

STRATEJİK YÖNETİMDE TEMEL
STRATEJİLER BAĞLAMINDA

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE YETENEK YÖNETİMİ

■ GAMZE SOLMAZ • CELALEDDİN SERİNKAN



STRATEJİK YÖNETİMDE TEMEL
STRATEJİLER BAĞLAMINDA

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE YETENEK YÖNETİMİ

GAMZE SOLMAZ ■ CELALEDDİN SERİNKAN

EĞİTİM
yayınevi

STRATEJİK YÖNETİMDE TEMEL STRATEJİLER BAĞLAMINDA İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE YETENEK YÖNETİMİ

Gamze Solmaz, Celaleddin Serinkan

Genel Yayın Yönetmeni: Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

Genel Yayın Koordinatörü: Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

Sayfa Tasarımı: Kübra Konca Nam

Kapak Tasarımı: Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Yayıncı Sertifika No: 47830

E-ISBN: 978-625-6613-30-0

1. Baskı, Aralık 2023

Kütüphane Kimlik Kartı

STRATEJİK YÖNETİMDE TEMEL STRATEJİLER BAĞLAMINDA İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE YETENEK YÖNETİMİ

Gamze Solmaz, Celaleddin Serinkan

VIII+204 s., 160x240 mm

Kaynakça var, dizin yok.

E-ISBN: 978-625-6613-30-0

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mechanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

EĞİTİM

yayınevi

Yayınevi Türkiye Ofis: İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah.

Yasemen sok. No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

Konya: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok,

No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye

+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42, 0 332 502 50 42

bilgi@egitimyayinevi.com

Yayınevi Amerika Ofis: New York: Eğitim Publishing Group, Inc.

P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America

americaoffice@egitimyayinevi.com

Lojistik ve Sevkiyat Merkezi: Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah.

10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye

sevkiyat@egitimyayinevi.com

Kitabevi Şubesi: Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye

+90 332 499 90 00

bilgi@egitimkitabevi.com

İnternet Satış: www.kitapmatik.com.tr

+90 537 512 43 00

bilgi@kitapmatik.com.tr

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	VI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM STRATEJİK YÖNETİMDE TEMEL STRATEJİLER

1.1. Stratejik Yönetim	9
1.1.1. Stratejik Planlama Anlayışı (1960-1980).....	12
1.1.2. Rekabet Stratejisi Anlayışı Dönemi (1980-1990)	13
1.1.3. Temel Yetkinliklere Dayalı Strateji Anlayışı Dönemi (1990'dan Günümüze)	14
1.2. Stratejik Yönetim Süreci	15
1.2.1. Stratejistlerin Seçimi ve Görevlendirilmesi	17
1.2.2. Stratejik Analiz Evresi.....	17
1.2.3. Stratejik Yönlendirme	18
1.2.4. Strateji Oluşturma	19
1.2.5. Strateji Uygulama	19
1.2.6. Stratejik Kontrol.....	20
1.3. Temel Stratejiler	21
1.3.1. Büyüme Stratejileri	22
1.3.1.1. İç büyüme stratejileri.....	23
1.3.1.1.1. Pazara nüfuz etme	24
1.3.1.1.2. Ürün geliştirme	24
1.3.1.1.3. Pazar geliştirme.....	26
1.3.1.1.4. Ürün çeşitlendirme	26
1.3.1.2. Dış büyüme stratejileri	28
1.3.1.2.1. Stratejik işbirlikleri ve ortaklıklar	28
1.3.1.2.2. Şirket birleşmeleri ve satın almalar	31
1.3.2. Küçülme Stratejileri	32
1.3.2.1. Tasarruf stratejileri	34
1.3.2.2. Kısmi tasfiye stratejisi.....	37
1.3.2.3. Tam tasfiye.....	39
1.3.3. Durağan Stratejiler	39
1.3.4. Karma Stratejiler	40

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	41
2.2. İnsan Kaynakları Planlaması	45
2.3. İnsan Kaynakları Planlaması Süreci	48
2.3.1. Organizasyon Planlarının ve Hedeflerinin Analizi	48
2.3.2. İş Analizi	50
2.3.3. Gelecekteki İnsan Kaynağı Gereksiniminin Tahmin Edilmesi	51
2.3.4. Mevcut İnsan Kaynağı Envanterinin Hazırlanması	52
2.3.5. Beklenen İnsan Kaynağının Tahmin Edilmesi	52
2.3.6. İnsan Kaynağı Gereksinimlerinin Karşılanması	53
2.3.6.1. Yeniden yapılandırma stratejileri	53
2.3.6.2. Eğitim ve geliştirme stratejileri	55
2.3.6.3. İşe alım	56
2.3.6.4. Dış kaynak kullanımı	57
2.3.6.5. İşbirliği stratejileri	59
2.4. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler	59
2.4.1. Dış Çevre Faktörleri	60
2.4.2. İç Faktörler	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ

3.1. Kavram Olarak Yetenek	63
3.2. Yetenek Yönetimi	68
3.3. Yetenek Yönetiminin Önemi	73
3.4. Yetenek Yönetimi Uygulamaları	76
3.4.1. Yeteneğin Planlaması	79
3.4.2. Kritik Pozisyonların Tanımlanması	80
3.4.3. Yetenekli Çalışanların Tespiti Ve Sınıflandırılması	81
3.4.3.1. Yetenek havuzu	84
3.4.4. Yeteneğin Cezbedilmesi	86
3.4.4.1. İşveren markası	87
3.4.4.2. Çalışan değer önerisi	89
3.4.5. Yeteneklerin İşe Alınması ve Seçilmesi	90
3.4.6. Yetenek Geliştirme	95
3.4.6.1. Koçluk	98
3.4.6.2. Mentorluk	99
3.4.6.3. Oryantasyon	100
3.4.6.4. E-Öğrenme	101
3.4.7. Yeteneğin Elde Tutulması	102

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE TEMEL STRATEJİLER BAĞLAMINDA İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE YETENEK YÖNETİMİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	107
4.2. Araştırma Deseni.....	109
4.3. Araştırma Sorusu ve Araştırma Modeli.....	109
4.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları	110
4.5. Araştırmanın Katılımcıları	111
4.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	112
4.7. Araştırmanın Varsayımları, Sınırlılıkları ve Karşılaşılan Güçlükler	114
4.8. Nitel Verilerin Analizi	115
4.8.1. Kuruma Yönelik İfadeler.....	116
4.8.2. İşletmeler Temel Stratejilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	117
4.8.3. Temel Stratejiler ile İlgili İkincil Verilerin İncelenmesi	123
4.8.4. İnsan Kaynakları Planlamasına Yönelik Verilerin İncelenmesi.....	125
4.8.5. Yetenek Yönetimine Yönelik Verilerin İncelenmesi	147

BEŞİNCİ BÖLÜM

DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Değerlendirme	175
5.1.1. Temel Stratejiler Alt Boyutuyla İlgili Karşılaştırılma ve Tartışma	176
5.1.2. İnsan Kaynakları Planlaması İle İlgili Karşılaştırma ve Tartışma.....	179
5.1.3. Yetenek Yönetimi İle İlgili Değerlendirme	184
5.2. Sonuç ve Öneriler.....	188
KAYNAKLAR	193

ÖNSÖZ

Stratejik yönetimin gelişim süreci incelendiğinde, strateji geliştirmeye planlı bir şekilde yaklaşılmasını ifade eden, stratejilerin nasıl formüle edildiği ve edilmesi gerektiğine yönelik teknik yaklaşımların geliştirildiği “Stratejik Planlama Dönemi”, 1980’li yıllarda ortaya çıkan “Rekabet Strateji Anlayışı” dönemi takip etmiştir. Günümüzde hâlâ hem pazarlama, hem de yönetim alanında etkin bir şekilde yararlanılan Porter’in rekabeti etkileyen “5 Güç Modeli” bu dönemin en önemli gelişmelerinden birini oluşturmaktadır. Kâr kaynakları ve finansal göstergelere odaklanan bu dönemi takiben 1990’lı yıllardan itibaren öne çıkan “Temel Yetkinliklere Göre Stratejik Yönetim” anlayışı günümüzde de hâlâ geçerliliğini korumaktadır. Soğuk savaşın sona ermesi, Doğu Avrupa ülkelerinin dış dünyaya açılması, Japon ekonomisinde sorunların başlaması ve Avrupa Birliğinin ortaya çıkması ile örgütler kâr edebilmek ve uzun süre hayatta kalabilmek için örgütsel yeteneklere, örgüt içi kaynaklara yönelmelerine neden olmuştur

Temel yetkinliklere dayalı stratejik anlayış; çevre etkenleri yok saymamakla birlikte, örgütlerin öz yetenekleri ve öz kaynaklarının daha fazla kontrol edebileceği görüşünden hareketle stratejik tercih ve stratejik manevra alanını genişletmiştir. Örgütlerin öz yetenekleri, yalnızca mevcut insan kaynağının yeteneklerinden oluşmamakla birlikte örgütün bilgi, beceri, teknoloji ve yönetim gibi deneyim ve birikimlerinden oluşmakta olup, bu deneyim ve birikimlerin insan kaynağı olmadan oluşmayacağı ve gelişmeyeceği de açıktır. Örgütlerin uzun vadede hayatta kalmasında, rekabet avantajı sağlayabilmelerinde ve ortalamanın üzerinde kâr elde edebilmelerinde hayati bir öneme sahip olan insan kaynağı; hem ulusal, hem küresel düzeyde yoğun bir rekabet ortamında hayatta kalmaya çalışan örgütlerin sahip olduğu en önemli rekabet unsuruna dönüşmüştür. Bu dönüşüm örgütlerin insan kaynağının daha etkin bir şekilde nasıl değerlendirilebileceğine yönelik reaktif bir bakış açısından daha proaktif bir bakış açısına yönelmesini, insan kaynağının niceliksel bir işgücü planından da öte, çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini kapsamasını, aynı zamanda bu yeteneklerin gelişiminin de planlamasını gerekli kılmıştır.

Örgütlerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamasında, uzun vadede hayatta kalmasında ve ortalama üzerinde kâr edebilmesinde insan kaynağının hayati öneme sahip olduğu belirtilebilir. Stratejik yönetimin önemli konularından olan temel stratejiler bağlamında insan kaynakları planlamasının nasıl yapıldığı ve günümüzün güncel konularından biri olan Yetenek Yönetiminin neleri içerdiği ile ilgili bu üç konunun birlikte ele alındığı çalışmaların az olduğu görülmüştür.

Bu çalışmada, temel stratejilere göre insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetimi uygulamalarının farklılıkları konusunda insan kaynakları

uzmanlarının görüşleri, nitel araştırma tekniklerinden biri olan derinlemesine mülakat tekniği kullanılarak derlenmiş ve nitel analiz yönteminin gerektirdiği usul ve metodlara göre değerlendirilmiştir. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Genel İşletme doktora öğrencisi olan Gamze SOLMAZ'ın doktora tezinin kitaplaştırılmasına dayanan bu eserin araştırmacılara ve okuyuculara katkı sağlamasını dileriz.

Denizli -Kasım 2023

Gamze SOLMAZ & Celaleddin SERİNKAN

KISALTMALAR DİZİNİ

İK	İnsan Kaynakları
KAP	Kamu Aydınlatma Platformu
MT	Yönetim Stajyeri (Management Trainee)

GİRİŞ

Stratejik etkenlerin çoğunu kendi safında bulunduran ve her ihtimali hesap eden kimse daha savaşa girmeden karargâhta kazanmış; bunların azını elinde tutan kimse daha savaşa girmeden yenilmiş sayılır. Hele bunları hiç bulundurmayanların vay haline. Bu noktadan hareketle, galip ile mağlubu hemen görebilirsin.

Sun Tzu

İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmek için doğa sınırları içinde sürekli bir mücadele halinde olmuştur. Kendi ihtiyaçlarını karşılamak için doğanın kendilerine verdiklerini tüketmekle yetinen insanoğlu, neolitik dönemde birtakım tarım ürünlerini yetiştirmeye ve hayvanları evcilleştirmeye başlamıştır. Avcı-toplayıcı toplumdaki tarım toplumuna ve yerleşik hayata geçişin yaşandığı bu dönemde, insanlar doğanın verdiklerinin yanında üretim yapmaya, tahıl ekmeye, hayvan besleyerek onun etinden, sütünden ve postundan faydalanmaya başlamıştır. İnsanların kendi tüketiminden daha fazlasını üretebilme imkânına kavuşması, artı ürünün ortaya çıkmasına, oluşan bu artı ürün ise bireyler arası mal takasını zorunlu kılarak ticaretin başlamasına neden olmuştur. Yerleşik hayata geçiş ve takasa dayalı ticaretin başlaması ile birlikte insanlar, birlikte yaşamayı, içgüdüsel ortak amaçlar peşinde beraberce ilerlemeyi, bir düzene bağlama, bir disiplin altına alma ihtiyacı ile karşılaşınca da yönetim üzerine düşünmeye başlamışlardır (Erkut, 2009: 40).

Tarihsel gelişiminin neolitik dönemden hemen sonrasına M.Ö 5000’li yıllara dayandığı arkeolojik kanıtlara dayanarak ifade edilen yönetim (Nişancı, 2015: 260) ise topluluklarının belirli bir ahenk içerisinde hayatlarını sürdürmelerinde, böylelikle farklı toplumların ortaya çıkması ve bu toplumların gelişiminde belirgin rol oynamıştır (Berber, 2013: 18). Neolitik dönemde, takas yöntemi ile ilkel bir şekilde başlayan ticaret, günümüzde kullandığımız hali olan kâr elde etmek amacıyla yapılan alım satım faaliyetleri anlamıyla ilk kez 18. yüzyılda

kullanılmıştır. İlkel veya gelişmiş ticari faaliyetlerin artması, üretim için işbirliğinin oluşmasına bu durumda bir amaca yönelik hareket eden gruplarının bir diğer ifade ile örgütlerin oluşmasına neden olmuştur. Tarihsel süreç içinde yönetim uygulamaları her alanda her dönemde var olmakla birlikte yirminci yüzyılın başında bilim haline gelen yönetim düşüncesinin geçen bir asırlık zaman dilimi içinde geçirdiği değişim ve gösterdiği ilerleme dikkat çekicidir. Yönetim; bireylerin, gruplar halinde birlikte çalışarak, hedeflerine verimli bir şekilde ulaşmalarını sağlayan bir ortam tasarlama ve sürdürme sürecidir (Wehrich ve Koontz, 2006: 4).

Örgütsel bağlamıyla ele alındığında ise yönetim bir işletmenin veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler vs.) etkili ve verimli kullanma süreci olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006: 21).

Yönetim düşüncesinin bir disiplin olarak bilim dünyasında yerini almasından sonra geçirilen değişim evriminde, 20-25 yıllık periyotlarda makro düzeyde yeni bir kuramın ortaya çıktığı görülmektedir. 1900'lü yıllarda ortaya çıkan klasik yönetim yaklaşımı, rutin işlerin görülmesi sırasında insan gücünün makinelere ek olarak nasıl daha verimli kullanılabileceği ve formal organizasyon yapısının oluşturulması görüşleri etrafında toplanmış, 1930'lu yıllara kadar yönetim uygulamalarına, organizasyonların yapı ve işleyişine yol göstermiştir. 1929 yılında yaşanan Dünya Ekonomik Krizi, örgütlerde çeşitli organizasyon problemlerinin artışı sonucu klasik teorinin yetersiz kaldığı noktalar hissedilmeye başlanmış, bu dönemde başlangıçta klasik teorinin yöntem ve ilkelerinin doğrulanması hedeflenerek başlanan Hawthorne Deneylelerinin sonuçlanması yönetimde yeni bir akımın doğmasını sağlamıştır. Hawthorne Deneylelerinin en önemli bulgusu örgütteki sosyal ilişkilerin, grup üyeliğinin, yönetici ile ilişkilerin de parasal veya fiziki çalışma kadar önemli olduğudur. Hawthorne Deneyleleri Yönetimde Neo Klasik Davranışsal yaklaşım ile ilgili önemli araştırmalardan biri olmakla geliştirilen tek yaklaşım değildir. Bu dönemde ortaya çıkan diğer teoriler Douglas McGregor'ın X ve Y Teorisi, Chris Argyris'in olgunlaşma teorisidir.

1950'li yıllara gelindiğinde ise "Modern Yönetim" kuramları olarak ele alınan sistem yaklaşımı kuramı ve koşul bağımlılık kuramları ortaya çıkmıştır. Bertalanffy (1972: 472), sistem yaklaşımı ile birlikte örgütü, diğer yaklaşımlardan farklı olarak kapalı ve sınırlı bir alanda değil çevresi ile de etkileşim halinde ele almıştır. Modern kuramlardan bir diğeri olan Koşul bağımlılık (durumsallık) kuramı ise klasik ve neoklasik örgüt teorilerinden farklı olarak, tüm örgütlerde geçerli en iyi tek bir yönetim tarzının olmadığı zaman içerisinde, örgütsel yönetim tasarımının, belirsiz çevre koşulları, teknolojik gelişmeler ve örgütsel büyüklüğe bağlı olarak geliştiğini öne süren bir yaklaşım olarak gelişmiştir.

Yönetimin tarihsel gelişimi detaylı bir şekilde incelendiğinde geliştirilen kuramların bir yaklaşımı temsil etmekle birlikte geliştirilen diğer kuramlardan elde edilen bilimsel bilgilerin üzerinde yeni bilgilerin de eklenerek, eksikliklerin tamamlanarak yönetimin kavramının bilimsel ve bütünsel gelişiminde büyük önem taşıdığını ifade etmek mümkündür.

Aynı dönemlerde ortaya çıkan stratejik yönetim yaklaşımı benzer bir biçimde ise hem sistem, hem de durumsallık yaklaşımını içermektedir. Stratejik yönetim anlayışının 1960'lı yıllarda gelişmesine rağmen strateji kavramının köklerinin M.Ö'ye dayandığı bilinmektedir. Daha çok askeri alanda kullanılan bir yaklaşım olan strateji yaklaşımının en bilinen ve en eski eserlerinden biri olan Sun Tzu'nun M.Ö 6. Yüzyılda yazdığı askeri taktikler ve savaş taktiklerini içeren "Savaş Sanatı" eseri günümüzde hâlâ tartışılan stratejik çalışmalardan birini oluşturmaktadır.

Strateji kelimesinin askeri disiplinlerle ilişkisi yalnızca Sun Tzu ile de sınırlı değildir. Fransızca kökenli bir kelime olan strateji, Yunanca'da Ordu Generali anlamına gelen Strategos'dan türemiştir (Blackerby, 1994: 23). Kavram, düşmanın davranışına bağlı olarak çeşitli senaryolarda gerçekleştirilmesi gereken hedefler ve eylem planlarını içermektedir (Mainardes vd., 2014: 44). Bu bağlamları ile birlikte değerlendirildiğinde askeri disiplinlerdeki kadar keskin sınırlarla olmamakla birlikte savaşı, örgütlerin yer aldığı küresel rekabet ortamı, düşmanı ise rakipler olarak ifade edilebilir. Örgütlerin bu "rekabet savaşında" hayatta kalmasını sağlayacak olan en önemli şey ise rakiplerine karşı üstünlük sağlayacak, çeşitli senaryolarda gerçekleştirecekler hedef ve eylem planlarını kapsayan stratejiler geliştirmesidir. Stratejik yönetim ise işletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama üzerinde kâr getiri sağlayabilecek" işlerin yönetimi ile ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2006: 25).

Üretim teknolojilerinde ve üretim süreçlerinde yaşanan hızlı gelişimler, pazarlar arasında sınırların kalkması ve 19. Yüzyılın sonlarında başlayan fakat 1980 sonrasında büyük bir ivme kazanan küreselleşme, örgütlerin bu yeni düzende hayatta kalabilmeleri için rekabet etme yeteneklerini geliştirmelerini zorunlu kılmıştır. Küreselleşme ve teknolojik ilerlemeler ile birlikte örgütlerin rekabet içinde buldukları çevreleri yalnızca fiziki yakınlık değil, ürün, fiyat, teknoloji kullanımı gibi pek çok faktörlerle de yakından ilişkili hale gelmiştir.

İnsan kaynakları planlamasının etkin bir şekilde örgüte rekabet avantajı sağlayabilmesi için en önemli hususlardan biri ise örgüt stratejileri ve insan kaynakları planlarının bütünleşmiş ve bir uyum içerisinde olmasıdır. Stratejik yönetim bağlamında örgütlerin temel stratejilerini oluşturan büyüme stratejileri, küçülme stratejileri, durağan stratejiler veya birden fazla stratejinin aynı anda veya ard arda uygulandığı karma stratejilerin etkin bir şekilde uygulanması için

gereken insan kaynağının planlanması örgüt stratejisinin başarıya ulaşabilmesi için kritik öneme sahiptir.

İnsan kaynakları planlamasını etkin bir şekilde uygulayan örgütlerin rekabetçi bir ortamda başarılı olma olasılığı yüksektir. Yapılan araştırmalar, orta ve büyük ölçekli şirketlerin yaklaşık %80'inin düzenli olarak insan kaynakları planlaması yaptığını göstermektedir. İnsan kaynaklarının optimum kullanımı, uzun vadeli rekabet gücüne katkıda bulunan önemli bir başarı faktörü olarak ele alınmaktadır. Doğru kişilerin doğru zamanda doğru yerde olmasını sağlayarak, örgütleri mevcut ve gelecekteki iş gücü ihtiyaçlarına hazırlamayı amaçlayan insan kaynakları planlaması, özellikle şirket birleşmeleri, konsolidasyon gibi istikrarsız dönemlerde, işgücü piyasasında değişiklikler olduğu veya işsizliğin düşük olduğu dönemlerde hayati önem taşımaktadır (Samwel, 2018: 24-25).

1970'li yıllarda başlayan bilgi teknolojileri devrimi ve özellikle 1980 yıllarda hızla ivme kazanan küreselleşme ile birlikte üretkenlik ve rekabet gücünün kaynağının ağırlıklı olarak bilgiye, enformasyona, teknolojiye yöneldiği bilgi ekonomisi ve küresel ekonomi önem kazanmaya başlamıştır. McKinsey & Company tarafından 1998 yılında "Daha iyi yetenek için mücadeleye değer" cümlesi ile başlayan rapor yayınlanan rapor bu ihtiyacın artmasıyla gelişen "Yetenek Savaşları" fenomeninin çıkış noktasını oluşturmaktadır. Sanayi çağından bilgi çağına geri dönüşü olmayan geçiş ve yüksek vasıflı yönetsel yeteneklere yönelik yoğun talep, iş dünyasında da yetenek odaklı yeni gerçekliklerin oluşmasına neden olmuştur. Yaşanan bu bilgi ekonomisinde bilgiden değer yaratabilen, örgütün en değerli ve benzersiz, taklit edilemez kaynağı olan insan kaynağı ve bu insan kaynağının sahip olduğu yetenekler örgütün rekabet avantajı sağlamasında ve hedeflerine ulaşmasında kilit bir rol üstlenmektedir. Bu sürecin başarıya ulaşması ise en yalın hali ile örgütün yetenek arzının ve talebinin yönetilmesi sürecini kapsayan yetenek yönetimi uygulamalarının etkinliği ile orantılı bir şekilde gerçekleşecektir. Yetenek yönetiminin olmaması, örgütün üretkenliğini riske atarken etkili yetenek yönetimi, örgütün değerini artırarak riski azaltmakta ve işgücü üretkenliğini ve yeniliği beslemektedir (Schweyer, 2004: ix-x).

Bu çalışmanın amacı, ulusal ve küresel düzeyde rekabetin hızla arttığı günümüz ekonomisinde, insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetiminin örgütlerin temel stratejilerine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın temel problemi belirlenmiştir. Araştırma, örgütlerin temel stratejilerine göre insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetim süreçlerinin ne tür farklılıklar gösterdiğini keşifsel bir yöntemle ele alması bakımından önemlidir. Literatürde yer alan diğer çalışmalarda temel stratejilerin büyüme ve küçülme gibi tek bir strateji kapsamında insan kaynakları planlaması ile ele alınmasına, yetenek yönetiminin

ise insan kaynakları yönetimi ile ilişkilendirilmesine karşın, çalışmamızda tüm temel stratejiler ele alınmış ve bu stratejilerin insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetimi uygulamalarındaki etkileri değerlendirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, konunun çıkış noktası olan stratejik yönetimde temel stratejiler ele alınmıştır. Öncelikle strateji ve stratejik yönetim nedir sorusuna yanıt aranmıştır. Strateji kelimesinin etimolojik kökeni araştırılmış, ardından stratejik yönetim kavramına örgütsel bir bakış açısıyla yaklaşılarak tarihsel süreçte nasıl tanımlandığı ve incelendiği hususları ele alınmıştır. Örgütsel anlamı ile stratejik yönetimin tanımlarının ardından dönemselleştirme esasına göre stratejik yönetimin tarihsel gelişimi, stratejik planlama anlayışı, rekabet stratejisi anlayışı ve temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı olmak üzere üç dönemde ele alınmıştır.

Stratejik yönetimin tarihsel gelişim sürecinin incelenmesini takiben, stratejik yönetime süreç bakış açısı ile yaklaşılarak stratejik yönetim süreçlerine yer verilmiştir. Stratejik yönetim süreçlerinin belirlenmesinde yerli ve yabancı literatürdeki sınıflandırmalar incelenmiş, bütünsel bakış açısında farklılık olmamasına rağmen aşamalarında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu sebeplerden dolayı literatürde bu alanda yapılan diğer çalışmaların stratejik yönetim süreçlerini ele aldığı aşamalar konusunda bilgi verilerek çalışmada, Ülgen ve Mirze (2006)'nın stratejik yönetim süreç aşamaları ele alınmıştır.

Stratejik yönetim süreci; stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi, stratejik analiz, stratejik yönlendirme, strateji oluşturma, strateji uygulama ve stratejik kontrol aşamaları olmak üzere altı aşamada ele alınmıştır. Stratejik yönetimin kavramsal ve tarihsel gelişimi ve süreçlerinin tanımlanmasını takiben çalışmanın ana konularından birisini oluşturan temel stratejiler incelenmeye başlanmıştır. Temel stratejiler; büyüme stratejisi, küçülme stratejisi, durağan stratejiler ve karma stratejiler olmak üzere dört başlıkta incelenmiştir. Temel stratejilerden ilki olarak ele alınan büyüme stratejileri ise pazara nüfuz etme, ürün geliştirme, pazar geliştirme ve ürün çeşitlendirmelerini içeren örgüt içi büyüme stratejileri olarak açıklanmıştır. Örgüt dışı büyüme stratejileri alt başlıklarında ise stratejik işbirlikleri, birleşme ve satınalmaları içeren konular detaylıca incelenmiştir. Temel stratejilerden bir diğeri olan küçülme stratejileri ise tasarruf stratejileri, kısmi tasfiye ve tam tasfiye alt başlıklarında incelenmiştir. Durağan stratejiler ve karma stratejilerde ayrı ayrı ele alınarak ilk bölümün son konularını oluşturmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde insan kaynakları planlaması ele alınmıştır. Öncelikle insan kaynakları yönetimi nedir sorusuna yanıt aranmış, insan kaynakları yönetiminin M.Ö 400 yılından başlayarak günümüze kadar uzanan tarihsel gelişimi incelenmiştir. Sonrasında insan kaynakları planlaması, tarihsel gelişim süreci ile birlikte ele alınarak tanımlanmış ve sonrasında insan

kaynakları planlamasının örgütler için önemine değinilmiştir. İnsan kaynakları planlamasına ilişkin tanımlamaların tamamlanmasının ardından insan kaynakları planlaması bütünsel bir bakış açısı ile bir süreç olarak ele alınmış, yerli ve yabancı yazın incelenerek Paradeesh (2001) ve Lunenburg (2012)'inin çalışmaları esas alınarak süreç adımlar belirlenmiştir.

