

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

Z KUŞAĞINDA KARIYER GELİŞTİRMEDE YETENEK YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Tayfun ARAR

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Melahat ÖNEREN

Temmuz-2016
Kırıkkale

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

Z KUŞAĞINDA KARIYER GELİŞTİRMEDE YETENEK YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Tayfun ARAR

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Melahat ÖNEREN

Temmuz-2016
Kırıkkale

KABUL – ONAY

Yrd. Doç. Dr. Melahat ÖNEREN danışmanlığında Tayfun ARAR tarafından hazırlanan “Z Kuşağında Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetimi” adlı bu çalışma Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Anabilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

18/07/2016

Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

Doç. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL

Yrd. Doç. Dr. Melahat ÖNEREN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

.../.../20..

Enstitü Müdürü

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Z Kuşağında Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetimi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

18/07/2016

Tayfun ARAR



A handwritten signature in blue ink, located to the right of the watermark. The signature is cursive and appears to read 'Tayfun Arar'.

ÖNSÖZ

İnsanoğlunun örgütsel ve yönetsel alanlarda tarihsel süreçteki yerine bakıldığında günümüze doğru sürekli olarak artan bir öneme sahip olduğu gözlemlenmektedir. Artık bir işgören, bir personel ve hatta bir kaynak olmaktan çıkıp, fark yaratan ve örgütü örgüt yapan asıl ve temel değer olarak görülen insanoğlunu günümüzde en etkin ve en verimli bir biçimde, hem bireyin kişisel kariyer gelişimi için hem de örgütün bugünü ve geleceği açısından içinde bulunduğu rekabetçi ortamda ayakta kalmaktan ziyade, proaktif bir şekilde bayrağı ele alarak rakiplerini arkasında bırakmasını sağlayacak olan diğerlerinden farklı yetenekleri yönetmek için, akademi dünyasının da son yıllarda üzerinde durduğu yetenek yönetimi konsepti özellikle çok uluslu işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Bununla birlikte işletmeleri günümüze getiren kişilerin yaş haddi dolayısıyla yaşlanarak emekli olmaya başlamaları neticesinde, sürekli değişen çevre koşulları da dikkate alınarak geleceğe taşıyacak olan ve yaşları sebebiyle iş yaşamına yeni yeni girmeye başlayan bir z kuşağı bulunmaktadır. İşletmelerin yapmaları gereken ise bu yeni misafirlerinden kendilerini farklı kılacak olanları seçip, yetiştirip, doğalarında bulunan örgüte önem atfetmek yerine yaptıkları işi düşünen bu kuşak bireylerini kariyer geliştirme süreçlerinde yetenek yönetimi ile elde tutabilmektir. Bu tezde; kariyer geliştirme, işgörenlerin profesyonel yaşamlarını belirten bir süreç olurken, dolaylı olarak örnekleme z kuşağı bireyleri oluşturmaktadır. Tezin ana temasını ise bu z kuşağından en verimli bir şekilde yararlanmak ve onları işletmede tutabilmek için ihtiyaç duyulan yetenek yönetimi konseptidir.

Bu tezi yazmam sürecinde ilk olarak bana başından sonuna kadar desteğini ve katkılarını hiç esirgemeyen danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Melahat ÖNEREN'e,

Sürecin ev kısmında bana gerekli sessizliği ve desteği sağladıkları ve yetiştirdikleri için sevgili anne ve babama,

Sürecde bana fikirleriyle destek olan tüm arkadaşlarıma,

Sürecin iş yeri kısmında ise bana fikirleriyle destek olan sevgili iş arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

ÖZET

Arar, Tayfun, “Z Kuşağında Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetimi”, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2016.

Önceki yıllara göre her alanda daha radikal ve hızlı bir şekilde gerçekleşen değişimler, hem bireyler bazında işgörenlerin hem de örgüt olarak işletmelerin psikolojik, sosyolojik ve ekonomik yaşantılarına etki etmekte ve algılarında farklılıklar yaratmaktadır. Özellikle teknolojiadaki devrim niteliğindeki gelişmelerle birlikte insanların istedikleri herhangi bir şeye kolayca erişebilmeleri sayesinde kendilerini donanımlı birer birey haline getirebilmeleri, sadece özel yaşamlarındaki algılarını değil, aynı zamanda çalıştıkları kurumlarından da beklenti ve isteklerini şekillendirmektedir. Tarih boyunca gösterdikleri ortak özelliklerden ve birbirine yakın doğum tarihlerinden dolayı gruplanarak çeşitli isimlerle anılan kuşakların sonuncusu olarak kabul edilen z kuşağında da bu durum aynıdır.

Özellikle teknolojinin büyük etkisiyle yeteneklerini hızla geliştirebilme olanaklarının bulunmasından ve işletmelerin geleceklerini belirleyecek çoğunluk olmalarından dolayı, bu kuşak, örgütlerin ihtiyaç duyduğu en önemli varlık haline gelmiştir. Yetenekleri, örgütsel pozisyonlarla uyum yakaladığında, işletmeler için fark yaratacak olan bu kuşak çalışanlarının kariyer eğilimindeki, sınırsız kariyer anlayışı ve zayıf örgütsel bağlılık gibi farklılıklarından dolayı bu kişileri işletmeye çekmek, onlara değerli olduklarını hissettirmek, onları kariyer yaşamları boyunca geliştirmek ve elde tutabilmek için işletmeler artık geleneksel insan kaynakları uygulamalarından sıyrılıp yetenek yönetimi anlayışına başvurmaya başlamaktadır.

Bu çalışmada yetenek yönetiminin z kuşağının kariyer gelişimi sürecindeki rolü ve önemi öncelikle literatür taraması ile birlikte kavramların detayları açıklanarak teorik olarak incelenecek, daha sonra ise teknolojinin kalbi olan telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren ve yetenek yönetimini uygulayan bir firma ile yapılan görüşme ve doküman incelemesi ile yetenek yönetiminin bu konudaki önemi ampirik olarak açıklanacaktır.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Kariyer Geliştirme, Z Kuşağı

ABSTRACT

Arar, Tayfun, “Talent Management in Career Development of Generation Z”, Master’s Thesis, Kırıkkale, 2016.

Comparing to the previous years, changes occur in any area, much faster and radical ways, affect both employees as individuals and corporations as organizations, psychologically, socially and economically and also it creates differences in their perceptions. Especially, with severe developments in technology, the easy chance to reach anything people want, which results in more skillful individuals, not only changes the perceptions in their private lives but also, shapes the expectations and wishes from their companies. This is also same for the last one of the generations which are identified as showing common characteristics and having similar birthdates, as generation z.

Especially, thanks to technology, by having a possibility to improve themselves much easier than ever and by being the majority to shape the future of the business world, this generation has become the most important asset for the companies so far. Because of changing career perceptions such as infinite career and mobility, the companies has started to leave traditional human resource management applications and used talent management concept to attract, make them feel valuable, develop through career development process and to retain these employees of generation z at the time when their talents meet the organizational positions to create differences for organizations.

In this research, the role and the importance of talent management on career development of generation z has been investigated by first literature review and then explaining the details of the terms of each subject theoretically. Then in the empirical part of the study, the same purpose has been done with an interview and document investigation made with a company which is in telecommunication sector and applies talent management.

Key Words: Talent Management, Career Development, Generation Z.

KISALTMALAR

- **ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- **Ar-Ge** : Araştırma Geliştirme
- **CEO** : Chief Executive Officer
- **ECCCO** :European Confederation of Contact Centre Organisations
- **FAVÖK** : Faiz Amortisman Vergi Öncesi Kâr
- **FTTX** : Fiber To The X
- **Gen. Müd. Yrd.** : Genel Müdür Yardımcısı
- **GSM** : Global System for Mobile
- **IP** : Internet Protocol
- **IT** : Information Technology
- **İK** : İnsan Kaynakları
- **İKY** : İnsan Kaynakları Yönetimi
- **KG** : Kariyer Geliştirme
- **KOBİ** : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeciler
- **KSS** : Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- **KYY** : Küresel Yetenek Yönetimi
- **MBA** : Master of Business Administration
- **PY** : Personel Yönetimi
- **SWOT** : Strength-Weakness-Opportunity-Threat
- **T.C.** : Türkiye Cumhuriyeti
- **TL** : Türk Lirası
- **TV** : Televizyon
- **Vb.** : Ve Benzeri
- **Vd.** : Ve Diğerleri
- **Wi-Fi** : Wireless Fidelity
- **YY** : Yetenek Yönetimi
- **Yy** : Yüzyıl

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Geleneksel Anlayış ve Kariyer Geliştirme Anlayışı.....	10
Tablo 2: Kariyer Seçiminde Rol Oynayan Faktörler	15
Tablo 3:Yetenek Türleri ve Tanımları	48
Tablo 4:Temel Yetenek Unsurları ile İlgili Çalışmalar	50
Tablo 5:Geleneksel ve Sınırsız Kariyer Anlayışı Arasındaki Farklar.....	69
Tablo 6:McKinsey Araştırmalarındaki Katılımcılar	70
Tablo 7:Yetenek Savaşlarının Yarattığı Yeni İş Ortamı.....	71
Tablo 8:İşletme için Çalışanların Sınıflandırılması	76
Tablo 9:Turkcell Yetenek Matrisi.....	77
Tablo 10:İşgören Tipleri ve Cezbetme Yolları	79
Tablo 11:Yetenek Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemleri	81
Tablo 12:Yetenek Geliştirme Yöntemleri.....	82
Tablo 13:Yetenek Yönetimi Önündeki Engeller	89
Tablo 14:Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller	90
Tablo 15: Yetenek Yönetimi Tabanlı Kariyer ile İlgili Yayımlanmış Tezler.....	110
Tablo 16: Kuşak ile İlgili Yayımlanmış Tezler	114
Tablo 17:Kariyer Sürecinde Yetenek Yönetimi.....	116
Tablo 18:Finansal Performans Tablosu	138
Tablo 19:Firmanın Özet Kâr – Zarar Tablosu	139
Tablo 20:Özet Bilanço	140
Tablo 21:Yetenek Matrisi	155

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kariyer Tercihinde Rol Oynayan Dört Temel Etmen.....	16
Şekil 2: Kariyer Evreleri	17
Şekil 3: Kariyer Geliştirme Programı Adımları	24
Şekil 4:Kariyer geliştirme görevleri.....	27
Şekil 5:Yeteneği Oluşturan Unsurlar	47
Şekil 6:Yetenek Kavramının İlgili Olduğu Kavramlar	51
Şekil 7:Yetenek Savaşlarına Zemin Hazırlayan Faktörler	65
Şekil 8:Dünya Nüfus Piramidi 2000 – 2050 Yılları Arası Baz Alınarak.....	67
Şekil 9:İşgücü Piramidi.....	72
Şekil 10:Yetenek Yönetimi Aşamaları	74
Şekil 11:Kariyer Süreci	115
Şekil 12:Nitel Araştırma Döngüsü Modeli	128
Şekil 13:Firmanın Organizasyon Yapısı	137
Şekil 14:Firmanın Ortaklık Yapısı	138
Şekil 15:Gelir Dağılım Oranları.....	139
Şekil 16:Kuşak Dağılımı	143
Şekil 17:Eğitim Düzeyi Dağılımı.....	144
Şekil 18:Kurumun Yetenek Yönetimi Süreci	151

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
KISALTMALAR	iv
TABLOLAR LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER VE KARİYER GELİŞTİRME KAVRAMLARI

1.1. Kariyer	6
1.1.1. Kariyer Kavramı Tanımı	6
1.1.2. Kariyer ile İlişkili Temel Tanımlar	7
1.1.2.1. Kariyer Planlama	7
1.1.2.2. Kariyer Yönetimi	9
1.1.2.3. Kariyer Geliştirme	9
1.1.2.4. Kariyer Yolu	11
1.1.2.4.1. Geleneksel Kariyer Yolu	11
1.1.2.4.2. Yatay Kariyer Yolu	12
1.1.2.4.3. Ağ Kariyer Yolu	12

1.1.2.4.4. İkili Kariyer Yolu.....	12
1.1.2.5. Kariyer Kalıpları	12
1.1.2.5.1. Devamlı Durumdaki Kariyer Kalıbı	12
1.1.2.5.2. Doğrusal Kariyer Kalıbı.....	13
1.1.2.5.3. Spiral Kariyer Kalıbı.....	13
1.1.2.5.4. Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı	13
1.1.2.6. Kariyer Çapaları	13
1.1.2.7. Kariyer Platosu	14
1.1.3. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler	14
1.1.4. Kariyer Yönetimi ve Planlamasının Önemi	16
1.1.5. Bireysel Yaşam ve Kariyer Evreleri	17
1.1.5.1. Büyüme Evresi	18
1.1.5.2. Keşif Evresi	18
1.1.5.3. Kurma Evresi	18
1.1.5.4. Koruma Evresi.....	18
1.1.5.5. Azalma ve Çözülme Evresi.....	19
1.1.6. Yeni Kariyer Yaklaşımları	19
1.1.6.1. Sınırsız Kariyer.....	20
1.1.6.2. İki Basamaklı Kariyer Yolu.....	20
1.1.6.3. Portföy Kariyer.....	21
1.1.6.4. Esnek Kariyer.....	21

1.1.7. Kariyere İlişkin Güncel Sorunlar	21
1.2. Kariyer Geliştirme.....	23
1.2.1. Kavram Tanımı	23
1.2.2. Kariyer Geliştirmenin Önemi.....	24
1.2.2.1. Birey Açısından Önemi.....	25
1.2.2.2. Örgüt Açısından Önemi	26
1.2.3. Kariyer Geliştirmenin Sorumlulukları	26
1.2.3.1. Bireye Düşen Görevler.....	27
1.2.3.2. Örgüte Düşen Görevler	28
1.2.3.3. Yöneticiye Düşen Görevler.....	29
1.2.4. Kariyer Geliştirmenin Temelleri.....	29
1.2.4.1. K. Lewin Alan Kuramı.....	30
1.2.4.2. Chicago Sosyoloji Okulunun Çalışmaları.....	30
1.2.4.3. Örgütsel Davranış	30
1.2.4.4. Politika Bilimi.....	31
1.2.5. Kariyer Geliştirme Kuramları	31
1.2.5.1. Psikolojik Başarı	31
1.2.5.2. Üç Boyutlu Kariyer Modeli	31
1.2.5.3. Birey-Örgüt Etkileşimi.....	32
1.2.5.4. Örgütsel Sosyalleşme.....	32
1.2.5.5. Profesyonel Kariyerin Dört Aşaması	32

1.2.6. Kariyer Geliştirme Sistemi.....	32
1.2.6.1. Kariyer Geliştirme Sisteminin Aktörleri.....	33
1.2.6.2. Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları	33
1.2.6.3. Kariyer Geliştirme Sistemi ile Diğer İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemleri Arasındaki İlişki.....	34
1.2.7. Kariyer Geliştirme Sürecinde Etkili Olan Faktörler	35
1.2.7.1. Performans	35
1.2.7.2. İzlenim Yönetimi	35
1.2.7.3. Nitelikler.....	35
1.2.7.4. İşverenin Şöhreti	36
1.2.7.5. Akraba Kayırma (Nepotism)	36
1.2.7.6. Rehberler (Mentors).....	36
1.2.7.7. Dalkavukluk	36
1.2.7.8. Gelişme	36
1.2.7.9. Uluslararası Deneyim	37
1.2.7.10. Dil Becerileri.....	37
1.2.7.11. Amaç Oluşturma	37
1.2.7.12. Dış Görünüş.....	37
1.2.8. Örgütlerde Etkili Kariyer Geliştirme Yöntemleri	38
1.2.8.1. Örgüt-içi Boş Pozisyonları Doldurma	39
1.2.8.2. Kariyer Geliştirme İçin Biçimsel Eğitim	39
1.2.8.3. Fonksiyonlar Arası Deneyim İçin Yatay Hareketler	39

1.2.8.4. Emeklilik Hazırlık Programları	40
1.2.8.5. Kariyer Konusundaki Kitapçık ve Broşürler	40
1.2.8.6. İş Zenginleştirme	40
1.2.8.7. İş Rotasyonu	41
1.2.8.8. Çifte Kariyer	41
1.2.8.9. İşe Başlatma	41
1.2.8.10. Kariyer Rehberliği	41
1.2.8.11. Kariyer Çalıştayları	42
1.2.8.12. Kariyer Danışmanlığı	42
1.2.8.13. Değerlendirme ve Geliştirme Merkezleri	42
1.2.8.14. Örgütsel Yedekleme	42
1.2.8.15. 360 Derece Performans Değerleme Sistemleri	43
1.2.8.16. Kadınlar, Özürlüler ve Eş Zamanlı Kariyer Yapan Eşler için Özel Programları	43

İKİNCİ BÖLÜM

YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMLARI

2.1. Yetenek Kavramı	45
2.1.1. Yetenek Kavramı Tanımı	45
2.1.2. Yetenek Kavramının Özellikleri	48
2.1.3. Yetenek Kavramının İlişkili Olduğu Diğer Tanımlar ve İlişkisi	50
2.1.3.1. Beceri ile İlişkisi	51
2.1.3.2. Yetkinlik ile İlişkisi	52

2.1.3.3. Potansiyel ile İlişkisi	52
2.1.3.4. Performans ile İlişkisi	52
2.1.4. Yetenek Kavramının İş Yaşamına Girişi	53
2.1.4.1. Küreselleşme	53
2.1.4.2. Global Demografik Değişim	54
2.1.4.3. Yetenek Kıtılığı	54
2.1.5. Yetenekli Çalışanların Özellikleri ve Pareto Kuralı.....	55
2.2. Yetenek Yönetimi Kavramı	56
2.2.1. Yetenek Yönetimi Kavramı Tanımı.....	57
2.2.2. Yetenek Yönetiminin Diğer Kavramlarla İlişkisi	59
2.2.2.1. Bilişsel Zekâ ve Duygusal Zekâ ile İlişkisi	59
2.2.2.2. Eğitim ile İlişkisi	59
2.2.2.3. Kariyer ve Performans Yönetimi ile İlişkisi	60
2.2.3. Yetenek Yönetiminin Önemi	60
2.2.4. Yetenek Yönetiminin Tarihçesi	62
2.2.4.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine, İnsan Kaynakları Yönetiminden Yetenek Yönetimine Geçiş Süreci	63
2.2.4.2. Yetenek Savaşları	64
2.2.4.2.1. Küreselleşme ve Ekonomik Değişimler	65
2.2.4.2.2. Bilimsel ve Teknolojik Değişimler.....	66
2.2.4.2.3. Demografik Değişimler	66
2.2.4.2.4. Yeni Kariyer Yaklaşımları.....	68

2.2.4.2.5. Değişen İşgücü Profili	69
2.2.4.2.6. McKinsey Araştırması	70
2.2.4.3. Yetenek Yönetiminde Yetki ve Sorumluluk Olgusu	72
2.2.4.3.1. Üst Yönetimin Sorumluluğu	73
2.2.4.3.2. Orta Kademe Yönetimin Sorumluluğu	73
2.2.4.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu	73
2.2.4.4. Yetenek Yönetiminin Aşamaları	74
2.2.4.4.1. Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi	75
2.2.4.4.2. Yetenekli Çalışanları Çekme – Cezbetme	77
2.2.4.4.3. Yetenekli Çalışanların Seçilmesi	79
2.2.4.4.4. Yetenekli Çalışanların Yerleştirilmesi	80
2.2.4.4.5. Yetenekli Çalışanların Eğitimi ve Gelişimi	81
2.2.4.4.6. Yetenekli Çalışanları Elde Tutma	83
2.2.4.5. Yetenek Yönetimine İlişkin Kavramlar	85
2.2.4.5.1. Kurumsal Yönetişim	85
2.2.4.5.2. Personeli Güçlendirme	86
2.2.4.5.3. Stratejik Liderlik	86
2.2.4.5.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi	86
2.2.5. Yetenek Yönetiminin Olumlu Etkileri	87
2.2.6. Yetenek Yönetiminin Olumsuz Yönleri	88
2.2.7. Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller	89

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TEMEL KUŞAKLAR VE Z KUŞAĞI

3.1. Temel Kuşaklar ve Z Kuşağı.....	91
3.1.1. Kuşak Kavramı Tanımı.....	91
3.1.2. Temel Kuşaklar.....	92
3.1.2.1. Kayıp Kuşak- 1914 Kuşağı.....	94
3.1.2.2. Gaziler Kuşağı.....	94
3.1.2.3. Sessiz Kuşak.....	94
3.1.2.4. “The Baby Boomers” Kuşağı.....	95
3.1.2.5. X Kuşağı.....	95
3.1.2.6. Y Kuşağı.....	96
3.1.2.7. Z Kuşağı.....	97
3.1.3. Z Kuşağı.....	97
3.1.3.1. Z Kuşağı Tanımı.....	97
3.1.3.2. Z Kuşağının Ortak Özellikleri.....	98
3.1.3.3. Z Kuşağının İş Yaşamından Beklentileri.....	99
3.1.3.3.1. İş Ortamından Beklentileri.....	100
3.1.3.3.2. Yöneticilerden Beklentileri.....	101
3.1.3.3.3. Çalışma Zamanı Olarak Beklentileri.....	103
3.1.3.3.4. Yönetimden Beklentileri.....	103
3.1.3.4. Z Kuşağının Kariyer Anlayışı.....	104

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER GELİŞTİRMEDE YETENEK YÖNETİMİNİN YERİ

4.1.	Literatür Taraması	106
4.2.	Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetiminin Yeri	115
4.2.1.	Kariyer Geliştirme Sürecinde Yetenek Yönetiminin Rolü ve Önemi.....	115
4.2.2.	Yetenek Yönetiminin Z Kuşağı Üzerindeki Kariyer Açısından Etkisi....	119

BEŞİNCİ BÖLÜM

Z KUŞAĞINA YÖNELİK YETENEK YÖNETİMİ İLE KARİYER GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİ UYGULAYAN TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR FİRMA – ÖRNEK OLAY İNCELEME

5.1.	Kariyer Geliştirme Sürecinde Yetenek Yönetimini Uygulayan Bir Firma – Örnek Olay	124
5.1.1.	Araştırmanın Amacı	124
5.1.2.	Araştırmanın Varsayımları	125
5.1.3.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	125
5.1.4.	Araştırmanın Kapsamı Ve Sınırlılığı	126
5.1.5.	Araştırmanın Güvenirliği Ve Geçerliliği	127
5.1.6.	Araştırma Modeli ve Veri Toplama Yöntemleri	128
5.1.6.1.	Araştırma Modeli – Örnek Olay İnceleme	128
5.1.6.2.	Veri Toplama Yöntemi (Görüşme & Doküman İnceleme)	129
5.1.7.	Araştırma Bulgularının Analiz Edilmesi Ve Yorumlanması	130
5.1.7.1.	Firma Hakkında Genel Bilgiler	131
5.1.7.1.1.	Firmanın Kilometre Taşları	133

5.1.7.1.2. Firmanın Ortaklık Yapısı ve Finansal Durumu	138
5.1.7.1.3. Firmanın Yer Aldığı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri	140
5.1.7.1.4. Firmanın Ar-Ge Faaliyetleri	141
5.1.7.1.5. Firma ile Yapılan Görüşme Neticesinde Bulgular.....	142
SONUÇ	162
KAYNAKÇA.....	169
EK	192



GİRİŞ

Üretim başta fiili olarak önemli olup ekonomik yönden henüz gelişmemiş olan dünya düzeninde daha çok bireysel olarak evlerde, daha doğrusu küçük tezgâhlarda yapılırken daha sonraları nüfusun artması ve endüstrileşme ile gelişen ekonomik ve sosyal düzen ile seri üretim halini almıştır. Bu süreci takiben mevcut ekonomik düzende, yaklaşık 7 milyarlık bir popülasyonu yaşamda tutabilmek için seri üretim devam etmektedir. Fakat günümüzde, hemen her sektördeki herhangi bir üründe örneğini görebileceğimiz üzere, seri üretim ürünlerinden ziyade, değer yaratan ürünlerin butik işletmelerde üretilen ürünler olduğu ve bu ürünlerin nispeten daha çok değer yarattığı görülmektedir.

Tarihi şekillendiren insanoğlu, toplumu belirli bir düzen içinde tutabilmek için, hayatın her alanında yönetilme ihtiyacı duymuştur. Bu alanlardan biri de örgütseldir. İnsanoğlunun yönetimi de yukarıda bahsedilen üretim süreci gibidir. İnsanlar başlarda sadece işlerin yapılması ve yürümesi açısından bir personel olarak önem arz etmekteydi. Dünya savaşı sonrası, erkeklerin eve dönüşü ile birlikte patlayan nüfus ile ortaya çıkan The Baby Boomers kuşağından mütevellit tüketimin hızla artması; buna bağlı olarak da seri üretimin gerekliliği ve sanayi gelişimi ile fabrikalarda bir arada çalışma ortamı altyapısının oluşması ile insanların bir arada yönetimi gelmiştir. Bunun beraberinde insanların üretim faktörleri arasında en önemli paya sahip olduğu anlaşılmış ve fiziki ihtiyaçlarının yanında psikolojik ve duygusal gereksinimlerinin de önemli olduğu fark edilip, örgütsel davranışlar ve teoriler geliştirilmiştir. En önemli kaynak olan insanı yönetmek için ise insan kaynakları yönetimi ortaya çıkmıştır. Fakat bu sürecin sonrasında da her şeyin hızla değiştiği dünyamızda bu yönetim tarzı da yerini bir başka yönetim anlayışına bırakmaya başlamıştır. Artık mobilitenin, sınırsız kariyer anlayışının gelişmesiyle, kişilerin tek mekânda kalabalık bir ortamda çalışmaları yerini teknolojinin de sayesinde yeniden bireysel ofislere ve hatta uzaktan çalışmaya (home-office) bırakmaya başlamaktadır. Bununla birlikte işletmeler gün geçtikçe kaynakların kıt olduğunun bilincine daha çok varırken, bu en kıt kaynağın bilgi, dolayısıyla insan olduğunu, bu insan kaynağının da kendi içinde yetenek olduğunun anlaşılması ile dünya üzerindeki, işletmelerin işine yarayacak, yaptıklarıyla işletmeye fark yaratacak yetenekler artık kaynak olmaktan çıkıp bir değer haline dönüşmüştür.

Bütün bu değişim sürecinde tabi ki insanoğlunun zaman içindeki tutumsal, davranışsal, duygusal ve psikolojik değişimleri de göz ardı edilmemelidir. Bahsedildiği üzere kariyer anlayışlarındaki değişiklerde, örgütlerin kendilerine yansıttığı değişimler kadar kendi içlerindeki değişikliklerin de payı büyüktür. Tarih boyunca çeşitli ve önemli ekonomik, sosyal ve teknolojik olaylar ve gelişmeler neticesinde insanlığın büyük bir kısmının etkilendiği durumlarda kuşaklar ortaya çıkmış ve bu döngü devam ettikçe diğer kuşaklar oluşmuştur. Dünya savaşı sırasında yaşamış olan insanoğlunun sadece mesleki bağlamda değil, diğer ortak karakteristik özellikleriyle, günümüzde nispeten daha barışçıl bir çerçevede, ekonomik, sosyal ve teknolojik bağlamda kat be kat gelişmiş olan toplumlardaki kuşağın ortak karakteristik özelliklerinin birbirinden farklı olması kaçınılmazdır. Bundan 50 yıl önce yaşamış olan kişilerin hayattan beklentileri, istekleri ve ihtiyaçlarının, günümüz insanlarınkinden farklı olması bir sürpriz değildir.

İnsanlar, küresel olarak kötü ekonomik koşulların hüküm sürdüğü günlerdeki gibi bulabildiği ilk işe girip bir ömür boyu çalışmayı yavaş yavaş bırakmaktadır. Artık örgütlere olan bağlılıklar zayıflamakta, insanlar yaptıklarıyla, sahip oldukları meslekleriyle, bilgi ve becerileri ile bir yerlere gelme hedefindedir. Kariyerleri için çalıştıkları kurumlardan çok, yaptıkları işin önemi artmaktadır. Artık insanların işe ihtiyacı vardır anlayışı yavaş yavaş yerini işlerin insanlara ihtiyacı vardır görüşüne bırakmaktadır. Buradan yola çıkarak şu denilebilir; bir işi birçok kişi yapabilir fakat herkes o işi hak ettiği kadar iyi, etkin, verimli; değer ve fark yaratacak şekilde sonuçlandıramaz. Örgütler, çalışanlarını; beklentileri, istekleri, ihtiyaçları ve hedeflerini anlamadıkları veya görmezden geldikleri zaman ellerinde tutmakta eskilere nazaran daha çok zorlanmaktadır. İşgücü pazarındaki hali hazırda var olan fakat azınlıkta bulunan yetenekleri işletmeye çekmek bir zorluk, bu kişileri profesyonel anlamda geliştirip işletmede tutmak ayrı bir zorluk haline gelmektedir.

Esneklik kavramı günümüzde çoğu alanda bir nevi “özgürlük” bağlamında kullanılmaktadır. Benzer şekilde, örgütlerde de işe alımlarda “esnek çalışma saatleri” kavramı, potansiyel işgörende bir özgürlük hissi yaratmaktadır. İşletmeyi var eden ya da var edecek olan bireyler de artık işletmelerinden maaş, prim gibi maddi yararlar kadar manevi haklar da aramaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde başlayan çalışmanı psikolojik boyutta ele alan yaklaşımla birlikte kişiler artık teknolojinin de iş

ortamlarında kendilerine sunulmasını, mümkünse direkt olarak evden çalışmayı arzu etmektedir. Bunun altında yatan sebeplerden biri de yine eskilere göre değişmeye başlayan bir görüştür. Eskiden, ekonominin kötü olduğu yıllarda hâkim olan çalışmak için yaşamak, artık iş-yaşam dengesinin ve aile yaşamının önem kazanması ile yerini yaşamak için çalışmaya bırakmıştır. İnsanlar mümkün olduğu müddetçe iş yaşamlarının özel yaşamlarına girmemesini dilemektedir.

Teknolojinin hızlı gelişimi ile birlikte, bu gelişimi genellikle yakından takip eden ve etkin kullanan bir z kuşağı bulunmaktadır. Teknolojinin ulaştığı boyutlar sayesinde, bu kuşağın kendini herhangi bir alanda geliştirme imkanı, kendinden önceki kuşaklara göre çok daha kolay ve hızlıdır. Ayrıca daha önceden de bahsedildiği üzere bu kuşağın baskın olarak gösterdikleri zayıf örgütsel bağlılık, mobilité, sınırsız kariyer anlayışı, seçici olma, yaptıkları iş ile övünme, hiyerarşi ve mesai kavramlarına uzak, iş yaşam dengesinin gözetildiği bir kariyer anlayışı bulunmaktadır. İşletme denilen olgunun en önemli değeri olan insanları işgören ve işveren şeklinde aynı önem derecesinde ikiye ayırdığımızda; işgören kısmında meydana gelen bu radikal değişimlerin mevcut olduğu bir iş dünyasında, işletmelerin geleceğini şekillendirecek olan bu z kuşağının önemi de düşünüldüğünde işveren kısmının sabit kalması işletmeler için ciddi sorunlar doğuracaktır. Tüm bunlar düşünüldüğünde işgören ve işveren bazında talep arz dengesinin etkin bir şekilde eşleşebilmesi adına işletmelerin işveren kısmında da özellikle yönetim anlayışında bazı değişimlere gidilmesi gereklidir. Bu kuşağın içinde özellikle az sayıda bulunan ve daha önceki nesillerin oluşturduğu hali hazırda kendini geliştirmiş nitelikli ve kalifiye elemanların yerini hızlıca doldurabilecek olan yetenekli olanları işletmeye çekebilme, onları profesyonel anlamda geliştirebilme ve elde tutabilmeyi kapsayan yönetim anlayışını benimseyen yetenek yönetimine geçiş bir ihtiyaç olacaktır.

Tüm bu anlatılanlar neticesinde tezin ilk bölümünde, çalışanların mesleki yaşam sürecini içeren, işe alımdan eğitim ve geliştirmeye, oradan aynı işte devam etmeye ya da işten ayrılmaya, devamında da emekliliğe kadar devam eden kariyer yaşamları detaylarıyla anlatılmaktadır. Aynı bölümde kariyer ve kariyer geliştirme ile ilgili kavramların tanımlarının bulunduğu, günümüz bireylerinin tercih ettiği kariyer yaklaşımlarından ve günümüz kariyer sorunlarından bahsedilmektedir.

Tezin ikinci bölümünde işgücü pazarında potansiyel olarak örgüt tarafından işe alınmayı bekleyen ve işletme içinde mevcut halde bulunan işletmeyi rakiplerinden bir adım öne getirecek olan fakat azınlıkta olduğundan dolayı değerli olan yetenekleri işletmeye çekme, işe alma, yetiştirme ve geliştirme ve elde tutma kavramları, uygulamaları ve yetenek yönetiminin tarihçesinden bahsedilmektedir. Bu bölüm tezin odak noktasını oluşturmaktadır.

Tezin üçüncü bölümünde tarih boyunca var olan kuşaklar, bu kuşakların iş yaşamındaki tutum, davranış ve beklentileri üzerinde durulmuştur. Aynı bölümde yeni üniversite mezunlarının ve yeni işe başlamış olanların oluşturduğu, içinde bulunduğu dönemin en önemli gelişmesi olan teknolojiden etkilenen ve bu etkilerin iş yaşamına da yansıdığı z kuşağı detaylı bir biçimde anlatılıp, bu kuşağın iş yaşamındaki olası istek, ihtiyaç ve beklentileri, diğer kuşaklar ile karşılaştırmalı bir biçimde belirtilmektedir. Bu bölüm tezin dolaylı örneklem kısmı olan z kuşağında odaklanmaktadır.

Tezin dördüncü bölümünde araştırma ile ilgili literatür taramasına değinildikten sonra başlıkta da belirtildiği üzere, yetenek yönetiminin z kuşağının kariyer geliştirme sürecindeki yeri ve rolünden teorik olarak bahsedilmiştir.

Tezin beşinci bölümünde araştırma modeli olarak örnek olay tarama modeli kullanılırken; veri toplama aracı olarak görüşme ve doküman inceleme seçilmiştir. Bu bağlamda yetenek yönetimi felsefesini benimsemiş telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren bir firmanın genel verilerinden söz edilerek, bu firmanın insan kaynakları yöneticisi ile yapılan görüşme neticesinde elde edilen bilgi ve yorumlar betimsel ve sistematik analize tabi tutularak değerlendirilmiştir.

Sonuç bölümünde ise yapılan literatür taraması ile tüm teorik ve ampirik araştırmadan elde edilen bulgular harmanlanarak bir sonuca varılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER VE KARİYER GELİŞTİRME KAVRAMLARI

İnsanoğlu tarih boyunca verdiği yaşam mücadelesinde hayatta kalabilmek adına kendine çeşitli uğraşlar bulmuş, bu uğraşlarda da daha iyi olabilmek için kendini bir şekilde geliştirmiştir. Üzerinde yaşadığımız gezegenin kaynakları sonsuz değildir. İnsanlar yaşayabilmek adına tükettikleri kaynakların üretilmesinde, etkin ve verimli bir şekilde işlenip kullanılmasında, yeniden tüketime kazandırılmasında gerek üretim alanında gerek hizmet alanında, bu tükettikleri kaynakları hak edebilmek ve yaşam döngüsünü bir şekilde devam ettirebilmek için ilk yaşamdan bu yana bir şekilde çalışmak durumunda kalmıştır.

Tarihin ilk yıllarında, en temel sorun olan barınma ve yemek bulabilmek adına insanoğlu, avcılık ve toplayıcılık yönlerini geliştirerek hayatta kalırken, daha sonra toprağı da kullanabileceğini anladıktan sonra tarımsal alanda yeteneklerini ve becerilerini artırmaya yönelmişlerdir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan icatlarla oluşan yeni dünya düzeninde, sanayi devriminin de etkisiyle insanlar artık toplu çalışma alanlarında kendilerini gösterme durumunda kalmış ve o günkü sanayi üretimlerinde gerekli olan kabiliyet ve becerilerini geliştirerek hayatlarını idame ettirmişlerdir. Günümüze doğru geldikçe bu beceriler ve yetenekler sanayi odaklı olmaktan çıkıp bilgi odaklı olmaya doğru ilerlemiştir. Özellikle ekonomik ve sosyal kaygısı olmayan gelişmiş toplumlarda bilgi her şeyden önemli bir hale gelmiştir. Bilimin ve teknolojinin sayesinde her türlü bilgiye her an rahatça ulaşabildiğimiz çağımızda, insanlar hayatlarını sürdürebilmek için ihtiyaç duyduğu para vb. faktörleri, zorunluluktan, istek ve beklentilerini karşıladığı için ya da diğer sebeplerle edindiği işleri sayesinde kazanmaktadır. Sorun şudur ki; herkes hayat standartlarının yüksek olmasını istemektedir. Aileden gelen bir zenginliğin olmadığı varsayımında bulunarak ve ahlaki kuralları da göz önüne alarak, standartları ortalamanın üzerinde tutmanın tek yolu iyi bir mesleki yaşamdan geçmektedir. İyi bir mesleğe sahip olmak da gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkeler başta olmak üzere ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde de, temel eğitime ek olarak üniversiteyi bitirmiş birçoğ insan

bulunmakta; fakat herkes için “iyi meslek” arz olunamamaktadır. İşverenlerin, işe alacağı potansiyel işgücünü oluşturan kişilerin içinden sadece kendilerini bir şekilde diğerlerinden farklı kılanları ayırt ederek alım yaptığı bilinmektedir.

Kişi, örgüt ve tüm insanlığın geleceği düşünülerek; insan kaynakları yönetiminin temel prensibi olan doğru kişiyi doğru yerde doğru zamanda ve doğru pozisyonda çalıştırmak anlayışı için burada iki aktöre önemli sorumluluklar düşmektedir. Bunlardan ilki işgörenlerdir. Kişiler ilk olarak kariyer anlamında kendilerini iyi tanıyabilecek, örgütlerin kullandığı SWOT (Strength-Weakness-Opportunity-Threat) analizini kendilerine uygulayacak ve iş yaşamını kapsayan “kariyer hayatları” boyunca kendilerini rakiplerinden ayırt edecek şekilde gerekli bilgi donanımına sahip olacaktır. İkinci aktör olan örgütler ise sahip olduğu en önemli değer olan insanları profesyonel anlamda en iyi şekilde geliştirecek onlara en iyi kariyer yolunu çizmede öncülük yapacaktır.

Tezin birinci bölümü olan bu bölümde kariyer ve kariyerle ilişkili olan kavramların üzerinde durulacak, kariyer geliştirme ve alt başlıkları ise detaylı olarak anlatılacaktır.

1.1. KARİYER

1.1.1. Kariyer Kavramı Tanımı

Yazında, kariyer kavramı üzerine çeşitli tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Kariyer; Fransızca “carriere”, İngilizcede “career” kelimelerinden gelen, bir kimsenin profesyonel hayatı süresince izlemesi gereken faaliyet yoludur (Bingöl, 2006:285; Hoekstra, 2011:159). Diğer bir tanıma göre kariyer; bir kişinin hayatı boyunca iş ile ilgili deneyimler, aktiviteler ve pozisyonları bireysel olarak edindiği tutumlar ve davranışlar dizisidir (Lewis vd.,1995: A-1). Bu tanıma benzer şekilde Erdoğan (2003: 11) e göre kariyer kişinin iş hayatında edindiği pozisyonlar ve bu pozisyonlarla ilgili tutum ve davranışları ile yaptığı işleri içeren bir kavramdır. Dessler (2008: 378) e göre kariyer, kişinin yıllar boyunca edindiği mesleki pozisyonlar

kümesidir. Aytaç (2005: 5) a göre kariyer, işgörenlerin iş yaşamları boyunca edindikleri tüm ilerlemeler şeklinde tanımlanmaktadır. Aynı şekilde Cullen (2013: 933) e göre kariyerler mesleki yapılarda edinilen ilerlemelerdir. Bu tanımlarda dikkat çeken ortak unsur, kavramın sadece iş yaşamıyla tanımlanmış olmasıdır. Oysaki Niles ve Bowlsbey (2013: 15) e göre kariyer bir yaşam biçimi olarak görülmeli ve sadece iş yaşamı değil, kişinin tüm yaşamı boyu oynanan rollerin tümüdür şeklinde tanımlanmaktadır. Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak kariyer kavramını; kişinin çalışmaya başlamasından emekli olmasına kadarki süreçte edindiği ve deneyimlediği tüm profesyonel roller ile; profesyonel yaşamında sarf ettiği tüm tutum ve davranışlardır şeklinde tanımlayabiliriz.

1.1.2. Kariyer ile İlişkili Temel Tanımlar

Kariyer kavramı ile ilişkili alt başlıklar bulunmaktadır. Bunlar kariyer planlama, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme, kariyer yolları, kariyer kalıpları, kariyer çapaları ve kariyer platosudur. Her kavram ve alt başlıkları aşağıda sırasıyla açıklanacaktır. İşyeri kariyer modelinde, birçok akademisyen kariyer planlama, kariyer yönetimi, algılanan kariyer geliştirme desteği ve iş tatmini kavramlarını birbirinden çok ayrı ama aynı zamanda birbirleriyle çok bağlantılı konseptler olduğunu belirtmektedir (Azman vd., 2014: 159).

1.1.2.1. Kariyer Planlama

Kariyer planlama; kişinin kendi yetenekleri, ilgi alanları, bilgisi, güdüleri ve diğer karakteristik özellikleri hakkında haberdar olması, kariyer fırsatları ve seçenekleri hakkında bilgi sahibi olması, kariyerle ilişkili hedefleri tanımlayabilmesi ve kariyer ile ilgili koyduğu amaçlara ulaşmak için faaliyet planları hazırlaması şeklinde tanımlanmıştır (Dessler, 2008: 378; Erdoğan, 2003: 15).

Kariyer planlama Bingöl (2014: 330) a göre bireysel ve örgütsel olarak iki kısma ayrılmaktadır. Literatürde diğer çalışmalarda açıklanan ve bireyin üzerine düşen sorumluluğu esas alan birinci kısım bireysel kariyer planlama olup; kişinin kariyer amaçları doğrultusunda ihtiyaç duyacağı araçları belirlemesi gereken süreç şeklinde

tanımlanmıştır. İkinci kısım olan örgütsel kariyer planlama ise yine yazında kariyer yönetimi olarak tanımlanan ve kariyerde örgüte düşen sorumluluklar başlığı altında toplanan; örgütün çalışanlarına kariyer yaşamları boyunca onlara yardımcı olmak adına yürüttüğü faaliyetler dizisidir şeklinde tanımlanmıştır. Kariyer planlamayı örgütsel bağlamda inceleyen bir diğer çalışmaya göre ise kavram; çalışanların ilgi alanları ve becerileri ile örgütsel fırsatları eşleştirmede yardımcı olmak üzere kariyer seçeneklerini tanımlayan, geliştirme amaçlarını belirleyen ve faaliyet planları koyan yönetim biçimidir (Azman vd., 2014: 158).

Kariyer planlamanın gerek birey gerekse örgüt açısından bazı faydaları bulunmaktadır. Kişiyi psiko-sosyal bağlamda doyuma ulaştırırken, örgüte de işgücündeki kaliteyi artırma, maliyetleri düşürme ve performansı yönetebilme gibi çeşitli yararlar sağlar (Aytaç, 2005: 144-146).

Ekonomideki iniş-çıkışlar ve dünya görüşüne sahip olma ihtiyacı kişilerin kariyerlerini planlarken kendilerini dış dünyaya iyi pazarlayabilmeleri, esnek olmaları ve mümkün olduğunca her alanda beceri kazanmaları ihtiyacını doğurmuştur (Webb vd., 2014: 233). Kariyer planlamasında asıl sorumluluğun çalışana düştüğü ve yararlar zincirinin başlangıcının çalışanın kendisi olduğu unutulmamalıdır. Elbette her kişinin istekleri beklentileri ve hedefleri mesleki anlamda farklılık gösterebileceğinden kariyer planlaması yaparken izleyeceği adımlarda değişkenlik arz etme olasılığı olsa da; kişiye uyması gereken bazı adımlar düşmektedir. Bunlar (Gray, 2009: 289-291):

- Kendi SWOT (Güçlü-Zayıf yönleri ile Fırsat-Tehditleri bilerek) analizini yaparak kendisine en uygun işi ya da sektörü belirlemek,
- Kendisini en iyi tanıyabilecek yine kendisi olacağı için kendi koçu olmak,
- Beyin fırtınası gibi tekniklerle vizyonunu artırmak adına meslekler, örgütler ve kariyeri ile ilgili yeni ve alternatif fikirler üretmek,
- Kendini pazarlayabilmek,
- Sosyal çevreyi hem reel ortamda hem internet ortamında olabildiğince genişletmektir.

1.1.2.2. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi Bingöl (2006: 285) e göre örgütün ve çalışanın ihtiyaç, istek ve kapasitelerini karşılamak üzere kariyerin planlanması ve yönetilmesini mümkün kılan örgütsel sürecin tasarlanması ve uygulamaya konulmuş biçimidir. Dessler (2008: 378) e göre kariyer yönetimi; çalışanların kariyerlerinin yeteneklerini ve ilgi alanlarını daha iyi anlayıp geliştirebilmelerini sağlamak ve bu yetenek ile ilgilerini daha etkin bir şekilde kullanabilmelerine olanak sağlama sürecidir. Özden (2008: 249) a göre ise bu kavram örgütlerin insan kaynaklarını geliştirebilmek için sistemsel faaliyetlerde bulunmasıdır şeklinde tanımlanmıştır. Aytaç (2005: 115) e göre kariyer yönetimi çalışan odaklı olup, onların profesyonel anlamda ihtiyaç ve isteklerini karşılarken kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlamak amacıyla örgütsel stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasıdır. Erdoğan (2003: 15) e göre ise kariyer yönetimi insan kaynakları fonksiyonlarının işgörenlerin kariyer ile ilgili tüm ilgi ve yeteneklerinin örgütsel fırsatlarla eşleştirilip, hedeflere ulaşmak için ortaya konan faaliyetler bütünüdür. Azman vd. (2014: 158) e göre ise kariyer yönetimi bir yetenek yönetimi olarak ele alınmış; yönetimin, çalışanların türbülans ortamındaki hızlı örgütsel çevreye hızlı bir şekilde adapte olabilmelerini kolaylaştıracak kariyer programlarını denetlemesi olarak belirtmiştir. Buradaki temel sorumluluk örgüte, örgütün içinde de özellikle insan kaynakları yönetimine düşmektedir. Başarılı bir kariyer yönetimi ile örgütün nihai hedefleri doğrultusunda; işgörenlerin profesyonel anlamda ihtiyaç, istekleri karşılanarak ve hedefleri doğrultusunda ilerlemeleri sağlanarak tatmin seviyeleri yüksek tutulurken; bunun karşılığında da örgütün içinde bulunduğu rekabetçi ortamda güçlü bir durumda kalması sağlanabilmektedir.

1.1.2.3. Kariyer Geliştirme

Tezin önemli kısımlarından biri olan kariyer geliştirme asıl olarak sonraki kısımlarda detaylı olarak değinilecek olsa da burada yazında karşılaşılan bazı tanımlamalarından bahsedilecektir. Kariyer geliştirmede kariyer planlamadaki gibi salt bireysel sorumluluk, kariyer yönetimindeki gibi salt örgütsel sorumluluktan ziyade hem bireye hem de örgüte düşen sorumluluktan söz etmek doğru olacaktır. Yani kariyer planlama ve kariyer yönetimi, kariyer geliştirmenin birer alt başlığıdır diyebiliriz (Erdoğan, 2003: 14). Kariyer geliştirme bir çalışmada; örgüt içi kariyer kimlik oluşumunun ve

dışsal kariyer öneminin büyümesinin interaktif bir şekilde ilerlemesi şeklinde tanımlanmıştır (Hoekstra, 2011: 159). Dessler (2008: 378) e göre ise kariyer geliştirme; ömür boyu süren, kişinin kariyer keşiflerine, kariyerini kurmasına, kariyerindeki başarısına ve tüm bu süreci etkin olarak yerine getirmesine katkıda bulunan aktiviteler dizisidir. Bingöl (2006: 287) ye göre kariyer geliştirme; işgörenlerin mevcut ve gelecekteki işleri etkili ve etkin bir şekilde yerine getirmek için ihtiyaç duydukları ve duyacakları bilgi, beceri ve deneyimleri edinmelerine yardım etmek için örgüt tarafından uygulanan bir yaklaşım biçimidir. Bu tanımlardan yola çıkarak kariyer geliştirme için; işgörenlerin kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkında ve çevrelerindeki fırsatlardan ve tehditlerden de haberdar olarak seçtikleri profesyonel yaşamlarındaki edindikleri pozisyonlarda etkili ve etkin olabilmek için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve deneyimleri edinmesinde ve doğuştan sahip oldukları yeteneklerin geliştirilmesinde örgüt tarafından sağlanan bir yaklaşımdır denilebilir. Kariyer geliştirme daha çağdaş bir yönetim biçimidir ve günümüz kuşağının mesleki yaşamlarında daha etkili bir rol oynamaktadır. Bu anlayışın, geleneksel anlayışa göre insan kaynakları bazında bazı farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılıklar Tablo 1 de görülmektedir:

Tablo 1: Geleneksel Anlayış ve Kariyer Geliştirme Anlayışı

İnsan Kaynakları Aktivitesi	Geleneksel Yaklaşım	Kariyer Geliştirme Yaklaşımı
İnsan Kaynakları Planlama	İşi, becerileri ve görevleri analiz eder, istatistiki veriler kullanılır.	İlaveten bireysel ilgi alanlar ve tercihler ile ilgili bilgiler toplanır.
İşe Alım ve Yerleştirme	Örgütün ihtiyaçları ile kalifiye çalışanları eşleştirir.	Çalışanların kariyer ilgi alanları ve yeteneklerini de içine alan değişkenleri dikkate alarak kişi-iş eşleştirmesi yapılır.
Eğitme ve Geliştirme	Öğrenme becerilerini geliştirme için fırsatlar sağlanır	Kariyer yolu bilgisi ve gelişim planları sağlanır
Performans Değerlendirme	Derecelendirme ve/veya ödüller	Gelişim planları ve bireysel amaçlar koyma
Maaş ve İkramiyeler	Zamana, üretkenliğe, yeteneğe göre ödüller	Öğretim geri ödeme planları ve işle alakalı olmayan ödemeler

Kaynak: Dessler, 2008: 379

1.1.2.4. Kariyer Yolu

Kariyer yolu adından da anlaşılacağı gibi bir kimsenin istediği kariyer hayatı boyunca takip edeceği mesleki yoldur. Bingöl (2014: 331) e göre kariyer yolu kişiyi arzu ettiği kariyer hedefine ulaşmasını sağlayan belirli iş pozisyonları dizi ya da işlerin sıralanışıdır. Burada dikkat edilmesi gereken husus kişinin kendi kariyer yolunu çizirken gerçekçi olmasıdır. Gerçekçi kariyer yollarının geliştirilmesi için ise dört evre gerekmektedir. Bunlar (Aytaç, 2005: 176):

- İş analizi ile örgütteki işler için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve niteliklerin belirlenmesi
- Yukarıdaki maddede belirlenen kavramlara göre işler arasındaki benzerliklerin ortaya konması
- Benzer işlerden iş aileleri oluşturulması
- İş aileleri arasında kariyer yollarını temsil edecek mantıksal ilerleme yolunun oluşturulması

Kariyer yolları kendi içinde dörde ayrılmaktadır. Bunlar; geleneksel, yatay, ağ ve ikili kariyer yoludur.

1.1.2.4.1. Geleneksel Kariyer Yolu

Geleneksel kariyer yolunda adından da anlaşılacağı üzere günümüz işletmelerinin ve özellikle özel sektördeki işletmelerin benimsediği ve uyguladığı organik yapıdan çok; daha çok kamu sektöründeki ve geleneksel hiyerarşik yapının hâkim olduğu işletmelerdeki çalışanların kendilerine çizebileceği kariyer yoludur. Kişi kendi kariyer basamaklarında dikey olarak yükselir ve pozisyonunda yükseldikçe giderek ilerleyebileceği pozisyonların sayısı azalırken rakip adayların sayısında artış görülür (Uyargil vd., 2008: 309).

1.1.2.4.2. Yatay Kariyer Yolu

Yatay kariyer yoluna bir nevi iş genişletme de denilebilir. Burada çalışanın kariyerinde sadece yatay olarak ilerlemesi görülür (Uyargil vd., 2008: 310). Yani yaptığı iş ile ilgili sorumluluk ve görevleri artırılır.

1.1.2.4.3. Ağ Kariyer Yolu

Ağ kariyer yolunda kişi hem yatay yönlü hem de dikey yönlü kariyer fırsatlarını değerlendirebilmektedir (Uyargil vd., 2008: 310). Yetenek yönetimi prensibine en uygun kariyer yolu ağ kariyer yoludur. Çünkü kişinin kariyerinde yükselebilmesi için yaşına değil, edindiği deneyimlere ve sahip olduğu yeteneklere dikkat edilmektedir.

1.1.2.4.4. İkili Kariyer Yolu

İkili kariyer yoluna ülkemizde sık rastlanmaktadır. İşletme gibi yöneticilik ile ilgili bir bölümde lisans eğitimi almayan fakat teknik bilgisi olan mühendis vb. kişiler, yöneticilik pozisyonunda olmak istediklerinde bahsedilen bölümlerde lisansüstü eğitimi alarak kariyerlerini çift taraflı sürdürmektedir. Bunun yararları olmakla birlikte, salt işletmecilik okuyan kişilerin önünde bir engel teşkil edebilmektedir.

1.1.2.5. Kariyer Kalıpları

Bireylerin profesyonel yaşamlarında iş ve kariyer ile ilgili davranışlarına kariyer kalıbı denilmektedir (Uyargil vd., 2008: 310) ve dört çeşidi bulunmaktadır. Bunlar devamlı durumundaki kariyer kalıbı, doğrusal kariyer kalıbı, spiral kariyer kalıbı ve geçiş tipi kariyer kalıbıdır.

1.1.2.5.1. Devamlı Durumundaki Kariyer Kalıbı

Bu kariyer kalıbında kişi yaptığı işte uzmanlaşmaya kadar kararlı bir şekilde devam eder. Burada çalışanlar içsel olarak motive edilmiş, psikolojik doyuma ulaşmış ve son derece becerikli olmuş olanlardır (Aytaç, 2005: 194). Örnek olarak kişinin mühendislik okuyup, emekli olana kadar da mühendis olması bu kariyer kalıbındaki bir kişinin kariyer hayatı olabilir.

1.1.2.5.2. Doğrusal Kariyer Kalıbı

Bu kariyer kalıbı geleneksel kariyer yoluyla benzerlik göstermektedir. Yani kişi hiyerarşik bir yapıda, kariyer hayatına başladığı pozisyonda belirli bir zaman geçtikçe ilerlemesi söz konusudur (Aytaç, 2005: 194). Kişinin belirli görev ve sorumluluklarını yerine getirdiği için bir üst pozisyona terfi ettirildiği düşünüldüğünde, kişiye bir nevi iş zenginleştirme uygulandığı görülmektedir.

1.1.2.5.3. Spiral Kariyer Kalıbı

Farklı alanlarda inşa edilen fakat ortak özellikleri olan farklı tipteki işleri elinde tutan kişi bu kariyer kalıbındadır (Aytaç, 2005: 194). Örneğin bir polisin uzun yıllar boyunca emniyette hizmet verip, emekli olduğunda kendi güvenlik şirketinin başına gelmesi, sonrasında da güvenlik danışmanlığı yapması buna örnektir.

1.1.2.5.4. Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı

Karakteristik özelliklerinden biri kararsız olmak olan ya da daha çok eğitim düzeyi orta ve aşağısı olan ve yetenek ile becerilerinde de çok iddialı olmayan kimselerde rastlanılan bu kariyer kalıbında kişi sık sık iş değiştirir (Aytaç, 2005: 195).

1.1.2.6. Kariyer Çapaları

Kariyer çapalarını tanımlarken, özellikle günümüz işgücünün kariyer anlayışını değerlendirmek gerekir. Kariyer döngüsünün 20 yıldan 20 aya indiği mevcut iş yaşamında kişiler örgüte değil kariyerlerine yatırım yapmayı tercih etmekte ve sık iş değiştirme eğiliminde olabilmektedir. Tabi ki bunu yaparken de daha önceden bahsettiğimiz SWOT analizini bireysel anlamda yaparak kendilerinin hangi konularda iyi ve yetenekli olduğunun farkında olduğunu rasyonel çerçevede varsaymak gerekir. Kariyer çapaları, kişilerin kariyer tercihlerinde devreye giren değer ve tutumlarından oluşan, farkında olduğu nitelik, yetenek, güdü, tutum ve davranışlarının tümüdür (Uyargil vd., 2008: 310). Bahsedilen kariyer çapaları ise kişinin kendinde olduğunu bildiği ve kendini diğerlerinden farklı kılacağına inandığı bazı yeterliklerden oluşmaktadır. Bunlar, Schein (1990) daki çalışmasında belirttiği; teknik/fonksiyonel

yeterlik, yönetsel yeterlik, yaratıcılık, otonomi ve bağımsızlık ile güvenlidir (Dessler, 2008: 409).

1.1.2.7. Kariyer Platosu

Buraya kadar kariyer anlamında hep ilerlemeden bahsedildi. Kariyer platosu ise kişinin özel veya iş yaşamından dolayı kariyer ilerlemesinde belirli bir durağanlık anlamına gelmektedir (Uyargil vd., 2008: 311). Örneğin kişinin stresli bir özel hayatının bulunması, ciddi bir hastalık geçirmesi ya da amiriyle arasının kötü olmasından ötürü kariyerinde bir duraklama noktası olması olağandır. Bu sürenin uzaması ise çalışan için kariyer yaşamında ilerlemede isteksizlik, işten soğuma, yaptığı görevleri etkili bir şekilde yerine getirmeme gibi olumsuz durumlar oluşturabilir. Bunlar dışında eski kuşaklara nispeten çalışmak için yaşamak anlayışını benimsemeyen ve iş-yaşam dengesini gözetemeyen yeni kuşakta bu durağanlığın daha çok gözlemlenip gözlenmeyeceği ilerleyen yıllarda ortaya çıkacak bir husustur.

1.1.3. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

Her insan duygusal ve düşünsel olarak birbirinden farklıdır. İnsanların hayatlarında yaptıkları tercihler, beklentileri, istek ve ihtiyaçları yönünde değişiklik gösterebilir.