İnsan kaynakları planlaması süreci; organizasyonel planların ve hedeflerin analizi, iş analizi, gelecekteki insan kaynağı gereksiniminin tahmin edilmesi, mevcut insan kaynağının envanterinin hazırlanması, beklenen insan kaynağının tahmin edilmesi ve insan kaynağı gereksinimlerinin karşılanması olmak üzere altı aşamada detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Sürecin son aşaması olan insan kaynağı gereksinimlerinin karşılanması, ayrıca yeniden yapılandırma stratejileri, eğitim geliştirme, işe alım, dış kaynak kullanımı ve işbirliği stratejileri alt başlıklarında ele alınmıştır. İnsan kaynakları planlamasının statik bir ortamda sürekli hızla değişen bir ortamda gerçekleşmesi nedeniyle bölümün son kısmında insan kaynakları planlamasını etkileyen iç faktörlere ve dış faktörlere yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde yetenek yönetimi ele alınmıştır. Önce bir ağırlık birimi ve ardından bir para birimi anlamları taşıyan yetenek kelimesinin çağlar boyu geçirdiği kavramsal değişimlerden söz edilerek yetenek nedir sorusuna yanıt aranmıştır. Disiplinlerarası bir kavram olan yetenek kavramını örgütsel bağlamıyla ele almadan önce kavrama ilişkin farklı bakış açılara da değinilerek; doğuştan yetenekler, üstün yetenekler ve geliştirilebilir yeteneklerden bahsedilmiştir. Ayrıca yeteneğin yalnızca doğuştan gelen yetenekler ile sınırlı olup olmadığına yönelik farklı görüşlere ait yazınlar ele alınmıştır. Ardından yetenek kavramının örgütsel bağlamda nasıl ele alındığı sorusuna yanıt aranmış yeteneğin örgütsel tanımlarına yer verilmiştir. Yetenek yönetiminin özellikle son yıllarda yerli ve yabancı literatürde giderek artan bir çalışma alanı bulmasına karşılık yetenek yönetimi ile ilgili tanımlamalarda literatürde birbirinden farklı görüşlerin hâkim olduğu saptanmıştır. Bu nedenle yetenek yönetimine ilişkin farklı bakış açıları ve literatürde daha önce yapılan çalışmalara eleştirel bir bakış açısı geliştiren çalışmalar, bu bölümde detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Yetenek yönetimine ilişkin kavramsal çerçevenin oluşturulmasının ardından özellikle örgütlerde son yıllarda yaygın bir faaliyete dönüşen yetenek yönetiminin öneminden bahsedilmiştir. Yetenek yönetiminin tanımına ilişkin literatürde yer alan farklı bakış açılarının yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik yapılan yazın çalışmalarında da benzer bir duruma yol açtığı gözlenmiş, yerli ve yabancı literatür incelenerek yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik adımlar, diğer çalışmalardan elde edilen bilgiler ışığında araştırmacı tarafından özgün bir şekilde belirlenmiştir. Yetenek yönetimi uygulamaları; yeteneğin planlaması, kilit pozisyonların tanımlanması, yetenekli

çalışanların tespiti ve sınıflandırılması, yetenek havuzunun oluşturulması, yeteneğin cezbedilmesi, yeteneğin işe alınması ve seçimi ve de yeteneklerin gelişimi alt başlıklarında, bütünsel bir bakış açısıyla ele alınırken bölümün son kısmında yeteneğin elde tutulması incelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde temel stratejiler, insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetimi kavramları arasındaki etkileşimleri incelemek üzere gerçekleştirilen alan araştırmasına yer verilmiştir. Araştırmanın amacı; ulusal ve küresel düzeyde rekabetin hızla arttığı günümüz ekonomisinde, insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetiminin örgütlerin temel stratejilerine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesidir. Araştırmacıyı bu araştırmayı yapmaya yönlendiren araştırma soruları ve modeli bu bölümde yer alan diğer hususlardandır. Araştırmada nitel yöntem benimsenmiş, veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini ise İstanbul Sanayi Odası tarafından hazırlanan, Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşu listesindeki Ege Bölgesinde yer alan şirketler oluşturmaktadır. Her yıl yenilenen bu listenin, araştırmanın başladığı dönem olan Haziran 2021'de en güncel halinin 2020 yılına ait veriler olması nedeniyle bu listedeki şirketler araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Araştırma evreni; Aydın, Muğla, İzmir, Denizli, Burdur ve Manisa da faaliyet gösteren ve ISO 500'de yer alan 71 şirketten oluşmakta, listede yer alan 2 şirketin isminin paylaşılması nedeni ile araştırma evreninde ulaşılabilir şirket sayısı 69 olarak ele alınmıştır. Araştırma süresince evreni temsil eden tüm şirketlerdeki insan kaynakları yöneticileriyle birebir iletişim kurulmaya çalışılmış olup ancak araştırmayı kabul eden 10 şirketteki insan kaynakları yöneticisi ile görüşmeler gerçekleştirilebilmiştir.

Nitel araştırmalarda, nicel araştırmalarda olduğu gibi yaygın kullanılan güvenilirlik ve geçerlilik test ve yöntemlerinin bulunmaması nedeniyle, araştırma süresince, araştırma verilerinin deşifre edilmesi, verilerin kodlanması, temalandırılması ve bulguların değerlendirilmesi süreçlerinde nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik için gereken tüm hususlar dikkate alınmıştır.

Araştırma sonucu elde edilen verilerin değerlendirilmesinde toplanan verilerin, katılımcıların araştırma varsayımına ilişkin olarak neleri söyledikleri ya da hangi sonuçları ortaya koyduğunu anlayabilmek için öncelikle betimsel analizden yararlanılmıştır. İnsan kaynakları yöneticileriyle yapılan ve ses kaydedicisi kullanılarak elde edilen veriler, öncelikle araştırmacı tarafından bilgisayar ortamında düz yazı haline getirilmiş ve katılımcıların aynı sorulara verdikleri yanıtlar sırasıyla alt alta getirilerek tablolaştırılmıştır. Bu yöntem ile veriler özetlenerek düzenlenmiş ve içerik analizi için uygun hale getirilmiştir. Daha sonra betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, daha derin

bir işleme tabi tutularak kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Verilerin kodlanmasının ardından birbirine benzeyen veriler bir araya getirilerek temalaştırma yapılmıştır. Böylece araştırma verilerinin analizi ile ilgili işlemlerde tümevarımcı bir yaklaşım benimsenmiştir.

Değerlendirme bölümünde ise nitel bulguların değerlendirilmesi sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Çalışmanın son kısmını oluşturan sonuç kısmında ise, çalışma sonuçları ile ilgili değerlendirmelere yer verilmiş, işletmeler ve bu konuda çalışmak isteyen diğer araştırmacılar için verilen önerilerle çalışma tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİMDE TEMEL STRATEJİLER

1.1. Stratejik Yönetim

Tarihsel süreç içinde yönetim uygulamaları her alanda her dönemde var olmakla birlikte yirminci yüzyılın başında bilim haline gelen yönetim düşüncesinin geçen bir asırlık zaman dilimi içinde geçirdiği değişim ve gösterdiği ilerleme dikkat çekicidir. Yönetim, en temel tanımı ile başkaları aracılığı ile iş gördürme olarak ifade edilebilir. Bir diğer tanıma göre yönetim, bireylerin, gruplar halinde birlikte çalışarak, hedeflerine verimli bir şekilde ulaşmalarını sağlayan bir ortam tasarlama ve sürdürme sürecidir (Wehrich ve Koontz, 2006: 4).

Daha kapsamlı bir tanıma göre ise yönetim, işletmenin veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler vs.) etkili ve verimli kullanma süreci olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006: 21). Yönetimin ve yönetmenin dört ana ögesi vardır. İlk öge birbiriyle ilişkili sosyal ve teknik işlev ve aktivitelerden oluşan bir süreci ikincisi ise organizasyon sürecini ifade etmektedir. Üçüncüsü, yönetimin organizasyonel hedeflerin belirlenerek ve organizasyonda çalışan herkesin bu hedeflere ulaşması için çaba gösterilmesi, sonuncusu ise yönetim, organizasyonun dış ortamdaki tehditlerle ve fırsatlarla başa çıkmasını sağlayacak organizasyonların hazırlanmasını kapsamaktadır (Darr, 2011: 8).

İnsanların belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek oluşturdukları ve sistematik bir işbirliği yaparak çalıştıkları gruplar olarak ifade edilebilen örgütler, sanayi devrimi ile birlikte ulusal ve uluslararası ölçeklerde büyük önem kazanmıştır. Küreselleşme ve teknolojik ilerlemeler ile birlikte örgütlerin rekabet içinde buldukları çevreleri yalnızca fiziki yakınlık değil,

ürün, fiyat, teknoloji kullanımı gibi pek çok faktörle de yakından ilişkili hale gelmiştir.

Strateji kelimesini günlük hayatta sıklıkla kullanmamıza, hatta doğduğumuz andan itibaren hayatta kalabilmek için bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde uygulamamıza rağmen strateji yalnızca insana özel bir nitelik değildir. Doğanın da popülasyon özelliklerini dikkate alarak hayatta kalma hedefine yönelik ve sonsuz bir döngü halinde stratejileri olduğu söylenebilir. Organizmalar, çevre koşulları değiştiğinde hayatta kalmak için seri ve hızlı bir şekilde yeni yaşama uyum göstermek için çevrenin hâkimiyetine göre R ya da K üreme stratejilerini uygulurlar. R stratejisi, çevreye uyum sağlayamayan böcek, bakteri gibi organizmaların daha küçük bir yapıda daha fazla üreyerek büyük coğrafyalara dağılımını ifade ederken K stratejisi, organizmaların ekosistemdeki kaynakların kısıtlı olması nedeni ile popülasyon sayılarını daha yakın tutarak daha büyük veya uzun bir yapıya sahip olmasını ifade etmektedir (Jofre, 2011: 1) .

Fransızca kökenli bir kelime olan ve sevk etme, yöneltme, gönderme ve götürme anlamlarına gelen strateji (Güçlü, 2003: 66) kelimesi Yunancada Ordu Generali anlamına gelen Strategos'dan türemiştir (Blackerby, 1994: 23). Kavram, düşmanın davranışına bağlı olarak çeşitli senaryolarda gerçekleştirilmesi gereken hedefler ve eylem planlarını içermektedir (Mainardes vd., 2014: 44). Bazı kaynaklarda ise stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamına gelen “stratum” dan geldiği belirtilmektedir. Kelimenin kökeni konusunda itilaf olmasına rağmen genel bir yaklaşımla, her iki tanımlamanın da benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir. Bu anlamı da istikamet göstermek olarak ifade edebiliriz Alfred D. Chandler (1962) “Strateji ve Yapı” (Strategy and Structure) adlı çalışmasında stratejiyi, uzun vadeli temel amaç ve hedeflerin belirlenmesi, bu hedefleri gerçekleştirmek için aksiyonların planlanması ve kaynakların tahsisi olarak ifade etmiştir. Kenneth R. Adrews ise stratejiyi, amaçlara ve hedeflere ulaşmak için oluşturulan ana politika ve planlar olduğunu ve stratejinin örgütün mevcut durum ve gelecekte nerede olacağını tanımlandığını ifade etmiştir (Nickols, 2016: 2).

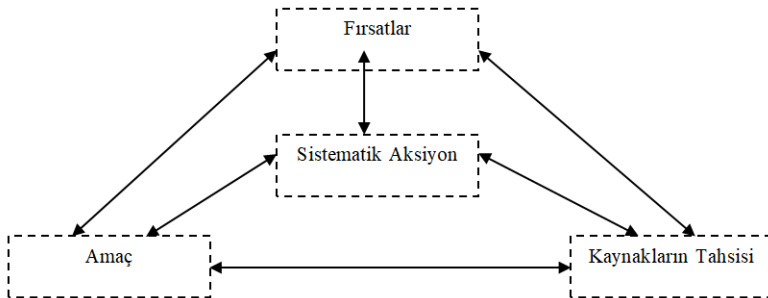
Tablo 1: Örgütsel Bağlamda Strateji Tanımı Yapan Bilim Adamları

Von Neumann & Morgenstern (1947)	Strateji, belirli bir duruma göre bir örgüt tarafından gerçekleştirilen bir dizi eylemdir.
Drucker (1954)	Strateji mevcut durumu analiz etmek, gerektiğinde değiştirebilmek ve bunun için gerekli kaynakların ne olduğu veya neler olması gerektiğinin bulunmasıdır.
Chandler (1962)	Strateji bir örgütün temel ve uzun vadeli hedeflerinin benimsenmesinin belirleyicisi ve eylemlerin amaçları ve bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli kaynakların tahsisidir.

Schendel & Hatten (1972)	Strateji, organizasyonun temel amaç, hedef ve eylem planlarıdır. Bu amaç ve hedeflere ulaşmak için organizasyonun çevresi ile ilişkisi ve kullanılan/kullanılacak kaynakların tahsisidir.
Steiner & Miner (1977)	Strateji, kurumsal hedeflere ulaşmak için misyonların, amaçların, temel örgütsel hedeflerin ve politikaların yerine getirilmesi için gereken yöntemlerin belirlenmesidir.
Mintzberg (1979)	Strateji, kurum ve çevresi arasındaki arabuluculuk kuvvetidir.
Bracker (1980)	Stratejinin iki özelliği vardır; örgütün pazardaki konumu, çevresel analizi ve örgüt kaynaklarının uygun şekilde kullanılması hedefi.
Porter (1985)	Strateji, bir endüstride savunabilir bir pozisyon oluşturmak için bir dizi saldırı veya savunma eylemidir. Rekabetçi güçlerle başarılı bir şekilde başa çıkmak ve böylece daha yüksek yatırım getirisi elde etmeyi hedefler.
Thompson & Strickland III (1995)	Strateji, yöneticilerin, şirketin en iyi performansını elde etmek için gerçekleştirdiği bir dizi rekabetçi değişiklik ve iş yaklaşımıdır. Strateji, örgütün pazardaki konumunu, müşteri memnuniyetini artırmak ve performansını artırmaya yönelik yönetim planıdır.
Barney (2001)	Strateji, örgütün başarılı bir şekilde nasıl rekabet edeceğine dair teorisidir ve performansı esas alır. Başarılı bir şekilde rekabet etmek ve tatmin edici bir performansa sahip olmaya yöneliktir.

Kaynak: Mainardes vd., 2014: 46-47-48

Strateji kavramı ile yapılan tanımlar incelendiğinde en yalın hali ile stratejiyi, amaçları birbirine bağlayan bir fikir olarak ifade etmek mümkündür. Örgütsel olarak ele aldığımızda ise bir örgütün amaçlarına ulaşmak için yaptığı eylemleri, organizasyonel hedeflere ulaşabilmek için insan faaliyetlerini, hedeflerin belirlenmesi için fırsatların belirlenmesini, algılanan fırsatı, uygulanabilir fırsata dönüştürme süreçlerini kapsamaktadır. Colin White (2004: 5) Stratejik Yönetim adlı kitabında stratejinin dört ana unsurunu ve birbirleri ile etkileşimini Şekil 1’de yer aldığı gibi ifade etmiştir (White, 2004: 5).



Şekil 1. Stratejinin Dört Ana Unsuru (White, 2004: 5).

Örgüt temelinde ele alındığında stratejiyi, örgütün amaç ve hedeflerinin tespit edilmesi, örgüt ve çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek bu amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi

ve ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılması olarak ifade edilebilir. Bu temelden yola çıkarak stratejik yönetimi, stratejilerin planlanması için araştırma inceleme, değerlendirme ve belirlenme/seçim çabaları, belirlenen stratejilerin uygulanabilmesi için örgütsel aksiyon ve tedbirleri, stratejilerin uygulanması ve uygulanan stratejilerin kontrolünü kapsayan süreç olarak ifade edebiliriz (Dinçer, 2003: 35-36). Bir diğer tanıma göre stratejik yönetim “*işletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama üzerinde kâr getirisi sağlayabilecek işlerin yönetimi*” ile ilgilidir (Ülgen ve Mirze,2006).

Stratejik yönetim örgütün yenilenmesini, rakipleri ile arasındaki farkların tespit edilmesini, eksik yeteneklere yönelik önlem alınmasını, güçlü olunan alanlarda yetkinlik kazanılmasını esas almaktadır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde, stratejik yönetim örgütlere belirsiz, değişken ve riskli bir çevrede yön sağlar (Akgemci ve Güleş, 2010: 6). Mintzberg ve Waters (1985: 258), bir stratejinin kusursuz gerçekleşmesi yani eylemin tam olarak amaçlandığı gibi sonuçlanması için en az üç koşulun yerine getirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Birinci koşul, örgütte herhangi bir strateji geliştirilmeden önce tam olarak ne istendiğine dair herhangi bir şüphe kalmaması, ikinci koşul örgüt bir kolektif eylem içerdiğinden stratejiye yönelik niyetler tüm aktörler tarafından ortak olmalı, üçüncüsü ise tüm bu stratejiler tam olarak amaçlandığı gibi gerçekleştirilmelidir.

1960 öncesindeki dönemde Drucker(1946), Kurumsal Kavramlar (Concepts of the Corporations) adlı çalışmasında “Örgütlerin başarısının kaynağı nedir?”, “İşletmelerin amacı nedir?” sorularını cevaplayarak stratejik yönetim alanına öncülük etse de stratejik yönetim ancak 1960’lı yıllardan itibaren iş dünyasında genel kabul gören bir görüşe dönüşmüştür (Yavuz, 2013). Tarihsel incelemelerin yapılabilmesi için dönemselleştirme esas alınarak benzerlik gösteren düşüncelerin belirli dönemlerde ele alınması ile stratejik yönetimin elli yıllık tarihsel gelişimi üç ana grupta incelenmektedir.

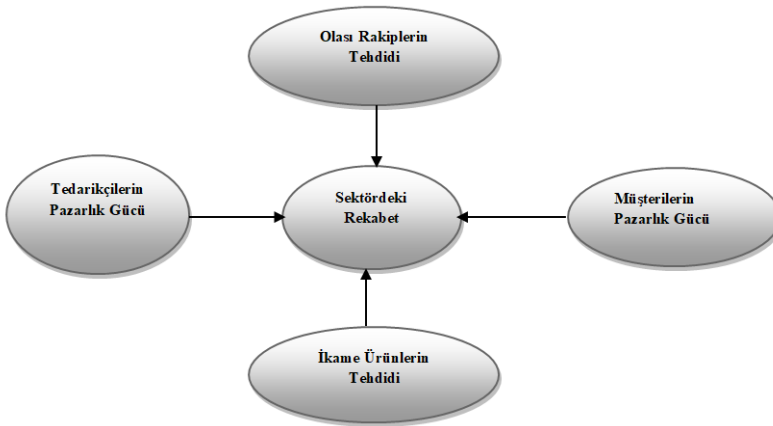
1.1.1. Stratejik Planlama Anlayışı (1960-1980)

1960-1980 yılları arasında gelişen ve stratejik yönetim alanında “klasik” olarak nitelendirilebilecek ilk düşünce akımı olan stratejik planlama anlayışının temel özelliği ve en büyük katkısı strateji geliştirmeye planlı bir şekilde yaklaşılmasını ileri sürmesi ve bu planların gelişim süreçlerinin nasıl olması gerektiğine ilişkin yöntemler sunmasıdır. Bir diğer ifade ile stratejik planlama döneminde stratejilerin kontrollü ve akılcı bir yol ile geliştirilebileceği ön kabulünden hareket edilmekte olup, stratejinin nasıl formüle edilmesi ile ilgili Deneyim Eğrisi, Boşluk Analizi (Gap Analysis), SWOT Analizi, BCG Matrisi, Senaryo Analizi, Endüstri Yaşam Eğrisi gibi model ve teknikler geliştirilmiştir (Barca, 2009: 35).

Stratejik yönetimin, yönetsel sorunlara cevap arayan faydacı bir alandan, bilimsel bir alana yönelmesinde, Mintzberg'in önemli katkıları bulunmaktadır. Mintzberg'in 1970'li yılların ortasından itibaren sistematik bir biçimde strateji geliştiriminin "nasıl olması gerektiği" yönündeki yaklaşımlardan ziyade "nasıl geliştirildikleri"nin araştırılması gerektiğini önermesi ve bu alanda çalışmalarını yürütmesi, strateji geliştirme sürecine ilişkin araştırmaları tetiklemiştir. 1970'li yıllarda genelde sosyal bilimler özelde ise davranış bilimlerinden yararlanarak gelişen süreç araştırmaları geleneği, sonraki dönemlerde de önemini korumakla birlikte, 1980'li yıllarda ekonomi biliminde stratejinin içeriğine ilişkin çalışma ve araştırmalar dikkat çekmeye başlamıştır. Porter'ın Rekabet Stratejisi yayını ise stratejilerin içeriğine ilişkin düşüncenin ilerlemesinde önemli bir dönüm noktası olarak ele alınmaktadır (Barca, 2005: 12-13).

1.1.2. Rekabet Stratejisi Anlayışı Dönemi (1980-1990)

Porter 1999 yılında yayınladığı eserinde, rekabetin 1980'li yıllardan itibaren, dünyanın hemen her yerinde çarpıcı bir şekilde yoğunlaştığını ifade etmiştir (Porter, 1999: 45). Rekabet stratejisi anlayışında kâr kaynakları ve finansal göstergeler önem kazanmıştır. Porter 1980 yılında yayınladığı Rekabet Stratejisi (Competitive Strategy) ve 1985 yılında yayınladığı Rekabet Avantajı (Competitive Advantage) çalışmaları ile strateji düşüncesinin merkezine rekabet kavramını yerleştiren en önemli isimlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Yavuz, 2013: 3). Porter'a göre işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarına yardımcı olan ve rekabet stratejilerinin belirlenmesinde etkili olan bazı unsurlar Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Rekabeti Etkileyen 5 Faktör

Kaynak: Porter, 1985: 5

Porter bu beş gücün sektörel kârlılığını belirlediğini çünkü bir sektördeki yatırım getirilerini, fiyatları, maliyetleri ve gerekli yatırım taleplerini etkilediğini belirtmiştir. Tedarikçilerin pazarlık gücü, hammadde ve girdilerin fiyatını belirlerken, olası rakipler, yani rekabetin yoğunluğu fiyatlar ve maliyetler üzerinde etkilidir. Müşterilerin pazarlık gücü maliyet ve yatırım üzerinde büyük etkilere sahipken, ikame ürünler de müşterilerin pazarlık gücü üzerinde oldukça etkilidir (Porter, 1999: 5).

1.1.3. Temel Yetkinliklere Dayalı Strateji Anlayışı Dönemi (1990'dan Günümüze)

Örgütlerin kâr edebilmelerine ve uzun süre hayatta kalabilmelerine yönelik kaynak arayışları soğuk savaşın sona ermesi, Doğu Avrupa ülkelerinin dış dünyaya açılması, Japon ekonomisinde sorunların başlaması ve Avrupa Birliğinin ortaya çıkması ile birlikte 1990'lı yıllarda örgütsel yeteneklere, örgüt içi kaynaklara yönelmelerine neden olmuştur (Yavuz, 2013: 4). Bu dönemi Betis Wernerfelt'in 1984 yılında kaleme aldığı, Kaynak Temelli Firma Görüşü makalesinin başlattığı ileri sürülmektedir. Wernerfelt stratejilerin geliştirilmesinde, örgüte özgü kaynak ve yeteneklerin olması gerektiğini ileri süren temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışını savunmaktadır (Gül, 2018: 1574). Stratejik yönetimin evriminde stratejik planlamada, belirsizlik içeren gelecekte istenen hedeflenen şeylerin olması için bugünden neler yapılması gerektiği esas alınırken, stratejik yönetimde ise belirlenen çevresel değişimler karşısında neler yapılabileceğine dair güncellemeler yapılması esas alınmıştır. Evrimsel süreçteki ilk iki dönemde oluşabilecek durum senaryolarına göre alternatifler üretilerek örgütün hayatta kalması için istikametler belirlenmesi öne çıkarken, temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı döneminde gelecekte her şeyin olabileceği ve bunların hepsinin öngörülemediği ve her durumda örgütlerin gelecekte yaşayabilmesi için örgütlerin kendi yollarının ve kendi yetkinliklerinin öne çıkarılması gerektiği vurgulanmaktadır (Erkut,2009: 27-28). Kaynaklara dayalı anlayış olarak da isimlendirilen bu bakış açısı, örgütler için kaynaklarından ve kabiliyetlerinden en fazla yararlanabilecekleri stratejilerin oluşturulmasına ve böylece rakiplerinden farklılaşmalarına olanak tanımıştır (Yavuz, 2013: 4).

Temel yetkinliklere dayalı stratejik anlayış çevresel etkenlerin ve çevresel etkilerin önemini yadsınamakla beraber içsel etkenleri esas almaktadır. Bu anlayış yalnızca sektörler arası kâr farklılıklarını değil, sektör içi kâr farklılıklarını da açıklayarak stratejik yönetim alanına büyük katkılar sağlamış ve örgütlerin öz yeteneklerini ve öz kaynaklarını daha fazla kontrol edebileceği görüşünden hareketle stratejik tercih ve stratejik manevra alanını genişletmiştir (Gül, 2018: 1574).

1960'lı yıllardan itibaren pragmatik bir anlayıştan ziyade yönetim alanında sistematik ve bilimsel çalışmaların yapılmaya başlandığı stratejik yönetimin tarihsel gelişim sürecini değerlendirdiğimizde, stratejinin nasıl formüle edileceğine yönelik uygulanan tekniklerin (SWOT, BGC Matrisi vb.) zaman içerisinde ekonomi bilimi ile de etkileşim halinde (piyasa şartları ve rakiplerinin de dikkate alınarak) geliştirildiği ifade edilebilir.

1990'lı yıllardan sonra ise belirsiz piyasa şartları da dikkate alındığında, ekonomik ve temel analizlerle birlikte örgütlerin temel yetkinlikleri ve temel yeteneklerinin de stratejilerini belirlerken büyük önem taşıdığı ifade edilmiş ve stratejik yönetim anlayışında birikimsel olarak gelişmeler gerçekleşmiştir. 1960'lı yıllardan günümüze yapılan bilimsel çalışmalar ışığında gelişen stratejik yönetim anlayışının örgütlerde uygulanması süreci de stratejinin ne doğrultuda planlanacağı kadar önem taşımaktadır.

1.2. Stratejik Yönetim Süreci

1980'li yıllardan itibaren yöneticiler yeni kurallar dizisi ile oynamayı öğrenmektedir. Örgütlerin rekabetçi pazar kanallarına hızla cevap verebilmek için esnek olması, en iyi uygulamayı elde etmek için sürekli olarak kıyaslama yapması gerekmektedir. Verimlilik kazanmak için agresif bir şekilde dış kaynak sağlamalı ve rakiplerinin önünde kalabilmek için yarışta birkaç temel yetkinlik geliştirmelidirler (Mazzucato, 2002: 10). Örgütlerin uzun dönemde hayatta kalması ve ortalama üzerinde kâr elde edebilmesini hedefleyen stratejik yönetim süreci merkezine örgütün misyonunu, vizyonunu ve değerlerini alarak 'analiz yapma', 'karar verme' ve 'uygulama' olmak üzere üç aşamadan geçer. Bu aşamalar birbiri ile ilişkili bir stratejik süreklilik oluşturur ancak karmaşık süreçler her zaman karmaşık modeller gerektirmez, herkes tarafından anlaşılabilir kurallar ve modeller sürecin işlerliğine fayda sağlayacaktır (Planellas, 2013: 5-6). Stratejik yönetim bir örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayan çapraz fonksiyonel kararları değerlendirme, formüle etme, uygulama sanatı ve bilimi olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan da anlaşıldığı üzere stratejik yönetim, yönetimi bütünleştirmeye odaklanır (David, 2011: 6). Örgütlerin hedeflerine ulaşması için tasarlanan planların oluşturulması ve uygulanmasıyla sonuçlanan karar ve eylemler olarak da ifade edilen stratejik yönetim dokuz temel görevden oluşmaktadır (Pearce ve Robinson, 2015: 4);

1. Örgütün amacı ve felsefesine dair genel ifadeleri kapsayacak biçimde misyonun belirlenmesi,
2. Örgütün içinde bulunduğu koşulların ve yeteneklerin belirlenmesi ve analiz edilmesi,
3. Örgütün çevresel koşullarının belirlenmesi ve analiz edilmesi,

4. Örgütün kaynaklarını dışsal çevreyle bütünleştirerek örgütün seçeneklerinin analiz edilmesi,
5. Örgütün misyon esasına göre tüm seçeneklerin değerlendirilerek en çok istenen seçeneklerin belirlenmesi,
6. Belirlenen seçeneklerin gerçekleşmesini sağlayacak uzun dönemli amaç ve büyük stratejilerin seçilmesi,
7. Seçilen uzun dönemli amaçlar ve büyük stratejilerle uyumlu yıllık amaç ve uzun dönemli stratejilerin belirlenmesi,
8. Görevler, insanlar, yapılar, teknolojiler ve ödül sistemleri arasındaki eşleşmeyi vurgulayan bütçelenmiş kaynak dağıtımı ile stratejik tercihlerin uygulanması,
9. Gelecekte alınacak kararlara girdi oluşturmak üzere stratejik sürecin başarısının değerlendirilmesi.

Stratejik yönetim süreci farklı yayınlarda benzer fakat farklı evrelerde ele alınan aşamalardan oluşmaktadır. David (2011: 7) stratejik yönetim sürecini, üç aşamada ele almaktadır. Bu aşamalardan birincisi misyon, vizyon, güçlü ve zayıfların yönlerin analizi, dış çevre analizi, kaynakların tahsisi ve uzun dönemli hedeflerin ortaya konulduğu stratejisi oluşturma aşamasıdır. İkinci aşama; yıllık hedeflerin belirlendiği, çalışanların sürece dâhil edildiği, etkin bir organizasyon yapısı ve stratejiyi destekleyici bir kültürün oluşturulduğu ve stratejilerin yönlendirildiği strateji oluşturma aşamasıdır. Son aşama olan strateji değerlendirme aşaması ise stratejilerin sürekli değişen çevre koşullarında doğru uygulanıp uygulanmadığının değerlendirilmesinin ve geri bildiriminin gerçekleştiği aşamadır. Eren (2000: 18) ise stratejik yönetim sürecini stratejik planlama, politika oluşturma ve uygun yapı araştırma ve karşılaştırma ve kontrol aşaması olarak üç aşamada ele almaktadır. Isoherranen (2021: 25) ise stratejik yönetim sürecini üç ana aşamada ele almıştır. Bu aşamaları bir örgütün stratejik pozisyonunu anlamaya çalışan strateji analizi; her eylem için olası senaryoları listeleme, bunları değerlendirme ve alternatifler arasında seçim yapma ile ilgili stratejik seçim ve stratejinin yürürlüğe girme şeklini planlamaya ve gereken değişiklikleri yönetmeye odaklanan strateji uygulaması olarak gruplandırmıştır (Isoherranen, 2012: 25). Çalışmamızda stratejik yönetimi 6 temel aşamada ele alınmaktadır (Ülgen ve Mirze,2006: 57):

- Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi evresi
- Strateji analiz evresi
- Strateji yönlendirme evresi
- Strateji oluşturma evresi
- Strateji uygulama evresi
- Strateji kontrol evresi

Stratejileri oluşturacak stratejistlerin seçimi ile başlayan ve stratejik analiz, stratejik yönlendirme, strateji oluşturma ile devam eden bu süreç stratejilerin uygulanması ve uygulanan stratejilerin kontrolü döngüsünde sürdürülmektedir. Stratejik yönetim sürecinde belirlenen aşamalardan her biri etkileşim halinde diğer aşamaları da etkilemekte ve stratejik yönetim süreci için büyük önem arz etmektedir.

1.2.1. Stratejistlerin Seçimi ve Görevlendirilmesi

Fransızca kökenli bir kavram olan stratejist, TDK tarafından izlemci olarak Türkçeye uyarlanmıştır (Tdk, 2019). Örgütler için stratejist ise stratejik yönetim sürecini başlatan, tüm süreçte aktif yer alan, sürecin uygulanmasını sağlayan stratejik faaliyet görevlilerini ifade etmektedir (Türk ve Kara, 2017: 558). Bir örgütte stratejik yönetimin başarıya ulaşabilmesi lider ve üst yönetimin stratejik yönetimin önemine, stratejik düşünmenin ve stratejik planlamanın yararlarına ve sağlayacağı katkılara olan inancına bağlıdır (Akyol ve Zengin, 2016).

Örgütsel stratejiler genellikle üst yönetime atfedilmekle birlikte işletme düzeyinde iş birimi, fonksiyon bazında stratejiler belirlendiği için orta ve alt düzey yöneticiler de bu sürece aktif olarak dâhil olmakta hatta belli durumlarda ve dönemlerde örgüt dışından profesyonel stratejistler de sürece dâhil olmaktadır. Stratejik yönetim sürecinin uygulanması için üst yönetim önderliğinde bir stratejik yönetim yürütme komitesinin kurulması örgütsel düzeyde yapılan çalışmaların uygulanması ve izlenmesi sürecinde kontrol sağlayacaktır (Göral, 2014: 40).

1.2.2. Stratejik Analiz Evresi

Örgütler için stratejik yönetim sürecinin en önemli aşamalarından biri olan stratejik analiz evresi, strateji oluşturma ile ilgili verilerin tanımlanması ve değerlendirilmesi, analiz edilecek iç ve dış çevrenin tanımı ve analizde kullanılabilir bir dizi yöntemi kapsamaktadır (Rudnicki ve Vagner, 2014: 175-176). Stratejik analiz evresinde yaygın olarak SWOT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) analizi kullanılmakla birlikte, Porter'ın beş güç analizi, dört köşe analizi, değer zinciri analizi, Pest analizi ve Blue Ocean analizi de kullanılmaktadır (Isoherranen, 2012: 25-29).

Stratejik yönetimin kritik bir aşaması olan stratejik analiz örgütün içinde ve dışında önemli çevresel faktörleri sınıflandırmak için kullanılması gereken analitik bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Pickton ve Wright, 1988: 101). Stratejik analiz yöneticilerin karar süreçlerinde, uygulamalarında ve stratejileri planlamalarında yol gösterici bir role sahip olup, örgütler için güçlü ve zayıf yönlerin, tehditlerin ve fırsatların ortaya konması ile mevcut durumun analizini ve mevcut durumun analizinden hareketle örgütün geleceğine yönelik tespitleri

sağlamaktadır (Temel vd., 2007: 29). Stratejik analiz süreci örgüt içi ve örgüt dışı çevre analizi olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır.

Örgüt içi analizde örgütün temel değer yaratma yetenekleri, temel yetkinlikleri ve örgüt kaynakları belirlenmektedir. Hem örgüt kaynakları hem de temel yetkinlikler örgütün rekabetçi güçlerini belirlemektedir. Stratejik analiz yönteminde güçlü yönler örgütün iyi yaptığı tüm faaliyetler ve sahip olduğu benzersiz kaynakları ifade ederken zayıf yönler iyi yapmadığı veya artık ihtiyaç duymadığı kaynakları ifade etmektedir. Dış çevrenin yöneticilerin karar ve eylemleri üzerinde önemli bir kısıtlama olduğu ifade edilebilir. Bu sebepten dolayı dış çevre analizi stratejik yönetimde kritik bir adımdır. Stratejik analiz aşamasında rekabetin ne durumda olduğunun, beklenmekte olan veya yürürlükte olan mevzuatın organizasyonu nasıl etkileyebileceğinin, iş gücü arzının ne boyutta olduğunun, ekonomik eğilimlerin, değişikliklerin, demografik, politik ve yasal düzenlemelerin, sosyo-kültürel, teknolojik ve kültürel bileşenlerin analiz edilerek tehditler ve fırsatların tespit edilmesi hedeflenmektedir (Robbins ve Coulter, 2012: 227).

1.2.3. Stratejik Yönlendirme

Stratejik yönlendirme evresi işletmenin vizyon, misyon, amaç ve hedeflerinin belirlendiği aşama olarak karşımıza çıkmaktadır. Vizyon ve misyon, farklı varoluşsal zaman çerçevelerini yansıtan iki ayrı kavramdır. Vizyon, örgütün tanımlanamayan bir gelecekte, olgun ve başarılı bir konumda idealist bir izdüşümdür. Vizyon bir hayal değil, örgütün ne olabileceği ve elde edilebileceği hakkında çok yönlü bir izdüşümdür. Ancak bu yansıtılan görüntünün kökleri, şirketin mevcut dinamiklerinde iyi tanımlanmalıdır (Bratianu ve Balanescu, 2008: 20). Vizyon şirket varlığının yönlendirilmesi ve sürdürülmesi için büyük öneme sahiptir ve gelecekteki zorlayıcı bir durumun zihinsel bir resmi olarak ifade edilir (Papulova, 2014: 13). Misyonu ise bir örgütün “bizim işimiz nedir?”, “Ne olmalıdır?” sorularına yanıt arayan bir süreç ve örgütlerin ilkelerinin, amaçlarının, ortak kimlik ve değerlerinin ifade edildiği bir kavram olarak ifade edebiliriz (Köseoğlu ve Ocak, 2010: 66). 1970’li yıllardan itibaren misyon ifadeleri örgütün tüm paydaşlarına, örgütün ne olduğunu en iyi ifade eden örgütsel iletişimin en önemli noktalarından birini oluşturmaktadır. Misyon bir örgütün varoluş nedenini açıklayan ifadelerden oluşur. Bir örgütün misyonu, örgütü aynı zamanda kamu alanında meşru kılmakta ve örgütün sınırlarını, faaliyetlerini, sorumluluklarını ve iş felsefesini belirlemektedir (Erol ve Kanbur, 2014: 153-154). Misyon bir örgütün kimliğini, amacını ve yönünü şekillendirmekte aynı zamanda örgütün değerlerini, inançlarını, felsefesini ve isteklerini açıklamaktadır (Papulova, 2014: 13). Örgütlerin misyon ve vizyonunun belirlenmesi sürecini takiben gelecek ile ilgili stratejilere yol gösterecek ve bu stratejilerin ölçüm ve değerlendirilmesini

sağlayacak amaç ve hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Amaç ve hedefler vizyonun belirli bir zaman periyodundaki nicel, kesin ve ölçülebilir şeklidir.

1.2.4. Strateji Oluşturma

Strateji oluşturma evresi örgütün temel stratejilerinin ve temel stratejilere bağlı alt stratejilerinin kurumsal, sektörel ve işlevsel düzeylerde belirlenmesi ve seçimi, bu stratejilerin uygulanması sürecinde kullanılacak yöntem ve tekniklerin belirlenmesi süreçlerini kapsamaktadır (Kara, 2017: 556). Örgütsel tüm stratejiler, hangi yönetim düzeyinde uygulanırsa uygulansın hangi sonuçlara ulaşmak hedeflenirse hedeflensin genel olarak; örgütün ana faaliyetin ne olduğuna, mevcut durumda hangi işlerin nasıl yapıldığına ve bu işler yapılırken örgütün ulaşmak istediği sonuçlara odaklanmaktadır.

Örgüt stratejileri belirlenirken bu temel soruların ardından karar niteliği ve stratejik boyut taşıyan şu sorulara yanıt aranmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006: 199):

- İş ve faaliyet alanları genişletilmeli midir?
- Mevcut durumda yapılan bazı iş ve faaliyet alanları terk edilmeli midir?
- Mevcut durumda yapılan iş ve faaliyetler aynı şekilde devam ettirilmeli midir?
- Mevcut durumda yapılan bazı iş ve faaliyet alanları terk edilirken yeni iş ve faaliyet alanları oluşturulmalı mıdır?

Bu soruların yanıtları örgütün temel stratejisini belirlemesi için ana verileri oluşturmaktadır. Örgütün veya çeşitli iş birimlerinin yaşamlarını devam ettirebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gelecekte yapılması/yapılmaması gerekli iş ve faaliyetler ile ilgili olan büyüme stratejileri, küçülme stratejileri, durağan stratejiler ve karma stratejiler bu aşamada belirlenmektedir.

1.2.5. Strateji Uygulama

Strateji uygulama evresi belirlenmiş stratejilerin nasıl hayata geçirileceği sorusuna yanıt aranan süreç olarak ifade edilebilir. Stratejilerin başarıya ulaşabilmesi için gerekli operasyonel faaliyet ve görevlerin düzenlemesi süreci stratejik yönetim evresinin parçasıdır (Akgemci ve Güleş, 2010: 21). Stratejik yönetim sürecinin eylem evresini ifade eden stratejik uygulama hedef belirleme, politika oluşturma ve kaynak kullanımını kapsayan, stratejik yönetim sürecinin en zor evresi olarak ifade edilmektedir. Strateji uygulama evresinin en önemli zorluklarından çalışan disiplini, motivasyonu ve örgüte bağlılığı bu evrede büyük önem taşımaktadır. Belirlenen stratejilerin uygulamadaki başarısı yöneticilerin çalışanları stratejinin uygulanmasına yönelik sağladıkları motivasyon ile orantılı olmaktadır (Çelik, 1994: 32).

Stratejik yönetimin uygulama aşaması örgütsel yapının kurulması, örgüt kültürünün oluşturulması, kaynak dağıtımının yapılması ve stratejik faaliyetlerin yürütülmesi olarak dört evreden oluşur. İlk evre stratejik yönetim uygulamaları için stratejilere uygun büyüklükte uygun yapıda rasyonel örgüt yapısı kurulmasını ifade ederken, ikinci evre örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılan değer, standart, anlayış ve normların örgütsel stratejiler esas alınarak dizaynını ifade etmektedir (Söyler, 2007: 108-109). Üçüncü evre olan kaynak dağıtımını ise yapılan stratejik plan ve programlar doğrultusunda örgütün maddi, beşeri, fiziksel, teknolojik kaynaklarının nerelere, ne miktarda, ne zaman ve nasıl tahsis edileceğiyle ilgili süreçleri kapsar (Eren, 2000: 374). Dördüncü ve son evre olan stratejik faaliyetlerin yürütülmesi evresi ise uygun örgüt yapısının ve kültürünün oluşması ve kaynak tahsisinin yapılması sürecini takiben stratejik faaliyetlerin başlatılması sürecini ifade etmektedir.

1.2.6. Stratejik Kontrol

Stratejik kontrol, stratejilerin uygulanma esnasında izlenmesi sürecini ve stratejinin dayanaklarında oluşabilecek sorunların ve değişikliklerin tespit edilerek gerekli düzenlemelerin yapılmasına ilişkin süreci ifade etmektedir. Stratejik kontrol, stratejilere dayalı eylemlerden sonra gerçekleştirilecek kontrolün aksine eylemlerin gerçekleştirilmesi sürecinde ve sonuçları henüz oluşmamışken yönlendirmeyi amaçlamaktadır (Pearce ve Robinson, 2015: 15).

Eren (2000: 424-425) stratejik kontrol evresinin başlayabilmesi için stratejik yönetim süreci ile ilgili bazı hususların belirlenmesinin zorunlu olduğunu ifade etmiştir. Bu hususlar şu şekilde özetlenebilir:

1. Örgütün şirket amaçlarına ve kaynak dağılımına göre yatırımının çeşitlendirilmesi,
2. Stratejik iş birimlerinin genel amaç ve stratejilerinin ortaya konmuş olması,
3. Stratejik iş birimlerinin örgüt yapısının ve ayrılan kaynağın belirlenmesi,
4. Fonksiyonel birimlerin ayrı ayrı uygulama politikalarının belirlenmesi,
5. Her stratejik iş biriminin stratejisine uygun önderlerin, önderlik biçimlerinin ve önderden beklenen hususların ortaya konması,
6. Fonksiyonel birimlerinin hedeflerinin ve bölüm planlarının yapılması,
7. Alt birimlerin periyodik eylem planlarının yapılması,
8. Faaliyet planları ve yıllık bütçelerin hazırlanması,
9. Çalışanlar için verimlilik standartlarının oluşturulması,
10. Çalışanları motive edecek ve harekete geçirecek ödül sistemlerinin belirlenmesi,

11. Verimlilik ve hedef ölçümleri için geri bildirim sisteminin kurulması,
12. Faaliyet etkinliklerinin önceliklerinin belirlenmesi,
13. Stratejik kontrol sürecinin en alt birim olan eylemsel birimlerden gelen ilk sonuç ile başlatılması.

Stratejik yönetim sürecinin temel aşamalarından biri olan stratejik kontrol noktasının doğru yönlendirilmesi için belirlenen 13 madde değerlendirildiğinde stratejilere yönelik tanımlamalar ve amaçların ortaya konması, tüm stratejilerin, fonksiyonel ve alt birimler dâhil edilerek hedeflenmesi ve planlanması, planlanan hedefler doğrultusunda çalışanların yönlendirilmesi, hedeflerin ölçülebilir olması, ölçüm ve geri bildirim sisteminin kurulması, önceliklerin belirlenmesi ve tümevarım şeklinde bir kontrol sisteminin kurulması önem taşımaktadır.

Örgütlerin uzun vadede hayatta kalabilmeyi, rekabet üstünlüğü ve ortalama üzeri kâr elde etmeyi amaçladığı stratejik yönetim süreci; stratejileri oluşturmak için stratejistlerin seçilmesi, örgüt içi ve dışı analizlerin etkin yapılması, örgütün misyon, vizyon ve amaçlarının ortaya konulması, temel ve temel stratejilere bağlı alt stratejilerin belirlenmesi, stratejilerin başarıya ulaşabilmesi için faaliyetlerin ve işlerin yönlendirilmesi ve bu yönetim sürecinin yalnızca sonucunda değil tüm aşamalarında sağlanacak etkin kontrol mekanizması aşamalarının her birinin başarıya ulaşması için büyük önem taşımaktadır. Sürecin odak noktalarından biri olan stratejilerin oluşturulması aşamasında belirlenecek olan temel ve alt hedefler ise örgütün varmak istediği istikamet için kritik bir rol oynamaktadır.

1.3. Temel Stratejiler

Temel stratejiler, bir örgütün veya örgütün çeşitli iş birimlerinin yaşamlarını sürdürebilmesi ve rekabette üstünlük sağlayabilmesi için gelecekte yapması veya yapmaması gerekli olan iş ve faaliyetler ile ilgilidir. Bu bağlamı ile temel stratejiler (Ülgen ve Mirze, 2006: 200-201);

- Örgüt mevcut durumda hangi işleri ne şekilde ve nasıl yapmaktadır?
- Mevcut durumda yaptığı işleri olduğu gibi muhafaza ederek sürdürmeli mi, diğer halde büyütmeli veya küçültmeli midir?

Sorularına yanıt arayan, işin bir kısmının ya da tamamının tanımının genişletilmesi veya daraltılması ile ilgili stratejileri ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006: 200-201). Temel stratejiler Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Temel Stratejiler

Temel Stratejiler	
Büyüme	
<u>Mevcut işin tanımını değiştirerek büyüme</u> <ul style="list-style-type: none"> • Yeni mal ve hizmetlerin ilavesi • Yeni pazarların ilavesi • Yeni faaliyet ve üretim süreçleri ilavesi 	<u>Faaliyetlerin hız ve etkililiğini değiştirerek büyüme</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mevcut mal ve hizmetler için yeni kullanım alanları • Etkin pazarlama girişimleri • Üretim kapasitesi artırımları
Küçülme	
<u>Mevcut işin tanımını değiştirerek küçülme</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mevcut mal ve hizmetlerin bir kısmının veya tamamının terk edilmesi • Mevcut pazarların bir kısmının veya tamamının terk edilmesi • Mevcut faaliyetlerin ve üretim süreçlerinin bir kısmının veya tamamının terk edilmesi 	<u>Faaliyetlerin hız ve etkililiğini değiştirerek küçülme</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mevcut işlerde iyileştirme ve gelişmeler yapılmaz ve zaman içinde göreceli olarak küçülünür • Pazarlama çabaları artırılırsa Pazar payı daralır • Üretim kapasitesi düşürülür
Durağan	
<ul style="list-style-type: none"> • Mevcut işin tanımı değiştirilmez • Faaliyetlerin hız ve etkililiğinde küçük iyileştirmeler yapılır 	
Karma	
<ul style="list-style-type: none"> • Aynı anda, • Ard arda uygulanır. 	

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2006: 200-201

Örgütlerin kâr edebilmek ve uzun süre hayatta kalabilmelerine yönelik uyguladıkları temel stratejiler, büyüme stratejileri, küçülme stratejileri, durağan stratejiler ve karma stratejiler olmak üzere dört başlıkta ele alınmaktadır. Büyüme ve küçülme stratejilerinde örgütün mevcut iş tanımlarında, faaliyetlerin ve etkinliklerinin hızlarında genişleme ve daralmaya yönelik değişiklikler gerçekleşirken, durağan stratejiler mevcut faaliyetlerde bir değişiklikten ziyade iyileştirmelerin yapıldığı stratejileri ifade etmektedir. Karma stratejilerde ise büyüme, küçülme ve durağan stratejilerde olduğu gibi tek boyutta bir yönelmeden ziyade, örgütün yer aldığı piyasa şartları, örgütün temele yetenekleri doğrultusunda, belirli faaliyetlerde büyümeye yönelik stratejiler uygulanırken belirli faaliyetlerde küçülmeye yönelik stratejiler uygulanmakta, bazı faaliyetlerde ise iyileştirmeler gerçekleştirilmektedir.

1.3.1. Büyüme Stratejileri

Örgütlerde büyüme, başarının bir yansıması, devamlılık kaynağı ve kuşaklar arası zenginliğin devam ettirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bunun ile birlikte büyüme arayışı kapalı bir ortamda gerçekleşmez, piyasalardaki dinamizm,

belirsizlik ve öngörülemeyen pek çok değişkenden etkilenmektedir (Stenholm vd., 2016: 697). Üretim hacminde artış, maliyetlerde azalma elde edilmesi ve kâr düzeyinin artırılması olarak da ifade edilen büyümeye yönelik, örgütlerin tamamı gerek rekabet koşullarından gerek pazarın getirdiği yükümlülüklerden dolayı büyümeye istek duyarlar (Akgemci ve Güleş, 2010: 77). Niceliksel artış büyüme için gerekli bir koşul olmakla birlikte, niceliksel bir artışın sonucunda kesin bir büyümeden bahsedilmeyebilir. Bir büyümeden bahsedilebilmesi için işletmenin yapısını oluşturan maddi ve beşeri faktörlerin nitelik itibari ile de iyileştirilmesi, daha verimli hale getirilmesi gereklidir (Eren, 2000: 77).

İşletmenin beklenen kârı elde ederek büyümesi ideal bir durum olmakla birlikte her zaman mümkün olmayabilir. Örgütler için varlığını devam ettirebilmek büyümekten daha öncelikli bir amaçtır. Örgütün varlığını sürdürebilmesi için bazı durumlarda mevcut kârlılığını korumak, bazı durumlarda ise kârlılıktan fedakârlık edilmesi gerekebilir. Bu bilgiler ışığında bakıldığında; örgütlerin yalnızca büyümeye odaklı stratejiler geliştirmeleri, uzun vadede olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir (Dinçer, 2003: 204).

Örgütlerde büyüme stratejileri iç büyüme stratejileri ve dış büyüme stratejileri olmak üzere iki alanda ele alınabilir. Örgütün kendi kaynaklarını büyütme yönelik stratejileri iç büyüme stratejileri olarak ele alınırken, farklı örgütler ile veya farklı örgütlerin kaynakları ile büyümeye yönelik stratejileri dış büyüme stratejileri olarak ele alınmaktadır.

1.3.1.1. İç büyüme stratejileri

İşletmelerde büyüme üzerine çalışan önemli stratejistlerden biri olan Ansoff (1957) çalışmasında, bir işletmenin nasıl büyüebileceğini incelemiş ve dört temel büyüme alternatifi sunduğu matrisi geliştirmiştir.

Tablo 3: Büyüme Stratejileri

	Mevcut Ürün	Yeni Ürün
Mevcut Pazar	Pazar Penetrasyonu (Pazara Nüfuz Etme)	Ürün Geliştirme
Yeni Pazar	Pazar Geliştirme	Ürün Çeşitlendirme

Kaynak: Ansoff, 1957: 113-115

Ansoff (1957), büyümeye yönelik planlı yaklaşımının bir parçası olarak çeşitlendirmeyi kabul eden bir örgütün, bu dört alternatifin avantajlarını sürekli olarak değerlendirme ve karşılaştırma görevini üstlenmesi gerektiğini, uzun vadeli kalkınma planlamasındaki belirli koşullara bağlı olarak önce bir kombinasyonu ve sonra diğerini seçeceğini ifade etmiştir. Büyüme modelinin ayrılmaz bir parçası olsalar da çeşitlendirme kararlarının bazı problemler oluşturabileceğini, örgütün geçmiş kalıplarından ve geleneklerinden kopuşunu, yeni ve keşfedilmemiş yollara girişini gerektireceğini ifade etmiştir (Ansoff,

1957: 113). Çalışmada iç büyüme stratejileri Ansoff'un büyüme stratejileri matrisi çerçevesinde pazar penetrasyonu, ürün geliştirme, pazar geliştirme ve ürün çeşitlendirme olarak dört alt başlıkta incelenmiştir.

1.3.1.1.1. Pazara nüfuz etme

Pazara nüfuz etme hali hazırda mevcut bir pazar ve mevcut bir ürün üzerinden gerçekleştirilen bir büyüme stratejisi olması nedeni ile örgütler için uygulanabilir en basit ve ilk seçeneklerden birisi olarak ifade edilmektedir. Pazara nüfuz etme, pazardaki rakipler pahasına orijinal ürün pazarı stratejisinden ayrılmadan şirket satışlarını artırma girişimidir. Şirket, satış miktarını eldeki müşterilerine bağlayarak veya eldeki ürünler için yeni müşteriler bularak iş performansını iyileştirir. Bu durum, ürünü tanıtarak, ürünü yeniden konumlandırarak vb. yöntemlerle gelirin artırılması anlamına gelir. Ancak ürün cinsinde herhangi bir değişiklik yapılmaz. Mevcut ürünler, mevcut müşterilere veya hedef pazara uyan yeni müşterilere tanıtılır (Hussain vd., 2013: 197).

Pazar payının artırılmasının amaçlandığı pazara nüfuz etme stratejisi, pazar yeterli doygunluğa ulaşmadığında etkili bir stratejidir. Pazara nüfuz etme için uygulanabilecek yöntemler; dağıtım ağlarının geliştirilmesi, yeni müşterilerin çekilmesi, iletişim kanallarının artırılması gibi örneklendirilebilir. Bankaların uyguladıkları sadakat puanları/teklifleri, promosyonlar veya yeni finansman teklifleri, ziyaretlerin artırılmasını amaçlayan bir nüfuz etme yöntemi olarak ifade edilebilir (Loredana, 2017: 145).

1.3.1.1.2. Ürün geliştirme

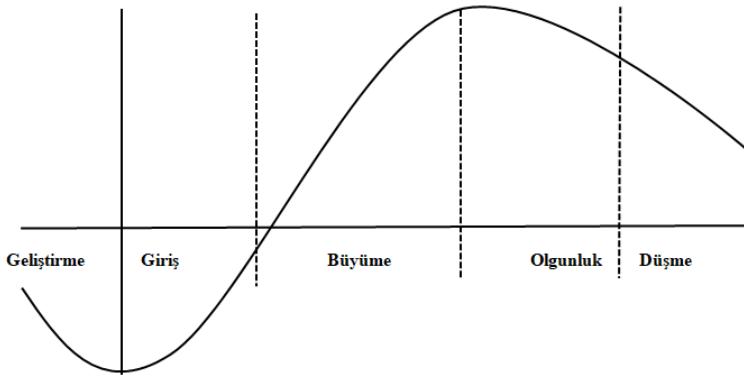
Bilim, teknoloji ve pazardaki hızlı değişiklikler, bir ürünün yaşam döngüsünü (PLC) eskisinden daha kısa hale getirmektedir. Şirketler, müşteri talepleri ve yeni rakiplerin tehdidi ile sürekli yenilik yapmak ve yeni ürünler üzerinde çalışmalar yapmak zorunda kalmaktadır. Ürün geliştirme stratejisi yalnızca örgütlerin büyümesi için değil hayatta kalması için de önem arz etmektedir (Liu vd., 2005: 637). Ansoff (1957: 114) ürün geliştirme stratejisini; örgütün mevcut misyonunu sürdürerek, performansını artıracak yeni ve farklı özelliklere sahip ürünler geliştirmesi olarak ifade etmektedir. Örgütler, hayati seyri tamamlanan bir ürün yerine yeni bir ürün geliştirme stratejisine hazırlıklı olmalıdır. Örgütleri yeni ürün geliştirmeye zorlayan faktörler (Sağır, 2010: 316);

1. Rekabet koşulları,
2. Ürün yaşam sürecinin tamamlanması,
3. Tüketici ihtiyaç ve beklentilerindeki değişimler,
4. Yeni teknolojiler olarak ifade edilebilir.

Örgütleri yeni ürün geliştirmeye zorlayan faktörlerden biri olan ürün yaşam seyri, bir ürüne olan talebin zamansal boyutu bağlamında gösterdiği eğilim

olarak ifade edilmektedir. Ürünün pazara sunulması ile başlayan, kullanımı ve desteklenmesi ile devam eden, tasfiye süreci ile de son bulan ürün yaşam seyri, örgütlere hemen hemen her ürünün zamanla kârsız duruma gelebileceği vurgusunu yapmaktadır (Aksu ve Apak, 2014: 237).

Bir ürünün geliştirilmesi ile başlayan ürün yaşam seyri, ürünün pazara girişi ve büyüme evresi ile devam etmekte, büyüme hızının yavaşlaması veya duraklaması ile ürünün olgunluk dönemi başlamaktadır. Olgunluk dönemini takip eden süreç ise düşme olarak ifade edilmektedir. Ürün yaşam seyri Şekil 3'te yer almaktadır.



Şekil 3. Ürün Yaşam Seyri

Kaynak: Cheverton, 2012: 286

Ürünün yaşam seyrinin tamamlanması, rekabet koşullarında yaşanan değişimler, değişen tüketici ihtiyaçları ve teknolojik alanda yaşanan değişikliklerin tetiklediği ürün geliştirme sürecinde dikkate alınması gereken bazı önemli hususlar bulunmaktadır. Yeni bir ürün geliştirme bir yatırım gerektirecek bu ise mevcut ürünleri kârlılığının sabitlendiği veya düştüğü bir dönemde bir maliyet yaratacaktır. Bu nedenle yeni ürün geliştirme sürecinde üst yönetimin yönlendirme ve desteği süreç için önem taşımaktadır. Yeni ürün geliştirmede dikkat edilecek bir diğer husus ise mevcut ürünün olgunluk ve gerileme döneminde sürecin başlatılmasının, yeni ürün riskini artırmasıdır. Yeni bir ürünü piyasaya sürmek için doğru zamanlama, mevcut ürün hâlâ büyürken olmalıdır. Lansman ve tanıtım süreçleri mevcut ürünün düşüşünü hızlandıracak olsa da mevcut ürünün hâlâ büyüme aşamasında olması yatırım kararında olumlu etki yaratacaktır. Mevcut ürünün büyüme aşamasında gerçekleştirilecek yeni ürün süreci, böyle bir sürece gerek olup olmadığına yönelik yargularla karşılaşabilmektedir. Stratejik ve geleceğe yönelik bir bakış açısı ile bu sorun, mevcut ürünün ömrünü kısaltabilir fakat rekabet ve rakiplere yönelik üstünlükte fayda sağlama bakış açısı ile çözümlenebilir (Cheverton, 2012: 284-285).