Örneğin; Birleşik Devletlerde bir devlet üniversitesinde yapılan bir araştırmada ankete katılan öğrenciler için kariyer seçimini etkileyen faktörler; hayatın anlamının mevcudiyeti, hayatın anlamını arayış, kariyer seçiminde öz yeterlilik, kişisel büyüme girişimi ve içsel dindarlık olarak bulunmuştur (Bott ve Duffy, 2015: 250). Diğer bir üniversite öğrencileri üzerine yapılan çalışmada ise kariyer seçiminde rol oynayan en önemli faktör topluma hizmet edebilme şansı olarak belirlenmiştir (Duffy ve Bogdan, 2010: 250). Bir başka çalışmaya göre kariyer motivleri; diğerlerinden farklı olma güdüsü, diğerleriyle bir arada çalışma – takım ruhu güdüsü ve hayatı anlamlı kılmak için altyapıyı oluşturma güdüsüdür (Hoekstra, 2011: 162). Türkiye’deki bir kamu üniversitesinde yapılan çalışmada ise kariyer eğiliminde rol oynayabilecek faktörler önceden belirlenmiş ve öğrencilerin cevaplarına göre hiyerarşik bir sıralamaya

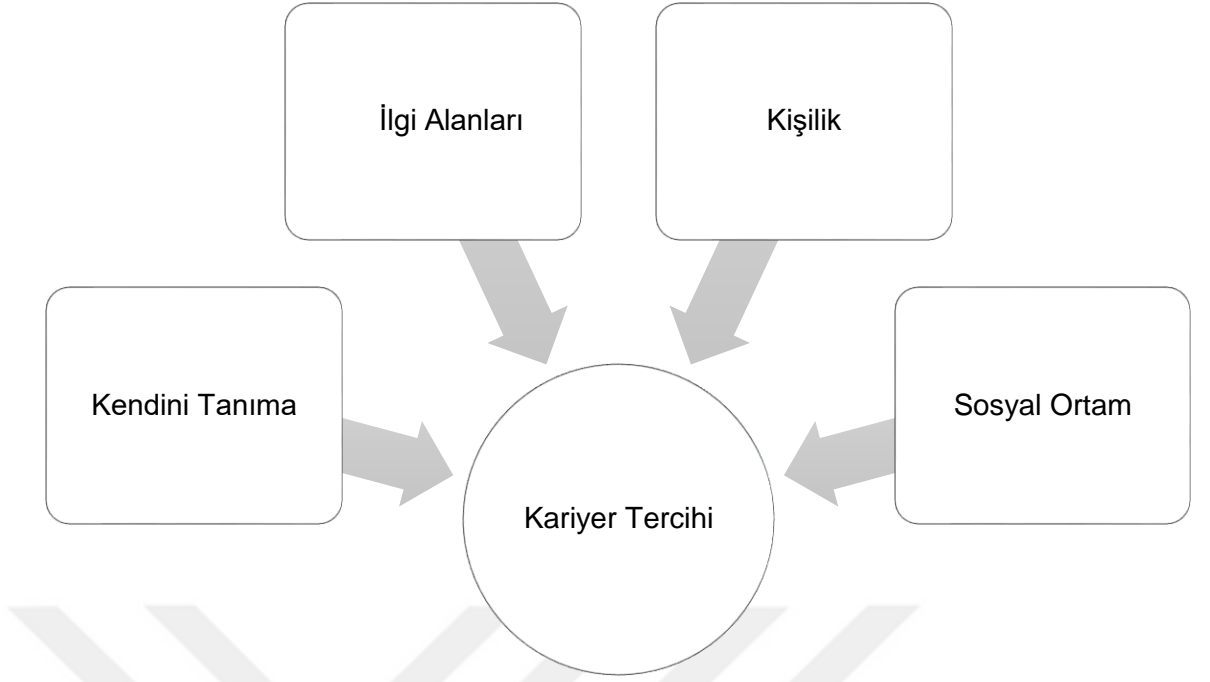
konularak en çok etkileyen faktör bulunmak istenmiş. Bu çalışmaya göre faktörler aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılmış ve toplamda 30 faktör ele alınmıştır. Bu çalışmaya göre öğrencilerin kariyer seçimlerini en çok etkileyen faktör “iş hakkında bilgi” olmuştur.

Tablo 2: Kariyer Seçiminde Rol Oynayan Faktörler

İçsel Faktörler	Dışsal Faktörler
Teknik Yeterlik	Ebeveyn Modelleri
Yönetmel Yeterlik	İş Deneyimleri
Otonomi/Bağımsızlık	Ailesel Etkiler
Güvenlik/Stabilite	Toplum Etkisi
Girişimci Yaratıcılık	İşin Türü
Saf Rekabet	Ülkenin Kültürü
Yaşam Biçimi	Şirket Kültürü
Yaş	İşin Popüleritesi
Medeni Durum	Çevre Baskısı
Çalışma Durumu	Şans ve Fırsatlar
Kişisel Etkiler	Gelir
Cinsiyet	İş Tarafından Sağlanan Sosyal Olanaklar
Eğitim Seviyesi	
Kimlik	
Hizmet Etmeye Adanmışlık	
Çeşitlilik	
Kişinin Kültürü	
İş Hakkında Bilgi	

Kaynak: Arar ve Yüksel, 2015a: 52

Fakat karmaşık yapıda olan insanoğlunu yönetmel ve örgütsel alanlarda çeşitli standartlarla tutum ve davranışlarını önceden kestirebilmek adına çeşitli kuramlar ve teoriler geliştirildiği üzere kariyer seçimlerinde de bazı ortak faktörlerin rol oynadığı gerçeğinin bulunduğu kabul edilmelidir. Her bireyi bu faktörlerin etkileme derecesi farklılık arz etse de sonuçta içlerinden birtakımı insanların mesleki yaşamlarında rol gösterici pozisyonda olacaktır. Aşağıdaki şekilde kişilerin kariyer tercihlerini etkileyen dört temel unsur gösterilmektedir.



Şekil 1: Kariyer Tercihinde Rol Oynayan Dört Temel Etmen

Kaynak: Aytaç, 2005: 91

1.1.4. Kariyer Yönetimi ve Planlamasının Önemi

Örgütün nihai hedeflerine ulaşmasında, stratejilerini ve planlarını etkin bir şekilde uygulamasında kaynak olmaktan da öte olan ve en önemli değer olarak görülmesi gereken insan için iş yaşamında hem kendisi hem de gerçekleştireceği yer bağlamında düşünüldüğünde işletme için en kıymetli kavram kariyerdir. Kariyer de diğer yönetsel mevzularda olduğu gibi planlaması ve yönetilmesi gereken bir konudur. Bireyin kendisine düşen kısımda planlama, örgüte düşen kısmında ise yönetim süreci; salt birey ve örgüt için değil, uzun dönemde kümülatif düşünüldüğünde tüm toplum için anlamlı bir önem arz etmektedir.

Bingöl (2006: 289-290) a göre bu önem genel ve özel olarak iki aşamada izlenebilir. Bu bağlamda genel anlamda önemi:

- Yönetimsel yükselme ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlaması,

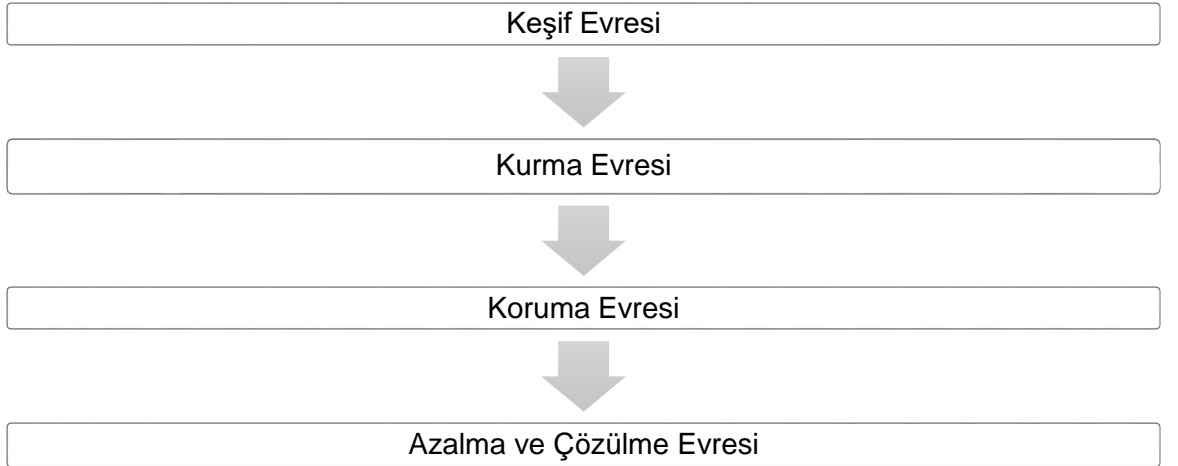
- Çalışanlara, geliştirme ve eğitim alanında verilen sözün yerine zamanında getirilmesi,
- Bireylere ihtiyaç duydukları danışmanlığı ve öncülüğü vermesi bakımından arz etmektedir.

Özel anlamda önemi ise:

- Çalışanların mevcut ve ileri bir tarihte ihtiyaç duyacakları nitelik ve becerileri tanımlamada,
- Kişisel istek, beklenti ve ihtiyaçları örgüt amaçlarıyla entegre etmede,
- Bireyler için tüm yönlü kariyer yolları açmada,
- Kariyer platosundaki çalışanları yeniden işe çekmede ve
- Hem işgören hem de örgüt için karşılıklı yarar sağlamadır.

1.1.5. Bireysel Yaşam ve Kariyer Evreleri

Kişi yaptığı iş ve bulunduğu sektör ne olursa olsun, iş yaşamı boyunca dört ana evreden geçmektedir. Bunlar aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.



Şekil 2: Kariyer Evreleri

Kaynak: Lewis vd., 1995: A-2

Bununla birlikte özellikle günümüz çocukları, etrafında olup bitenlerin farkında çok daha erken yaşta kavramaya başladıkları ve bunların içinde de anne - babasının meslekleri de olduğu için ilk evre olarak büyüme evresi de aşağıda anlatılacaktır.

1.1.5.1. Büyüme Evresi

Bu evre 0-14 yaş aralığını kapsayan, bireyin daha çok gözlem yoluyla meslekler hakkında bilgi sahibi olmaya başladığı, yakınlarını rol model olarak aldığı ve temel eğitimi kazandığı evredir (Uyargil vd., 2008: 312). Burada temel sorumluluk öncelikle ailelere daha sonra okuldaki öğretmenlere, dolaylı olarak da arkadaş çevresine düşmektedir. Nasıl ki sabah günün nasıl olacağı hakkında tahmin yürütmemizde yardımcı oluyorsa, çocukluk dönemi de kişiyi şimdiden şekillendirmektedir. Kariyer psikolojisinde çocukluğun hayat boyu kariyer geliştirmede ne kadar önemli olduğu son yıllarda sıkça vurgulanmaktadır (Watson vd., 2015: 95).

1.1.5.2. Keşif Evresi

Bu evre genellikle 14-24 yaş arasındaki evredir. Ergenlikle birlikte başlayan kafa karışıklığı lise hayatının bitmesiyle beraber üniversite ve bölüm seçiminin, kariyerinin başlangıcı için büyük önem arz ettiği ve sonraki eğitim hayatı boyunca edineceği ufak çaplı iş deneyimleriyle dolu ikinci evredir (Ünsal, 2014: 326).

1.1.5.3. Kurma Evresi

Evre 24-44 yaş arasında olup, çoğu kişinin en etkin meslek hayatının geçtiği, kişinin kendi için en uygun kariyer yolunu çizdiği, becerilerini ve yetkinliklerini kariyeri açısından en verimli şekilde geçirdiği, aile kurduğu ve kariyerinde yükseldiği süreçten oluşmaktadır. (Dessler, 2008: 403).

1.1.5.4. Koruma Evresi

Bu evre 45-64 yaş aralığını kapsayan, kişinin artık işinde ustalaştığı, hiyerarşik olarak kademe atladığı, edindiği deneyimleri, becerileri, bilgileri ve pozisyonu koruduğu süreçtir (Uyargil vd., 2008: 312). Kişi, Maslow'un hiyerarşi piramidindeki ilk basamakları mesleki olarak tamamlamış artık saygınlık gibi bir üst ihtiyaçları kendine

hedef olarak seçmiştir. Bu dönemdeki mesleki olarak yaşanabilecek en büyük sorun, kişinin kariyer platosuna girip profesyonel anlamda durağanlaşmasıdır. Bunun sebepleri arasında yılların verdiği mesleki yorgunluk ve orta yaş krizi bulunmaktadır (Aytaç, 2008: 69).

1.1.5.5. Azalma ve Çözülme Evresi

Evre 65 yaş ve sonrasını içine alan, emeklilik yaşının geldiği, kişinin ya danışmanlık gibi kendinden sonra gelenleri eğitebileceği bir rol üstlendiği ya da emeklilik planları yapmaya başladığı dönemi belirtir (Dessler, 2008: 403).

1.1.6. Yeni Kariyer Yaklaşımları

Yeni dünya düzeninde değişen olgulardan birisi de kariyer anlayışıdır. Eskiden geçerli olan tek örgütte geçen kariyer hayatı, 20 yıllık kariyer döngüsü, işlerin insanlara ihtiyacından çok kişilerin işe ihtiyacı olduğu ve örgüt ya da iş odaklı kariyer anlayışı özellikle gelişmiş ülkelerde güncelliğini kaybetmektedir. İlk olarak 1996 yılında Hall tarafından “protean career” olarak literatüre kazandırılan çok yönlü kariyer anlayışı ile kariyer kavramı artık daha esnek bir yapıya bürünmüş ve örgütler tarafından değil bireysel olarak yönlendirilmeye başlamıştır (Hoekstra, 2011: 159; Presbitero, 2015: 526). Aynı çalışmaya göre, günümüz kariyer anlayışında çalışanlar kariyerlerinde sadece bağımsızlık ve devamlılık değil ayrıca yenilikçilik ve kariyerlerini yönetebilme imkânı aramaktadır. Artık örgütler yeni kariyer anlayışına göre insanların iş piyasasında en çok değer verdiği yargılara göre stratejiler geliştirmekte ve onlara geçici, bağlayıcı olmayan sözleşmeler önermektedir (Hoekstra, 2011: 159). Geleneksel kariyer anlayışına göre iyi bir eğitim geçmişi iyi bir işi beraberinde getirirken, bilgiye kolay erişim ve teknolojinin gelişmesiyle iletişimin global bir hale gelmesi, kişileri birbirinden ayırt etmede sadece bir diplomanın yetersiz olması; kişinin diğerlerinden farklı olması adına farklı yetenek, bilgi, beceri gibi niteliklere sahip olmasıyla iyi bir kariyerin kapılarını aralaması için minimum limit olmasına neden olmuştur (Uyargil vd., 2008: 333). Günümüz kuşağının kariyer anlayışında

meydana gelen esneklik, sürekli değişim, tek örgüte bağlı kalamama gibi değişmelerden dolayı aşağıda yeni kariyer yaklaşımlarından bahsedilecektir.

1.1.6.1. Sınırsız Kariyer

Kendi bireysel analizini iyi yapabilen ve çevresindeki kariyer fırsatlarını iyi kovalayabilen bir çalışan, kendini artık tek bir örgüte adamadığı ve kariyer yaşamını farklı örgütlerde farklı pozisyonlarda kendini daha çok geliştirmek adına vizyonunu geliştirmek istediğinde seçtiği kariyer türü, sınırsız kariyer olmaktadır (Uyargil vd., 2008: 333). Kariyer döngüsünün inmeye başladığı, günümüz iş koşullarının ve z kuşaaının tercihlerinin de bu yönde geliştii iş dünyasında tek örgütlü kariyerlerin kendini sınırsız kariyere bırakmaya başlayacağı açıktır. Erdoğan (2003:162) ye göre sınırsız kariyerler aşağıdaki gibidir:

- Çeşitli işverenler arasındaki hareketliliği içeren kariyer (Teknoloji Dünyası)
- Mevcut işveren dışında geçerliliği olan kariyer (Akademisyen)
- Örgüt üstü ilişkiyi ve bilgiyi gerektiren kariyer (Emlakçılık)
- Mekanik yapıdaki örgütlerde geleneksel kariyer anlayışının ortadan kalkması
- Ailesel ve kişisel nedenlerden dolayı kariyer fırsatlarını reddetmek
- Kişinin tüm sınırlamalardan uzak sınırsız bir gelecek algısına sahip olması

Burada örgütlerin yapması gereken, özellikle yetenekli çalışanını elde tutmak adına, bu gibi örgüte zarar verebilecek süreçleri önceden iyice analiz edip önlemler almak, çalışanına farklı görevler, farklı sorumluluklar vermek, iş rotasyonuna gitmek, ona esneklik tanımak gibi uygulamalar olacaktır. İkinci bölümde anlatılacak yetenek yönetimini benimsemek, bu yönetim türünün önemli bir kısmı olan “çalışanı elde tutmak” kısmında detaylıca anlatılacaktır.

1.1.6.2. İki Basamaklı Kariyer Yolu

Burada daha öncede bahsedildiği gibi teknik konularda belirli bir yere gelen kişilerin yöneticilik yapmak istemeleri söz konusudur. Bilgisayar mühendisliği bölümünden mezun olan bir kimsenin sadece bu alanda kendini geliştirip çalışmak istememesi ve yöneticilik alanında da bilgi, beceri ve deneyim kazanmak istemesi üzerine iki yönlü

bir kariyer yolu çizmesi buna bir örnektir. Kişiler artık tek bir işe bağımlı olmamayı aynı zamanda maddi durumu göz önüne alarak da istemektedir. Gerek daha çok kazanma arzusu, gerekse ülkenin durumu düşünüldüğünde iş güvencesinin az olması gibi sebeplerden dolayı, portföy oluşturan bir kimsenin çeşitli hisselerle yatırım yaparak riski en aza indirmeyi amaçlaması gibi farklı kariyer yollarında kendini geliştirmesine vesile olmaktadır.

1.1.6.3. Portföy Kariyer

Bu yaklaşıma göre çalışanlar tek bir örgütte tam zamanlı olarak çalışmak yerine, örgütten bağımsız olarak maaştan ziyade yaptıkları işe göre ücret almayı tercih etmektedir (Aytaç, 2005: 247). Buradaki portföy hem işletmelerin sahip olduğu yeteneklerden oluşan portföye hem de işgören açısından artık örgüt tipi değil iş tipi bir kariyere sahip olduğu için, elinde bulundurduğu işlerin ya da müşterilerin portföyüne atıf olarak kullanılmaktadır.

1.1.6.4. Esnek Kariyer

Günümüz kuşağının en çok tercih edebileceği, yetenek yönetimini benimseyen işletmelerin de diğer işletmelere nispeten daha az zorlanacakları kariyer anlayışı esnek kariyer anlayışıdır. Burada hem işgören hem de işveren sürekli olarak öğrenme arzusundadır ve değişime sürekli açıktır (Erdoğmuş, 2003: 169). Ayrıca işgören kendini iyi analiz ederken, değişen çevre şartlarını da göz önünde bulundurarak hızlı adapte olabilmeyi öğrenir (Aytaç, 2005: 239). Aynı zamanda rekabet edebileceği yetenek, bilgi ve becerilerini geliştirme için çaba sarf eder; işveren de yani örgüt de işgöreni elinde tutabilmek için geleneksel stratejilerini değiştirmek durumundadır ve işgöreni kariyer hayatında gelişmesini sağlamakla yükümlüdür.

1.1.7. Kariyere İlişkin Güncel Sorunlar

Kariyere ilişkin sorunlar Özden (2008: 308-315) e göre aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:

- Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar (Ayrımcılık, cam tavan)
- Çift kariyerli eşler (Farklı kariyer yollarını benimseyen eşler arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan yükselme ya da ilerleme sorunları)
- Maddi sorunlar (Ay ışığı sorunu)
- Çift kariyerlilik
- Başlangıç dönemi kariyer sorunları (Kişinin umduğu ortamı bulamaması, fazla çaba göstermesinin diğer işgörenler arasında yarattığı huzursuzluk, bürokrasiden dolayı üst yönetimle arasında oluşan iletişimsizlik)
- Kariyer düzleşmesi
- Beceri ve yeteneğin yitirilmesi
- Gözden düşme
- İşten çıkarılma
- Stres ve tükenmişlik
- Engellenme

Ayrıca uluslararası işletmelerde kariyer geliştirmek isteyen kişilerde de değişik kültür ve deneyimler, farklı dillerden kaynaklanan iletişim zorlukları kariyer sorunlarına örnek teşkil etmektedir (Uyargil vd., 2008: 339).

Buradaki sorunlardan bir diğeri de örgütteki kuşak çatışmasıdır. İşletmenin her bir kişi için ayrı ayrı şirket genelinde strateji belirleyip uygulaması zaman ve maliyet bakımından olumsuz etkiler doğuracaktır. Üçüncü bölümde daha detaylı anlatılacağı üzere eski kuşakların geleneksel kariyer anlayışı ile yeni kuşağın kariyer anlayışı birbirinden farklıdır. Eskiler (X ve Baby Boomers kuşağı) örgütsel bağlılıkları olan, çalışmak için yaşayan kimselerdir ve onlara uygulanması gereken stratejiler farklıdır. Çünkü bu kişiler her ne kadar yavaş yavaş emekli olma yolunda ilerlese de halen şirketin üst yönetiminde görev almakta ve yeni kuşağa göre daha deneyimli ve iş hakkında bilgi sahibidirler. Öte yandan yeni kuşağın da (Y ve Z kuşakları) beklenti, istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmak zorundadır. Çünkü onlarda şirketin en değerli parçası olan “insan” faktörünü oluşturmakta ve şirketin geleceğini ellerinde taşımaktadırlar. Şirketin bu konuda yapabileceği en iyi yöntem, eğer ayrı ayrı stratejiler geliştirmek masraflı ise, entegre bir strateji geliştirip uygulamak olacaktır. Ayrıca ikinci bölümde yer alan yetenek yönetimini benimseyerek, kuşak ayrımı

gözetmeksizin, yetenekli olanlara yönelik bir strateji geliştirmek de şirkete uzun dönemde etkili faydalar sağlayacaktır.

1.2. KARIYER GELİŞTİRME

1.2.1. Kavram Tanımı

Kariyer geliştirme, işgörenin eğitim, geliştirme programları ve iş tecrübesi ile kariyerini planlaması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların örgüt tarafından etkin bir şekilde yönetilerek gerçekleştirilmesidir (Aytaç, 2005: 196).

Kariyer geliştirme adı altında işletmeler, çalışanların kariyerleri ile ilgili temel sorumlulukları olan kariyer planlamasını, resmi bir şekilde örgütün desteğini verebildikleri ve yol gösterici pozisyonda oldukları kariyer yönetimiyle entegre ederek kariyer geliştirme programları hazırlarlar.

Kariyer geliştirme, işletmeyi oluşturan işgücündeki bireysel farklılıkları avantaja çevirerek bunlardan faydalanmak ve çalışanların iş tatminlerini, motivasyonlarını ve verimliliklerini olumlu yönde etkileyerek işletmenin nihai başarısına ulaşmada katkıda bulunmaktadır (Bingöl, 2006: 290).

Etkin ve başarılı bir kariyer geliştirme programı için gerek çalışanın gerek yöneticilerin gerekse işletmenin elini taşın altına koymaları gerekmektedir. Sürecin başarılı bir şekilde devam etmesi için herkes üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmek durumundadır; çünkü süreç, bu üç unsurun etkin katılımıyla olumlu sonuçlar verebilmektedir.

Kariyer geliştirme programında izlenmesi gereken bazı adımlar bulunmaktadır. Bunlar Şekil 3 de görülmektedir:



Şekil 3: Kariyer Geliştirme Programı Adımları

Kaynak: Nileys ve Bowlsbey, 2013: 289-310

1.2.2. Kariyer Geliştirmenin Önemi

Kariyer geliştirme gerek çalışanlar için gerekse örgüt için önemlidir; öncelikle kişisel kariyer başarısına zemin teşkil ederken bunun sonucunda da örgütteki ve endüstrideki sürdürülebilirliği sağlamaktadır (Dawson ve Phillips, 2013: 478). Ayrıca kariyer geliştirmenin olmadığı bir örgütte sistemin bulunmaması çalışan tatminsizliğinin ve işten kaytarmanın temel nedeni olabilmektedir (Davis, 2015: 28).

Kariyer geliştirme her ne kadar işletme için kısa vadede maliyetli ve zaman alıcı olsa da; uzun vadede, çalışanlara profesyonel yaşamlarında doğru adım atmalarını sağlayarak gerek kendilerine gerekse örgütlerine olumlu etkileri sayesinde, uzun dönemde rekabetçi ortamda fayda sağlayacaktır (Bingöl, 2006: 287). Kariyer geliştirme insan kaynakları yönetiminde örgütsel etkinliği artırması bakımından da

büyük önem arz etmektedir (Aytaç, 2005: 200). Dahası etkin bir kariyer geliştirme ile yeni kuşağın örgütlere olan düşük bağlılığı durumunu çalışanın iş yerinde tutulması ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri bakımından ayrı bir öneme sahiptir (Dessler, 2008: 379). Kariyer geliştirmenin önemini, bu kavramı oluşturan kariyer planlamadaki ana sorumlu olan birey ve kariyer yönetiminin baş aktörü olan örgüt bazında açıklamak daha yararlı olacaktır.

1.2.2.1. Birey Açısından Önemi

Aşağıda belirtilen ve çalışana katkılarından dolayı etkili bir kariyer geliştirme sisteminin çalışan açısından önemi büyüktür (Aytaç, 2005: 201):

- Çalışanların motivasyonunu artırır.
- Çalışanların iş doyumlarına ulaşmalarını sağlar.
- Özellikle günümüz kuşağının maddiyattan daha çok önem verdiği manevi tatminin sağlanmasına yardımcı olur.
- Bireyin çalışma hayatının kalitesini yükseltir.

Ayrıca basit bir mantıkla, kişinin bilimsel olarak hayata bir kere gelmesi söz konusudur. Bu tek seferli yolculuğunun en iyi şekilde geçmesi için günümüz dünya düzeninde kişinin çalışması gerekmektedir. Fakat artık “çalışmak” kavramının daha komplike bir hale gelip “kariyerini yaşamak” olarak nitelendirebileceğimiz süreci, insanlar en etkin ve verimli şekilde kullanmak için çaba sarf etmektedir. Ülkemizde işsizlik oranını da göz önünde bulundurarak kişiler bir iş bulmakta her ne kadar zorlansa da, ara eleman olmak yerine kariyer yaşamlarına itibarlı bir şirkette, iyi bir pozisyonda başlamadıktan sonra işsiz kalmayı tercih etmekte olduğu görülmektedir. Bununla birlikte sürekli gelişen ekonomi ve sosyal refah seviyesiyle insanların artık bilgiye istedikleri yer ve zamanda ulaşabilmesi, teknolojinin ve iletişimin gelişmesiyle kişilerin istek ve ihtiyaçları değişmeye başlamıştır. Bunlar sonucunda da hayattan olduğu gibi işyerinden de beklentileri değişikliğe uğramıştır. Potansiyel işgücü, artık salt maddi doyumlarla değil, kurdukları veya kuracakları aile yapısını ve kendi geleceğini düşünerek, etkin ve etkili bir şekilde bir kere yaşayabilecekleri ortalama 40 yılı kendilerine en iyi sağlayabilecek işletme veya işletmeleri seçmeye yönelmiştir. Artık işletmelerin işgöreni seçtiği kadar, işgören de işletmeyi seçmektedir. Dahası

artık insanlar tek bir işletmeye bağlı kalarak bu 40 yılını geçirmemektedir. Bütün bunlar düşünüldüğünde, işletmelerin uygulayacağı kariyer geliştirme programları ile kişinin kariyer hayatı güvence altına alınmaktadır.

1.2.2.2. Örgüt Açısından Önemi

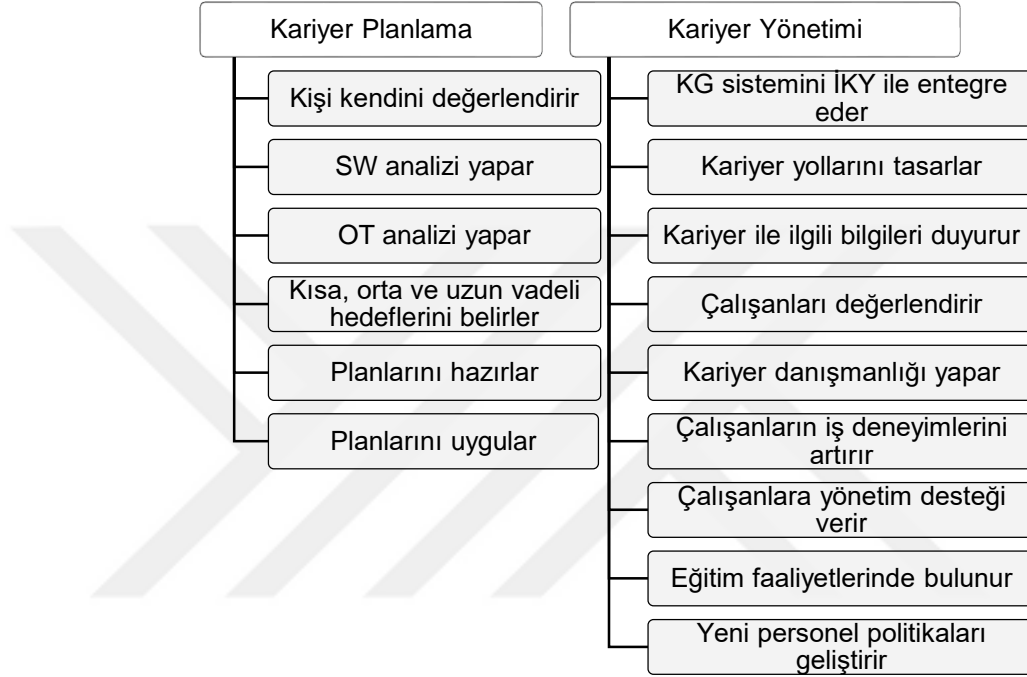
İşletmelerin tarih boyunca hep ortak bir hedefi olmuştur; başarılı olmak. Başarılı olmayı açacak olursak, net karımı beklentiler doğrultusunda yakalamak, kısa ve uzun vadeli hedef ve amaçlara ulaşmak, önceden belirlenen vizyon doğrultusunda misyonu tamamlamak, toplum içinde saygın bir örgüt olmak, müşteri memnuniyetini üst düzeyde tutmak ve hissedarları memnun etmek şeklinde söyleyebiliriz. Ancak artık, her şeyden önce, bütün bunları sağlayacak olan, özellikle rekabet ortamında işletmeyi diğerlerinden farklı kılacak olan mevcut yetenekleri elde tutarken, dış işgücündeki potansiyel yetenekleri de işletmeye kazandırmak ve bu kişilerin kariyer yaşamlarını geliştirmek örgütlerin temel amaçları arasında yer almaya başlamıştır. İşletmenin hizmet ettiği müşterileri memnun etmeden önce “iç müşteri” olan çalışanları kariyer açısından memnun etmenin önemi gün geçtikçe artmaktadır. İnsanın bir kaynak olmasından çok değer olduğunun farkına varılması bu süreç dâhilindedir. Tüm bunlar dâhilinde kariyer geliştirmenin örgütlere sağladığı aşağıdaki yararlar bakımından önemi büyüktür (Aytaç, 2005: 202):

- Yetişmiş personelin örgütte kalmasını sağlar.
- İnsan kaynaklarının temel sorumluluğunda olan, çalışanların niteliklerine göre uygun işlere yerleştirilmesini sağlar.
- Bir nevi işletme içi sosyal sorumluluk ya da etik davranış olan kadın ve erkek çalışanlara eşit iş fırsatı sağlanmasına olanak tanır.
- Örgütün temel amaçlara ulaşmasında, yukarıdaki başlık altında incelenen; çalışanlara sağladığı faydalar ile yardımcı olur.

1.2.3. Kariyer Geliştirmenin Sorumlulukları

Kariyer geliştirme süreci daha önce de bahsedildiği üzere çalışan, yönetici ve işveren ya da örgütün etkin katılımlarıyla üzerine düşen görevleri yerine getirmesiyle bu üç

aktöre özellikle uzun vadede yararlar sağlayacaktır. Kariyer geliştirme sistemi bilindiği gibi kariyer planlama ve kariyer yönetiminin birleşiminden oluşmaktadır. Aşağıdaki Şekil 4 de kariyer planlamadan sorumlu olan bireyin kendisi ile kariyer yönetiminden sorumlu olan yönetici ve örgütün temel sorumlulukları gösterilse de bireye, yöneticiye ve örgüte düşen görevler aşağıdaki alt başlıklarda daha detaylı olarak belirtilecektir.



Şekil 4:Kariyer geliştirme görevleri

Kaynak: Uyargil vd., 2008: 316

1.2.3.1. Bireye Düşen Görevler

Dessler (2008: 381) e göre kariyer geliştirmede çalışana düşen görevler aşağıdaki gibidir:

- Kendi kariyeri için sorumluluğun asıl sahibi olduğunu kabul etmek
- İlgi alanlarının, kabiliyetlerinin ve değerlerinin farkında olmak
- Kariyer ile ilgili bilgi ve kaynaklardan haberdar olmak
- Hedefler ortaya koymak ve kariyer planları yapmak
- Geliştirme fırsatlarını değerlendirmek
- Kariyeri hakkında yöneticisiyle konuşmak

- Gerçekçi kariyer planlarını izlemektir.

Bunlara ek olarak (Aytaç, 2005: 207):

- Mesleki gelişim etkinliklerinde rol almak
- Organizasyonun sağladığı araçlardan yararlanmak
- Kişisel hayatındaki mesleki ihtiyaçlarını etkileyen değişiklikleri anlamak da bireysel sorumluluk altındadır.

Ayrıca örgütün sağlamış olduğu eğitimlere aktif olarak katılım göstermek ve uygulamalarda çaba göstermek de kişinin sorumluluğundadır (Özden, 2008: 336).

1.2.3.2. Örgüte Düşen Görevler

Kariyer geliştirme sürecinde örgüte düşen görevler aşağıdaki gibidir (Dessler, 2008: 381):

- Misyon, politika ve prosedürleri uygulamak
- Eğitim ve geliştirme fırsatlarını sağlamak
- Kariyer bilgilendirme ve kariyer programları sağlamak
- Çeşitli kariyer yollarını çalışanlara sunmak
- Kariyer odaklı performans geri bildirimini sağlamak
- Danışmanlık fırsatlarını sağlamak
- Bireysel geliştirme planlarını çalışanlara sunmak
- Akademik öğrenmeyi asiste edecek programları sağlamaktır.

Ayrıca yetkinliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi yine örgüte düşen görevler arasındadır (Özden, 2008: 334).

Bunlara ek olarak (Aytaç, 2005: 207):

- Çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru saptamak
- İçeriden terfi politikasını uygulamak
- Çalışanları doğru pozisyonlara yerleştirmek de örgüte düşen görevler arasındadır.

1.2.3.3. Yöneticiye Düşen Görevler

Kariyer geliştirmede sorumlu olan son unsur da yöneticilerdir. Yöneticilere düşen görevler ise (Dessler, 2008: 381):

- Doğru ve dakik performans geribildirimini sağlamak
- Gelişimsel görevleri ve desteği sağlamak
- Kariyer geliştirme tartişmalarında astlarının yanında yer almak
- Çalışanlara geliştirme planlarında yardımcı olmaktır.

1.2.4. Kariyer Geliştirmenin Temelleri

Eskiden “çalışanın” doğru yolu bulabilmesi için sadece rehberliğe ihtiyaç duyduğu ve kaderin her şeyi sırasıyla yoluna koyacağı inancı vardı; fakat artık bu ‘doğrusal’ anlayiş yerini, küresel anlamda sosyal, ekonomik, politik ve kültürel değişimlerin gerçekteşmesiyle örgütleri rekabetçi ortamda tutunabilmek adına, maliyetleri düşürürken, üretkenliği artırmak için kariyer geliştirme sistemlerine geçme durumunda bırakmıştır (Amundson vd., 2014: 13).

Kariyer geliştirmenin temelleri ilk olarak John Dewey’in çalışmasında; etkili bir öğrenmenin gerçekte hayatla birleştirildiğinde ortaya çıkacağını belirtmesi üzerine günümüzün kariyer geliştirmesini çalışmasında geçen eleştirel düşünme, problem çözme, deneyimsel öğrenme, hayat boyu öğrenme ve bunların çıktılarını belirterek ortaya atmıştır (Webb vd., 2014: 231).

Küreselleşmenin işletmelere etkileri ile birlikte, örgütte kalmak için sürekli öğrenmeye ve yenilik isteyen yetenekli çalışanlara artan talepten dolayı kariyer geliştirme sürecinde önemli değişiklikler meydana gelmiştir (Amundson vd., 2014: 14). Küreselleşmenin işletmelere etkileri arasında, birleşen ve daha esnek yapıya bürünen ekonomiler, artan iletişim ağı, artan rekabet, yeteneğe olan talebin artmasıyla birlikte dünyanın bir ucundan bir şirketin diğer ucundaki bir şirketteki yeteneği keşfetmesiyle oluşan beyin göçü ve bu durumda göç veren ülkedeki yetenek arzındaki kıtlık sayılabilir.

Kariyer geliştirmenin temelinde Lewin Kuramı, Chicago okulunun çalışmaları, örgütsel davranış kavramı ve politika bilimi yer almaktadır. Bunlardan aşağıda kısaca bahsedilecektir.

1.2.4.1. K. Lewin Alan Kuramı

Lewin' e göre bir kişinin davranışını, bireyin kendisi ve çevresi şekillendirir ve B' nin "behavior" yani davranış; P nin "person" yani birey ve E nin "environment" yani evre olmasıyla $B = f(P,E)$ formülünü ortaya atmıştır (Erdoğmuş, 2003: 69). Bu kuramın örgütsel kariyer geliştirmenin temelleri içinde yer alıyor olmasının sebebi, kişinin çalıştığı kurum içindeki davranışının, kişinin içinde bulunduğu evre tarafından ve hayatının tümü göz önünde bulundurularak şekillenmesinden ileri gelmektedir.

1.2.4.2. Chicago Sosyoloji Okulunun alışmaları

Chicago Sosyoloji okulunun çalışmalarına göre kariyer konusundaki görüşleri dört başlık altında toplamış ve bu bağlamda kariyer geliştirmenin temellerini atmıştır. Bunlar (Erdoğmuş, 2003: 70):

- Kariyer znel ve nesnel özelliklerin karışımıdır.
- Kariyer bir dizi statüyü içerir.
- Kariyer toplulukların özelliklerini yansıtır.
- Kariyer bireyi topluma bağlar.

1.2.4.3. Örgütsel Davranış

Örgütsel davranış literatüründe yazılan çalışmalar örgütsel kariyer geliştirmeye temel oluşturan yaklaşımlar arasında yer alıp, kişi-örgüt arasındaki bütüncül görüşleri ve kariyer deneyimlerindeki örgütün etkilerinden bahsetmesi bakımından örgütsel davranış, kariyer geliştirmenin temelini oluşturan bir diğer unsurdur (Erdoğmuş, 2003: 71).

1.2.4.4. Politika Bilimi

Örgütün içindeki yönetim uygulamaları yani idari yapı ile bireyin örgütün amaçlarıyla uyumu konusu üzerine çalışmalar yapılması nedeniyle politika bilimi kariyer geliştirme temelleri arasında sayılmaktadır (Erdoğan, 2003: 72).

1.2.5. Kariyer Geliştirme Kuramları

Kariyer geliştirme ile ilgili bir takım kuramlar bulunmaktadır. Kuramların analizi doğru yapıldığında her birinin kendine ve bir diğerine göre kuvvetli ve zayıf yönleri bulunmaktadır (Nileys ve Bowsbey, 2013: 44). Aşağıdaki kuramların ortak özellikleri ise tüm çalışanlara uygulanabilir olmasından ileri gelmektedir.

1.2.5.1. Psikolojik Başarı

Hall'ün ortaya attığı psikolojik başarı modeline göre çalışan meydan okuyucu zorlu bir amaca sahipse ve bu amaca yönelik çaba göstermişse; bu çabayı gösterecek kabiliyet ve yeteneğe sahipse, bütün bu performans süreci kişide psikolojik bir başarı hissi verir (Erdoğan, 2003: 74).

Özellikle işe yeni başladığında zorlu bir işi yerine getiren çalışanlar üstlerinin dikkatini çekmekte ve takdir görmektedir. Bu da onlara motivasyon kaynağı olup daha zorlu işleri başarabilme azmi sağlamaktadır.

1.2.5.2. Üç Boyutlu Kariyer Modeli

Schein'a göre bölümün kariyer yolları kısmında da anlatılan kariyerde hareket doğrultuları bulunmaktadır. Bir örgütte üç tür kariyer hareketliliği bulunur. Bunlardan ilki hiyerarşik bir yapıya sahip örgütlerde görülen yukarı veya aşağı doğru olan dikey hareketlilik; organik yapıda olan örgütlerde görülen yatay hareketlilik ve sosyal sistemin içine ve dışına doğru hareketi belirten radyal hareketlilik (Erdoğan, 2003: 77).

1.2.5.3. Birey-Örgüt Etkileşimi

Schein'in ortaya koyduğu bir diğer kuram birey-örgüt etkileşimidir. Schein'a göre kişi çalışmaya başladığı örgütü "yenilikçilik" adı altında etkilerken; aynı zamanda çalıştığı örgütten "sosyalleşme" adı altında etkilenir (Erdoğan, 2003: 79) ve kariyer yaşamında bu bağlamda değişimler meydana gelebilir.

1.2.5.4. Örgütsel Sosyalleşme

Schein'in ortaya koyduğu birey-örgüt etkileşiminde incelediği sosyalleşmeyi, Van Maanen burada; kolektif-bireysel, biçimsel-biçimsel olmayan, dizi olarak-tesadüfi, sabit-değişken, seri-seri olmayan ve yatırımcı-yatırımcı olmayan şeklinde altı strateji olarak incelemiş bu stratejilerin bireylerin örgüte kazandırılmasında yardımcı olduğunu belirtmiştir (Erdoğan, 2003: 82-84).

1.2.5.5. Profesyonel Kariyerin Dört Aşaması

Dalton, Thompson ve Price' a göre bir kişinin kariyeri dört aşamadan meydana gelmektedir; bunlar çıraklık, meslektaşlık, akıl hocalığı ve himayeciliktir (Erdoğan, 2003: 84). Adlarından da anlaşılacağı üzere aşamalar deneyimler ve bu deneyimler sonucu kişinin göstereceği davranışları temsil etmektedir. İlk evre olan çıraklıkta, öğrenme ve yardım etme aşamasındayken, işi kavrayınca meslektaş evresine geçmiş olmaktadır. Daha sonra ise işinde iyice profesyonelleşen kişi diğer alttan gelen "çıraklık" evresindekilere akıl hocalığı yapmaktadır. En son evrede ise artık örgütün kaderini belirleyecek kararlar vereceği üst veya kritik pozisyonlarda bulunmaktadır.

1.2.6. Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer geliştirme sistemi, tıpkı kariyer geliştirme gibi bir işletmenin işgücü ihtiyacı ile bireylerin kariyer ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda denge kurma amacıyla uygulanan biçimsel ve planlanan gayretlerin tümüdür (Erdoğan, 2003: 103).

1.2.6.1. Kariyer Geliştirme Sisteminin Aktörleri

Kariyer geliştirme sisteminde daha önce de bahsedildiği üzere çalışanlara, yöneticilere ve organizasyona önemli görevler düşmektedir ve her biri bu sürecin birer aktörü olmaktadır. Önceden detaylı bir şekilde anlatılmış olsa da; kişinin kendine mesleki açıdan SWOT analizi yaparak kendini tanıması bireysel görevleri; çalışanın performansını izleyerek ve profesyonel yaşamda ne istediğini değerlendirerek yardımcı olmak yöneticinin görevlerini; çalışana eğitim ve geliştirme programları hazırlamak, kurum kültürünü bu doğrultuda oluşturmak ve farklı kariyer tercihleri sunmak da örgütün görevlerini özetlemektedir.

1.2.6.2. Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları

Örgüt çapında bir kariyer geliştirme sisteminin gerek bireyler, gerek yöneticiler gerekse örgütün tamamı için çeşitli yararları bulunmaktadır. Bireysel bağlamda çalışanlar için, doğru bir planlama ile doğru hedefe ulaşmaya yardımcı olurken; yöneticiler için ast-üst ilişkisini iyileştirmek, çalışanların performanslarını daha yakından takip etmesini sağlarken; örgütler için ise çalışanları geliştirmek ve iyi bir örgüt imajı sağlamaya zemin teşkil etmektedir (Erdoğan, 2003: 105).

Ayrıca, çalışanlar için onlara daha iyi bir iş ortamı sağlamak, onların iş tatminlerini artırmak, onlara kariyer fırsatları konusunda yol göstericilik yapmak; örgütler için ise misyon ve vizyonun gerçekleşmesinde rol oynamak, İKY ye destek olmak ve farklı özelliklere sahip çalışan grupları için farklı kariyer yollarını sağlamak gibi yararları da bulunmaktadır (Uyargil vd., 2008: 324).

Kariyer geliştirme sisteminin yararlarını, bunlara ek olarak (Azman vd., 2014: 158) aşağıdaki maddelerde belirtmiştir:

- Çalışanın gelişiminde birçok yönden katkıda bulunur.
- İnsan kaynakları yöneticileri, yöneticiler ve paydaşların yönetim fonksiyonları olan planlama, organize etme, yöneltme ve denetleme faaliyetlerini, sadece çalışanların işlerini geliştirmek amacıyla değil, aynı zamanda çalışanların iş

yaşamıyla ilgili tüm süreci, tutumu, davranışlarında uygulamak için birlikte çalışmalarına olanak sağlar.

- Çalışanları, küresel rekabetin olduğu bu çağda örgütsel strateji ve hedefleri desteklemek ve sürdürmek için motive eder.
- Ayrıca örgütün işgücü ihtiyaçları ile çalışanların bireysel kariyer ihtiyaçları arasında denge kurmasına yardımcı olur.

Bunlar dışında yöneticiler için ve örgütsel bağlamda, tezin de ana konusu olan; özellikle yeni nesil için örgütten çok işin önemli olduğu, kişinin beklenti, ihtiyaç ve isteklerinin diğer kuşaklara göre farklılık gösterdiği ve kariyer döngüsünün bu anlamda eski zamanlara göre kısalmasından dolayı özellikle yetenek yönetimi çerçevesinde çalışanı örgütte tutmada hem yöneticilere hem de örgüte önemli derecede fayda sağlamaktadır (Erdoğan, 2003: 105).

1.2.6.3. Kariyer Geliştirme Sistemi ile Diğer İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemleri Arasındaki İlişki

Kariyer geliştirme sisteminin birebir ilişkili olduğu insan kaynakları yönetimi işlevleri sırasıyla; insan kaynakları planlaması, insan kaynakları temin ve seçimi, insan kaynakları geliştirme, performans değerlendirme ve yönetimi, ücret ve ödüllendirme (Erdoğan, 2003: 117).

Bu insan kaynakları işlevlerinin kariyer geliştirme sistemleriyle ilişkisi aşağıdaki gibi sırasıyla özetlenebilir (Uyargil vd., 2008: 325-327):

- Ne tür nitelikteki personelin örgütün temel yetenekleri ve amaçları doğrultusunda birincil önem arz ettiğinin önceden belirlenmesinde *insan kaynakları planlaması*;
- İhtiyaç duyulduğunda içeriden mi yoksa dışarıdan mı çalışan temin edileceği hususunda, kariyer geliştirme sistemini başlatmış olan işletmeler öncelikle işletmenin iç dinamiklere yönelebilecektir. Personel temini konusunda da *insan kaynakları temin ve seçimi*;
- Örgütün, işin ve çalışanların analizi sonucunda kimin ne tür eğitim ve geliştirmeye ihtiyaç duyduğu ve bu konuyla ilgili ne tür çalışmaların yapılacağına karar verilmesinde *insan kaynakları geliştirme*,

- İşletme içinde kişilerin terfi etmelerinde ve bu terfi sonucu gerekli olan eğitimlerde *performans yönetimi*,
- Kişinin kariyer basamaklarında yükselmesi ile birlikte maddi ve manevi açıdan ödüllendirilmesinde ise *ücret ve ödüllendirme sistemleri* önemli roller oynamaktadır.

1.2.7. Kariyer Geliştirme Sürecinde Etkili Olan Faktörler

Kariyer geliştirmede rol oynayan faktörlerin başında çalışanların kendisi olduğunu daha önce belirtmiştik. Başarılı bir kariyer geliştirme süreci için çalışanın bireysel olarak aşağıdaki faktörleri ya da bazılarında olumlu gelişmeler göstermesi gerekmektedir (Bingöl, 2014: 337-341):

1.2.7.1. Performans

Kişi, hayatı boyunca iyi bir kariyer sahibi olmak istiyorsa girdiği işletmede pozisyonu ne olursa olsun iyi bir performans sergilemek durumundadır. İyi performans sergileyen kişiler, üstleri tarafından fark edilir ve terfi yolları açılır. Kişinin ayrıca bu başlık altında, performanslarını geliştirecek olan programlardan haber olmaları da belirtilmelidir.

1.2.7.2. İzlenim Yönetimi

Kişinin sadece iyi performans sergilemesi yetmez ayrıca üstte de belirtildiği üzere kişinin bunu üstlerine bir şekilde fark ettirmesi ve bu performanslarının amirleri tarafından takip edilmesini sağlaması gerekmektedir.

1.2.7.3. Nitelikler

Kişinin iyi bir kariyer hayatı olması için, çalıştığı örgütün amaçlarına uygun olarak niteliklere sahip olması ve bu niteliklerini sürekli olarak geliştirmesi gerekmektedir.

1.2.7.4. İşverenin Şöhreti

İnsanlar kariyerlerine başlarken itibarlı ve tanınmış bir şirketi tercih etmektedir. Özellikle uluslararası bir işletmede kariyerine başlayan kişilerin, kariyer yolları daha açık, iş ağları daha geniş olacaktır.

1.2.7.5. Akraba Kayırma (Nepotism)

Özellikle aile şirketlerinde işe başlayan kişiler, yükselmek için, uç durumlar haricinde ailenin diğer fertlerinin gölgesinde kalacağına bilincinde olmalıdırlar. Hızlı yükselmek isteyen kişiler eğer aynı şirkette kalacaksa ya kendilerini fark ettirecek ataklar yapmalı ya da başka bir işletmeye geçiş yapmalıdırlar.

1.2.7.6. Rehberler (Mentors)

Kariyer yaşamlarına yeni başlayan kişiler, özellikle büyük şirketlerde kendilerine rehberlik yapacak olan kariyer rehberlerini her ne kadar tercih etme hakkı olmasa da, onların tavsiyelerine kulak vermeli ve önerilerine dikkatle uymalıdırlar.

1.2.7.7. Dalkavukluk

Özellikle ülkemizdeki kamu kuruluşlarının çoğunda ve bazı özel işletmelerde yaygın olan, patrona ya da amire “yalakalık” ya da “yağcılık” adı altında sürekli iltifat etme, her şeye olumlu tepki gösterme, sürekli yanında olma, destek verme gibi tutum ve davranışlarla kariyer yollarının önünün açıldığı yargısı bulunmaktadır. Bu ciddi bir konudur ve uygunsuz hareket olarak görülüp üst tarafından ters tepkiye neden olabilir.

1.2.7.8. Gelişme

Çalışanın sürekli sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmesi gereklidir. Değişen dünyada ve değişen iş çevresinde, günümüze ayak uyduramayan ve stabil kalan kurum ve kuruluşların sonlarının gelmesi doğal olduğu gibi, aynı şekilde yeteneklerini işe ilk başladığındaki gibi bırakan ve yerini güvende zanneden çalışanların da iş yaşamlarının örgütte sona gelmesi çok olasıdır. Özellikle kamuya

göre nispeten acımasız olan özel sektör, kendini geliştirmeyen işgörenlern iş haddine son vermektedir.

1.2.7.9. Uluslararası Deneyim

Kariyer hedefleri büyük olan kişilerin eğitim ve iş hayatında edindiği uluslararası deneyimler, öğrendiği farklı kültürler, kurabildiği iletişimler, kariyer yaşamlarında kendilerine birer artı olarak dönecektir.

1.2.7.10. Dil Becerileri

Günümüz iş dünyasının olmazsa olmazı anadil dışında bir diğer dil bilmektir. Özellikle işlerin uluslararası yapıldığı arenalarda İngilizce şart iken, üçüncü bir dil de tercih edilen özellikler arasındadır. İşletmeler artık aradığı elemanda İngilizceyi zaten bilmesi gerektiği, diğer potansiyel işgücünden ayırabilmek için ise başka bir üçüncü popüler dili bilmesi gerektiğini belirtmektedir.

1.2.7.11. Amaç Oluşturma

Amaçsız bir yolculukta, aracın yakıtı biter ve varılacak bir yer belirlenmediği için bilinmedik bir yolun ortasında kalınır. Bu hem araç hem de kişi için maliyet, külfet ve zaman kaybı olur. Aynı şekilde kariyer amacı olmayan bir kişi, üçüncü kişilerin söylemlerine göre rüzgârda savrulan yaprak gibi işletmeden işletmeye, sektörden sektöre savrulur. Kariyerinin ilk dönemlerinde özellikle eğitim hayatı yeni sona ermiş ve iş hayatına yeni atılmış kişilerin net bir amacının olması beklenmese de, ilk yıllarda ortaya konacak bir amaç, sürecin daha etkin ve verimli geçmesini sağlayacaktır.

1.2.7.12. Dış Görünüş

Özellikle işe yeni alımlarda ve daha sonra kariyer basamaklarını çıkarken, işverenin karşısındaki potansiyel işgören adayının niteliklerini tahmin edemeyeceği ve en başta değerlendiremeyeceği gibi pozitivist bir yaklaşımla görme ve algılama eylemini doğal bir şekilde gerçekleştirerek kılık-kıyafet, saç-el bakımı gibi dış görünüme önem vermesi muhtemel dâhilindedir. İşletmenin imajını, içinde bulunduğu topluma

yansıtan çalışanların ilk özelliği dış görünüşlerinin işletmenin kültürüne ve kimliğine uygun olmasıdır.

1.2.8. Örgütlerde Etkili Kariyer Geliştirme Yöntemleri

Örgütlerin faaliyete geçirdiği birtakım kariyer geliştirme uygulamaları bulunmaktadır. Fakat bu uygulamalara geçmeden önce işletmelerin kariyer geliştirmeyi yanlış yönetmelerine neden olan sebeplerden bahsetmek gerekir. Bunlar sırasıyla (Davis, 2015: 28-29):

- Çeşitli kariyerleri yapan çalışandan örgütün haberdar olmaması ya da geç öğrenmesi
- Günümüz psikolojik sözleşmesinden haberdar olmayan yöneticiler; sadece maddi faktörler ile çalışanı örgüte bağlayabileceğini düşünme
- Çalışanlarda kariyer geliştirmeyi birincil planları arasına almama
- Yanlış kişiyi terfi ettirme
- Başarısız kariyer geliştirme programları

Buna karşılık, etkin bir kariyer geliştirme stratejisi için aşağıdaki adımlar izlenmelidir (Davis, 2015: 29-30):

- İşe alımdan itibaren programa başlamak
- İletişimi açık tutmak
- Çalışanlarla patron ilişkisinden çok takım arkadaşı hissini aşmak
- Kariyer değişiminin örgüt içinde olmasına teşvik etmek
- Kariyer geliştirme aktivitelerinde bulunmak (Yılda en az dört kere)

Kişi kariyerinin hangi aşamasında olursa olsun, hatta ulaşabileceği en son pozisyonda ve kariyeri ile ilgili erişebileceği en üst noktada olduğunu bilse de kariyer hayatı boyunca yalnız bırakılmamalı ve örgüt tarafından her aşamada desteklenmelidir. Bu bağlamda örgütlerin kariyer geliştirme sürecinde kişiye destek olacak bazı faaliyetleri bulunmaktadır.

İşletmelerin kullandığı birçok kariyer geliştirme yöntemi mevcuttur. Fakat bu yöntemler işletmelerin büyüklüğüne göre, ulusal-uluslararası olup olmadığına göre, çalışanın işletmedeki pozisyonuna göre (Bingöl, 2006: 303) ve ülkelerin gelişmişlik düzeyine göre (Özden, 2008: 259) farklılık arz etmektedir; yani her işletmedeki herhangi bir çalışana aynı kariyer geliştirme sistemi uygulanmamaktadır. Kariyer geliştirme programları aşağıda belirtilen dört soruya verilen cevaba göre çalışana uygulanır (Aytaç, 2005: 213):

- Ben kimim?
- Kendimi nasıl görüyorum?
- Kariyer alternatiflerim neler?
- Amacıma nasıl ulaşabilirim?

Bu sorulara verilen cevaplar doğrultusunda aşağıda bahsedilen yöntemlerden kişiye uygun olanı seçilir ve uygulanır.

1.2.8.1. Örgüt-içi Boş Pozisyonları Doldurma

Tıpkı örgütsel yedekleme uygulamasına benzemektedir. Fakat buradaki fark, örgütsel yedeklemede sadece üst düzey yöneticilerin kritik pozisyonlarını doldurmak amaç iken, bu uygulamada örgütün genel olarak boşalan pozisyonlarının örgüt iç dinamikleriyle mi yoksa iş duyuruları ile dışarıdan mı tedarik edileceği ile ilgilidir (Bingöl, 2006: 303).

1.2.8.2. Kariyer Geliştirme İçin Biçimsel Eğitim

İşletmedeki insan kaynakları yöneticilerinin, yapılan değerlendirmeler sonucunda, yönetsel veya teknik yeteneklere sahip bireyleri seçmesi ve bu kişilerin belirtilen yeteneklerinin geliştirilmesi için gönderdikleri resmi eğitim programlarıdır (Bingöl, 2006: 303). Buna örnek olarak MBA (Master of Business Administration) verilebilir.

1.2.8.3. Fonksiyonlar Arası Deneyim İçin Yatay Hareketler

Bu uygulama geleneksel örgüt yapısı olan hiyerarşik örgütlerden çok, günümüz kuşağının da tercih ettiği ve yine günümüz değişiminin ve rekabetine daha hızlı ayak

uydurabilen organik yapıdaki örgütlerde görülmektedir. Hiyerarşinin olmadığı, ilişkilerin daha çok yatay yönlü olduğu yani adından da anlaşılacağı üzere yukarı doğru ilerlemenin zor olduğu örgütlerde çalışanlar yatay doğrultuda yeni iş deneyimleri elde ederek kariyer yaşamlarında ilerleme kat ederler.

1.2.8.4. Emeklilik Hazırlık Programları

Artık deneyimli olan kuşağın iş haddi sona ermektedir. Kişiler daha önce de anlatıldığı gibi belirli kariyer evrelerinden geçerler ve son evre olan azalma ve çözülme evresinde kariyerlerini noktalama zamanına erişirler. Özellikle kariyer yaşamını uzun süre belirli bir şirkette geçirmiş kişiler için, örgütler kişilerin kendisine gösterdiği bağlılığın karşılığını gösterebilmek için (Bingöl, 2006: 304), onlara genellikle üç günlük süren bir emeklilik sonrası hayat konulu bir seminer verir; bu hem kişilere bağlılık borcunu öderken hem de diğer çalışanlar için motivasyon kaynağı oluşturur.

1.2.8.5. Kariyer Konusundaki Kitapçık ve Broşürler

Başlıktan da açıkça anlaşılacağı gibi, kişinin kariyer ile ilgili kafasına takılabilecek soruları bulabileceği bir tür kariyer rehberliği görevini yapan yazılı kaynaklardır. Bu uygulama sayesinde kişinin kariyer rehberliğini yapacak bir çalışan maliyetinden ve eş zamanlı birçok kişiye kolayca ulaşılabilir olması bakımından zaman tasarruf edilmiş olunur.

1.2.8.6. İş Zenginleştirme

Çalışanın mevcut işlerine yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar ve motive edecek nitelikler kazandırmak üzere yeniden şekillendirilmesine iş zenginleştirme denilmektedir (Aytaç, 2005: 218). İş zenginleştirme bir iş tasarımı türüdür ve işi kişinin yaptığı işte kendini daha çok geliştirmesi üzerine uygulanır. İş zenginleştirme ile çalışana başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı yüklenir ve iş daha anlamlı hale getirilir (Uyargil vd., 2008: 86). Tabi ki iş zenginleştirmenin sınırı yoktur ve sınır aşılırsa beklenenin aksine kişi olumsuz tepkiler verebilir.

1.2.8.7. İş Rotasyonu

İşletme içinde, çalışanı ileride daha üstün bir göreve getirmeye hazırlamak amacıyla, önceden planlanmış bir dizi pozisyonda yer almasını sağlamaktır (Dessler, 2008: 384). Bu yöntem sayesinde kişinin sosyal çevresi genişletilir, monotonluk duygusu ortadan kaldırılır ve başarılı olacağı işler ortaya çıkarılırken; işletme içinde takım ruhu oluşturulur, geleceğin yönetici adayları bulunup yetiştirilir ve işletme içi sosyal bütünlük sağlanır (Uyargil vd., 2008: 328).

1.2.8.8. Çifte Kariyer

İşletmelerde profesyonel olarak kendini geliştirme denilince akla üst düzey yönetici pozisyonları gelmektedir. Fakat herkes kariyerlerinde yükselirken bu pozisyonları arzu etmeyebilir. Çift kariyer yolu da bunun için geliştirilmiştir. Yönetim kademelerine doğru ilerlemeyi tercih etmemiş ve teknik açıdan eğitilmiş profesyonel çalışanlara kariyer geliştirmesi için sunulan bir tekniktir (Bingöl, 2006: 305).

1.2.8.9. İşe Başlatma

Yeni işe başlayanları, örgüte takdim etme, örgüt kültürünü tanıtmak, işletmenin ideolojisini politikalarını, normlarını, kişiden beklenen davranış ve tutumları öğretme sürecidir (Bingöl, 2006: 306). Bir çeşit oryantasyon sürecidir.