1.3.1.1.3. Pazar geliştirme

Pazar geliştirme, örgütlerin mevcut ürünleri ile var olan pazarda olgunlaştıklarında yeni pazarlara girmelerini ifade etmektedir. Mevcut ürün yelpazesini yeni bir pazara sunmak örgütlerin büyümek için kullandıkları tekniklerden biridir (Hussain vd., 2013: 198). Ansoff (1957: 114) pazar geliştirmeyi, örgütün mevcut ürün serisini (genellikle ürün özelliklerinde bazı değişikliklerle) yeni pazarlara uyarlamaya çalıştığı bir strateji olarak tanımlamış, yolcu taşımacılığını kargo taşımacılığı misyonu için uyarlayan ve satan bir uçak şirketi bu stratejinin bir örneği olarak tanımlanmıştır.

Farklı pazarlarda farklı tüketicileri hedefleyen pazar geliştirme stratejisinde iki temel hareket tarzı ve alt basamaklarından bahsetmek mümkündür (Akgemci ve Güleş, 2010: 79-80);

1. Ek coğrafi pazarlara açılmak
 - a. Bölgesel büyüme
 - b. Ulusal büyüme
 - c. Uluslararası büyüme
2. Farklı pazar bölümlerine girme
 - a. Farklı pazar bölümleri için ürün geliştirme
 - b. Farklı dağıtım kanallarına girme
 - c. Tanıtımı artırma

Büyümeye yönelik bir strateji olan pazar geliştirme stratejisinde örgütler, ek coğrafi pazarlara açılarak veya farklı pazar bölümlerine girerek, ürünleri için farklı kullanım alanları yaratmayı veya tanıtımları artırarak ürünlerini kullanmayan tüketicilerin ürünlerini kullanmasını sağlayarak büyümeyi hedeflemektedir.

1.3.1.1.4. Ürün çeşitlendirme

Örgütlerin, mevcut ürün hattından ve mevcut pazarından farklı alanlara yönelmesi (Ansoff, 1957: 120) olarak ifade edilen ürün çeşitlendirme, artan rekabet ve değişen dünya koşullarına uyum sağlamak için örgütlerin başvurduğu bir diğer büyüme stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin pazardaki fırsatlara veya mevcut kaynaklarına göre iki çeşitlendirme stratejisi izlediği ifade edilebilir. Örgütlerin, mevcut işlerine benzer yeni işlere girişmesi ilişkili çeşitlendirme olarak ifade edilirken mevcut işlerle hiçbir ilişkisi olmayan yeni faaliyet alanlarına girmesi ilişkisiz çeşitlendirme olarak ifade edilmektedir (Aleson ve Escuer, 2002: 120).

Örgütleri çeşitlendirme stratejisine yönelten etkenleri aşağıdaki gibi ifade edebiliriz (Tevfik ve Özek, 2011: 56) ;

- Farklı alanlarda yatırım yaparak riskin azaltılması,
- Kâr iyileştirmesi, daha az büyüyen geleneksel sanayilerde yaratılan nakit akımlarının, bu alanlardaki kârlı yatırımların gerektirdiği nakit akımları gereksinimini karşılayamaması,
- İlgili alanlardaki kaynakların, yeteneklerin ve temel uzmanlıkların uygulanması,
- Sinerjiden yararlanma,
- Yeni teknolojileri öğrenme isteği,
- Pazardaki gücü artırma,
- Firma değerini arttırma isteği olarak ifade edilebilir.

Farklı alanlarda yatırım yapılarak riskin dağıtılması ve kâr iyileştirmesi örgütlerin olası rekabet koşullarında, pazar şartlarında, müşteri ihtiyaç veya taleplerinde yaşanabilecek köklü değişikliklerde, stratejik yönetimin temel amaçlarından olan örgütün devamlılığının ve nakit akışının sağlanmasında örgüte yarar sağlayabilecektir. Çeşitlendirme yapılacak alanda örgütün temel yeteneklerinin kullanılması, yeni teknolojilerin öğrenilmesi, sinerjiden yararlanma, pazar gücünün artırılması ve firma değeri artırma isteği ise hem örgütün büyüme stratejilerine hem de ortalama üzerinde kâr etmesi amacına ulaşmasında fayda sağlayabilecektir.

Örgütlerin çeşitlendirme stratejileri, gelirlerin dağıtımı ve çeşitlendirme yapılan alana göre, tek iş'te yoğunlaşma, esas iş ağırlıklı çeşitlendirme, tek merkezli çeşitlendirme ve kümelenmiş çeşitlendirme olmak üzere dört grupta ele alınmaktadır. Çeşitlendirme stratejileri Tablo 4'de yer almaktadır.

Tablo 4: Çeşitlendirme Stratejileri

Tek İşte yoğunlaşma	Esas İş Ağırlıklı	Tek Merkezli Çeşitlendirme	Kümelenmiş Çeşitlendirme
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gelirlerin %95'ten fazlası tek işten gelmektedir. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gelirlerin %70-95'i esas işten gelmektedir. ▪ Gelirlerin %5-30'u diğer işlerden gelmektedir. ▪ Düşük dereceli çeşitlendirmedir. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gelirlerin %70'inden azı esas işten gelmektedir. ▪ Diğer işlerden gelen gelirler %30'dan fazladır. ▪ Çeşitlendirme benzer iş alanlarında uygulanmaktadır. ▪ Diğer işler esas iş ile ilişki veya kısıtlı ilişki içindedir. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gelirlerin %70'inden azı esas işten gelmektedir. ▪ Diğer işlerden gelen gelirler %30'dan fazladır. ▪ Çeşitlendirme farklı iş alanlarında uygulanmaktadır. ▪ Diğer iş ile esas iş arasında hiçbir ilişki ve benzerlik yoktur.

Örgütün gelirlerinin %95'inin esas işten geldiği, tek işte yoğunlaşma ve esas iş ağırlıklı çeşitlendirme stratejileri düşük dereceli bir çeşitlendirme

stratejisi olarak ele alınırken, gelirlerin %70'inden azının esas işten geldiği çeşitlendirmeler, diğer işlerin esas işle ilişkili olması durumunda tek merkezli çeşitlendirme, diğer işlerin esas işle ilişkisiz olması halinde kümelenmiş çeşitlendirme olarak adlandırılmaktadır.

Yukarıdaki stratejilerin her biri, bir işletmenin büyümeye doğru gidebileceği ayrı bir yolu tanımlar. Ancak, çoğu gerçek durumda bir işletmenin bu yollardan birkaçını aynı anda izleyeceği vurgulanmalıdır. Nitekim aynı anda pazara nüfuz etme, pazar geliştirme ve ürün geliştirme genellikle ilerici, iyi yönetilen bir işin işaretidir ve ekonomik rekabet karşısında ayakta kalmak için gerekli olabilir. Çeşitlendirme stratejisi diğer üçünden ayrıdır. İkincisi genellikle orijinal ürün serisi için kullanılan aynı teknik, mali ve ticari kaynaklarla takip edilirse, çeşitlendirme genellikle yeni beceriler, yeni teknikler ve yeni tesisler gerektirir. Sonuç olarak, neredeyse değişmez bir şekilde iş yapısında geçmiş iş deneyiminden belirgin bir kopuşu temsil eden fiziksel ve organizasyonel değişikliklere yol açar (Ansoff, 1957: 114).

1.3.1.2. Dış büyüme stratejileri

Dış büyüme kavramı, örgütün başka örgütleri veya onların kaynaklarını kullanarak büyümesi olarak ifade edilmektedir. Örgütler büyümelerini yalnızca kendi kaynakları ile sağlayabileceği gibi farklı örgütlerin kaynak ve çabalarını kullanarak da gerçekleştirebilir (Dinçer, 2003: 211). Örgütler arası bağlantının ve işbirliğinin birçok çeşidi vardır. Örgütler, sözleşmeye dayalı ve sözleşmeye dayalı olmayan ilişki biçimleri geliştirebilirler. Örgütler arası bağlantılar, örgütün bazı çevresel kısıtlamalarını yönetmesine ve karşılaştığı bazı olasılıkları kontrol etmesine olanak tanır. Örgüt başka bir örgüt ile bağlantılı hale geldiğinde, diğer organizasyonun performansına daha fazla güvenebilir; ama aynı zamanda kendi bağımsızlık ve takdir yetkisinin bir kısmını da kaybeder (Pfeffer ve Nowak, 1976: 399-400). Dış büyüme stratejileri stratejik işbirlikleri ve ortaklıklar ile şirket birleşmeleri ve satın almalar olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır.

1.3.1.2.1. Stratejik işbirlikleri ve ortaklıklar

Stratejik işbirlikleri, işbirliği yapan örgütlerin, gerek kimliklerinin gerekse mülkiyet yapılarının değişmeden, yalnızca belirli alanlarda sahip oldukları varlık ve yeteneklerini birleştirerek veya belirli bir işi gerçekleştirmek için ortaklaşa başka işletme oluşturması olarak ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006: 324). Stratejik işbirliklerinin örgütlere sağlayacağı yararlar ile birlikte bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Stratejik işbirliklerinin yarar ve sakıncaları Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Stratejik İşbirliklerinin Yararları ve Sakıncaları

Stratejik İşbirliğinin Yararları	Stratejik İşbirliğinin Sakıncaları
Ölçek Ekonomilerinden Yararlanmak Uluslararası rekabetin getirdiği sermaye yatırımı, Ar-Ge harcamaları, pazarlama masrafları gibi alanlarda maliyet avantajı sağlarken, yüksek satışlar nedeniyle kazanç sağlar.	Yararlarda Dengesizlik Elde edilen yararların ve risklerin dengesiz dağılımı ortaklar arasında çatışmalara ve motivasyon düşüklüğüne sebep olabilir.
Teknolojik Gelişme Uzmanlık gereken alanlarda teknoloji ve bilgi alışverişi sağlanır.	Yükümlüklerde Dengesizlik Ortaklarının yükümlülüklerinde ve girdilerde eşitsizlik olabilir.
Riski Azaltma Bazı ortak masraflar ve sahip olunanlar paylaşılarak risk azaltılır.	Sözleşme Yapma Zorluğu Uzun görüşme ve girdilere rağmen sözleşme yapamama riski söz konusu olabilir.
Rekabeti Şekillendirme Sanayinin maliyet yapısını ve teknolojisini etkileyerek, anlaşma sebebiyle rekabeti azaltarak, işbirliği sebebiyle yeni bir pazara girerek rekabet şekillendirilir.	Ortaklar Arasında Çatışma Girdi tahsisi, yararların paylaşımı ve benzeri önemli kararlarda anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir.
Yeni Pazar Fırsatları Küresel pazar ve dağıtım kanallarına girmeyi sağlar.	İletişim Problemleri Kültür ve dil engelleri sebebiyle yanlış anlaşılma riski vardır.
Yeni Korumacılık Ulusların ticari kısıtlarını aşmaya yardım eder.	Misillemeler ve Hükümet Tepkisi Sanayideki rekabet ve hükümetten gelecek tepkiler söz konusu olabilir.

Kaynak: Dinçer, 2003: 214

Stratejik işbirlikleri örgütlere ekonomide, teknolojiye, riski azaltmada, rekabeti şekillendirmede ve yeni pazarlar bulmada avantajlar sağlamakla birlikte örgütün farklı bir örgüt ile işbirliği sürecinin yönetilmesinde denge sağlanması, ortaklar arası kararlar, kaynaklar, girdiler ve çıktılarda anlaşmazlıkların ve eşitsizliklerin olması gibi dezavantajlarda oluşturabilmektedir.

Örgütlerin stratejik işbirlikleri ve ortaklıklarını; bölgesel acente ve bayilikler, know-how, lisans anlaşmaları, dış kaynak kullanımı, franchising ve ortak girişim (joint venture) olarak sınıflandırılabilir.

Bölgesel Acente ve bayilikler: Acenteler, örgütlerin kendi imkânlarıyla dağıtım kanalları oluşturup, faaliyete geçemedikleri belirli yer ve bölgelerde işlerine aracılık eden, firma adına faaliyetleri yerine getiren kuruluşlardır. Bu kuruluşlar, satışını yaptıkları ürünler üzerinde hakka sahip değillerdir yalnızca sattıkları ürünler üzerinden kâr payı alırlar. Satış sonrası herhangi bir sorumlulukları yoktur ve satış sonrası hizmetlerle ürünün asıl sahibi olan firma ilgilenir. Bayi ise örgütün mal ve hizmetlerinin tüketiciye ulaşmasına aracılık eden, bu ürünleri ve hizmetleri satma hakkına sahip olan bağımsız ticari kuruluşlardır. Örgütler ürünlerinin satışı için kendi dağıtım kanallarını

oluşturmak yerine acentelikte olduğu gibi bu faaliyetleri bayilere verirler. Ancak acente ile bayilik arasındaki en önemli ayrım bayilerin satışını yaptığı ürünlerin mülkiyetine sahip olmaları ve satış sonrası hizmetlerle de ilgilenmek durumunda olmalarıdır. Bu sebeple bayiler ürünle alakalı tüm risklerden sorumludurlar (Sancaktutan, 2018: 27).

Know-How: Sınai alanda özellikler ve ticari ve ekonomik faaliyetlerde kullanılan, gizli olmakla birlikte gizlilik niteliği taşıması zorunlu olmayan ve bir patent ile korunmamış bulunan, teknik veya işletme ile ilgili bilgi ve tecrübelerdir. Kanunen bir marka veya patent gibi korunmayan bu tür bilgi ve tecrübelerin devri know-how sözleşmesi ile yaygın olarak kullanılmaktadır (İlgaz, 2000: 155). Know-how sözleşmeleri, taraflardan birisine (know-how veren tarafa) know-how'ın verildiği diğer tarafa (know-how alan taraf) belirli bir know-how'ı açıklama ve know-how'ın kullanımına izin verme buna karşılık olarak da know-how alana belirli bir bedel (know-how bedeli) ödeme borcu yükleyen sözleşme olarak ifade edilebilir. Know-How sözleşmeleri, teknolojinin hızlı gelişmesine paralel olarak, bilgi ve tecrübeyi elinde tutan örgütlerin bu bilgi ve tecrübeleri sözleşmeler yoluyla başka işletmeler ile paylaşarak gelir elde etmesine aynı zamanda diğer örgütlerin de bilgi ve tecrübesinden yararlanma imkânına sahip olarak rekabet avantajı yakalama fırsatını elinde tutmasını sağlamaktadır (Yıldırım, 2018: 254).

Lisans Anlaşmaları: Patent hakkı nedeni ile korunan belirli bir mal veya hizmetin üretilmesine veya pazarlanmasına izin veren işbirliği olarak ifade edilmektedir. Lisans anlaşmaları ile örgüt, teknoloji, süreç, bilgi veya yöntem gibi maddi olmayan bir hakkı, belirli bir ödeme karşılığında belirli bir coğrafi bölge veya belirli bir süreç için satın alır. Genellikle uluslararası nitelik taşıyan bu tür anlaşmalar ile teknoloji ve marka üretemeyen veya yenilik yapamayan örgütler pazara girmeyi hedeflemektedir (Dinçer, 2003: 216).

Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Sanayi ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler ile birlikte dış kaynak kullanımı, örgütler için üretimlerini organize etmek ve rekabet gücü elde etmek için sıklıkla başvurulan bir yöntem haline gelmiştir. Bilişim teknolojileri ve otomotiv alanında dış kaynak kullanımının oldukça yaygın olduğu ifade edilebilir. Örgütlerin, üretim tesisinde bir yatırım yapmadan ürün veya hizmeti için bir bileşeni veya tamamını dışarıdan tedarik etmesi olan dış kaynak kullanımında örgüt, yatırım maliyeti ile satın alma veya taşeron olarak üretirme maliyetleri arasında kârını maksimize edecek şekilde kararını vermektedir (Shy ve Stenbacka, 2003: 204-205). Dış kaynak kullanımı örgüte ekonomik anlamda fayda sağlamakla birlikte, doğru kullanılmadığı veya doğru yönetilmediği durumlarda örgütün rekabet etme kapasitesine zarar da verebilmektedir. Doğru kullanılan ve yönetilen dış kaynaklar örgüt için

rekabet avantajı sağlamakla birlikte dış kaynakların yanlış kullanılması örgütün geleceğine yönelik olumsuz sonuçlara da yol açabilir (Bettis, 1992: 7).

Franchising: Örgütlerin büyümesi için önemli bir sermaye kaynağı olan franchise sözleşmesinde (Brickley vd., 1991: 27) franchisee ve franchisor olmak üzere iki taraf bulunmaktadır. Franchise satın alan kişi franchisee olarak adlandırılır ve belirli şartlar altında franchisor'un ürettiği mal ya da hizmetleri satmak için anlaşır. Bu anlaşmalar farklılık göstermekle birlikte bir başlangıç bedeli üzerinde anlaşmaya varılmış hazırlık maliyetlerini kapsar. Franchisee, franchisor'un markasını temsil ettiği için franchisor genellikle belli malzeme veya araç gereçlerin alımını, fiyat belirlemeyi ve pazarlama girişimlerini şarta bağlar (Boone ve Kurtz, 2013: 163). Franchisor ayrıca eğitim ve teknik yardım da sağlar. Franchise şirketleri genellikle bazı birimlerin sahibidir ve merkezi olarak işletilir, diğerleri franchise edilir (Brickley vd., 1991: 27).

Ortak Girişim (Joint Venture): Bir işi yalnız başına yapabilecek kaynak ve yeteneği bulunmayan bir örgütün, iki veya daha fazla örgüt ile kaynaklarını bir araya getirerek konsorsiyum oluşturmaları ve bu konsorsiyum ile oluşan örgüt sayesinde faaliyetlerini geliştirmeleri olarak ifade edilen ortak girişimin satınalma veya şirket birleşmelerinden en önemli farkı örgütlerin mevcut kimliklerini değiştirmeden yeni (ayrı ve bağımsız) bir örgüt oluşturmasıdır. Bu ortak girişime giren örgütlerden kimisi nitelikli ve uzman işgücüne, kimisi finansal kaynağa, kimisi gelişmiş teknolojiye, kimisi de hammadde ve doğal kaynağa sahiptir. Yapacakları ortak girişim için birbirini tamamlayan örgütler oluşan sinerjik güçten yararlanacak ve kendi örgütlerinin büyümesini de bu örgüt sayesinde dolaylı olarak sağlayacaktır (Eren, 2000: 246).

1.3.1.2.2. Şirket birleşmeleri ve satın almalar

Örgütlerin büyüme için başvurdukları yöntemlerden biri olan birleşme ve satın alma yolu ile büyüme, pazarın büyümesi ve rekabetin artması ile örgütlerin sıklıkla başvurdukları yöntemlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Sinerji elde etme, pazar payını artırma, rekabet gücü kazanma ve etkinliklerini artırma, vergi avantajlarından yararlanma, nakit akımlarını artırma, hisse senedinin piyasa değerini yükseltme, çeşitlendirme yoluyla risk dağıtma, ürün programını geliştirme ve genişletme, teknik bilgi ve uzmanlığın satın alınması, işletmenin güç ve prestijini artırma, yetenekli ve uzman yöneticilere sahip olma gibi nedenler örgütleri birleşme ve satın alma faaliyetlerine iten nedenler olarak ifade edilebilir (Genç ve Coşkun, 2013: 360).

İki veya daha fazla şirketin tek bir şirket oluşturmak için bir araya gelmesi Birleşme (Merger), bir işletmenin varlıklarının veya hisse senetlerinin bir başka işletme tarafından satın alınmak suretiyle ele geçirilmesi satın alma (Acquisitions), iki veya daha fazla işletmenin hukuki varlıklarını sona erdirerek

yeni bir işletme oluşturmaları konsolidasyon, alıcı örgütün hedef örgütün varlıklarının tümünü veya bir bölümünü satın alması ise varlıkların satın alınması olarak ifade edilmektedir (Eyceyurt ve Sercemeli, 2013: 165).

Örgütlerin yoğun rekabet ortamında uzun vadede hayatta kalabilmek, sürdürülebilir bir başarı elde etmek ve kâr düzeyini artırmak için uyguladıkları stratejilerden biri olan büyüme stratejisinde, örgütün iç büyüme mi dış büyüme mi izleyeceği, iç büyüme izleyecek ise hangi alt stratejileri uygulayacağı, dış büyüme izleyecekse hangi alt stratejileri uygulayacağı örgütün diğer stratejilerinin oluşturulması ve başarısı için büyük önem taşımaktadır. Örgütün temel stratejilerinin örgütün tüm stratejileri ve süreçleri ile uyumlu hale getirilmesi örgütün hedeflerine ulaşmasında kritik rol oynamaktadır.

1.3.2. Küçülme Stratejileri

Artan rekabet koşulları ve çevresel değişimler ile baş edebilmek, organizasyonun etkinliğini ve verimliliği artırmak için örgütler belli başlı faaliyetlerde bulunurlar. Bu faaliyetler, devamlı değişimlerin yaşandığı, rekabetin şiddetli ve belirsizliklerin olduğu bir ortamda organizasyonların hayatta kalmalarını sağlayan faaliyetlerdir. Örgütler için stratejik bir karar olarak ifade edilen bu faaliyetlerden biri de küçülme olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel küçülme yalnızca olası bir kriz durumunda değil, örgütün sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde etmek için de uyguladığı bir strateji ifade edilmektedir (Öndeş vd., 2011: 124-125).

1990'lı yıllardan itibaren, daha büyük kuruluşların daha iyi kuruluşlar, başarının en önemli ölçütünün ise artan gelir, daha fazla işgören ve artan pazar payı olduğuna yönelik varsayımlarda ve örgütün sürekli büyümeye devam etmesinin doğal ve arzu edilen bir süreç olmasına yönelik varsayımlarda değişiklikler meydana gelmiştir (Cameron, 1994: 189). Küçülme işgören sayısının, hiyerarşik mevki ve basamakların, maliyetlerin, yapılmakta olan işlerin ve iş süreçlerinin azaltılmasını ifade eder (Gürel, 2011: 54-55). Örgüt yöneticileri küçülme stratejisi ile bir taraftan organizasyonel verimliliği, üretkenliği ve/veya rekabet gücünü artırırken, diğer taraftan da daha az bürokrasi, daha düşük genel giderler, daha hızlı karar alma, daha sorunsuz bir iletişim sağlama veya daha büyük bir girişim için fırsat yaratabilir (Mabert ve Schmenner, 1997: 45-46).

Bir strateji olarak küçülme, örgütün tesadüfen karşılaştığı bir durum değil, bilinçli ve kasıtlı bir şekilde yürüttüğü bir süreçtir. Küçülmenin kasıtlı bir faaliyet olması, küçülmeyi, pazar payı kaybından, gelir kaybından veya organizasyonel düşüş ile istihdam kaybından farklı kılmaktadır. Küçülme stratejileri, organizasyonel bir eylem gerektirdiği için çevrenin performans veya kaynaklar üzerindeki ihlalinden farklı ele alınmaktadır. Küçülme genellikle

işgören azalmasını içermekle birlikte yalnızca bununla sınırlandırılmamış, transferler, emeklilik teşvikleri gibi personel azaltma stratejilerini de kapsamaktadır ve bu azalmalar örgütün tamamında değil yalnızca belli bölümlerinde de meydana gelebilir. Bazı durumlarda ise küçülme personel azalmasından ziyade yeni gelir kaynaklarının açıldığı ve yeni ürünlerin veya yeni süreçlerin eklendiği durumlarda yeni istihdamlar yaratabilmekte ama burada da eski istihdam düzeyine kıyasla çıktı birimi başına daha az sayıda işçi istihdamı sağlanmaktadır. Küçülme örgütün verimliliğini artırmayı hedefler ve maliyetleri azaltmak, rekabet gücünü ve geliri artırmak amacıyla düşüşe karşı savunmacı bir strateji olarak kullanılır. Son olarak, küçülme, bilinçli veya farkında olmadan iş süreçlerini etkiler. Örneğin, işgücü sözleşmeli olduğunda, aynı miktarda işi yapacak daha az çalışan kalır ve bu durum hangi işin yapılacağı ve nasıl yapılacağı üzerinde bir etkiye sahiptir. Bazı küçültme faaliyetleri elbette bir tür işin yeniden tasarlanmasına yol açan işlerin yeniden yapılandırılmasını ve ortadan kaldırılmasını (işlevlerin durdurulması, hiyerarşik düzeylerin kaldırılması, birimlerin birleştirilmesi veya yeniden tasarlanması gibi) içerebilir. İşin küçülme faaliyetlerinin odağı olup olmadığına bakılmaksızın, iş süreçleri her zaman küçülme stratejisinden bir şekilde etkilenir (Cameron, 1994: 192-193).

İngilizce “Turnaround” olarak ifade edilen dilimizde karşılığı geri dönüş olan “yeniden yapılandırma, küçülme veya küçültme” olarak da adlandırılan faaliyetler, finansal gerilemeden sorumlu koşulları hafifletmek için örgütün maliyet ve varlık azaltmalarına güçlü bir vurgu yapmaktadır. Bu alanda yapılan birkaç araştırmada verimliliğinde, pazar payında ve finansal performansında ciddi bir gerileme yaşayan örgütlerin kârlılıklarını yeniden sağlamak ve geri dönüş için maliyetlerini azaltmak gayesiyle, en iyi marj beklentilerine sahip olan iş bölümlerine geri dönmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Robbins ve Pearce, 1992: 288).

Yaygın olarak, maliyetlerin düşürülmesi, emeğin verimliliğinin artırılması, kalitenin iyileştirilmesi ve sermayenin verimliliğinin artırılması gibi amaçlar taşıyan küçülmenin dört aşamada gerçekleşmesi gerektiği ileri sürülmüştür (Mishra ve Spreitzer, 2009: 40).

1. Küçülme kararının alınması,
2. Küçülme programının yapılması,
3. Küçülmeye ilişkin duyurunun yapılması,
4. Küçülme programının uygulanması.

Küçülme sürecinin ilk aşaması olan küçülme kararının alınması aynı zamanda örgütün strateji belirleme süreci için de büyük önem taşımaktadır. Örgütün küçülmeye yönelik alacağı karar ile birlikte hangi faaliyetlerde

küçülmeye gidileceğine, küçülmenin tasarruf yoluyla mı tasfiye yoluyla mı yapılacağına dair programın oluşturulması gereklidir. Bu program, paydaşların konu ile ilgili bilgilendirilmesi sürecinin ardından, küçülme sürecin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine yönelik kararları ve adımları içerir.

Bibeault (1982)'a göre ekonomik olarak sorunlu bir örgütün temel hedefi hayatta kalmak ve pozitif bir nakit akışına ulaşmaktır. Bu hedeflere ulaşmanın yolları klasik tasarruf faaliyetleri olan tasfiye, elden çıkarma, ürün tasfiyesi ve kişi sayısında azaltmaları kapsamaktadır. Bilinen ilk aşama, maliyetlerde ve sabit varlıklarda azaltma yoluyla performans düşüşünü dengelemeyi amaçlamaktadır. Bu aşamanın kısa vadeli bir strateji olduğu düşünülse de sadece istikrara kavuşturmakla kalmayıp aynı zamanda düşüşü tersine çevirdiğinde baskın geri dönüş stratejisi olarak devam ettirilebilir (Robbins ve Pearce, 1992: 290). Bu çalışmada küçülme stratejileri, maliyetlerin azaltılmasını amaçlayan tasarruf stratejisi, varlıkların azaltılmasını kapsayan kısmi tasfiye stratejisi ve tam tasfiye stratejisi olarak üç boyutta ele alınmaktadır.

1.3.2.1. Tasarruf stratejileri

Örgütlerin olumsuz finansal durumunu düzeltmesi için verimli olmayan faaliyetlerin gözden geçirilerek onları yeniden verimli hale getirebilmek maksadı ile örgüt içine yönelik olarak uygulanan bu strateji, örgütün iç etkinliğini artırma, maliyetleri azaltma, gelirleri artırma ve aktiviteleri azaltma yolu ile faaliyetleri geriletme amacını taşımaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006: 203). Tasarruf stratejisiyle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütlerin tasarruf süreçleri ile ilgili maliyet ve varlık azaltma süreçlerini kapsayan operasyonel yapılandırma süreçleri ile birlikte yönetimin yeniden yapılandırılmasını ifade eden yönetim değişikliği yaklaşımı öne çıkmaktadır. Bibeault (1998: 92) yönetim değişikliğini tasarruf ve geri dönüş sürecinin ilk aşaması olarak ele almaktadır. Yazar'a göre üst yönetim değişikliğinin örgütün tasarruf ve geri dönüş süreci için ön koşul olarak ele alınması, eski işleyiş şekillerinin köklü bir değişim geçirmesini gerektirir. Görevdeki üst yönetim alışkanlıklarının değiştirilmesinin ve radikal reformların gerçekleştirilmesinin zor olacağını vurgulayan Bibeault, bankaların ve alacaklıların ancak yönetim ekibinin krizi yönetebileceğinden emin olmaları halinde finansal desteğe devam edeceğini ifade etmektedir. Yönetim değişikliği, bankacılar, yatırımcılar ve çalışanlar için kötü performansın nedeni yönetim kontrolü dışında olsa dahi, firmanın performansını iyileştirmek için olumlu bir adım atıldığının somut kanıtı olabilmektedir.

Grinyer, Mayes ve McKiernan (1988) zayıf performanstan iyileşme sağlayan firma örnekleri ile kontrol firmaları arasındaki en önemli farklardan birinin, birincisinin ikincisine göre önemli ölçüde daha fazla yönetim değişikliği yapması olduğunu bildirmektedir. Yönetim değişikliği olasılığı ile bir firmanın hisse

senedi performansı arasında ters bir ilişki olduğuna dair ampirik araştırmalar mevcuttur. Ancak borsanın sıkıntılı firmalardaki üst yönetim değişikliklerine tepkisi karışıktır. Yapılan çalışmalarda, mali açıdan sıkıntılı firmalardaki yönetim değişikliğinin iyileşmeye katkıda bulunduğu açık değildir. Borsa tepkisini, bu değişikliğin algılanan etkinliğinin bir ölçüsü olarak yorumlarsak, çalışmalardan elde edilen kanıtlar net değildir. Bu nedenle, yönetsel yeniden yapılanmanın etkinliği, henüz kesin olarak belirlenmemiştir (Sudarsanam ve Lai, 2001: 184-185).

Tasarruf stratejilerini kapsayan operasyonel yeniden yapılandırma süreci, doğrudan maliyetleri azaltarak ve genel giderleri hacme paralel olarak zayıflatarak verimliliği ve marjı iyileştirmek için maliyet azaltma, gelir üretme ve işletme varlıklarını azaltma stratejilerini içerir. Tasarrufun ilk ve en önemli adım olduğu iddia edilmiş olsa da derin kesintilere karşı tipik olarak örgütsel direnç vardır. Direncin üstesinden gelen ve böylece daha fazla azalma sağlayan firmalar, geri dönüş elde etmek için daha iyi konumlanmışlardır (Robbins ve Pearce, 1992: 290).

Operasyonel yeniden yapılandırmanın genellikle, finansal açıdan sıkıntılı bir örgüt tarafından uygulanan ilk strateji olmasının bir diğer nedeni ise örgüt yakın vadede iflas ederse stratejik sağlığı değerlendirmenin bir anlamının olmamasıdır. Verimlilik önlemleri hem çıktıyı (geliri) maksimize etmeye hem de girdiyi (envanter gibi kaynaklar) en aza indirmeye yöneliktir. Firmanın operasyonel olarak zayıf olduğu yerlerde maliyetlerin azaltılması yeterli olabilir. Daha sonra, mevcut ürün gruplarına odaklanarak, fiyat indirimleri başlatarak (veya ürünlerin fiyat duyarlı olmadığı durumlarda fiyatları artırarak) ve talebi canlandırmak için pazarlama harcamalarını artırarak, gelir getirici stratejiler izlenebilir. Firma kapasitesinin çok altında çalıştığı zaman, varlıkların kullanımını ve üretkenliğini iyileştirmek için varlıkların azaltılması zorunludur ve aynı zamanda finansal sıkıntı içindeki firmalar için hayati önem taşıyan nakit akışını artırır. Varlık azaltma, doğası gereği operasyonel veya stratejik olabilir (Sudarsanam ve Lai, 2001: 185).

Sürekli değişkenlik arz eden ve rekabetçi olan piyasa şartlarında örgütlerin en az kayıpla çıkması veya kâr edebilmesi, örgütün maliyetleri doğru yönetebilmesi yolu ile sağlanmaktadır. Çünkü gelirlerin oluşumunda ana etken olan fiyat piyasa şartlarında kendiliğinden oluşmaktadır (Alkan, 2001: 179). Örgütlerin maliyet azaltma sürecinde izledikleri temel yollardan biri olan stok indirimi, örgütlerin hayatta kalabilmesi için gereken nakit akışının sağlanması amacıyla toplam maliyetlerin düşürülmesine yarayan satış yolu ile stokların azaltılması sürecini ifade etmektedir.

Tasarruf stratejisi uygulayan örgütler verimliliklerini artırmak için (Ülgen ve Mirze, 2006: 231-232);

- Yatırım harcamalarının kısılması,
- Personel giderlerinin kısılması,
- Yönetim ve genel giderlerin kısılması,
- Alacakların takibi ve genel giderlerin kısılması,
- Satın alma, stok ve satış denetimlerinin sıklaştırılması
- Satışları artıracak fiyat stratejileri uygulanması,
- Ürünlerde iyileştirici küçük gelişmeler yapılması,
- Diğer gelir ve nakit yaratan faaliyetlerin incelenmesi ile iç verimliliği artırmayı hedefleyebilirler.

Tasarruf sürecinde örgütlerin uyguladıkları bir diğer yol ise harcamaların kısılması olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütün ana faaliyetlerini yürütmeye aksaklıklara yol açmadan giderlerin azaltılmasını amaçlayan bu süreçte örgütlerin uyguladıkları öncelikli stratejilerden birisi insan kaynağını küçültmek ve/veya ücret artışlarının kısılması ve/veya ortadan kaldırılmasıdır (Altun ve Tabakoğlu, 2020: 9). İnsan kaynağını küçültmek yalnızca tasarruf süreçlerinde değil örgütsel küçülmenin diğer boyutları olan kısmî tasfiye ve tam tasfiye süreçlerinde de karşımıza çıkmaktadır. Çalışmada insan kaynağına yönelik azaltımlar bu başlıkta ele alınacaktır. İşten çıkartma süreci, planlı bir tasarruf süreci olarak ele alınmakla birlikte; Tuhs işten çıkartmaları, proaktif ve reaktif olarak iki boyutu ile ele almaktadır. Finansal sıkıntıya ve örgütün aşağı doğru ivme göstermesine çözüm amaçlı olarak gerçekleştirilen işten çıkartmalar reaktif olarak adlandırılırken, rekabet gücünü sürdürmek, performans düşüşleri hızlanmadan müdahale etmek ve örgütü geri döndürme çabalarını da kapsayan işten çıkartma stratejileri proaktif olarak adlandırılmaktadır (Lee, 1997: 880).

Örgütlerin iş gücü azaltma stratejileri; doğal aşındırma, gönüllü fesih, erken emeklilik teşvikleri ve zorunlu fesih olmak üzere dört alt başlıkta ele alınmaktadır. Türkçe'ye doğal aşındırma olarak çevrilen "attrition" kavramı (Bulgurcu, 2011: 55), örgütün işe alım sürecini durdurarak, ayrılan personel yerine, yeni personel almayarak gerçekleştirdiği işgücü azaltma stratejisidir. Örgütlerin işgücü azaltmada kullandığı en basit yöntem olarak karşımıza çıkan doğal aşındırmada, çalışanlar örgütte kalmaya veya ayrılmaya karar verirken özgür seçim yapma fırsatı bulurlar, ancak plansız ve kontrol edilemez bir süreç olduğu için doğal aşındırma örgüt için ciddi sonuçlara yol açabilir.

İşgücünü azaltmak için kullanılan ikinci yaklaşım olarak karşımıza çıkan gönüllü fesih ise örgütün çalışanlarına, ek tazminat, sağlık sigortası ve diğer yan haklardan iyileştirilmiş bir çıkış paketi sunarak, örgütün işten çıkartma sayısını azaltmak gayesiyle bazı personellerin gönüllü olarak istifa etmesini istediği süreçtir. Bir diğer işgücü azaltma yöntemi olan erken emeklilik teşvikinde ise

gönüllü fesihte olduğu gibi, çalışanlara erken emeklilik için teşvik edici bir paket sunularak işgücünün azaltılması hedeflenmektedir. Örgüt erken emeklilik teşvikinde, toplu işgücü azaltma yerine farklı işten çıkış tarihi belirleyerek düzenli ve kademeli bir işgücü azaltma stratejisi de gerçekleştirebilmektedir. Son işgücü azaltma yöntemi olan zorunlu fesih ise ayrılan personellere seçim hakkının tanınmadığı nihai bir küçültme veya tasarruf stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar için cazip olmayan bu süreç bazen departmanların, iş birimlerinin veya tesislerin tamamen kapatılması ile de gerçekleştirilebilmektedir (Cascio, 2009: 3-4).

İşgücü azaltma stratejisi, örgütlerin sürekli değişen koşullara uyum sağlaması ve rekabet edebilmesi için bir zorunluluk arz etmekle birlikte pek çok yararına karşın tahmin edilemeyen bazı problemleri de beraberinde getirmektedir. Örgütlerin başarıya ulaşmasında en önemli etkenlerden biri olan nitelikli işgücü, “Geriye Kalan Sendromu (Survivor Sydrom)” olarak adlandırılan ve küçülme sonrası mevcut işine devam eden işgörenlerde görülen duygusal tavır, davranışlarda karmaşa ve sapma olarak ifade edilen rahatsızlıklardan dolayı problemlere de yol açabilmektedir (Yıldırım ve Yavan, 2008: 182).

Geri dönüş olarak da adlandırılan bu tasarruf sürecinin bir sonraki aşaması, gelişme hedeflerine ve pazar payında büyümeye doğru ilerlemektir. Bu hedeflere ulaşmak için kullanılan araçlar, satın almalar, yeni ürünler, yeni pazarlar ve artan pazar penetrasyonudur. Bu iki aşama arasında, Bibeault bir karar noktası öngörmektedir; Örgüt, düşüşünü durdurduktan sonra önceden var olan stratejisinin küçültülmüş bir versiyonu aracılığıyla tasarruf azaltılmış formunda toparlanmaya devam edip etmeyeceğine veya büyümeye dönüş aşamasına geçip geçmeyeceğine karar vermelidir. Bu noktada, tasarruf stratejisinin nihai yönü netleşir. Örgüt ya kârlılığı esasen değiştirilmemiş bir stratejiyle, ancak daha az kaynak taahhütleriyle sürdürmeye devam edecek ya da tasarruf aşamasını yeni büyüme vurgusuyla birleştirecektir (Robbins ve Pearce, 1992: 290).

1.3.2.2. Kısmi tasfiye stratejisi

Örgütlerin bazı iş veya iş birimlerini terk etmesi olarak ifade edilen kısmi tasfiye stratejisi (Ülgen ve Mirze, 2006: 232), organizasyonun yeniden tasarımını içerdiği için hızlı bir şekilde uygulanması zor olan orta vadeli bir küçülme stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Cameron vd., 1991: 62).

Örgütün, operasyonel olarak zayıf olduğu durumlarda maliyetin azaltılması yeterli olabilir ancak örgütün kapasitesinin çok altında çalıştığı zaman, varlıkların kullanımını ve üretkenliğini iyileştirmek için varlıkların azaltılması zorunludur. Ayrıca finansal sıkıntı içindeki firmalar için hayati önem taşıyan nakit akışını artırır. Varlık azaltma, doğası gereği operasyonel veya stratejik olabilir (Sudarsanam ve Lai, 2001: 185).

Kısmi tasfiye stratejilerinin uygulanmasının diğer nedenleri ise aşağıda belirtilmektedir (Eren, 2000: 254);

1. Beklenen kârlılık için gerekli satış hacmine ulaşmanın imkânsızlığı,
2. Diğer stratejik iş birimlerinin kârlarından daha az kârlılık ve işletmenin girebileceği daha iyi yatırım alternatiflerinin bulunması,
3. Teknolojik gelişmelerin, değişim ve yeniliklerin işletmenin sahip olduğu yatırım gücünden daha fazla kaynak gerektirmesi,
4. Kanuni baskılar ve antitröst eğilimlerin işletmeyi zorlaması,
5. İşletmeler arası iyileşmelerden sonra bazı stratejik iş birimlerinin yeni oluşuma uygunluk sağlayamaması.

İşletme varlıklarının azaltılması, işletme birimi düzeyinde satış, fabrika, ekipman ve ofisler gibi fazla sabit varlıkların kapatılması ve entegrasyonu ile envanter ve borçlular gibi kısa vadeli varlıklarda azalma anlamına gelir. Bu, işletme düzeyinde iyileştirilmiş varlık kullanımını yoluyla firmanın mevcut operasyonlarının verimliliğini artırma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Kısa vadede nakit akışı ve kâr artışı için tasarlanan bu süreç, örgütler için yangınla mücadele örneği oluşturmaktadır (Sudarsanam ve Lai, 2001: 185).

Kısmî tasfiyede, bir diğer ifade ile varlıkların azaltılması stratejisinde temel soru, hangi varlıkların satılıp hangi varlıkların tutulacağına yöneliktir. Cevabı ise örgütün mevcut veya gelecekteki stratejisine bağlı olarak şekillenmektedir. Genel bir kural olarak, tutulması gereken varlıklar, örgütün gelecekte veya iki yıl içinde kullanacağı varlıklardır. İflas yakın olmadıkça, kalan varlıkların satışı aceleyle değil, kasıtlı olarak yapılmalıdır çünkü varlıkların aceleye getirilmesi veya zorla satışı genellikle satıcının onlar için alacağı fiyatı yüzde 50 veya daha fazla azaltmasına sebep olacaktır. Örgütün mevcut satışları, mevcut başa baş noktasının yüzde 30 ila 60'ı arasındaysa, o zaman en uygun geri dönüş stratejileri, normalde gelir yaratma veya varlık azaltma stratejileridir. Yeni bir başa baş noktasına ulaşmak için maliyetleri yeterince düşürmenin genellikle hiçbir yolu yoktur ve firmanın kullanabileceği zaman ve kaynaklar, genellikle bir kombinasyon stratejisi denemek için yeterli değildir. Bu tür durumlarda gelir getirici ve varlık azaltma stratejileri arasındaki seçim, öncelikle işin geri dönüşü tamamlandıktan sonra uzun vadeli potansiyeline ve örgütün mali durumunun kritikliğine bağlıdır. Örgütün potansiyeli, mevcut kapasitesi geri dönüşün bir veya iki yılı içinde kullanılacak kadar ise ve finansmanı henüz umutsuz değilse, gelir getirici stratejiler izlenmelidir. Finansmanı kritikse, ancak yakın vadede mevcut kapasitesinin tamamını kullanma potansiyeli de mevcutsa, firma birleşik bir gelir yaratma / varlık azaltma stratejisi izlenmelidir. Bununla birlikte, asıl odak noktası, gelecek üç ila altı ay boyunca firmanın nakit akışı ihtiyaçlarını karşılamak için gereken seviyeyle sınırlı varlık satışları

ile gelir yaratma olmalıdır. Firmanın uzun vadeli satış potansiyeli mevcut kapasitesinden önemli ölçüde daha az ise firmanın uzun vadeli potansiyeline göre satılacak toplam varlık miktarına göre bir varlık azaltma stratejisi seçilmelidir (Hofer, 1980: 27).

1.3.2.3. Tam tasfiye

Örgütlerin belirli bir birim ve belirli bir faaliyet ile sınırlı kalmayarak, tüm faaliyetlerini ve örgütün varlığını sonlandırılması olarak tanımlanan tam tasfiye stratejisi, örgütün artık yaşamını devam ettiremeyeceği veya devam ettirmesinin finansal dengeleri alt üst edeceği durumlarda tercih edilen bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006: 234). Örgütün varlıklarının satılması ile elde edilen gelirin önce alacaklılara ve eğer artar ise hissedarlara dağıtıldığı tasfiye stratejisi örgütlerin sıkıntılı durumlarda son çare olarak başvurduğu yöntemlerden biridir (Yıkılmaz, 2012: 53-54).

Bir örgütün, kendisine bağlı diğer işletmelerinin, üretim hatlarının veya üretim tesisi gibi varlıklarının satılması olarak da ifade edilen tasfiyenin elden çıkartmalar ve şirketin bölünmesi ile yeniden yapılanmalar olarak ifade edilen iki alt türü bulunmaktadır. Elden çıkartma, örgütün varlıklarının bir diğer örgüte satılması işlemidir. Bir diğer türü olan şirketin bölünmesi ile yeniden yapılanmalarda ise örgüt, varlıkları satılarak yeni bir örgüte dönüştürülmekte ve hissedarlar bu yeni örgütün de hissedarı olmaktadır (Boone ve Kurtz, 2013: 586).

1.3.3. Durağan Stratejiler

Dış çevrenin fazla değişmediği, pazar koşullarının dengeli ve durağan olduğu, rekabetin şiddetli olmadığı piyasada faaliyette bulunan örgütlerin mevcut durumlarından memnun olduğu durumlarda durağan stratejiler uygulanır. Durağan stratejilerde işin tanımı değiştirilmemesine rağmen faaliyetlerin etkinlik ve hızlarının değiştirilmesi yolu ile küçük iyileştirmeler yaparak mevcut durumun korunması amaçlanmaktadır. (Ülgen ve Mirze, 2006: 206). Bir diğer ifade ile durağan stratejiler, örgütün faaliyette bulunduğu alanda dengeli bir gelişmeyi sürdürmesi ve yeni alanlara girmeyerek riski azaltması anlamına gelmektedir. Örgütün büyük riskler almaktan kaçınarak yıldan yıla faaliyet alanını genişlettiği bu stratejide, örgüt kaynakları mevcut faaliyetlere tahsis edilir, mal ve hizmet üretiminde ve pazarlamasında ise yalnızca gerekli değişiklikler gerçekleştirilir. Durağan büyüme stratejilerinin öne çıkan üç önemli özelliği bulunmaktadır (Dinçer, 2003: 221).

1. Örgüt aynı veya benzer hedeflerini takip eder, geçmişte olduğu gibi aynı oranda büyümeye devam eder.
2. Piyasaya aynı veya benzer mal ve hizmetleri sunmakta herhangi bir değişiklik yapmamaktadır.

3. Ana stratejik kararları fonksiyonel yavaş büyüme sürdürme konusunda yoğunlaşmıştır.

Örgütün hedeflerinde değişikliklerin olmadığı ve benzer bir büyüme oranı ile yola devam etmeyi amaçladığı strateji olarak karşımıza çıkan durağan stratejilerde örgüt, pazarda yer alan ürün veya hizmetlerinde bir değişiklik planlamamakla birlikte, dengeli ve fonksiyonel büyüme devam ettirme amacı taşımaktadır.

1.3.4. Karma Stratejiler

Karma stratejiler, bir örgütün aynı anda veya art arda farklı stratejileri uygulamasını ifade eder. Örgütler stratejik süreçlerinde yalnızca bir temel strateji takip edebileceği gibi, aynı anda iki ya da daha fazla stratejiyi de uygulayabilmektedir. Özellikle büyüme stratejileri tasarruf stratejileriyle bir arada uygulanmaya oldukça uygundur (Dinçer, 2003: 232). Örgüt, dikey farklılaşmaya giderek bir büyüme stratejisi uygularken aynı zamanda bazı masraflardan da tasarruf etmeyi amaçlayabilir. Karma stratejiler ile ilgili bir diğer önemli nokta ise; stratejik iş birimleri içinde uygulanan stratejilerin zaman içerisinde de değişebileceğidir. Önce büyüme stratejisi uygulayan bir örgüt, ardından durağan strateji, daha sonra da küçülme stratejisi uygulayabilmektedir. Bu boyutu ile ele alındığında, örgütlerde çoğu zaman uygulanan stratejilerin karma stratejiler olduğunu, diğer bir ifade ile aynı anda iki veya daha fazla alternatif strateji uygulanırken, zaman içerisinde de değişebildiğini söyleyebiliriz (Eren, 2000: 258).

Örgütlerin aynı anda iki ya da daha fazla stratejik alternatif uygulamaya yönelten nedenler artan rekabet, değişen tüketici talep ve ihtiyaçları, yeni teknolojik gelişmeler ve örgütün temel yetenekleri olarak ifade edilebilir. Bu strateji ile örgütlerin zaman içerisinde tüketici beklentilerini karşılayan, örgüte rekabet üstünlüğü sağlayan faaliyetlerini güçlendirme, örgüte sağladığı faydanın yetersiz bulunduğu faaliyet alanlarında ise tasarruf etme eğiliminde olduğu ifade edilebilir. Ayrıca örgütler bazı koşullarda güçlendirmek istedikleri faaliyet alanına kaynak ayırabilmek için de diğer faaliyetlerde tasarrufa yönelebilmektedir. Örgütlerin bu stratejileri aynı anda yapabileceği gibi art arda da uygulaması da büyüme stratejisi uyguladığı bazı faaliyetlerden amaçlanan beklentilerin karşılanmaması durumunda küçülme stratejileri uygulanabilmesine ve/veya küçülme stratejileri veya durgun stratejiler uyguladığı faaliyet alanlarında yeniden büyüme hedefine yönelebilmeye olanak tanımaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Görece yeni bir kökene sahip olmasına rağmen bir çalışma konusu olarak insan kaynakları yönetimi, Keldanilerin Buluşsal Ücret Planları ile M.Ö 400'e dayanmaktadır. Asgari ücret ve teşvik ücret planlarının M.Ö 1800 civarında Hammuabi'nin Babil kodlarında yer aldığı, Çinlilerin ise M.Ö. 1650 gibi erken bir tarihte Çalışma Bölümü Prensibini (uzmanlaşma) ortaya çıkardığı ifade edilmektedir. "Yönetim kapsamı" ve ilgili örgütlenme kavramlarının, Hz. Musa tarafından M.Ö. 1200'lerde vurgulandığı ve Hindistan'da Kautilya'nın, M.Ö. 4. yüzyılın başlarında insan kaynaklarının sistematik yönetimi için sağlam temeller oluşturduğu ifade edilmektedir. Endüstri Devrimi öncesinde, emeğe verilen değerin düşük olduğu ve işveren ile çalışanlar arasındaki insan ilişkilerinin kölelik, serflik ve lonca sistemi ile karakterize edildiği bilinmektedir. Kölelik olumsuz serflik ise pozitif teşvik sistemine dayanmaktaydı. Bununla birlikte, her iki sistemde üretimin büyümesiyle birlikte ticari işletmelerin yerini usta, zanaatkâr, kalfa ve çırağı içeren lonca sistemi almıştır. Lonca sistemi, işçilerin seçimi, eğitimi ve gelişimi için insan kaynakları yönetiminin başlangıcını ve ücretler, çalışma koşulları için toplu pazarlığın ortaya çıkışını işaret etmektedir (Bhattacharyya, 2006: 2-3).

1768 yılında, James Watt'ın buhar makinesini icadı ile başlayan endüstri devrimi; üretim, tüketim ve pazarlama alanlarında, ekonomik, siyasal ve kültürel yapılarla köklü değişiklikler yaratmıştır. İngiltere'de başlayan, Avrupa ve tüm dünya ülkelerine yayılan bu süreç kitle üretimine ve fabrika düzenine geçişin temellerini oluşturmaktadır. Buhar makinesinin icadı ile birlikte ürünlerin deniz ve demir yolu ile daha uzak ülkelere taşınması mümkün olmakla birlikte hızlı kentleşme, endüstriyel üretim araçları, ekonomik verilere dayalı yönetim,

işçi sınıfının doğuşu, fabrikalar ve paranın hâkimiyeti gibi yeni kavramları da beraberinde getirmiştir.

Endüstri devrimi ile uygulanan bu yeni teknikler üretimin miktar, kalite olarak artmasına ve daha ucuza mâl edilmesine yardımcı olmuş, bu süreç atölyelerin kapanmasına ve atölyelerde çalışan zanaatkârların yeni yapı içerisinde nitelikli işgücü olarak yer almasına neden olmuştur. Endüstri için gerekli olan niteliksiz işgücü ise tarım işçilerinden ve küçük toprak sahiplerinden oluşmuştur (Çetinel, 2003: 184-185).

Endüstri devriminin “bırakınız yapsınlar” yeni ekonomik doktrinini izlemesi ve yeni endüstriyel organizasyonun, sağlıksız çalışma ortamı, uzun çalışma saatleri, yorgunluk, monotonluk, zorlanma, kaza olasılığının artması vb. nedenlerle işveren-işçi ilişkisini bozan fabrika sistemi ile karakterize edilmesi insan kaynağı açısından dönemin öne çıkan özelliklerindedir (Bhattacharyya, 2006: 2-3). Endüstri devrimini takiben genellikle etkili bir şekilde gerçekleştirilen ancak çeşitli faaliyetler arasında veya genel örgütsel hedeflerle çok az ilişkili olan bir dizi faaliyet (örneğin işe alma, seçme, eğitim, maaş yönetimi, endüstriyel ilişkiler) olan personel yönetim kavramı da gelişmeye başlamıştır. Fabrikalarda çalışan işçilerin yoğunlaşması, halkın dikkatini istihdam koşullarına odaklamaya ve işçileri daha iyi koşullar için mücadele etmeye yönlendirmiştir. 1900’lerin başındaki insanî, kooperatif ve Marksist teoriler, insan kaynakları yönetiminin önemli unsurları olan sendikacılık ve endüstriyel ilişkiler sisteminin büyümesinin temellerini atan endüstride çalışan işçi ve işveren çıkarları arasındaki potansiyel çatışmaları vurgulamaktadır. İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri’ndeki hükümetler, bu meselelere dâhil olarak kadın ve çocuk işgücü için çalışma saatlerinin düzenlenmesi, erkek işgücü için asgari bir ücret belirlenmesi ve çalışanları sağlıksız ve tehlikeli çalışma koşullarından korumak için bir dizi yasa çıkarmıştır. Avustralya ve Yeni Zelanda zorunlu koşullardan ziyade uzlaşma ve tahkime dayalı farklı bir sistemi benimsemiş olsalar da 1900’lerin başından itibaren yavaş yavaş aynı sistemi izlemeye başlamışlardır. Bu dönemde, yönetim teorisyenlerinin iş ve çalışma sistemlerinin doğasını incelemesi, ortaya çıkan psikolojik ve sosyolojik araştırma sonuçlarına dayalı modeller geliştirmeye başlaması, bu teorilerin geliştirilme ve uygulanma yolları, işlere, iş süreçlerine ve organizasyon yapılarına yönelik değişen tutumları yansıtmaktadır. Klasik teoriler, işin kendisine ve çalışanların iş süreçlerine verimli bir şekilde uyarlanmasına vurgu yapmakta iken Neoklasik teoriler daha fazla organizasyonel üretkenlik elde etmek için işçilerin kendilerine ve ihtiyaçlarının karşılanmasına odaklanmaktadır. Takip eden yönetim teorileri ise hem çalışanlara, hem de örgütlerine fayda sağlamak için daha önceki fikirlerin üzerine katkı sağlamaktadır. Mükemmellik ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) teorisyenleri, bu fikirlerin belirli endüstrilere

ve kuruluşlara veya farklı ekonomik ve sosyal durumlara uygulanmasını sağlamıştır (Rotich, 2015: 59-60).

2. Dünya Savaşı'nın ardından emek ve personel sorunlarına disiplinler arası bir yaklaşımın önemli olduğu vurgulanarak, "Endüstriyel İlişkiler" terimi psikoloji, sosyoloji ve çalışma ekonomisi araştırmaları ile ilişkilendirilip, işgücü piyasası analizini, işgücü ilişkisini ve personel idaresini kapsayacak şekilde ele alınmaya başlanmıştır. Akademisyenler ve uygulamacılardan oluşan profesyonel bir dernek kurulması (Endüstriyel İlişkiler Araştırma Derneği) ve birkaç üniversitede disiplinler arası araştırmaları teşvik etmek için sınıai ilişki merkezleri kurulması, personel yönetiminin gelişmesini sağlayan gelişmeler olarak ele alınabilir. 1960'lı yıllarda örgütsel davranış teorilerinin personel yönetimi alanını etkilemeye başlaması organizasyon bilimlerinin odak noktasını, bireyler ve informal grupların davranışlarını anlamaya ve yönetmeye yöneltmiştir (Mahoney ve Deckop, 1986: 224-225). 1960'lar ve 1970'lere gelindiğinde ise personeli yalnızca iş, çalışma psikolojisi, eğitim ve endüstriyel ilişkiler kapsamında değerlendirmenin yetersizliği anlaşılmış, teknolojinin gelişmesi, rekabetin artması ve diğer çevre faktörlerinin etkisi ile insan kaynağının niteliğini işletmelerin başarılarını belirleyen temel bir unsur haline getirmiştir. 1980'li yıllardan itibaren ise personeller bir maliyet unsuru yerine yatırım ve rekabet avantajı kaynağı olarak görülerek personel yönetimi kavramı yerine insan kaynakları yönetimi kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Kızıldağ ve Büyükaslan, 2018: 62).

1980'li yıllarda başlayan personel yönetiminden insan kaynakları yönetim sürecine geçiş ile birlikte, odak noktalarda yaşanan değişimler Tablo 6'da yer almaktadır (Sabuncuoğlu, 2016: 11).