1.2.8.10. Kariyer Rehberliği

Kariyer rehberliği çalışanlara kariyer yaşamlarını daha iyi yönetebilmeleri için sunulan geniş kapsamlı hizmetlerdir (Ünsal, 2014:8). Özellikle işe yeni başlayan çalışanlara, örgütü tanıtmak, kişi hangi alanda iyiyse o pozisyonda görev verip, kendini o alanda geliştirmesi için ne tür şirket içi veya dışında eğitimleri alması gerektiğini belirtecek (Aytaç, 2005: 217), örgüt yeterlilikleriyle kişi yeteneklerini bağdaştıracak kişi kariyer rehberidir.

1.2.8.11.Kariyer alıştayları

Kariyer alıştayları, “self service” mantığındaki bir uygulamadır. Çalışanlar, diğer çalışanlardan ya da yöneticilerinden bilgi alarak, kendi kendilerini kariyer anlamında teşhis ettiği ve kariyerlerini nasıl geliştireceği konusunda değerlendirme yaptığı çalışmalardır (zden, 2008: 264).

1.2.8.12.Kariyer Danışmanlığı

Nispeten daha az deneyimli çalışanlara, kariyer yaşamıyla ilgili tavsiyeler verme gibi görevleri üstlenen orta veya st düzey yöneticilerin uyguladığı resmi veya resmi olmayan programlardır (Dessler, 2008: 385). Kariyer danışmanları çalışanların kariyerleri ile alakalı içinde buldukları problemi olan durumları anlamaya çalışırken, onlara danışmanlık becerileri ile zmler bulmalarına yardım eder (nsal, 2014: 9).

1.2.8.13.Değerlendirme ve Geliştirme Merkezleri

Bu uygulama, çalışanların performanslarının değerlendirildikten sonra, örgütün nihai hedeflerine ulaşmasında gerekli olan ve geliştirilmesi gereken yetkinliklerini geliştirmesi için bilgi beceri ve davranışlarda arzu edilen biçimde değişiklik yaratan faaliyetleri kapsar (zden, 2008: 265).

1.2.8.14.Örgütsel Yedekleme

Mevcut deneyimli st düzey yöneticileri oluşturan kuşak artık yaş haddi gibi sebeplerle emekliliğe ayrılmaktadır. Bu kişiler pozisyonları gereği işletmeler için kritik kararlar alan kişilerdir. Kişilerin boşalacak yerlerini onlar daha ayrılmadan plan yaparak kimlerin dolduracağına karar vermek işletmelerin düşünmesi gereken diğer bir husustur.

Örgütsel yedekleme; örgütlerin özellikle, kilit pozisyonlarının doldurulma ihtiyacı ortaya çıktığında, vakit kaybetmeden, gerçekleştirilmesini sağlamak adına, işletmeler mevcut dinamikleri ya da dışarıdan potansiyel işgücü ile dolduracağı adayları Şimdiden hazırda tutmasını ifade eder (Uyargil vd., 2008: 330).

1.2.8.15.360 Derece Performans Değerleme Sistemleri

Zıt fikirlerin etkin bir şekilde tartışıldığı ortamda yeni buluşlar ortaya çıkar, gelişimler gözlemlenir, değişimler hayat bulur. Aynı şekilde birey kendisini geliştirmek istiyorsa, ne konuda olursa olsun, objektif olmalı ve kendisine gelen eleştirilere kulak vermelidir. Bu uygulamada da kişinin kariyer gelişiminde etkili rol oynayan, ilk olarak amirden başlayan, daha sonra iş arkadaşlarının, üstlerinin hatta müşterilerin de değerlendirmesi söz konusudur (Bingöl, 2014: 355).

1.2.8.16. Kadınlar, Özürlüler ve Eş Zamanlı Kariyer Yapan Eşler için Özel Programları

Burada, bölümün başlarında anlatılan üç sorun üzerinde durulmaktadır. Aslında işgücünde bulunan ve bulunması gayet doğal olan bu üç unsuru sorun yapan işletmeler, işletmelerin işlerini yürüttüğü ülkenin kültürü, genel anlayış, ön yargılar vb. etmenlerdir. İlk olarak kadınların iş yaşamındaki yerine baktığımızda, ataerkil olan toplumumuzda kadınların yerinin hala ev olduğu algısı yaygındır. Cinsiyete göre işe seçme ve yerleştirme eğilimi de bulunmaktadır (Kadın; öğretmen, hemşire, sekreter eşleşmesi gibi). Bütün bunlar dışında yeni yeni başlayan kadın çalışan istihdamı neticesinde erkek işsiz sayısında artış görülmesi, pozisyonların kadın çalışanlarla dolması işsizliğin artmasına neden teşkil ediyor gibi bir algı da ortaya çıkarmıştır. Bütün bunlar haricinde, azınlıkta olan ve iyi pozisyonlarda görev alan kadın işgörenlerin yükselmelerinde önlerine çıkan bir etmende cam tavan denilen ve belirli bir noktadan sonra yükselmelerinin durduğu etmen bulunmaktadır.

İkinci unsur engelli vatandaşlardır. Öyle ki bundan bir 10 yıl öncesine kadar Avrupalı insanlar ülkemizi ziyaret ettiğinde, engelli vatandaşlar için özel olarak dizayn edilmemiş hiçbir kaldırım, merdiven, asansör veya ulaşım aracı görmediği için Türkiye’de hiç engelli vatandaş bulunmadığını zannederdi. Aynı durum işletmeler için de geçerlidir. İşletmeler içinde buldukları rekabet ortamında değişime de hızlı bir şekilde ayak uydurabilmek adına kendilerini bir şekilde yavaşlatacak hiçbir unsuru bünyelerinde barındırmak istememektedir. Neyse ki bu durum da sosyal sorumluluk gibi etik bir davranışa ek olarak yasal olarak engelli personel çalıştırma zorunluluğuyla eski zamanlara nazaran ortadan kalkmıştır.

Üçüncü unsur ise eş zamanlı kariyer yapan eşlerdir. Kişiler her ne kadar birbirlerini sevip ortak bir yola baş koysalar da, yıllar boyu kendilerini geliştirdikleri bir geçmişi ve buna değecek bir kariyer yaşamı planlamışlardır. Fakat aynı anda iki kişi için de aynı kariyer yolları sunulamamaktadır. Çiftlerden birine sunulan kariyer yolu, diğerinin çalıştığı işletme tarafından sunulmayabilir ve bu durum sorun olarak ortaya çıkabilmektedir. İşte bu üç unsur için işletmeler kadınlara, engelli insanlara ve çift kariyer yapan kişilere ya da eş zamanlı kariyer zaman çiftlere özel programlar sunmaktadır (Bingöl, 2014: 357).



İKİNCİ BÖLÜM

YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMLARI

İnsanoğlu, varoluşundan süregelen yaşam mücadelesinde, bulunduğu zaman dilimine bağlı olarak çeşitli gayretler sarf etmiştir. İlk zamanlarda bu gayretler, hayatta kalmak için gerekli olan minimal gereksinimleri; yemek yeme ve barınma vb. karşılamak üzereyken, zamanla çeşitli etmenlerin ve ideolojilerin de etkisiyle, yaşamak için daha çok görev ve sorumluluklar edinme üzerine yoğunlaşmıştır. İnsanların yaşamak için çalışmaya başladığı ilk dönemlerden günümüze kadar çeşitli değişiklikler meydana gelmiştir. Çok detaylandırılabilirken; yönetsel alanda kalarak ve diğer bilim dallarının sınırlarına girmeden, insanları yönetmenin tarihsel sürecine baktığımızda ilk olarak personel yönetimi kavramını; daha sonra ise insan kaynakları yönetimi kavramını görmekteyiz. Fakat başta küreselleşme ve değişimin hızla gerçekleşmesi gibi etmenlerin olduğu dünyamızda, diğer değişme ve geliştirmelerin gerçekleştiği gibi işletmeler de buldukları rekabet ortamında yarışta kalabilmek adına bazı önlemler almakta ve adımlar atmaktadır. Bunlardan biri de insan kaynakları alanındadır. İşletmeler gerek çevresindeki potansiyel iş gücünden kendisini bir adım öne geçirecekleri kazanabilmek; gerekse bünyesinde bulunan iş görenlerden işletmeyi farklı kılacak olanları yetiştirmek ve elde tutabilmek adına yeni bir yönetim anlayışını benimsemeye başlamıştır. Bu yeni yönetim anlayışı mevcut ve potansiyel işgücündeki yetenekli olanları yönetmeye dayalı olan yetenek yönetimidir.

Tezin ikinci bölümü olan bu bölümde yazında “talent management” olarak geçen yetenek yönetimi, barındırdığı önemli tanımlamalarıyla, tarihçesiyle ve ilgili olduğu konularla önemi vurgulanarak anlatılacaktır.

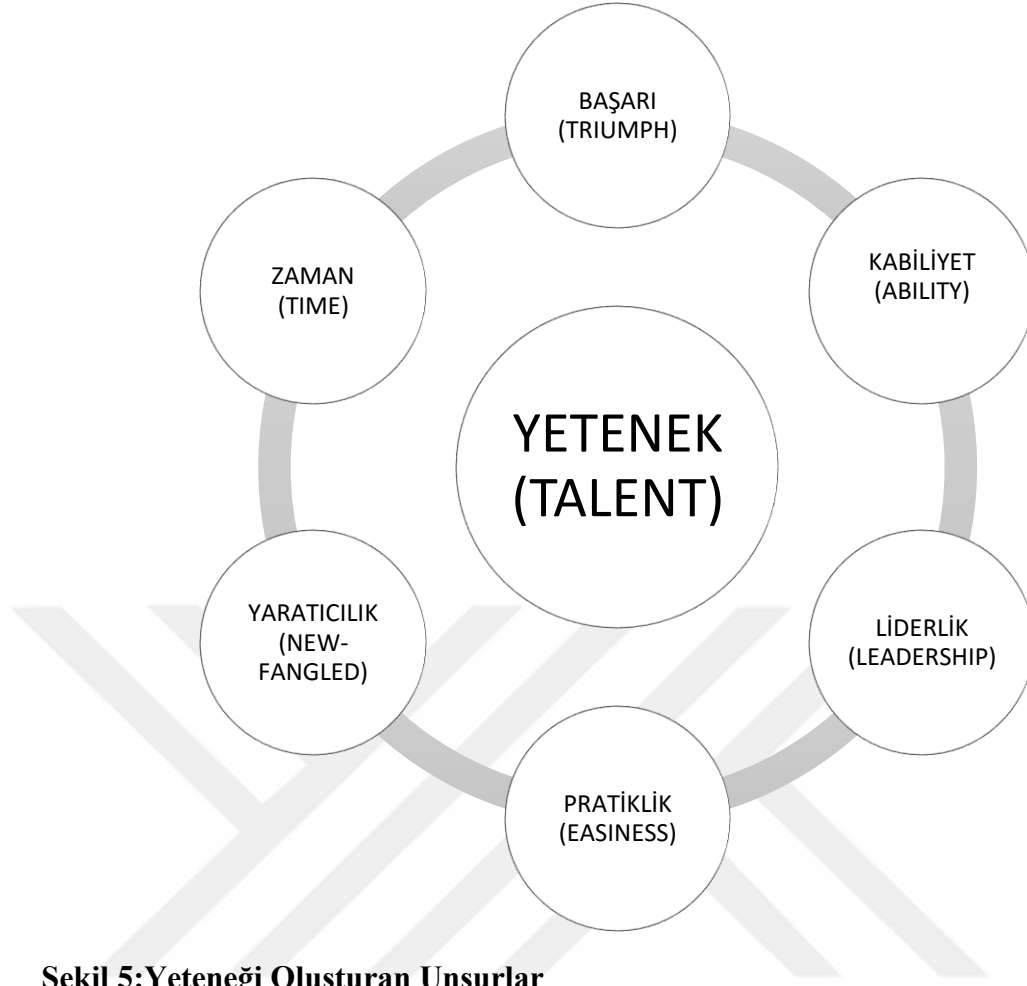
2.1. YETENEK KAVRAMI

2.1.1. Yetenek Kavramı Tanımı

Yetenek yönetimi kavramının ne olduğunu incelemeyden önce bu kavramı oluşturan iki unsurun tanımını yapmak gerekir; yetenek ve yönetim. Yönetim kavramı en temel

açıklamasıyla; işlerin diğer insanlar tarafından etkili ve etkin bir şekilde yaptırılmasıdır (Robbins ve DeCenzo, 2008: 6). Bir diğer tanıma göre yönetim; örgütsel hedefler doğrultusunda kaynakları koordine edebilmektir (Bovée vd., 2007: 229). Yetenek kavramı hakkında ise yazında çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. Bir çalışmaya göre yetenek; doğuştan gelen kişisel karakteristiklerin bütünüdür ve aynı zamanda yüksek performans gösterip yüksek potansiyeli olan kişide yetenektir (Ewerlin, 2013: 281). Bir diğer tanıma göre yetenek; ortalama kabiliyetin üstü ya da başarı için gerekli olan kapasite şeklindedir (Ross, 2013: 167). Doğan ve Demiral (2008: 150) ye göre yetenek; kişinin belirli bir zaman aralığında yapılması gereken işleri basit ve inovatif bir şekilde yaparak başarıya ulaştırma ve etrafındaki kişileri de bu yönde motive edebilme kabiliyetidir. McKinsey & Company ise yetenek kavramını kişinin bütün kabiliyetleri toplamıdır; onun içsel becerileri, bilgisi, deneyimleri, zekâsı, yargısı, tutumu ve karakteridir şeklinde tanımlamıştır (Nankervis, 2013: 189). Tanımlar birleştirildiğinde yetenek kavramını yönetsel anlamda açıklamak adına; örgütsel hedefler doğrultusunda, işletmelerin makro ve mikro düzeydeki amaçlarını gerçekleştirmesinde ve içinde bulunduğu rekabetçi ortamda ayakta tutan ve rakiplerinden bir adım önde olmasını sağlayan, doğuştan gelen, potansiyeli olan ve performansı yüksek iş görenlerinde bulunan kabiliyettir şeklinde yapılabilir.

Yetenek kavramı dünya literatüründe “talent” olarak geçmektedir. Yetenek kavramının orijinal yazımındaki her harfin bir kavramın baş harfi olduğu belirtilmektedir. Buna göre T; **Triump** (Başarı), A; **Ability** (Kabiliyet), L; **Leadership** (Liderlik), E; **Easiness** (Pratiklik), **New-Fangled** (Yaratıcılık), **Time** (Zaman) ı temsil etmektedir (Doğan ve Demiral, 2008: 151):



Şekil 5: Yeteneği Oluşturan Unsurlar

Kaynak: Doğan ve Demiral, 2008: 151

Yetenek kavramı, yönetsel düzlemde özelliklerine göre çeşitli isimler almaktadır. Bunlar sırasıyla temel yetenek, stratejik yetenek, ayırıcı yetenek, rekabetçi yetenek, meta yeteneği ve örgütsel yetenektir. Aşağıdaki tabloda bu yetenek türleri ve tanımları kısaca verilmiştir:

Tablo 3:Yetenek Türleri ve Tanımları

Yetenek Türü	Tanımı
Temel Yetenek	Genel olarak işletmelerin hayatta kalabilmesi için gerekli olan örgütsel yeteneklerdir.
Stratejik Yetenek	Bir işletmenin rekabet içinde bulunduğu rakiplerine karşı kullanabildiği stratejik yeteneklerdir.
Ayrımcı Yetenek	Müşterilerin gözünde işletmeyi farklı kılarak rekabetçi avantaj sağlayacak ve tercih edilmesini sağlayacak işletmeye özgü yeteneklerdir.
Rekabetçi Yetenek	Firmanın kıyaslama yolu ile dış çevresini analiz ederek elde ettiği bulgularla ürününü geliştirmesini sağlayacak yeteneklerdir.
Meta Yeteneği	Diğer faaliyetleri destekleyici nitelikteki yeteneklerdir
Örgütsel Yetenek	Örgütten örgüte değişen işletmelere has yeteneklerdir.

Kaynak: Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 105

2.1.2. Yetenek Kavramının Özellikleri

Yetenek kavramı yukarıdaki bölümde açıklandığı üzere bir kabiliyettir. Fakat yeteneği sıradan bir kabiliyetten ayıran bazı özellikleri bulunmaktadır. Yeteneğin temel özellikleri arasında Akar (2015: 18) e göre;

- Doğuştan gelmesi,
- Kişileri diğerlerinden ustalık düzeyine eriştirerek ayırması,
- Potansiyele ve yüksek performans ile ilişkili olması
- Belli ve özel alanlarda mümkün olması yer alır.

Yeteneğin doğuştan gelmesi sonradan geliştirilemeyeceği anlamına gelmemektedir. Kişinin varoluşundan gelen yeteneğini farkına varıp çeşitli eğitimlerle geliştirebilmesi mümkündür. Yetenek genel olarak Kutlu ve Kaya (2009: 216) ya göre beşe ayrılmaktadır, bunlar; genel yetenekler, özel yetenekler, akademik yetenekler, zihinsel yetenekler ve bedensel yeteneklerdir. Bu bakımdan kişinin bu alanlardan birinde ve kendi içinde bir alanda spesifik bir yeteneğe sahip olması onu diğer kişilerden farklı kılmaktadır. Kişinin sahip olduğu yeteneği ustalık düzeyine çıkarması ise bireyin kendi iradesinde ve aldığı eğitim seviyesi ile deneyimlerine bağlıdır. Ustalık düzeyine erişen kişi, diğerlerinden farklı olmasını sağlayacak ve kalabalık içinde fark edilir

olmasını mümkün kılacaktır. Kişinin doğuştan var olan potansiyeli ne kadar çok ise yeteneği de o denli güçlüdür. Kişi ne kadar yetenekli ise göstereceği performans da o kadar yüksektir.

Yetenek kavramının bu özelliklerini, yönetsel ve örgütsel düzlemde incelediğimizde, iş göreni, çalıştığı işletmede diğer iş görenlerden farklı kılacak ve diğer rakip işletmeleri gösterdiği performansla ve yaptığı işle cezbedecek olan kabiliyettir şeklinde tanımlayabiliriz. Bir işletmedeki işgörenlerin yeteneklerinin toplamı örgütsel yeteneği meydana getirmektedir. Örgütsel yetenek; işletmenin kısa ve uzun dönemli hedefleri doğrultusunda, içinde bulunduğu rekabetçi ortamda ayakta kalmasını sağlamaktan öte, farklılık yaratarak rakiplerinden bir adım öne taşıyacak potansiyeli olan ve performansı yüksek işgörenlerinde doğuştan gelen kabiliyettir şeklinde açıklanabilir. Örgütsel yeteneği oluşturan iki temel unsur vardır; iş gören yeteneği ve temel yetenek (Akar, 2015: 21). Temel yetenek, işletmenin amaçlarına ve çıkarlarına uygun olarak kendine has olan, değer yaratan ve taklit edilemeyen unsurlar toplamıdır. Buna göre temel yeteneğin üç temel özelliği vardır. Bunlar (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 103); firmanın geniş bir kitleye hitap etmesi, bahsi geçen yetenek sayesinde bir dizi yeni ürün veya hizmet ortaya koyabilmenin mümkün olması ve son olarak rakipler tarafından kolayca taklit edilememesidir. Bütün bunları mümkün kılan, işletmeleri oluşturan ve işlerin yapılmasını sağlayan insanlar genellikle temel yeteneği oluşturan ana unsur olsa da aşağıda verilen Tablo 6 da son yıllarda (2000 ve sonrası) yapılan çeşitli çalışmalarda farklılık gösterdiği görülmektedir.

Tablo 4: Temel Yetenek Unsurları ile İlgili Çalışmalar

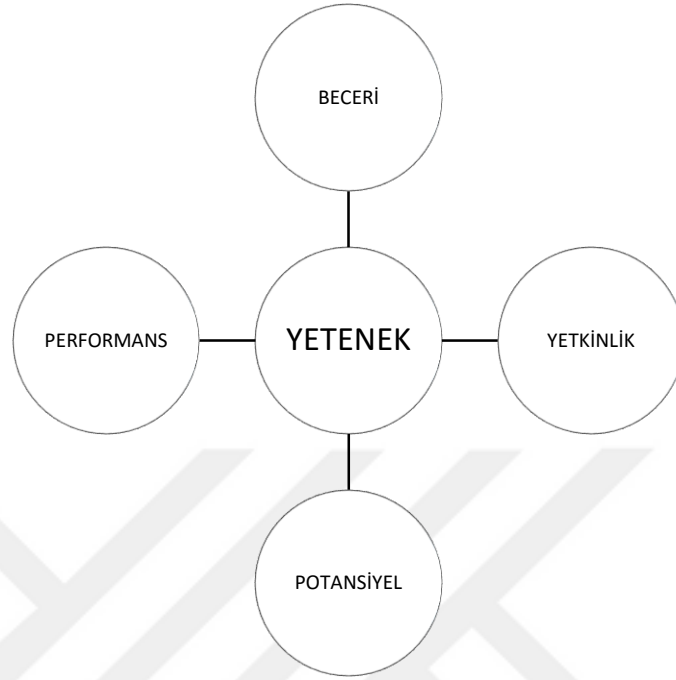
Çalışma Hakkında Bilgi	Kilit Konu	Temel Yetenek Unsuru
Gilgeous ve Parveen (2001)	Rekabet ortamında daha çok aktif olmak adına, daha etkin strateji ve taktiklerin geliştirilmesi için temel yetenekler önemlidir	Strateji Geliştirme
Ritter, Wikinson ve Johnston (2002)	Firmanın içinde bulunduğu çevredeki tüm unsurlarla arasındaki ilişkinin sağlıklı olması firmanın temel yeteneğidir.	Teknoloji yönetimi ve strateji geliştirme
Torkkeli ve Tuominen (2002)	Temel yeteneğin belirlenmesi teknoloji yardımıyla ve sistematik olarak yapılmalıdır	Teknoloji Yönetimi
Jin-Hai, Anderson ve Harrison (2003)	İşletmelerdeki yetenek sisteminin en üst noktası, yeteneklerin kullanıldığı en geniş alanı ve firmanın gerçek değerinin gerçekleştirilebileceği en etkin yeri içerir	Teknoloji yönetimi ve strateji geliştirme
Lindgren, Henfridson ve Schultze (2004)	Bilişim teknolojilerinin yetenek yönetimindeki rolü önemlidir	Teknoloji yönetimi, insan ve organizasyonel öğrenme
Kak (2004)	İşletmelerin temel yeteneklerini geliştirmesine olanak sağlayan stratejik esneklik, firmanın rekabet ortamında ilk sıralara yerleşmesinde karşısına çıkacak zorlukları tanımasına yardımcı olur	Strateji geliştirme ve esneklik
Esperdal (2005)	Bir işletmede rekabet üstünlüğü oluşturan temel faktör, bünyesinde bulunan yetenekli insanların oluşturduğu gruplardır	İnsan

Kaynak: Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 110-111

2.1.3. Yetenek Kavramının İlişkili Olduğu Diğer Tanımlar ve İlişkisi

Yetenek kavramı gerek benzer tanımlamalardan dolayı, gerek yanlış algılardan dolayı gerekse de birbirleri ile kullanımlarından dolayı bazı terimlerle karıştırılmaktadır. Her

ne kadar aynı anlama gelmese de yetenek kavramı aşağıda bahsedilen terimlerle ilişkilidir:



Şekil 6: Yetenek Kavramının İlgili Olduğu Kavramlar

2.1.3.1. Beceri ile İlişkisi

Günlük yaşamda beceri ve yetenek kavramları sık sık birbirlerinin yerine kullanılmakta, kişilerin hangi tür eylemlerinin beceri, hangilerinin yetenek olduğu zaman zaman karıştırılabilmektedir. Beceri ve yetenek kavramları yazındaki çalışmalarda belirtildiği üzere iki önemli farkla birbirinden ayrılmaktadır. Bunlardan ilki; yeteneğin doğuştan gelen özellik; becerinin ise kurs, eğitim, deneyim gibi sonradan kazanılan edinim olmasıdır (Demircioğlu, 2010: 6). İkinci temel fark ise becerinin kişiden kişiye eğitim-öğretim yoluyla iletilebilirken; yeteneğin kalıtsal olmasından ötürü aktarılmasının zor olmasıdır (Yalçın, 2013: 6). Bir müziği kulaktan duyarak çalmak yetenek iken; notalara bakarak çalmak beceridir. Aynı şekilde örgütsel anlamda düşündüğümüzde bir kişinin işletmeyi farklı kılabilen herhangi bir eylemi onun yetenekli olduğunu gösterirken; işini verimli bir şekilde gerçekleştirmek adına rasyonel kararlar alabilmesi, kişinin becerisini gösterir.

2.1.3.2. Yetkinlik ile İlişkisi

Yönetimsel yazında yetkinlik; işletmedeki mükemmel performansın ortaya çıkmasında rol oynayan ayırt edici bilgi, beceri ve tutumdan oluşan gözlemlenebilir davranış olarak tanımlanmaktadır (Güngör, 2013: 42). Yetkinlik ve yetenek kavramları arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Öyle ki; yetkinlikler işgörenlerin becerilerini işletme için değer üretecek, ya da fark yaratacak şekilde kullanabilme yetenekleri olarak bahsedilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 14).

2.1.3.3. Potansiyel ile İlişkisi

Yetenek kavramının yukarıda bahsedilen ve özelliklerinden sayılan potansiyel kavramı yetenek kavramı ile karıştırılabilen bir diğer kavramdır. Potansiyel; liderlik özellikleri, yaratıcılık ve yenilikçilik gibi bireyin yapabileceklerini ve kapasitesini anlatmaktadır ve yetenek ile doğrudan ilintilidir (Ewerlin, 2013: 281). Potansiyel, yetenek kavramının ilişkili olduğu diğer kavramlar gibi açık olarak anlaşılabilir değildir. Yöneticilere düşen bu zorlu görevde, işletmelerinin geleceği açısından, istihdam edecekleri kişilerde anlık performansın yanında sahip oldukları potansiyeli de saptamak durumundadır (Aker, 2008: 18). Yetenek yönetiminde yetenek kadar potansiyelin de doğru şekilde tespit edilip, uygun pozisyonlara istihdam edilmesi önem arz etmektedir (Yalçın, 2013: 10).

2.1.3.4. Performans ile İlişkisi

Yetenek ile doğrudan ilişkili olan bir diğer kavram performanstır. Performans; özel beceriler temelindeki sorumlulukları yerine getirebilmekle ilgilidir (Ewerlin, 2013: 281). Yüksek performans sergileyen ile yetenekli işgörenler arasında bazı temel özellikler bulunmaktadır. Bunlar; yüksek uzmanlık seviyesi, liderlik özellikleri, üretkenlik ve girişimcilik özelliğidir (Tansley, 2011: 272). Burada bahsedilmeyen; fakat bahsedilmesi gereken bir diğer önemli ortak özelliği (Yalçın, 2013: 9) çalışmada belirtmiştir; bu özellik yetenektir. Yetenek yönetimi anlayışı gereği işletmeye değer katacak yetenekli personelin, yeteneğine uygun pozisyonda çalışması gerektir. Bu durumda olan çalışanlar, diğer iş görenlerden daha istekli ve yüksek

performansta çalışmaktadır. Kısacası yetenek ile performans arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır.

2.1.4. Yetenek Kavramının İş Yaşamına Girişi

Günümüz gereksinimlerinin önceki dönemlere göre farklılaşmasıyla birlikte değişen yönetsel ve örgütsel değerler ve kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu yeni kavramlardan bazıları; toplam kalite yönetimi, değişim yönetimi, kriz yönetimi, kıyaslama, öğrenen örgütler, personeli güçlendirme gibi çağdaş yönetim yaklaşım ve teknikleri ile 1990'lı yıllardan itibaren yetenek yönetimi yaklaşımı günümüze kadar yoğunlaşarak gelmiştir (Şahin, 2015: 8). Bununla birlikte işletmelerin daha etkin ve verimli olabilmeleri adına yatırım yapmaları gereken en önemli kaynağın insan olduğunu anlaması, bu "insan" olgusunun da kendini diğer potansiyel işgücünden farklı kılacağı bir yeteneğinin olmasının anlaşılması ile birlikte yetenek kavramı yönetim yazınında yer almaya başlamıştır. Yetenek kavramının iş yaşamına girişinde bazı etmenler önemli roller oynamıştır. Bunlar; küreselleşen dünya, küresel anlamda değişen demografik nitelikler ve diğer bütün kaynaklar gibi sonsuz olmayan yetenek kıtlığıdır.

2.1.4.1. Küreselleşme

Küreselleşme ile ekonomi ve iş dünyasındaki her sınırın ortadan kalkması ile birlikte kullanılması gereken kaynakların ortak bir havuzda toplanması da kaçınılmaz olmuştur. Özellikle işletmelerin son yıllarında değerini anladığı ve üzerinde durduğu insan kaynağı da bütün dünya işletmeleri için eski yıllara nazaran ulaşılması, sınırların kalkmasıyla daha kolay; fakat aynı zamanda özellikle fark yaratanlara olan talebin artmasıyla da daha zor bir hal almıştır. Bu durum daha çok uluslararası arenada iş yapan işletmelerde görülmektedir ve yetenekli çalışanları kazanmak için keskin bir rekabet ortamı yaratmaktadır. (Atlı, 2012: 60). Küreselleşmenin yetenek ve yetenek yönetimi kavramı üzerindeki etkileri daha çok ilerleyen kısımlarda yetenek savaşları bölümünde anlatılmıştır.

2.1.4.2. Global Demografik Değişim

Dünyanın, gelişmemiş ülkeler yüzünden giderek kalabalıklaşması ile birlikte, özellikle gelişmiş ülkelerde genç nüfusun yaşlı nüfusa oranı gün geçtikçe azalmaktadır. Bununla birlikte çalışabilecek olan 18-65 yaş arasındaki kısım kendi içinde gerek eğitim gerekse kültür gibi çeşitli parametrelerle nitelik bakımından birbirinden farklılık göstermektedir. Küresel rekabetin önceki dönemlere göre daha yüksek olduğu günümüzde işletmelerin aradığı işgücü, bu çalışan kısım içinde, kendilerini bir adım ileriye götürecek olan ya da değer yaratabilme potansiyeli olanlardır. Yapılan işler, nüfusun, ekonomik yapının ve ticaretin büyümesinin etkisiyle önceki yıllara göre nitelik ve nicelik olarak artış göstermektedir. İşlerin nicelik olarak artış göstermesi işgücüne olan talebin artmasına neden olurken; nitelik olarak da artması doğal olarak nitelikli, kalifiyeli ve son yirmi yıldır yönetsel alanda kullanılan yetenekli personele olan ihtiyacı beraberinde getirmiştir. Fakat nitelikli ve kalifiye eleman olmak zaman isterken, yetenekli olmak doğuştan gelmektedir. Yaşlanan kuşağın emekli olmasıyla işletmeler, ayakta kalıp rekabet ortamına ayak uydurabilmek adına yeni kuşak olan Z kuşağından mevcut işgücüne ulaşırken, nitelikli eleman yetiştirmenin zaman alacağını bildiğinden, yetenekli olanların arayışına girmiştir.

2.1.4.3. Yetenek Kıtlığı

İnsanoğlunun yaşadığı bu dünyada hayatını her anlamda idame ettirebilmek için kullandığı hiçbir kaynak sonsuz değildir. Solumak için tükettiği oksijen de sınırsız değildir, içtiği su da... Aynı şekilde insan kaynakları dediğimiz, işletmelerdeki asıl değerli varlık olan insanların da bir sınırı vardır; özellikle işletme için fark yaratacak kabiliyette ve yetenekte olanların. Eğer her işletme bir şekilde kendinde fark yaratacak, kendine değer katacak personele ulaşabilseydi işletmeler arası rekabet diye bir kavram olmazdı. Diğer her kaynağa olan ihtiyaç gibi yetenekli personele olan ihtiyaç da gün geçtikçe artmaktadır. Bunların nedenleri diğer bölümlerde detaylarıyla anlatılmıştır. İhtiyaç artarken alanında uzmanlaşmış ve yeteneğini geliştirmiş olan kuşak ise gün geçtikçe yaşlanmakta ve doğal olarak emekliliğe ayrılmaktadır. Deneyimli ve işini bilen personelin yerini ise yeni mezun olmuş Z kuşağı doldurmaya başlamaktadır. Yaşlanma dışında, küreselleşen dünyada sınırların ortadan kalkmasıyla birlikte gelişmekte olan ülkelerdeki yetenekli bireyler gelişmiş ülkelere giderek beyin göçü

oluşturmakta ve gelişmekte olan ya da gelişmemiş ülkelerde ise yine yetenek arzı konusunda kıtlık yaşanmaktadır.

2.1.5. Yetenekli alışanların özellikleri ve Pareto Kuralı

Bu tezin konusu gereği yönetilmek üzere işletmeyi farklı kılacak olan işgücünün yetenekli olması gerekmektedir. Festing vd. (2014: 2) ye göre işletmeye rekabetçi avantaj sağlayacak kilit yeteneklerin değerli, nadir, taklit edilmesi zor olan önemli yetenekleri bulunmaktadır. Abrudan ve Matei (2008: 25) e göre yetenekli çalışan kendisine mükemmellikler bahēedilmiř bir insan değil, yaptığı iş için çok uygun kimse olarak tanımlanmalıdır. Aynı çalışmaya göre; bu yetenekli işgörenlerin yaptıkları işlerin minimum yönlendirme gerektirdiği ve diğer işgörenlerin yaptıkları işlere göre üç kat daha fazla kar getirdiği için bu kişiler diğer çalışanlardan farklıdır.

Bununla birlikte yetenekli işgörenlerin işletmelerden bazı beklentileri vardır ve bunlar üç ana başlıkta toplanmıştır (Doğan ve Demiral, 2008: 152):

- İşletmenin amaçları ve değerlerini göz önünde bulundurarak karar veren liderlerin olması,
- Sürekli ğrenme (Continuous Learning) ve gelişmeyi esas alan çalışma ortamının olması,
- Bütün işgörenlere saygı duyulması.

Firmaların ilk aşamada yapması gereken ise, yetenek kıtlığının olduğu ve ihtiyacın geçmişe göre daha da arttığı bu dönemde yetenekleri kapmak için atik olmalarıdır (Gochman ve Storfer, 2014: 26). Ayrıca yöneticilerin yapması gereken ise yeteneği işletmeye çekmek, onları motive etmek ve elde tutabilmek adına stratejiler geliştirmektir (Abrudan ve Matei, 2008: 25).

Yetenek yönetiminde genellikle temel uygulama alanı işletmenin bütün işgörenleri için değil, sadece azınlığı oluşturan yetenekli olan işgücüdür. Bu işgörenler, işletmeyi farklı kılarak gelecekte bir adım ne taşıyacak olanlar olarak görülmektedir. Yani

işletmenin temel yapısını oluşturan ve kaderini belirleyen işgörenlerin azınlığı, işletmenin çoğunluğunu etkileyecektir. Buradaki mantık pareto kuralından gelmektedir. Pareto analizine – kuralına göre sebeplerin %20 si, sonuçların %80 ini etkilemektedir (Yalçın, 2013: 12). Bu kurala göre işletmelerin geleceğinin % 95 i, işgörenlerin % 5 ini oluşturan yetenekli kısmı tarafından şekilleneceği ifade edilmektedir (Altınöz, 2009: 14). Ayrıca Bill Gates “en değerli” olarak gördüğü, Microsoft u bugüne getiren yetenekli işgörenleri için “Bizden en iyi yirmi çalışanımızı alın, bu durumda Microsoft önemini yitiren bir kurum haline gelirdi” şeklinde ifadesi vardır (Berger ve Berger, 2004: 4). Bundan dolayı işletmelerin insan kaynakları yönetimi gereği bütün işgörenlerine önem göstermesi; fakat yetenek yönetiminin günümüze daha uyan anlayışına göre yetenekli olan en değerli kısma daha önem vermesi gerektiği anlaşılmaktadır.

2.2. YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMI

Yetenek yönetimi, günümüz koşullarında en uygun ve en etkin yönetim anlayışı olmasından, işletmelere sağladığı yararlarından ve işletmeleri farklı noktalara getirecek olan öneminden dolayı gerek akademik hayatta gerekse pratikte güncelliğini koruyarak, yazında özellikle son yıllarda birçok çalışmanın ana temasını oluşturmaktadır (Bersin, 2006; Bhatnagar, 2007; Abrudan ve Matei, 2008; Altuntuğ, 2009; Burkus ve Osula, 2011; Claussen vd., 2013; Collings, 2014; Cooke vd., 2014; Festing vd., 2014; Gochman ve Storfer, 2014; Oladapo, 2014; Wagner, 2015). Fakat literatür incelendiğinde göze çarpan sorunlardan biri yetenek yönetiminin büyük çoğunlukla sadece batı dünyasında incelenmiş, doğuda ise bu konu hakkında çok çalışma yapılmadığıdır (Cooke vd., 2014: 225). Doğuda yapılan çalışmalarda ele alınan ülkeler ise Çin gibi gelişmiş ülkelerdir. Bu tez ile birlikte yetenek yönetimi olgusunun literatürdeki eksik olan kısmına hem doğu dünyasında hem de gelişmekte olan bir ülke ele alınarak katkıda bulunulmaya çalışılacaktır.

2.2.1. Yetenek Yönetimi Kavramı Tanımı

Profesyonel yaşamda en temel olgulardan olan yönetme kavramı, içinde bulunulan duruma bağlı olarak; insan, zaman ya da süreç üzerine olmakla beraber, günümüz koşulları dikkate alındığı zaman, işletmeyi üst noktalara taşıyacak olan ve diğerlerine nispeten daha çok değer yaratan iş görenleri yani işletmeyi diğerlerinden farklı kılmayı sağlayacak olan yetenekleri yönetmenin giderek önem kazanması aşikârdır. Yetenekli iş göreni bulup iş yerine kazandırmak kadar bu iş görenlerin sahip olduğu kendine has olan yeteneği doğru yerde doğru zamanda kullanarak etkili sonuçlar almak da bir o kadar önemlidir. Yetenek yönetiminin insan kaynaklarının yeni bir şekli olması, intikal planlamasını çağrıştırması ya da sadece yetenekli çalışanları yönetme gibi çağrışımlarından dolayı (Al Ariss vd., 2014: 173) her ne kadar yetenek yönetimi üzerine ortak bir tanım yapılamasa da (Collings ve Mellahi, 2009: 305; Dries, 2013: 274) bu kavramın, ilgili yazında çeşitli tanımlarla ifade edildiği görülmektedir. Collings (2014: 301) e göre yetenek yönetimi; kritik örgütsel rollerde görev alan yüksek potansiyeli bulunan ve yüksek performans gösterenlerin yönetimi ve geliştirilmesidir. Downs ve Swailes (2013: 269) e göre yetenek yönetimi; örgütteki yetenek akışının stratejik olarak yönetilmesidir. Festing vd. (2014: 1) e göre bu kavram; örgütün kilit çalışanları kendine çekerek, seçmesi, geliştirmesi ve elinde tutabilmesidir. Huang ve Tansley (2012: 3673) e göre yetenek yönetimi; anahtar roldeki çalışanların hızlı bir şekilde gelişmek istediği kariyer geliştirme sürecini içine alan genişleyen küresel pazarlardaki yüksek değer yaratan işgücünü hedef alan insan kaynakları uygulamasıdır. Nankervis (2013: 189) e göre yetenek yönetimi; hızla büyüyen dinamik ve rekabetçi küresel çevrede endüstrinin ihtiyaçlarını karşılamak adına özel yetenekleri ve kabiliyetleri olan ‘en iyi’ çalışanları çekip elde etmektir. Bhatnagar (2007: 641) a göre örgütsel ihtiyaçları karşılamak üzere ihtiyaç duyulan yeteneklere sahip olan insanların alımı ve geliştirilmesidir. Calo (2008: 409) ya göre yetenek yönetimi, insan yeteneği ihtiyacını ummak ve bu ihtiyacı karşılamak için plan ortaya koymaktır.

Uren ve Samuel (2007: 32) e göre yetenek yönetimi farklı insanlar için farklı anlamlara gelmektedir ve “cezbet, tanımla, geliştir, iş ver ve bütünleş” şeklinde beş ana elementle tanımlamıştır. ‘Cezbet’ kısmında dış dünyadan yetenekleri çekebilmek için cezbedici bir iş teklifi sunmayı, ‘Tanımla’ kısmında değer yaratacak çalışanları

tanımlayabilmeyi, 'Geliştir' kısmında mevcut ve gelecekteki talepleri karşılayabilecek yeterlikte olan çalışanların yeteneklerini geliştirmeyi, 'İş Ver' kısmında doğru insanları doğru zamanda doğru işlere yerleştirmeyi ve 'Bütünleş' kısmında ise çalışanların örgüte olan bağlılıklarını sağlamak için gerekli çevreyi oluşturma anlatılmaktadır.

Cooke vd. (2014: 226) ya göre; yetenek yönetimi kavramının tanımı için; insan kaynaklarının yeni bir yaklaşımı olarak, intikal planlaması olarak, yetenekli çalışanların yönetilmesi olarak ve önemli pozisyonların stratejik yönetimi şeklinde dört ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilk yaklaşıma göre bütün çalışanların örgütün iyiliği için dizginlenmesi gereken yeteneği olduğu; ikinci yaklaşıma göre; yetenek tünelleri oluşturarak gelecekte de yetenek arzı sağlanması için bir yönetim anlayışı olması gerektiği, üçüncü yaklaşıma göre; sadece küçük bir porsiyonu oluşturan yetenekli insanların yönetilmesi gerektiği ve son yaklaşıma göre de fark yaratan önemli insanlardan ziyade önemli pozisyonların yönetilmesi gerektiği doğrultusundadır.

En geniş tanımı ile ve hatırı sayılır miktarda atıf alan çalışma olan Collings and Mellahi (2009: 305) e göre yetenek yönetimi; örgütün sürdürülebilir rekabetçi avantajına anlamlı katkı yapan kilit rolleri dolduran yüksek performanslı ve yüksek potansiyeli olan kişilerin gelişiminin ve bu kişilerden işletmenin insan kaynakları yapısını farklı kılacak şekilde faydalanmanın ve yine bu kişilerin işletmeye sürekli olarak bağlı kalmalarını sağlayan bir yönetim bütünüdür.

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak yetenek yönetimini; günümüzdeki koşullar düşünülerek, yeni iş gücünden maksimum faydayı elde edebilmek doğrultusunda; işletmeye değer katarak rekabetçi ortamda farklı yerlere getirecek olan işgörenleri işletmeye çekebilmek, işe almak, yeteneklerine göre doğru pozisyonlara yerleştirmek, yeteneklerini geliştirmek ve işletmede tutabilmek için yapılan faaliyetlerin tümüdür denilebilir.

2.2.2. Yetenek Yönetiminin Diğer Kavramlarla İlişkisi

Yetenek yönetiminin elde tutma, cezbetme gibi doğrudan olmasa da dolaylı olarak ilişkili olduğu bazı kavramlar bulunmaktadır. Bunlar IQ (Information Quantity) – Bilişsel Zeka, EQ (Emotion Quantity) – Duygusal Zeka, eğitim, kariyer yönetimi ve performans yönetimidir.

2.2.2.1. Bilişsel Zekâ ve Duygusal Zekâ ile İlişkisi

Günlük hayatta zekâ diye adlandırdığımız ve aslında iki boyutu bulunan bu kavramın ilk boyutu olan bilişsel zekâ; “bilgiyi elde etme, öğrenme ve problem çözmeye imkân veren yetenekler bütünü” olarak tanımlanmaktadır” (paradoksdanismanlik.com). Duygusal zekâ ise; “bir kişinin çevresel baskılarla ve isteklerle başa çıkmak için başarılı olma yetisinde; duygusal, kişisel ve sosyal yeteneklerinin bir bütünüdür” şeklinde tanımlamıştır (Becerem, 2004). Bu iki kavram sanıldığı gibi birbirlerinin zıttı değildir; aksine tamamlayıcı özelliktedir. Bazı kişilerin sözel zekâları olduğu gibi bazı kimselerin sayısal alanda zekâları gelişmiştir. Aynı şekilde bazıları bilişsel olarak bazıları ise duygusal anlamda nispeten daha zekidir. Kişiler çalıştıkları işletmelerde edindikleri görevler kimi zaman bilişsel zekâyı, kimi zaman ise örgüt içi iletişimin gerektirdiği durumlarda da duygusal zekâyı önemli kılmaktadır. Bununla birlikte yetenekli insanların bilişsel ve duygusal zekâ açısından zengin kimseler olması da tesadüfi değildir. Tezin daha önceki kısımlarında da değinildiği üzere yetenek ile performans arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. İş yaşamında yüksek performans gösteren kişilerin olağanüstü zihinsel beceri ve güçlü bir belleğe sahip oldukları görülmektedir (Tümen, 2014: 41).

2.2.2.2. Eğitim ile İlişkisi

Yetenek yönetimi ile doğru yeteneği doğru pozisyon için istihdam edip, ona doğru imkânlar sağlayıp o kişiden doğru şeyler beklendiğinde, yetenekli kişi işletme için değer yaratacak ve farklı kılacak faaliyetlerde bulunacaktır. Bütün bu süreçte eğitimin önemi de göz ardı edilmemelidir. Özellikle kariyer geliştirme sürecinde, yetenekli personelin işletme içindeki kariyer hayatı boyunca, onu rakip firmaların kişiye

sunduklarını unutturacak şekilde elde tutabilmek adına kişiye artılar katabilmek için ona verilecek eğitimin niceliği ve niteliği ayrıca önem arz etmektedir.

2.2.2.3. Kariyer ve Performans Yönetimi ile İlişkisi

Bu kısım her ne kadar kariyer geliştirme bölümünde anlatılmış olsa da; yetenek yönetimi ile kariyer ve performans yönetimi arasındaki ilişki şu şekilde belirtilebilir: Yetenek yönetiminin temel amacı çok kısa bir şekilde işletme için fark yaratacak olan kişileri işletme için cezbedip elde etmek ve onları elde tutabilmektir. Başta insan kaynakları yöneticileri olmak üzere bütün yöneticiler, işgücü pazarından elde ettikleri yetenekli personeli, hem personelin kendini geliştirebilmesi adına hem de işletmeye diğer çalışanlardan daha fazla fayda sağlayabilmesi adına, onlara kişilikleri ve karakterleri başta olmak üzere ilgi alanları, becerileri, yetenekleri, istek ve ihtiyaçları doğrultusunda bir kariyer haritası çıkarmalıdır. Bunun için kişilik envanteri, yetenek testleri, karakter analizi gibi süreçler etkin bir şekilde uygulanmalıdır. Bununla birlikte, çalışanların işletmedeki kariyerleri boyunca gösterebilecekleri ortalama performans düzeyleri belirlenip, çalışanlara bu doğrultuda misyon yüklenmelidir. Üzerinde durulması gereken konu ise; “çalışanın şirketi geleceğe taşımak için doğru yetenek bileşimlerine sahip olup olmadığı ve bu yeteneklerini yüksek performans göstermek için kullanabildiğidir” (Tümen, 2014: 44). Bütün bunlarda kariyer yönetimi ve performans yönetimi önemli bir rol oynamaktadır.

2.2.3. Yetenek Yönetiminin Önemi

Yetenek yönetiminin arkasında yatan mantığa göre; işler insanlar tarafından yürütülür; süreçler, teknoloji ve sermaye elbette önemlidir fakat kararı veren insanlardır ve bir örgüt ne kadar iyi insanlardan meydana gelirse o kadar iyi bir işletme haline gelir; önemli olan bu “iyi” insanları cezbedip, geliştirmek ve en etkin şekilde kullanabilmektir (Uren ve Samuel, 2007: 32). Yazında yetenek yönetiminin öneminden bahseden çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Uren ve Samuel, 2007: 34; Collings, 2014: 301; Al Ariss vd., 2014: 175). Her ne kadar yöneticiler yetenek yönetimine olumlu baksa da, bu yönetim anlayışını etkin kullanmakta zorluk

çekmektedir ve yetenek yönetimi ile örgütsel performans arasındaki bağ açıkça ifade edilememektedir (Collings, 2014: 302).

Yetenek yönetimi öncelikle temel tanımından da yola çıkarak; yetenekleri bir araya getirerek onları en etkin biçimde yönetmesi, bu yetenekleri en verimli şekilde değerlendirmesi ve liderliği geliştirmesi bakımından önemlidir (Sims, 2009: 9). Örgütün temelini oluşturan ve içinde bulunduğu rekabetçi ortamdan bir adım ileriye taşıyan yetenekli çalışanları bir araya getirerek onları işletmede uzun yıllar bağlı tutmasıyla önem arz etmektedir (Yalçın, 2013: 14).

Dries (2013: 272) ye göre insan kaynakları konusunu çalışan araştırmacıların raporları doğrultusunda yetenek yönetimi 20. yy örgütlerinin insan sermayesi ile ilgili çektiği zorlukların başında gelmektedir.

Yapılan bir çalışmada yetenek yönetimini beş yıllık uygulayan işletmelerde, uygulamayan rakiplerine oranlar yatırım karlılığında %20 oranında artış gözlemlenmiştir; bununla birlikte yetenek yönetiminin sadece anahtar bileşenleri bir araya getirilip uygulandığında beş yıllık süreçte yatırım karlılığında %38 artış gözlemlenmiştir (Collings vd., 2011: 454).

Günümüz işgücünün genç çoğunluğunu oluşturan Y ve Z kuşaklarının kariyer yaşamlarına olan algısı kendinden önceki kuşaklara göre farklı olmaktadır. 1980 lerde 20 yıl olan kariyer döngüsü günümüz işgücü için 20 aya kadar inmiş durumdadır. Bu süre gün geçtikçe daha da aza inmektedir. Kişiler artık sadece bir işyerini benimseyip yıllarca aynı yer için emeklerini harcamamakta, çalıştıkları işyerlerinden gerekli özeni alamadıklarında o iş yerini değiştirmeyi eskiye nazaran daha kolay tercih etmektedir. Özellikle yeni üniversite mezunu olan ve gelecekteki iş gücünü oluşturacak olan Z kuşağındaki yetenekli beyinler için yetenek savaşları olgusu tekrar canlanacaktır. Önümüzdeki yıllarda iş dünyasının belirleyici unsurlarının başında demografik oluşum gelecektir (Abrudan ve Matei, 2008: 27). Her işletme kendini bir adım öne götürerek fark yaratacak beyinleri bünyesine katmak için bir rekabet ortamına girecek, kendi bünyesinde tutabilmek için ise ayrıca çaba sarf etmek zorunda kalacaktır. İşletmelerin yetenekli bireyleri elde etmek ve elde tutmak için gösterdiği uğraşları gerek işletme içi gerekse işletme dışı çevrelerdeki faktörler önemli boyutta

etkilemektedir. İşletmenin kendi dinamikleri dışında, faaliyetlerini gösterdiği ülkenin de gelişmişlik düzeyi bu yetenekleri elde tutma yolunda engel ya da destek olabilmektedir. Gelişmiş ülkelerin ekonomik ve sosyal refah düzeyi, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki yetenekli bireyleri cezbedecek ve bu durum ülkemizdeki iyi beyinlerin göç etmesine neden olacaktır. Beyin göçü olarak nitelendirdiğimiz bu durum karşısında ülkemizde faaliyet gösteren işletmeler, gelişmiş olan ülkelerdeki işletmelere göre bir adım geride konumlanmaktadır. Sadece kendi çevresindeki işletmeler dışında uluslararası bakış açısıyla düşünmek durumunda olan işletmeler, pazardaki yetenekli bireyleri cezbetmek, işe almak, onları geliştirmek ve örgüte olan bağlılıklarını sağlamak için tarih boyunca süregelen yönetim anlayışlarından olan personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi yerine yetenek yönetimi anlayışını benimsemek durumundadır.

2.2.4. Yetenek Yönetiminin Tarihçesi

Unutulmamalıdır ki; insanların işe ihtiyaç duymasından daha çok işin insanlara ihtiyaç duyması gerçeği vardır. Bir işletmeyi bir araya getiren birçok unsur vardır fakat insan faktörü olmadan diğer unsurlar arasında bir bağ kurulamaz ve işletmenin amaçları gerçekleştirilemez. Fakat bir iş, herhangi bir insan topluluğu tarafından yapılabilir. Önemli olan beş kişinin iki günde yapabileceği bir işi iki kişinin bir günde yapabilmesidir, etkin ve verimli şekilde bitirebilmesidir ve hatta bu iki kişinin yaptığı bu işle ya da işi yaptığı yol ile işletmeyi rakiplerinden bir adım öne getirebilmesidir. İşte bu iki kişinin böyle bir başarıya ulaşabilmesi için diğerlerinden farklı olması gerekmektedir. Bu fark onlara has olan “yetenektir”. Yetenek kavramının yönetsel alanda olmak üzere işletmeyi diğerlerinden farklı bir konuma getirebilecek boyutta olduğunu ilk olarak Selznick bahsederken; yeteneği stratejik ve sürdürülebilir rekabetin mutlak şartı olarak nitelendiren kişi ise Hamel ve Prahalad olmuştur (Altuntuğ, 2009: 449).

Tarih boyunca makro boyutta bakıldığında toplum düzenini sağlamak için, daha mikro ölçekte ve konumuz gereği iş dünyasında bakıldığında ise işletmedeki temel ve alt amaçlara ulaşmak için bir araya gelen insanları yönetme zorunluluğu doğmuştur.

İçinde bulunulan zamanın şartlarına göre, insanları yönetmek değişik biçimleri edinmiş ve farklı adlar almıştır. Aşağıda insanları yönetim sürecinin yeteneğe dayalı olmaya kadar gelen kısmı ve bu yetenekler için ortaya çıkan rekabetçi savaşlar detaylandırılarak anlatılacaktır.

2.2.4.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine, İnsan Kaynakları Yönetiminden Yetenek Yönetimine Geçiş Süreci

İnsan, ilk yönetsel sorunlar önemli hale geldiğinde makine gibi görülüyordu. Personel yönetimi söz sahibiyken, işe alma, eğitme ve işgören performansı önemliydi. 1900lü yıllarda insan sadece işin yapılması için bir girdi olarak görülüp maliyet olarak ele alınıyordu ve personel yönetiminde daha çok bürokrasi ve hiyerarşi hâkimdi (Bingöl, 2014: 5). Daha sonraları davranış bilimleri teknikleri ile birlikte insana insan gibi yaklaşan insan kaynakları yönetimi başlamıştır (Ekinci, 2008: 177). Rekabetçi ortamın kızışması ile birlikte sürdürülebilirliğini sağlamak adına stratejik önem kazanan İKY ye göre insan unsuru maliyet olmaktan çıkıp sermaye olarak görülmeye başlanmıştır (Bingöl, 2014: 6).

Makinelerden farklı olan insanoğlunun duygu ve düşüncelere sahip olması ve düşünebilme gibi ayırt edici özellikleri bulunduğundan dolayı tek bir çatı altında toplamak imkânsız hale gelmektedir. Her insan bir dünyadır ve kendi doğruları, kendi algıları vardır. Kendilerine has karakteristik özellikleri bulunmaktadır. Kişilik yapıları farklıdır. Bu yüzden içinde “insan” bulunan her iş zordur. İçinde “insan” unsuru bulunan çalışmaların temeline bakıldığında, bu birbirinden farklı olan insanlara ayrı ayrı yönetim anlayışının ütopyik olmasından dolayı bilim dalları, kişileri standartlaştırmaya veya sınıflandırmaya yönelik olarak geliştiğini görmekteyiz. Kişilerin örgüt içi davranışlarını belirli kalıplara sokmak için örgütsel davranış bilimi gelişmiştir. İnsanlarla uğraşmak her ne kadar zor bir süreç olabilse de üretim faktörleri içinde en önemli yeri almaktadır. Diğer faktörleri bir araya getirip ortaya bir ürünün çıkmasını sağlayan, henüz günümüz teknoloji koşulları dikkate alındığında hala insandır. Fakat insan faktörünü de diğer üretim faktörleri gibi mantıksal çerçevede katı bir hiyerarşik yapıda bir araya getirmeye çalışan yönetim anlayışlarının kişilerin kendilerine has olan bir özelliklerini; yeteneklerini köreltmeye başladığı görülmüştür (Altuntuğ, 2009: 449). Bu yüzden insan kaynağı yönetiminden yetenek yönetimine

geçiş mecburi hale gelmiştir. Süreç kısaca insan üzerine işlemektedir ve personel yönetiminde maliyet olarak görülen işgörenler insan kaynakları yönetiminde işletmelerin en değerli varlıkları – kaynakları haline gelmekte; yetenek yönetiminde ise farkına varılması, işletmeye çekilmesi ve elde tutulması gereken varlıklar - değerler haline gelmiştir (Doğan ve Demiral, 2008: 148). Bununla birlikte insan kaynakları yönetimi ile yetenek yönetimi arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Yetenek yönetiminin de insan kaynakları yönetiminin temelini de insan faktörü oluştururken; yetenek yönetimi bütün iş gücünün sadece küçük bir kısmı olan yetenekli işgöreni işe almak, geliştirmek ve elde tutmaya odaklanmaktadır (Festing vd. 2014: 3). Ayrıca yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetiminden daha eşitlikçi ve seçkinci taraflarıyla farklılaşmaktadır (Dries, 2013: 274).

2.2.4.2. Yetenek Savaşları

Küreselleşmenin her işletmeyi ekonomik, siyasal, sosyal vb. boyutlarla etkisi altına almasıyla beraber müşterilerin taleplerinin değişmesi ve beklentilerinin artmasıyla gün geçtikçe artacak olan rekabet ortamında doğacak olan farklılaşma ihtiyacı işletmeleri, istihdam edecekleri personelde üst düzey nitelikli eleman arayışına girmelerine neden olacaktır. İşletmenin işe alım yaptığı pozisyon için başvuru yapan adayların özgeçmişinde karşılaşılabilecek özellikler haricinde, firmalar kendilerini bir adım öteye taşıyacak olan kişileri işe almak için yarış haline girmektedir. Bununla birlikte özellikle gelişmiş olan ülkelerde az olan genç nüfustaki potansiyel yetenekli işgücüne bakıldığında yetenek arz ve talebinde ciddi sıkıntılar yaşanacaktır.

Yetenek savaşlarından dolayı işletmeler kendilerini cezbeden işverenler olarak konumlandırma arayışına girmişlerdir (Ewerlin, 2013: 279). Yetenek savaşlarını ve yeteneğin karakteristik özelliklerini etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Cooke vd. (2014: 227) ye göre bunlar; küresel demografik ve ekonomik trendler, kişilerin ve örgütlerin mobilitelerinin artması, iş dünyasındaki dönüşümsel değişimler, beceriler ve kültürler ile işgücündeki çeşitliliğin artması iken; Ewerlin (2013: 280) e göre ise sayılan nedenlere ek olarak yüksek becerili çalışanların başka ülkelere göç etmesi, işletmelerin konumlarını değiştirerek yetenekli işgörenlerin bulunduğu bölgelerden başka bölgelere taşınması; yetenek için çekişmelerin başlamasına neden olmuştur. Yetenek savaşları konusunun önemli bir konu olmasının altında iki önemli neden

yatmaktadır (Dries, 2013: 273). Bunlardan ilki; rekabetçi avantaj adına geleneksel kaynakların önemini yitirmesi ve insan faktörünün rakipler tarafından kopyalanması zor olduğu için önemli bir yere gelmesi iken; ikinci nedenin demografik değişim ve psikolojik sözleşme trendlerinden dolayı yetenekli kişileri pazardan çekmenin ve elde tutmanın gitgide zor bir hale gelmesidir. Aşağıda yetenek savaşlarına neden olan etmenler açıklanmaktadır.