Tablo 6: İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farklılıkları

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
▪ İş Odaklı	▪ İnsan Odaklı
▪ Operasyonel Faaliyet	▪ Danışmanlık Hizmeti
▪ Kayıt Sistemi	▪ Kaynak Anlayışı
▪ Statik Bir Yapı	▪ Dinamik Bir Yapı
▪ İnsan Maliyet Unsuru	▪ İnsan Önemli Bir Girdi
▪ Kalıplar, Normlar	▪ Misyona ve Değerler
▪ Klasik Yönetim	▪ Toplam Kalite Yönetimi
▪ İşte Çalışan İnsan	▪ İş Yönlendiren İnsan
▪ İç Planlama	▪ Stratejik Planlama

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2016: 11

Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki farklar değerlendirildiğinde, personel yönetiminden insan kaynaklarına geçiş sürecinde örgütler tarafından çalışanlara atfedilen anlamda da değişiklikler

gerçekleştiğini, insan odaklı bir çalışma sistemi ve çalışanların bir maliyet unsuru olarak değil, örgütün tüm faaliyetleri için önemli bir kaynak olarak görüldüğünü ifade etmek mümkündür. 1980'li yıllardan itibaren başlanan bu geçiş sürecini ülkemizde yer alan örgütlerin insan kaynakları uygulamaları hususunda değerlendirdiğimizde ise günümüzde her ne kadar isim olarak değişmiş olsa da insana/çalışana atfedilen değerlerde personel yönetimi bakış açısından tamamen arındırılarak insan kaynaklarına geçişin sağlandığını ifade etmek pek mümkün değildir.

İnsan kaynaklarını bir gruptaki faaliyetler, uygulamalar, roller ve sorumlulukları içeren bir yapı olarak ele almak mümkündür (Uyar ve Deniz, 2012:917-918). Literatürde fonksiyonları birbirinden farklı ele alınmakla birlikte insan kaynakları cezbetme, geliştirme ve elde tutmaya yönelik planlama faaliyetlerinden daha kapsamlı ifade edilirse, planlama, işe alma ve seçme, eğitim ve gelişim, çalışan ilişkileri, ücretlendirme ve elde tutma faaliyetlerinden oluşmaktadır (Al-Qudah vd., 2020: 223). İnsan kaynakları fonksiyonlarının ilki olan planlama ve seçim süreci, örgütün gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını tahmin etmeye yönelik faaliyetleri planlama, bu ihtiyaca yönelik işgücü talebini karşılama aşamaları olarak ele alınmaktadır. İnsan kaynakları planları doğrultusunda organizasyona yönelik yeni oluşan talepler ilave çalışanlar ile karşılanacağı gibi mevcut çalışanların gelişimleri ile de karşılanabilmektedir. Yeni çalışanların örgütün ihtiyacına yönelik eğitimleri ve gelişimleri veya mevcut çalışanların eğitim ve gelişimleri ise insan kaynaklarının ikinci fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eğitim ve gelişim çalışanların organizasyon için sürekli yararlılıklarını sağlamak ve kişisel ilerleme isteklerini karşılamak için yeni beceriler öğretme sürecidir. Bu süreçte yapılan eğitim ve gelişim çalışmalarının kontrolü değerlendirme süreci olarak adlandırılmaktadır. Değerlendirme süreci, yalnızca çalışanların bireysel performanslarının değil aynı zamanda insan kaynakları faaliyetlerinin de etkinliğinin ve doğru yönetilip yönetilemediğinin göstergelerindedir. Düşük performans, planlama, seçim, eğitim veya geliştirme faaliyetlerinin yeniden değerlendirilmesi gerektiği anlamına gelebilir. Çalışanların ücret, maaş, çalışma koşulları, sigorta, fazla mesai ve yasal yükümlülükleri süreci insan kaynakları fonksiyonunun üçüncüsü olan ücret ve yan hakları (Uyar ve Deniz, 2012: 917-918), çalışanın çalışma esnasında maruz kalacağı tehlike ve risklere yönelik koruma ve gözetme borcu ise koruma fonksiyonunu ifade etmektedir. Çalışanları korumak, sağlıklı bir çalışma alanı sağlamak İş Hukuku ve Borçlar Kanunu ile işverene yüklenen bir borç olmakla birlikte (Karacan ve Erdoğan, 2011: 109) insan kaynaklarının önemli fonksiyonlarından birini oluşturmaktadır. Örgüt için her bir fonksiyon ayrı ayrı önem taşımakla birlikte bu çalışmada insan kaynaklarının fonksiyonlarından ilki olan insan kaynakları planlaması ele alınmaktadır.

2.2. İnsan Kaynakları Planlaması

Endüstri devriminden günümüze ilerleyen teknoloji ve artan rekabet, rekabet avantajını sağlamak isteyen örgütlerin somut ve fiziksel kaynaklardan ziyade bilgi kaynaklarına odaklanmasına, bilginin örgütsel performansın ana itici gücü haline gelmesine neden olmuştur. Bilginin insanlar tarafından üretilmesi, sosyal etkileşimler ve kolektif dinamiklerle zenginleşmesi insan kaynakları yönetimi işlevini hem özel hem de kamu kuruluşlarında temel bir yetkinlik haline getirmiştir. Maddî varlıkların aksine, bilgi ve entelektüel kaynaklar bol miktarda bulunmaktadır fakat örgütlerin bu kaynakları doğru tanımlaması, organizasyonel süreçlerle ilişkilendirmesi, dönüştürmesi için doğru yönetim araçlarına ve uygulamalarına sahip olması gerekmektedir (Moustaghfir, 2014: 27). Devamlılık ve rekabet avantajı için örgütün hayati yönünü temsil eden insan kaynağının yönetilmesi örgütler için oldukça zor bir süreçtir. Çalışanların yeteneklerini, yetkinliklerini ve becerilerini doğru analiz etmek ve etkin bir şekilde kullanmak insan kaynakları yönetimi için büyük önem taşımaktadır (Momin ve Mishra, 2015: 258). İnsan kaynakları yönetiminin organizasyondaki uygulamalarının ilk adımı olan planlama veya insan kaynakları planlaması ise değişen çevre koşulları örgütün uzun ve kısa vadeli değişim ihtiyacı, örgütün amacının gerçekleştirilmesi, değişim ihtiyacının tahmini ve gerçekleştirilmesi ile yakından ilişkilidir.

İnsan kaynakları planlaması, “bir organizasyonun işgücü talebini tahmin etmeye çalıştığı ve bu talebi karşılamak için gerekli olacak arzın boyutunu, doğasını ve kaynaklarını değerlendirmeye çalıştığı süreci tanımlamaktadır” ifadesi insan kaynakları planlamasının insan gücü planlaması ile eşanlamlı olarak algılanmasını sağlayacaktır. İnsan gücü planlaması oldukça merkezi, mekanik, sayıları hesaplayan bir süreç ile ilişkilendirilmekle birlikte insan kaynakları planlaması, özellikle becerilerle ilgili olmak üzere niteliksel konuların daha fazla tanınmasına izin vererek organizasyonel süreçlerde daha etkin olmaktadır. İnsan kaynakları planlamasının insan gücü planlamasından ayırt edici özellikleri; bilinçli, belirgin, amaca yönelik, ileriye dönük, dinamik, bütüncül ve kantitatif olmasıdır. Diğer bir deyişle, insan kaynakları planlayıcıları, arz/talep dengesi analizlerinin bir sonucu olarak eylem alanlarını belirleme niyetiyle, geleceği yapılandırarak ele alırlar. Bu aynı zamanda tedarikle ilgili çeşitli seçeneklerin değerlendirilmesini de içerir. İnsan kaynakları planlamasının toplu ve nicel bir çalışma olması amaçlanmıştır ancak bu durum becerilerin veya tedarik kalitesinin dikkate alınmayacağı anlamına gelmemektedir. Böylelikle işgücü, sınıf, meslek, uzmanlık vb. temelinde uygun alt gruplara ayrılabilir (Reilly, 1996: 14).

İnsan kaynakları planlamasının erken dönem tartışmalarında, Vetter (1964) bunu “yönetimin örgütün mevcut bir insan gücü düzenlemesinden, daha

istenen bir düzenlemeye nasıl geçmesi gerektiğini belirlediği süreç” olarak tanımlamıştır. Stratejik planlamayı kullanarak yönetim, doğru sayıda ve doğru nitelikte çalışan ile doğru yerde, doğru zamanda hem bireye hem de kuruma uzun vadeli faydalar sağlayacak eylemleri gerçekleştirmektir (Vetter,1964). Modern insan kaynakları planlaması, kuruluşun gelecek için insan kaynağı ihtiyaçlarının tahmin edilmesi ve bu ihtiyaçları karşılamak için gereken planlamayla ilgilidir. İnsanların ihtiyaç duyulduğunda uygun özellik ve becerilere sahip olmasını sağlamak için sadece hedeflerin belirlenmesini değil aynı zamanda eğitim gibi belirli programların geliştirilmesini ve uygulanmasını da gerektirir. İnsan kaynakları planlaması ayrıca programın etkinliğini değerlendirmek ve revizyon gerektiğinde bildirimde bulunmak için kullanılacak verilerin toplanmasını da içermektedir. Planlamanın amaçlarından biri organizasyonel etkinliği kolaylaştırmaktır. Bu sebeple organizasyonun iş hedefleriyle bütünleştirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları planlaması, yeni teknolojinin gelişimi, ekonomik koşullardaki değişiklikler, küreselleşme ve değişen iş gücü gibi faktörler nedeniyle ilgi görmeye devam etmektedir (Ulferts, Wirtz, ve Peterson, 2009: 2).

Pazarda artan rekabet performansı, kâr amacı olan veya olmayan tüm örgütler için en önemli konu haline getirmiştir. Finansal performans, ürün/pazar performansı ve kâr performansı örgütler için performansın üç temel çıktısı olarak ele alınmaktadır. Bahsedilen bu üç performans göstergesinde örgütlerin başarılı olması performansı etkileyen faktörleri doğru analiz etmesi ve yönlendirebilmesi ile yakından ilişkilidir. Organizasyonun sürekliliğini ve küresel pazarda rekabetçi kalabilmesini sağlayan örgütsel performans ise yalnızca finansal çıktılar veya finansal performans ile değil daha fazlasını içeren çok boyutlu bir yapı olarak ifade edilebilir. Örgütsel performans, örgütün paydaşlarının ihtiyaçlarının ve örgütün devamlılığının sağlanabilmesi için gerekli ihtiyaçların ne ölçüde karşılanabildiğini açıklamaktadır. Bu bağlamı ile örgütsel performans, örgütün amaç ve hedeflerine ne ölçüde ulaştığını değerlendiren mali ve mali olmayan göstergeler olarak ifade edilebilir. Bu hedeflere ulaşmadaki etkililiği ise örgütün sahip olduğu kaynakların doğru ve verimli değerlendirilmesi, çalışanların memnuniyeti, müşteri, kaliteli ürün ve doğru insan kaynağı yönetimi becerisi ile ölçülmektedir (Pamela ve Worlu, 2017: 111).

Örgütsel performansın başarısı büyük ölçüde cezbedebileceği ve elinde tutabileceği insan kaynağının niceliğine ve kalitesine bağlıdır. Örgütün sahip olduğu diğer kaynakları harekete geçiren insan kaynağı örgütün en hayati değerlerinden biridir (Pradeesh, 2001: 3). Doğru sayıda doğru kişinin, doğru yere ve doğru zamanda yerleştirilmesi insan kaynaklarının temel işlevlerinden birini oluşturmaktadır (Samwel, 2018: 24-25). İnsan kaynakları yönetiminin

temel fonksiyonlarından biri olan insan kaynakları planlaması ise kaç kişinin, hangi işte ve ne zaman seçileceğini belirleme süreci olarak ifade edilebilir. İnsan kaynakları planlaması, iş gereksinimlerinin verimli ve etkili bir şekilde karşılanmasını sağlamak için doğru beceri, deneyim ve yetkinliklere sahip doğru sayıda çalışana doğru zamanda, minimum maliyetle elde etmeyi amaçlar. İnsan kaynakları planlaması bir taraftan çalışan sayısının gereğinden fazla olması durumunda yüksek işgücü giderleri, küçülme veya işten çıkarma riskinin getirdiği zorlukları taşırken diğer taraftan çalışan sayısının gereğinden az olması durumunda yüksek mesai maliyetleri, karşılanmamış üretim gereksinimleri ve benzeri zorlukları taşımaktadır (Pradeesh, 2001: 3). Örgütler ekipman, kapasite geliştirme ve finansman için gelecekteki ihtiyaçlarını planlamaktadır fakat organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi insan kaynakları planlamasının etkinliğiyle bir diğer ifade ile insan kaynağının doğru yönlendirilmesiyle ilişkilidir (Lunenburg, 2012: 2). Örgütlerin personel arzı fazlası veya personel talebi fazlası durumundan kaçınması için büyük önem taşıyan insan kaynakları planlaması, işgücü tahmini ile işgücü arz ve talepleri arasında denge sağlamayı amaçlamaktadır. İnsan kaynağı planlamasında yalnızca nicelik anlamında denge değil nitelik anlamında da denge hedeflenmektedir. Çünkü kalifiye personel yoksunluğu örgütlerin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir. Bu durum, insan kaynaklarının örgütlerin rekabet avantajı elde etmesinde kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, insan kaynakları planlamasının sistematik olarak yapılmaması, örgütlerdeki insan gücü arz ve talep dengesinin kurulamamasına sebep olacak (Pamela ve Worlu, 2017: 112) dolayısıyla örgütlerin rekabet gücü zayıflayacaktır.

Tüm bu bilgiler ışığında insan kaynakları planlamasının temel amaçları aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Acharya ve Tripathy, 2017: 3):

- Doğru zamanda, doğru sayıda, doğru beceride personelin bulunması için örgütün insan kaynakları gereksinimlerini tahmin etmek,
- Teknolojide, çevrede, sosyo-politik senaryolarda ve yasal hükümlerdeki değişikliklerin zorluklarını etkili bir şekilde karşılamaya hazırlanmak,
- Maliyet kontrolüne ve insan gücü israfını en aza indirmeye yardımcı olan insan kaynakları envanteri aracılığıyla mevcut insan kaynağını doğru değerlendirmek ve yönlendirmek,
- İşe alım, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, performans yönetimi ve olası işten ayrılmalar için etkili eylem planları hazırlamak.

İnsan kaynakları planlamasını etkin bir şekilde uygulayan örgütlerin rekabetçi bir ortamda başarılı olma olasılığı yüksektir. Yapılan araştırmalar orta ve büyük ölçekli şirketlerin yaklaşık %80'inin düzenli olarak insan kaynakları planlaması yaptığını göstermektedir. İnsan kaynaklarının optimum kullanımı,

uzun vadeli rekabet gücüne katkıda bulunan önemli bir başarı faktörü olarak ele alınmaktadır. Doğru kişilerin doğru zamanda doğru yerde olmasını sağlayarak, örgütleri mevcut ve gelecekteki iş gücü ihtiyaçlarına hazırlamayı amaçlayan insan kaynakları planlaması özellikle şirket birleşmeleri, konsolidasyon gibi istikrarsız dönemlerde, işgücü piyasasında değişiklikler olduğu veya işsizliğin düşük olduğu dönemlerde hayati önem taşımaktadır (Samwel, 2018: 24-25).

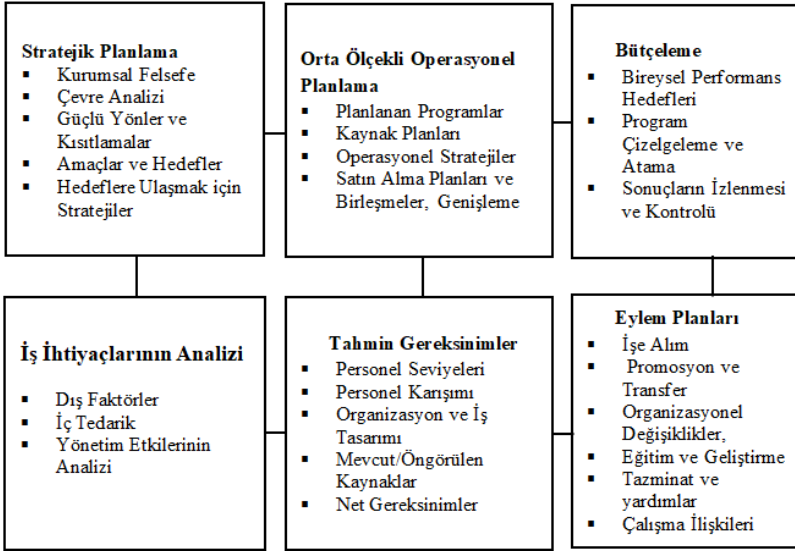
2.3. İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

İnsan kaynakları faaliyetlerini bugün ve gelecek için planlanan organizasyonel faaliyetlerle eşleştirmek örgütlerin karşılaştığı temel problemlerden biridir. İnsan kaynakları faaliyetleri sürecinde belirli bir esnekliği bulunmaktadır. Rutin işler yapacak bir çalışanın işe alınması, yerleştirilmesi ve eğitilmesi ortalama bir ay sürebilirken, üst düzey yönetici istihdamı veya beklenen niteliklerin yüksek olduğu pozisyonlarda bu süreç bir yıla kadar uzayabilmektedir. Personel alımı ve gelişimini içeren kararlar stratejik önem taşımakta ve uzun vadeli etkilere yol açabilmektedir (Sutanto, 2000: 1). Örgütsel stratejilerin gerçekleşmesi için büyük önem taşıyan insan kaynakları planlaması bir dizi faaliyetten oluşmaktadır. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde bu faaliyetler farklı isimler ile adlandırılmakla birlikte bu çalışmada Paradeesh (2001) ve Lunenburg (2012)'inin çalışmaları esas alınarak adımlar belirlenmiştir.

2.3.1. Organizasyon Planlarının ve Hedeflerinin Analizi

İnsan kaynakları planlaması, örgüt içinde ve dışında ortaya çıkan ihtiyaçların öngörülmesi ve bunlara cevap verilmesi, önceliklerin belirlenmesi, insan kaynağının en iyi yapabilecekleri iş ve görevlere tahsis edilmesi, kıt veya bol kaynağın personel ve organizasyon için en etkin şekilde değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir. Daha stratejik anlamda ise kuruluşların gelecekteki iş ve çevre taleplerini öngörmek ve bu koşulların gerektirdiği personel gereksinimlerini karşılamak olarak tanımlanmaktadır (Cascio, 2005: 238). İnsan kaynakları planlamasında yalnızca matematiksel ve istatistiksel yöntemler ile arz ve talep tahminine odaklanılması organizasyonel gerçeklikler ile uyum sağlamasına neden olmaktadır. (Hall ve Hall, 1988: 457). İnsan kaynakları planlaması, organizasyonun genel planının bir parçasıdır. Teknoloji, üretim, pazarlama, finans, genişleme ve çeşitlendirme ile ilgili planlar gelecekteki iş faaliyetlerinin hacmi hakkında fikir verir. Her plan, alt planlara ve ayrıntılı programlara ayrılabilir. İnsan kaynakları planlarının hazırlanacağı zaman, gelecekteki organizasyon yapısı ve iş tasarımı netleştirilmeli ve organizasyon yapısındaki değişiklikler gelecekte insan kaynakları gereksinimlerini tahmin etmek için incelenmelidir (Pradeesh, 2001: 6). İnsan kaynakları planlaması, şirketin iş planlamasından etkilenir. Eşsiz özelliklerine ve özel uygulamalarına

rağmen, genel iş planıyla bağlantılı olmalıdır. İş planlaması ve insan kaynakları planlaması arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Acharya ve Tripathy, 2017: 7-8).



Şekil 4. İş Planlaması ve İnsan Kaynakları Planlaması İlişkisi

Kaynak: Acharya ve Tripathy, 2017: 7-8

Stratejik iş planlaması hem örgütün orta ölçekli operasyonel planlamalarına hem de iş ihtiyaçlarına yönelik analize ışık tutmaktadır. Orta ölçekli operasyonel planlama, kuruluşun uzun vadeli stratejik planlamasından yola çıkılarak oluşturulmaktadır. Kısa vadeli yıllık bütçeler özellikle zaman çizelgelerinden, kaynakların tahsisinden ve diğer iki planı uygulama yollarından/standartlarından bahsetmektedir. Eylem planı düzeyinde insan kaynakları planlaması ise gelecekteki iş ihtiyaçları ile ilgili konuları, sosyal eğilimler ve demografi gibi dış faktörleri ve uzun vadede çalışanların iç arzını ölçme sürecini ifade etmektedir. Operasyonel düzeyde insan kaynakları planlaması, çalışan arzının ve çalışan talebinin ayrıntılı tahminiyle ilgilidir. Bu tahminlere göre özel eylem planları hazırlanır ve bu planlar insan kaynakları yönetiminin tüm işlevsel alanlarını içerir (Acharya ve Tripathy, 2017: 8).

Tüm bu bilgiler ışığında, örgüt stratejisi doğrultusunda oluşturulan organizasyonel planlar ve iş hedefleri ile insan kaynakları planlaması arasındaki ilişkinin çift yönlü olduğu ifade edilebilir. İnsan kaynakları planlaması, örgütün stratejilerine ulaşması için örgüt stratejileri doğrultusunda bir çıktı olurken aynı zamanda insan kaynakları planlaması örgütsel strateji, plan ve hedeflerin oluşması için bir girdiyi de oluşturmaktadır çünkü örgüt stratejileri örgütün mevcut insan kaynağı tarafından oluşturulmaktadır.

2.3.2. İş Analizi

Bir örgütte gerçekleşen işlerin neler olduğunu, neden ve nasıl yapıldığını, iş ihtiyaçlarını, hedef ve amaçlarını ve o işin yerine getirilebilmesi için hangi yetenek, ustalık ve sorumlulukların gerektiğini belirlemeye yönelik yapılan çalışmalar iş analizi olarak adlandırılmaktadır (Köklü, 2018: 122). Belirli bir işin davranışsal gereksinimleri belirlenene kadar seçim planları, seçme yerleştirme, eğitim programları veya performans değerlendirme sistemi geliştirilemeyeceği için iş analizi insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonları ve insan kaynakları planlaması için büyük önem taşımaktadır (Landy ve Vasey, 1991). İnsan kaynakları faaliyetlerinin “omurgası” veya “köşe taşı” olarak da ifade edilen iş analizi; iş tanımı, işin özellikleri ve performans standartları gibi önemli çıktılara ulaşmayı, iş ve işi yapan çalışanlar hakkında zengin bir bilgi kaynağı elde etmeyi sağlamaktadır. İş analizinden elde edilen bu çıktılar ise insan kaynakları faaliyetlerinin ve kararlarının temelini oluşturmaktadır. İnsan kaynakları faaliyetlerinin tümü büyük oranda işlerin talebine ve özelliklerine göre şekillenmektedir. Bu nedenle insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliği işlerin hem işgörenler hem de organizasyon tarafından açıkça anlaşılmasını gerektirir. İş analizi uygulaması ise bunu sağlayan bir süreçtir (Siddique, 2004: 219-220).

İş analizi yapılırken gözden kaçırılmaması gereken en önemli hususlardan biri iş analizi sonucu saptanan iş için gerekli bilginin, becerinin ve yeteneklerin mevcut veya geçmişe yönelik bilgileri kapsayabilmesidir. Bilgisayar teknolojilerinin gelişimi, elektronik iletişim sistem kapasitelerinin genişletilmesi, küreselleşme vb. değişkenler tanımlanan pek çok işin doğasında önemli değişiklikler meydana getirmektedir. İş analizinin statik bir süreç olarak diğer değişkenleri hesaba katmadan gerçekleştirilmesi halinde sürecin ana amacı olan insan kaynaklarının gelişimine katkı sağlamayacağı ifade edilmektedir (Schneider ve Konz: 1989). Bu nedenle iş analizi yapılırken, iş ile ilgili gereken bilgileri toplama sürecinde anket, gözlem veya mülakat teknikleri uygulanırken iş analizi araçları olarak adlandırılan dışarıdan etkileyen iş çevresine ve iç kapasiteye yönelik stratejik analizlerin, stratejiyi tanımlama, uygulama ve performans ölçümüne yönelik analizlerin de uygulanması önem taşımaktadır. Dışarıdan etkileyen iş çevresine yönelik stratejik analizlerde, Pestel Analizi (Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Ekolojik ve Yasal) ve Porter’ın 5 güç analizinden, iç kapasiteye yönelik analizler için Most Analizi, Kaynak Denetimi ve Portfolyo analizinden yararlanılabilir. Strateji tanımlamaya yönelik SWOT analizi, Ansoff Matriksi, strateji uygulamada McKinsey 7-S Modeli, performans ölçümünde ise Dengeli Değerlendirme Çizelgesinden (Balance –Score Card) yararlanılabilir (Köklü, 2018: 127-128).

Örgütte gerçekleşen tüm iş ve süreçlerin ve bu süreçlerin uygulanabilmesi için gereken yetenek ve becerilerin ortaya konulduğu iş analiz süreci örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynağına yönelik arz ve talep dengesinin sağlanması için insan kaynaklarının en önemli veri kaynaklarından birini oluşturmaktadır.

2.3.3. Gelecekteki İnsan Kaynağı Gereksiniminin Tahmin Edilmesi

Gelecekteki insan gücü ihtiyacının tahmini organizasyonel planlamalar ve iş analizi aşamasından sonra insan kaynakları planlamasının üçüncü adımı olarak yer almaktadır. Geleceğe yönelik bu tahmin organizasyondaki kişilerin örgüt stratejileri doğrultusunda gelecekteki gereksinimlerine dayanmaktadır (Pradeesh, 2001: 3). Gelecekte oluşabilecek insan kaynağı gereksinimleri örgütün iş planları ile yakından ilişkilidir. Stratejik iş planları, uygulanabilir insan kaynakları planlarının inşa edilebileceği asgari bir bilgi temeli sağlamalıdır. Diğer taraftan örgütler stratejik iş planlarını oluştururken de işgücü mevcudiyetini göz önünde bulundurmalıdır çünkü mevcut ve potansiyel insan kaynağı stratejik iş planlarının uygulanabilirliği üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Sutanto, 2000: 1).

Gelecekteki insan kaynağı gereksinimine yönelik talep ve arzın tahmin edilmesi, analiz ve tahminlere dayanan istatistiksel yöntemlerin kullanılmasını içermektedir. Talebi tahmin etmek, bir kuruluşun gelecekte bir noktada ihtiyaç duyacağı personel sayısını ve türlerini belirlemeyi içerir. Örgütün ürün veya hizmetine olan talep personel ihtiyacının belirlenmesi sürecinde oldukça önem taşımaktadır. Bu sebeple örgütler önce pazardaki durumunu ve satış rakamlarını öngörmekte daha sonra öngörülen kapasitenin gerçekleşmesi için gereken personel niteliği ve niceliği tahmin edilmektedir. Personel talebini tahmin ederken dikkate alınan diğer faktörler bütçe kısıtlamaları, istifa, fesih, devir ve emeklilik nedeniyle olası işten ayrılmalar, ciro, sektörü etkileyebilecek teknolojik gelişmeler vb. olarak ifade edilebilir (Lunenburg, 2012). İş gücü arz ve taleplerinin belirlenmesinde nominal grup görüşleri, Delphi tekniği, değişim ve tahsis planlaması gibi niteliksel teknikler uygulanabilirken, regresyon modeli, zaman serisi modeli, ekonomik model, doğrusal programlama ve Markov modeli gibi niceliksel teknikler de kullanılabilir. İşgücü arz ve talebini belirleyecek tahminciler kalitatif veya kantitatif tekniklerden birini seçebilir veya bu teknikleri bir arada kullanabilirler fakat bu tahmin tekniklerinin seçiminde; örgütün bulunduğu piyasa koşulları, organizasyonun büyüklüğü, işgücü piyasalarında ve ekonomide algılanan belirsizlik ve rekabet göz önünde bulundurulmalıdır (Sutanto, 2000: 2-5).

2.3.4. Mevcut İnsan Kaynağı Envanterinin Hazırlanması

Örgüt içerisinde yer alan çalışanların becerileri, yetenekleri, iş tercihleri ve diğer bilgi öğelerine ilişkin verileri içeren envanter insan kaynakları planlamasının dördüncü aşamasını oluşturmaktadır (Pradeesh, 2001:3). Az sayıda çalışanın yer aldığı örgütlerde, kaç çalışanın bulunduğu, bu çalışanların hangi işleri yaptığı ve hangi becerilere sahip olduğunu bilmek nispeten daha kolaydır fakat orta ve büyük ölçekli örgütlerde bu bilgilerin kayıt altına alındığı bir envanter sistemi olmaması insan kaynakları planlaması açısından sorunlara neden olabilmektedir. İnsan kaynağı envanteri çalışanlar hakkındaki bilgilerin yer aldığı arşiv olarak tanımlanabilir. İnsan kaynağı envanteri belirli bir dönemde örgütte yer alan insan kaynağının, yaş, cinsiyet, eğitim, ücret, kıdem, statü, istihdam kronolojisi, askerlik durumu, ilgi alanları, daha önceki iş tecrübeleri, aldığı hizmet içi eğitimleri, özel becerileri ve yetenekleri, yabancı dil vb. bilgilerini içermektedir (Öcal, 2021: 11-12). İnsan kaynakları envanteri bu bilgiler ile personelin kişisel, eğitimsel ve mesleki niteliklerini bir araya getirerek değerlendirilmesini sağlar. Mevcut insan kaynağına yönelik yapılan bu envanter sonucu elde edilen bilgiler ile gelecek organizasyonda izlenecek işe alım, seçme değerlendirme, terfi ve eğitim süreçlerine de temel oluşturmaktadır (Acharya ve Tripathy, 2017: 5).

Mevcut insan kaynağının tespiti örgütün gelecekte oluşacak insan kaynağı gereksiniminin karşılanması sürecindeki, nitelik ve niceliksel dengenin sağlanması için önemli bir veri setini oluşturmasına olanak sağlamaktadır.

2.3.5. Beklenen İnsan Kaynağının Tahmin Edilmesi

Beklenen insan kaynağının tahmin edilmesi olarak adlandırılan bu aşamada mevcut insan kaynağının gelecekteki durumunu da öngörerek, gelecekte oluşacak insan kaynağı nitel ve nicel yeterliliğinin belirlenmesi hedeflenmektedir (Pradeesh, 2001: 3). Gelecekte oluşacak insan kaynakları gereksinimlerinin tahmin edilmesi ve mevcut insan kaynakları envanterinin oluşturulmasının ardından mevcut insan kaynağının en iyi şekilde değerlendirilip değerlendirilmediğinin tespiti, gelecekte oluşacak insan kaynağı gereksinimin karşılanması için mevcut insan kaynağını da göz önüne alınarak eğitim ve geliştirme, transferi teşvik, motivasyon, tazminat veya yeni istihdam süreçlerinin planlaması ile yapılmaktadır (Samwel, 2018: 26). Edward (1983: 1032) insan kaynağı planlamasındaki üç unsuru aşağıdaki şekilde ifade etmektedir;

1. İnsan kaynağındaki gelecek gereksinimlerini tahmin etmek,
2. Gelecekteki insan kaynağı arzını tahmin etmek,
3. (1) ve (2) 'nin sonuçları arasındaki, genellikle "insan kaynağı açığını kapatmak" olarak bilinen herhangi bir farklılığı uzlaştıracak politikalar.

Bu üç ögeye daha ayrıntılı bakıldığında,

Talebin tahmin edilmesi; verimlilik değişkenlerinin, teknolojik değişikliklerin, piyasa eğilimlerinin ve kurumsal stratejinin değerlendirilmesi,

Arzın tahmin edilmesi; mevcut insan kaynağı hakkında bilgi sahibi olmayı, gelecekteki işe alım, fireler, çalışma koşulları terfi politikaları ve işgücü piyasası eğilimlerinin değerlendirilmesi,

İnsan kaynağı açığını kapatma; eğitim, ücretlendirme, kariyer planlaması, işgücü fazlalıkları ve diğer başlıklar altındaki tüm faktörlerinin değerlendirilmesi anlamına gelmektedir.

İnsan kaynakları planlamasının bu aşamasında, mevcut insan kaynağı da dikkate alınarak talep ve arzın değerlendirilmesi bu sayede var ise hem nitelik hem de nicelik olarak yetersizliklerin ve fazlalıkların tespiti amaçlanmaktadır (Pradeesh, 2001: 6).

2.3.6. İnsan Kaynağı Gereksinimlerinin Karşlanması

İnsan kaynakları planlamasının bu aşaması bir önceki aşamada tespit edilen insan kaynağı yetersizlikleri veya fazlalıklarına yönelik planlamaların yapılması ve uygulanmasını kapsamaktadır (Pradeesh, 2001: 6). Örgütlerin geleceğe yönelik ihtiyaçlarını karşılamak için yararlanabileceği stratejiler (Ulferts vd., 2009: 4):

1. Yeniden yapılandırma stratejileri,
2. Eğitim ve geliştirme stratejileri,
3. İşe alım stratejileri,
4. Dış Kaynak sağlama stratejileri,
5. İşbirliği stratejileri olarak ifade edilebilir.

İnsan kaynağı gereksiniminin karşılanması sürecinde uygulanabilecek olan beş strateji, örgütün strateji ve hedeflerine göre farklılık gösterebileceği gibi bu bir örgüt aynı veya farklı alanlarda bu beş stratejiyi bir arada da değerlendirilebilmektedir.

2.3.6.1. Yeniden yapılandırma stratejileri

İnsan kaynağı gereksinimlerinin karşılanması sürecinde yararlanılabilecek stratejilerden biri olan yeniden yapılandırma stratejisi işten çıkartma veya yıpratma yoluyla çalışan sayısının azaltılması; görevlerin yeniden gruplandırılması, çalışma birimlerinin daha verimli olması için yeniden düzenlenmesi gibi bir dizi taktiği kapsamaktadır (Ulferts vd., 2009: 4).

İşten çıkartma; bir çalışanın firma ile olan ilişkisinin gönülsüz son bulması olarak ifade edilebilir (Yıldız ve Öztürk, 2020: 556). Yıpranma veya çalışan yıpranması ise emeklilik, fesih, istifa veya ölüm gibi nedenlerle örgütten ayrılan

çalışanları ifade etmektedir (Sridhar vd., 2018). Çalışanların iş sözleşmesine bağlı olarak işten çıkartma ve yıpranma yoluyla ayrılan çalışanların yerine yeniden personel almama stratejilerinin izlendiği bu yaklaşımın uygulanabilirliği çalışan azaltmanın aciliyeti ile de ilişkilidir. Bu yaklaşım seçilir ise ayrılan çalışanlar tarafından gerçekleştirilen işlerin sürdürülebilirliğinin sağlanması için işlerin kapsamının yeniden tasarlanması, bu sürecin bir iyileşme sağlayıp sağlamadığının analiz edilmesi ve örgütte kalan personellerin iş yüklerinin dikkatli bir değerlendirmesinin yapılması gerekecektir (Ulferts vd., 2009: 5).

Yeniden yapılanma süreçlerinde uygulanan küçültme veya kademe azaltma süreçlerinde örgütte çalışmaya devam eden “hayatta kalanlar” veya “sağ kurtulanlar” a ilişkin Ebadan ve Winsstanley (1997: 88-90) tarafından The Central Electricity Generating Board (CEGB) şirketinde yapılan çalışma bu sürecin çalışanların örgütteki geleceği ve kariyer yollarına ilişkin endişeleri ve yeniden tasarlama sürecinin psikolojik etkilerinin azaltılması için bazı sonuçlar elde etmiştir. Araştırma sonucunda, devam eden belirsizlik durumunda çalışanların eskiye kıyasla daha kötü kariyer beklentilerine sahip olduğu, kariyer yönetimi konusunda örgüt ve çalışan arasında zayıf bir iletişim algıladıkları sonucuna ulaşmıştır. Küçülen örgütsel yapı bağlamında örgütte işten çıkarma/yıpratma ve kademe azaltma programlarının uygulaması iş güvencesi ve terfi olanakları konusunda çalışanların motivasyonlarının azalmasına neden olabilmektedir. Örgüt tarafından yürütülen yeniden yapılanma sürecinde kilit personellerin motivasyonu önem taşımaktadır. Kademe azaltma örgütsel hiyerarşiyi yükseltme yerine yatay hareketlerin ve geçici görevlendirmelerin uygulanmasına yol açmış fakat yatay hareketler çalışanlar tarafından kariyer başarısı olarak algılanmamıştır. Örgütün, yatay hareketlerin arzu edilir olduğu mesajını güçlendirmek için ödül çerçevesini yeniden değerlendirmesi, çalışan motivasyonuna katkı sağlayacaktır. Kademe azaltma aynı zamanda çalışanlar için terfi basamaklarını da azalttığı için çalışan motivasyonunun düşmesine neden olmuştur. Çalışanların, örgülerine yönelik terfi, gelişim fırsatları, ücret, iş güvencesi ve statü beklentilerinde hayal kırıklığına uğradıklarına yönelik algılarının oluşması örgütten ayrılmalarına da neden olabilmektedir. Bu sürecin motivasyon azaltan etkileri ile başa çıkmak için çift taraflı iletişimi teşvik edici sistemlerin kurulması, kariyer yönetimi gözden geçirme programları, değerlendirme merkezleri, açık öğrenim merkezleri fayda sağlayacaktır.

İşten çıkartma, yıpratma yoluyla gerçekleşecek insan kaynağı kaybı veya kademe azaltma, yeniden tasarım taktiklerini kapsayan yeniden yapılandırılma stratejisinde kararlar alınırken, uygulanırken, sonlanırken çalışanların ve görevlerin adil bir şekilde değerlendirilmesi önem taşımaktadır. İşe alma stratejisinde yanlış bir işe alımın örgüt için oluşturabileceği tüm olumsuz etkiler yanlış personelin kaybında da yaşanabilecektir. Bu stratejinin uygulanması

esnasında gerçekleştirilecek tüm adımların personellerin örgütsel güven, örgütsel adalet algılarına, motivasyonlarına etki edebileceği gibi, örgütsel verimlilik için de önem taşımaktadır.

2.3.6.2. Eğitim ve geliştirme stratejileri

İnsan kaynakları gereksinimlerinin karşılanması sürecinde yer alan bir diğer strateji olan eğitim ve geliştirme stratejileri çalışanların yeni roller üstlenebilmeleri için eğitim ve geliştirme faaliyetlerini kapsamaktadır. Çalışanların geliştirilmesi, yapılacak yenilikler ve verimliliğin artması için potansiyel ve tükenmez bir fikir kaynağı sağlamaktadır. Çünkü yetkin bir çalışanın en temel çıktısı fikirlerdir. Çalışanların eğitim ve gelişimine yapılan yatırımlar ile yüksek düzeyde eğitilmiş bir işgücünün sağladığı sürdürülebilir rekabet avantajı örgütler tarafından giderek daha fazla desteklenmekte ve bu yatırımlara giderek daha fazla finansal kaynak ayrılmaktadır (Toracco ve Swanson, 1998: 13). “Eğitime yatırım yapmak zaman rekabet avantajı sağlar mı?” veya örgütlerin personel temin ederken “Mevcut personelleri mi geliştirmeli yoksa mevcut becerilere sahip personelleri elde etmek için daha fazla mı kaynak ayırmalı?” sorularının cevabı ise eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütün stratejik ihtiyaçlarının uyumlu hale getirilmesi yoluyla elde edilmektedir (Krohn, 2000: 64).

Eğitim ve geliştirme ihtiyacı uygun maliyetli tekniklerle karşılanabilir. İnsan sermayesi teorisi eğitimi genel eğitim ve özel eğitim olmak üzere iki türe ayırmaktadır (Ulferts vd., 2009: 5). İnsan sermayesi teorisi, eğitime yapılan yatırımın, bir organizasyonun yapacağı diğer sermaye yatırımlarına benzer şekilde ele alınan bir iş kararı olması gerektiğini öne sürer. Ancak insan sermayesi diğer sermaye yatırımlarından farklıdır çünkü yatırımlar bireyden, daha da spesifik olarak bireyin yatırım nedeniyle kazandığı bilgi, beceri ve yeteneklerden ayrılamaz. Genel eğitim, örgüt tarafından başka bir örgütün ticari faaliyetleri için kullanabileceği herhangi bir eğitimidir (Krohn, 2000 : 64). İnsan sermayesi teorisi genel eğitimi, “kursiyerlerin marjinal üretkenliğini diğer firmalarda olduğu gibi eğitimi veren firmalarda tam olarak aynı miktarda artıran” bir eğitim olarak tanımlar (Becker, 1993: 26). Örgüt, genel eğitim almış bir çalışana (pazara göre) gereğinden az tazmin ederse, çalışanın organizasyondan ayrılma olasılığı yüksektir. Bir diğer risk ise rakibin insan sermayesi yatırımına değer verme ve bunu kendi iş ihtiyaçları için elde etmeye çalışma olasılığıdır (Krohn, 2000: 64). Buna karşılık, özel eğitim, bir kuruluş tarafından başka bir kuruluşun ticari operasyonları için kullanamayacağı eğitimlerdir ve kursiyerlerin marjinal üretkenliği diğer örgütlerde bir etkiye sahip değildir (Becker, 1993: 32). Eğitimin genel mi yoksa özel mi olacağını belirlemesi ilk adımı oluşturmaktadır ve bu adım işgücü piyasası tarafından belirlenmektedir. Tekelci bir işgücü piyasasında rekabet olmadığı için verilen

eğitim başka bir örgüt için değer sağlamayacaktır. Yatırımı rakip organizasyona kaybetme riski düşük olan organizasyonlarda özel yatırım fayda sağlayacaktır. Buna karşılık, rekabetçi bir işgücü piyasasında çalışanlara verilen eğitim, çalışan bir rakip tarafından değerlendirilebilir. Bu nedenle verilen eğitim genel olacaktır. Emek gibi dış güçler piyasa koşulları, eğitimin genel mi yoksa özel mi olduğunu belirleyecektir. Bu, sırayla, eğitim yatırımının ortaya çıkan stratejik değerini tanımlar.

Eğitim yatırım kararı, belirli eğitimden beklenen getiriye (S) artı genel eğitimden beklenen getiriye (G) ve eğitimin rakip kuruluşlara, (PLc) performans iyileştirme değerine dayanır.

Denklem dengede şöyle görünür.

$$S+G-PLc=0$$

$S + G > 0$ olduğunda, eğitim yatırımı dâhili bir yatırım getirisi elde etme potansiyeline sahiptir. Eğitim yatırımının stratejik olması için $S+G-PLc$ sıfırdan büyük olmalıdır. Eğitim ağırlıklı olarak spesifik olduğunda, $S+G-PLc$ sıfırdan büyük olma eğilimindedir ve bu stratejik bir yatırımdır. Eğitim ağırlıklı olarak genel olduğunda, $S + G - PLc$ sıfırdan az olma eğilimindedir ve bu stratejik bir yatırım değildir (Krohn, 2000: 66).

Örgütler eğitim ve geliştirme programlarını stratejik bir adım olarak uygulamadan önce eğitimin gerçekten stratejik olup olmadığını belirlemelidir. Bir örgüt, eğitimi rekabet stratejisinin temel bir bileşeni haline getirmeyi planlıyorsa performans iyileştirmesi ve rekabet avantajı sağlaması gerekmektedir. Stratejik eğitim yatırım kararı modeli, bir eğitim programının stratejik potansiyelini analiz etmek için kullanılabilir bir araçtır (Ulferts vd., 2009: 5).

2.3.6.3. İşe alım

İnsan kaynakları planlamaları doğrultusunda ek işgücü gereksiniminin karşılanması için uygulanan bir diğer strateji olan işe alım stratejisinin, insan kaynakları gereksinimlerinin karşılanması için iş hacmindeki dalgalanmaların geçici olup olmadığını tespiti, dış kaynak kullanımı, yarı zamanlı işçilik, fazla mesai gibi alternatif stratejilerin uygulanmadığı koşullarda uygulanması önerilmektedir. İşe alım ve seçim maliyetleri nedeni ile yeni personellerin işe alınması dikkatli bir değerlendirmeden sonra ve yalnızca ek işgücü için uzun vadeli bir ihtiyaç öngördüğünde gerçekleştirilmelidir (Gusdorf, 2008: 1).

Bir işi başarıyla yerine getirebilmek için istenilen özelliklere sahip adayın birçok aday arasından seçilme süreci olarak da ifade edilen personel seçme sürecinde en önemli nokta “doğru işe doğru insan” temasıdır (Çiftçi ve Öztürk, 2013: 150). Özellikle son yıllardaki demografik ve ekonomik değişiklikler, nitelikli adaylar için “yetenek savaşı” olarak anılan bir rekabete yol açmış ve

örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için doğru yeteneklerin işe alınması ve elde tutulması gittikçe artan bir öneme sahip olmuştur (Uggerslev vd., 2012: 599). Doğru insanın doğru işte çalışması örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasına da katkı sağlamakla birlikte yanlış bir işe alım örgütte performans ve maliyet açısından olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. İşe alım süreci, örgütün ücret ve istihdam politikaları, ekonomik durum, işsizlik oranı, rakip işletmelerin personel arayışları, ülkedeki ekonomik durum, nitelikli personel sayısındaki artış ya da azalış gibi pek çok faktörün etkisi altında gerçekleşmektedir. Bu faktörler aynı zamanda işe alınan personelin elde tutulma sürecini de etkilemektedir (Şimşek ve Çelik, 2016: 292). Örgütlerin stratejileri, faaliyet gösterdiği ülkedeki yasal koşullar ve insan kaynakları politikalarına göre farklılık gösterebilmekle birlikte standart bir personel bulma ve işe alım süreci aşağıda belirtilen aşamalardan oluşmaktadır (Boone ve Kurtz, 2013: 259):

- İş gereklerinin tanımlanması,
- Aday kaynaklarının seçimi (internet, okul, referans, ilan vb.),
- Başvuru ve özgeçmişleri gözden geçirme,
- Aday görüşmelerinin yapılması,
- İşe alım testlerinin yapılması,
- Referans kontrolü,
- İş teklif süreci.

İşe alım süreci, ilan maliyeti, görüşmecinin zaman maliyeti, sağlık kontrolleri maliyeti, eğitim maliyetleri gibi pek çok maliyet kalemi oluşmaktadır (Özevren, 1990) fakat yanlış bir işe alma kararı örgütün aynı maliyetlere tekrar katlanmasını gerektirdiği için daha büyük maliyetler oluşturmaktadır. Bu sebeple işe alım sürecinde doğru seçimler yapabilmek insan kaynakları yöneticileri için büyük önem taşımaktadır. Mekanik teknik, dil ve bilgisayar becerilerini kapsayan beceri testleri, temel matematik ve sözel becerileri ölçen temel beceri testleri, anlama ve kavrama yeteneklerini ölçen bilişsel yetenek testlerinin uygulanması olası seçme hatalarını en aza indirmek için yararlanılabilecek yöntemler olarak ifade edilmektedir (Boone ve Kurtz, 2013: 257).

2.3.6.4. Dış kaynak kullanımı

İnsan kaynağı gereksinimlerinin karşılanması için uygulanabilecek bir diğer strateji olan dış kaynak kullanımı, örgütlerin rekabet avantajı sağlamak için öz yetenekleri dışında kalan işlerin bir kısmının veya tamamının bir anlaşma ile hizmet sağlayıcı veya tedarikçiye devretmesi olarak ifade edilebilir (Yalçın vd., 2011: 83-84). Zaman ve maliyet açısından tasarruf sağlayan dış kaynak kullanımında örgüt aynı zamanda istediği kaliteye de uzmanlaşmış firma sayesinde ulaşarak verimliliğini artırmaktadır. Dış kaynak kullanımında sıklıkla

yararlanılan alanlar; lojistik, tesis yönetimi, pazarlama, çağrı merkezi, insan kaynakları, finans, dağıtım, bilgi teknolojileri ve yönetim olarak ifade edilebilir (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 69).

Son yıllarda insan kaynaklarında dış kaynak kullanımının artması, dış kaynak sağlanan insan kaynaklarının türünde de bazı değişikliklere ve temel uygulamaların dışında daha stratejik olarak kabul edilen İK alanlarında hizmet sağlama konusunda büyüyen bir eğilime yol açmıştır. Bu durum örgütler için hangi insan kaynakları faaliyetlerinin dâhili personel tarafından gerçekleştirilip gerçekleştirilmeyeceği ve hangilerinde dış kaynak kullanımı olması gerektiği sorusunu gündeme getirmektedir. Literatür, insan kaynakları faaliyetlerinin farklı sınıflandırmalarını önerir ve bunların dış kaynak kullanımı kararları üzerinde etkileri vardır. Faaliyetlerin daha fazla işlemsel veya stratejik olmadığı düşünüldüğünde, bunlar dış kaynaklı olmalıdır. Temel uygulamaları temsil ettiklerinde veya ilişkisel nitelikte olduklarında kurum içinde tutulmaları gerekir (Ordanini ve Silvestri, 2008: 373).

Literatürde insan kaynaklarında dış kaynak kullanımına yönelik geliştirilen fırsat ve tehdit olarak iki farklı bakış açısının hâkim olduğu ifade edilebilir. Operasyonel iş yükü hafifletmesinden dolayı insan kaynaklarında stratejik ve değer yaratan faaliyetler için daha fazla zaman ve kaynak yaratmasının bir fırsat olduğu görüşü ve insan kaynakları yöneticileri olmadan insan kaynakları yönetimine neden olan maliyet düşürücü bir araç olmasına yönelik tehdit olduğu görüşü öne sürülmektedir. Delmotte ve Sells (2008: 557-558) tarafından on veya daha fazla çalışanı olan 1.264 kuruluşta yapılan çalışmada insan kaynaklarında dış kaynak kullanımına ilişkin bazı önemli bulgular elde edilmiştir. Çalışmada dış kaynak kullanımının stratejik bir İK odağı, maliyet düşürücü bir İK odağı veya her ikisinin bir göstergesi olup olmadığı incelenmektedir. Analizler iki ana sonucu vurgulamaktadır. Birincisi, insan kaynakları maliyetlerini düşürmeye güçlü bir şekilde odaklanan kuruluşların, maliyet düşürmeye daha az odaklanan kuruluşlardan daha fazla dış kaynak kullanmadığını göstermektedir. Analizler, stratejik İKY'ye güçlü bir şekilde odaklanma ile İK dış kaynak kullanımı düzeyi arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. İkinci bir önemli bulgu, İK yetki devri ve İK dış kaynak kullanımının yakından ilişkili olduğudur. Ancak bu, İK departmanının erozyona uğradığı anlamına gelmemektedir. Operasyonel İK görevlerini dış kaynak kullanarak ve yönetimi bölüm yöneticilerine devrederek, daha stratejik İK katkıları için daha fazla zaman ve kaynak serbest bırakılabilir. Başka bir deyişle, İK yetki devri ve İK dış kaynak kullanımı, İK işlevine kendisini yeniden konumlandırma ve “stratejik iş ortağı” rolüne hazırlanma fırsatı sunmaktadır.

2.3.6.5. İşbirliği stratejileri

İnsan kaynakları gereksinimlerinin karşılanması sürecinde uygulanabilecek bir diğer strateji olan işbirliği stratejisi organizasyonun sınırlarını aşan dolaylı bir strateji olarak ifade edilmektedir. Farklı örgüt veya örgütlerle yapılacak işbirliği belirli becerilerin eksikliğiyle başa çıkmada başarı sağlayabilmektedir. Bu işbirlikleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Ulferts vd., 2009: 6):

- Gelecek vaat eden personellerin geliştirilmesi için diğer örgütlerle çalışmak,
- Eğitim ve geliştirme maliyetlerinin paylaşılması,
- Personellerin beceri ve iç görü kazanması için diğer örgütleri ziyaret etmesi.

İki ya da daha fazla bağımsız örgüt arasında, yetenek ve kaynakların etkinliğinin artırılması amacı ile belirlenen bir alanda bir projeyi veya bir operasyonu gerçekleştirmek için oluşturulan stratejik işbirlikleri (Karakılıç, 2009: 203) örgütlerin sahip oldukları kaynaklar ve yeteneklerle rekabet avantajı yakalamada ve hayatlarının devamlılığını sağlamada büyük öneme sahiptirler. Örgütlerin stratejik işbirliği nedenlerinden birisi de yeni beceriler öğrenerek işletmelerine değer katmalarıdır (Demir ve Oktay, 2010: 46). Stratejik işbirlikleri çatışma, koordinasyon veya işbirliğinin tasarımında bazı zayıflıklar içermekle birlikte müzakere, iletişim, destek ve katılım gibi tekniklerle bu zayıflıkların giderilmesine yardımcı olabilmektedir (Ulferts vd., 2009: 6).

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi, uzun vadede hayatta kalabilmesi ve rekabet avantajı sağlayabilmesi için hayati önem taşıyan insan kaynakları planlamasının aşamaları dikkate alındığında gelecekte oluşacak gereksinimlerin doğru tahmin edilmesinin önemini yanında mevcut insan kaynağının yetenek, beceri ve donanımlarının analizi de doğru planlama için kritik rol oynamaktadır. Örgütte yer alan çalışanlara yönelik envanterin oluşturulması, personel beceri, donanım ve yetkinliklerinin, nitel ve nicel yeterliliklerinin doğru tespit edilmesi örgütün gereksinimlerini karşılama sürecine ışık tutacaktır. İnsan kaynakları planlamasının en önemli aşamalarından biri olan insan kaynağı gereksinimlerinin karşılanması aşaması ise diğer üç aşamada yapılan tespitlerin gerçekçiliği ile doğru orantılı olarak başarıya ulaşacaktır. Mevcut çalışan envanteri de dikkate alınarak hangi sayıda hangi yetkinliklerde personel gereksiniminin olduğu doğru tespit edilemez ise örgütün gereksinimlerini tam olarak karşılayamayan çalışan istihdamı sağlanmış olacak, bu durum da örgütsel performans üzerine olumsuz etki edecektir.

2.4. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler

İnsan kaynakları planlaması, düzenli veri toplayan, veri oluşturan, bunları kullanan ve aktaran bir süreç olarak dinamik bir yapıya sahiptir. Planlama

süreci, örgüt içinden veya dışından, kontrol edilebilir veya edilemez nitelikteki pek çok faktörden etkilenmektedir. İnsan kaynakları planlaması süreçlerinin uygulanabilirliği, tahminlerin isabetliliği, değişimlere göre revize edebilme becerisi, yönetim açısından yol gösterici olma niteliği, dolayısıyla planlananın gerçekleşme oranı bu faktörlerin belirleyici etkisi altındadır (Sabuncuoğlu, 2016: 44). Oluşturulan planlar ancak bu faktörlerin sürekli izlenmesi ve bu faktörlerin değişimlerine göre dinamik olarak uyarlanması durumunda hedeflere uyum göstermektedir (Samolejová vd., 2015). İnsan kaynakları planlamasını etkileyen faktörleri iç çevre ve dış çevre faktörleri olarak iki alanda ele alabiliriz.

2.4.1. Dış Çevre Faktörleri

Örgütlerin faaliyet gösterdiği çevrede, kâr marjları üzerinde artan rekabet baskıları, artan maliyetler, yeni becerilere yönelik talepleri artıran teknolojik değişiklikler, sınırlı işgücü mevcudiyeti ve demografik değişkenler, yasal düzenlemeler, sendikal ilişkiler ve çok uluslu rekabet gibi pek çok dış değişken mevcuttur (Schuler ve Walker, 1990: 8). Açık bir sistemde yer alan örgütlerin insan kaynakları planlamalarını yaparken yalnızca örgüt içi faktörler değil mevcut ve gelecekteki tehditlerini ve fırsatlarını belirlemek için dış analiz yapması, oluşabilecek fırsatları optimize etmesi ve olası tehditlerden kaçınması büyük önem taşımaktadır (Ghani vd., 2010: 54).

Ekonomideki durgunluk ve hareketlilikler genel iş piyasalarında etkili olduğu gibi insan kaynakları planlamasında da etkiye sahiptir. Faiz oranları, enflasyon ve ekonomik büyüme gibi faktörler, çalışanların mevcudiyetini belirlemeye ve örgütsel plan ve hedeflere ulaşmaya yardımcı olmaktadır. Ücret, fazla mesai ve işe alma veya işten çıkarma kararlarının tümünün ekonomik koşullara bağlı olduğu ifade edilebilir. Örneğin, ekonomik koşulların işsizlik oranında bir azalmaya yol açtığı varsayıldığında, %3 işsizlik piyasasında ve %7 işsizlik piyasasında kalifiye aday bulmak arasında önemli bir fark oluşmaktadır. %3'lük işsizlik piyasasında, herhangi bir pozisyon için önemli ölçüde daha az nitelikli başvuru sahibi olması muhtemel iken mevcut olanlar, daha az eğitilmiş, daha az vasıflı veya çalışmak istemedikleri için daha az istihdam edilebilir durumda olabilir. İşsizlik oranı arttıkça iş arayan nitelikli insan sayısının da arttığı ve bu durumun personel bulmayı kolaylaştırdığı ifade edilebilir (Dessler, 2002: 52). Ekonomik krizler, teknolojiye ve tüketici beklentilerinde gerçekleşen hızlı değişimler ve yeni pazarlar örgütler için çevresel belirsizlik oluşmasında önemli bir etkidir. Ortaya çıkan bu belirsizlikler örgütler için yalnızca tehdit oluşturmamakta çeşitli fırsatları da beraberinde getirmektedir. Örgütler, dış çevrede oluşan bu değişimleri doğru analiz ederek fırsata dönüştürebilirler (Aksu, 2015: 4). Bu belirsiz koşulların insan kaynakları planlamasına olan etkisi ise iş hacminde oluşabilecek daralma veya genişlemelerin işgücü ihtiyacında niteliksel veya

niceliksel değişimlere yol açması olarak ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2016: 43).