Şekil 7: Yetenek Savaşlarına Zemin Hazırlayan Faktörler

2.2.4.2.1. Küreselleşme ve Ekonomik Değişimler

Küreselleşme ile ekonomik trendlerin değişmesi, iktisadi sınırların ortadan kalkması ile birlikte artık herhangi bir ürünün dünyanın bir ucunda üretilip, diğer bir ucunda tüketilmesi alışıl gelmiş olaylar olmuştur. Bununla birlikte sadece imalat sektöründe değil, aynı zamanda hizmet sektöründeki gelişmeler de, ortaya konulan hizmetin dünyanın her yerinde rahatça taklit edilerek uygulanabilmesine neden olmuştur. Eski ekonomik trendlerin sunduğu üretim faktörlerinin günümüz bilgi odaklı trendinde kolayca kopyalanabilmesinden ve işletmeyi ön plana çıkaracak ve işletmeye diğer faktörlere nazaran anlamlı değer katacak olan daha önemli bir sermayenin bulunduğu farkına varılmasından dolayı insan faktörü işletmeler için en önemli yeri almıştır. Bununla beraber; entelektüel sermaye olan insan faktörünün işletmeler için bir kazanım olmasıyla ve bu entelektüel birikimin kolayca kopyalanamaması ile birlikte yeteneğe artan talep ile özellikle yetenekli işgücünün bütün işgücüne oranının az olmasından, yetenekli ve işini bilen kuşağın yaşlanmasından dolayı emekliliğe ayrılmasından kaynaklanan yetenek arzının azlığı ve bütün bunlarla birlikte potansiyel yetenekli işgücünün de bu gelişmelerden haberdar olmasından dolayı işletmelerden istek ve beklentilerinin şekillenmesinden ötürü işletmelerde yetenek savaşlarının başlamasına neden olmuştur. Bununla birlikte özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki yetenekli beyinler, küreselleşmeyle beraber sınırların kalkmasıyla gelişmiş ülkelere

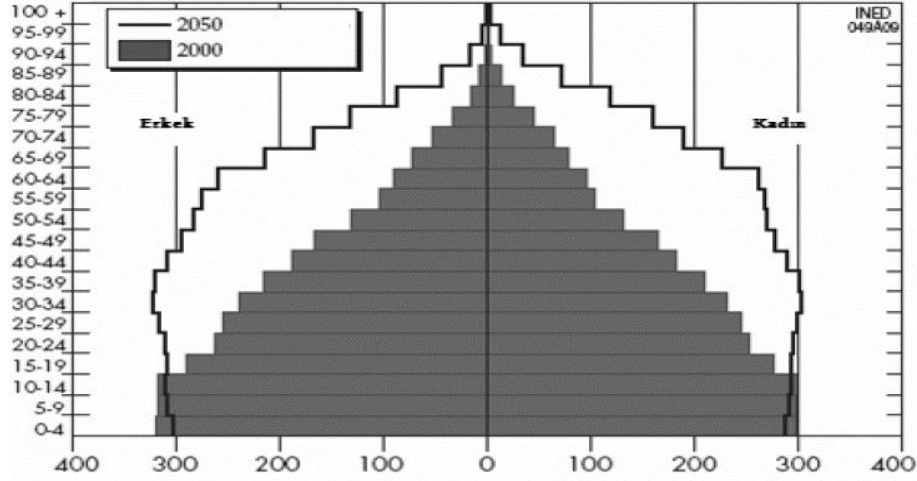
çalışmaya gitmekte ve beyin göçüne neden olmaktadır (Çayan, 2011: 20). Bundan dolayı gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeler elinde bulundurdukları yetenekleri kaybetmemek adına daha çok çaba sarf etmektedir.

2.2.4.2.2. Bilimsel ve Teknolojik Değişimler

İşletmeler rekabetin kızıştığı ortamda ayakta kalabilmek adına, çevresinde olup bitenlere kayıtsız kalmamakta ve kendisini etkileyen ve etkileme potansiyeli olan her türlü değişime açık olarak adapte olmaya çalışmaktadır. Özellikle üretim sektöründe faaliyet gösteren firmalarda bütün üretim sürecinde bilimsel ve teknolojik değişimler etkili rol oynamaktadır. Fakat makineler ve süreçler her ne kadar çağdaşlaşsa da bütün bunları kullanarak ortaya bir çıktı getirilmesini sağlayacak olan insandır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin günlük yaşamın her alanında artan kullanımı, bu teknolojilere dayalı ürün ve hizmetlerin üretilmesini; etkin ve verimli şekilde kullanılmasını sağlayacak insan kaynağına olan ihtiyacı da artırmıştır (Yalçın 2013: 32). Teknolojik gelişmelerin nispeten daha sık yaşandığı günümüzde, nihai kullanıcıya en kaliteli ürünü sunabilmek adına bilimin sınırlarını kullanarak elinde bulundurduğu en son teknoloji ile geliştirilmiş makine ve teçhizata sahip olan işletmeler, bu makinelerin kullanımında yine yetenekli işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca teknolojinin ve bilimin gelişmesiyle ortaya çıkan yeni ürünler, hizmet anlayışı, süreçler, istek ve ihtiyaçlar da, müşteriye sunulmak adına oluşturulmak için yeni becerilere ve kabiliyetlere; dolayısıyla yetenekli işgörene ihtiyaç duymaktadır.

2.2.4.2.3. Demografik Değişimler

Değişmeyen tek şey değişimdir. Hayattaki her değişim yararlı olmayabilir. Bunlardan birisi de günümüz koşullarındaki demografik değişimlerdir. Demografik değişimlere ülke bazlı baktığımızdaki sorun; doğum oranlarının ölüm oranlarına göre azalma göstermesidir.



Şekil 8: Dünya Nüfus Piramidi 2000 – 2050 Yılları Arası Baz Alınarak
Kaynak: Mandıracıoğlu, 2010: 39

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere 2000 ile 2050 yılları arasında özellikle yaşlı nüfus oranında ciddi bir artış görülmektedir. Özellikle gelişmiş ülkeler her ne kadar yenilenebilir kaynakları kullanmaya geçse de, dünyanın geri kalan kısmının var olan ve çevre dostu olmayan kaynakları kullanmasından dolayı ortaya çıkan ekonomik ve politik sebeplerden ötürü bireylere yansıyan geçim ve yaşam sorunları aileleri çok çocuklu olmaktan uzaklaştırmaktadır. Ebeveynler tüm yatırımlarını gelecek kaygısı ve ekonomik sebeplerden ötürü tek çocukları üzerine yapmayı tercih etmektedir. Gelişmemiş ülkelerde ise durum, eğitim seviyesinin çok düşük olmasından süregelen cehalet ve bilinçsizlikten dolayı doğum oranında üst seviyelerde seyretmektedir. Fakat bu kalifiyeli insanların var olacağı anlamına değil, aksine deyim yerindeyse “kuru gürlütü” nün bulunmasına neden olmaktadır. İşsizlik, kişi başına düşen milli gelirdeki azalma gibi sorunlara neden olacak gereksiz bir nüfus oluşmasına neden olmaktadır. Asıl sorun ise gelişmiş ülkelerde, özellikle Avrupa’da yaşlı nüfusun giderek artmasıdır. Bu da Avrupa’nın yetenekli iş gören ihtiyacının artmasına ve özellikle gelişmekte olan ülkemiz için yetenekli işgücünün isteklerinin ve ihtiyaçlarının daha iyi karşılanabileceği, daha iyi şartlarda yaşamlarını sürdürebileceği bu gelişmiş ülkelere yapacağı beyin göçüne neden olmaktadır. Bu durum yeteneği arz eden ve yeteneği talep eden iki bölge için rekabete neden olmaktadır. Ülkemizden gelişmiş ülkelere beyin göçünü azaltmak ya da engel olmak için işletmelerin hem kendi içinde hem de uluslararası arenada bir savaş içine girmesi ile beraber, yeteneği talep eden gelişmiş ülkelere de yine yetenek kıtlığından kaynaklanan kendi içinde bir yetenek savaşının doğması kaçınılmazdır.

2.2.4.2.4. Yeni Kariyer Yaklaşımları

İşletmelerde yerlerini yavaş yavaş almaya başlayan Z kuşağı ile emekliliğe ayrılmış Baby Boomers kuşağının yerini hali hazırda almış olan bir diğer teknolojik kuşak olan Y kuşağının ortak özelliği mobil olmalarıdır. Ayrıca kariyer döngüsünün düşmesi; özellikle yeni kuşak için işletmeden çok bireysel kariyerin ağır basması ile sınırsız kariyer anlayışının gelişimi, kişinin kariyer hayatı boyunca istekleri ve ihtiyaçlarının daha iyi şartlarda karşılanacağına inandığı işletmeye daha kolay geçmesini ve 4-6 arasında işletme değiştirebilme eğilimi, işletmeleri gerek ellerindeki yeteneği bünyede tutabilme, gerekse bu eğilimi olan potansiyel yetenekleri cezbedebilmek için rekabet içine sokmaktadır.

Özellikle Y ve Z kuşağı, kendine güvenen, özgürlüğüne düşkün, iletişime önem veren, seçici, bir yapıya sahipken aynı zamanda gelişen teknolojik koşullar ve sosyoekonomik yapı gereği esnek çalışma saatlerinin ve ortamının olduğu işletmeleri tercih etmektedir (Yalçın, 2013: 34).

İşletmeleri farklı kılacak olan yetenekli insan kaynaklarının içinde bulunduğu işgücü; gelişen dünyadaki olanaklar sayesinde daha öncelere nazaran daha yüksek düzeyde eğitilmiş ve alanında uzmanlaşmış olup, beklenti, ihtiyaç ve istekleri daha yüksek kimselerdir; kişisel ve kariyer gelişimi ile kendini gerçekleştirme olgusuna da önem vermektedirler. (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 30). Klasik yönetim anlayışına karşı çıkıp, bürokrasiden uzak, hiyerarşinin az olduğu iş ortamlarını tercih etmektedirler. Aşağıdaki tabloda önceki kuşakların benimsediği ve işletmelerin aşına olup uyguladığı geleneksel kariyer anlayışı ile yeni kuşağın tercih ettiği ve işletmelerin de kendilerini stratejik olarak yeniden yapılandırmak durumunda olduğu sınırsız kariyer anlayışı arasındaki farklar belirtilmiştir.

Tablo 5: Geleneksel ve Sınırsız Kariyer Anlayışı Arasındaki Farklar

Faktörler	Geleneksel Kariyer Anlayışı	Sınırsız Kariyer Anlayışı
İstihdam	Örgütsel Bağlılığa yönelik iş güvencesi	Performansa ve Esnekliğe yönelik istihdam
Çalışılacak İşletme Sayısı	1-2 İşletme	Çok sayıda işletme (4-6)
Beceriler	Stabil	Gelişime Açık, Dinamik
Başarı Ölçütü	Ödeme, terfi, statü	Psikolojik Doyuma Ulaşma
Kariyer Yönetimindeki Sorumluluk Seviyesi	İşletmede	Bireysel
Oryantasyon Türü	Resmi Program	İş Üzerine
En Önemli Özellik	Yaş Odaklı	Öğrenme Odaklı

Kaynak: Sullivan, 1999: 458

2.2.4.2.5. Değişen İşgücü Profili

Yetenek savaşlarına neden olan değişen işgücü profili başlığını biraz açmak gerekirse bunun en alt nedeninde iş yerlerini dolduran yeni kuşak profili, bunun bir üstünde ise yeni kuşağın değişen kariyer anlayışı, örgütsel bağlılıklarının zayıflaması ve iş-yaşam dengesine artan talep şeklinde sıralanabilir. Değişimin hayatın her alanında hızla yaşandığı bu dünyada, iş yerlerindeki insan sirkülasyonu da hızla değişmektedir. Özellikle The Baby Boomers ve X kuşağının yaş haddinden dolayı iş yerlerini terk etme durumunda olması ve bu pozisyonların Y ve Z kuşağı ile dolması, iş yerlerindeki profilin değişmesine neden olmuştur. Buradaki iş gücü profilinden kasıt, iş görenlerin kendine has ve içinde bulunduğu kuşağa has özellikler, iş yerinden beklentileri, işletmeden istekleri ve ihtiyaçlarıdır. Özellikle 1980 sonrası doğan Y kuşağı ile 1994 sonrası doğan Z kuşağının iş yaşamından beklentileri kendilerinden önce gelen X ve Baby Boomers kuşağından bazı farklılıklar göstermektedir. Z kuşağı ile ilgili bilgiler detaylarıyla tezin üçüncü bölümünde anlatılmaktadır. Bu kısımda belirtilmek istenen; Z kuşağının iş – yaşam dengesini kendinden önceki kuşaklara göre daha çok önemsemesinden süregelen “çalışmak için yaşamak” anlayışından çıkıp; “yaşamak için çalışmak” anlayışını benimsemesi, yetenekli olan kişilerin daha mobilize olması (Erçökses, 2009: 53) ve çalıştıkları şirketlerden çok bireysel kariyerlerini düşünerek iş yaşamları boyunca ortalama 4-6 işletme değiştirme eğilimleridir. Bütün bunlardan dolayı işletmelerin, kendilerini farklı kılmalarını sağlayan yetenekli insan kaynakları başta olmak üzere tüm personelini rakiplerine kaptırmamak ve elinde tutabilmek için

beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilmeli, çoklu-kuşaklı işgücünü ve elindeki yetenekleri yönetebilmeli, uzun dönemli stratejiler geliştirmeli ve yetenek yönetimini etkin ve verimli bir şekilde insan kaynakları yönetimi ile entegre etmelidir.

2.2.4.2.6. McKinsey Araştırması

Yetenek yönetimi kavramının kuramsal temellerinin atıldığı Amerikan danışmanlık şirketi olan McKinsey tarafından iki aşamada yapılan araştırmalarda ele alınan esas, yüksek performanslı şirketleri diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerinin yeteneğe dayalı faktörler ve iyi yeteneğe sahip olmaktır (Akar, 2015: 43). Araştırmalar 1997 ve 2000 yıllarında yapılmıştır. İlk araştırmada 77 işletme, ikinci araştırmada ise 54 işletme kapsama dâhil edilmiştir. (War for Talent 1997 Survey, War For Talent 2000 Survey). Katılımcı sayıları Tablo 6 da verilmiştir:

Tablo 6:McKinsey Araştırmalarındaki Katılımcılar

Firma Türü	1997	2000
Büyük Ölçekli Firmalar	77	35
Orta Ölçekli Firmalar	-	19
Katılımcı Sayısı	1997	2000
Yönetim Kurulu Üyeleri	360	400
Üst Düzey Yöneticiler	5600	4100
Orta Düzey Yöneticiler	-	2400
İK Uzmanları	72	-

Kaynak: McKinsey “War For Talent”, 2000

Araştırmaların amacı performansı daha yüksek olan işletmelerin yetenek yönetimi adına diğerlerinden farklı olarak ne yaptığını anlamak, işletmelerin güçlü bir yetenek havuzunu nasıl oluşturduğunu öğrenmek ve yüksek yönetsel pozisyonlar için yetenekleri nasıl cezbedip, elde edip geliştirdiklerini kavramaktır (ayan, 2011: 18).

Bu araştırmaların ortak ve önemli sonuçlarına göre;

- Yüksek performanslı şirketleri, orta derecedeki performanslı şirketlerden ayıran en önemli özellik insan kaynaklarının daha iyi olmasından ziyade yeteneğe duyulan

güçlü inanç (Ceylan, 2007: 20) ve yetenekli çalışana verilen değerdir (Yalçın, 2013: 29).

- Gelecek 20 yılın en değerli kurumsal kaynağın yetenek olacağı anlaşılmıştır (Yalçın, 2013: 29).
- Yeteneğe olan talebin giderek artacağı, arzın ise azalacağı öngörülmüştür (Yalçın, 2013: 29).
- Güç, artık işletmelerde değil çalışanlardadır (Demircioğlu, 2010: 18).

McKinsey araştırmaları sonucunda yetenek savaşları için oluşturulan öncesi ve sonrası tablosu aşağıda belirtilmiştir:

Tablo 7: Yetenek Savaşlarının Yarattığı Yeni İş Ortamı

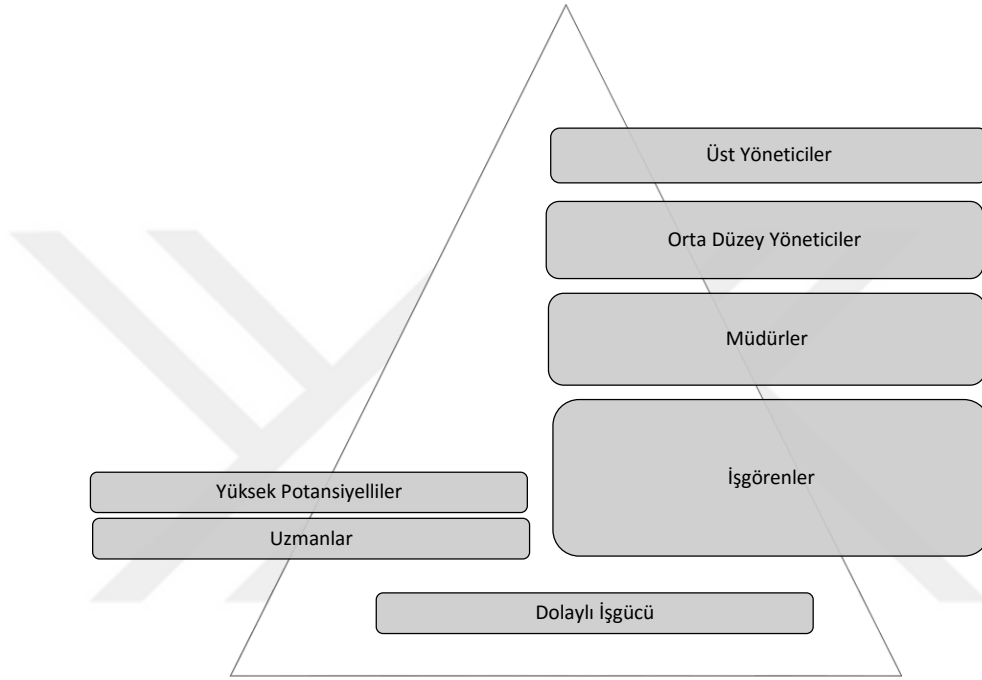
ESKİ GERÇEKLER	YENİ GERÇEKLER
Çalışanlar firmalara ihtiyaç duyar	Firmalar çalışanlara ihtiyaç duyar
Makine, sermaye, coğrafya rekabetsel ihtiyaçtır	Yetenekli çalışanlar rekabetsel ihtiyaçtır
İyi yetenek biraz fark yaratır	İyi yetenek büyük fark yaratır
Çalışılacak iş az bulunur	Yetenekli insan az bulunur
Çalışanlar sağdı ve işler güvenlidir	Çalışanlar iş değiştirebilir ve sözleşmeleri kısa sürelidir
Çalışanlar kendilerine sunulan standart paketlere imza atar	Çalışanlar artık standart paketten çok daha fazlasını talep ediyorlar

Kaynak: Yalçın, 2015: 46

Yetenekli çalışanın önemini vurgulayan günümüze daha yakın tarihlerde yapılan ve önemli çalışmalardan bir diğeri de yine aynı danışmanlık şirketi olan McKinsey Quarterly tarafından yapılan araştırmalarıdır. Bu araştırmalar iki tanedir ve küresel düzeyde yapılmış anketlerden oluşmaktadır. Araştırmaların amacı ankete katılan şirketlerin insan kaynakları gelişimine verdiği önemi vurgulamaktır. Araştırmalardan ilki 2006 yılında 10.000 kişi üzerinde yapılmıştır ve katılımcıların çoğunun görüşüne göre gelecekte şirket yöneticilerinin çoğunun meşguliyeti yetenekli çalışanları işe alma süreci olacaktır. İkinci araştırma 2007 yılında 1300 yöneticiye yapılmış ve sonuçlara göre katılımcıların yarısından fazlası için yeteneğe yönelik rekabetin kaçınılmaz olacağı ve bu rekabetin şirketler üzerinde hatırı sayılır etkiler bırakacağı belirtilmiştir (Abrudan ve Matei, 2008: 26).

2.2.4.3. Yetenek Yönetiminde Yetki ve Sorumluluk Olgusu

Kurumsallaşmış herhangi küçük orta ya da büyük düzeydeki bir işletmenin Şekil 9 da görüldüğü gibi, iş görenler, müdürler, orta düzey yöneticiler, üst düzey yöneticiler, uzmanlar, yüksek potansiyeller ve dolaylı işgücünden oluşan bir iş gücü profili bulunmaktadır:



Şekil 9: İşgücü Piramidi

Kaynak: Guthridge vd. 2008: 55

Günümüz koşullarının gerekli ve önemli kıldığı yetenek yönetimi; bu anlayışı benimseyen işletmelerde tüm yetenek sürecine katılım sorumluluğu sadece insan kaynakları yöneticileri ya da yetenek yönetimi yöneticilerinde değil, tıpkı toplam kalite yönetimi ya da değişim yönetimi gibi güncel yönetim biçimlerinde görülen; tüm kurumu içine alan bir süreçtir. İşletmeler rekabet ortamında stratejilerini belirlerken artık ellerinde bulundurduğu yetenekleri esas almaktadır. Yeteneklere dayanan rekabet stratejilerinde keşfedilen ve geliştirilen yetenekler işletmeyle özdeşleştirilmedikleri zaman, rekabet ortamında başka işletmelere kayıp verilebilmekte ve bu yüzden işletmeden ayrılan işgücü yeni işyerine geliştirdiği yeteneğini de alıp gitmektedir (Güngör, 2013: 56). Bundan dolayı işletme yönetimi bünyesinde bulundurduğu işgücünün ihtiyaç ve isteklerini tahlil ederek, yeteneklerinden haberdar olarak, doğru

yeteneği doğru pozisyonda çalıştırmak ve ihtiyaçlarını karşılamak başta olmak üzere çeşitli sorumlulukları bulunmaktadır.

2.2.4.3.1. Üst Yönetimin Sorumluluğu

Sorumluluğuna değinmeden önce, üst yönetimin işletmenin en üst noktasında yer alması ve şirketle doğrudan ilgilenen tam yetkili kişilerden olduğunu belirtmek gerekir (ırpan ve şen, 2009: 115). Üst yönetime düşen temel sorumluluk; rekabet avantajı sağlayacak olanın yetenekli personele verilen önem olduğuna önce kendisi inanarak, işletmenin tüm kademelerinde bu inancı paylaşmasıdır (Ceylan, 2007: 55). Yetenek yönetiminin başarılı olması için üst yönetimin desteğini tüm kuruma yansıması ve bu sistemin üst yönetimden başlayarak yukarıdan aşağı doğru yayılması gereklidir (ırpan ve şen, 2009: 115).

2.2.4.3.2. Orta Kademe Yönetimin Sorumluluğu

Önceden de belirtildiği üzere bütün işletme çalışanlarının tüm sürece dâhil olması gerektiği yetenek yönetiminde, bu güncel yönetim anlayışının başlamasını sağlayan ve destekleyen tepe yöneticilerinin altında, insan kaynakları yöneticilerinin çizdiği çerçeve dâhilinde, potansiyel yetenekleri yetiştirmek ve geliştirmek olup, sorumlu olduğu hattaki yeteneklerin işletme içi her türlü faaliyetlerinden sorumlu olan orta kademe yönetimidir. Yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanmasında bölüm yöneticileri veya koordinatörlerinin rolleri bu açıdan kritik bir öneme sahiptir (Güngör, 2013: 58) ve köprü görevindedir (Öner, 2014: 32). Orta kademe yöneticilerinin sorumluluğu; yetenek yönetiminin getirdiği sistemin başarısını engelleyecek davranışlardan kaçınarak, tanımlanan sisteme uygun olarak, insan kaynakları tarafından önceden belirlenen potansiyel adayların yetiştirilmesi için emek ve zaman harcamaktır (ırpan ve şen, 2009: 116).

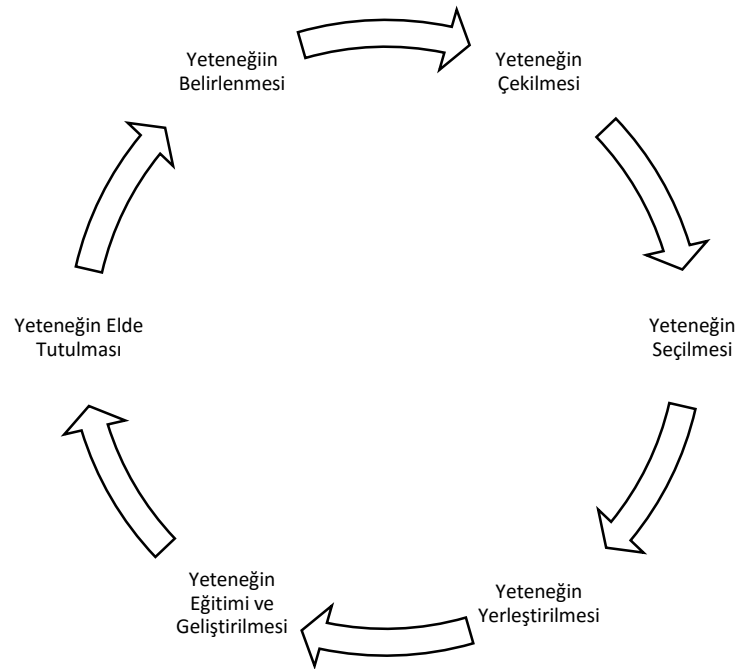
2.2.4.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu

İnsan kaynakları yöneticilerinin yetenek yönetimi ile ilgili temel sorumluluğu; insan kaynaklarının fonksiyonları olan işe alım, performans değerlendirme, kariyer planlama, ücretlendirme ve eğitimi, yetenek yönetimi ile bütünleşik bir şekilde

yürütmektir (Çırpan ve Şen, 2009:113). İnsan kaynakları yönetiminin yetenek yönetimi alanındaki diğer bir sorumluluğu; bu yönetim sürecini “uygulayacaklara destek verme, taraflar arasındaki koordinasyonu sağlama, uygulama disiplini denetleme, sistemi sürekli iyileştirme, büyük resmi ortaya koyma ve uygulamaları işletme stratejisi ile uyumlu hale getirmektir” (Alayoğlu, 2010: 90). Yetenek yönetiminin işletmede etkin bir şekilde yönetilmesinde insan kaynakları yöneticilerinin etkin, proaktif, diğer işletme birimleri ile güçlü ilişkiler içinde ve işletme genelinde güven yaratıcı olmaları önemlidir (Doğan ve Demiral, 2008:153).

2.2.4.4. Yetenek Yönetiminin Aşamaları

Altuntuğ (2009: 450) ye göre, insan kaynakları yöneticileri stratejilerinde yetenek kavramını kullanabilmek için öncelikle işletmenin bünyesinde bulunan yetenekleri pazardaki diğer yeteneklerle mukayese etmeli ve kopyalanamaz olduklarını test etmeli, buna göre kendilerine has yetenekleri belirlemeli, daha sonra sahip oldukları yetenek profilini oluşturmalıdır. Aynı çalışmaya göre yetenek yönetiminin en kritik noktası çalışanların profillerini doğru tespit ederek yetenek – görev eşleştirmesi yapmaktır. Yanlış yapılan eşleşmeler işletme için bir yıkım olabilir. Aşağıda yetenek yönetiminin aşamalarından bahsedilecektir.



Şekil 10: Yetenek Yönetimi Aşamaları

Şekil 10 da görüldüğü gibi yetenek yönetimi bir süreçtir ve döngü halindedir. Süreç, işletme için değer ve fark yaratacak yeteneklerin belirlenmesi ile başlayıp, işletmeye kazandırılan yeteneklerin, özellikle yeni kuşağın örgüte olan zayıf bağlılıklarından dolayı elde tutulması ile sonlanan bu süreç, yeni yeteneklere ihtiyaç duyulduğu takdirde yeniden döngü halini alır. Önemli olan tüm işletme çalışanların bu süreç içine dâhil olması ve üst yönetimin bu süreç kültürünü tüm işletmeye aşılmasıdır.

2.2.4.4.1. Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi

İşletmelerde yetenek yönetimi ve etkili liderlik geliştirmedeki en önemli adımlardan biri de yüksek potansiyeli ve performansı yani yetenekli olan çalışanları belirlemektir (Akbaş, 2013: 31). Doğru bireysel yetenek ve doğru örgütsel yeteneğin eşleştirilmesi ile başlayan süreçte gerek örgüt içi gerekse mevcut işgücü pazarındaki yetenekli çalışanların belirlenmesi, etkin bir yetenek yönetimi ve getirileri olan karlılık, sürdürülebilir başarı ve rekabetçi avantaj için ilk adımdır. Yetenek yönetimi anlayışını benimseyen işletmelerde ilk adım olan yetenekli çalışanların belirlenmesinden önce iki adım yerine getirmelidir. Bu adımlardan ilki kilit pozisyonların belirlenmesi, ikincisi ise çalışanların potansiyel ve performanslarının değerlendirilmesidir.

Kilit pozisyonlar işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayan (Öner, 2014: 38), yerinin doldurulması zor olan, en fazla sorumluluk gerektiren yüksek performanslı çalışana ihtiyaç duyan (Güngör, 2013: 65), işletmenin misyon ve vizyonunu gerçekleştirmesinde en önemli yere sahip olan pozisyonlardır. İşletmenin içinde bulunduğu sektöre, kısa ve uzun dönemli amaçlarına stratejik kararlarına ve nihai stratejik hedeflerine göre örgütsel yeteneklerinin farkında bulunduğu da düşünülerek kilit pozisyonlarını belirlemesi gerekir.

Kilit pozisyonlar belirlendikten sonra yetenekli çalışanların belirlenmesinden önceki son adım potansiyel ve performans değerlemedir. İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir dönem aralığındaki başarı ve performans durumlarını ve geleceğe ilişkin potansiyellerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmalardır (Ceylan, 2007: 61). Performans değerlendirmede çalışanların mevcut performans çıktılarından yararlanılırken, gelişim planları kapsamında çalışana yapılan yatırımlar neticesinde çalışanın ideal profili ile gerçekteki profili arasındaki

farklılığa bakılır ve değerlendirme neticesinde çalışanın yetenek havuzunda kalıp kalmaması, terfi ettirilip ettirilmemesi gibi bir sonuca varılır (Güngör, 2013: 66). Performans günümüz durumunu gösterirken, potansiyel gelecekte duruma yönelik olması yönünden farklılık arz etmektedir. Bu yüzden yetenek yönetiminde esas olan potansiyel değerlendirme ya da daha doğru bir ifadeyle öngörmedir. Mevcut performansı düşük olan bir çalışanın gizli potansiyeli gelecekte iyi bir eğitimle dışa vurulabilir. Yüksek potansiyele ihtiyaç duyulan anahtar pozisyonların tespiti ve bu pozisyonlar için gerekli performans ve yetenek profilinin oluşturulmasından sonra bu pozisyonlara terfi edilebilecek yetenekli çalışanların saptanması gerekmektedir (Ceylan, 2007: 61).

İşletmelerde yetenekli çalışanların belirlenmesi için kullanılan bazı yöntemler bulunmaktadır. Bunlar; performans verileri, biyografik bilgi, küresel değerlendirme, test yöntemi, yapılandırılmış mülakatlar, değerlendirme merkezleri ve yetenek gözden geçirim toplantıları gibi yöntemlerdir (Akbaş, 2013: 32).

Yetenekli çalışanların belirlenmesinde çalışanların sınıflandırılması ve yetenek matrisinin oluşturulması gereklidir. Bir işletmenin insan kaynağındaki her bireyin işletmeye sağladığı katma değer aynı olmamasından dolayı sağladığı değere göre aşağıdaki tablodaki gibi sınıflandırmak mümkündür (Demircioğlu, 2010: 63):

Tablo 8: İşletme için Çalışanların Sınıflandırılması

1	2
Yeri zor dolar, düşük katma değerli	Yeri zor dolar, yüksek katma değerli
3	4
Yeri kolay dolar, düşük katma değerli	Yeri kolay dolar, yüksek katma değerli

Kaynak: El Hüseyini, 1997: 98

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere bir işletme için en fazla değer yaratacak, en çok farkı kılacak iş gören 2 numaralı kutucukta yer alan yeri kolayca doldurulamayan ve yüksek katma değerli olan gruptur. Bu kimseler; işletme içinde çok önemli faaliyetlerde bulunan, ciddi müşteri kazandırma ve elinde tutma potansiyeli bulunan, en zor sorunların üstesinden gelen, yetenekleriyle göz dolduran çalışanlardır. Genellikle yetenek havuzunda tutulmayacak olanlar ise 3 numaralı gruptur. Çalışanları sınıflandırmada kullanılan fakat bu sefer daha yetenek odaklı olan bir diğer aşama ise

yetenek matrisinin oluşturulmasıdır. Örnek olarak Turkcell Yetenek tablosu aşağıda belirtilmektedir.

Tablo 9: Turkcell Yetenek Matrisi

%20	Yüksek Performans (Strech)	Yüksek Performans & Yüksek Potansiyel (Jump)
%70	Etkin Performans (Fit)	Etkin Performans & Yüksek Potansiyel (Grow)
%10	Düşük Performans (Move)	Gelişebilir Performans (Improve)

Kaynak: Ceylan, 2007: 114

Bu matris yapıldıktan sonra çalışanlar yetenek matrisindeki yerlerini alır ve bundan sonraki adım çalışanın yerleştiği gruba göre matris içi izleyeceği dikey ve yatay hareketlerin önceden izlenmesidir (Atlı, 2012: 139).

2.2.4.4.2. Yetenekli Çalışanları Çekme – Cezbetme

Yetenekli çalışanları belirledikten sonra sıradaki adım bu kişileri işletmeye çekme ya da diğer adıyla cezbetmedir. Bir süreç olarak görülebilecek yetenek yönetiminin tamamında, bir girdi boyutunda olduğu için bu aşama büyük önem arz etmektedir (Akar, 2015: 84). Bu durum günümüz koşullarında önceki yıllara göre daha zordur çünkü yeni neslin istek, ihtiyaç ve beklentileri daha farklıdır. Ayrıca işletmeler içinde buldukları rekabet ortamında öngördükleri yetenek kıtlığından dolayı ve yeni kuşağın “insanların işe değil; işlerin insanlara ihtiyacı vardır” fikrini benimsemesinden dolayı işin kişiyi değil; kişinin işi seçme şansının olduğu düşüncesinden yola çıkarak yetenekli çalışanları cezbetmek için çeşitli stratejiler geliştirmek durumundadırlar. Aşamaların temasını oluşturan işgöreni işletmeye çekme çalışmaları, klasik işe alımlardaki gibi doğrudan pozisyona değil; örgütün yeteneklerini temsil eden yeterliliğe sahip olan işgörenlere odaklanılmaktadır (Akar, 2015: 84).

İşletmeyi değerli kılacak ve fark yaratacak potansiyel işgörenleri işletmeye çekmek için işletmenin yapması gereken bazı adımlar vardır. Bunlardan ilki işletmenin ne aradığını bilmesi gerektiğini gösteren pozisyon analizidir (Akar, 2015: 88). Diğerleri ise (Hatun, 2010: 1):

1. İşgörenin işletmeden beklentilerinin ne ölçüde karşılanacağını gösteren, işletmenin işgören için ne gibi yararlar sağlayacağını belirten; kısacası işgörenin bir işletmeyi

niçin seçmesi gerektiğini gösteren uluslararası yazında (employee value proposition) olarak belirtilen iyi bir işgören değer önermesine sahip olması gereklidir. İşgören değer önermesi iyi olan bir işletmenin işgörenlerin gözünde itibarı ve saygınlığı artarken, cezbedici bir yer haline de gelmektedir.

2. Ne tür işe alım kanallarının, ulaşmak istediği yetenekleri elde etmekte kullanması gerektiğini, işletmenin kültürüne ve karakteristik özelliklerine göre önceden kararlaştırması gerekmektedir.

İşe alım kanalları içerisinde geleneksel olanlardan; iş duyuruları, kendiliğinden başvurular, işgören referansı, işgören bulma kuruluşları, okullar ve üniversite ziyaretleri ve staj uygulamaları yer alırken (Uyargil vd., 2008: 140-146), küreselleşme ile beraber aranılan yeteneğin dünyanın neresinde olursa olsun ulaşabilmek adına ve günümüz kuşağının daha çok kullandığı teknolojik başvurular olan internet üzerinden başvurular da unutulmamalıdır.

3. Ne tür seçim uygulamalarının işletmenin belirtilen pozisyon için iyi bir adaya ulaşması konusunda yardımcı olacağı belirlenmelidir.

Özellikle günümüz iş dünyasının durumu bir bütün içerisinde incelendiğinde yapının önceki dönemlere göre değişmiş olduğunu görmekteyiz. McKinsey araştırma sonuçlarında göze çarpan faktörlerden birisi; çalışmaya katılan 6900 yöneticinin %89 una göre yetenekli işgörenleri işletmeye çekmek, üç yıl öncesine göre daha zorlaşmıştır (Axelrod vd., 2001: 10). Yetenekli personelin diğerlerine oranla farklılaşan beklentilerine, ek olarak yeni kuşağın farklı beklentileri de eklenince yeni işgücünde geçmiş yıllara göre farklı istek ve ihtiyaçlar göze çarpmaktadır. İşletmelerin yetenekli işgörenleri işletmeye çekmek adına bu yeni beklentileri göz önünde bulundurmaları durumundadırlar. Örneğin, yetenekli işgörenleri işletmeye çekerken, geleneksel durumlarda olduğu gibi maddi ve fiziksel imkânları vadetmekten çok; onlara ilham ve heyecan verici bir iş ortamı (Akar, 2015: 86), yönetimde organik bir yapı, güçlü bir iletişim, mümkünse mobil çalışma ortamı ve teknolojik alt yapı sunulmalıdır. Tabii ki her insan birbirinden farklı olduğu için her işgörenin beklentisini, isteğini ya da ihtiyacını tek kalemde toplamak çok rasyonel olmayacaktır. Fakat işverenlerin de yükünü yetenek yönetiminde hafifletmek adına yetenekli işgörenleri sınıflandırmak ve onları neyin cezbedeceğini belirtmek daha faydalı olacaktır.

Aşağıdaki tabloda yetenekli işgören tipleri ve kendilerini neyin cezbedtiği kısaca anlatılmıştır:

Tablo 10: İşgören Tipleri ve Cezbetme Yolları

İşgören Tipi	Çalışmanın Rolü Nedir?	Ne Cezbeder?
Anlamlı Mirasçı	Kalıcı değer yaratmak	Bağımsızlık, girişimcilik olanakları
Güvenli İlerlemeci	İnsanın yaşamdaki payını iyileştirmek	Adil, önceden kestirilebilir ödüller
Bireysel Uzmanlık ve Ekip Başarısı Peşinde	Kazanan bir ekibin değerli parçası olmak	İşbirliği, yapı ve istikrar
Risk ve Ödüllü	Değişme ve heyecanla dolu bir hayat yaşamak için bir fırsat	Kişisel gelir düzeyinin artışı, esneklik, açık uçlu görevler
Esnek Destekçi	Geçim kaynağı ama öncelikli değildir	Esneklik, tatil, aile yardımlarının ve iş programlarının iyi tanımlanması
Az Yükümlülük ve Kolay Kazanç Peşinde	İvedi ekonomik kazanç kaynağı	Kolay görevler, takdir edilme

Kaynak: Akar, 2015: 87

2.2.4.4.3. Yetenekli Çalışanların Seçilmesi

Seçme sürecinde artık işletme için hangi yeteneklere ihtiyaç duyulduğuna karar verilmiş, bu yetenekleri işletmeye nasıl çekme yoluna gidileceği belirlenmiş ve iş için başvuran adayların arasından örgütün geleceği için en faydalı olanların, bireysel nitelik- örgütsel kültürün en iyi eşleştiği adayların seçimine gelinmiştir. Bu süreçte insan kaynakları yönetiminde geleneksel hale gelmiş olan kadrolama odaklı yöntemlerin maliyetli olmasından dolayı işletmeler yetenek havuzlarına kriter temelli seçim süreçleri uygulamaktadır (Akar, 2015: 92). Seçme sürecini önemli kılan faktörlerden biri; iş dünyasında işletmelerin başarısızlıklarının, işgücü devrinin, kariyer döngüsünü kısaltan temel nedenin doğru kişinin doğru işe alınmamış olmasıdır. İşletmelerin uzun dönemli başarıları için, yetenek yönetimi felsefesinde doğru yeteneği doğru pozisyona getirmek gerekmektedir. Yetenek yönetiminin başarısı için vazgeçilmez bir önkoşul; doğru yeteneklerin işletmeye çekildikten sonra işletme içinde doğru yerlere seçilmesidir (Altuntuğ, 2009: 445). Ayrıca bu adım yetenekli çalışanların seçilmesi kabiliyetli ve rekabetçi bir işgücü ortamı yaratmak adına ve işletmenin gelecekteki başarısını şekillendirecek olanların havuzunun oluşturulmasının ilk aşaması olması bakımından önemli bir süreç olup, aynı zamanda

işgörenlerin seçilmesi bir işletmenin yapabileceği en kritik satın alma kararıdır (Fisher vd., 2004:174). Oluşturulan yetenek havuzu programlarında yöneticiler için deneyim, yüksek potansiyelliler için potansiyel ve yeterlikler, uzmanlar için teknik bilgi ve deneyim kriterleri kullanılmaktadır (Akar, 2015: 92). Yetenek yönetimini uygulayan işletmelerde seçim sürecinde bazı araçlar kullanılmaktadır. Bunlar (Akar, 2015: 76-79):

- Kişinin mevcut yetkinlik ve potansiyellerini belirlemeye yarayan değerlendirme merkezi kullanımı,
- Özellikle kilit pozisyonlardaki çalışanlar için üstün rol modellerinin oluşturulduğu ve boşalan pozisyonları doldurmaya yönelik işe alımdan ziyade yetenek avcılığına çıkan işletmelerin kullandığı yetenek havuzu oluşturma,
- Günümüz dünyasında hızın artması ve teknolojinin hayatın her alanına girmesi ile birlikte seçim kısmında da elektronik ortam kullanma ve
- Sonnenfeld ve Peiperl tarafından 1998 yılında geliştirilen ilk boyutu işletmenin iç ve dış işgücü pazarına olan açıklığını ifade eden arz akışı boyutu, ikinci boyutu ise görevler ve karşılığında verilen ödülleri belirten atama ve terfi akışı boyutu olan kariyer sistem tipolojisi araçları kullanılmaktadır.

2.2.4.4.4. Yetenekli Çalışanların Yerleştirilmesi

Yetenek yönetimi sürecinde yetenekli işgörenlerin seçilmesinin ardından bir sonraki adım bu kişilerin doğru yerlere yerleştirilmesidir. Yetenekli çalışanların yerleştirilmesi başlığı altında sadece yeni işgörenlerin değil, aynı zamanda kariyer hayatları boyunca gösterdikleri performans ve yeterlilikler ile kişinin ihtiyaç ve taleplerine bağlı olarak mevcut pozisyonlarının değiştirilip yeni pozisyonlara ya da kilit pozisyonlara yerleştirilmesi anlatılacaktır. Yeteneğin yerleştirilmesi; belirlenmiş yüksek “potansiyelli” ve “performanslı” kişilere, işletmedeki ortaya koydukları çıktılara göre farklı “kariyer seçenekleri” sunulması, doğru kişilerin doğru rollerle buluşmasını sağlamaktan ibarettir (Akar, 2015: 94). Yeteneklerin seçildikten sonra yerleştirilmesi yetenek yönetiminin girdi bazındaki en önemli sürecidir (Doğan ve Demiral, 2008: 158).

İşgörenlerin işletmedeki çıktıları olarak adlandırılan performanslarına göre karar verebilmek için performanslarının değerlendirilmeleri gerekmektedir. Performans değerlendirmek için odak noktaları farklı dört ayrı sistem bulunmaktadır. Bunlara aşağıdaki tabloda kısaca değinilmiştir.

Tablo 11:Yetenek Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemleri

Sistem	Uygulama Alanı	Tanımlayıcı Göstergeler
Nitelik Temelli Performans Değerlendirme Sistemi	Tüm Çalışanlar	İletişim, Planlama, Organize Olma, Özerklik
Davranış Temelli Performans Değerlendirme Sistemi	Tüm Çalışanlar	Belirlenen göreve ilişkin kurumsal olarak önceden belirlenmiş davranışlara uyma
Bilgi Beceri Temelli Performans Değerlendirme Sistemi	Üretimdeki Çalışanlar, İdari Personel ve Uzmanlar	Belirlenen göreve ilişkin önceden kurumsal olarak belirlenmiş bilgi ve becerilerin sergilenmesi
Sonuç Odaklı Performans Değerlendirme Sistemi	İdareci, Yönetici, Profesyoneller, Üst Düzey Yöneticiler	Amaçlarla yönetim yaklaşımı benimsenir, sayısal verilerden yararlanır

Kaynak: Akar, 2015: 96-97

Başta da denildiği gibi yetenek yerleştirmesi sadece yeni adaylarda değil, mevcut işgörenlerin performanslarının ölçülmesi sonucunda da uygulanmaktadır. Bunun neticesinde performanslı ölçülen işgörenin, sonuca göre terfi ettirme, potansiyeller havuzunda kalmaya devam etmesi ya da havuzdan çıkarılması şeklinde sonuçlanmaktadır (Çırpan ve Şen, 2009: 114). Yetenekli işgörenlerin doğru pozisyonlarda çalışmaları hem performansları ile işletmenin amaçlarına katkıda bulunmaları hem de işletmenin bir üyesi olarak iş doyumunu ve bağlılıklarının artmasında etkili rol oynamaktadır (Akar, 2015: 99). İlgili işgörenin performansı belirlendikten sonra kariyer hedefleri de dikkate alınarak onun istek ve ihtiyaçları ile örgütsel hedefler düşünülerek yetenekler doğru yerlere yerleştirilir.

2.2.4.4.5. Yetenekli Çalışanların Eğitimi ve Gelişimi

İşletmeler doğru yetenekleri işletme bünyesine katmakla yetenek yönetimini tam anlamıyla tamamlamış olmamakta; işe alınan kişiler kendilerini gerçekleştirebilecekleri ve yeteneklerini geliştirebilecekleri bir iş ortamı aramakta,

bulamadıklarında ise işletmeye katkıları azalmakta (Çayan, 2011: 72) ve örgütsel bağlılıkları zayıflamaktadır.

Çalışanları yeni sorumluluklar alabilmeye hazırlayarak yeni beceriler edinme süreci olan yeteneklerin gelişimi tüm yöneticilerin sorumluluğu ve önceliğidir (Cheese vd., 2008: 113).

Yetenek geliştirmede temel amaç; “uzun vadeli amaçlar ve kısa dönemli hedeflerle tutarlı; bireyin, grubun ve sistemin verimlilik ve etkililiğini düzenlemek ile yetenek açığını kapamaktır” (Akar, 2015: 102). Yetenekli işgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesinin iş verimliliğinde artış, yapılan iş kalitesinde yükseliş ve motivasyonda artış (Mercin, 2005: 136) gibi bazı avantajları bulunmaktadır.

Geleneksel insan kaynakları geliştirmedeki hizmetçi eğitimler, formal öğretim programları, işbaşında eğitim gibi eğitim-öğretime dayalı yöntemler yerini yetenekli işgöreni, çalıştığı örgütü farklı kılmamasını sağlayacak yapıda şekillendiren faaliyetlerden oluşmaktadır. Aşağıdaki tabloda yetenek geliştirme yöntemleri belirtilmektedir.

Tablo 12: Yetenek Geliştirme Yöntemleri

Yöntem	Açıklama
Koçluk/Danışmanlık	Mevcut görev ile ilişkin yeterlikleri geliştirme
Güncel Problemlere Yönelik İşgören Toplantıları	Probleme çözüm bulma, problem çözme tekniği öğretmek, yeterlik düzeyini saptamak
İş Rotasyonu	Birim faaliyetleri bilgisini geliştirmek
Acil Görev Atamaları	Baskı altında performans gösterme
Kişiyeye Özel Projeler	Özel uzmanlık alanında yeterlik geliştirme
Yetki ve Görev Gücü	Grup etkinliklerine katılma ve yönetme kabiliyetinin geliştirilmesi
Kurum Eğitimleri	Örgütün kurumsal temel bilgi ve becerilerini geliştirme
Kurum Dışı Eğitimler	Örgütün kurumsal bilgi ve becerisini yeni ve özel durumlarda uygulayabilme becerisi geliştirme
Rehberli Okumalar	Tavsiye edilen kaynakların okunması
Eğitsel Kurslar	Temel bilgileri geliştirme
Psikolog ya da Danışman Yardımı	Kişisel gelişim sorunlarını keşfetme
Program Dışı Uygulamalı Etkinlikler	Sektör dışı alanlarda liderlik ilkelerini uygulayabilme

Kaynak: Berger, 2003: 12-13

Yetenekli personelin etkin bir şekilde eğitilmesi ve geliştirilmesi ile birlikte hem işgörenin kendi kariyer hayatına yapacağı katkı bakımından hem de bu olanağı ona sağlayan işletmeye duyarsız kalmayıp kendini işine daha çok vermesi bakımından karşılıklı olarak fayda sağlamaktadır.

2.2.4.4.6. Yetenekli Çalışanları Elde Tutma

Tezin en can alıcı noktalarından birisi de bu kısımdır. Z kuşağının kariyer döngüsünün 10 yıl öncesine göre küçülmesi, örgütsel bağlılıkların zayıflaması, kişilerin iş yaşamlarını, aç oldukları yeni becerileri kazanmalarıyla birlikte farklı sektörlerde ve işletmelerde gösterme ihtiyaçları, işletmelerden karşılanamayan beklentileri, işletmeleri zor durumda bıraktığı için, bu kuşaktaki bireylerin kariyer gelişim planlarında yetenek yönetiminin bu aşaması önem arz etmektedir. Ömür boyu tek işletmede istihdam edilmek Y ve Z kuşağı için sona ermiştir (Akar, 2015: 108-109). Özellikle yetenek kıtlığından kaynaklanan yetenek savaşlarının yaşandığı iş dünyasında çalışanları örgüt bünyesinde tutmak zor hale gelmektedir. Artık potansiyel işgücünün tek bir işe başvurup ömrü boyunca aynı işletme için çalışacağı zamanlar geride kalmış; rekabetçi ortamın kızışmasıyla çalışanlar da işverenler de uzun dönemli sözleşmeler yerine kısa dönemli bağ kurmayı tercih etmektedir (Akbaş, 2013: 58). Yetenek yönetiminin son halkası olan yetenekli çalışanları elde tutma aşamasının başarılı olması, yetenek yönetimindeki sürdürülebilir başarının esasını oluşturmaktadır. Bir işletmede en önemli sorumluluğa sahip üst yönetimin önceliğinin yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve onları elde tutmak olması (Çayan, 2011: 80), bu aşamanın önemini ortaya koymaktadır.

Yetenekli çalışanı elde tutma; işgücündeki çalışanların kaybı olarak adlandırılan işgücü devrinin tam tersi olmakla (Akbaş, 2013: 58) birlikte anlam olarak işletmelerin hedeflerine ulaşmak için arzu ettikleri ve bünyelerinde bulundurdukları yetenekleri elde tutma çabasıdır (Akar, 2015: 107).

Yetenekli çalışanları elde tutmak önemlidir; çünkü bilgi birikiminin önemi artmaktadır, işinden memnun çalışan ile müşteri memnuniyeti arasında doğru orantı vardır ve işten ayrılmanın işletmeler için maliyeti yüksektir (Leucke, 2009: 67).

Yetenekli personeli elde tutma stratejilerinin işletmelere bazı getirileri bulunmaktadır. Bunlar (Lewis ve Sequeira, 2012: 15) e göre:

- İşgücü devri maliyetini engeller
- Kurumsal bilgi kaybının önüne geçer
- Müşteri hizmetlerindeki aksamayı önler
- Etkinliği yeniden kazanmanın zorluğunu ortadan kaldırır

İşletmeler zorlu süreçlerden geçerek, rakiplerinin elinden bir şekilde almayı başardığı yetenekleri genel olarak elde tutmak için çeşitli stratejiler geliştirip politikalar izlerken aşağıdaki adımları takip eder (Akbaş, 2013: 65):

- Tüm örgüt, yetenekleri elde tutma stratejisi doğrultusunda hizaya sokulur
- Başarılı yetenek yöneticileri istihdam edilir
- Yetenekli personelin farkına varıldığı kendilerine hissettirilir ve ödüllendirilir
- İş yaşamı ve özel yaşam dengesine uyulacak şekilde iş yükü revize edilir
- İşgören değer önermesi hazırlanır
- Büyüme ve gelişme fırsatları sunulur

Ayrıca (Akar, 2015: 111):

- Adil ve eşit ödeme sistemleri geliştirilir
- Samimi ve esnek bir iş ortamı yaratılır
- Heyecan verici bir iş çevresi hazırlanır
- Performanslar takdir edilir
- Aidiyet hissi kazandırılır
- Maddi ödüller kadar maddi olmayan ödüller (takdir etme, işyerinde öğrenme imkânı, kariyer geliştirmede koçluk, iş yaşamı kalitesi vb.) sağlanır.
- Örgüt kültürü yetenek yönetimine göre şekillenir
- Yetenekli olanlara farklı oldukları hissettirilir

2.2.4.5. Yetenek Yönetimine İlişkin Kavramlar

İşletmeler için, yukarıda açıklanan yetenek yönetimi aşamalarını uygulamada daha kolay hale getiren bazı kavramlar bulunmaktadır. Bunlar; kurumsal yönetim (yönetişim), personeli güçlendirme, stratejik liderlik ve müşteri ilişkileri yönetimidir. Dikkat edildiğinde bütün bu kavramlar güncel yönetim yaklaşımları içerisinde yer almaktadır.

2.2.4.5.1. Kurumsal Yönetişim

ABD deki 2000 li yıllarda büyük işletmelerde görülen yolsuzluklardan sonra ortaya çıkan (Ceylan, 2007: 50) uluslararası yazında “corporate governance” olarak geçen kurumsal yönetim ya da yönetişim kavramı bir işletmenin üst yönetiminin yönetilmesi (Çayan, 2011: 38), yönetim sistemlerinin hesap verebilir ve tutarlı olması (Yalçın, 2013: 38) ile içinde bulunduğu toplumsal düzlemdeki tüm etkileşim içinde bulunduğu elemanlara güven vermesi anlamına gelmektedir. Bu kavramın temelinde yatan esas güvendir (Demircioğlu, 2010: 34). Kurumsal yönetim (yönetişim) bir kurumun geldiği son noktadır ve böyle bir kurumun itibarı da gerek kendi çalışanlarının gözünde gerekse içinde bulunduğu toplumda yüksektir. Edindiği itibar sayesinde potansiyel işgücündeki mevcut yetenekleri cezbederken; ayrıca kurum içi güvenin sağlanmasıyla yetenekleri de elde tutar (Yalçın, 2013: 39). Kurumsal yönetim ve yetenek yönetimi arasındaki ilişki Doğan ve Demiral (2008: 161) e göre dört maddede belirtilmiştir:

- İşletmede yeteneklerin yönetilmesi ile tüm faaliyetler incelenebilecek ve bu şekilde insan kaynaklarının yönetiminde etkinlik ve etkililiğe ilişkin ölçüler net bir şekilde saptanabilecektir
- Kurumsal yönetim, işletme için en faydalı yeteneklerin seçilmesi ve geliştirilmesi aşamasında başarı sağlayacak temel etmenlerden oluşacaktır.
- Her çalışanın “bir yetenek” olarak görüldüğü işletmelerde, kurumsal yönetim ilkeleri çalışanların işlerini nasıl yönetecekleri ve çalışanların nasıl yönetilecekleri konusunda yöneticileri aydınlatacaktır.
- İşletmenin bünyesinde bulunan yetenekli çalışanlar, kurumsal yönetim uygulamaları çerçevesinde daha etkin bir şekilde geliştirilebilecektir.

2.2.4.5.2. Personeli Güçlendirme

Yabancı kaynaklarda “employee empowerment” olarak geçen personeli güçlendirme; çalışanlara yaptıkları iş hakkında kararlar alma hakkı tanırken; sorumluluk, güç ve otonom veren felsefedir (Choudhury ve Giri, 2013: 635). Yetenek yönetimi, personel güçlendirmenin işletmelerde yaygın olarak kullanılmaya başlamasıyla, daha fazla önem kazanarak personel güçlendirme anlayışının bir getirisi haline gelmiştir (Doğan ve Demiral, 2008: 149). Hiyerarşiden çok organik yönetim biçimini benimseyen işletme yöneticileri çalışanları kısıtlamak yerine, onlara daha fazla yetki, sorumluluk vererek ve söz sahibi yaparak yetenek yönetiminin temel amaçlarından olan kurum adına rekabette fark yaratacak işlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır.

2.2.4.5.3. Stratejik Liderlik

Günümüz rekabet koşullarında ayakta kalmaktan ziyade piyasada bir adım önde olabilmek için, gelecek hakkında güçlü tahminleri olan liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun için piyasada rakiplerin izinden giderek reaktif olmak yerine, diğerlerini şekillendirecek şekilde proaktif bir yapıya gereksinim duyulmaktadır. Herhangi bir sektörde öncü olup yaptığı faaliyetlerin diğer rakipler tarafından takip edilmesini sağlayan her işletme sürdürülebilir bir başarıya sahip olmaktadır. Stratejik liderlik kavramı da bir nevi “öngörme” ve buna göre faaliyete geçme ile ilgilidir. İşletme için stratejik değişimlerin gerekli olduğu durumlarda, bu değişimi öngörüp, planlayarak değişime geçiş aşamasında tüm örgüt için esnekliği sağlamak ve örgütü güçlendirmek, öncülük etmektir (Demircioğlu, 2010: 32); kısaca iş dünyasında geleceği şekillendirmektir (Çayan, 2011: 88). Stratejik liderlik rolünü üstlenen işletmeler yetenekleri cezbetmede, elde tutmada ve öngörülü bir yönetim hassasiyetinden dolayı doğru yeteneği doğru yere yerleştirme ve doğru şekilde eğitim verip geliştirmede nispeten daha başarılı olacaktır.

2.2.4.5.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri ilişkileri yönetimi bir işletmeyle onun hedef kitlesi arasındaki pozitif, kişisel iletişimin yönetiminde yer alan stratejik ve taktiksel görevlerdir (Yurdakul, 2003: 209). Prof. Dr. İsmail Üstel’e göre müşteri ilişkileri yönetiminin ana fikri müşteri

sürekli fark ederken bu farkındalığı müşterilere sürekli fark ettirmektir. Müşteri ilişkileri yönetimi ile yetenek yönetimi arasındaki ilk ilişki; müşterileri memnun edecek, istek ve ihtiyaçlarını en etkin ve öncül bir şekilde karşılayacak olan işletmenin sahip olduğu yetenekler olmasıdır (Yalçın, 2013: 42). Bu iki kavram arasında bir diğer ilişki bulunmaktadır. İşletmelerin rekabet ortamında temel amaçlarından olan müşteriye ulaşma, müşteri kazanma ve müşteriye sadık hale getirerek elde tutması için müşterilerin beklentilerine, ihtiyaçlarına ve isteklerine cevap vermek durumundadır. Bu müşteri ilişkileri yönetiminin esasıdır. Bir işletmenin ilk müşterisi kendi çalışanlarıdır ve yıllardır süregelen müşteri memnuniyeti ilk olarak kendi çalışanları için esas alınmalıdır. Bu durumda çalışanın istek ve ihtiyaçları mevcut kaynaklar doğrultusunda sağlanmalı, beklentileri karşılanmalıdır.

2.2.5. Yetenek Yönetiminin Olumlu Etkileri

Günümüz işletmelerinde işgücünü oluşturan insanları en insani gören ve onları yeteneklerine göre yöneten yetenek yönetiminin birçok olumlu yönü ve işletmelere katkısı bulunmaktadır. Her şeyden önce yeni ekonomik dünyanın zorluklarıyla demografik, makroekonomik ve teknolojik değişimlerle beraber yüzleşen işletmeler hayatta kalabilmek için yetenek yönetimini stratejilerinin temelinde oturtmalıdır (Abrudan ve Matei, 2008: 25). Yetenek yönetimi sadece işletmenin genel rekabet edebilirliğine katkıda bulunmayıp, aynı zamanda bilgi tabanını kurup, yöneterek sürdürülebilirliğini de sağlamaktadır (Huang ve Tansley, 2012: 3674). Ayrıca yetenek yönetimi çalışanlarla stratejiler arasında bağ görevi görüp işletmenin çalışanlarına karşı yapabileceği en büyük yatırımlardan biridir (Majeed, 2013: 50). Yetenek yönetimini benimseyen işletmelerdeki işgörenler daha yüksek performans sergilerken, yaptıkları işten daha tatmin olduğu görülmüş ve bu işletmelerde finansal çıktılar daha iyi durumda olduğu anlaşılmıştır (Abrudan ve Matei, 2008: 25). Yetenek yönetimi, işgücündeki olabilecek herhangi bir açık riskini yönetmekte, riskleri öngörüp yönetebilmeye yardımcı olan çalışanları geliştirmeyi sağlamaktadır (Majeed, 2013: 50).

2.2.6. Yetenek Yönetiminin Olumsuz Yönleri

Hiçbir yönetim anlayışı mükemmel değildir. Yazında adı geçen her türlü yönetim şekli, işletmeler tarafından durumsallık yaklaşımı altında kendine uyarlanmaktadır. Herhangi bir örgüt tipine uygun olan hazır bir modelin diğer bütün sektörlerdeki işletmelere de uyumlu olması beklenemez (Downs ve Swailes, 2013: 267). Mükemmel olmadığı için akademik ve pratik hayatta bu yönetim şekilleri zamanla gelişmekte ve daha iyi sonuçlar alınmaktadır. Bu yüzden personel yönetimi ile başlayan işgören yönetimi daha sonra insan kaynakları yönetimine dönüşmüş ve günümüzdeki en verimli ve insanı insan gibi gören en yeni yönetim şekli olan yetenek yönetimi doğmuştur. Bundan sonraki yıllarda da insanoğlunun yapacağı araştırmalar sayesinde yeni yönetim yaklaşımları doğacaktır. Yetenek yönetiminin her ne kadar en yeni ve en verimli yönetim anlayışı olduğu belirtilirken ve şimdiye kadar günlük hayatta sistemin nasıl çalıştığı ve ne gibi artılar getirdiği yukarıda bahsedilse de bu yönetim anlayışının da kendine özgü bazı eksileri bulunmaktadır. Öncelikle yetenek yönetiminin temel anlayışlarından biri olan yetenekli insana yönelme konusunda etik anlamda sorun bulunmaktadır. İşletmeyi farklı kılan azınlık olan yetenekli kişilere yönelmek, diğer kişilerde insani olmayan bir algı yaratırken kişi olarak değerlerini de sorgulamalarına ve takım ruhunun zedelenmesine yol açacaktır (Downs and Swailes, 2013: 270). Bunun dışında örgütün sağlığına zarar verebilme potansiyeli bulunmakta ve işgörene eşit davranma ilkesine ters düşen yapısı ile politik açıdan da eleştirilmektedir (Huang ve Tansley, 2012: 3674). Ayrıca yetenekli insanı yönetmek de, bu kişilerin diğer çalışanlara oranla mobilitayı daha çok tercih etmelerinden dolayı zor olması yetenek yönetiminin diğer bir olumsuz tarafıdır (Abrudan ve Matei, 2008: 28).

Sonuç olarak işletmelerdeki yöneticilerin elinde bir seçenek vardır; bu yetenek yönetimi anlayışını benimsemek ya da benimsememek. Artıları ve eksileri bir teraziye koyduklarında artı tarafın daha ağır bastığını, özellikle yeni kuşak çalışanların kendilerine has karakteristik özelliklerini dikkate alarak bu işgücünde daha uygun bir yönetim anlayışı olduğunu kavrayıp bu anlayışı benimseyeceklerdir.

2.2.7. Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller

Örgütsel ve yönetsel düzlemde her şeyin temelinde “insan faktörüyle uğraşma” olduğu için yetenek yönetiminin de etkili bir şekilde gerçekleştirilmesinde bazı engeller bulunmaktadır. Majeed (2013: 49) a göre bu engeller iç ve dış olmak üzere iki kısımda incelenmektedir; iç engel, örgütün stratejik pozisyon alırken ve rekabetçi avantajları kullanmaya çalışırken karşılaştığı zorluklar iken; dış engel ise küreselleşmeyle beraber yetenekli işgücünün beyin göçü yapma olasılığıdır. Yeteneğe olan rağbetin giderek artmasıyla beraber yetenek kıtlıkları ve yaşanan deneyimli nüfus, artan mobilite ve küreselleşme, iş dünyasındaki dönüşümsel değişimler mevcut yetenekleri nicel, nitel ve karakteristik anlamda olumsuz etkileyen diğer faktörlerdir (Thunnissen vd., 2013: 1744). Ayrıca örgütün yetenek yönetimine uygun olmayan kültürel yapısı ve işgören değişim oranı da yetenek yönetimini olumsuz etkilemektedir (Majeed, 2013: 52). Yapılan McKinsey Quarterly araştırmasında ise etkin bir yetenek yönetiminin önündeki yedi engelden bahsedilmiştir ve bu araştırmaya 46 işletmeden İK yöneticileri (n=98) katılmıştır (Abrudan ve Matei, 2008: 29); bu engeller Tablo 13 de görülmektedir.

Tablo 13: Yetenek Yönetimi Önündeki Engeller

Sıra	Engel	Yüzdellik Oran
1	Üst düzey yöneticiler yetenek yönetimine gerekli zamanı harcamıyor	59
2	Örgütler yapıcı işbirliği ve kaynak paylaşımını yeterince desteklemiyor	48
3	Yöneticiler, işgörenlerin kabiliyetlerini ve kariyerlerini geliştirmelerine yeterince katkıda bulunmuyor	45
4	Yöneticiler işgörenlerini performanslarına göre üst, orta ve yetersiz olarak sınıflandırmaktan kaçınıyor.	40
5	Üst yönetim, yetenek yönetimi sürecinin gelişimine yeterince destek olmuyor	39
6	Üst düzey yöneticiler yetenek yönetimi stratejisini işletme stratejisine uydurmuyor.	37
7	Yöneticiler performansı az olanları sürekli olsa da dikkate almıyor	37

Kaynak: Abrudan ve Matei, 2008: 29

İşletmelerde yetenekli olanları yönetmek dışında yetenekli sayısını çoğaltmak kısmında da ayrıca engeller bulunmaktadır. Bu engeller (Cantrell ve Benton, 2007: 362-363);

- İşletmelerin insanları yatırım yapılması gereken varlıklar olarak görmeyip minimize edilmesi gereken bir maliyet olarak görmesi,
- İşletmelerin sadece yetenekli olanlara değil, bütün işgörenlerine gereksiz yatırımlar yapacağını düşünmesi,
- İşletmelerin sadece yapılması kolay ve sonuçlarının daha gözle görülür olan işleri seçmesi,
- İşletmelerin yetenek savaşına kendini fazla kaptırıp, mevcut yeteneklerini farkına varamaması gibi sorunlardır.

Aşağıdaki tabloda ise yetenek yönetiminin önündeki bireysel, örgütsel ve makro seviyedeki engeller özetlenmiştir:

Tablo 14:Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller

Bireysel Düzeydeki Engeller	Örgütsel Düzeydeki Engeller	Makro Düzeydeki Engeller
Tutum ve Davranış ile ilgili problemler	Liderlik ile ilgili problemler	Eğitim Sistemindeki Problemler
Yeterlilik ile ilgili problemler	Kötü stratejik İK ile ilgili problemler	İnsan Kaynakları Geliştirme ve Planlama ilgili Problemler
	İK yeterliliği ile ilgili problemler	Sosyo-Kültürel Problemler

Kaynak: Cooke vd., 2014: 232

Yetenek yönetiminin önündeki demografik ve teknolojik engellere ek olarak düşme eğiliminde olan eğitim faktörü de bulunmaktadır; gelişmiş ülkelerdeki genç nüfus oranı sıkıntısına karşılık, gelişmekte olan ülkelerdeki genç nüfus fazlalığı bu tür ülkelerdeki kaliteli iş gücünün ortaya çıkmasına neden olmamaktadır (Abrudan ve Matei, 2008: 27). Bunun nedeni gelişmekte olan ülkelerdeki eğitim seviyesinin gün geçtikçe düşmesi, bu genç nüfus oranının sadece “kuru gürültü” den ibaret olmasına sebep olmaktadır. Yabancı dil sorunu olan, işverenlerin deneyimsizlik adı altında elediği işgören adaylarından doğuştan yetenekli olanların yetenekleri de profesyonel yaşamda geliştirilmediği için körelmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TEMEL KUŞAKLAR VE Z KUŞAĞI

Tezin üçüncü bölümü olan bu bölümde öncelikle gerek birbirlerine yakın doğum tarihlerine göre; gerekse etkilendikleri ortak olaylardan dolayı gösterdikleri benzer özelliklere göre sınıflandırılmış kuşaklar belirtilecek, bu kuşakların iş yaşamındaki davranışları anlatılacaktır. Daha sonra ise tezin asıl konusu içerisinde yer alan z kuşağının sırayla tanımı, ortak özellikleri ve iş yaşamındaki kariyerleri ile alakalı beklentileri ile yöneticilerin bu kuşak çalışanlarından daha çok verim alabilmek için onlara kariyerlerini geliştirmeleri adına ne tür imkânlar sağlamaları gerektiği üzerinde durulacaktır.

3.1. TEMEL KUŞAKLAR VE Z KUŞAĞI

3.1.1. Kuşak Kavramı Tanımı

İnsanoğlu varoluşundan bu yana etkileşim halindedir. Gerek küresel gerekse yerel olaylar belirli zümrelerin ya da toplulukların davranış ve tutumlarını şekillendirmede rol oynamıştır. Bununla birlikte benzer yıllarda yaşayan insanlarda yukarıda belirtilen insan davranışını etkileyen olaylar ile biyolojik faktörler gibi etmenlerden dolayı benzer özellikler ve olaylara gösterilen tepkilerde benzerlikler ortaya çıkmıştır. Bu durum dâhilinde; yıllar boyu yapılan çalışmalarda kuşak kavramıyla ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Kuşak kavramı tanımı için; benzer yıllarda doğan kimselerin oluşturduğu yaş grubundaki insanlardır (Levickaité, 2010: 170) tanımlamasında bulunulmuştur. Gibson vd. (2009: 2) çalışmasında kuşak için; aynı kronolojik, sosyal ve tarihsel bütünde doğan ve büyüyen insanlardır şeklinde tanımlamada bulunmuştur. Bir başka tanımı da Kupperschmidt (2000: 66) çalışmasında; doğum yılı ve zaman geçtikçe deneyimlerini paylaşan, çeşitli önemli olaylardan etkilenen ve etkileyen bir

grup insandır şeklinde belirtmiştir. Bütün bu tanımlara göre; sadece yakın yıllarda doğdukları için değil, aynı zamanda gerçekleşen küresel olayların, global bir köy haline gelen dünyada etkileşim içinde bulunan insanların birbirlerinden etkilenmesinden dolayı benzer özelliklere ve beklentilere sahip olması ile olaylara benzer tepkiler vermesiyle tam anlamıyla “kuşak” kavramı meydana gelmektedir denilebilir. Yazında yapılan çalışmalara bakıldığında ise kuşak kavramının toplumsal düzlemde kuşaklar arası farklılık temelinde ele alındığı (Levickaité, 2010: 170-183) görülmektedir. Yönetimsel ve örgütsel alanda literatür incelendiğinde ise kuşakların işyerinde tutum ve davranışları üzerine yapılan çalışmalara (Hahn, 2011: 119-127; s. Zopiatis vd., 2012: 101-121; Pozzulo vd., 2013: 63-74; Dixon vd., 2013: 62-72; Schullery, 2013: 252-265; Becton vd., 2014: 175-189; Seipert ve Baghurst, 2014: 347-370; Arar ve Yüksel, 2015b: 195-202) rastlanılmaktadır.

3.1.2. Temel Kuşaklar

Tarih boyunca benzer yıllarda doğan ve benzer olaylardan etkilendikleri için ortak özellikler geliştiren ve benzer beklentilere sahip olan insan toplulukları bir kuşak oluşturmuştur. Bu kuşaklar, her birinin bağlı olduğu yıla göre ya da etkilendiği önemli ve küresel bir olaya göre kodlanmış ya da kendine özgü bir isim almıştır. Bu kuşaklar sırasıyla; “Kayıp Kuşak” ya da I. Dünya Savaşı’nın dönemin en önemli olayı olmasından ve bu dönemdeki herkesi doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemesinden dolayı “1914 Kuşağı” şeklinde anılan kuşakla başlayıp, arkasından gelen diğer bir önemli olay olan II. Dünya Savaşı’ndan etkilenen ve bu savaşta yer alan “En Güçlü Kuşak” ya da “Gaziler” kuşağı ile devam etmektedir (Levickaité, 2010: 171). Yine aynı savaş zamanlarına denk gelen; fakat dönemin diğer kuşağındaki bireyler gibi savaşa katılamayacak kadar genç olan “en güçlü kuşak” ya da “gaziler” adını almayan insanların oluşturduğu “Sessiz Kuşak” yer almaktadır (Raphelson, 2014: 1) Örgütsel ve yönetimsel bağlamda ciddi anlamda ele alınarak çalışılan kuşaklar bundan sonra başlamaktadır. Bu kuşaklardan ilki olan “The Baby Boomers” kuşağı II. Dünya Savaşı’ndan 1960 yılına kadar doğanları temsil etmekte olup, adı; savaştan dönen büyük bir erkek nüfusuyla birlikte doğum oranlarının ani bir şekilde artmasından ileri gelmektedir (Arar ve Yüksel, 2015b: 197). Bu kuşakla birlikte cinsiyet eşitliği,

çevresel hususlar, ırk eşitliği gibi terimler önem kazanmaya başlamıştır (Levickaité, 2010: 171). Daha sonraki kuşakların ortaya çıkmasındaki nedenler arasında politik, teknolojik ve çevresel anlamda atılan adımlar etkili olmuştur ve kuşak kavramı biyolojik anlamdan daha çok sosyal bir anlam kazanmıştır (Levickaité, 2010: 172) . “The Baby Boomers” kuşağından sonra doğan insanlar; yani 1965-1979 yılları arasında doğan bireyler “X Kuşağı” olarak tanımlanmıştır (Becton vd., 2014: 177). Bu kuşağın bireylerini şekillendiren önemli olaylar arasında ekonomik olaylar gelmektedir. Bunlar; ekonomik belirsizlik, piyasalardaki durgunluk, yüksek işsizlik oranı, enflasyon ve küçülme gibi olumsuz ekonomik durumlardır (Becton vd., 2014: 177). Bu kuşaktan sonra gelen “Y Kuşağı” 1977-1997 yılları arasında doğan bireylerin oluşturduğu kuşaktır (Hahn, 2011: 121). Bu kuşağın ortak özelliklerini şekillendiren başlıca olaylar arasında terörizm, bazı önemli tsunami ve deprem gibi doğal afetler, İran Körfez Savaşı ve asıl olan internet ve cep telefonu gibi teknolojik buluşların hayata girmiş olmasıdır (Dixon vd., 2013: 63). Son kuşak olarak kabul edilen “Z Kuşağı” ise her ne kadar çok yeni ve üzerinde fikir birliği tam anlamıyla sağlanamamış bir kuşak olsa da; en çok kabul edilen görüş olan 1990 lı yılların başları ile 2000 yılların başları arasındaki bir zamanda doğan kuşak olarak tanımlanmaktadır (Pozzulo, 2013: 63). Bu kuşak daha sonraki bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Bütün bu kuşaklar arasında özellikle belirtildiği üzere, yönetsel ve örgütsel anlamda çalışmalarda ele alınan “Baby Boomers” kuşağı ve sonrası günümüz iş yerlerinde beraber çalışmaktadır. Yöneticilerin karşılaştığı yönetsel anlamda zor durumlardan biri olan bu durumda önemli olan bu farklı kuşaktan gelen ve farklı özelliklere sahip olan bu işgörenlere ortak en uygun iş ortamını sağlamak, beklentileri minimum maliyetle karşılamak ve verimi maksimum düzeyde alabilmektir.

Sullivan vd. (2009: 286) çalışmasında insanların bağlı buldukları kuşakları birbirinden ayırmak için sadece doğum yıllarına bakmak yeterli olmayacağını, bununla birlikte karakteristik özelliklerini etkileyen ortak sosyal ve tarihsel deneyimlerin de yardımcı olacağını belirtmiştir. Seipert ve Baghurst (2014: 348) e göre farklı kuşaklar; iş tutumlarını ve iş ilişkilerini etkileyen farklı karakteristik özelliklere sahip olabilmektedir.

Baştan belirtmek gereklidir ki aşağıdaki kuşak tanımlamaları yapılırken belirtilen doğum tarihi aralıkları kesin çizgilerle ayrılmamakla birlikte ortalama olarak +5 lik bir standart sapmanın normal karşılanması gerekmektedir.

3.1.2.1. Kayıp Kuşak- 1914 Kuşağı

Öncelikle belirtmek gerekir ki bu kuşak hakkında yönetsel veya örgütsel yazında herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ayrıca bu kuşak içinde yer alan bireyler artık iş dünyasında da yer almamaktadır. Burada kısaca değinilmesinin nedeni ise kuşakların tarihçesinin bu kuşak ile başlamış olmasından ileri gelmektedir. Bu kuşak 1914 yıllarında yani I. Dünya Savaşı zamanında doğmuştur. Kuşağın “kayıp” unvanını almasındaki neden ise kendisine miras kalan değerlerin savaştan sonra önemini yitirmesinden ileri gelmektedir (Britannica.com, 2015).

3.1.2.2. Gaziler Kuşağı

Gelenekseller diye de bilinen Gaziler Kuşağı 1925-1945 yılları arasında doğmuş ve hala çalışmakta olan en yaşlı kuşaktır (Derzis vd., 2013: 396). Bu kuşak politik ve ekonomik anlamda belirsizliğin olduğu bir dönemde, Büyük Depresyonun ve II. Dünya Savaşının da yaşandığı zamanda büyümüştür (Hahn, 2011: 120). Bu kuşağın zamanında teknolojik aletler henüz gelişmemiştir (Arar ve Yüksel, 2015b: 197) ve bir şeyleri başarmak kendinden sonraki kuşaklar kadar kolay değildi. Bu yüzden bu kuşaktaki insanlar için başarının sırrı çok çalışmaktan geçmekteydi ve bu Gazi kuşağı çok çalışmanın karşılığında ödüllendirilmeyi beklerdi (Hahn, 2011: 120). Bu kuşak, kadınların fabrikalarda ilk olarak görülmeye başlandığı kuşak olma özelliğini de taşımaktadır (Derzis vd., 2013: 397). Gaziler Kuşağı'nın ortak özellikleri arasında; kuralcı, düzenli ve tekdüze olmak (Derzis vd., 2014: 397) ile otoriteye ve sadakate önem verme (Hahn, 2011: 120) gelmektedir.

3.1.2.3. Sessiz Kuşak

Sessiz Kuşak, Gaziler Kuşağı ile aynı dönemde yaşamış; fakat savaşa katılmayacak kadar genç olduklarından dolayı bu ismi almış kuşaktır (Raphelson, 2014: 1). Bu kuşağın çalışma değerleri arasında Gaziler Kuşağı gibi otoriteye saygı, dürüstlük gibi

kavramlar ön planda olmakta iken (Ayhün, 2013: 103), parasal mevzular ve iş değiştirme gibi kavramlar ikinci planda yer almaktadır. Bu kuşak için diğer kuşaklar arasında işine en sadık olan şeklinde bir nitelendirme de bulunmaktadır (Ayhün, 2013: 103). Burada doğal olarak zamanın ekonomik durumunun ve iş olanaklarının payı büyüktü.

3.1.2.4. “The Baby Boomers” Kuşağı

“The Baby Boomers” Kuşağı 1946-1964 yılları arasında (Zopiatis vd., 2012: 102; Schullery, 2013: 253; Gürsoy vd., 2013: 41) doğan, Vietnam savaşı, Watergate skandalından, sivil hakları hareketinden, Kennedy suikastından ve cinsiyet devrimciliğinden etkilenen kuşaktır (Becton vd., 2014: 177). Bu kuşağın ortak özellikleri arasında gösterilen otoriteye saygı eksikliği genellikle, bireylerin gençken yaşadıkları politik, dini ve iş ile ilgili deneyimlerden ileri gelmektedir (Dixon vd., 2013: 63). Bu kuşak işkolik olarak da bilinmekle beraber kuşakta yer alan bireyler takım odaklı çalışmayı ve yetkilendirilmeyi seven kişilerdir (Hahn, 2011: 120). Bu kuşak, kendinden önceki kuşaklara nispeten üretken ve örgüte daha bağlıdır (Dixon vd., 2013: 63). Ayrıca yapılan bir araştırmaya göre bu kuşak, diğer kuşaklara nazaran daha çok zorlayıcı görevlerde yer almak istemektedir (Schullery, 2013: 260) ve daha rekabetçidir (Becton vd., 2014: 177). Öyle ki bu nesil, ekonominin kötü olduğu zamanlarda bile uzun dönemli çalışmayı ummaktadır (Seipert ve Baghurst, 2014: 353). 2007 yılında yapılan bir çalışmaya göre işyerlerindeki en kalabalık nüfusu bu kuşak çalışanları oluşturmaktadır (Gürsoy vd., 2013: 41).

3.1.2.5. X Kuşağı

X Kuşağı 1965-1979 yılları arasında doğmuş bir kuşaktır (Becton vd., 2014: 177). X Kuşağı, ailesi olan “The Baby Boomers” kuşağının ne kadar işine dönük ve ‘yaşamak için çalışan’ bir kuşak olduğunu gördüğünden dolayı bu durum onlarda iş yaşamına karşı geri tepme ve bağımsızlık duyguları oluşmasına neden olmuştur (Gürsoy vd., 2013: 41). Kuşaktaki bireyler, ekonomik belirsizlik, enflasyon ve yüksek işsizliğin olduğu bir dönemde yetişmiştir (Becton vd., 2014: 177). Bu kuşağın ortak özellikleri arasında; hızlı bir teknolojik değişim ve iş güvenliğindeki erozyondan dolayı kariyerlerine sadakatten çok bağlı olma (Dixon vd., 2013: 63; Moore vd., 2015: 347),

özgür olma, kendi kendini yönetebilme (Hahn, 2011: 120), iş-özel hayat dengesini kurabilen (Derzis vd., 2013: 397) yeni şeyler öğrenebilme kabiliyeti, takım ruhuna sahip olma, özerklik, girişimcilik, esneklik, geri dönüşüm alma ve kısa dönemli ödüller alma beklentisi gelmektedir (Gürsoy vd., 2013: 41). Ayrıca bu kuşak, biz yerine daha çok “ben” duygusuyla yetişmiş, çalışmayı bir kişinin yaşamındaki önemsiz konulardan sayarken; kendini geliştirme ile ilgili değerlere daha az önem vermiştir (Becton vd., 2014: 177).

3.1.2.6. Y Kuşağı

Literatürde bu kuşak hakkında, kendinden önceki kuşaklara nispeten, yıl aralığı konusunda fikir ayrılığı daha çoktur. Örneğin; Derzis vd. (2013: 397) çalışmasına göre 1979-2001; Becton vd. (2014: 177) çalışmasına göre 1983 den sonra doğanlar; Hahn (2011: 121) çalışmasına göre 1977-1997; Gürsoy vd. (2013: 42) e göre 1981-2000 ve Adıgüzel vd. (2014: 173) e göre 1981-2000 arasında doğan bir kuşaktır. Literatürde yapılan daha kapsamlı bir araştırma sonucunda tezin kuşak tarihçesinin gidişatına göre kendinden önceki ve sonraki kuşak da dikkate alınarak, kuşağın aralığı burada 1979-1994 olarak ele alınmıştır. Y kuşağını şekillendiren başlıca olaylar arasında terörist saldırıları, İran Körfez Savaşları, doğal afetler ve yaygın teknoloji kullanımı gelmektedir (Dixon, vd., 2013: 63). Önceki yıllarda yapılan çalışmalarda her ne kadar “günümüz iş gücünün en genç kuşağı” (Derzis, 2013: 397) olarak ele alınsa da artık bu unvanını yavaş yavaş z kuşağına bırakan y kuşağının ortak özellikleri arasında; iyimserlik, sosyallik ve yeni fikirlere açık olma (Derzis, 2013: 397), teknolojiyle iç içe olma, çeşitliliğe ve değişime değer verme, yaşam boyu öğrenme isteği, Boomers kuşağı gibi yaptıkları işte anlamlılık bekleme (Becton vd., 2014: 177) gelmektedir. Kendilerini dış dünyaya pazarlayabilmek için kendilerini geliştirmeye önem verirler (Dixon vd., 2013: 63). Gaziler kuşağı gibi bu kuşak da vatandaşlıkla ilgili görev ve sorumluluk bilincindedirler (Hahn, 2011: 121). Kendi seçimlerini yapma ve otoriteyi sorgulama cesaretleri bulunan bu kuşak bireyleri, iş yaşamlarında daha çok iş yapmaktansa, işverenlerinin onlara daha çok vermesi gerektiğini savunurlar (Gürsoy vd., 2013: 42). Kolay adaptasyon sürecine sahip, hızlı düşünebilen ve birden çok görevi aynı anda yapabilme becerisine sahip olan bu kuşak, yaptıkları işten rahatça sıkılabilmek eğiliminde olduklarından dolayı anlamlı iş yapmak arzusundadırlar

(Adıgüzel vd., 2014: 174). Ayrıca bu kuşak takım çalışmasına da yatkındır (Lower, 2008: 81).

3.1.2.7. Z Kuşağı

Z kuşağı iş yaşamına henüz giriş yapmış olmasından ve önümüzdeki senelerde daha da görülmeye başlanacak bir kuşak olmasından dolayı henüz iş yaşamındaki beklentileri ve kariyer hedefleri hakkında çok fazla teorik ve görgül çalışmalara rastlanılmamıştır. Tezin üçüncü bölümünün bu kısmında yazındaki bu alanın teorik eksikliği giderilmeye çalışılacaktır.

3.1.3. Z Kuşağı

Z kuşağının tanımına geçmeden önce belirtmek gerekir ki, bu kuşak hakkındaki örgütsel çalışmalar gerek teorik gerekse görgül olarak yetersizdir. Bunun nedeni, z kuşağının iş yaşamına daha yeni girmeye başlamasından dolayı henüz yeni bir konu olmasından ileri gelmektedir. Örgütsel düzlemde bakıldığında ise işyerindeki davranışlar kapsamında araştırıldığı (Levickaité, 2010: 170-183; Ayhün, 2013: 93-112; To ve Tam, 2013: 1315-1332; Adıgüzel, 2014: 165-181; Arar ve Yüksel, 2015a; s. 47-57) ve z kuşağının nasıl verimli ve etkin bir şekilde yönetileceği üzerine tavsiye şeklinde kavramsal çalışmaların (Tulgan, 2013: 1-10; Arar ve Yüksel, 2015b: 195-202) ve pazarlama alanında (Jain vd, 2014: 18-29) olduğu görülmüştür. Z kuşağı üzerine herhangi bir tez yazılmamıştır. Tezin üçüncü bölümünün bundan sonraki kısımlarında yukarıda kısaca değinilen kuşakların aksine z kuşağı için tanım, ortak özellikler ve iş ile ilgili beklentileri üzerinde daha detaylı durulacaktır.

3.1.3.1. Z Kuşağı Tanımı

Günümüz hızla değişen dünyasında bir önceki gün cebimizde duran cep telefonu ertesi gün yeni bir modeli çıktığı için barındırdığı özellikler eskimekte ve bu yüzden yeniliğini kaybetmektedir. Tıpkı teknolojinin bu denli hızda değişimi gibi kuşak kavramını belirli bir dönem insanı için adlandırmada kullanmak da bu denli hızlı olmakta ve bu iş komplike bir hal almaktadır. Tıpkı Y kuşağı gibi Z kuşağında da

hangi yıllar arasında doğanlar için kullanıldığı konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır. Z kuşağı ile kesin olarak varılan fikir birliği teknolojinin hayatın içerisinde olması, özel yaşama girmesi ve lüks olmaktan çıkıp ihtiyaç haline gelmiş olmasıdır. Adıgüzel (2014: 174) çalışmasına göre 2000-2020 yılları arasında dünyaya gelen ve gelecek şeklinde nitelendirilen; Ayhün (2013: 102) çalışmasına göre 2003 yılı ve sonrası doğanlar olarak tanımlanan Z kuşağı; dünya literatüründe Tulgan'ın (2013: 1) çalışmasına göre 1990 lı yıllarda doğup 2000 lerde büyüyen nesil olarak tanımlanmıştır. Levickaité (2010: 172), Pozzulo (2013: 63) ve Akar (2015: 38) deki çalışmalarında bunun aynısını söylemiştir. Kısaca z kuşağı; 1990 lı yılların başında, teknolojinin kalbinde doğan ve büyüyen, genel olarak özgürlükçü, seçici ve girişimci olan; iş yaşamında ise örgütsel bağlılığı zayıf, sınırsız kariyer anlayışına sahip, mobilityyi, esnekliği, hiyerarşinin az olduğu ve iş yaşam dengesinin gözetildiği bir yerde bağımsız olarak çalışmayı seven, ve yaptıkları iş ile övünmeyi tercih eden iş dünyasının en yeni neslidir.

3.1.3.2. Z Kuşağının Ortak Özellikleri

Z kuşağını kendinden önceki kuşaklardan ayıran en önemli küresel olay, teknolojinin daha önce hiç bu kadar özel yaşamla entegre olmamış ve önceki dönemlere göre çok daha yüksek bir hızda gelişiyor olmasıdır. Öyle ki bu kuşak için IGeneration, İnternet Kuşağı, Bir Sonraki Kuşak ve Ağ Kuşağı isimleri de kullanılmaktadır (Levickaité, 2010: 173). Z kuşağı da kendinden önceki kuşaklar gibi yetiştiği dönemde “mortgage” krizi gibi kötü ve küresel bir ekonomik olay (Arar ve Yüksel, 2015b: 197) ile yine gündemden tarih boyunca düşmemiş terörizm olaylarına tanık olmuşlardır. Dünya zevklerine düşkün olan Z kuşağı; teknolojiyi hızlı şekilde kavrayan, işlerini kısa sürede yapmaktan hoşlanan (Ayhün, 2013: 102), çoklu görevlerin üstesinden hızla gelebilen (Micoleta, 2012: 1) fakat bu süratin özellikle bir işten diğer bir işe geçerken doğruluğun öne geçtiğinin bir kuşağıdır (Levickaité, 2010: 173). Z Kuşağının diğer olumsuz özellikleri arasında, takım oyuncusu olmaktan güçlük çeken (Akar, 2015: 39), çevreye ve etrafındakilere asabi olan ve saldırgan davranışlar sergilemesi (McNeil, 2012: 1) sayılabilir. Bununla birlikte bu kuşaktaki bireyler teknolojinin ve insan gelişiminin en son hali olmasından dolayı; çok zeki, kendine odaklı ve bilgiyi çok hızlı kavrayıp işleyebilen insanlardır (Akar, 2015: 39). Peterson (2014: 1) a göre bu kuşak dünyayı değiştirmek istiyor, Y kuşağına göre daha girişimci; Y kuşağındaki

danışman tercihine nazaran bağımsız olarak çalışmayı tercih ediyorlar ve ekonomi hakkında daha çok endişe ediyorlar. Kemp (2014: 1) e göre bu nesil kendinden öncekilere göre hayata karşı daha gerçekçi, iyimser ve teknoloji sayesinde gelecekte önlerine çıkacak fırsatların bilincindedir. Bu kuşak önemli olaylar hakkında çok düşünmemekle birlikte yüksek derecede mobiliteden, evrensel değerlerden ve sanallaştırmadan etkilenen ilk küresel nesildir (Micoleta, 2012: 1).

3.1.3.3. Z Kuşağının İş Yaşamından Beklentileri

Öncelikle belirtmek gerekir ki; iş yaşamından beklentiden kasıt; bireyin çalıştığı şirketin kendisine ne sağladığıdır; bir başka deyişle işgören değer önermesinin nasıl olduğuyla ilgilidir. Bunlar iş ortamından beklentileri, yöneticiden beklentileri, çalışma zamanı bazında beklentiler, yönetimden beklentiler ve kariyer olanaklarıdır.

Önceki yapılan çalışmalarda işletmelerin insan kaynaklarında hep dört ana kuşağın bulunduğu söylenir. Gaziler, The Baby Boomers, X kuşağı ve Y kuşağı... Fakat artık günümüzde özellikle Gaziler kuşağının yaşlanmasından dolayı emekli olmasıyla birlikte boşalan yeri 20 li yaşlara girmiş olan ve iş dünyasına adım atmaya başlamış olan Z kuşağı doldurmaktadır.

Yukarıda da değinildiği üzere her dönemde, her bir kuşağın değerleri, karakteristik özellikleri farklı olduğu gibi profesyonel yaşamlarında da iş yaşamından beklentileri farklı olmuştur. Dünyanın bu denli değiştiği bu ortamda ve teknolojinin her saniye geliştiği bu zamanda son kuşak olarak kabul edilen Z kuşağının da kendine özgü iş ile ilgili değerleri ve beklentileri bulunmaktadır.

Özellikle her kuşaktan bireyi, insan kaynaklarında barından işletmelerdeki yöneticiler “Baby Boomers” ve X kuşakları hakkında bilgi sahibi iken Y kuşağı hakkında önemli gelişmeler kat etmişlerdir. Fakat Z kuşağı hakkında gerek akademik yazında gerekse örgütsel anlamda daha çok soru işareti bulunmaktadır. Bu boşluklar Z kuşağının iş yaşamında daha çok boy göstermesi ile ve bu kuşak üzerine yapılacak kavramsal ve görgül çalışmaların artmasıyla kapanacaktır. Tezin bu bölümünün kalan kısmında ise bu konu hakkında yapılan çalışmalar dikkate alınarak z kuşağının iş yaşamından beklentileri karakteristik özellikleriyle bağdaştırılarak genel hatlarıyla anlatılacaktır.

3.1.3.3.1. İş Ortamından Beklentileri

Burada iş ortamı şeklinde belirtilen terim, işgörenin çalışacağı ofisini yani iş yerini belirtmektedir. Belirtmek gerekir ki, bütün öneriler gelişmekte veya gelişmiş ülkelerdeki büyük işletmelerin durumu göz önüne alınarak yapılmıştır. İş ortamı ve z kuşağının ortak noktası aranmak istendiğinde akla gelen ilk soru; bu kuşaktaki bir bireyin ofiste mi çalışmasının mı yoksa evden çalışmasının mı daha verimli olacağıdır (Arar ve Yüksel, 2015b: 200). Looper (2011: 1) a göre z kuşağındaki bireyler iş yerinde esnekliği en üst noktada bekleyecektir. Micoleta (2012: 1) ya göre bu kuşak iş ortamındaki ilişkilerini hiyerarşiden daha çok internet ağlarıyla kurmaktadır.

Daha önce de belirtildiği üzere bu kuşağın doğduğu ve yetiştiği yıllara bakıldığı zaman, kendinden önceki yıllarda yaşayan kuşaklara nazaran teknolojiyi hayatlarının her alanında yaşadığı ve teknolojinin önceye oranla hiç bu kadar hızlı gelişmediği göz önüne alındığı zaman, bu kuşağın teknolojiyi de iş yaşamında kullanmak istemesi kaçınılmaz bir durum olacaktır. Soruya dönülecek olursa, bu kuşak iş yeri olarak geleneksel bir ofisi seçerse, bu ofisin modern ve teknolojik olarak tasarlanmasının bireyler üzerindeki olumlu etkisi verimlilik ve etkinlik adına gözle görülür şekilde olacaktır. Teknolojinin hayatlarında vazgeçilmez bir parça olduğu bu kuşak için en elverişli çalışma ortamında onlara sağlanması gereken donanımlı bilgisayarlar ve ofis araç-gereçleri bulunması gerekmektedir.

Akar (2015: 39) a göre bu kuşağın takım oyuncusu olarak performanslarının düşük olacağı; takım içindeki verimliliğine nispeten bireysel olarak daha başarılı olacaklarını belirtmektedir. Ayrıca Peterson (2014: 1) ın çalışmasına göre bu kuşak yalnız çalışmayı tercih etmekte ve danışman yerine işi kendileri öğrenip çözmeyi istemektedir. Bu bilgiler ışığında işletmelerin bu kuşak bireyelerine sunulacak ofislerin, finansal ve fiziki açıdan mümkün ise kişiye özel olması, iş görenlerin kendi başlarına daha verimli ve etkin olacağı anlamının çıkacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Sorunun diğer kısmı olan evden çalışma olarak adlandırılan “home office” tarzı “telecommuting” (Bovée, 2007: 342) yolu düşünüldüğünde ise bu kuşaktaki esneklik anlayışına uygun bir şekil olacaktır. Birey bu sayede, daha önce de belirtildiği üzere kişisel gelişimine önem veren ve dünyevi zevkleri olmasıyla (Ayhün, 2013: 102),

mobilité özelliğiyle (Micoleta, 2012: 1) ve birden fazla işi aynı anda yapabilme özelliğiyle hem kendi işlerini hem de profesyonel anlamdaki görevlerini yerine getirebilecektir.

3.1.3.3.2. Yöneticilerden Beklentileri

Her işveren çalışanlarından performanslarını en üst noktada göstermesini ister. Bunu yaparken gerekli kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanmalarını bekler. İşgörenler de aynı şekilde çalıştıkları işletmelerin hedeflerine uğraşmaları doğrultusunda kendi üstlerine düşen görevleri yaparken, her şeyin karşılıklı yapıldığı iş dünyasında yöneticilerden bazı beklentiler içerisine girer. Tarih boyunca bu beklentiler, kişinin bireysel beklentilerine, dönemin özelliklerinin, kısıtlarının ve imkânlarının gereklerine göre ve belirli dönemde daha önce tanımlanmış olan kuşak kavramına göre değişiklik göstermiştir.

Z kuşağının etkin ve verimli olarak performanslarını en üst düzeyde görevlerini yerine getirebilmesi için, diğer kuşaklarda olduğu gibi yöneticilerinden bazı beklentileri vardır ve olacaktır. Yöneticilerden beklentilere geçmeden yöneticinin diğer kişilerin sorumlu olduğu aktiviteleri yönelten kişi olduğunu (Robbinson ve DeCenzo, 2008: 5) belirterek, iş görenlerin ne tür işleri nasıl yapacağına karar verecek kişi olduğu unutulmamalıdır. Yöneticilerin, işletmelerin işlerinin yapılması için işgörenlerin yeteneklerini keşfetme, destek olma ve geliştirme (Robbinson ve DeCenzo, 2008: 253) ve onları motive etme (Robbinson ve DeCenzo, 2008: 214) gibi bazı sorumlulukları bulunmaktadır. Bunları yaparken bireyle iletişim kurma yolları, bireyin en iyi nasıl tür işi yapacağını farkında olup işi ona göre şekillendirme, ona gerekli ortamı sağlama, motive etme yöntemlerini bilme, işletmede çalışanların hepsine aynı seviyede yakın olma gibi bazı kıstaslar bulunmaktadır. Kısacası basit olarak, yönetici işleri işletme içinde kendi sorumluluğundaki insanlara yaptıran kişidir denilebilir. Bu insanlar Z kuşağındaki insanlar olunca biraz önceki sıralanan kıstaslarda bazı şekillenmeler olmaktadır. Öncelikle her şeyden önce z kuşağının özelliklerinden dolayı sıradan ve sadece pozisyon icabı başlarına gelecek temel yönetsel özellikler olan planlama, organize etme, yöneltme, kontrol etme ve işe alma özellikleri bulunan bir “yönetici” den fazlası bulunan; yönetsel otoritesi bulunan ve çalışanları karizmasıyla etkileyebilecek, çeşitli yollarla motive edebilecek, sosyal yetenekleri bulunan ve

empati kurabilen kişi olan “lider” (Bovée, 2007: 237) daha uygun olacaktır (Arar ve Yüksel, 2015b: 202). Yönetici yerine başa gelen lider, z kuşağının takım oyuncusu olmayıp bireysel olarak daha başarılı olacağını (Akar, 2015: 39) dikkate alarak, onlara gerekli yetki ve sorumlulukları vererek yetkilendirdiği, özgürlük alanlarının kısıtlanmadığı bir iş ortamı sağlaması beklentiler arasında sayılabilir. Ayrıca bu kuşağın bir koçtan çok işi kendi başına öğrenerek yapma isteği de (Peterson, 2014: 1) yönetici ya da lider tarafından göz ardı edinilmemesi gereken diğer bir konudur.

Z kuşağının en önemli özelliğinin teknolojinin içinde doğması ve teknolojiyle ilgili her şeyin kendileri tarafından benimsenerek hayatlarının her alanlarına dâhil ettiği önceki bölümde bahsedilmişti. Bu doğrultuda örgüt içi iletişimde; toplantı bildiriminde bulunurken, görev ya da sorumluluk verirken işlerin daha hızlı yürümesi de göz önünde bulundurularak, yüz yüze haber vermekten çok, teknolojik araçların ya da yolların (e-posta, intranet, vs.) kullanılması daha uygun olacaktır.

Sadece bu kuşağa ait olmasa da bu kuşağın da beklentileri arasında örgüt içi adaletin ve eşitliğin olması önemli bir diğer husustur. Bu doğrultuda liderin işgörenleri motive edebilmesi gerektiğini vurgulayıp motive teorilerinden birinin de Adam’ın eşitlik teorisi (Robbins ve DeCenzo, 2008: 270) olduğu belirtilmelidir. Bunun dışında duruma göre değişkenlik gösterebilecek diğer motivasyon teorileri olan Vroom’un beklenti teorisi (Robbins ve DeCenzo, 2008: 275), Maslow’un ihtiyaçlar teorisi (Robbins ve DeCenzo, 2008: 267) vb. örnek verilebilir. Bütün bunlar dışında bu kuşağın işi çabuk kavrayıp öğrenmesi ve teknoloji devrinde olmasından dolayı yaptığı işten çabuk sıkılıp, başlangıçtaki gibi aynı performansı ve etkinliği gösterememe tehlikesine karşı yöneticinin yapması gereken verdiği işte işletmenin temel hedefleri ve kısıtları doğrultusunda değişiklikler yapma yoluna gitmesidir. Bu doğrultuda işlerin, iş görenlerin kabiliyetlerine daha iyi uyacak ve iş tatminlerini artıracak şekilde yeniden düzenlenmesi olarak tanımlanan yeniden iş tasarımına (Bovée, 2007: 337) gidilmelidir. Öyle ki; işgörenin bir işten başka bir işe tayin edilmesi şeklinde tanımlanan iş rotasyonu iş görenin sıkılmasını engelleyerek, motivasyonunu artıracak ve işletme için yaptığı işlerin genelde nasıl anlam kattığını anlamasına yardımcı olacaktır (Robbins ve Judge, 2009: 252).

İş görenin yaptığı işlere aynı düzeyde yeni işler katma anlamına gelen iş genişletme ya da iş görenin yaptığı işteki sorumluluğunu artırma anlamına gelen iş zenginleştirme (Robbins ve Judge, 2009: 253) de diğer seçenekler arasındadır. İş zenginleştirme sayesinde iş gören; z kuşağının diğer bir karakteristik özelliği olan ve önemli bulunduğu özgürlüğü ve bağımsızlığını artırma konularında önemli adımlar atabilecektir.

3.1.3.3.3. Çalışma Zamanı Olarak Beklentileri

Öncelikle belirtmek gerekir, değişen dünya ile birlikte eskilerde kabul gören standart çalışma saatleri de yerini esnek çalışma saatlerine bırakmaktadır. Esnek çalışma saati sistemi; iş görene, belirli sınırlar dâhilinde kendi çalışmak istediği saatleri belirlemesine olanak tanıyan bir sistemdir (Bovée, 2007: 342). Esnek çalışma zamanı sayesinde iş gören motivasyonunda ve moralinde artış, işe gelmemede azalış ve iş-özel yaşam dengesinde düzen sağlanmaktadır (Robbins ve DeCenzo, 2008: 284). Looper (2011: 1) e göre; “The Baby Boomers” kuşağının anlayışında bir işletme için uzun yıllar çalışmak sadakat anlamına gelirken, bu kuşak için haftada 40 saat standart çalışma mesaisi o kadar enteresan gelmemekle birlikte, kendilerini daha çok “profesyonel serbest çalışan” olarak görmektedir. Mitchell (2008: 667) e göre Z kuşağındaki kişiler bireysel ihtiyaçlarının diğer kuşaklara göre daha çok farkında olacaklardır; bu yüzden daha az çalışma saati isteyecek, daha esnek saatlerde çalışmayı arzu edecek ve kariyer yapılandırmalarında daha derinlere gideceklerdir.

3.1.3.3.4. Yönetimden Beklentileri

Literatürde iki tür örgütsel yapı bulunmaktadır. Bunlardan ilki görevlerin ihtisas alanına göre ayrıldığı ve açıkça çizgilerle tanımlandığı, otorite ve kontrolde katı bir hiyerarşinin ve kuralların bulunduğu, bilgi ve kontrolün örgütün tepesinde olduğu ve iletişimin dikey olduğu mekanik yapıdır (Robbins ve DeCenzo, 2008: 142). Bir diğeri çalışanların görevlere ortaklaşa katıldığı, hiyerarşi, otorite ve kuralların daha az olduğu, bilgi ve kontrolün örgütün her yerinde olduğu ve iletişimin yatay olduğu organik yapıdır (Daft, 2007: 64). Mekanik yapı Y kuşağı ve öncesi için daha uygun bir yönetim anlayışı olabilir. Fakat Z kuşağının özgürlükçü yapısından, kurallara uymaktansa bilgi paylaşımının olduğu yerde çalışmak istemelerinden dolayı organik bir yapı bu kuşak için daha uygun olacaktır. Bu yapının z kuşağına daha uygun

olduğunu gösteren diğer kanıtlar ise, organik yapının temel stratejilerinden olan ve teknolojiyi çağrıştıran inovasyona önem vermesi ile bu yapının örgüt içinde esnekliği sağlamasıdır (Robbins ve DeCenzo, 2008: 142). Ayrıca adil ve eşitlikçi bir ortamın olduğu yönetimde bu kuşaktaki iş görenlerin motivasyon seviyesinin yükselmesi ile birlikte performanslarında gözle görülür bir artış olacaktır.

3.1.3.4. Z Kuşağının Kariyer Anlayışı

Bütün bu açıklamalar dâhilinde, günümüz iş dünyasına adım atan ve önümüzdeki 20 yılda da geleceği şekillendirecek olan z kuşağını şimdiden anlamamız gerekmektedir. Onlardan iş dünyasında beklentilerimiz belirli olsa da, onların iş dünyasından ve işverenlerinden beklentilerini de dikkate almak gerekir. Mevcut deneyimli ve üst pozisyonlarda görev alan baby boomers, x ve y kuşağının beklenti, istek ve ihtiyaçlarından, çevre değişimleriyle etkilenen ve teknolojinin içinde doğan z kuşağının farklı talepleri olması doğaldır. İşletmelerin bu işgücünden etkin faydalanabilmeleri için bu beklentileri önceden görmeli, kurum kültürünü ve yapısını bu yönde şekillendirmeli ve bu doğrultuda hazırlık yapmalıdır. Önümüzdeki 10 yıllık süreçte çoklu jenerasyonlu iş ortamına ayak uydurabilecek esnek bir yapı oluşturulsa da, geleceği şekillendirecek olan yine z kuşağı ve sonrası olacağı için kuşaklar arasında yapılacak yatırım oranı da farklılık arz edecektir.

Z kuşağının iş dünyasından beklentileri de bu bölümde anlatılan özellikleri doğrultusunda;

- İş yerinde ve çalışma zamanında esneklik; mümkünse mobilite,
- İş -yaşam dengesi
- Hiyerarşik yapıdan çok organik örgütlenme,
- Hem dikey hem yatay kariyer ilerlemesi olanağı,
- Verilen işlerde monotonluktan uzak, yaratıcılık ve teknolojinin entegre edildiği görevler,
- Anlamlı işler,
- Başarısının çalıştığı saatten çok yaptığı ve ortaya çıkardığı iş ile değerlendirilmesi
- Maddi tatmin kadar manevi tatmin de sağlayan fırsatlar ve getiriler,
- Takım ruhundan daha çok bireysel çalışmayı tercih ettikleri için bireysel ofisler

- Teknolojik araçlar (Bilgisayar, internet vb.) kendilerine tahsis edildiği takdirde bu kuşaktan iş dünyasında daha verimli sonuçlar alınabilir.

Ayrıca, örgütlerin insanları değil, insanların örgütleri hatta işleri seçtiği günümüzde, kişilerin örgütlerine olan ve zayıflayan bağlılıklarından dolayı azalan kariyer döngüsü işletmelerin arzu ettiği bir durum değildir. Bunu engellemek ve önüne geçmek için, bu kuşağın yukarıda sayılan beklentilerinin haricinde, bir önceki bölümde anlatılan yetenek yönetimi benimsenmeli, özellikle çalışanı elde tutma stratejileri uygulanmaya konulmalıdır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARIYER GELİŞTİRMEDE YETENEK YÖNETİMİNİN YERİ

Tezin dördüncü bölümü olan kariyer geliştirmede yetenek yönetiminin yeri bölümüne kadar sırayla; ilk olarak birinci bölümde tezin süreç kısmını oluşturan kariyer ve kariyer geliştirme ilgili tanımlar ve kavramlara yer verilmiş, günümüz kariyer anlayışları ve sorunlarına değinilmiştir. İkinci bölümde ise tezin odak noktası olan, bazı araştırmacılara göre insan kaynakları yönetiminin yardımcı niteliğinde olan, bazı araştırmacılara ve bu teze göre iky'nin yetersiz kaldığı ve işletmelerin fark yaratarak rekabet ortamında ön plana çıkmalarına olanak tanıyacak, sahip olduğu ve işgücü pazarındaki potansiyel yeteneklere odaklanması gerektiğinin altını çizen yetenek yönetimi, ilgili tanımlarla, tarihi süreçleriyle ve uygulamalarıyla birlikte anlatılmıştır. Tezin üçüncü bölümünde ise dolaylı örnekleme oluşturan z kuşağına değinilmiş, kendinden önceki kuşakların ortak özelliklerinden bahsedilmiş, z kuşağının kendinden önceki kuşaklardan ayrılan yönleri ve iş yaşamındaki beklentileri belirtilmiş ve işletmelerin geleceğini oluşturacak olmalarından ve henüz işe başlamış-başlayacak olmalarından dolayı öneminin altı çizilmiştir. Bu bölümde ise öncelikle çalışma ile ilgili literatür taraması irdelenecek daha sonra ise tezin amacı olan yetenek yönetiminin z kuşağının kariyer geliştirme sürecindeki yerine ve rolüne değinilerek uygulamadan önceki teorik kısımdan literatüründe yardımcı ile bahsedilecektir.

4.1. LİTERATÜR TARAMASI

Bu çalışmayı oluşturan ana bölümler sırasıyla; kariyer geliştirme, yetenek yönetimi ve z kuşağı üzerinedir. Thomson Reuters tarafından sağlanan uluslararası güçlü yayınların tarandığı ve bir milyarı aşkın çalışmanın bulunduğu, veri tabanlarından biri olan Web of Science da (thomsonreuters.com) sosyal bilimlerde, işletme ve ekonomi bilimlerinin yönetsel ve örgütsel alanlarında yapılan literatür taramasında bu

parametrelerin tümünün bir arada bulunduğu herhangi bir uluslararası ya da ulusal çalışmaya rastlanılmamıştır.

Kariyer ve kariyer geliştirme kavramları önceleri sadece üst yönetimde görev alan işgörenler için önemli sayılan ve çalışma alanının sadece bu kademedeki işgörenler için uygun olduğuna inanılan; fakat son yıllarda işgücünün her alanında önem kazanan kavramlardır. Buna karşılık, yetenek yönetimi özellikle çok uluslu işletmelerin rekabetçi ortamda daha güçlü ve proaktif olabilmeleri için son yıllarda uygulamaya başladığı ve akademik dünyanın ilgisini çeken bir konu olmuştur. Yetenek yönetimi yazında daha çok yönetsel ve örgütsel bağlamda insan kaynakları konularında ele alınsa da burada incelenecek olan çalışmalar daha spesifik olarak; kariyer yönetimi, kariyer geliştirme ve kariyer planlama konuları ile entegre olarak ele alan çalışmalardır.

Genel olarak bakıldığında, daha önce de belirtildiği üzere Web of Science veri tabanında sosyal bilimlerde; işletme ve ekonomi alanlarında 2000-2016 yılları arasında yetenek yönetimi hakkında 1086 adet; yine aynı yıllar arasında kariyer hakkında 1613 adet çalışmaya rastlanılmıştır. Yetenek yönetimi ve kariyer geliştirme konularını bir arada ele alan çalışma sayısı ise 1 i ulusal olmak üzere, 19 adettir. Bu çalışmalara aşağıda sırasıyla değinilecektir.

Karalar ve Atay (2009: 95-103) çalışmasında yetenek yönetiminin önemini vurgularken, yetenek yönetimini benimseyen işletmelerin kullandığı YY araçlarından ve yöntemlerinden bahsetmiş ve bunların demografik özelliklere göre şekillendiğini belirtmiştir. Çalışan performansını artırmak için yetenek yönetiminin yanında kariyer planlamasının da önemli olduğunun altı çizilirken, yetenek yönetimi araçlarının önem derecelerinde, 12 adet yetenek yönetimi uygulaması arasından kariyer geliştirme ve planlamanın yaklaşık %13 lük bir öneme sahip olduğu belirtilmiştir. Yine yetenek yönetiminin öneminden bahseden diğer bir çalışmada (Malaeb ve Garavan, 2013: 4046-4062), yetenek yönetimi ve liderlik geliştirme uygulamaları ile örgütte kalma niyeti ve duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunurken, yetenek yönetiminin olduğu bir işletmedeki çalışanlar, kariyerlerine örgütlerinin katkıda bulunduğunu hissettikleri belirtilmektedir. Yetenek yönetiminin önemini ele alan diğer bir çalışma olan (Deery ve Jago, 2015: 453-472) da, özellikle yetenekli personelin örgütsel

bağlılığını artırarak elde tutulması için yetenek yönetiminin bileşenlerinden olan “çalışanı elde tutma”nın ana faktörlerinden olan iş-yaşam dengesini gözetmenin üzerinde durulması gerektiği vurgulanmaktadır. Yetenek yönetiminin önemini belirtirken, iş-yaşam dengesini göz önüne alan bir diğer çalışmada (Piansoongnem vd., 2011: 1578-1583) ise, üst yönetim tarafından destek gören güçlü bir yetenek yönetim planlaması, kariyer geliştirme ile birleştiği zaman yeteneğin şirkette kalması için mükemmel bir ortam hazırlandığı belirtilmektedir. Kirk (2015: 681-697) çalışmasında ise yetenekli yöneticilerde kariyerlerinin belirli aşamalarında küresel olarak mobil olmayı seçmelerini etkileyen faktörleri araştırmış, bu noktada iş-yaşam dengesinin en önemli etmen olarak belirtmiştir. Küresel mobilite konusuna değinen bir diğer çalışmada (Collings, 2014: 301-319) özellikle çok uluslu örgütlerin gelişimi için küresel mobilitenin önemli olduğu, burada da küresel yetenek yönetiminin anlamlı düzeyde bir rol oynadığı belirtilmektedir. Ayrıca küresel mobilitenin etkilerinin küresel yetenek yönetimi üzerine etkilerini incelerken, bireysel ve kurumsal yatırım karlılığı konularıyla bağdaştıran bir diğer çalışmaya rastlanılmıştır (McNulty ve Cieri, 2015:8-29).

Bu çalışmalar dışında yetenek yönetimini daha teorik bir şekilde alan Dries (2013:272-285) çalışmasında yetenek yönetiminin kariyer yönetimindeki rolünden bahsederken; yine yetenek yönetiminin teorik çerçevesini anlatan Colling ve Mellahi (2009: 304-313) çalışmasında günümüz kuşağında daha çok görülen sınırsız kariyer anlayışında yetenek yönetiminin rolünden bahsetmektedir. Tüm çalışanların bir araya gelerek oluşturduğu İnsan Kaynakları yapılarının özellikle yetenek yönetimi kapsamında firmaya taklit edilmesi zor, stratejik değer katan ve elde tutulması gerekenlerin, firmaların kariyer yönetimlerini ve uygulamalarını ne düzeyde etkilediği üzerine yapılmış bir çalışma olan (Vos ve Dries, 2013: 1816-1831) da kariyer yönetiminde esas amacın devamlılık olduğu belirtilmektedir. Örgütlerde farklı disiplinler arası entegre olarak çalışmanın, örgütün genel etkinliği üzerindeki önemini vurgulandığı çalışmada (Levenson, 2012: 187-204), süreç içerisinde karşılaşılabilecek zorlukların üstesinden gelmede yetenek yönetiminin rolü ve önemi belirtilmiştir. Claussen vd. (2013: 236-244) çalışmasında yetenek yönetiminin önemini vurgulamış, yetenek yönetimi sistemlerinin örgütteki belirli pozisyon ihtiyacını karşılamak, terfi işlemlerini etkin şekilde yapılmasına olanak tanınması için yöneticilerin eşsiz becerilerini geliştirmede kullanılması gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca aynı çalışmada insan

kaynakları yönetiminden farklı olarak tüm işgücüne aynı önemi atfetmekten ziyade, yetenek yönetiminde, firma için değer yaratacak olan yetenekli çalışanlara odaklanılması gerektiği de belirtilmiştir. Welch ve Welch (2015: 1072-1081) çalışmasında, yeni kariyer anlayışlarının (sınırsız kariyer vb.) örgütün geleceği açısından, örgüt içi vatandaşlık ve bağlılık gibi mevzular düşünülerek küresel yetenek yönetimi ve bilgi transferi gibi konularla nasıl etkin bir şekilde yönetileceği üzerinde durulmuştur.

Yetenek yönetimini kuşaklar bazında inceleyen çalışmalardan biri (Oladapo, 2014: 19-36) dir. Bu çalışmada yetenek yönetimi adına yeni kuşak için iş yerlerinde, yönetim anlayışında ve işlerin ilerleyişi bağlamında yapılacak değişikliklerden bahsedilmektedir. Duxbury ve Halinski (2014: 660-676) ise yıllarca çalışmalarından dolayı deneyim sahibi olmuş Baby Boomers kuşağı üzerinde durmuş, bu kuşaktaki çalışanların emekli olmaya yakın ya da emekli olmuş olan yetenekli bireylerini yeniden işletmeye kazandırmak için örgütsel kültürün, kariyer geliştirme ve destekleyen yönetim anlayışının var olması gerektiğini vurgulamıştır.

Bu çalışmanın ikinci bölümü olan yetenek yönetimi-yetenek savaşları kısmında da detaylı bir şekilde anlatıldığı gibi, gelişmiş ülkelerde yaşanan nüfus ile birlikte, gelişmekte ve gelişmemiş ülkelerdeki nispeten daha çok olan genç nüfustaki yetenekli bireylerin, ülkelerinde yeteneklerini değerlendirebilecekleri bir iş ortamı bulamadıklarından ve bu yeteneklerin gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin hedefinde olmasından dolayı beyin göçü olarak adlandırılan durumu ve küresel mobilitenin önem kazandığı günümüz iş dünyasında ülke değiştirmek durumunda kalan bireyleri ele alan bazı çalışmalar da bulunmaktadır. Tung (2016: 142-152) çalışmasında yetenek savaşlarının nedenleri arasında sayılan, gelişmiş ülkelerdeki yaşlanmış işgücü, küreselleşme, gelişmekte olan pazarların sayısının artması ile beyin göçlerinin meydana gelmesi, uluslararası insan kaynakları yönetiminde “çeşitlilik ve çok kültür oluşumları” gibi yeni anlayışların gelişmesi anlatılmıştır. Farndale vd. (2013: 204-214) çalışmasında; küresel yetenek yönetiminde beyin göçünden bahsedilmiş, çok uluslu örgütlerin geleceği için yeteneği doğru yere yerleştirmelerini gözetirken, bu durumun çalışanların bireysel amaçlarına ters düşebileceğini, ya da tam tersi olduğu belirtilmiştir. Bu durumlarda, yeni mezunların farklı ülkelere gitme hevesinde olduğu fakat örgütün göndermek için ilk amaçladığı kişilerin daha deneyimli olanlar

olduğundan söz edilmektedir. Aynı çalışmada, iki tarafın da ortak yararının sağlanabilmesi için ne yapılması gerektiği vurgulanmıştır. Bu çalışmanın bir sonrası niteliğinde Cerdin ve Brewster (2013: 245-252) çalışmasında, küresel yetenek yönetimini yüksek potansiyel sahibi olanların gelişimi ve kariyer gelişiminin entegre hali olarak tanımlamış, yetenek yönetimi ve beyin göçünün birlikte önemli gelişmeler doğurabileceğini belirtmiştir.

Bunlar dışında Walsh ve Taylor (2007: 163-182) de yönetsel yeteneklerin örgütte kalmasının zorluğunu kariyer ve bağlılık teorilerinden yola çıkarak araştırmış ve yöneticilerin yaptıkları işler ne kadar zorluyorsa işten kaytarmanın o kadar azaldığını ve örgüte bağlılığın o denli arttığını bulmuşlardır.

Aşağıda yetenek yönetimi odaklı olup bu çalışmaya içerik olarak benzerlik gösteren bazı tezlerin künyesi bulunmaktadır.

Tablo 15: Yetenek Yönetimi Tabanlı Kariyer ile İlgili Yayımlanmış Tezler

Yazar	Tez Türü	Yıl	Çalışılan Alan
Akbaş, İpek	Yüksek Lisans Tezi	2013	Çalışanı Elde Tutma
Çelik, Murat	Yüksek Lisans Tezi	2011	
Ceylan, Nevin	Yüksek Lisans Tezi	2007	
Öner, Esra	Yüksek Lisans Tezi	2014	İKY Tabanlı
Tümen, Ebru	Yüksek Lisans Tezi	2014	
Erçoksas, Büşra	Yüksek Lisans Tezi	2009	Çalışanı Eğitim ve Geliştirme
Karalar, Ece Basmacı	Yüksek Lisans Tezi	2008	
Çayan, Dicle	Yüksek Lisans Tezi	2011	Çalışanın Performansını Artırma ve Kazanma
Güngör, Mine Kanap	Yüksek Lisans Tezi	2013	
Waheed, Sajjad	Doktora Tezi	2013	Kariyer Planlama

Kaynak: tez.yok.gov.tr (18 Mart 2016)

Yine örgütsel ve yönetsel alanlarda işgücünü oluşturan kuşaklar, uzun yıllar boyunca yazında incelenmekte olup, z kuşağının günümüzde en son nesil olmasından ve bu kuşağın iş dünyasına henüz girmeye başlamasından ötürü konu hakkında henüz yeterli sayıda ampirik çalışma bulunmamaktadır. Bununla birlikte z kuşağı ile ilgili yapılan çalışmaların çoğu pazarlama alanında bulunmaktadır. Her ne kadar pazarlama

bilimciler tarafından, yeni hedef pazarı olmasından dolayı bu kuşak hakkında satın alma davranışı gibi konulara ağırlık verilse de, yeni iş dünyasını şekillendirecek olan bu kuşak hakkında yönetsel ve örgütsel bağlamda da çalışmaların hem teorik hem de ampirik olarak yapılması önem arz etmektedir.

Kuşak konusunda, anılan veri tabanında yaklaşık 10.000 adet çalışmaya rastlanılmış; fakat bu çalışmaların sadece 16 sının z kuşağı hakkında olduğu görülmüştür. Bu çalışmalardan 10 u pazarlama alanında olup, sadece 6 sı yönetsel bağlamda çalışılmış araştırmalardır (Ferincz vd., 2010: 1-33; Kukelkova, 2012: 248-257; Zbrankova, 2012: 445-452; Bejtkovsky, 2013: 805-813; Walk vd., 2013: 251-278; José ve Fernandez, 2016: 97-105). Web of Science veri tabanı dışında diğer veri tabanlarında z kuşağı hakkında yapılan yazın taraması sonucunda ise 9 adet çalışmaya rastlanılmıştır (Mitchell, 2008: 665-672; Levickaité, 2010: 170-183; Ayhün, 2013: 93-112; Pozzulo vd., 2013: 63-74; Tulgan, 2013: 1-12; Oladapo, 2014: 19-36; Arar ve Yüksel, 2015a: 47-57; Arar ve Yüksel, 2015b: 195-202; Hatum, 2010).

Günümüzde işletmelerde artık deneyimli kadrosunda bulunan ve emekli olmaya aday olan Baby Boomers kuşağı, orta ve üst düzey yönetimde bulunan X ve Y kuşakları ve yeni yeni iş yaşamına kariyerlerinde ilk önemli adım olan ve genellikle “management trainee” adı altında atılan bir Z kuşağı bulunmaktadır. İşletmelerin karşılaştıkları zorluklardan biri de bu çoklu kuşakları aynı anda etkin ve verimli bir şekilde yönetebilme güçlüğüdür. Z kuşağı öncesi kuşakları ele alan ve birden çok kuşağın bir arada bulunduğu iş ortamlarını inceleyen çalışmalara göre (Gibson vd., 2009:1-7; Sullivan vd., 2009: 282-302; Hahn, 2011: 119-128; Eversole vd., 2012: 607-625; Zopiatis vd., 2012: 101-121; Ayhün, 2013: 93-112; Dixon vd., 2013: 62-73; Schullery vd., 2013: 252-265; Gürsoy vd., 2013: 40-48; Lyons ve Kuron, 2013 139-157; Adıgüzel vd., 2014: 165-182; Becton vd., 2014: 175-189; To vd., 2014: 1315-1332; Seipert ve Baghurst, 2014: 347-370; Moore vd., 2015 346-362; Chen ve Lian, 2015: 567-578) her kuşağa bağlı çalışanların istek, ihtiyaç, değer ve beklentileri önemsenmeli, herkesten verim alabilmek için ortak bir kurum kültürü oluşturulmalı ve ortak bir sinerji sağlanmalıdır.

Z kuşağını salt olarak ele alan ya da diğer kuşaklarla inceleyen çalışmalar ise yukarıda da belirtildiği gibi henüz iş yaşamına başlıyor olmalarından dolayı kısıtlı sayıdadır.

Örneğin Levickaité (2010:170-183) çalışmasında x, y ve z kuşaklarını tarihsel, sosyal ve çevresel boyutlarını karşılaştırarak ele almıştır. Pozzulo vd. (2013: 63-74) ise çalışmasında sadece z kuşağının ortak karakteristik özellikleri üzerinde durmuştur. İş yaşamını gelecekte şekillendirecek olan bu kuşağın, yazında belirtilen ortak karakteristik özellikleri ile kariyer seçimlerini etkileyen faktörleri hiyerarşik olarak sıralayan çalışmayı ise Arar ve Yüksel (2015a: 47-57) yapmıştır. Bir devlet üniversitesindeki son sınıf öğrencilerine yapılan uygulama neticesinde 30 faktör içinde uygulamaya giren öğrencilerde kariyer seçimlerini en çok etkileyen faktör “iş hakkında sahip olunan bilgi” olmuştur. Bu sonuç da erişimin kolay olmasından kaynaklanan bilgiye hızlı erişim ve sahip olma isteği ile kendinden önceki nesillere göre hayat hakkında daha gerçekçi olan bu kuşağın bir neticesi olarak değerlendirilebilir.

Z kuşağını daha çok yönetsel anlamda ele alan çalışmalara da yazında rastlanılmıştır. Örneğin Tulgan (2013: 1-12) çalışmasında z kuşağının iş yaşamındaki gösterebilecekleri ortak özelliklere, davranış ve tutumlara değinmiştir. Aynı şekilde bu kuşağın iş yaşamındaki mümkün ortak karakteristik özelliklere ek olarak Arar ve Yüksel (2015b: 195-202) değinmiş, ayrıca bu kuşağın iş yaşamında nasıl yönetilebileceği üzerine teorik bir çalışma yapmıştır.

Ferincz vd. (2010: 9-12) yaptıkları çalışmada, yeniden şekillenen iş dünyasının daha dinamik, daha belirsiz ve rutinlikten uzak bir karakteristiğe bürünüp, her şeyin önceki yıllara göre daha hızlı değiştiğini ve işletmelerin rekabette tutunabilmeleri için sürekli değişime ayak uyduracak bir yapıda olmalarını belirtmiştir. Aynı çalışmada, bu tür sürekli değişimlerin yaşandığı iş dünyasına ayak uyduracak yapı için, bu yapıya yeni kuvvet olan ve işletmelerin geleceğini şekillendirecek olan z kuşağının da ortak karakteristik özellikleri dikkate alınarak, örgütlerin kültür, mekanik-hiyerarşik yapı, yönetsel araçlar, katı kurallar, iletişim kanalları gibi niteliklerinin yeniden gözden geçirilmesine atıfta bulunulmuştur. Ayrıca yeni yeni iş dünyasına girmeye başlayan bu kuşak için yönetim tarzının yeniden şekillenmesi ve bu kuşak çalışanlarına yetki ve güç verilmesi halinde başarılı sonuçlara imza atılacağı vurgulanmıştır.

Kukelkova (2012: 248-257) çalışmasında iş yerindeki kuşak farklılıklarını da dikkate alarak işletmelerin günümüzde karşılaştıkları sorunlardan birini belirten; işgörenlerin

çalışmaya olan motivasyonlarını ülkelerinin kültürlerinin de etkilediği, işletmelerin ise hem farklı kuşakları hem de farklı ülkelerin farklı kültürlerini bir arada ortak bir çatı altında toplamaları gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca her ne kadar z kuşağı iş yerlerindeki en yeni ve son teknolojik kuşak olarak anılsa da bu çalışmada 2010 ve sonrası doğan alfa kuşağına da değinilmiştir.

Zbrankova (2012: 445-452) çalışmasında yeni başlayan ve orta düzey yöneticileri meydana getiren y ve z kuşaklarını incelemiş, bu kuşakların iş yerindeki ihtiyaç, beklenti ve örgütsel olarak hayata bakış açılarını ele almıştır. Ayrıca bu iki kuşağın da teknolojik ortamda yetişmesinden dolayı etkenlik ve verimliliklerinde örgüt içi sosyal medya kullanımlarını irdelemiştir.

Bejtkovsky (2013: 805-813) çalışmasında ise yine diğer kuşaklarla birlikte z kuşağının iş ortamında birlikte yönetilmesinin zorluğundan bahsetmiş ve çoklu kuşak yönetimini “yaş yönetimi konsepti” adı altında ele almış ve bunun işletmeler için önemini vurgulamıştır.

Z kuşağı üzerine yönetim alanında Ulusal Tez Merkezinde yapılan yazın taramasında herhangi bir çalışmaya rastlanılmamış; bununla birlikte x ve y kuşaklarının özelliklerinin belirtildiği ve y kuşağının örgütsel bağlılık düzeyinin ölçüldüğü bir adet yüksek lisans tezi (Öz, 2015); pazarlama alanında da sadece tüketicilerin karar vermesinde kuşak farklılıklarını ele alan bir adet yüksek lisans tezi (Kavalcı, 2015) bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda ise 2000-2016 yılları arasında işletme biliminde yönetim ve organizasyon alanında yazılan ve örgütlerde kuşak konusunu inceleyen tezlerin künyelerinden bahsedilmiştir.

Tablo 16: Kuşak ile İlgili Yayımlanmış Tezler

Yazar	Tez Türü	Yıl	Çalışılan Alan
Hacıbayramoğlu, Merve Gül	Yüksek Lisans Tezi	2014	
Nakipoğlu, Nazlı	Yüksek Lisans Tezi	2015	
Erdirençelesi, Meral	Doktora Tezi	2012	
Elalmış, Süreyya Özekin	Yüksek Lisans Tezi	2011	Aile işletmeleri
Aydın, Erdal	Doktora Tezi	2010	
Karuserci, Halil Onur	Yüksek Lisans Tezi	2008	
Zeybekoğlu, Kerem Emre	Yüksek Lisans Tezi	2004	
Yiğit, Zühal	Yüksek Lisans Tezi	2010	Örgütsel Tutum
Erden, Sena	Doktora Tezi	2012	Kültürel Değişim
Tuzlukaya, Şule Erdem	Doktora Tezi	2013	Örgütlerarası Ağ Düzenekleri Yapılanması
Daloğlu, Elif Sezi	Yüksek Lisans Tezi	2013	
Oral, Gültüzar Aslı	Yüksek Lisans Tezi	2013	
Usta, Ömer	Yüksek Lisans Tezi	2014	Çalışma Hayatı ve Algısı & İş Değerleri
Akduman, Gülbeniz	Doktora Tezi	2015	
Tekin, Meryem	Yüksek Lisans Tezi	2015	
Pancar, Hasan Faruk	Yüksek Lisans Tezi	2014	İş Tatmini
Hatipoğlu, Zeynep	Doktora Tezi	2014	
Aygenoğlu, Kübra	Yüksek Lisans Tezi	2015	Stratejik Önem

Kaynak: tez.yok.gov.tr (11 Mart 2016)

4.2. KARIYER GELİŞTİRMEDE YETENEK YÖNETİMİNİN YERİ

4.2.1. Kariyer Geliştirme Sürecinde Yetenek Yönetiminin Rolü ve Önemi

Hayatını idame ettirebilmek için çalışmak durumunda olan insanoğlu, özel yaşamındaki mutluluğu ve huzuru iş yaşamında da elde etme arayışındadır. Bu arayış özellikle son yıllarda daha çok artış göstermektedir. İnsanların ilk çalışmaya başladıkları andan iş yaşamlarının son bulmasına kadar geçen süreçte meslekleri ile edinebildikleri tüm deneyimleri ve gelişmeleri kapsayan kariyer yaşamlarında, çalıştıkları işletmelerde beklediklerini bulamadıklarında, istekleri ve ihtiyaçları karşılanmadıklarında, örgüte olan bağlılıkları azalabilmekte ve kariyerlerini başka bir işletmede devam ettirme yoluna gidebilmektedir. Bahsedildiği üzere kariyer insanların yaşamlarında bir süreçtir ve bu sürecin etkin bir şekilde geçmesi için hem bireye hem de örgüte düşen sorumluluklar bulunmaktadır. Bireye düşen sorumluluk, kendi eksisi ve artı yönlerinin bilip mesleki anlamda hangi alanlara ilgisi olduğunu ve ne tür yeterlilik ve yeteneklere sahip olduğunun farkında olması gerektiği bireysel kariyer planlamasını yapmasıdır. Örgüte düşen sorumluluk ise örgütsel yeterlilik, amaç, hedef ve stratejiler doğrultusunda doğru kişileri işe alıp, doğru pozisyonlara yerleştirip, mesleki anlamda gelişmelerini sağlamak adına yaptığı etkin bir kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme uygulamalarıdır. Tam burada geleneksel insan kaynakları yönetimi uygulamalarından farklı olarak, günümüz rekabet koşulları ve yetenek kıtlığı dikkate alındığında, işgücü pazarında azınlıkta olan yetenekleri işletmeye çekip, yetiştirmek ve onları kaybetmemek için yetenek yönetimi devreye girmektedir. Aşağıdaki şekilde kariyer süreci belirtilmektedir. Bu süreçteki A, B, C, ve D noktaları ise altındaki tabloda açıklanmaktadır.



Şekil 11:Kariyer Süreci

Tablo 17:Kariyer Sürecinde Yetenek Yönetimi

Kariyer Geliştirme Süreci	A	B	C	D
Birey Açısından Uygulama	İş Arama	İşe Girme	Kendini Profesyonel Olarak Geliştirme / Ayrılma	Örgütte Kalma / Ayrılma
Bireysel Amaç	İş Bulma	Maddi & Manevi Yeterlilik	Meslekte İlerleme	İş Tatmini, İlerleme / Kariyerini farklı işletmede devam ettirme
Örgüt Açısından Uygulama	İlan Verme	İşe Alım	Geliştirme	Performans açısından verimli olanları elde tutma
Örgütsel Amaç	Örgütsel amaçları gerçekleştirecek personel arama	Örgütsel amaçları gerçekleştirme	Örgütteki personeli geliştirerek nihai performansı artırma	İKY deki sürekliliği sağlama
YY Uygulamaları	Yeteneği çekme	Yeteneği Yerleştirme	Yeteneği Geliştirme	Yeteneği Elde Tutma
YY Amaç	İşletmeye değer katacak ve işletmeyi farklı kılabacak adayları rekabet ortamında işletmeye çekme	Doğru yeteneği, örgütsel yeterliklere denk gelecek doğru pozisyona yerleştirme	Yeteneği örgütsel hedefler ve performans bağlamında geliştirme ve bireyin gelişimine katkıda bulunma	Rekabet ortamında nadir olan yeteneği kaybetmeme için sarf edilen çabalar

Yetenek yönetimi ile kariyer geliştirme arasındaki ilişkiden bahseden bir çalışma da (Karalar ve Atay, 2009: 97) kaynak stratejisi, elde tutma, işe alma, yeteneği denetleme, performans yönetimi ve kariyer geliştirmenin yetenek yönetiminin ana elementlerinden olduğu belirtilmektedir. Örgütlerde kariyer planlamanın yetenek yönetimi ile yakından ilişkili olduğunu belirten bir diğer çalışmada (Waheed ve Zaim, 2015: 1206) kariyer planlamayı kariyer yönetimi ve kariyer geliştirmenin ana başlığı olarak ele alınmıştır. Aynı çalışmaya göre; yapılacak etkin bir kariyer planlamasının hem çalışana hem de işletmeye olumlu sonuçlar doğuracağı belirtilmiştir. Çalışan mesleki açıdan daha tatmin olacak ve kendini geliştirecek, bu sayede artan performansı da örgütün toplam performansına katkıda bulunacaktır. Burada işverenin yapması gereken şey ise yetenek yönetimini uygulamak, yetenek havuzu oluşturmak ve bu

havuzdan doğru yeteneği doğru pozisyona yerleştirme olacaktır. Bu sayede yetenek yönetimi ve kariyer planlama başarı ile sonuçlanacaktır.

Bir araştırmaya göre insanların iş deneyimlerinin başlarında ilk 10 yılda yaptıkları iş değişiklerinin çoğunda kariyer değiştirme gelmektedir. Burada bilinçsizce yapılan ve başlanan iş tercihleri nedenler arasındadır. Yetenek yönetimi ile örgütsel amaca hizmet edecek doğru yeteneği doğru pozisyona yerleştirmek ve bu yeteneği geliştirmek kariyer başlarındaki bu sorunu ortadan kaldırmaya yardımcı olacaktır (Levenson, 2012: 189).

Yetenek yönetiminin aşamaları tezin ikinci bölümünde bahsedildiği üzere; yeteneği çekme, işe alım-yeteneği yerleştirme, yeteneği geliştirme ve yeteneği elde tutmadan meydana gelmektedir. Bu aşamaların her biri için kariyer geliştirmedeki yerine sırayla değinilecektir. Vos ve Dries (2013: 1817) a göre işletmeler kariyer yönetimlerinde, günümüz işgücünün sınırsız kariyer anlayışından dolayı firmanın başarısındaki sürekliliği sağlamak adına, zemin hazırlaması gereken işgücündeki devamlılığına verdiği önemin derecesi, sahip olduğu çalışanlarındaki firmaya değer katacak ve benzersiz özellikleriyle stratejik önem atfedecek çalışanların oranına bağlıdır. Burada yetenek yönetiminin yeteneği çekme, işe alma ve elde tutma adımları önem arz etmektedir. Aynı şekilde Collings ve Mellahi (2009: 310) a göre sınırsız kariyer anlayışı ve örgütler arası mobilite düşünöldüğünde stratejik yetenek yönetimi işığında örgütlerin yapması gereken şey yetenek havuzu oluşturup, bunu kendilerine çevirerek yetenekleri işgücü pazarından kapıp, elde tutmak için çaba sarf etmektir. İlk olarak yeteneği çekme bağlamında yetenek yönetiminin kariyer geliştirme sürecindeki yeri incelendiğinde; işgören değer önermesi ön plana çıkmaktadır ve sürece aday tarafından bakıldığında yetenekli işgörenlerin tercihleri ve duygularının iyi anlaşılması; bununla birlikte beklentilerinin analizinin iyi yapılması gerekmektedir (Akar, 2015: 84). İşgören değer önermesi işletmede mevcut çalışanların edindiği her türlü deneyim sonucu o işletmeye atfettikleri değer de olabilir, aynı zamanda işletmede henüz çalışmaya başlamamış pazardaki potansiyel işgücünün karşılanması muhtemel istek, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda o işletmeye biçtikleri değer de olabilir. Bir işgören değer önermesi potansiyel işgörenler için ne kadar tatminkâr ise o denli yeteneği işletmeye çekmek de başarılı olunabilir. Aynı çalışmaya göre yeteneği yerleştirme aşamasında işgörenin yeteneklerini, kabiliyetlerini ve performansını;

kısaca kariyer yaşamlarını geliştirebilecekleri bir şekilde doğru pozisyonlara yerleştirme işlemleri uygulanır. Ayrıca yetenekli işgörenlerin kariyer anlayışlarında artık motive etmek yeterli olmamakla beraber, onlara heyecan verici, üretkenliklerini sergileyebilecekleri işleri aramakta, bunlar sağlanmadığında ise örgüte soğuyabilmekte ve ayrılma niyeti zihinlerinde oluşmaya başlayabilmektedir. Yine Akar (2015: 101) a göre, yeteneği geliştirme aşamasında, çalışanın kuruma girişinden ayrılışına kadarki süreçte performansının artırılması için yönetim çabalarının tümü olan geleneksel kariyer geliştirme tanımının yanı sıra, kişinin kariyer hayatı boyunca mesleki anlamda kendine has olan yeteneklerini ileride başka görevlerde ve/veya pozisyonlarda da kullanabilmesi için geliştirilmesi sağlanmaktadır. Ayrıca yetenek yönetiminde kişilerin kariyer yaşamlarındaki pozisyonlarına göre farklı yetenek geliştirme planları hazırlanır. Aynı çalışmaya göre yetenek yönetiminin son aşaması olan yeteneği elde tutma kısmında, çalışanın istek ve ihtiyaçları göz önünde bulunduran işletmeler, çalışanda örgütsel bağlılığı sağladığında bu hissi bünyelerinde bulunduran çalışanlar da, kariyerlerinde kendilerini başarıya yönlendirmekte ve kapasitesini başarılı olmak ve normalden daha çok performans sergilemek için kullanmaktadır. Yetenekli çalışmanı elde tutmak için adil ücret, iş güvenliği ve kariyer geliştirmenin yanında güçlü bir yetenek yönetimi planlaması da gereklidir (Piansoongnem vd., 2011: 1578). Çalışanlar, yetenek yönetimi uygulamalarını kariyerleri ve terfileri açısından pozitif olarak görmekte ve bu olumluluk performanslarına ve davranışlarına yansırken, kariyerlerini aynı örgütte devam ettirme niyetinde olmaktadır (Malaeb ve Garavan, 2013: 4047).

Yetenek yönetimi kavramından sonra geliştirilen küresel yetenek yönetimi ile ilgili de kariyer sürecindeki yeri üzerine bazı araştırmalar yapılmıştır. Kirk (2016: 684) çalışmasında insan kaynakları yöneticilerinin küresel mobilite adına, çift kariyer yapan çalışanlarından işle ilgili ve işle ilgili olmayan ve hayatlarının farklı döngülerine göre değişen taleplerini dengelemek, onlara sunacakları stratejik fırsatlar kümesini oluşturmak için yetenek yönetiminin rolünün önemli olduğu vurgulanmaktadır. Farndale vd. (2014: 204) çalışmasında küresel yetenek yönetiminin öneminden bahsetmiş, küresel yetenek yönetiminin (KYY) işletmeler için yararlı olduğu, çalışanlar için ise küresel mobilite fırsatları sunması bağlamında kariyer geliştirme yollarını çizerken büyük yararı olduğu belirtilmiştir. Bu görüşe Collings (2014: 254), McNulty ve Cieri (2015: 8) çalışmalarında katılmışlardır. Aynı görüşe katılan bir diğer

çalışma olan Cerdin ve Brewster (2014: 245) da küresel yetenek yönetimini yüksek potansiyeli olan çalışanların geliştirilmesi ile kariyer geliştirmenin bir kombinasyonu olarak tanımlanmıştır.

Yetenek yönetimi sadece alt düzey çalışanlarına uygulanmamakla beraber tüm örgütün elini taşın altına koymasıyla birlikte başarıyla sonuçlanacak bir süreçtir. Claussen vd. (2014: 237) çalışmasında kariyer gelişim sürecini yöneticiler bazında ele almış; yöneticilerin terfi etmesi için sahip olmaları gerektiği yönetsel yeteneklerden ve burada yetenek yönetiminin rolünden ve öneminden bahsetmiştir. Çalışanı elde tutma, iş tatminini artırma, iş yaşam dengesini sağlama ve örgütsel performansı artırmak için örgütlerin uygulaması gereken stratejilerin başında ödüllendirme ile kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme gelmektedir (Deery ve Jao, 2014: 466). Bütün bunları mümkün kılan ise yetenek yönetimi anlayışıdır. Tung (2016: 149) çalışmasına göre günümüz iky uygulamalarını yeniden revize etmemiz gerekmektedir. Artık işgörenlerin tek bir işletmede işe başlayıp oradan ayrılana kadar tam zamanlı çalıştıkları geleneksel çalışma uygulamaları yerini sınırsız kariyer anlayışına sahip olan ve önümüzdeki yıllarda tüm işgücüne oranı %40 civarında olması beklenen, “örgütsel olmayan çalışanlar” a bırakacaktır. Bu kavramdan kasıt ise, insanların artık tek bir örgüte bağlı kalmadan kariyerlerini idame ettirmeleri anlamına gelmektedir. İşletmelerin yapması gereken ise, bu tür bir kariyer anlayışının hâkim olduğu iş dünyasında, "yıldız oyuncular" diye tabir edilen yüksek potansiyelli çalışanları cezbedip, motive edip elde tutmaktır. Bunu yapabilmek için de yetenek yönetimine ihtiyaç duyacaklardır. Ayrıca bu yüzden akademisyenler artık geleneksel kavramlar olan örgütsel bağlılık, liderlik, çalışan bağlılığı, işten kaytarma gibi konuları yeniden gözden geçirmelidir.

4.2.2. Yetenek Yönetiminin Z Kuşağı Üzerindeki Kariyer Açısından Etkisi

Yukarıdaki bölümde yetenek yönetiminin kariyer geliştirme sürecindeki önemine değinilmiştir. Bu bölümde ise bu sürece örneklem çerçevesinde iş dünyasına yeni adım atan z kuşağı da eklenerek diğer bir boyut incelenecektir. Elbette, z kuşağından önce de kuşaklar iş dünyasında yer aldı ve bu kuşaklarda da işletmeleri farklı kılacak ya da

kılmış olan yetenekler yer aldı. Fakat ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelerle birlikte rekabet ortamının giderek kızışması sonuç olarak iş dünyasında da bazı değişimlere neden olmuştur. İşgücünü oluşturan insanların artık kaynak olmaktan çok birer değer olarak görülmesi ile artık daha etkin yönetilme yöntemlerini doğurmuş, örgütsel ve yönetsel anlamda yeni kuramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Tabii ki bu değişimler tarih boyunca kuşakların ortak özelliklerini de şekillendirmiş, konumuz gereği bu kuşaklardaki bireylerin iş yaşamlarına bakış açıları, beklentileri, istek ve ihtiyaçları da, dominant oldukları zamana bağlı olarak farklılık göstermiştir. Şu an günümüz işgücü emekli olmaya yakın fakat en deneyimli işgücü sınıfını oluşturan Baby Boomers ve X kuşağı; orta ve üst düzey yönetici grubunda yer alan Y kuşağı, ve henüz işletmelere adım atmakta olan ve işletmelerin geleceğini şekillendirecek olan Z kuşağından oluşmaktadır. Z kuşağının üçüncü bölümde bahsedilen ortak karakteristikleri, bu bölümde anlatılacak nedenlerden dolayı kariyer süreçlerinin daha etkin ve verimli geçmesi için yetenek yönetiminin daha uygun olacağı anlatılacaktır.

Nasıl ki insanoğlunun hayata bakış açısı zamanla değişiyorsa, kariyer anlayışında da değişim çevreye ve olaylara bağlı olarak değişmeye başlamıştır. Kariyer anlayışında meydana gelen değişimin işgücü yapısındaki değişime bağlı olarak işletmelerde yetenek yönetimini geliştirmek zaruri olmuştur (Akar, 2015: 98). Ayrıca öngörülen işgücündeki değişimler ve yeteneğe ulaşmadaki etkin yollar, yetenek yönetiminin kapsamına giren yeni kuşağa ulaşmadaki anahtarları oluşturmaktadır (Oladapo, 2014: 24). Yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında rol oynayan faktörlerden biri de aynı anda dört neslin iş ortamında bulunması ve birbirinden farklı mesleki beklentilere ve becerilere sahip olan kişilerin oluşturduğu nesil farklılığıdır. Ayrıca yeni kuşağın internetin içinde doğmasından dolayı duyduğu hız ihtiyacı, deneyimli kuşağın yaşlanmasıyla beraber piyasada yetenekli birey sayısının kısıtlı olmasından dolayı işverenin beceri isteği, yine Z kuşağının örgütsel kariyer anlayışını bırakmasından süregelen örgütsel bağlılığının azalması gibi (Akar, 2015: 40-41) nedenlerden dolayı kariyer geliştirme sürecinde yetenek yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Vos ve Dries (2013: 1817) çalışmasında günümüz kuşağının sık işletme değiştirme eğilimine atıf da bulunmaktadır. Gerek örgütler arası mobilite anlayışını işletme yararına kılmak, gerekse, örgüt içinde doğru yeteneğin doğru pozisyona yerleştirilmemiş olmasından

dolayı, işletme için sorun teşkil etmemesi açısından firmaların kariyer yönetimi stratejilerinde yetenek yönetimi önemli olduğu vurgulanmıştır.

Z kuşağının ortak karakteristik özelliklerini ve yetenek yönetimi uygulamalarının bu kuşağın kariyer yaşamı süresince önemli olduğunu vurgulayan bir çalışmada (Özkan ve Solmaz, 2015: 480); bu kuşağın ortak özellikleri arasında kendine öz güveni yüksek, çalıştıkları yerde mutluluk arayan, otoriteyi sevmeyen, görüşlere açık, teknolojiyle çalışmayı seven, evden çalışmayı tercih eden ve yöneticileri tarafından fikirlerine önem verilmesini arzu eden kişilerdir şeklinde özetlenmiştir. Walk vd. (2013: 257) çalışmasında; z kuşağının işlerinin daha anlamlı olması, profesyonel anlamda özgürlükçü olarak esnek ve zorlu olması, daha büyük ödüllerin olması, ilgi çekici iş konuları ve iyileştirilmiş iş-yaşam dengesinin olması gibi iş yaşamından beklentilerinden bahsetmiştir. Aynı çalışmada kuşağın kendinden öncekiler gibi bütün kariyerlerini yalnızca 1-2 işletmede geçirmeyeceğinin de altını çizmiş ve bir işletmeye başvurmak için çalışma atmosferinin, kariyer fırsatlarının önemli olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca bu beklentilerin karşılanmadığı durumlarda bu genç profesyonellerde iş tatmini, bağlılık ve performans daha kolay bir şekilde düşebilecek ve diğer fırsatları aramak için istifa etme yoluna gidebilecekleri, bütün bunların ise işletmelerin stratejilerinde yetenek yönetimi uygulamalarına başvurmalarına sebep olacağı belirtilmiştir (Walk vd., 2013: 253). Bu çalışmada yetenek yönetiminin kariyer geliştirme sürecinde yeteneği cezbetme ve yeteneği elde tutma aşamalarına değinilmiştir.

Gayeski (2015: 9-10) çalışmasında z kuşağının iş konusunda kendinden öncekilere göre daha seçici olduğunu vurgulamıştır. Bunun nedenleri arasında eski kuşaklardaki iş yaşamına bakış açısı, tek bir işe yerleştikten sonra iş ya da örgüt değiştirmenin fazla radikal ve lüks bir karar olduğu algısı ve içinde bulunan ekonomik durumlar gösterilebilir. Aynı çalışmaya göre bu seçici olan kuşaktaki yeteneği işletmeye çekebilmek için örgütlerin ve işletmelerin ellerini taşın altına koymaları gerektiğinden bahsedilmektedir. Ayrıca z kuşağının yetenekli bireyleri işverenlerinden kaç saat çalıştıkları ile değil performanslarına göre değerlendirilmelerini tercih etmekte; kişisel ve profesyonel (kariyer) gelişimine önem vermekte; iş yaşam dengesine özen göstermektedir. Burada yeteneği geliştirme stratejisi önem kazanmakta iken; çalışmada değinilen bir diğer mevzuda ise sık sık iş değiştireceklerini ve kariyerlerini

en azından iki defa yeniden başlayacaklarına üniversiteden hazırlıklı olan bu kuşak için yeteneği elde tutma stratejisi önem arz etmektedir. Bununla birlikte yeni kuşağın beklentileri arasında; geleneksel kariyer sürecinde ay ışığı sorununa maruz kalan çalışanlar için, işverenlerin artık buna engel olacak şekilde maddi imkânları sağlaması, üstüne üstlük çalışanların kendilerine zaman ayırabilmeleri için yıllık izin dışında izinler vermesi bulunmaktadır. Aynı zamanda kuşak bireyleri iş görüşmelerinde sadece işin gerekliliklerini değil, aynı zamanda işletmenin kendilerine sunacağı fırsatları ve gelişme imkânlarını da değerlendirmekte şeklinde bahsedilen kısımda yukarıda bahsedilmiş olan iş gören sözleşmesine de atıfta bulunmaktadır.

Bir üst bölümde olduğu gibi yetenek yönetiminin, z kuşağının kariyer geliştirme sürecindeki yeri ve önemine yetenek yönetiminin aşamaları bazında tek tek bakılacak olursa (Akar, 2015: 89-108);

- Yeteneği çekme kanallarında z kuşağının teknoloji ile iç içe olmasından dolayı tercih edeceği kurumun web sitesi, e-istihdam, on-line simülasyonlar kullanılması uygun olacaktır.
- Yeteneği yerleştirme kısmında kariyer döngüsünün kendinden önceki nesillere göre azaldığı günümüz kuşağını yetenek, performans ve istekleri doğrultusunda doğru analiz ederek kendilerine çizilecek doğru bir kariyer haritası ile örgütün de ihtiyaç duyduğu doğru pozisyonlara yerleştirmek önem arz etmektedir.
- Yeteneği geliştirme kapsamında, z kuşağının yine teknolojik özelliği dikkate alınarak, kurum eğitimleri (e-learning) ile birlikte bir koç altında çalışmaktansa kendi kendini yönetebilecek şekilde özerk ve özgür olma istekleri de dikkate alınarak kişiye özel projeler ve yetki-görev gücü verilmesi uygulaması uygun olacaktır.
- Yeteneği tutma stratejilerini kariyer sürecinde önemli kılan, baby boomers kuşağında işten ayrılmayı tetikleyen etmenlerin başında lidere olan güven gelirken, sonraki kuşaklarda bu faktörün yerini kariyer geliştirme olarak değiştirmiş olmasıdır. Ayrıca z kuşağındaki mesleki anlamda ortak özelliklerden olan takdir edilme, esnek çalışma saatleri ve aile-özel yaşama önem veren çalışma ortamı çalışanı işletmede tutmanın anahtarlarını oluşturmaktadır.

Çalışanları özellikle yeni kuşak bireylerini bağlı tutabilmek için İK uygulamalarında yarar ve ödül programlarının revize edilmesi, çalışma saatlerinin değişmesi gibi değişikliğe gidilmesi ve bütün bunların yetenek yönetimi çerçevesinde yapılması en uygundur (Oladapo, 2014: 24).



BEŞİNCİ BÖLÜM

Z KUŞAĞINA YÖNELİK YETENEK YÖNETİMİ İLE KARIYER GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİ UYGULAYAN TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR FİRMA – ÖRNEK OLAY İNCELEME

5.1. KARIYER GELİŞTİRME SÜRECİNDE YETENEK YÖNETİMİNİ UYGULAYAN BİR FİRMA – ÖRNEK OLAY

5.1.1. Araştırmanın Amacı

Teorik bölümde de anlatıldığı üzere, günümüz kuşağı çalıştıkları işletmelerdeki beklenti, istek ve ihtiyaçları karşılanmadığı takdirde, kendinden önceki kuşaklara göre daha sık işletme değiştirme anlayışına sahiptir. Bununla birlikte işletmelerin nihai hedeflerine ulaşmadaki temel etmen olan, bünyesinde bulundurduğu insan kaynağı, önemini daha da artırmış olup, artık işletmeleri diğerlerinden farklı kılacak ve rekabet ortamında bir adım öteye götürecektir olanın sahip olunan yetenekler olduğu-gerçeği gün yüzüne çıkmıştır. Buradaki ikilem, insanların beklediklerini işletmelerinden bulamadıkları zaman başka bir işletmeye geçme eğiliminde olması ve aynı işletmenin o kişiyi eğer kendisi için fark yaratıyorsa elinde tutmak arzusudur. Bu araştırmanın amacı, sırasıyla kariyer geliştirme, yetenek yönetimi ve z kuşağı ile ilgili literatürden elde edilen verilerin gerçek hayattaki geçerliliğini araştırmak ve varsa teorik ile pratikteki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymaktır. Z kuşağının gerçekten, kendinden önceki kuşaklara göre gerek bazı karakteristik özelliklerinin gerekse kariyer anlayışının radikal bir biçimde değişip değişmediği, değişmiş ise, bununla gerek işletmenin gerekse işgörenin faydası açısından başa çıkmada, yetenek yönetiminin gerçekten gerekli ve önemli olup olmadığıdır.

5.1.2. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada dört adet varsayım bulunmaktadır. Bunlar;

- Tarih boyunca gerek etkilendikleri ortak ve önemli olaylardan gerekse doğumlarının yaklaşık tarihler olmasından dolayı benzer karakteristik özellikler gösteren insanlar “kuşak” adı altında gruplandırılmıştır. 1990 lı yılların başında doğan, günümüz iş yaşamındaki en son kuşak z kuşağıdır ve bu kuşağın kariyer anlayışında kendinden öncekilere göre önemli farklılıklar bulunmaktadır.
- Z kuşağının kariyer anlayışında; sınırsız kariyer anlayışı, firmalar arası mobilite ve zayıf örgütsel bağlılık bulunmaktadır.
- İşletmeler, öncelikle kendi nihai hedeflerine ulaşmak için ve işgörenlerinin performansını ve tatmin seviyelerini artırmak için profesyonel ve stratejik olarak adım atarlar ve işgörenlerine çeşitli kariyer geliştirme süreçleri sunarlar.
- Yetenek yönetimini kariyer geliştirme sürecinde uygulayan işletmeler, uygulamayanlara oranla, özellikle z kuşağını işletmeye çekmede ve tutmada daha başarılıdır.
- Uygulama bünyesinde görüşme yapılan İK yöneticisinin tüm cevapları doğruyu yansıtmaktadır.
- Araştırmanın üçüncü bölümünde yer alan z kuşağının isteyeceği çalışma ortamında gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerdeki kurumsal ve büyük işletmeler düşünülmüştür.

5.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Ülkemizde yetenek yönetimini uygulayan firmaların sayısı uluslararası arenadaki firmalara oranla hayli azdır. Henüz gelişmekte olan ülkemizdeki çoğu işletmede halen geleneksel insan kaynakları yönetimi uygulamaları geçerlidir. Zamanla daha da rekabetçi ortamlarda boy göstererek, yetenek yönetiminin önemi işletmeler açısından daha da anlaşılacaktır. Ülkemizde sadece büyük kurumsal işletmelerin bazılarında yetenek yönetimi uygulanmaktadır. Gerek, araştırma konusu olan z kuşağının teknolojiye olan bağlılığı, gerekse içinde bulunulan sektörün rekabetçi ve dinamik olmasından dolayı telekomünikasyon sektörü araştırmanın evrenini oluşturmakla

beraber, Türkiye’de birçok konuda bu sektörün öncüsü konumunda bulunan bir firma araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

5.1.4. Araştırmanın Kapsamı Ve Sınırlılığı

Bu araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Konu ile yapılan genel bir literatür taramasının ardından ilk bölümde kariyer ve kariyer geliştirme kavramları, süreçleri, günümüz kariyer anlayışı, sorunları ve çözümlerinden bahsedilmiştir. İkinci bölümde ise odak noktasını oluşturan yetenek yönetiminin tanımı, içindeki kavramlar, tarihçesi, önemi, yararları ve gerekliliğinden bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde ise z kuşağı esas nokta olmak üzere; tarih boyunca ortak özelliklerine göre sınıflandırılan kuşaklar, bu kuşakların tanımı, ortak özellikleri, iş yaşamındaki karakteristik özellikleri üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümde ise araştırmanın amacı doğrultusunda teorik çerçevede bir özet geçilmiştir. Yetenek yönetiminin z kuşağının kariyer geliştirme sürecindeki önemi ve rolü, yetenek yönetiminin esas bileşenleri olan, cezbetme, işe alma, işe yerleştirme, geliştirme ve elde tutma açısından tek tek ele alınmıştır. Beşinci ve son bölümde ise önceki bölümlerde ele alınan teorik bilgilerin gerçek hayatta ne kadar geçerli olduğunu ve aradaki benzerlik ile farklılıkları ortaya koymak için telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren ve yetenek yönetimini uygulayan bir firma ile görüşme yapılmış, elde edilen veriler analiz edilmiştir.

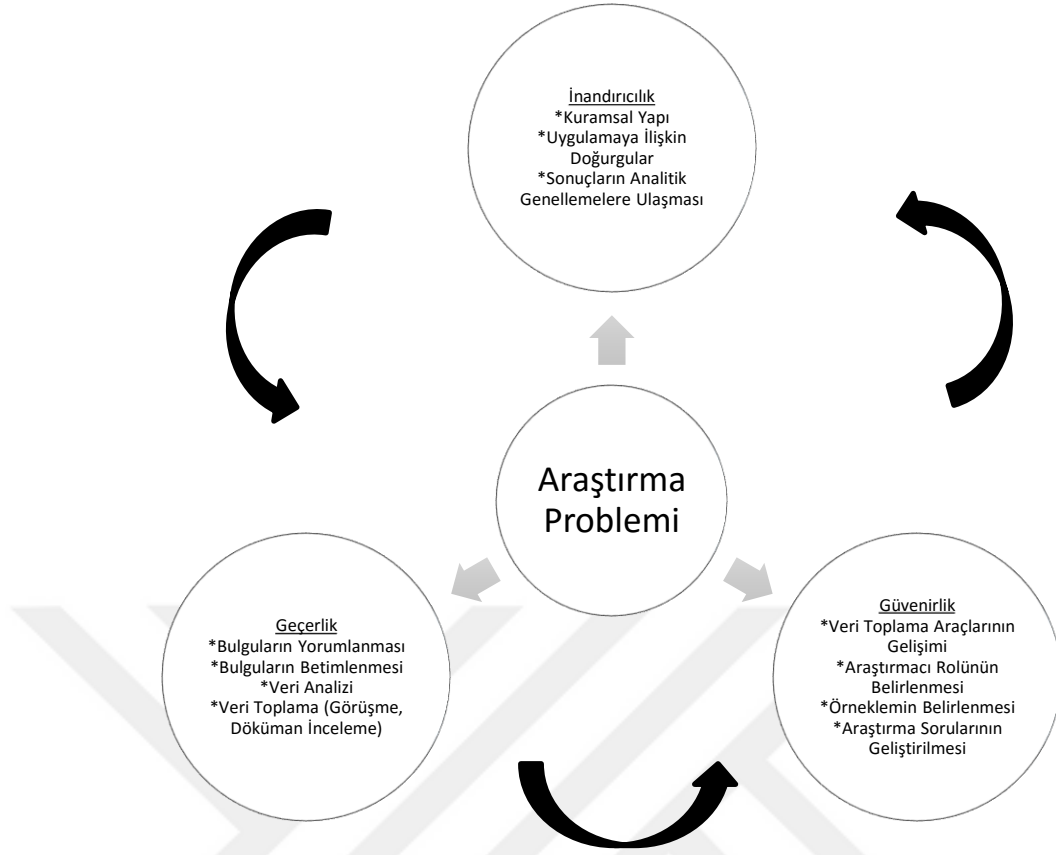
Yetenek yönetiminin yaklaşık 15 yıllık tarihçesine rağmen henüz tanımında bile ortak bir düşünce geliştirilememiştir. Teorik anlamda hala geliştirilmeye açık olan bu konuyu uygulamaya döken işletme sayısı da uluslararası alanda az, ülkemizde ise çok azdır. Diğer bir konu ise z kuşağı yaş haddi ile çalışma hayatına henüz atılmaya başlamıştır. Z kuşağı üzerine gerek teorik çalışma sayısı çok azdır ve bu çalışmaların çoğu pazarlama alanındadır. Yönetimsel alanda az çalışılan bu konu hakkında ampirik çalışmaya ise henüz rastlanılmamıştır. Fakat bu çalışma, bilimin sadece olanı göstermekle yetinmeyip, ideali yakalama misyonundan yola çıkarak, daha önce entegre bir biçimde ele alınmamış olan bu iki konuyu içerecek şekilde tasarlanmıştır. Bu çalışma ile birlikte hem geleceği şekillendirecek olan z kuşağının kariyer anlayışı dikkate alınarak işletme ve işgören faydası maksimizasyonu düşünülerek yetenek

yönetiminin öneminin bahsedildiği gerçek bir problem incelenmiş hem de yukarıda bahsedilen iki açık kapatılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları arasında, yetenek yönetiminin ülkemiz için henüz yeni bir anlayış olması ve çok az sayıda kurumsal işletmenin yeni yeni uyguluyor olmasından dolayı bu yönetim anlayışının yararları konusunda çok detaylı sonuçlar alınamamıştır. Araştırmanın uygulama kısmında da sadece tek bir sektördeki tek bir firma ele alınmıştır. Bu yüzden işletme ile yapılan görüşme neticesinde elde edilen sonuçlar, yetenek yönetimini uygulayan diğer sektörlerdeki diğer firmalar için genellenmemelidir. Ayrıca araştırma bünyesinde ele alınan z kuşağı da henüz iş dünyasına yeni girmiş olmasından dolayı, yetenek yönetiminin temel bileşenlerinin (cezbetme, işe alma, işe yerleştirme, geliştirme, elde tutma) bu kuşağın kariyer geliştirme sürecinde kariyer yolları boyunca etkilerinin olumlu yönde olup olmayacağı henüz tam olarak bilinmemektedir.

5.1.5. Araştırmanın Güvenirliği Ve Geçerliliği

Araştırmanın teorik kısmından sonra gelen uygulama kısmı; Türkiye’de telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren, özel sektörde bulunan ve yetenek yönetimini uygulayan bir firmanın İK yöneticisi ile yapılan bir görüşme neticesinde gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmalarda sonuçlar her ne kadar genellenmese de, örnek olay modeli bünyesinde görüşme tekniğine ek olarak, araştırmadan elde edilen verilerin geçerliliği ve güvenirliliğini artırmak için doküman incelemesi yapılmıştır. Nitel araştırmaların genel olarak inandırıcılık-güvenirlik-geçerlik üçlüsünü içinde bulunduran döngü modeli aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.



Şekil 12: Nitel Araştırma Döngüsü Modeli
Kaynak: (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 92)

5.1.6. Araştırma Modeli ve Veri Toplama Yöntemleri

5.1.6.1. Araştırma Modeli – Örnek Olay İnceleme

Araştırmanın modeli; tarama modellerinden örnek olay tarama modelidir. Örnek olay tarama modeli; bir olay hakkında derinlemesine ve detaylı bir biçimde, çevresindeki diğer olaylarla da ilişkilendirilerek bir yargıya varmayı amaçlayan tarama modelleridir (Karasar, 2013: 86). Örnek olay tarama modeli, katılımlı ya da katılımsız olarak yapılan görüşme ve gözlem; doküman incelemesi; betimsel istatistik veya fotoğraf, film, ses ve video kayıtları ile gerçekleştirilir (Köklü, 2016: 771). Bu bağlamda örnek olay olarak, ülkemizde telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren, alanında birçok konuda öncü olan ve yetenek yönetimini uygulayan bir firma ele alınmıştır.

5.1.6.2. Veri Toplama Yöntemi (Görüşme & Doküman İnceleme)

Araştırmada kullanılan veri toplama yöntemlerinden biri işletmenin insan kaynakları yöneticisi ile yapılan görüşme (mülakat) yöntemidir.

Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan ve toplumsal araştırmalarda en çok kullanılan veri toplama yöntemlerinden biri de görüşmedir (Geray, 2014:150). Nitel araştırma tekniği olarak kullanılan görüşmeler kendi içerisinde yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış şeklinde üçe ayrılır (Karasar, 2013: 166). Yapılandırılmış daha çok anket bağlamında olup önceden hazırlanan soruların dışına çıkılmaz iken yapılandırılmamış daha derinlemesine bilgi edinmek için doğaçlama sorulardan oluşur ve önceden bir hazırlık bulunmaz. Yarı yapılandırılmış ise bu ikisi arasındadır.

Görüşme sırasında katılımcıya kültürel uyum ve saygı gösterilmesi, görüşme ortamının seçimi, kayıtların yapılması ve kayıtların dökümü, araştırmacının kişisel farkındalığı, görüşme protokolü, görüşmenin uzunluğu ve sayısı ve son olarak araştırmacı ile katılımcı arasındaki diyaloga dikkat edilmelidir (Seggie ve Bayyurt, 2015: 190-196).

Görüşme tekniğinde uyulması gereken bazı temel ilkeler vardır. Bunlar (Geray, 2014: 155-156):

- İsimsizliğin garantisi
- Titizlikle aslına uygunluk
- Yönlendirici sorulardan kaçınma
- Görüşmecinin terimleri açıklaması
- Odaklanma
- Ek bilgiler ve ayrıntılar için form dışı sorular sorma
- Önceden yapılacak hazırlık (Görüşme başlığı, İzlenecek talimatlar, Sorulacak temel sorular, Ek sorular, Görüşme ile ilgili yorum ve notlar).

Görüşme tekniğinin, esneklik, herkese uygulanabilme, anında geri besleme alabilme, cevaplama oranının yüksekliği ve derinlemesine bilgi alınabilmesine olanak vermesi kuvvetli yönlerini oluştururken, zaman ve maliyet açısından ise olumsuz yönleri de

bulunmaktadır (Karasar, 2013: 175). Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme uygulanmıştır. Önceden hazırlanmış, konunun öz noktalarına değinen 17 adet açık uçlu soru hazırlanmıştır ve bu sorular esas alınarak görüşme süreci ilerlemiştir. Sürecin gidişatına göre bu sorulara ek olarak doğaçlama şeklinde derinlemesine bilgi alabilmek için ek sorular da yöneltilmiştir. Görüşmenin ilk 5 dk. sında insan kaynakları yöneticisi görüşme için bahsedildiği üzere hazırlanan 17 soruluk açık uçlu sorulardan oluşan görüşme formuna göz atmıştır. Daha sonra sırasıyla 50 dk. lık görüşme, 5 dk. lık mola ve yine 50 dk. lık görüşme şeklinde toplamda (5+50+5+50) 110 dk. süren birebir mülakat gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında veri toplamada kullanılan diğer bir yöntem ise doküman incelemesidir.

Araştırmalarda geçerliliği artırmak ve daha kapsamlı veri çıkarmak amacı ile gözlem ve görüşme tekniklerine ek olarak, yazılı ve görsel dokümanların incelenmesine doküman incelemesi denilmektedir ve kaynak olarak kayıtlar, raporlar, resmi dokümanlar, kitap-dergi-gazete vb., anketler, belgeseller, firma web siteleri kullanılmaktadır (Baş ve Akturan, 2008: 117-118). Burada önemli olan incelenecek dokümanların orijinal ve güvenilir olmasıdır. Bu bağlamda firmanın kendi web sitesi ve internet üzerinden yayınlanmış olan 2015 yılı faaliyet raporu incelenmiştir.

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinin seçilmesindeki sebep, nicel yöntemlerdeki kısıtlamalardan sıyrılarak, herhangi bir neden-sonuç ilişkisi bulmak yerine detaylı bilgi edinmek ve yetenek yönetiminin gerçekten önemli olup olmadığını derinlemesine öğrenmektir.

5.1.7. Araştırma Bulgularının Analiz Edilmesi ve Yorumlanması

Bu çalışmada, teorik kapsamda literatürden yararlanılarak elde edilen bilgilerin gerçek hayattaki geçerliliğini ölçmek ve yetenek yönetiminin gerçekten – özellikle – z kuşağının kariyer gelişmesinde önemli bir rolünün olup olmadığını incelemek suretiyle;

- Türkiye’de genel olarak yetenek yönetimini benimsemiş işletme sayısının çok az olmasından,
- Z kuşağının ortak karakteristik özelliklerinden en önemli unsurun teknoloji olmasından,
- Sektöründe çeşitli alanlarda lider pozisyonunda olmasından,
- Yine sektöründe yetenek yönetimi konusunda öncü olmasından,

Türkiye’de, telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın İnsan Kaynakları Yöneticisi ile Ankara’da yaklaşık 110 dakika süren bir görüşme yapılmıştır. Firmanın kurumsal prensipleri nedeniyle ve İK yöneticisinin isteği üzeri görüşme sırasında ses kaydı alınmamıştır. Görüşme önceden araştırmacı tarafından, konunun önemli noktaları dikkate alınarak hazırlanmış 17 sorunun İK yöneticisine yöneltilmesi üzerine yapılmıştır. Görüşme bu bağlamda her ne kadar yapılandırılmış gibi görülsede, görüşme sırasında, görüşmenin gidişatına ve sorulara verilen cevaplara göre doğaçlama gelen sorularla birlikte yarı yapılandırılmış bir görüşme özelliği taşımaktadır. Görüşme, sadece görüşmeci ve araştırmacı arasında geçip, İK yöneticisinin verdiği cevapların, araştırmacı tarafından eş zamanlı not alması şeklinde tamamlanmıştır. Yine işletmenin prensipleri nedeni ile firmanın adı ve logosu kullanılmamış olup, bundan sonraki bölümlerde “firma” ya da “kurum” şeklinde nitelendirilecektir. Görüşme dışındaki bilgiler, firmanın web sitesinden ve on-line dokümanlarından yararlanılarak elde edilmiştir. Görüşmeden elde edilen veriler betimsel ve sistematik analize tabi tutularak, teorik ve ampirik araştırma çerçevesinde; kuşak, kariyer geliştirme ve yetenek yönetimi temel kavramları bünyesinde yorumlanarak açıklanmıştır.

5.1.7.1. Firma Hakkında Genel Bilgiler

Kurum 175 yıllık tarihi ile Türkiye’nin telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren en büyük entegre şirket olma özelliği taşımaktadır. Şirket, 2015 yılı itibari ile içinde bulunduğu dinamik çevrenin de etkisiyle, müşterilerinin sektörle ilgili istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için yapısını “müşteri odaklı” olarak oluşturmuş ve üç firmayı tek çatı altında toplamıştır. 2016 yılının Ocak ayından itibaren ise bünyesine kattığı üç firmayla, birleşmeden önceki ismini kullanarak yoluna devam etmektedir. Kurum, içinde bulunduğu sektördeki dört ana bileşen olan; mobil, sabit ses ve geniş bant ile

TV ürün ve hizmetlerini tek bir merkezden sunmaktadır. Firma, müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetlerini, “Bireysel” ve “Kurumsal” başlıkları altında yeniden yapılandırmıştır. Ülkenin her kısmına uzanan geniş hizmet ağının ve bahsedilen dört temel ürününün yanı sıra IT Danışmanlığı, IT ürün ve yazılım hizmetleri, Çağrı Merkezi hizmeti, eğitim içerikleri, toptan veri ve kapasite hizmetleri sunmaktadır. Türkiye’yi yeni teknolojilerle buluşturma ve sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşmesini hızlandırmak amacıyla, 81 ilde 34 binin üzerinde çalışanıyla topluma hizmet etmektedir.

Günümüzdeki gelişmiş toplumlar unvanlarını, gelişmiş sanayilerinden çok sahip oldukları bilgiye borçludur. Bu anlayışla firma, toplumun bilgiye erişiminde önemli bir görev üstlenerek, sosyal ve ekonomik büyüme için tetikleyici faktör olan bilişim teknolojilerini Türkiye’nin her yerinde, müşterilerinin hizmetine sunmaktadır.

Firmayı rakamlarla tarif edecek olursak;

- 175 yıllık kurumsal mirasa sahip,
- Toplamda 38 milyon aboneye hizmet veren,
- 8 yıl boyunca Türkiye’nin en değerli telekomünikasyon markası seçilen,
- Türkiye’nin sabit telefon, mobil, TV ve geniş bant ürünlerini bir arada sunan 1. Şirketi,
- 81 ilde yaklaşık 34.000 çalışan sayısı ile Türkiye’nin en büyük işvereni,
- Avrupa’daki en geniş kablosuz omurga şebekesi,
- Evlerin %98 ine geniş bant altyapısı sağlayabilme,
- Türkiye’nin ilk Web TV ve IPTV uygulayıcısı,
- 214.000 km fiber altyapısına sahip,
- Türkiye dışında 20 ülkede 40.000 km’yi aşkın fiber ağa sahip,
- 12,4 milyon homepass ile Türkiye’deki toplam hane halkının yaklaşık %60’ına ulaşan,

- 8,2 milyon geniş bant abonesine sahip,
- 17,7 milyon mobil abonesini bünyesinde barındıran,
- 1,6 milyon yüksek hızlı Fibernet ve Hipernet abonesi olan,
- 1,9 milyon kurumsal TV yayın abonesi olan,
- 4,5 G de 2 Ghz altı spektrumda en yüksek pazar payına sahip operatör,
- 13 milyon sabit erişim hattı olan,
- Pazardaki en yüksek penetrasyon oranına sahiplik unvanını getiren %68 oranında akıllı telefon penetrasyonu,
- İstanbulda belediye otobüslerinde ve deniz otobüslerinde ücretsiz internet sunan en büyük Wi-Fi network ü sunması,
- Wi-Fi hizmetinde 81 ilde, 5.000'in üzerinden Türkiye'nin en büyük hava yolları firması ile gökyüzüne ve bir spor kulübünün stadına taşınan,
- Son olarak Tier 3 sertifikasına sahip tek veri merkezidir.

5.1.7.1.1. Firmanın Kilometre Taşları

- **1840** yılında “Posta Nezareti” adı ile Türkiye'nin ilk posta idaresi kurulmuş oldu.
- **1855** yılında icat edilen telgraftan 11 yıl sonra Telgraf Müdürlüğü kuruldu.
- **1871** yılında “Posta Nezareti” ile “Telgraf Müdürlüğü” birleştirilerek “Posta ve Telgraf Nezareti” ne dönüştürüldü.
- **1909** yılında ilk manuel telefon santrali İstanbul'da hizmet vermeye başladı. “Posta ve Telgraf Nezareti” nin adı “Posta, Telgraf ve Telefon Nezareti” olarak değiştirildi.
- **1926** yılında, manuel telefon santralinin kuruluşundan 17 yıl sonra Türkiye'nin ilk otomatik telefon santrali hizmete girdi.
- **1929** yılında ülkenin solo-devreli ilk şehirlerarası haberleşmesi yapıldı.

- **1976** yılında Antalya-Katanya illeri arasında ilk defa çok kanallı yurtdışı haberleşmesi yapıldı.
- **1979** yılında ilk uydu haberleşmesi ile diğer ülkeler ile haberleşme sağlandı.
- **1982** yılında iller arası ve milletler arası açık ankesörler kuruldu.
- **1984** yılında Türkiye'nin ilk sayısal telefon santralı hizmete sunuldu.
- **1985** yılında ilk kez Ankara ilinde yeraltına fiber optik kablo döşendi.
- **1986** yılında mobil telefon, ve çağrı cihazları hizmete sunuldu.
- **1987** yılında Avrupa'da ilk olarak uydu sistemi üzerinden video konferans, Türkiye'de gerçekleştirildi. İller arasında ilk kez fiber optik kablo döşendi.
- **1988** yılında ilk olarak Kablo TV hizmeti verilmeye başlandı.
- **1989** yılında ilk Paket Anahtarlama Data Şebekesi kuruldu.
- **1990** yılında uluslararası fiber optik denizaltı kablosu üzerinden haberleşme sağlandı.
- **1994** yılında Türkiye, GSM teknolojisi ile tanıştı. Ankara, İstanbul ve İzmir'deki abonelerine hizmet vermeye başladı. Türkiye'nin ilk uydusu TÜRKSAT uzaya fırlatıldı.
- **1995** yılında telekomünikasyon ve posta hizmetlerinin birbirinden ayrılmasıyla firma bugünkü adını alarak anonim şirketi olarak kuruldu.
- **1996** yılında Türkiye Ulusal İnternet Altyapı Ağı (Turnet) kuruldu.
- **1998** yılında kuruma ait olarak bir GSM şirketi kuruldu.
- **2002** yılında nüfus işlemlerini bilgisayar ortamına alınmasını kapsayan MERNİS projesi uygulama konuldu.
- **2005** yılında kurum özelleştirildi.

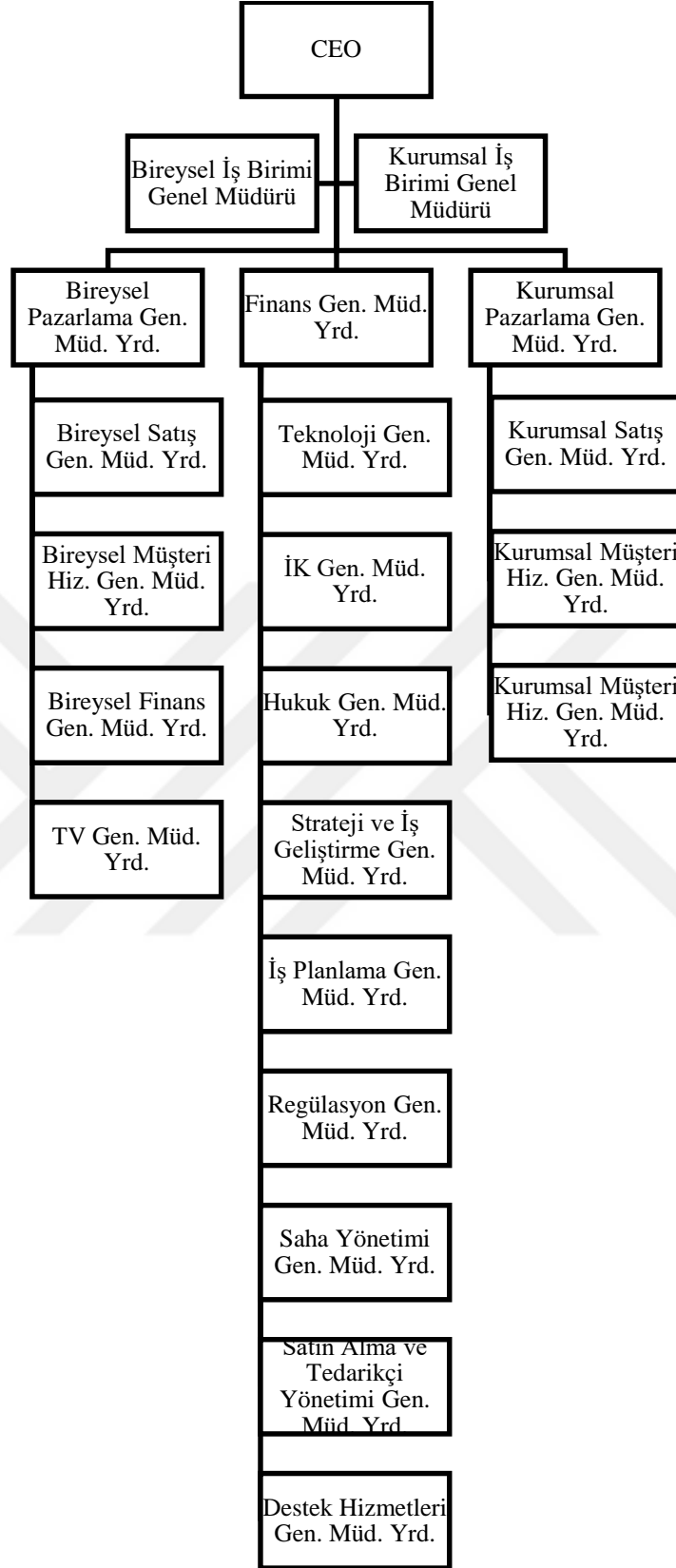
- **2006** yılında kurum adına açılan GSM firmasındaki hisse oranı %81,12 ye yükseltildi. Ayrıca kurum bu tarihte internet servis sağlayıcı lisansı alarak faaliyetlerine başladı.
- **2007** yılında üç yeni firma kurumun bünyesine katıldı.
- **2008** yılında firma, hisselerinin %15 ini halka arz ederek Borsa İstanbul'da işlem görmeye başladı.
- **2009** yılında firma bünyesinde bulunan GSM firması 3G hizmetleri vermeye başladı.
- **2010** yılında televizyon yayıncılığına başlandı.
- **2011** yılında ADSL 2+ internet hizmeti hayata geçirildi. Kurum, CDP' ye (Carbon Disclosure Project) karbon salınımını raporlayan Türkiye'den ilk telekomünikasyon şirketi oldu. Ayrıca kurum, 2010 yılı dağıtılabilir kârının tamamı olan 2 milyar 244 milyon TL'yi brüt nakit temettü olarak dağıtarak İMKB tarihinde bir rekora imza atmış oldu.
- **2012** yılında kurumun bünyesinde bulunan GSM firmasındaki hisse oranı %89,99 a yükseltildi. Fatih Projesi'nin ilk aşamasına ilişkin altyapı ihalesi kazanıldı. Kurum, Avrupa Yatırım Bankası'ndan bilgi ve iletişim teknolojileri alanında kullanılmak üzere Ar-Ge kredisi alan ilk Türk şirketi oldu.
- **2013** yılında kurum, telekomünikasyon sektörünün ilk e-fatura uygulayıcısı oldu.
- **2014** yılında kurum, 1 milyar ABD doları tahvil tutarını yatırımcılarına ihraç etti. Avrupa'daki şampiyon futbol klüplerinin maçlarının yayın hakları 2015-2016 sezonundan başlayarak üç sezon için satın aldı. Firmada yetenek yönetimi anlayışı başlayarak genç yeteneklerin işe alımında uygulanmak üzere "Startt" programı geliştirildi. Ayrıca S&P kurumun kredi notunu "BB+" dan "BBB-"ye yükseltti.

- **2015** yılında bünyesinde bulundurduğu firmadaki hisse oranını %100 e çıkardı. Bu firma 4.5G hız testinde Türkiye rekorunun yeni sahibi oldu.

Ayrıca kurum, İngiliz marka değerlendirme şirketi Brand Finance'nın gerçekleştirdiği "Türkiye'nin En Değerli Markaları" araştırmasında başarısını 2015 yılında da sürdürerek 2,475 milyar dolarlık değeri ile "Türkiye'nin En Değerli Telekomünikasyon Markası" oldu. Bu ödül dışında aldığı diğer önemli ödüller ise;

- EMEA Bölgesi en iyi kurumsal tahvil ihracı ödülü,
- Türkiye'nin en büyük bilişim şirketi ödülü,
- Türkiye'nin faiz, amortisman ve vergi öncesi kârı en yüksek şirketi,
- Türkiye'nin Yatırımcı İlişkileri Derneği'nden, yılın web sitesi ve yılın finansal sonuç açıklaması dallarında birincilik, yılın faaliyet raporunda üçüncülük ödülleri ile
- The International Business Awards'da "Yılın İnsan Kaynakları Takımı" kategorisinde gümüş madalya kazanmıştır.

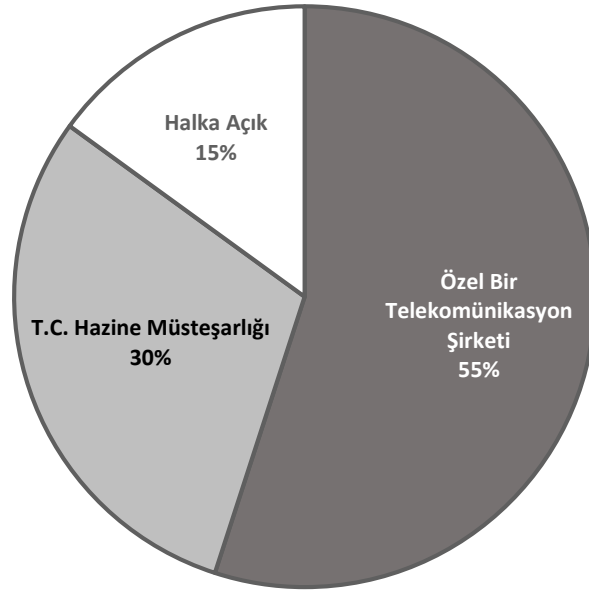
Firmanın organizasyon yapısı aşağıdaki gibidir:



Şekil 13:Firmanın Organizasyon Yapısı

5.1.7.1.2. Firmanın Ortaklık Yapısı ve Finansal Durumu

Kurumun ortaklık yapısı %55 i özel bir telekomünikasyon şirketine, %30 u T.C. Hazine Müsteşarlığı'na ve kalan %15 i halka açık hisselerden oluşacak şekilde aşağıdaki gibidir:



Şekil 14: Firmanın Ortaklık Yapısı

Kurumun hisseleri, Mayıs 2008 itibarıyla Borsa İstanbul'da (BİST) işlem görmektedir. Hisselerinin sayısı 525.000.000 adet olup günlük ortalama işlem hacmi 19,8 milyon TL dir. Hisse değeri ise geçtiğimiz yıl 5,33 TL – 7,71 TL arasında olmuştur. Firmanın finansal verilerini içeren aşağıdaki tablolar firmanın resmi internet sitesinden alınmıştır.

Tablo 18: Finansal Performans Tablosu

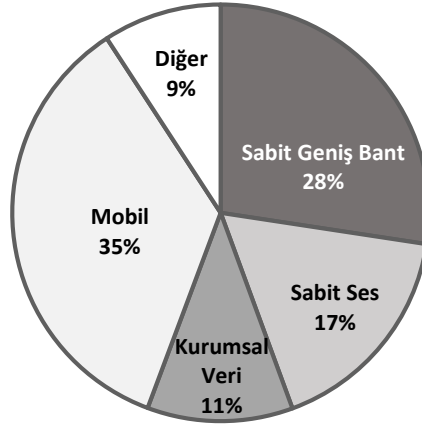
Milyon (TL)	2015 1. Çeyrek	2015 4. Çeyrek	2016 1. Çeyrek	Büyüme (Çeyreklik)	Büyüme (Yıllık)
Satış Gelirleri	3.434	3867	3.801	-2%	11%
FAVÖK	1.329	1.416	1.262	-11%	-5%
FAVÖK Marjı	38%	36,6%	33,2%	-	-
Net Kar	27	1.039	408	-61%	1.430%
Yatırım Harcamaları	313	1.156	708	-39%	126%

Firmanın 2016 yılı 1. Çeyreğindeki konsolide tablosu ise aşağıdaki gibidir:

Tablo 19:Firmanın Özet Kâr – Zarar Tablosu

2016 Yılı 1. Çeyreğine göre Konsolide (Özet Kâr/Zarar) Tablosu	
TL Milyon	2016 Ç1
Satış Gelirleri	3.801
FAVÖK	1.262
Marj	33%
Faaliyet Karı	604
Faaliyet Kar Marjı	16%
Finansal Gelirler/(Giderler), net	-30
Kur ve Türev Gelirleri/(Kaybı), net	76
Faiz Gelirleri/(Giderleri), net	-75
Diğer Finansal Gelirler/(Giderler), net	-31
Vergi Giderleri	-166
<i>Kar</i>	408
Marj	11%

Firmanın 2016 yılının 1. Çeyreğinde elde ettiği 3,8 milyar TL lik iç konsolide gelir dağılımını ise aşağıdaki şekilde özetlenmektedir:

**Şekil 15:Gelir Dağılım Oranları**

Firmanın özet bilançosu işe aşağıdaki gibidir:

Tablo 20:Özet Bilanço

Milyon (TL)	31.03.2015	31.12.2015	31.03.2016
Toplam Varlıklar	20.673	25.774	27.840
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	4.720	8.262	8.064
Maddi Duran Varlıklar	8.058	8.565	8.752
Diğer Varlıklar	4.888	6.109	6.383
Hazır Değerler	3.008	2.838	4.640
Toplam Öz Sermaye ve Yükümlülükler	20.673	25.774	27.840
Öz Sermaye	3.260	3.260	3.260
Yedekler, Dağıtılmamış Karlar ve Diğer Öz Kaynaklar	1.136	1.733	2.041
Faize Tabi Yükümlülükler	9.967	11.803	13.484
Kıdem Tazminatı Karşılığı	572	635	579
Diğer Yükümlülükler	5.737	8.342	8.476

Bütün bu veriler dâhilinde firmanın 2016 yılı için mali öngörüsü;

- %7-%9 arası büyüme
- 5,5 – 5,7 milyar TL FAVÖK
- 3,2 milyar TL yatırım harcaması şeklindedir.

5.1.7.1.3. Firmanın Yer Aldığı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri

Yetenek yönetimini uygulayarak, çalışanlarının kariyer yaşamlarında doğru adımlar atmasını sağlayan ve bunun meyvelerini toplayan firma başarısını sadece ticari anlamda sağlamayıp, aynı zamanda iş gördüğü toplumsal düzlemde de uyguladığı kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ile toplumun saygınlığını kazanmaktadır. Projelerin çoğunluğu engelli vatandaşlara, eşitlik ilkesine ve sportif faaliyetlere dayanmaktadır. Bu projeler;

- Bir kamu üniversitesi ile işbirliği içinde gerçekleştirilen ve görme engeli bulunan vatandaşlara ev telefonları üzerinden ücretsiz bir şekilde kitap dinleyebilmelerine olanak tanıyan proje,
- Akıllı telefon sahibi tüm görme engelli vatandaşların sosyal yaşamlarının önündeki engelleri kaldırabilmelerine olanak sağlayan proje,
- Görme ve işitme engelli vatandaşların televizyon izlemelerinde engellerin azaltıldığı proje,

- Görmelerinde sorun olan çocuklara erken müdahale eğitimi ile sağlıklı bireyler haline getirilmesi ve bu eğitim ile ailelerinde farkındalık yaratmanın amaçlandığı proje,
- İnternetin olumlu taraflarının farkında olmayan kişilere interneti etkin ve verimli kullandırmayı amaçlayan proje,
- Öğrencileri çağdaş eğitim ortamıyla buluşturmak hedefi ile başlatılmış proje kapsamında 76 eğitim binası,
- Sporun faydaları göz önünde bulundurularak, pek çok farklı kategorideki amatör sporcuların desteklendiği proje,
- Herkesin bilgiye erişimde eşit olmasının gerekliliği ilkesine dayanarak, ülkenin bir çok yerinde bilgisayarlar bulunan ve internet hizmeti sunan özel merkezlerin bulunduğu proje
- Çocukların Barcelona Futbol Kulübü değerleri ile eğitim almasının hedeflendiği proje,
- Özellikle gençlerin iş arama sürecinde karşılaacağı engellerin kaldırılması, engelli bireylerin iş güvencesine ve sürekli gelire sahip olması, aile ve sosyal yaşamlarının desteklenmesinin sağlandığı projesidir.

Firma sadece içinde bulunduğu rekabetçi çevreyi değil, aynı zamanda gerçek anlamda üzerinde yaşadığı çevrenin sürdürülebilirliği açısından “Karbon Salınımı Projesi” nde bulunup, firma çapında yürütülen bir atık yönetimi ve doğal kaynakların verimli kullanımına özen göstermektedir.

5.1.7.1.4. Firmanın Ar-Ge Faaliyetleri

Firma içinde bulunduğu dinamik rekabetçi çevrenin etkisiyle, bu çevrede rakiplerini geride bırakabilmek amacıyla yenilikler adında reaktif olmak yerine proaktif olma durumundadır. Bu doğrultuda geliştirdiği ve sürdürdüğü Ar-Ge faaliyetleri ile gelecek teknolojilerinin araştırılıp geliştirilmesi ve ticari hâle getirilmesi adına müşterilerine inovatif çözümler sunarak içinde bulunduğu sektörde ve coğrafyada lider konuma gelmeyi hedeflemektedir. Bu amaçla çeşitli üniversitelerin akademisyenleri ve yüksek lisans öğrencileri ile çok uluslu araştırma projeleri ile sürdürülen operasyonlar, 5G üzerine yapılan çalışmalar ve oluşturulan kuluçka merkezi Ar-Ge stratejilerinden bazılarıdır.

Firmanın Ar-Ge faaliyetleri sonucunda aldığı ödüller aşağıdaki gibidir:

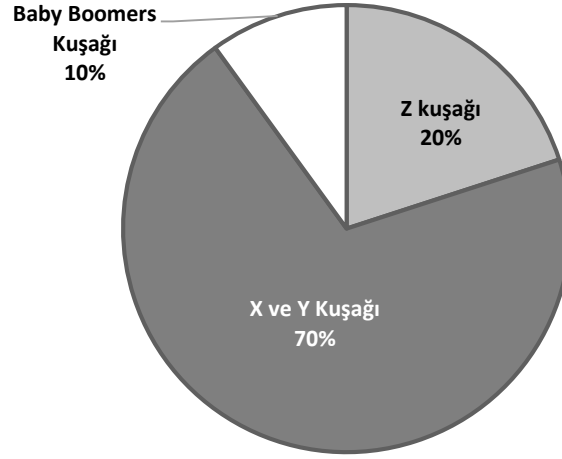
- Kurum bünyesinde bulunan GSM operatörünün sahipliğini yaptığı “Kadına Karşı Şiddeti Önlemede Elektronik Takip Projesi”,
- 8. Stevia Awards “Yılın Müşteri Hizmetleri Lideri” kategorisinde Gümüş Stevie Ödülü,
- Kurumun bünyesinde bulunan IT Test Ekibi, 2014 Avrupa Yazılım Test Ödüllerinde “Yılın Test Takımı” ödülü,
- Barcelona’da gerçekleştirilen uluslararası HP Discover 2014 etkinliğinde “Yılın en iyi BT Yönetimi” ödülü,
- “Özümüzle Üretiyoruz” ve “Sesli Adımlar” sosyal sorumluluk projeleri ile Türkiye KSS pazaryerinde “Fırsat Eşitliği Ödülü”,
- ECCCO’nun Londra’da düzenlediği özel etkinlikte en iyi 2. Çağrı merkezi ödülü,
- “Kimlik Erişimi ve Yönetimi Projesi” ile “En İnovatif Ürün/Fikir Ödülü”,
- Kurum bünyesinde bulunan GSM operatörü 2014 yılında marka değerini ve itibarını en çok artıran operatör olarak seçilmesi ödüller arasındadır.

Bütün bu bilgiler daha önce de belirtildiği üzere firmanın resmi web-sitesi ile yine firmanın on-line olarak yayınladığı 2015 yılı faaliyet raporundan alınmıştır. Bundan sonraki kısımda yer alacak bulgular firmanın İK yöneticisi ile yapılan derinlemesine görüşme ile elde edilmiş ve yorumlanmıştır.

5.1.7.1.5. Firma ile Yapılan Görüşme Neticesinde Bulgular

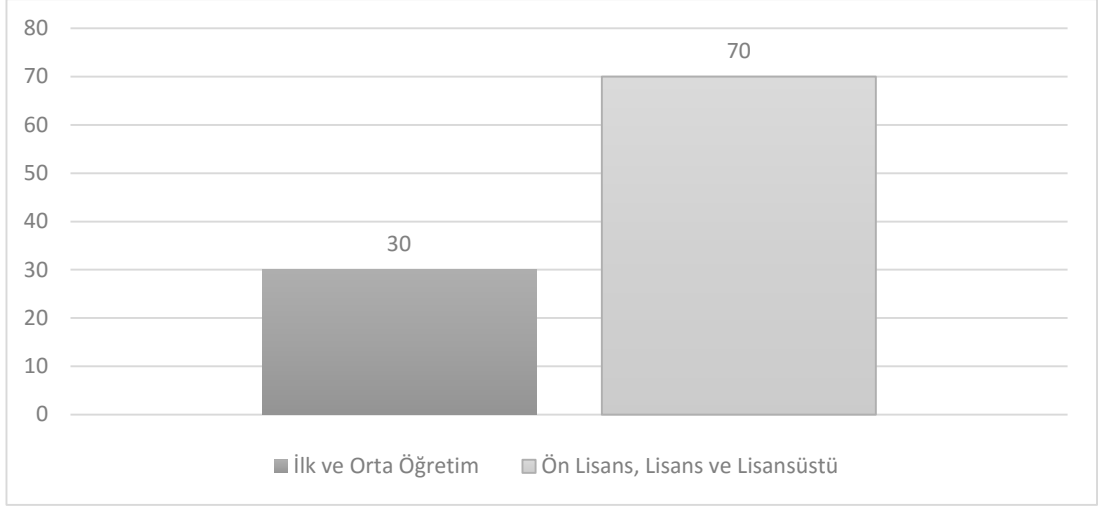
Kurumun İK Yöneticisi göre 34.000 i aşkın çalışan sayısı ile Türkiye’nin en büyük işveren kurumu olan firmanın yaş dağılım oranına bakıldığında z kuşağını da içine alan 25 yaş ve altı %20 lik bir oranı oluşturmaktadır. Firmanın yaklaşık beşte biri gibi büyük bir oranı oluşturan bu kuşak çalışanları düşünüldüğünde firmanın gerek içinde bulunduğu bir teknoloji firması olmasından, gerekse 175 yıllık tarihi ile köklü bir kurumsal kültürünün oluşmasından dolayı geleceğe yatırım yapan ve içinde bulunduğu dinamik çevreye daha hızlı adapte olup proaktif yapı izleyen bir firma olduğu görülmektedir. Büyük çoğunluk ise X ve Y kuşaklarının oluşturduğu 30-50 yaş arasındaki orta düzey yöneticilerden meydana gelen %70 lik çoğunluktur. Deneyimleri ve tecrübeleri ile kurumu bugüne getiren, günümüzde rakiplerinin önünde durmasını sağlayan ve bilgi birikimlerini gelecek kuşaklara aktaracak olan çoğunluk bu grup

arasındadır. En üst tepe yönetimde yer alan Baby Boomers kuşağı ise firma çalışanlarının %10 luk dilimine denk gelmektedir.



Şekil 16: Kuşak Dağılımı

Eğitim durumuna bakıldığında büyük çoğunluğun (yaklaşık %70 in) ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitimi olduğu belirtilmektedir. Firmanın özellikle kilit pozisyonlarda işe alım kısmında aradığı niteliklerde yetenekli ve potansiyelli olmanın yanında standart olarak iyi bir eğitimin gerekliliğini göstermektedir. %30 ise ilk ve orta öğretim mezunlarından oluşmaktadır. Bu kısım ise daha çok teknik personelin yer aldığı gruptur. Burada ise teorik eğitimden çok pratik hayattaki yetenekler işe alımda etkili olmaktadır.



Şekil 17:Eğitim Düzeyi Dağılımı

Firma yönetimi, bünyesinde bulundurduğu baby boomers, x, y ve z kuşağının farklı istek, beklenti ve ihtiyaçlarının farkında olmakla birlikte, eski yıllara göre karşılaştırıldığında, çalışanların kariyer anlayışlarının değiştiğinin de açık olduğunu belirtmektedir. Literatürde belirtildiği üzere kariyer anlayışında eski trendin kalmadığı, özellikle yeni mezun olmuş ve yeni işe alınan çalışanlarda kariyer döngüsünün günümüzde giderek azaldığı, çalışanların sınırsız kariyer anlayışını benimsedikleri belirtilmektedir. Çalışanlar artık beklentilerinin karşılanmayacağını anladığı an başka bir işletmeye gidebilmekte olduğunu firmanın da bunu önceden farkında olduğu için işe alımlarda bu hususa dikkat edildiği ifade edilmektedir. Ayrıca kurum aidiyeti diye bir kavramın giderek yok olduğunu belirten yönetici, kendilerinin de firma olarak çalışanlarından genel anlamda böyle bir bağlılık beklentisi olmadığını ifade etmiştir. Fakat firmanın çalışanlarına sunduğu ve onların firmayı diğer işletmeler için bu kadar rahat değiştiremeyeceğine güvendikleri bazı güçlü yanları bulunmaktadır. 175 yıllık kurumsal geçmişi, içinde bulunduğu sektörün dinamikliği, sunulan teknolojik, maddi ve manevi imkânların yanında uygulanan kariyer, yönetim ve elde tutma ile ilgili farklı sistemlerin özellikle 2016 yılı itibarı ile artmasıyla birlikte gerek yeni kurgulanan adımlar gerekse mevcut sistemlerdeki atılan radikal adımlar bunlar arasındadır. Teorik kısımda da incelenen z kuşağının gerek kurum içi gerekse kurumlar arası esnek kariyer anlayışına karşılık olarak firma, çalışanlarının kurum içinde kariyerlerini rahat bir şekilde hareket etmelerine olanak tanımaktadır. Kurum içi hareketin rahat bir hale getirilmesinin yanında çalışana farklı alternatifler, iş zenginleştirme ve işte rotasyon sunularak, çalışandaki monotonluk algısının önüne geçilmektedir. Ayrıca bu yolla kendi yeteneklerini en iyi sergileyebileceği pozisyonlar

belirlenmekte ve kişi kendini tanıyarak bir şekilde kendine SWOT analizi yaparak güçlü yanlarının farkına varmakta; eksik ve geliştirilmesi gereken yanlarının da farkına varıp bu yanlarının üzerine gitmektedir. Her çalışanın gerektiğinde dilek ve şikâyetlerini sunabildikleri bir ast-üst iletişim ortamı sağlanmakta ve çalışanlara destek olabilecek mentorluk ve danışmanlıklar da mevcuttur. Herkese adaletli bir şekilde tutum benimseyen firma her çalışanın farklı istek ve ihtiyaçlarını gruplandırarak karşılamak için sistemler geliştirmektedir.

Firma bu yılın başından itibaren 3 farklı firmanın bir araya gelmesi ile yeni bir entegrasyondan geçmekte ve hali hazırda bu üç farklı firmanın ellerinde bulunan yetenekler tek bir havuzda toplanmaktadır. Hangi firma hangi sistemde daha iyiyse, diğer firmalar da o sistem altında toplanarak nihai bir ortak oluşum sağlanmaya çalışılmaktadır.

Daha önce de belirtildiği gibi firma yöneticileri bünyelerinde bulunan farklı kuşakların farklı istek, ihtiyaç ve beklentilerinin farkındalar. Çalışanlarının yaklaşık %20 sini oluşturan z kuşağındaki çalışanların çoğunluğu da (Bazı çalışanlar, kariyer yaşamlarına sosyo-ekonomik durum gibi nedenlerden dolayı daha geleneksel bakış açılarına sahipler) sınırsız kariyer anlayışında olmakta ve kurumsal aidiyeti yok denecek kadar azdır. İK yöneticisine göre, literatürde kendinden önceki kuşaklara göre daha realist olan bu kuşak tam tersine (bazıları) daha hayalperestler. Özellikle iş mülakatlarında kariyer hedefi sorulduğunda, adayın aldığı eğitim alanı dışında alakasız kariyer hedefleri koyduğunu belirten İK yöneticisi, hayal kurmanın kişiyi vizyon sahibi yaptığını; fakat içinde yaşadığımız ülkenin gerçeklerini de görmezden gelmeden biraz gerçekçi olup ayakların yere basması gerektiğini vurgulamıştır. Örnek olarak teknik alt yapı ile gelmiş bir adayın kariyerinde kendini nerede gördüğü sorulduğunda “CEO olmak istiyorum” yanıtı, adayın işe alınmaması için yeterli bir sebep olarak görülmektedir. Bu adaylar dışında, yaptıkları iş ile takdir edilmek isteyen bu kuşak çalışanları, karşılığında da beklentilerinin firma tarafından karşılanmasını istemektedir. Firma bu kuşağın değişen kariyer anlayışına önlem olarak özellikle yetenekli bulduğu ve kendisinde firmaya değer katacak potansiyeli gördüğü çalışana öncelikle köklü geçmişini koz olarak kullanmakta, daha sonra ise kurum içi serbest harekete izin vermektedir; bu durum sınırsız kariyer anlayışının önüne geçebilmektedir. Fakat firma kurumsal aidiyetin azaldığının genel olarak farkında ve

normal şartlarda da bu durumu kabullenerek kısa dönemli iş sözleşmeleri imzalamakta ve çalışan performansını bu süreç içerisinde değerlendirmektedir. Süreç içinde beklentiyi karşılamayan çalışanların iş haddine son verilmektedir.

Yeni mezun adayların işe başladıklarındaki yaptıkları işte işe yarayacak olan birikim genellikle %30 olmaktadır. Burada üniversitelerdeki eğitim düzeyinin ve iş hayatına dönük olmamasının etkisi büyüktür. Kalan %70 lik düzey sahada kendisine öğretilmektedir. Tam bu noktada kişinin bu işe yeterli olup olmadığı sahip olduğu potansiyelle belli olmaktadır. Bu potansiyel yetenektir.

Yetenekli çalışan tanımını firmaya göre; potansiyeli olan, firmaya değer katan ve fark yaratarak diğerlerini de olumlu yönde etkileyen çalışandır. Her bir çalışanın yeteneğinin olduğunu belirten İK yöneticisi yetenek yönetiminin her adımının önemli olduğunu vurgularken, işletmeye göre yetenek yönetiminin asıl kilit noktasının doğru yeteneği doğru pozisyona yerleştirmek olduğunu belirtmektedir.

Firma yetenek yönetimi sürecinde içinde bulunduğu sektörde öncü olduğunu belirtirken, genel müdürlük tarafından koordine edilen yetenek yönetimi sisteminde baz aldığı uluslararası firmalar olsa da, firmanın kendisinin geliştirdiği kuruma özgü karakteristik farklılıkların da sisteme dahil edildiği belirtilmektedir. Özellikle yetenek yönetimi sisteminde önceden belirtilen üç firmanın entegrasyonu ile oluşturulmaya çalışılan sistemle beraber, bu konuda daha çok radikal adımlar atılacaktır. Firmayı yetenek yönetimine iten etmenler; özellikle z kuşağındaki esnek kariyer anlayışı, çalışanların farklı beklenti, talep ve ihtiyaçları ile içinde bulunulan rekabet ortamı ve sektördeki yetenek kıtlığıdır. Yetenek yönetimi ile iç müşteri olan çalışanların memnuniyetlerinin sağlanarak örgüte olan aidiyetlerini artırmak, adil bir performans değerlendirme sistemi oluşturarak birbirlerini kıyaslama (benchmarking) yoluyla kendi zayıf yönlerini, var olan yeteneklerini geliştirmek ve bütün bu gelişmelerin toplamda firmaya yaratılacak fark ve değer şeklinde yansımaları amaçlanmıştır. Bahsedilen rekabet ortamı, sektörde bulunan diğer önemli iki firmanın çalışan sayısının nicelik olarak bu firmadan kat be kat daha az olmasından kaynaklanan, çalışanlar üzerinde kontroldeki kolaylık ve sunulan imkânlar ile sözü edilen amaçtaki kalitenin daha kolay elde edilmesinden bahsedilmektedir. İK yöneticisi bunu KOBİ lere benzetmektedir. Tek elden yönetilen ve kararların tek bir kişiden çıktığı küçük bir

lokantada müşteriye olan ilgi, restoranlarda daha az olmaktadır. “Sayısal anlamda potansiyel olarak karşılaştırılmayacağımız 2000 kişiyi yönetmek ile 34000 kişinin kariyerini yönetmek, yetenekleri belirleyip geliştirmek ve elde tutmak aynı değildir, fakat biz bunu başarıyoruz ve kalitemizi koruyoruz” şeklinde ifade etmektedir.

2015 yılında firma genelinde alanında uzman küresel bir bağımsız araştırma kuruluşu tarafından gerçekleştirilen çalışan memnuniyeti araştırması, çalışanların %82 lik katılımı ile tamamlanmış olup, firmanın çalışan memnuniyeti ve bağlılık seviyesi Türkiye ortalamasının üzerinde, %75 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda *Kariyer Gelişimi ve Yetenek Yönetimi, Süreçler, Kültür ve Değerler, İç İletişim, Ödüllendirme ve Yan Haklar* gibi konularda firma genelinde aksiyonlar hayata geçirilmiştir.

Firmanın yetenek yönetimini uygulama süreci 2 yıla dayanmaktadır. 2016 yılı itibari ile birleşen üç şirketin tüm sistemlerinin entegre edilerek yeni bir sistem oluşturulmasından ve özellikle bu sene itibari ile yetenek yönetimi sürecinde radikal adımlar atılacak olmasından dolayı her ne kadar şimdilik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişim Yönetimi departmanının katkıları ile süreç yürütülse de, yetenek yönetimi adına özellikle yeni mezunlar için “Startt” adında bir program geliştirilmiştir. İş hayatına bir an önce atılmak isteyen yeni mezunların ya da hali hazırda öğrenci olup iş hayatını merak eden potansiyellere sunulan bu genç yetenek programı ile kişiler kariyerlerini güçlü ve kurumsal bir işletmede başlayıp geliştirerek 360° lik telekomünikasyon deneyimi (Mobil, internet, ev telefonu, TV ve kurumsal servisler) kazanabilmektedir. “Startt” programı bir genç yetenek işe alım programıdır.

Programın tamamlanma süresi 18 aydır ve içeriğinde çok geniş bir eğitim programı barındırmaktadır. Programın iki ana kolu bulunmaktadır. Bunlar tam-yarı zamanlı çalışma isteyenler ve yaz stajı yapmak isteyenler içindir. Tam-yarı zamanlı çalışmak isteyen potansiyellerde aranılan özellikler 3., 4. Sınıf ya da yüksek lisans öğrencisi olmak, öğrencilerin iş yaşamlarında en çok karşılaştıkları sorun olan deneyimin bu programda en fazla 1 yıl ve daha altı olması, liderlik ruhuna sahip ve yeniliklere açık kişiliği olmak, günümüzün vazgeçilmez standardı haline gelen İngilizceyi çok iyi biliyor olmak yer almaktadır. Yaz stajı yapmak isteyen potansiyellerde aranılan özellikler ise; 3. Sınıf öğrencisi olmak, yine heyecanlı ve yenilikçi olmak, Telekom

sektöründe yetenek yönetimindeki temel anlayış olan “farklılık” yaratacağı düşünülen fikirlere sahip olmak ve İngilizceyi çok iyi biliyor olmak yer almaktadır. İki alt program için, erkek adaylarda askerliğin en az 2 yıllık tecil edilmiş olması gözetilmektedir. Adaylar genellikle üniversitelerin iktisadi ve idari bilimler, mühendislik ve fen-edebiyat fakültelerinden seçilmektedir.

Programa katılabilmek için adaylarda her aşamada aranan temel özellikler “fark yaratacak potansiyele sahip olmak”, “rekabet ortamında diğerlerini geride bırakabilmek”, “kendini çok iyi tanıyor ve anlatabiliyor olmak” ve “iyi derecede İngilizce biliyor olmak” gelmektedir. Özellikle yapılan mülakatlarda adaylardan beklenen temel şartlar ise; “kendine hedefler belirleyen”, “yaptığı işi tutkuyla yapan”, “hızlı adapte olabilen”, “yeniliğe açık”, “sonuca en çevik şekilde ulaşan”, “inovatif bakış açısına sahip” ve “dinamik ve yaratıcı” olmak aranmaktadır. Tüm bunlar, kurumun içinde bulunduğu rekabet ortamında öncü bir firma olabilmek için, geleceğini şekillendirecek olan adaylarda araması gereken temel özelliklerdir.

“Startt” programına katılabilmek için adayların izlemesi gereken bir dizi adım mevcuttur. Bir sonraki adıma geçebilmek için bir önceki adımda kendilerini kanıtlamaları gerekmektedir. Programın takvimi hakkında bilgi ise 2016 yılı için aşağıdaki gibidir:

- 15 Şubat-25 Mart 2016: Adayların programa on-line başvuru yapmaları için gerekli olan süre aralığı.
- 7 – 10 Nisan 2016: Adaylara genel yetenek ve İngilizce testlerinin yapıldığı süre aralığı.
- 15 -17 Nisan 2016: Adayların kendilerini anlattığı bir video mülakatın yapıldığı süre aralığı.
- 2-16 Mayıs 2016: Adayların bireysel olarak değil grup içinde kendinin diğerlerinden farklı olduğunu kanıtlaması gerektiği ve yeteneklerini serdiği grup mülakatı için verilen süre aralığı.
- 23 Mayıs – 10 Haziran 2016: Adaylarla birebir mülakatın yapıldığı süre aralığı.
- 16-23 Haziran 2016: Programa katılım sürecini başarı ile tamamlayan adaylara yapılan teklif süreci.

- Programı kazanan adaylar 1 Ağustos 2016 tarihinde (Startt olanlar), stajyer olarak seçilenler ise 27 Haziran 2016 da kariyerlerinin kurumda başlatmış olacaklardır.

Kurum, genç yetenekleri kazanmak için uygulamaya koyduğu bu “Startt” programını “keyifli bir oyun” olarak nitelendiriyor. Adayları bu program dâhilinde aşağıdaki fırsatlar beklemektedir:

- Kurumda; mobil, internet, telefon ve TV yi deneyimleyebilecekleri 360⁰ lik telekomünikasyon deneyim,
- 18 ay süren kişisel ve mesleki gelişim programları
- Bireysel koçluk ve mentorluk
- Kişisel gelişim, inovasyon projeleri ve rotasyon
- Sosyal aktiviteler
- Eğitim seminerleri

Bu programda, daha sonra detaylandırılacak olan akademi önemli roller oynamaktadır.

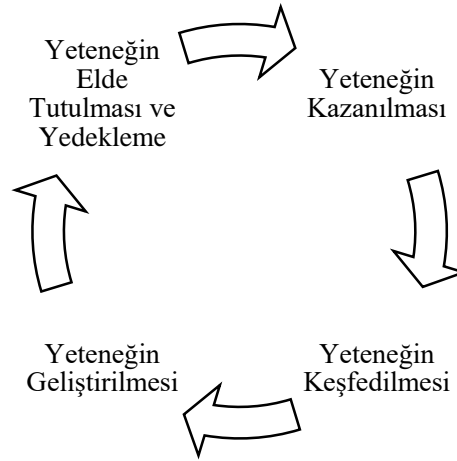
Kurumun yetenek yönetimi süreci, oluşturulan yetenek yönetimi modeli ışığında şu an İnsan Kaynakları yönetimi çatısı altında sürdürülse de, ocak ayında üç firmanın birleştirilmesiyle başlayan süreçte sistemler bir araya getirilmesi ve bu doğrultuda yetenek yönetimi için de ayrı bir departman oluşturulması planlanmaktadır. Şu an insan kaynakları yönetiminin, daha sonra ise kurulacak departmanın ana fonksiyonları arasında; yeteneğin keşfedilmesi, yeteneğin kazanılması, yeteneğin geliştirilmesi, yeteneğin elde tutulması, yedekleme ve kariyer yönetimi bulunmaktadır.

Yetenek yönetiminde kararları her ne kadar üst yönetim verse de bu anlayış tüm kurumda yayılmış, tüm çalışanlar sürece dâhil edilmiştir. Her çalışanı ilgilendiren bu yetenek yönetimi sistemi sayesinde performans ve yetenek anlamında bir üst pozisyona nasıl terfi edilebilirim sorusuna cevabı kendilerine gelen değerlendirmelerde bulabilmekte ve bu noktalarda kendilerine firmanın verdiği eğitimler yardımcı olmaktadır.

Yetenek yönetiminden önce çalışanları sadece amirleri değerlendirirdi ve bu çalışanların nezdinde objektiflik duygusunun sorgulanmasına yol açardı. Çalışanlar

olumsuz değerlendirmelerde suçu genellikle amirlerde ararlardı fakat burada geleneksel sisteme alışmış olmalarından kaynaklanan bir tolerans da vardı. Yetenek yönetimi süreci ile birlikte her çalışan; astı, üstü, aynı seviyedeki iş arkadaşları ve müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. İK yöneticisine göre sistem düzgün bir şekilde kurulduğunda ve etkin işleteildiğinde, bu sistem tüm çalışanlara daha kolay bir şekilde aktarılabilir. Fakat çalışanlar sistemde herhangi bir eksiklik gördüğü zaman sisteme olan toleransları daha düşük olabilmektedir. Fakat firmanın sistemi etkin bir şekilde çalışmakta ve çalışanlar da bu durumdan memnundur. Çünkü insanlar güçlü olduklarını sandıkları fakat gelen toplu değerlendirmeler sonucu aslında zayıf oldukları yönlerinin farkında olup, kendilerini o yönde geliştirmektedir. Ayrıca mevcut yeteneklerini de motivasyonla birlikte geliştirerek firmaya performans olarak yansıtmaktadır. İnsanlar artık kendini daha objektif eleştirebilmektedir. Yetenek yönetimi sistemi çalışanlarda bir farkındalık yarattı ve kurumda her çalışan kendi artı ve eksi yönlerini sisteme güvenerek kabullenip kendilerini geliştirebilmektedir.

Literatürde yetenek yönetiminin açıklamasında her ne kadar sadece yetenekli olanlara odaklanılma belirtilse de, görüşme yapılan firmada; “Herkes potansiyeldir” felsefesi ile kurgulanan yetenek yönetimi sisteminde, kurumun amacı tüm çalışanların potansiyellerini gerçekleştirmelerini sağlamak olmuştur. Yetenek yönetimi sürecinde yetenek yönetimi modeli sonuçları ve iş sonuçları ile çalışanların geleceğe dair potansiyelleri değerlendirilmekte ve farklı yetenekler belirlenmektedir. Yetenek yönetimi süreci ile firmanın sahip olduğu yeteneklerin kariyer ve gelişim planlamaları yapılarak, hem firmanın insan kaynaklarını hem de organizasyonu geleceğe taşımak hedeflenmektedir. Bu kapsamda, çalışanların sistemli bir yaklaşım ile değerlendirilmesini, insan kaynakları süreçlerinin bu doğrultuda planlamasını ve şirket performansını üst düzeye çıkaracak çalışanların geliştirilmesi ve elde tutulmasını hedefleyen firma yetenek yönetiminin temel adımları hakkında aşağıdaki bilgileri paylaşmaktadır:



Şekil 18: Kurumun Yetenek Yönetimi Süreci

- **Cezbetme:** Pazarda bulunan ve sayısı az olan yetenekleri cezbetmek için firma diğer iki ana rakibinin bulunduğu oligopol piyasada rakiplerine oranla kullandığı kozları; 175 yıllık köklü tarihi ve kurumsal kimliğine olan güvenidir. Bunlar dışında firmanın bir teknoloji sektöründe yer alıyor olması ve dinamik bir rekabet çevresine sahip olması, günümüz z kuşağını çeken bir başka boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca işgören değer önermesi adına, tüm bunların dışında çalışanlarına sunacakları
 - Kariyer gelişim olanakları,
 - Kurum içi rahat hareket ve amirlerine hissettirebildiği an istediği pozisyona başvurabilme imkânı,
 - Kurumun akademisinde verilen üst düzey eğitim ve gelişim olanakları,
 - Yetenek yönetimi modeliyle beraber gelen adil değerlendirme sistemi ve performans değerlendirme sistemi,
 - Ülkemiz gibi gelişmekte olan bir yerde önem arz eden ücret ve yine z kuşağının yaptığı işle ve gösterdiği performansla değerlendirilme arzusuna dayanan prim sistemi,
 - Detaylı sigortalar, iletişim paketi, servis hizmeti, araç, cep telefonu vb. tahsisleri gibi yan haklar da yetenekleri firmaya cezbetmek için kullanılmaktadır.
- **Yeteneğin Kazanılması (İşe Alma – İşe başlayan adaylar için Yetenek Havuzu Oluşturma):** Etkin planlanmış işe alım süreci ile genç yeteneklerin firmaya kazandırılması ve doğru insan kaynakları uygulamaları ile firmanın geleceğine hazırlanması ana hedeflerdendir. Bu kapsamda firmanın en yeni uygulaması olan “Startt” genç programında, seçim süreci oldukça kapsamlı bir şekilde ele

alınmaktadır. Kişilik envanterleri, değerlendirme merkezi uygulamaları, mülakat gibi çeşitli ölçüm araçları uygulanarak genç yetenekler yetenek havuzunda yerlerini alarak kuruma kazandırılmaktadır. Bunun dışında ilgili pozisyona yeteneği olmadığı takdirde, henüz açılmamış olan fakat ileride açılması muhtemel pozisyonlara yetkinliği olduğu belirlenen adaylar da ilerisi için yetenek havuzunda tutulmaktadır.

Kurumun adaylarda aradığı temel nitelikler; müşteri odaklılık, güvenilirlik, yenilikçilik, insan odaklılık ve çevikliklerdir. Bu bağlamda yetenekli ve başarılı işe alım ekibi ile dikkatli, özenli bir seçme süreci uygulanmaktadır. Açık pozisyonlar için öncelikli olarak, aday veri tabanından araştırma yapılarak, gerekli nitelik/deneyimlere uygun adaylardan bir yetenek havuzu oluşturulmakta ve işe alım süreci başlatılmaktadır. Değerlendirme sürecinde sırasıyla; İngilizce seviye tespit sınavı, kişilik envanteri ve yetkinlik bazlı mülakat uygulanmaktadır. Bu süreçte yetenek yönetiminin felsefesi olan doğru pozisyona doğru yetenek eşleşmesi ile ilgili pozisyonların gerektirdiği yetkinlik ile kişisel yetkinliklerin örtüşüp örtüşmediği tespit edilmektedir. İnsan kaynakları tarafından mülakat süreci olumlu olarak değerlendirilen adaylara ilgili müdür ve direktör seviyesinde teknik bazlı mülakat uygulanmaktadır. Pozisyon için uygun bulunan adaylar gerekli iletişim kanallarıyla işletmeye davet edilmektedir.

- **Kurum içinde Yeteneğin Keşfedilmesi:** Kurum içerisinde farklı seviyelerde yeteneklerin keşfedilmesi için farklı değerlendirme araçlarını uygulayan firma, öncelikle bir çalışanın yetenek olarak adlandırılabilmesi için, potansiyelini ortaya koyması, fark yaratması ve bulunduğu ortamda rol model olmasının oldukça önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu prensiple, potansiyeli yüksek, fark yaratan, işine ve çevresine değer katan çalışanlar, firma için yetenek olarak tanımlanmaktadır. Yetenek yönetimi, performans yönetimi, eğitim ve gelişim gibi tüm insan kaynakları süreçleri ile entegre bir yapıda yönetilmektedir. Bu çerçevede yetenek tespitinde bazı araçlar kullanılmaktadır. Bunlardan ilki; başlı başına ölçümleme ve kariyer yönetimi aracı olmayıp çalışanların bireysel farkındalıklarını artırmak, güçlü ve gelişime açık alanları konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlamak ve çoklu geri bildirim ortamını desteklemek amacıyla geliştirilen 360 Derece Yetkinlik Değerlendirme Programıdır. İkincisi; çalışanların

potansiyellerini keşfetmelerini sağlamak amacı ile bu doğrultuda ölçümleme tekniklerinin geliştirildiği, potansiyel-performans değerlendirmenin ardından farklı rol ve sorumlulukları alma konusunda yetkinliklerin değerlendirildiği Potansiyel Değerlendirme Programıdır. Üçüncü ve sonuncusu ise, temelde yetenek yönetimi amaçlı ve aynı zamanda kariyer yönetimi süreçlerini destekleyecek şekilde kullanılan Değerlendirme Merkezi Uygulamasıdır.

- **Yeteneğin Yerleştirilmesi:** Firma İK yöneticisine göre yetenek yönetimi sürecinin en can alıcı noktası yeteneğin yerleştirilmesi kısmıdır. Adayın yeteneğini örgüt içinde kullanıp, geliştirip, kariyerinde yıldızlaşabileceği doğru pozisyona yerleştirdikleri zaman, bu kişisel tatminine ve performansına da yansımaktadır. Önemli olan bireysel yetenek ile örgütteki pozisyonun doğru eşleşebilmesidir. Her bir çalışanın yeteneğinin bulunduğu inandıklarını belirten yönetici, adayı doğru pozisyona yerleştirdiklerinde adayın daha mutlu, daha üretken olduğunu, kariyerini daha etkin geliştirme çabasına girdiğini, kendisine verilen eğitimleri daha etkin kullandığını belirtiyor ve bütün bu durumların çalışanda farkındalık yaratmasını sağladığını vurguluyor. Hiçbir adaya yeteneği dışındaki bir pozisyonu direktmediklerini, ölçme ve değerlendirme sonucunda da bireysel yetkinlik – örgütsel pozisyonun gereksinimlerinin eşleşmediği durumlarda aday istese bile yerleştirilmediği ve adayın yönlendirilmesinin profesyonel bir şekilde sağlandığı ifade edilmektedir. Buna örnek olarak, ülkemizde sıkça görülen ebeveynlerin çocuklarını üniversite çağına geldiğinde, çocukta yönetsel yetenek bulunurken, onu mühendislik gibi teknik yetenek gerektiren alanlara girmesi için bir yanlış yönlendirme yapılmakta ve bu durumda hem çocuğun yeteneği körelmekte hem de başarısı düşük olmaktadır. Çalışanlar da sahip olduğu örgütsel yetenekler ile örgütün boşa olan pozisyonlarının görevi yerine getirecek adaylarda gereksinim duyduğu ihtiyaçların eşleşmesi doğrultusunda profesyonel yardımlarla yönlendirilmesi neticesinde ortaya etkenlik, etkililik, üretkenlik çıkmakta bu da firmanın toplam performansına yansımaktadır.
- **Yeteneğin Geliştirilmesi:** Çalışanların gelişim ihtiyaçlarını tespit amaçlı yıl içerisinde belli bir takvimde yapılan Performans Değerlendirme, 360 Derece Yetkinlik Değerlendirme, Potansiyel Değerlendirme ve Değerlendirme Merkezi Uygulamaları sonucunda çalışanlarla ilgili elde edilen verilere dayanarak gelişim

programları oluşturulmaktadır. Bu doğrultudaki gelişim programlarında; eğitim, koçluk gibi farklı gelişim aksiyonlarının yanında yetenekli çalışanların geliştirilmesi sürecinde özellikle yönetsel becerilerin geliştirilmesi aşamasında kullanılmak üzere kurumsal Grup Liderlik Modeli tasarlanmıştır. Liderlik modelinde potansiyeli yüksek yetenekli çalışanlar için ihtiyaç ve gelişim düzeylerine uygun olacak gelişim modelleri oluşturulmuştur.

Ayrıca geliştirme sürecinde firmanın üzerinde durduğu bir diğer önemli konu performans yönetimidir. Performans yönetimi süreci ile bir taraftan şirketin vizyonu doğrultusunda belirlenen hedeflerin çalışanların katkıları ile gerçekleşmesi sağlanırken, diğer taraftan da hedeflere ulaşırken çalışanların katılımları adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi, motive edici bir çalışma ortamı oluşturulması ve kişisel gelişim amaçlanmaktadır. Kurumun performans yönetim süreci üç temel aşamadan oluşmaktadır; bunlar Planlama ve Hedef Belirleme Dönemi, Hedef Revizyon ve Ara Değerlendirme (Geri Bildirim Dönemi) Dönemi ve Yıllık Değerlendirme Dönemidir. Performans sürecinin çıktıları, eğitim ve gelişim, yetenek yönetimi, ücret yönetimi ve ödüllendirme, kariyer yönetimi gibi kritik insan kaynakları süreçlerine girdi sağlamaktadır.

Çalışanlarını ayrıca hedef bazlı değerlendiren firma, bu kapsamda çalışanların şirket stratejilerine uygun hedeflerini belirlemelerini ve doğru hedefleri almaları sağlanırken; fark yaratanı ayırt ederek bireysel katkıyı gösteren hedeflerin belirlenmesine öncelik verilmektedir.

- **Yeteneğin Elde Tutulması ve Yedekleme:** İnsan odaklı yönetim kültürünü özünde bulunduran firma, varlığını ve sürdürülebilirliğini sahip olduğu insan kaynağının oluşturduğunun bilincindedir. Bu durumdan hareketle Yetenek Yönetimi belirli bir grup çalışana odaklanmak yerine (literatürün aksine) tüm çalışanları yetenek yönetimi kapsamında değerlendirmekte ve çalışanlara dinamik bir kariyer yolculuğu fırsatı sunmaktadır. Bu bakış açısı ile yeteneklerin elde tutulması konusunda yöneticilerin, İK İş Ortakları ile birlikte hareket etmeleri, kişiye özel çözümlerle gelişim ihtiyaçlarını Akademi ile iş birliği yaparak gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Yetenekleri elde tutmak için, sınırsız kariyer

anlayışını ve mobilitayı kurumlar arası bazında engellemek adına, kurum içi hareketlere izin verilmekte, rotasyon uygulanmakta ve pozisyon farklılaştırması yoluna gidilmektedir. İş güvencesi olarak bakıldığında yetenekleri kamu kurumlarına kaptırma kaçınılmaz olsa da dinamik bir kariyer hedefleyen ve teknoloji ile iç içe olmak isteyen bu kuşak için, firma kurumsal kimliğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, kariyer farklılaşması adına çalışanlarına yatırım yaparak bunun karşılığında da çalışma yılı taahhüdü istenmekte (En az 2 yıl), sözleşme bozulduğunda ise çalışana tazminat ödettilmektedir.

Firmanın yetenek yönetimi süreciyle geçmişi yaklaşık olarak iki yıla dayanmakta olmasından ve 2016 yılı ocak ayından itibaren üç ayrı firmanın bir araya gelmesiyle sistemlerin yeni yeni entegre edilmeye başlamış olmasından ötürü henüz bu yöntem modeliyle ilgili detaylı çalışmalar yürütülmemiştir. Fakat kurum çalışanları içinde en çok, geleceğini şekillendirecek olan yeni mezunlara önem vermesinden dolayı yeni mezunlar için yetenek yönetimi adına “Startt” programını başlatmıştır. Diğer düzeydeki çalışanlar için ise yine yetenek yönetimi altında kariyer geliştirme olanaklarının sunulduğu ve çeşitli eğitimlerin verildiği kurumun akademisi bulunmaktadır.

Kurumun yeteneği ölçmek için bir performans-potansiyel matrisi bulunmaktadır. Kurum içi stratejilerin ve kendilerine has özelliklerin belirtilemediği matris aşağıdaki gibidir. Bu matris ile sistemsal bir ölçümleme yapılmaktadır.

Tablo 21:Yetenek Matrisi

% 15-%20	Yüksek Performanslı Çalışanlar (Esnet)	Yüksek Performans + Yüksek Potansiyel (Terfi Ettir)	Performans Göstergesi
% 60-%70	Etkin Performansı olan Çalışanlar (Uyum Sağlat)	Etkin Performans + Yüksek Potansiyel (Yükselt)	
% 5-%10	Düşük Performanslı Çalışanlar (Yerinden Oynat)	Gelişebilir Performans (Geliştir)	
Oranlar	Potansiyel Göstergesi		

Yukarıdaki matrise göre “Esnet” grubundaki çalışanların terfi olanağı çok mümkün gözükmesi de iş zenginleştirme ve genişletme yoluna gidilerek görev ve sorumluluklarında artış sağlanması hedeflenmektedir. “Terfi Ettir” grubundaki çalışanlar kısa vadede bir üst pozisyona terfi etmesi mümkün olanlardır. “Uyum

Sağlat” grubundaki çalışanlar, kendisinden bekleneni sergiledikleri için mevcut görevlerine devam edecek olanlardır. “Yükselt” grubundaki çalışanlar, kendisinden bekleneni gösterip iş zenginleştirme yoluyla görevlerinde artış sağlanacak olanlardır. “Yerinden Oynat” grubundakiler kendisinden bekleneni gösteremeyenlerdir. “Geliştir” grubundakiler ise kendisinden bekleneni yine gösteremeyenler fakat bir üst gruba çıkması öngörülen çalışanlardır.

Kariyer geliştirmenin iki alt kolundan ilki olan kariyer planlamasında, çalışanlar rasyonel olarak kendini iyi tanıdığı, hangi yönlerinin güçlü olduğu ve hangi pozisyonlarda ilerleme fırsatı olduğunun farkında olduğu varsayımında bulunmaktadır. Kariyer geliştirmenin ikinci alt kolu olan ve firmaya düşen sorumluluk olan kariyer yönetiminde ise çalışan hareketleri dikey ve yatay kariyer hareketi olarak ayrıştırılmıştır. Çalışanlar ölçme ve değerlendirme sistemleri ile değerlendirildikten sonra bireysel kariyer beklentilerine de uygun olarak kariyer hareketleri süreci, yöneticileri ve İK iş ortakları tarafınca yönetilmektedir. Kariyer geliştirme bağlamında kurumun adıyla anılan akademi, çalışanların ve satış kanallarının kişisel, mesleki ve teknik alanda gelişimlerine katkı sağlayan kurumsal bir akademi. Akademinin kariyer geliştirme adına çalışanlarına sundukları aşağıdaki gibidir:

- Şirket içi sertifikasyon programları (Yetkinlik Geliştirme Sertifikasyon Programı, Kablolü Transmisyon Sistemleri Yetkinlik Geliştirme ve Sertifikasyon Programı, Network Uzmanlığı Sertifika Programı, Network ve Sistem Entegrasyonu Diamond Veritabanı Yöneticileri ve Sistem Yöneticileri Sertifika Programı, Müşteri Odaklı Sertifikasyon Programı, Kurum Network Mimarisi Yetkinlik Geliştirme Sertifikasyon Programı, Enerji ve Soğutma Sistemleri Yetkinlik Geliştirme Sertifikasyon Programı, FTTX Sistemleri Sertifikasyon Programı, Servis Tasarımı Yetkinlik Geliştirme Sertifikasyon Programı, Veri Madenciliği Sertifika Programı),
- Şirket dışı sertifikasyon programları (Türkiye’de bulunan üç özel üniversite ile işbirliği içerisinde yürütülen; IP&Genişbant Teknolojileri Sertifika Programı, Telekomünikasyon Teknolojileri Sertifika Programı, Marka Programı),

- İşe uyum programları (İşe başlayan çalışanların işe kolayca uyum sağalmaları için şimdiye kadar e-öğrenme ve sınıf eğitimleri gibi farklı yöntemlerin kullanıldığı eğitim programları, iş başı çalışmalar, toplu etkinlikler ile “buddy” uygulaması, 1-3-6 aylık oryantasyon programları)

Bütün bunlar dışında firma çalışanlarının %20 sini oluşturan z kuşağının teknolojik ihtiyacını göz önünde bulundurarak kariyer geliştirme sürecindeki eğitimlerinde; eğitsel içerik geliştirme, öğretim tasarımı ve senaryolaştırma, web-tabanlı eğitim, sanal sınıf, mobil öğrenme projeleri, kullanıcı eğitimlerinin verilmesi, eğitim süreçlerinin otomasyonu ve eğitim yönetim sistemlerinin yönetimi ve işletilmesi çözümleri gibi teknolojik imkânlar da sağlamaktadır. Bunlara ek olarak teknolojik eğitim bağlamında, sanal sınıf eğitimleri ile mobil cihazlardan eğitim programlarına ulaşımı sağlayan cep akademi de çalışanlara sunulmaktadır.

Kuruma göre, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimleri birinci önceliktedir. Kurum; gelişime yönelik tüm çalışmaların, şirketin verimlilik hedefinin, yetenek yönetiminin ve stratejilere dönük hedef gerçekleştirmenin hayata geçirilmesinde anahtar bir rolü olduğuna inanmaktadır. Bu doğrultuda çalışanların kendilerini akademik anlamda teorik alt yapıda da geliştirebilmeleri için Türkiye'nin dört büyük ilinde (İstanbul, Ankara, Bursa ve İzmir) önde gelen vakıf üniversitelerinde yüksek lisans ve doktora yapabilmeleri için maddi ve manevi olarak destek verilmektedir. Bu iller dışında e-MBA programları da çalışanlara alternatif olarak sunulmaktadır. Eğitim anlamında kurumun çalışanlarına kazandırdığı bir diğer alan yabancı dildir. Yabancı dilin, özellikle İngilizcenin günümüzde herhangi bir profesyonel alanda vazgeçilmez olduğu gerçeği ile çalışanların sadece kurum için değil aynı zamanda kendi kariyerlerinde de önemli derecede yararlı olacak bu dil için, Cambridge Üniversitesi'nden temin edilen İş İngilizcesi sınavı ile belge verilmektedir. Bu belge, işe alım, terfi, eğitim vb. birçok süreçte kullanılmaktadır.

Ayrıca kurum, bünyesinde bulundurduğu akademi dışında çalışanlarındaki yönetici adaylarına ilişkin liderler okulunu sunmaktadır. Adayların yetenekleri ölçülüp değerlendirildikten sonra alt veri olarak bu okulda birleşmektedir. Bu okulda verilen eğitim ile birlikte adayın yönetici olup olamayacağı sonucuna varılmaktadır.

Yukarıda sayılan kariyer geliştirme olanakları dışında, çalışanlara mentorlar, koçluklar kariyerleri boyunca eşlik etmektedir. Çalışanlara kariyerlerinde farklılaşma sağlanıyor, yaptıkları işte monotonluk duygusu altına girmemeleri için iş rotasyonu ve iş zenginleştirme uygulamaları yapılmaktadır. Kariyer süreci literatürde olduğu gibi firmada da işe almadan emekliliğe kadarki süreci kapsamaktadır. İK yöneticisine göre kuşaklar arasında çalışan beklentileri farklılaşmasının yanı sıra, herhangi bir çalışanın da işe girdiği andaki kariyerinden beklentisi ile işteki 10. Yılı itibari ile beklentisi farklılık arz edebilmektedir. Artık maddi kaynaklar ve unvan yetersiz geldiğinde istekleri ve beklentileri de bu yönde şekillenebilmektedir.

Yetenek yönetimine ilk geçildiği zamanlarda çalışanlarda karşı bir tepki oluşmuştur. Değişim yönetimi üzerine yazılan çalışmaları destekler nitelikte İK yöneticisine göre köklü kurumlarda çalışanlara yenilikleri kabul ettirmek zordur ve onlarda da bu durum, yetenek yönetimine geçişte yaşanmıştır. Özellikle değerlendirmelerde sistematik bir yapıya geçişe başta karşı çıkan çalışanlar, sistemin adil ve iyi olduklarını anladıkları an yararlarını fark etmeye başlamışlardır. Çalışanların performansları yıl içinde periyodik olarak ölçülmekte ve bu ölçümler daha önce de bahsedildiği üzere artık tek bir amir tarafından değil, ast, üst, müşteri ve iş arkadaşları tarafından anket yoluyla yapılmaktadır. Yetenek yönetimi ile çalışanların davranış ve performanslarında gözle görülür bir iyileşme gözlemlenmiştir. Çünkü artık herkes kendi zayıf ve güçlü yönlerini tespit ederek, birbirleri ile “benchmarking” olarak yaptıkları kıyaslama ile kendilerini geliştirmeye, içinde buldukları rekabet ortamına rakiplerinin önüne geçmeyi hedef haline getirmeye başlamışlardır.

Yetenek yönetimi sürecinin daha önce de bahsedildiği üzere “kabulleniş” kısmındaki sorunlardan başka bu sürecin daha çok sistemseller sorunları yöneticilerin dikkatini çekmiştir. Özellikle performansın ölçülmesinde bu tür sistemlerin üretime yönelik olduğunu belirten İK yöneticisi, sistemin hizmet sektöründe uygulanmaya başlandığı zaman elde edilen verilerin sayısal veriye dönüştürülmesinin zor olduğunu ifade etmektedir.

Firma, yetenek yönetimi ile özellikle kişisel gelişim anlamında geleneksel anlayışla tek bir amirle yapılan değerlendirmelerin çalışanların nezdinde adil olarak karşılanmaması ile artan şikâyetlerin üstesinden gelmeye başlamıştır. Firmanın kariyer

sistemleri yetenek yönetimi üzerine kurgulandığı zaman, çalışanlar da zamanla kendilerini bu sisteme kabullendirip, sistemde başarılı olabilmek adına tüm varını (yeteneğini, performansını göstererek) sisteme odaklamakta ve kendilerini daha iyi tanımaktadır. Çalışanlarda farkındalık oluşarak, kendilerinde objektif olarak değerlendirme yapıp eksik yönlerini görüyorlar. Eksikliklerin telafisiyle ve güçlü yönlerin (yeteneklerin) geliştirilmesi, kişinin performansına, yani kariyerine dolayısıyla firmaya yansımaktadır.

Firmanın İK yöneticisine göre gelişmekte olan bir ülkede iş yaptıklarını, piyasada çok fazla genç insan olduğunu fakat üniversite oranının fazla olmasından fakat eğitim seviyesinin bu üniversitelerin çoğunda uygulama laboratuvarı bile olmamasından dolayı düşük seviyelerde olmasından dolayı yeteneği körelmiş eğitim seviyesi zayıf olan bir kalabalığın bulunduğunu ifade etmektedir. Ayrıca güçlü üniversiteler de bile öğrencilerin aldıkları eğitimin iş hayatı ile çok farklı olduğunu belirten yönetici, bazı işletmelerin bu eğitim düzeyini çok önemsemediğini çünkü adayların asıl işi zaten sahada öğreneceklerini belirtiyor. Dahası, bu tür işletmelerin piyasayı olumsuz kullandığı ve düşük ücretle sosyo-ekonomik açıdan zayıf olan “yetenekleri” ellerinde tuttuğunu belirtiyor. Görüşme yapılan firma gibi teknik alanda başarı sağlayan ve kurumsal olan işletmeler de sadece, farklılaşmalarını ürün bazında sağlayan AR-GE kısımlarındaki potansiyel yeteneklere önem vererek rekabet edilebilir bir ortam sağlayıp yetenekleri kapabilmekte. Ülkemizde hâl böyleyken, elimizde az olan yetenekleri yetenek avcısı olan Batı dünyasına kaptırmamanın elde olmadığını belirten yönetici, üniversitelerin ve işletmelerin ortaklaşa iş birliği yapmalarının gerekliliğini vurguluyor, aksi takdirde beyin göçünün önünü alamayacağımızı ifade ediyor.

Öncelikle yetenek yönetiminin literatürde bahsedilen en temel olumsuz özelliği olan, tüm insan kaynaklarına değil de sadece yetenekli olan çalışanlara odaklanma ve bunun neticesinde “diğer çalışanlarda” zayıflayan adalet duygusu; bu kurumda aksi bir anlayışla üstesinden gelinmiştir. Firma yetenek yönetimi kapsamında sadece yetenekli olanları değil, herkesin potansiyeli olduğuna inanmak ve bu inanç doğrultusunda hareket etmektedir. Kişinin güçlü yanları ve gelişime açık yönleri ile birlikte herkesin sahip olduğu zayıf yönleri de bulunmaktadır. Önemli olan güçlü yönlerini geliştirirken, zayıf yönlerin de denetimlerle giderilmesidir. Sadece yeteneklilere değil, belli bir düzey üstündekilere, yani kalan çalışanların da yaptıkları mevcut işlerde bir

tık üst seviyede nasıl yapabilecekleri çalışılmaktadır. Bu çalışmalar, karşılıklı geribildirimlerle gelen denetimlerle de sağlanabilmekte, yapılan eğitimler neticesinde de sonuçlar alınabilmektedir. Sonuçlara göre çalışanlarla, kendisine ve devam etmek istediği kariyer yoluna uygun bir eğitim programı hazırlanıyor ya da bu eğitim programı bazı durumlarda direkt olarak yönetici tarafından oluşturuluyor. Buradaki amaç, kariyerinde ilerleme amacı olmayan çalışanların SWOT analizi yapılarak, yaptığı işi daha iyi, etkin ve verimli bir şekilde yapmasıdır. Firmanın anlayışına göre insan en değerli varlıktır ve kolay kaybetmemek gereklidir.

Yetenek yönetiminin çalışanlar için olumlu yönleri ise, çalışanların kendi performanslarını, çalışma arkadaşları ile kıyaslayarak geliştiriyor. Yetenek yönetimi felsefesini işlerine yansıtmaktadır. Firma yaptığı işten dolayı teknolojik bir şirket ve sürekli gelişim halinde olmalı. Personeli bu bağlamda sabit tutmak mümkün değil ve onlara sürekli eğitim verilmesi gerekmekte ve eksik yönlerine odaklanmalı. Doğru yetenek doğru pozisyona yerleştirildiğinde, çalışan yeteneğinin körelmesine izin vermeden geliştirebilmekte ve ortaya bir ürün ya da hizmet çıkarabilmekte, bu da onu tatmin etmektedir. Tatmin ve mutlu olan çalışanın da performansı doğru oranda artmakta, bu da işletmenin nihai hedeflerine ulaşmasında ana rolü üstlenmektedir.

Görüşmenin sonunda ise İK yöneticisi şu ifadeleri kullanıyor: “Tarih boyunca insanları yönetmek farklı isimlerle anıldı; personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve nihayetinde yetenek yönetimi... Sadece isimler değişiyor gibi görünse de, değişen ihtiyaçlar, beklentiler ve istekler doğrultusunda araya farklı sistemlerde giriyor. Örnek olarak eskiden müşteri sadece kuruma adım atmasından dışarı çıkmasına kadar önemliydi, şimdi ise bu çerçeve çok daha geniş bir hâl alarak, satış sonrası hizmet programları var. Hatta müşteri çalışanlarımızı değerlendirmektedir. Tarih boyunca yerini almış bu PY, İKY ve son olarak YY, hepsi entegre bir sistem olarak günümüze gelmiştir ve ortak yanları bulunmaktadır. Çalışanlarımız bizim öncelikli müşterilerimizdir ve ihtiyaçlarını ve beklentilerini gidermek ve onları mutlu etmek durumundayız. Bize güvenerek işletmemizi seçenler arasında, firmamıza değer katacak ve fark yaratacak olanların yeteneklerini firmamızla örtüşen pozisyonlarla birleştirerek, gerek bireysel kariyer yaşamlarının gelişmelerine katkı sağlayacak, gerekse firmamızı içinde bulunduğu dinamik çevrede üst noktalara taşıyacağız. Bünyemizde bulunan potansiyeli olan fakat kariyer yolu kapalı olanlar için ise

onlardan yine vazgeçmeyerek yaptıkları mevcut işte kendilerini geliştirmek için çaba sarf edeceğiz. Günümüz kuşağının kariyer anlayışının farkındayız, kurum aidiyetleri eskiye göre yok denecek kadar az. Artık bu firma benim geleceğim sonuna kadar varım anlayışı yerine hedeflerim örtüştüğü üzere varım anlayışı var. İşletmemiz bunun farkında, beklentilerini karşılamadığımız an bizim için çok değerli olan bu yetenekleri kaybedeceğimizin bilincindeyiz. Kaybedeceğimiz zaman ise sadece yetenekli personelimizi değil aynı zamanda kendisine yaptığımız tüm yatırımların da (eğitim masrafları ve zaman) boşa gideceğinin farkındayız. Hepsi böyle davranmasa da, eski kuşak özelliklerini gösterse de, ortak karakteristik özelliği gösterenler çoğunlukta. Ayrıca idealist olmak önemli olsa da bu kuşak fazla hayalperest bir nitelik göstermektedir. Yine de tüm çalışanlar için yönettiğimiz yetenek yönetimi modeline göre, güçlü kurumsal kimliğimize göre ve sunduğumuz kariyer olanakları ile şu ana kadar bu sebeplerden ötürü iş değiştirmeye kalkan çalışan oranımız yok denecek kadar az. Bizi biz yapan ve bizi geleceğe taşıyacak olan çalışanlarımızın önemini farkındayız ve bu karşılıklı fayda her zaman olduğu gibi iki tarafa da yararlı olacak şekilde sağlanacaktır.”

SONUÇ

Dünya varoluşundan bu yana sürekli bir evrim halindedir. Aynı şekilde üzerinde yaşamaya ve varlıklarını sürdürmeye çalışan canlılar da bu evrime uyum sağlayabilmek için devamlı bir değişim içinde olmak durumundadır. Eğer her şey ilk günkü gibi aynı kalsaydı tarih denen kavrama hiç ihtiyaç duyulmayacaktı. İnsanoğlu da, ilk varoluşundan bu yana gelen tarihi boyunca; gerek fiziksel anlamda, gerekse düşünsel ve duygusal yapısında çeşitli değişimler yaşamış, çevreyi algılayış biçimi, birbirleriyle ortak hareket etmek adına iletişim kurma yolları ve içinde bulunduğu sosyal ya da fiziksel ortamlardan beklenti, istek ve ihtiyaçları evrimleşerek farklılık göstermiştir. İnsan doğası itibari ile yaşamı boyunca bireysel tatmini için sürekli farklı şeyler arayışına girmiş, kendisine farklı amaçlar edinmiştir. Her bir amacını tamamladığında, kendine yeni bir amaç belirleyerek yoluna devam etmiştir. Bu amaçlar zamanla salt bireysel tatmini elde etmekten çıkıp, çevresindeki insanların da faydalarını maksimize etmek adına çoğulcu bir yapıya bürünmüş ve yaşama tutunmak için gerekli olan; Maslow'un Hiyerarşi Piramidi'ndeki alt basamaklarından sıyrılarak üst noktalara doğru ilerlemiştir. İnsanoğlu artık sadece karnı doyduğunda ve barınacak bir yer bulduğunda tatmin ve/veya mutlu olmamakta; aynı zamanda kendisinin başka ihtiyaçlarının da olduğunu farkına varmaya başlamıştır. Fakat gerek alt basamaktaki gerekse üst basamaktaki ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına gerekli olan geçim kaynağını elde etme de çeşitli fiziksel ve düşünsel çabalar sarf etmiştir. Bu çabalar eskilerde salt avcılık, tarımcılık veya parasız değiş tokuş esasına dayanan ticaret olsa da, günümüze doğru geldikçe “çalışma” adını almıştır. Günümüzde insanların bu çalışma yaşamlarının başlangıcından sonuna kadar giden sürece ise “kariyer” adı verilmiştir.

Toplumlar, yıllar önce günümüze göre sosyal ve ekonomik bakımdan çok daha kötü durumdaydı. “Gelişmiş ülke” diye nitelendirilebilecek ülkeler sayıca, günümüze oranla çok daha azdı. Gelişmişliğin olmadığı yerlerde de insanların hayattan beklentilerinin fazla olmaması, isteklerinin ihtiyaç bazında kalması normaldi. Fakat dünyayı etkileyen çeşitli önemli olayların etkisiyle ve küreselleşmenin hızlı bir şekilde

artmasıyla, öncü batılı toplumlarda refah seviyesi giderek yükselmiş; bu da beraberinde bilim ve teknolojide hızlı gelişmeler göstermiştir.

Her dönemin kendine özgü önemli olayları olmakla birlikte, bu dönemlerde yaşayan insanları doğrudan veya dolaylı etkileyen bu olaylar, kişilerin karakteristik özelliklerinde, tutum ve davranışlarında, beklenti ve isteklerinde ortak unsurlar doğurmuştur. Hem yaklaşık dönemlerde yaşamış olmalarından dolayı hem de bu tür ortak olayların etkisiyle, ortak özellik gösteren insanlar “kuşak” adıyla anılmış ve dönemi etkileyen olayların adıyla (Gazi Kuşağı, 1914 Kuşağı) ya da harfler (X Kuşağı, Y Kuşağı, Z Kuşağı) ile anılmak suretiyle gruplandırılmıştır. Daha önce de belirtildiği üzere her kuşağı etkileyen o döneme ait önemli olay ya da olaylar bulunmaktadır. Günümüzde yetişkin bireyler hâline gelmiş son kuşak olarak kabul edilen Z kuşağının da ortak özelliklerinin şekillenmesinde teknolojinin hızlı ilerleyişi ve bununla birlikte ortaya çıkan teknolojik ürünler en önemli rolü oynamaktadır. Kendinden önceki kuşaklara göre içinde yaşadıkları toplumların sosyal ve ekonomik bağlamda daha gelişmiş olmaları, bu kuşak bireyelerinin gerek özel yaşamlarından gerekse iş yaşamlarından beklenti, istek ve ihtiyaçlarına da yansımaktadır. Daha önceki kuşaklar için, çalışılan işletme el üstünde tutulurken, bu kuşak bireyleri için artık işletmeler önemli olmayıp, kendi yaptıkları iş ve ortaya koydukları performans önemli hâle gelmiştir. Kişilerin genellikle örgütsel bağlılıkları azalmıştır. Kariyerlerine başlamadan önce daha dikkatli seçim yapan bu kuşak bireyleri, çalışacakları işletmelerdeki işgören değer önermesine daha çok dikkat etmekte, bu işletmelerin, kendi bireysel menfaatlerini, iş yaşam dengesini gözetmelerini beklemekte ve esneklik, düşük hiyerarşi, anlamlı işler, manevi tatmin sağlayacak olanaklar ve teknolojik alt yapı arayışına girmişlerdir. Hem kendi yeteneklerini geliştirebilecekleri hem de fark yaratabilecekleri işlerin peşinde koşan bu kuşak, kendi kariyer planlamasının farkında olup, aynı özeni – etkin bir kariyer yönetimini işletmelerinden beklemektedir. Bu istekleri karşılanmadığı takdirde ise kariyer döngüleri küçülerek yeni bir işletme arayışına girmektedir.

İşletmelerin bu z kuşağının değişen kariyer anlayışına kayıtsız kalması kısa ve uzun vadede zarar getirerek, içinde bulunduğu rekabet ortamında barınmalarını imkânsız kılacaktır. Bunun sebebi, işletmelerde mevcut deneyimli çalışanların her ne kadar eski kuşaklardan meydana geliyor olması gerçeği bulunsa da, bu işletmelerin gelecekteki

yerlerini belirleyecek olanlar Z kuşağı çalışanlarıdır. Önemli olan ise, mevcut işgücünü oluşturan Baby Boomers kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağından fayda getirecek performansı beklemek için, bunun karşılığında onlara en etkin ve en verimli şekilde çalışabilecekleri bir ortam sağlamak, onların değerlerine, fikirlerine, isteklerine, ihtiyaçlarına ve beklentilerine mümkün olduğu ölçüde ortak bir paydada cevap verebilmektir. Çalışanlara yatırım yapıldığı zaman karşılığının alınabileceğini unutmamaktır. Birinci bölümde de anlatıldığı üzere kişilerin çalışma yaşamlarının başlamasından bitişine kadarki süreyi kapsayan kariyer sürecinde, işletmelere düşen görev çalışanı işe alımda onu doğru pozisyona yerleştirerek başlayan, işten ayrılmasına kadar ise onun örgütsel yeteneklerini ve becerilerini geliştirebileceği eğitimler vermek ve onu profesyonel anlamda alacağı kararlarda yol gösterici pozisyonda olmaktır. İşletmelere düşen bu görev “kariyer yönetimi” olarak adlandırılmaktadır. Tabii ki, kariyer yönetimi, çalışanların kendi artı ve eski yönlerinin farkında oldukları, kariyer anlamında fırsat ve tehditlerden haberdar oldukları zaman ve kendi kariyer yollarını az çok kafasında şekillendirdikleri zaman yani yazında “kariyer planlaması” şeklinde geçen süreçte bulundurduğu zaman etkili olmaktadır. İşte bu bireye düşen kariyer planlaması ile işletmeye düşen kariyer yönetimi sorumluluğunun birleşimi “kariyer geliştirme” olarak anılmaktadır. Çalışanlarına değer verip, onları önemseyen işletmeler bu kariyer geliştirme sürecine gerekli ağırlığı verdikleri takdirde bunun farkına varan çalışanlardaki performans ve verim artışıyla beraberinde gelen olumlu çıktıları, nihai hedeflerine ulaşmada kullanmakta ve rekabet ortamında bir adım öne geçebilmektedir.

Günümüzde artık geleneksel insan kaynakları uygulamaları ve bunun dâhilinde olan geleneksel kariyer geliştirme süreci rekabetin hızla artmasıyla yetersiz kalabilmektedir. İşletmeler artık mevcut işleri yapacak sıradan donanımlı çalışanları değil, işleri, işletmeyi farklı kılacak, işletmeye değer katacak ve rakiplerinin önünde proaktif bir role bürünmesini sağlayacak şekilde gerçekleştirecek “yetenekli” çalışanların arayışına girmiştir. Yetenek kavramı her ne kadar işletmeden işletmeye değişse de genel kanıya göre yüksek potansiyelli, yüksek performanslı, fark ve değer yaratacak her çalışan işletmeler için “yetenek havuzuna” girmeye aday olmaktadır. Bunun bilincine varan işletmeler için ise “yetenek savaşları” denilen yeni bir savaş doğmuştur. Durumun savaş olmasının nedeni ise, sadece işletmelerin yetenekli çalışanlara olan talepleri değil, aynı zamanda örgütsel yetenekleri olan insanların,

toplumdaki azınlıktan meydana gelmesinden dolayı ortaya çıkan arz yetersizliğidir. Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeler, gelişmiş ülkelere göre bu savaşta, “beyin göçü” gerçeğini düşünerek daha aktif olmak durumundadır. İşgücü pazarında bulunan mevcut yetenekleri işletmeye çekebilmek için yukarıda da bahsedilen “Ben bu işletmeyi niçin seçmeliyim?” sorusuna cevap verecek olan işgören değer önermesinin yeteneği o işletmeye cezbetmesi gerekmektedir. Cezbetmeyi başarıyla sağlayan işletmeler daha sonra başvuran adaylardaki yeteneklerin işletmeye marjinal fayda sağlayacağını analiz ettiği zamanki işe alım süreci gelmektedir. Bunun akabinde ise işe alınan çalışanların yetenekleri doğrultusunda doğru pozisyona yerleştirilmeleri gelmektedir. Bu en kritik noktalardan birisidir. Çünkü doğru yetenekli çalışan, doğru örgütsel yetenekle eşleşmediği takdirde, hem bireysel olarak yeteneği körelmekte hem de işletmeye yarar sağlayamamaktadır. Doğru yeteneğin doğru pozisyona yerleştirilmesinden itibaren işletmelerin yapması gereken iki şey kalmaktadır. Bu yetenekli çalışanları eğitip geliştirmek ve onları rakiplerine kaptırmadan elde tutabilmektir. Konu z kuşağı olunca, geleneksel elde tutma stratejileri yetersiz kalabilmektedir. İşletmelerin bu kuşağın yetenekli bireylerini elde tutabilmek için onlara sadece maddi olanaklar değil, aynı zamanda onları manevi olarak da tatmin edecek ve onları farklı olduklarını hissettirecek uygulamalar sunmalıdır. Tüm bu süreç, yaklaşık son 15 yıldır gelişmiş ülkelerdeki büyük işletmelerin gündeminde olan ve uygulanmaya başlanan, ülkemizde ise daha genç bir tarihi olan ve yalnızca bazı kurumsal firmalarda uygulanan “yetenek yönetimi” felsefesidir. Son yüzyılda, ürün ya da hizmet olarak bir çıktı alabilmek için insanları yönetmek için çeşitli kavramlar kullanılmıştır. İlk başta personel yönetimi olan kavram, içeriğinin insan odaklı değişmesiyle yerini insan kaynakları yönetimine almıştır. İnsan varlığının kaynak olmaktan öte bir değer ve işletmeler için en önemli varlık olduğu anlaşıldığında ise bu kavram adını yetenek yönetimi olarak almıştır. Bu insanoğlunun son döneminde görülen bu yönetim türlerinin değişiminde her zaman bir eksiklik olması ve geliştirilebilir olması rol oynamıştır. Elbette yetenek yönetimi de kusursuz değildir. Örneğin; yetenek yönetiminin faydalarının yanında, literatüre göre en önemli zayıf yanı, tüm çalışanlar yerine sadece yetenekli olanlara odaklanılmasının, diğer çalışanlar üzerinde örgütsel adalet anlamında olumsuz görüşler doğmasına neden olmasıdır.

Bu çalışmada, yetenek yönetiminin z kuşağı bireylerinin ortak özellikleri dikkate alınarak, çalışanlardaki değişen kariyer anlayışını işletmeler ve çalışanlar bazında olumlu şekilde etkileyip etkilemediği, etkiliyorsa ne yönde ve nasıl etkilediği incelenmiş, yetenek yönetiminin kariyer geliştirme sürecindeki rolü ve önemine değinilmeye çalışılmıştır. Öncelikle teorik açıdan anlatılmaya çalışılan konu daha sonra bir uygulama ile desteklenmiştir. Uygulamada yetenek yönetimini uygulayan ve z kuşağının ortak özelliklerinde en çok söz sahibi olan teknolojinin bir temel taşı olduğu telekomünikasyon sektöründeki bir firmanın İK yöneticisi ile görüşme yapılmış ve bu araç ile toplanan verilerin, firmanın resmi web sitesi ile faaliyet raporu doküman incelemesi yöntemiyle geçerliliği sağlanmıştır. İşletme ile yapılan görüşme ve doküman incelemesi üzerine elde edilen bulgular neticesinde; z kuşağı da dahil olmak üzere işletmenin bünyesinde bulundurduğu tüm çalışanlarının istek, ihtiyaç ve beklentilerinin farkında olması; z kuşağının değişen kariyer algısının yetenek yönetimine geçişte temel etmen olması bu çalışmanın amacını desteklediğinden önem arz etmektedir. Ayrıca firma her ne kadar yetenek yönetimine geçiş sürecinde bazı sıkıntıları deneyimlese de, bu yönetim anlayışının yararlarının farkına varan çalışanlar tarafından benimsenmesi ile süreç ile ilgili kararlar üst yönetim tarafından verilirken; bu yönetim anlayışı herkesi kapsar duruma gelmiştir. Bu sayede yetenek yönetiminin en önemli olumsuz noktası olan “salt yeteneklere yönelmeyle diğer çalışanlarda oluşan adaletsizlik duygusu” nun önüne geçilmiştir. İşletme, literatürde bahsedildiği gibi yetenek yönetiminin tüm aşamaları olan; cezbetme, işe alım, yerleştirme, geliştirme, elde tutma ve yedeklemeyi uygulamaktadır. Her bir adım için bulgular kısmında anlatıldığı gibi işletmeye özel kurumsal programlar ve uygulamalar bulunmaktadır. Buradaki en önemli nokta ise işletmenin yetenek yönetimi adına uyguladığı ve z kuşağını kapsayan genç yetenek işe alım programı olan “Startt” programıdır. İşletmenin yetenek yönetimine geçtikten sonra çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde artan objektiflik algısının çalışanlar nezdinde farkındalık yaratması ve firma içinde “verimli” bir rekabet ortamı yaratması, tüm bunlar neticesinde de nihai performansa olan fayda ile, yetenek yönetimine başlanılmasından itibaren işletmenin “yetenekli” olanları işe alma ve elde tutmadaki başarısıdır.

İncelenen literatürden elde edilen bulgular ile görüşme ve doküman incelemesi ile gerçekleştirilen uygulama arasında çoğu konuda benzerlikler olsa da iki noktada

farklılıklar bulunmuştur. Bunlardan ilki z kuşağının özellikleri ile ilgilidir. Literatürde bu kuşağın kendinden önceki kuşaklara göre daha realist olduğu belirtilse de, yapılan görüşme sırasında İK yöneticisinin sözlerine göre bu kuşak çalışanları iş yaşamı açısından ayakları yere basmamakta ve fazla hayalperest bir görünüm sergilemektedir. Bunun nedeni belki de bu kuşağı oluşturan bireylerin yaş haddinden dolayı gerek özel yaşamla gerekse iş yaşamıyla ilgili henüz çok deneyim sahibi olmaması ve gerçek dünya ile henüz tam anlamıyla tanışmamış olmalarıdır. İkinci farklılık arz eden konu ise yetenek yönetiminin literatürde, bahsedilen olumsuz tarafıdır. Yazına göre yetenek yönetimi sadece yetenekli olan çalışan grubuna odaklansa da, görüşme yapılan firmanın yetenek yönetimi stratejisine göre “herkes bir potansiyeldir” anlayışıyla herkese odaklanılmakta ve yetenekleri varsa ortaya çıkarılmakta ve geliştirilmekte, yoksa da var olan kabiliyetleri geliştirilerek buldukları pozisyonlarda ustalaşmaları sağlanmaktadır. Bu çalışma ile birlikte literatüre bazı katkılar yapılmıştır. Öncelikle yukarıda da bahsedildiği üzere teorideki iki açıklama pratik hayatta farklılık arz etmektedir. Bunlar z kuşağının gerçekçi olmayıp aksine hayalperest olması ve yetenek yönetiminin olumsuz özelliği olan sadece yeteneklilere odaklanması durumunun çalışma bazında incelenen firmada herkesin sürece dahil edilmesiyle geçerliliğini kaybetmesidir. Bunlar dışında ayrıca yetenek yönetiminin her ne kadar 20 yıllık bir tarihi olsa da üzerine yapılan tanımlamalarda ortak bir nokta bulunmamakta, yapılan tanımlamalar yetenek yönetimini genellikle tam anlamıyla ele almamaktadır. Bu çalışma kapsamında yapılan “Günümüz koşulları düşünülerek, yeni iş gücünden maksimum faydayı elde edebilmek doğrultusunda, işletmeye değer katarak rekabetçi ortamda farklılık yaratacak olan işgörenleri işletmeye çekebilmek, işe almak, yeteneklerine göre doğru pozisyonlara yerleştirebilmek, sahip oldukları yeteneklerini gerek kendi profesyonel yaşamlarının ileriki dönemlerinde kullanabilmeleri adına gerekse işletme için kurumsal yetenek havuzunun gelişmesi adına geliştirmek ve bu yetenekleri işletmede tutabilmek için yapılan faaliyetlerin tümüdür” tanımı ise bu eksikliği gidermeye yöneliktir. Ayrıca, z kuşağı hakkında literatürde teorik çalışma az bulunmakta (çoğunlukla pazarlama alanında); ampirik çalışmaya ise hiç rastanılmamıştır. Bu çalışma ile literatürdeki diğer bir eksiklik kapatılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın bir diğer artısı; z kuşağının işletmeler için öneminin çalışma boyunca vurgulandığı gibi, iş dünyasındaki yarışta bu kuşak bireylerinden en etkin şekilde faydalanmanın yolunun yetenek yönetimi olduğunu belirten bir diğer çalışma bulunmamaktadır.

Günümüzde öngörüsü güçlü olan işletmeler, sadece rekabet ortamında ayakta kalmaktan ziyade, rekabeti yönlendirebilmek ve öncü konuma gelebilmek için azınlıkta olan yetenekli insanları bünyelerine katmak arzusundadır. Bu doğrultuda henüz öğrenmeye ve gelişmeye açık olan beyinleri, üniversite öğrencilerini ya da yeni mezunları, kısaca z kuşağı bireylerinden yetenekli olanları işletmeye çekebilmek, doğru pozisyonlara yerleştirebilmek, geliştirmek ve elde tutabilmek için, kariyer geliştirme süreçleri boyunca yetenek yönetimi konseptini uygulamaktadır. Bugünün en insan odaklı ve en rekabetçi anlayışa sahip yönetim anlayışının yetenek yönetimi olduğu gerçektir ve işletmelerin zamanla geleneksellikten çıkarak bu konseptte geçmeleri onlara uzun dönemde fayda sağlayacaktır. Önemli olan ise işletmelerin bu konseptte geçerken, durumsallık yaklaşımı altında kendi dinamiklerine göre bir yetenek yönetimi modeli çizmesi ve bunu uygulamasıdır. Z kuşağının işletmelerin bugünü ve geleceği olduğu unutulmamalı ve kariyer yaşamları boyunca profesyonel anlamda desteklenmelidir.

KAYNAKÇA

“Duygusal Zeka ve Hayatımızdaki Önemi”, (Erişim)

http://www.paradoksdanismanlik.com/FileUpload/ds29999/File/duygusal_zeka.doc/

23 Aralık 2015.

“Lost Generation”. (Erişim) <http://global.britannica.com/topic/Lost-Generation/> 03

Kasım 2015.

About Page, 2015. (Erişim) <http://thomsonreuters.com/en/about-us.html/> 10 Mart

2016.

Abrudan, M., M., Matei, M. C., “Talent Management: A Strategic Priority”, **Annals of Faculty of Economics**, 4, 1, 2008, ss. 25-30.

Adıgüzel, O., Batur, H. Z., Ekşili, N., “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 19, 1, 2014, ss. 165-182.

Akar, Filiz, **Yetenek Yönetimi**, İmge, 2015.

Akbaş, İpek, *The Relationship Between Talent Management and Retention of Employees: A Case Study in Banking Sector*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.

Akduman, Gülbeniz, *Çalışan Mutluluğunun İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı İle İlişkisi ve Kuşaklar Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi*, Yayımlanmış Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.

Aker, Sanem, **Yetenek Yönetimi: Yetenek Yönetilir mi? İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar**, Epsilon, 2008.

Al Ariss, A., Cascio, W. F., Paauwe, J., “Talent Management: Current Theories and Future Research Directions”, **Journal of World Business**, 49, 2014, ss. 173-179.

Alayoğlu, N., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1, 2010, ss. 68-97.

Altınöz, Mehmet, **Yetenek Yönetimi**, Noel, 2009.

Altuntuğ, N., “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14, 3, 2009, ss. 445-460.

Amundson, N. E., Mills, L. M., Smith, B. A., “Incorporating Chaos and Paradox Into Career Development”, **Australian Journal of Career Development**, 23, 1, 2014, ss. 13-21.

Arar, T., Yüksel, İ., “Career Orientation for the New Generation of Turkish Human Resource”, **The Journal of Social Sciences Research.**, 1, 5, 2015a, ss. 47-57.

Arar, T., Yüksel, İ., “How to Manage Generation Z in Business Life?”, **Journal of Global Economics, Management and Business Research**, 4, 4, 2015b, ss. 195-202.

Atlı, Dinçer, **Yetenek Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu**, Crea, 2012.

Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H., Welsh, T. A., “The War for Talent, Survey-Part Two, **McKinsey Quarterly**, 2, 2001, ss. 9-11.

Aydın, Erdal, *Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamalarındaki Rolü: Türkiye’deki Kıdemli İşletmeler Bağlamında Araştırılması*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 2010.

Aygenoğlu, Kübra, *X ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.

Ayhün, S. E., “Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2, 1, 2013, ss. 93-112.

Aytaç, Serpil, *Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetim Planlaması Gelişimi ve Sorunları*, Ezgi, 2005.

Azman, İ., Nurrul, A. H., Bakar, A. R., “Perceived Career Development Support In Workplace Career Programme”, **Economic Annals.**, 54, 201, 2014, ss. 157-175.

Bakırtaş, İ., Bakırtaş, H., “Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 19, 2008, 101-119.

Baş, Tüli., Akturan, Ulun. **Nitel Araştırma Yöntemleri NVivo 7.0 ile Nitel Veri Analizi**, Seçkin, 2008.

Beceren, E., “Duygusal Zeka Nedir?”, (Erişim)
<http://duygusalzeka.net/icsayfa.aspx?Sid=7&Tid=3> (24 Aralık, 2015).

Becton, J.B., Walker, H.J., Farmer, A.J., “Generational Differences in Workplace Behavior”, **Journal of Applied Social Psychology**, 44, 2014, ss. 175-189.

Bejtkovsky, J., “Age Management Concept – Opportunity or Threat”, **22nd International Business Information Management Association Conference on Creating Global Competitive Economies: 2020 Vision Planning & Implementation**, Italy, 1, 3, 2013, ss. 805-813.

Berger, Lance A., Berger, Dorothy. A., **Talent Management Handbook**, McGraw-Hill Trade, 2003.

Berger, Lance, A., **The Talent Management Handbook**, McGraw-Hill Trade, 2003.

Bersin, J., “Talent Management What is it? Why Now?”, **Performance Management**, 2006, ss. 1-44.

Bhatnagar, J., “Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: Key to Retention”, **Employee Relations**, 29, 6, 2007, ss. 640-666.

Biçer, G., Düztepe, Ş., “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, 1, 2, 2003, ss. 13-20.

Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan, 2006.

Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta, 2014.

Bott, E. M., Duffy, R. D., “A Two-Wave Longitudinal Study of Career Calling Among Undergraduates: Testing for Predictors”, **Journal of Career Assessment.**, 23, 2, 2015, ss. 250-264.

Bovée, Courtland L., Thill, John V., Mescon, Michael H., **Excellence in Business**, Pearson Prentice Hall, 2007.

Burkus, D, Osula, B., “Faulty Intel in the War for Talent: Replacing the Assumptions of Talent Management with Evidence-based Strategies”, **Journal of Business Studies Quarterly**, 3, 2, 2011, ss. 1-9.

Calo, T. J., “Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer”, **Public Personnel Management**, 37, 4, 2008, ss. 403-416.

Cantrell, S., Benton, J. M., “The Five Essential Practices of a Talent Multiplier”, **Business Strategy Series**, 8, 5, 2007, ss. 358-364.

Çayan, Dicle, *Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2011.

Çelik, Murat, *Yetenek Yönetimi Yaklaşımı*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2011.

Cerdin, J.L., Brewster, C., “Talent Management and Expatriation: Bridging Two Streams of Research and Practice”, **Journal of World Business**, 49, 2014, ss. 245-252.

Ceylan, Nevin, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*,
Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü,
İstanbul, 2007.

Cheese, Peter, Thomas, Robert Joseph, Craig, Elizabeth, **The Talent Powered
Organizations: Strategies for Globalization, Talent Management and High
Performance**, Kogan Page, 2008.

Chen ve Lian, “Generational Differences in Work Values in China”, **Social Behavior
and Personality**, 43, 4, 2015, ss. 567-578.

Choudhury, A., Giri, D. V., “Employee Empowerment: The Rourkela Steel Plant
Experience”, **The Indian Journal of Industrial Relations**, 48, 2013, ss. 634-650.

Çırpan, H., Şen, A., “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek
Yönetimi”, **Çerçeve**, 2009, ss. 110-115.

Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J., Probst, G., “Talent Management and Career
Development: What It Takes to Get Promoted”, **Journal of World Business**, 49,
2014, ss. 236-244.

Collings, D. G., “Integrating Global Mobility and Global Talent Management:
Exploring the Challenges and Strategic Opportunities”, **Journal of World Business**,
49, 2014, ss. 253-261.

Collings, D. G., “Toward Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value”, **Human Resource Development Quarterly**, 25, 3, 2014, ss. 301-319.

Collings, D. G., Mellahi, K., “Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda”, **Human Resource Management Review**, 19, 2009, ss. 304-313.

Collings, D. G., Scullion, H., Vaiman, V., “European Perspectives on Talent Management”, **European Journal of International Management**, 5, 5, 2011, ss. 453-462.

Cooke, F. L., Saini, D. S., Wang, J., “Talent Management in China and India: A Comparison of Management Perceptions and Human Resource Practices”, **Journal of World Business**, 49, 2014, ss. 225-235.

Cullen, J. G., “Vocational Ideation and Management Career Development”, **Journal of Management Development.**, 32, 9, 2013, ss. 932-934.

Daft, Richard, **Understanding the Theory and Design of Organizations**, Thomson South-Western, 2007.

Daloğlu, Elif Sezi, *Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2013.

Davis, P. J., “Implementing an Employee Career-Development Strategy: How to Build Commitment and Retain Employees”, **Human Resource Management**, 23, 4, 2015, ss. 28-32.

Dawson, A., Phillips, P., “Coach Career Development: Who is Responsible?”, **Sport Management Review.**, 16, 2013, ss. 477-487.

Deery, M., Jago, L., “Revisiting Talent Management, Work-Life Balance and Retention Strategies”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 27, 3, 2015, ss. 453-472.

Demircioğlu, Hale Öncel, *Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründen Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2010.

Derzis, N. C., Shippen, M. E., Meyer, J. M., Curtis, R. S., Houchins, D. E., “Career Interests of Incarcerated Men: The Influence of Generational Differences”, **Journal of Offender Rehabilitation**, DOI: 10.1080/10509674.2013.813615, 2013, ss. 393-406.

Dessler, Gary, **Human Resource Management**, Pearson Prentice Hall, 2008.

Dixon, G., Mercado, A., Knowles, B., “Followers and Generations in the Workplace”, **Engineering Management Journal**, 25, 4, 2013, ss. 62-73.

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

Downs, Y., Swailes, S., “A Capability Approach to Organizational Talent Management”, **Human Resource Development International**, 16, 3, 2013, ss. 267-281.

Dries, N., “The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda”, **Human Resource Management**, 23, 2013, ss. 272-285.

Duffy, R. D., Bogdan, T. L. R., “The Motivation to Serve Others: Exploring Relations to Career Development”, **Journal of Career Assessment.**, 18, 3, 2010, ss. 250-265.

Duxbury, L., Halinski, M., “Dealing with the Grumpy Boomers: Re-Engaging the Disengaged and Retaining Talent”, **Journal of Organizational Change**, 27,4, ss. 660-676.

Ekinci, F., “Kamu Personel Yönetiminde İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi”, **Maliye Dergisi**, 155, 2008, ss. 175-185.

El Hüseyini, Nurettin, **Entelektüel Sermaye**, Mess, 1997.

Elalmış, Süreyya Özekin, **Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Bursa İli Örneği**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011.

Erçokses, Büşra, **Training and Development of Employees in Talent Management Process and an Application**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.

Erden, Sena, *Kültürel Değişimlerin Örgütlerde Kuşaklararası Çatışmalara Etkisinin İncelenmesi: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 2012.

Erdirençelebi, Meral, *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi ile Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2012.

Erdoğmuş, Nihat., **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, Nobel, 2003.

Eversole, B. A. W., Venneberg, D. L., Crowder, C. L., “Creating a Flexible Organizational Culture to Attract and Retain Talented Workers Across Generations”, **Advances in Developing Human Resources**, 14, 4, 2012, ss. 607-625.

Ewerlin, D., “The Influence of Global Talent Management on Employer Attractiveness: An Experimental Study”, **German Journal of Research in Human Resource Management**, 27, 3, 2013, ss. 279-304.

Farndale, E., Pai, A., Sparrow, P., Scullion, H., “Balancing Individual and Organizational Goals in Global Talent Management: A Mutual-Benefits Perspective”, **Journal of World Business**, 49, 2014, ss. 204-214.

Ferincz, A., Hortovanyi, L., Szabo, R. Z., Tarody, D. V., “Changes in the Way of Work: Generation Z at the Labour Market”, **TAMOP**, 2010-ss.1-33.

Festing, M., Kornau, A., Schafer, L., “Think Talent- Think Male? A Comparative Case Study Analysis of Gender Inclusion In Talent Management Practices in the German

Media Industry”, **The International Journal of Human Resource Management**, 2014, ss. 1-26.

Fisher, Luanne, **Using a Talent Management Model for Selection: Guarding the Entrances to Your Organization**, **Talent Management Handbook**, McGrawHill, 2004.

Gayeski, D., “Will Gen Z Even Care About HR Technology?”, **Workforce Soutions Review**, 2015, ss. 9-11.

Geray, Haluk. **Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş**, Umuttepe, 2014.

Gibson, J. W., Greenwood, R. A., Murphy, E. F., “Generational Differences in the Workplace: Personal Values, Behaviors and Popular Beliefs”, **Journal of Diversity Management**, 4, 3, 2009, ss. 1-7.

Gochman, I., Storfer, P., “Talent for Tomorrow: Four Secrets for HR Agility in an Uncertain World”, **People&Strategy**, 37, 2, 2014, ss. 25-28.

Gray, K., “Creative Career Development”, **Business Information Review**, 26, 4, 2009, ss. 288-292.

Güngör, Mine Kanap, **Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.

Gürsoy, D., Chi, C. G. Q., Karadağ, E., “Generational Differences In Work Values and Attitudes Among Frontline and Service Contract Employees”, **International Journal of Hospitality Management**, 32, 2013, ss. 40-48.

Gürüz, Demet, Özdemir, Gaye **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, MediaCat, 2007.

Guthridge, M., Komm, A. B., Lawson, E., “Making Talent a Strategic Priority”, **McKinsey Quarterly**, 1, 2008, ss. 49-59.

Hacıbayramoğlu, Merve Gül, **Aile İşletmelerinde Kuşaklararası Devrin Yeniliğe Etkisi: Ankara İli Makine İmalat Sanayii Üzerine Durum Çalışması**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara, 2014.

Hahn, J., “Managing Multiple Generations: Scenarios from the Workplace”, **Nursing Forum**, 46, 3, 2011, ss. 119- 128.

Hatipoğlu, Zeynep, **Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi**, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.

Hatum, A., “Next Generation Talent Management”, 2010, (Erişim) <http://www.palgraveconnect.com/pc/doi/finder/view/10.1057/9780230295094/> 25 Aralık 2015.

Hoekstra, H. A., “A Career Roles Model of Career Development”, **Journal of Vocational Behavior.**, 78, 2011, ss. 159-173.

Huang, J., Tansley, C., “Sneaking Through the Minefield of Talent Management: The Notion of Rhetorical Obfuscation”, **The International Journal of Human Resource Management**, 23, 17, 2012, ss. 3673-3691.

Jain, V., Vatsa, R., Jagani, K., “Exploring Generation Z’s Purchase Behavior toward s Luxury Apparel: A Conceptual Framework”, **Romanian Journal of Marketing**, 2, 2014, ss. 18-35.

Jörg, C., Grohsjean, T., Luger, J., Probst, G., “Talent Management and Career Development: What It Takes to Get Promoted”, **Journal of World Business**, 49, 2014, ss. 236-244.

José, F., Fernandez, M .J., “Generation Z’s Teachers and Their Digital Skills”, **Media Education Journal**, 24, 2016, ss. 97-105.

Judge, Timothy, A., Robbins, Stephen, P., **Organizational Behavior**, Pearson Prentice Hall, 2009.

Karalar, A., Atay, S., “The Effects of Talent Management on the Employee Performance: A Study in a Multinational Company in Manufacturing Sector”, **Marmara Üniversitesi SBE Dergisi**, 8, 32, 2009, ss. 95-103.

Karalar, Ece Basmacı, *The Effects of Talent Management on the Perofrmance of the employees in the Manufacturing Sector and an Application in a Multinational Company Operating in Turkey*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

Karasar, Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel, 2013.

Karuserci, Halil Onur, *Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Gaziantep Örneği*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2008.

Kavalcı, Kübra, *Tüketici Karar Verme Tarzları ve Öğrenme Stillerinin Y ve Z Kuşakları Açısından Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2015.

Kemp, N., “Generation Z: A Tech Time-bomb”, 2014. (Erişim) <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=97231927&lang=tr&site=eds-live&authtype=ip,uid/> 01 Kasım 2015.

Kirk, S., “Career Capital in Global Kaleidoscope Careers: The Role of HRM”, **The International Journal of Human Resource Management**, 27, 6, 2016, ss. 681-697.

Köklü, N. “Örnek Olay Çalışma Metodları” (Erişim) <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/491/5792.pdf> 09 Mayıs 2016.

Kukelkova, A., “The Impact of a National Culture on the Work Motivation of the Emerging Generations of Talent Workers”, **International Scientific Conference on Knowledge for Market Use-Significance of Knowledge at the Current Phase of Economic Cycle**, Czech Republic, 2012, ss. 248-257.

Kupperschmidt, B. R., “Multi-generation employees: Strategies for effective management”, **The Health Care Manager**, 19, 2000, ss. 65-76.

Kutlu, Mustafa, Kaya, Alim, **Bireyi Tanıma ve Bireyi Tanıma Teknikleri**, Anı, 2009.

Leucke, Richard, **En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak**, İş Bankası Kültür Yayınları, 2009.

Levenson, A., “Talent Management: Challenges of Building Cross Functional Capability in High-Performance Work Systems Environments”, **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 50, 2012, ss. 187-204.

Levickaité, R., “Generations X, Y, Z: How Social Networks Form the Concept of the World without Borders (The Case of Lithuania)”, **LIMES**, 3, 2, 2010, ss. 170-183.

Lewis, A., Sequeira, A. H., “Effectiveness of Employee Retention Strategies In Industry”, 2012. (Erişim)
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2167719/ 27 Aralık 2015.

Lewis, Pamela. S., Goodman, Stephan. H., Fandt, Patricia. M., **Management: Challenges in the 21st Century**, West Publishing, 1995.

Looper, L.,”How Generation Z Works”, 2011. (Erişim)
<http://people.howstuffworks.com/> 30 Ekim 2015.

Lower, J., “Brace Yourself – Here Comes Generation Y, 2007. (Erişim)
<http://www.americannursetoday.com/brace-yourself-here-comes-generation-y/> 03 Kasım 2015.

Lyons, S., Kuron, L., “Generational Differences in the Workplace: A Review of the Evidence and Directions for Future Research”, **Journal of Organizational Behavior**, 35, 2013, ss. 139-157.

Majeed, A., “Application of Business Process through Talent Management: An Empirical Study”, **Journal of Marketing and Management**, 4, 2, 2013, ss. 46-68.

Malaeb, R. C., Garavan, T., “Talent and Leadership Development Practices as Drivers of Intention to Stay in Lebanese Organizations: The Mediating Role of Affective Commitment”, **The International Journal of Human Resource Management**, 24, 21, 2013, ss. 4046-4062.

Mandıracıoğlu, A., “Dünyada ve Türkiyede Yaşlıların Demografik Özellikleri”, **Ege Tıp Dergisi**, 49, 3, 2010, ss. 39-45.

Marra, W. C., McNeil, S. K., “Understanding The Loop: Hum-ans and the Next Drone Generations”.,2012. (Erişim)

<http://www.brookings.edu/~media/research/files/papers/2012/8/27%20humans%20drones%20marra%20mcneil/27%20humans%20drones%20marra%20mcneil.pdf/> 01

Kasım 2015.

McNulty, Y., Cieri, H. D., “Linking Global Mobility and Global Talent Management : The Role of ROI “, **Employee Relations**, 38, 1, 2016, ss. 8-29.

Mercin, L. U., “İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 4, 14, 2005, ss. 128-144.

Micoleta, J., “Generation Z Teens Stereotyped as ‘Lazy and Unaware’”, 2012. (Erişim) <http://www.huffingtonpost.com/> 29 Ekim 2015.

Mitchell, D.A., “Generation Z: Striking the Balance: Healthy Doctors for a Healthy Community”, **Australian Family Physician**, 37, 8, 2008, ss. 665-672.

Moore, S., Grunberg, L., Krause, A. J., “Generational Differences in Workplace Expectations: A Comparison of Production and Professional Workers”, **Curr Psychol**, 34, 2015, ss. 346-362.

Nakipoğlu, Nazlı, *Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri: İtalyan – Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.

Nankervis, A. R., “Building for the Future? Government and Industry Responses to the Challenges of Talent Management in China Following the GFC”, **Asia Pacific Business Review**, 19, 2, 2013, ss. 186-199.

Niles, Spenceri G., Bowsbey, Joann, Harris, **21. Yüzyılda Kariyer Gelişimi Müdahaleleri**, Nobel, 2013.

Oladapo, V., “Talent Impact of Talent Management on Retention”, **Journal of Business Studies Quarterly**, 5, 3, 2014, ss. 19-36.

Öner, Esra, *Bankacılık Sektöründe Yetenek Yönetimi ve İlişkilendirildiği İnsan Kaynakları Fonksiyonları Bir Uygulama*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, 2014.

Oral, Gülüzar Aslı, *Çalışma Hayatında Kuşaklar ve Çatışmalar*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.

Öz, Ülgen, *XYZ Kuşaklarının Özellikleri ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2015.

Özden, Mehmet, Cemil, *Başarılı Bir Hayat için Kariyer Planlaması ve Yönetimi*, Ödül, 2008.

Özkan, M., Solmaz, B., “The Changing Face of The Employees- Generation Z and Their Perceptions of Work”, *Procedia Economics and Finance*, 26, 2015, ss. 476-483.

Pancar, Hasan Faruk, *Güvenlik Birimlerinde Çalışan X ve Y Kuşaklarının İş Tatminini Etkileyen Faktörler*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2014.

Peterson, H., “Millennials Are Old News – Here’s Everything You Should Know about Generation Z”, 2014. (Erişim) <http://www.businessinsider.com/> 30 Ekim 2015.

Piansoongnern, O., Anurit, P., Kuyawattananonta, “Talent Management in Thai Cement Companies: A Study of Strategies and Factors Influencing Employees Engagement”, *African Journal of Business Management*, 5, 2011, ss. 1578-1583.

Pozzulo, J.D., Dempsey, J., Pettalia, J., “The Z Generation: Examining Perpetrator Descriptions and Lineup Identification Procedures”, *J Police Crim. Psych*, 28, 2013, ss. 63-74.

Presbitero, A., “Proactivity in Career Development of Employees”, *Career Development International*, 20, 5, 2015, ss. 525- 538.

Raphelson, S., “From Gls to Gen Z (Or Is It IGen?): How Generations Get Nicknames”, 2014. (Erişim) <http://www.npr.org/2014/10/06/349316543/don-t-label-me-origins-of-generational-names-and-why-we-use-them/> 02 Kasım 2015.

Robbins, Stephen, P., DeCenzo, David A., **Fundamentals of Management Essential Concepts and Application**, Pearson Prentice Hall, 2008.

Ross, S., “How Definitions of Talent Suppress Talent Management”, **Industrial and Commercial Training**, 45, 3, 2013, ss. 166-170.

şahin, Özer, *Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayımlanmış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2015.

Schullery, N. M., “Workplace Engagement and Generational Differences in Values, **Business Communication Quarterly**, 76, 2, 2013, ss. 252-265.

Seggie, F. Nevra, Bayyurt, Yasemin, **Nitel Araştırma Yöntem, Teknik, Analiz ve Yaklaşımları**, Anı, 2015.

Seipert, K., Baghurst, T., “Contrasting Work Values of Baby Boomers and Generation X Rural Public School Principals”, **PAQ**, 2014, ss. 347-370.

Sims, D., “The 30-Minute Guide to Talent Management and Succession Management”, **A Quick Reference Guide for Business Leaders**, SPHR.

Sullivan, S. E., “The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda”, **Journal of Management**, 25, 3, ss. 457-484.

Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M., & Maineriero, L. A., “Using the Kaleidoscope Career Model to Examine Generational Differences in Work Attitudes”, **Career Development International**, 14, 2009, ss. 282-302.

Tansley, C., “What Do We Mean by the Term “Talent” in Talent Management?”, **Industrial and Commercial Training**, 43, 5, 2011.

Tekin, Meryem, *Çalışma Yaşamında Kuşaklar ve İşe Yönelik Tutumlarının İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2015.

The McKinsey Quarterly, 2, 2001, ss. 9-12.

Thunnissen, M., Boselie, P., Fruytier, B., “A Review of Talent Management: Infancy or Adolescence?”, **The International Journal of Human Resource Management**, 24, 9, 2013, ss. 1744-1761.

To, S. M., Tam, H. L., “Generational Differences in Work Values, Perceived Job Rewards, and Job Satisfaction of Chinese Female Migrant Workers: Implications for Social Policy and Social Services”, **Soc Indic Res**, 118, 2014, ss. 1315-1332.

Tulgan, B., “Meet Generation Z: The Second Generation within the Giant “Millennial” Cohort”, **Rainmaker Thinking**, 2013, ss. 1-12.

Tümen, Ebru, *İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.

Tung, R. L., “New Perspectives on Human Resource Management in a Global Context”, **Journal of World Business**, 51, 2016, ss. 142-152.

Türk Telekom Ana Sayfa – Kariyer- Yatırımcı İlişkileri (Erişim)
<https://www.turktelekom.com.tr/Sayfalar/Ana-Sayfa.aspx> 28 Nisan 2016.

Tuzlukaya, Şule Erdem, *Kuşaklararası Değişimin Örgütlerarası Ağ Düzenekleri Yapılanmasına Etkisi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2013.

Ünsal, Pınar, **Kariyer Gelişim Kuramları ve Kariyer Danışmanlığı**, Nobel, 2014.

Uren, L., Samuel, J., “From Talent Compliance to Talent Commitment, **Strategic HR Review**, 6, 3, 2007, ss. 32-35.

Usta, Ömer, *Kuşak Farkının İş Değerleri Üzerindeki Etkisini İncelemek Üzere Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2014.

Uyargil, Cavide, Adal, Zeki, Atay, İsmail, Durak, Özçelik, A. Oya, Sadullah, Ömer, Dündar, Gönen, Tüzüner, Lale, Acar, Ahmet, Cevat **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta, 2008.

Vos, A. D., Dries, N., “Applying a Talent Management Lens to Career Management: The Role of Human Capital Composition and Continuity”, **The International Journal of Human Resource Management**, 24, 9, 2013, ss. 1816-1831.

Wagner, C., “Integrating Talent Management Across Your Organisation”, **Industrial Engineer**, 2009, ss. 40-43.

Waheed, S., Zaim, A. H., “A Model for Talent Management and Career Planning”, **Educational Sciences: Theory & Practices**, 15, 5, 2015, ss. 1205-1213.

Waheed, Sajjad, *Yetenek Yönetimi ve Kariyer Planlama Sistemi Tasarımı*, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2013.

Walk, M., Schinnenburg, H., Handy, F., “What Do Talents Want? Work Expectations in India, China and Germany”, **Zeitschrift für Personal Forschung**, 27, 3, 2013, ss. 251-278.

Walsh, K., Taylor, M. S., “Developing In-House Career and Retaining Management Talent”, **Human Resources**, 49, 2, 2007, ss. 163-182.

Watson, M., Nota, L., McMahon, M., “Child Career Development: Present and Future Trends”, **International Journal of Educational Vocational Guidance**, 15, 2015, ss. 95-97.

Webb, K., Repetto, J., Blackmore, J. S., Patterson, K. B., Alderfer, K., “Career Development: Preparation, Integration and Collaboration”, **Journal of Vocational Rehabilitation**, 40, 2014, ss. 231- 238.

Welch, D., Welch, C., “How Global Careers Unfold in Practice: Evidence from International Project Work”, **International Business Review**, 24, 2015, ss. 1072-1081.

Yalçın, Mustafa, *Yetenek Yönetiminde Kurumsal İletişim Uygulamalarının Rolü ve Etkinliği*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2013.

Yiğit, Zühal, *X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

Yıldırım, Ali, Şimşek, Hasan, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin, 2013.

Yurdakul, N. B., “İşletme Yönetiminde İki Stratejik Görev: İmaj-Marka Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi”, **Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2003, ss. 205-211.

Zbrankova, A., “Generation Y and Z at the Labour Market”, **International Scientific Conference on Knowledge for Market Use-Significance of Knowledge at the Current Phase of Economic Cycle**, Czech Republic, 2012, ss. 445-452.

Zeybekoğlu, Kerem Emre, *Aile Şirketlerinde Kuşaklar arası İlişkiler Üzerine Antakya’da Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay, 2004.

Zopiatis, A., Kapardis, M.K., Varnavas, A, “Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the Multigenerational (Mis)Perceptions in the Hospitality Workplace”, **Tourism and Hospitality Research**, 12, 2, 2012, ss. 101-121.

EK

GÖRÜŞME SORULARI

Kurumunuzun genel bünyesini dikkate alarak çalışanlarınızın yaş ve eğitim bazında dağılım oranı hakkında bilgi verir misiniz?

Kurumda mevcut çalışanlarınız farklı kuşaklardan oluşmaktadır. Bu kuşakların farklı istek ve ihtiyaçları var mı? Varsa nasıl karşılanmaktadır?

Günümüzde yeni mezun olarak işletmeleri dolduran bir Z kuşağı bulunmaktadır. Bu kuşak ile değişen kariyer anlayışına yönelik bir tutum sergiliyor musunuz?

Sizin için yetenek, yetenekli çalışan ve yetenek yönetimi kavramları ne ifade etmektedir?

Sizi yetenek yönetimine iten etmenler nelerdir? (Sektörde öncü müsünüz, rol model olarak aldığınız bir firma var mı?) Ne amaçlanmıştır? Z kuşağı bu faktörler arasında mı?

Yetenek yönetimi için özel bir program geliştirildi mi? Programın özellikleri ve süreç takvimi hakkında bilgi verir misiniz?

Yetenek yönetimi için ayrıca bir departman kuruldu mu? Bölümün sorumluluk ve fonksiyonları nelerdir?

Yetenek yönetimi sürecine sadece üst yönetim mi katılmakta yoksa tüm kurum sürece dâhil edildi mi? Nasıl?

Yetenek yönetimi süreci hakkında bilgi verir misiniz?

Yetenek yönetimi süreci tek bir düzeyde mi ele alınıyor? Yoksa yeni mezunlar, mevcut çalışanlar vb. şeklinde farklı düzeylerde bir program mı yürütülmekte?

Yeteneği nasıl ölçüyorsunuz? Herhangi bir potansiyel-performans matrisiniz var mı?

Yetenek yönetimi altında, kariyer geliştirme anlamında ne tür rekabetçi aktiviteler yapılmaktadır?

Yetenek yönetimi öncesi ve sonrası çalışanlarda tutum, davranış ve performans ölçüldü mü? Sonuçlar olumlu mu olumsuz mu?

Yetenek yönetimi sürecinde karşılaşılan sorunlar nelerdir? Nasıl çözümlendi?

Yetenek yönetimi ile üstesinden gelmeye başladığınız veya geldiğiniz sorunlar nelerdir?

Yetenek kıtlığı ve yetenek savaşları kavramlarını dikkate alarak, gelişmekte olan bir ülkede iş yaptığınız gerçeğini de göz önünde bulundurarak, muhtemel beyin göçleri hakkında ne düşünüyorsunuz? Yetenek yönetiminin burada herhangi bir rolü var mı?

Sizce yetenek yönetiminin olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir? (Çalışanlar ve örgüt için)