İnsan kaynakları planlaması üzerinde etkiye sahip bir diğer dış etken ise sosyal, politik ve yasal düzenlemeler olarak ifade edilmektedir. Engelli ve eski hükümlü çalıştırmada gelebilecek oransal değişiklik, emeklilik yaşının yükselmesi, işten çıkış veya işe alım süreçlerinde uyulması gereken yasal hükümlerde oluşabilecek değişiklikler örgütlerin insan kaynakları planlamasını değiştirmesine neden olacaktır (Çiftçi, 2010). Örgütler için çevresel belirsizliği etkileyen diğer unsurlar, faaliyet gösterdiği ülkenin büyüme hızı, istihdam oranları, yatırım ve vergi politikaları, siyasal istikrarlılığı, ekonomik krizleri yaşama sıklığı olarak ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2016: 43). Teknolojik gelişmeler ekonomik faaliyette bulunan imalat sektörü, hizmet sektörü, özel veya kamu, küçük veya büyük bütün işletmeler üzerinde etkili olmakta ve bütün işletmeler bir şey üretmek için teknolojinin bir biçimini istihdam etmektedir. Teknolojik gelişmelerle beraber kitle, standart ve fiyat rekabetine dayalı üretimi ifade eden “fordist” üretim yerini esneklik ve verimliliğin birlikte gerçekleştirilmeye çalışıldığı, kalite rekabetine dayalı bir üretim ve yönetim modeline bırakmıştır (Bayat, 2008: 87). Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler örgütlerdeki tüm iş süreçleri üzerinde etkili olmakla birlikte insan kaynakları planlarında da çalışan sayısında farklılaşma, ihtiyaç duyulan yeteneklerin değişmesi veya mevcut yeteneklerin elde tutulması üzerinde etkiye sahiptir (Dessler, 2002: 4).

İnsan kaynakları planlamalarını etkileyen bir diğer dış etken coğrafi koşullar ve rekabet koşullarıdır. Örgütlerin insan kaynakları planları yaparken aşağıda belirtilen coğrafi ve rekabetçi koşulları dikkate alması önem taşımaktadır (Dessler, 2002: 52):

- Bölgeye net göç,
- Bölgedeki diğer örgütler,
- Coğrafi yer değiştirmeye karşı çalışan direnci,
- Bölgedeki doğrudan rakipler,
- Uluslararası rekabetin alan üzerindeki etkisi.

Belirli bir bölgeye net göç nüfusun artması ve emek kaynağı sağlaması açısından önem taşımaktadır. Bir coğrafi bölgedeki diğer örgütler ise işgücü arzını büyük ölçüde artırabilir veya azaltabilir. Örneğin, büyük bir tesisin kapanması veya başka bir coğrafi bölgeye taşınması durumunda o örgütte istihdam edilen nitelikli işgücü arzını artırabilir. Buna karşılık, yeni bir fabrikanın açılması, bir işgücü piyasasındaki potansiyel çalışanların arzını bir süreliğine azaltabilir. Son yıllarda, pek çok çalışanın özellikle evli çalışanların, coğrafi olarak yer değiştirmeyi kabul etme konusunda artan bir isteksizliğe sahip

olması örgütleri, personel geliştirme politikalarını, uygulamalarını ve ayrıca İK planlarını değiştirmeye zorlamaktadır. Doğrudan rakipler, personel alımında bir diğer önemli dış gücü oluşturmaktadır. Rekabetçi işgücü piyasasının dikkate alınmaması ve aynı sektördeki ve coğrafi konumdaki örgütlerin sağladığı rekabetçi ücret ve faydaların sunulmaması örgüt için uzun vadede olumsuz sonuçlara yol açabilir. Düşük ücret veya düşük rekabet, çok daha düşük kaliteli bir iş gücüyle sonuçlanabilir. Son olarak, uluslararası rekabetin etkisi ve diğer birçok dış faktör çevresel analizin bir parçası olarak düşünülmelidir. Küresel rakipler dünyanın her yerindeki işleri ve işçileri değiştirdikçe, işgücü için küresel bir rekabet geliştirmektedir (Dessler, 2002: 52).

2.4.2. İç Faktörler

Örgütün amaçlarına ulaşması için örgütsel stratejiler doğrultusunda oluşturulan insan kaynakları planlaması üzerinde iç faktörlerin etkisi büyük önem taşımaktadır. Bütçeler, satış ve üretim tahminleri, stratejik işbirlikleri, yönetsel değişiklikler (Okakin, 1998), yatırım kararları ve pazarda gerçekleştirilecek değişimler, (Sabuncuoğlu, 2016: 45), örgüt stratejisi, örgütün finansal durumu, organizasyonel değişiklikler, organizasyon kültürü ve yetkilendirmeler insan kaynakları planları üzerinde etkiye sahip olan iç faktörler olarak ifade edilmektedir (Dom vd., 2012: 10). Bu faktörlerde gerçekleşecek değişimler planlanan işgücünün yeniden yapılandırılmasına, işgücü niceliğinde değişikliklere veya yeni beceri ihtiyaçlarına yönelik taleplerinin oluşmasına neden olabilmektedir (Acharya ve Tripathy, 2017: 10).

Örgütün strateji ve inisiyatifi dışında mevcut insan kaynağında gerçekleşecek niteliksel ve niceliksel değişimler de insan kaynakları planlaması üzerinde etkili olmaktadır. Emeklilik veya istifa nedeni ile işten ayrılmalar, uzun süre devamsızlıklar ve personel devir oranında beklenmeyen değişimler planları etkilemektedir (Acharya ve Tripathy, 2017: 10). Yapılan araştırmalar işten ayrılan bir çalışanın yerine yeni bir çalışanı geçirmenin maliyetinin, personelin pozisyonuna, kıdemine, uzmanlığına, performans düzeyine ve görevdeyken aldığı eğitime bağlı olarak yıllık maaşının yüzde 50 ila yüzde 200'ü arasında değişebileceğini ifade etmektedir (Cho ve Lewis, 2011: 5). İş gücü devri, ilgili pozisyonun yeniden yerleştirilmesi maliyeti ile birlikte üretkenlik ve verimlilik üzerinde de finansal etkilere sahiptir. Ücret, teşvik, yan haklar, ödüllendirme sistemi, sağlık ve güvenlik koşullarındaki yetersizlikler gibi pek çok faktör işgücü devrini etkilemektedir (Pirzada vd., 2013: 164).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ

3.1. Kavram Olarak Yetenek

Türk Dil Kurumu tarafından, bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, istidat, kabiliyet, kudret olarak tanımlanan (TDK, 2021) yetenek kelimesinin kökeninin binlerce yıl öncesine dayandığı ifade edilmektedir. Sözlük bilimciler terimin zamana, insanlara ve yöreye göre büyük ölçüde değiştiğini tespit etmişlerdir. Örneğin; “Yetenek” kelimesinin ilk sözlük tanımı Asurlular, Babilliler, Yunan, Romalılar ve diğer eski halklar tarafından kullanılan bir ağırlık birimi anlamına gelmekte olup, bir yetenek, gümüşe değer atfedildiğinde para birimi haline gelmiştir (Tansley, 2011: 267-268). “Yetenek (talent)” kelimesi İngilizceye İncil aracılığıyla girmiştir (Ross, 2013: 167). Yolculuğa çıkmak üzere olan ve malını hizmetçilerine emanet eden ve her birine sırasıyla iki ve bir olmak üzere “yeteneğine göre” beş talant veren bir adamdan söz edilmektedir. Bu ayetin Yunanca versiyonu “yetenek” kelimesini kullanırken, yeni İngilizce İncilde Yunanca “yetenek” kelimesini “sermaye” kelimesiyle çevirmiştir. Günümüzde insan kaynakları çalışanları, bazı bağlamlarda “yetenek” ile eş anlamlı olarak görülebilecek “insan sermayesi” terimini de kullanmaktadır. 13. yüzyıla gelindiğinde “yetenek” kelimesi bir eğilim ya da mizaçla, 15. yüzyılda hazine, zenginlik, zihinsel donanım ve doğal yeteneklerle, 17. yüzyılda, özel bir doğal yetenek veya çeşitli türden yeteneklerle, 19. yüzyıla gelindiğinde ise yetenek, yetenekli bir kişide somutlaşmış olarak görülmekteydi (Tansley, 2011: 267-268). Bir ağırlık birimi ve ardından bir para birimi olarak hayata başlayan yetenek kelimesi (Ross, 2013: 167), çağlar boyunca farklı anlamlar taşımış, Orta Çağ’da Avrupa’da yeni anlamlar kazanarak, zihinsel ve fiziksel alanlarda olağanüstü başarılar gösterebilen kişiler, “yetenekli” olarak tanımlanmıştır. Buradaki amacın, yeteneği “salt” beceriden ayırmak olduğu ifade edilmektedir. Yetenekle ilgili güncel tartışmalarda, doğuştan itibaren belirli insanlarda çeşitli

yetenek türlerinin var olduğu kabul edilmektedir. Bu, “doğuştan gelen yetenek” olarak adlandırılmakta ve genellikle müzikal veya sportif yetenekle ilgili olarak tartışılmaktadır (Tansley, 2011: 267-268). Howe ve diğerleri (1998: 340) doğuştan gelen yetenek için beş ölçüt belirlemişlerdir:

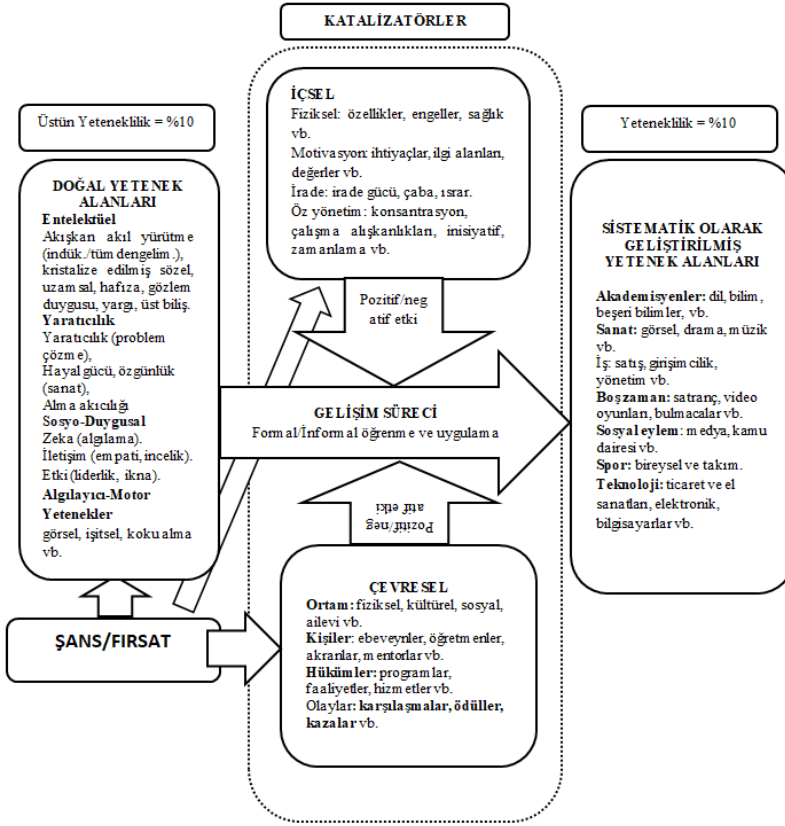
- 1) Genetik olarak aktarılan yapılardan kaynaklanır ve bu nedenle en azından kısmen doğuştan gelir.
- 2) Tam etkileri erken bir aşamada ortaya çıkmayabilir, ancak bazı ileri göstergeler olacaktır. Bu da eğitilmiş kişilerin olağanüstü olgun performans seviyeleri gösterilmeden önce yeteneklerin varlığını belirlemelerine olanak tanır.
- 3) Bu erken yetenek göstergeleri, kimin başarılı olabileceğini tahmin etmek için bir temel sağlar.
- 4) Sadece bir azınlık yeteneklidir. Eğer tüm çocuklar yetenekli olsaydı, farklı başarıları tahmin etmenin veya açıklamanın hiçbir yolu olmazdı.
- 5) Yetenekler nispeten alana özgüdür.

Prensip olarak yeteneğin göstergelerini tam olarak tanımlamak arzu edilir ancak pratikte “nispeten alana özgü” ifadesinde olduğu gibi bazı belirsizlikler kaçınılmazdır. Doğuştan gelen bir yeteneğin farklı biçimler alabilmesi ihtimal dâhilindedir. Örneğin, iki çocuğun her birinin “müzik yeteneği” olduğunu söylemek, her ikisinin de tam olarak aynı şekilde avantajlı olduğunu ima etmek zorunda değildir. Bir alan pek çok farklı beceriden faydalanabilir ve bireylerin bu becerilerdeki yetkinlik düzeyleri birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olmayabilir (Howe vd., 1998: 340).

Gagne (2000)’nin Farklılaştırılmış Üstün Yetenek ve Yetenek Modeli (Şekil 5), üstün yetenek ve yetenek kavramları arasında kesin bir ayırım yapılmasını ileri sürmektedir. Üstün yetenek terimi, bireyi yaştlarının %10’u arasına yerleştirecek biçimde, en az bir yetenek alanında, eğitimsiz ve kendiliğinden ifade edilen doğal yeteneklere sahip olunmasını ifade ederken yetenek, insan faaliyetlerinin en az bir alanında sistematik olarak geliştirilmiş, bilgide üstün ustalığı ifade etmektedir.

Gagne (2000) doğal yetenekleri entelektüel, yaratıcı, sosyo-duygusal ve algılayıcı motor yetenekler olmak üzere dört alanda ele almaktadır. Gelişimi ve ifade düzeyi kısmen bireyin genetik donanımı tarafından kontrol edilen bu doğal yetenekler, çocukların eğitimleri boyunca karşılaştıkları her görevde gözlemlenebilir. Küçük çocuklarda “yüksek yetenekler” veya “yetenekler” daha kolay ve doğrudan gözlemlenebilir. Bunun nedeni çevresel etkiler ve sistematik öğrenmenin düzenleyici etkilerini yalnızca sınırlı bir şekilde uygulaması olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte yetişkinlerde, herhangi bir insan faaliyeti alanında bireylerin yeni beceriler edinme kolaylığı ve hızı ile gösterirler.

Öğrenme süreci ne kadar kolay veya hızlı olursa doğal yetenekler o kadar büyük olur. Alan dışındaki kişilerin “yetenek” veya daha uygun olarak “doğal yetenek” dediği bu yüksek doğal yeteneklerdir. Gagne(2000)’in farklılaştırılmış üstün yetenek ve yetenek modeli Şekil 5’de yer almaktadır.



Şekil 5. Gagne'nin Farklılaştırılmış Üstün Yetenek ve Yetenek Modeli

Kaynak: Gagne, 2000: 68

Sistematik olarak geliştirilebilen yetenekler, bu yüksek yeteneklerin belirli bir insan faaliyeti veya performansının karakteristiği olan iyi eğitilmiş ve sistematik olarak geliştirilmiş yeteneklere dönüştürülmesiyle aşamalı olarak ortaya çıkar. Bu alanlar son derece çeşitli olabilmektedir. Belirli bir doğal yetenek, bireyin benimsediği faaliyet alanına bağlı olarak kendini birçok farklı şekilde ifade edebilir. Örneğin, doğal bir fiziksel yetenek olarak el becerisi, bir piyanistin, bir ressamın veya bir video oyunu oyuncusunun belirli el becerilerine göre modellenebilir. Benzer şekilde doğal bir yetenek olarak zekâ, bir kimyagerin bilimsel akıl yürütmesine, bir satranç oyuncusunun oyun analizine veya bir sporcunun stratejik planlamasına modellenebilir. Bu modelde doğal yetenekler veya yetenekler, yeteneklerin “hammaddeleri” veya kurucu

unsurları olarak hareket eder. Bu ilişkiden, yeteneğin zorunlu olarak ortalamanın çok üzerinde doğal yeteneklerin varlığını ima ettiği sonucu çıkar; yetenek olmadan yetenekli olunmaz. Ancak bunun tersi doğru değildir. Ortalamanın çok üzerinde doğal yeteneklerin sadece birer hediye olarak kalması ve yeteneklere dönüştürülememesi mümkündür. Yetenek geliştirme süreci çocuk veya ergen, sistematik öğrenme ve uygulama ile meşgul olduğunda kendini gösterir; bu süreç resmi veya gayri resmi olabilir. Aranılan yetenek seviyesi ne kadar yüksek olursa bu faaliyetler o kadar yoğun ve uzun vadeli olacaktır. Bu işlem, içsel ve çevresel olmak üzere iki tip katalizörün hareketi ile kolaylaştırılır veya engellenir. İçsel katalizörler, hepsi genetik donanımın kısmi etkisi altında olan fiziksel ve psikolojik faktörlere bölünmüştür. Psikolojik katalizörler arasında motivasyon ve irade, yetenek geliştirme sürecini başlatmada, ona rehberlik etmede, engeller, can sıkıntısı ve ara sıra başarısızlıklar yoluyla sürdürmede çok önemli bir rol oynar. Özyönetim, yetenek geliştirme sürecine ve diğer günlük faaliyetlere yapı ve verimlilik kazandırır. Belirli şekillerde davranmaya yönelik kalıtsal yatkınlıklar (mizaç) ve ayrıca kazanılmış davranış tarzları, yetenek gelişimini desteklemeye ve teşvik etmeye veya yavaşlatmaya ve hatta engellemeye önemli ölçüde katkıda bulunur. Çevre, önemli etkisini birçok farklı şekilde gösterir. Çevre, etkilerini hem makro düzeyde (örneğin coğrafi, demografik, sosyolojik) hem de daha mikro bir bağlamda (ailenin büyüklüğü, kişilik ve bakıcıların ebeveynlik tarzı, sosyo-ekonomik durum vb.) etkiler. Sadece ebeveynler ve öğretmenler değil aynı zamanda kardeşler ve akranlar da dâhil olmak üzere birçok farklı kişi, yetenek geliştirme süreci üzerinde olumlu veya olumsuz bir etki yapabilir. Şans, kendiliğinden çevre ile ilişkilidir (örneğin, belirli bir ailede doğma “şansı”; çocuğun kayıtlı olduğu okulun “şansı”, atletik antrenman sırasında büyük bir kaza). Ancak etkisi genetik donanımın aktarımının doğasında var olan rastgelelik yoluyla kendini gösterir (Gagne, 2000: 67-69).

Gagne (2000) üstün yetenek ve yetenek kavramlarını içsel ve çevresel etkiler ile ele alırken McKinsey & Company “yetenek”i, “bir kişinin yeteneklerinin toplamı” olarak tanımlamaktadır. Bu toplam, bireyin doğuştan gelen yetenekleri, becerileri, bilgisi, deneyimi, zekâsı, yargısı, tutumları, karakteri, dürtüsü, öğrenme ve gelişme yeteneğini içermektedir (Michaels vd., 2001: 12). Ventegodh ve diğerleri (2003: 1278) ise yeteneği farklı bir noktadan değerlendirerek yaşam misyonu teorisi içerisinde ele almıştır. Yaşam misyonu teorisi, insan varlığının özünün bir amaca, kelimelerle ifade edilebilecek bir yaşam misyonuna sahip olmak olduğunu iddia etmektedir. Yetenek ise kişinin yaşamını tam kapasite ile sürdürmesini ve yaşam misyonunu gerçekleştirmesini sağlayan varoluşsal öğelerden biri olarak ele alınmaktadır. Her insanın olası her niyet veya misyona muktedir olması ve dolayısıyla dünyadaki tüm yeteneklere

sahip olması çok muhtemel görünmesine rağmen insan doğasının, yalnızca birkaç yeteneğin ön planda (belki de yalnızca bir tanesinin), birçoğunun arka planda ve bazılarının ise arada olduğu şekilde yapılandırıldığı varsayılmaktadır. Tam potansiyelin ortaya çıkarılması için yalnızca temel yeteneğin değil, aynı zamanda ikincil, üçüncül ve onu destekleyen diğer yardımcı yeteneklerin de geliştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Ulrich (2007: 32-33) ise yeteneği örgütsel açıdan ele alarak etkinlik, bağlılık ve katkının çarpımı olarak formüle etmiş, yetkinliği ise bireylerin bugünün ve yarının işleri için gerekli bilgi, beceri ve değerlere sahip olması olarak ifade etmiştir. Yeteneği formüle ederken kullandığı bir diğer kavram olan bağlılığın yetenek için önemini ise bağlılığı olmayan yetkin çalışanların istenilen düzeyde çalışmayacağını, çalışanların bağlılık hissetmesi halinde zamanlarını harcayarak yapılması isteneni yapacağı şeklinde açıklamıştır. Yetenek formülünde yer alan bir diğer faktör olan katkının önemini açıklarken bir örgütün yeni nesil liderlerinin yetkin (iş yapabilecek) ve kararlı (iş yapmaya istekli) olabileceğini ancak iş aracılığıyla gerçek bir katkı sağlamadıkları sürece (anlam ve işlerindeki amaç), yaptıkları işe olan ilgilerinin ve organizasyondaki yeteneklerini kullanma isteklerinin azalacağını ileri sürmüştür. Katkının, çalışanların örgütte yaptıkları çalışmalarda kişisel ihtiyaçlarının karşılandığını hissettiğinde ortaya çıktığını ifade etmiştir.

Yeteneği örgütsel açıdan ele alan bir diğer yazar Deb (2005: 19) yeteneği; öngörülen herhangi bir faaliyete, disipline veya girişime, anında veya gelecekte değer katacağı algılanan tanımlanabilir bir yeterlilik olarak tanımlamakta ve İngilizce karşılığı 'Talent' yetenek kelimesini her bir harften yola çıkarak:

T (Triumph)= Başarı

A (Ability)= Yetenek

L (Leadership) = Liderlik

E (Easiness) = Kolaylık

N (New Fangled Novel; Creativity And Innovation) =Yeni çıkmış roman, yaratıcılık ve yenilik

T (Time)= Zaman kavramlarının bir bütünü olarak tanımlamaktadır.

Yetenek kavramını örgütsel açıdan ele alan bir diğer yazar olan Blass (2007: 3) ise yetenek tanımının aynı zamanda organizasyonlar arasında veya aynı organizasyon içinde zaman içinde farklılık gösterebileceğini ileri sürmüştür. Birçok örgüt performans ve potansiyel açısından kuruluş genelindeki bireylerin haritasını çıkarmaya çalışır ve genellikle yetenek yönetiminin odak noktası, yüksek potansiyele sahip yüksek performans gösterenler olarak tanımlananlardır. Araştırma sonuçları çoğu organizasyonun yeteneği potansiyele, özellikle de yüksek potansiyellere atıfta bulunarak tanımladığını göstermektedir. Bunlar,

herhangi bir zamanda organizasyonda ilerleme potansiyeli gösteren kişilerdir. Bazı kuruluşlarda zaman içinde farklı noktalarda herkes yüksek potansiyel olarak kabul edilebilirken, diğer kuruluşlarda bir bireyin yüksek potansiyel olarak kabul edilebilmesi için hiyerarşide belirli bir seviyeye ulaşması gerekebilir. Nasıl ve kimi yüksek potansiyel olarak etiketleyeceğine her örgüt kendisi karar verir. Diğer örgütler için yetenek, işgücü piyasasında elde edilmesi zorlaşan kritik bir beceri seti olarak tanımlanabilir. Örneğin, belirli uzman mühendisleri işe almak zordur, bu nedenle bu grup etrafında özel olarak bu beceri ihtiyacını dâhili büyüme yoluyla ele almak için bir yetenek segmenti tanımlanabilir.

Çeşitli disiplinler tarafından farklı anlamlar ifade eden yetenek kavramı çalışmamızda örgütsel bağlamı ile ele alınacaktır. Tüm bu tanımlamalar ışığında örgütlerde yetenek, örgütün hedeflerine ulaşması için mevcutta veya gelecekte katkı sağlayabilecek bilgi ve becerilere sahip çalışanlar olarak tanımlanabilir.

3.2. Yetenek Yönetimi

Öngörülen herhangi bir faaliyete, disipline, girişime anında veya gelecekte değer katacağı algılanan tanımlanabilir bir yeterlilik olarak ifade edilen yetenek ile başkaları tarafından iş yapma sanatı olarak tanımlanan yönetim kavramlarının bir araya gelmesi ile oluşan yetenek yönetimi (Deb, 2005: 15), pek çok yazar tarafından yedekleme planlaması ve insan kaynakları planlaması yerine kullanılmaktadır (Lewis ve Heckman, 2006: 139-140).

“Doğru kişilerin doğru zamanda doğru yerde olmasını sağlamak” (Jackson ve Schuler, 1990: 235) ,

“Bir örgüt tarafından kilit pozisyonlarda liderlik sürekliliğini sağlamak, gelecek için entelektüel ve bilgi sermayesini korumak ve geliştirmek ve bireysel ilerlemeyi teşvik etmek için kasıtlı ve sistematik bir çaba” (Rothwell, 1994: 6),

“İnsan sermayesi sistemi aracılığıyla yetenek arzını, talebini ve akışını yönetmek” (Schweyer, 2004: ix),

Bu tanımlar sırasıyla, insan kaynakları planlaması, yedekleme (ardıl) planlaması ve yetenek yönetimini tanımlamak için kullanılır. Bu terimlerin her biri çalışanları yönetmeye odaklanırken görünüşteki benzerlikleri, ilk tanımın bir sonuca, ikincisinin bir sürece ve üçüncünün belirli bir karara atıfta bulunduğunu gizlemektedir. Bu nedenle, çalışan yeteneğinin etkin yönetimine odaklanan yetenek yönetimi çoğu zaman bu iki kavram ile karıştırılmaktadır. Tanımlardaki karışıklıkların ötesinde, çalışanların işe alım ve seçim, kariyerlerini planlama ve yönetme sürecinin insan kaynaklarının bir alanı olması da yetenek yönetiminin tanım ve uygulamalarının insan kaynakları planlaması ve yedekleme yönetimi ile karıştırılmasına neden olmaktadır (Lewis ve Heckman, 2006: 140).

Heinen ve O’Neill (2004) yetenek yönetimini, işgücünü belirleme, cezbetme, bütünleştirme, geliştirme, motive etme ve elde tutma ile ilgili birbiriyle ilişkili

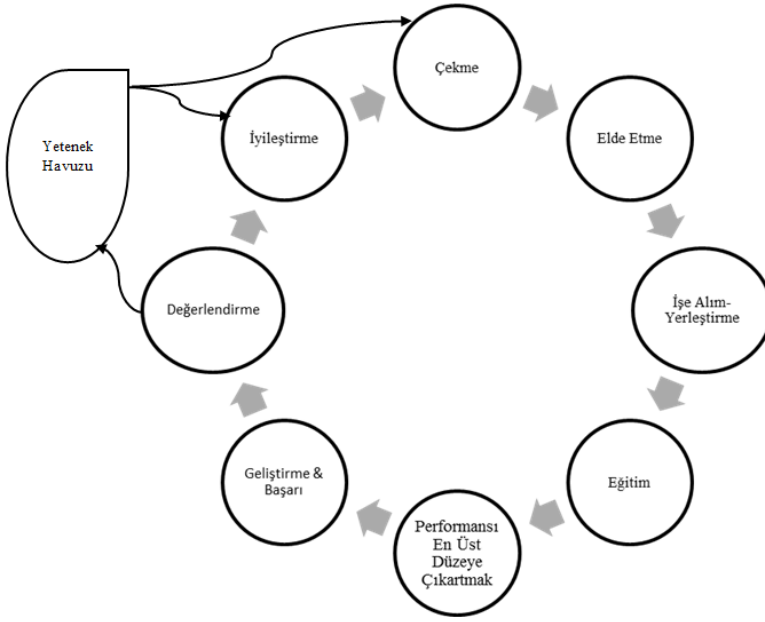
bir dizi işgücü yönetimi faaliyeti olarak ifade etmektedir. Schweyer (2004: xi-xii) ise yetenek yönetimine sistem yaklaşımını belirleyerek yaklaşmış ve sistem yaklaşımının organizasyonun talep yaratma, iş arayanları çekme, aday oluşturma, pozisyonların doldurulması, personel yerleştirme ve çalışanların geliştirilmesi konusunda kavramsallaştırmayı kolaylaştırdığını ifade etmiştir.

Genel sistem teorisine göre (Schweyer, 2004: xi-xii):

- Sistem gözlemlenebilir.
- Sistem sürekli bir değişim, bozulma ve yenilenme halindedir.
- Sistem başarısız olma eğilimindedir.
- Sistem istenmeyen sonuçlar üretebilir.
- Sistemin var olması için etkileşime girmesi, yanıt vermesi ve diğer sisteme bağlı olması gerekir.

Sağlıklı bir sistemin yenilik ürettiğini, verimliliği artırdığını, kendisinden gelen taleplere göre küçüldüğü veya ölçeklendiği ve zaman içinde değerinin arttığı bilgisinden hareketle, sistem yaklaşımı organizasyona ve yetenek yönetimine bütünsel ve pragmatik bir bakış açısıyla bakılmasını sağlayacaktır. Schweyer (2004) tüm yetenek yönetim sisteminin ve yaşam döngüsünün ortaya çıkmasının ancak hem olası hem de potansiyel yeteneklerin çekilmesiyle olacağını ileri sürmüştür ve yetenek yönetim sistemini, personel yönetimi veya bordrolama gibi diğer insan kaynakları yönetim sistemlerinden benzersiz kılanın, yeteneğin bütüncül, işbirlikçi ve akıcı olarak görülmesi olarak ifade etmiştir (Schweyer, 2004: xi-xii).

Schiemann (2014: 282) ise yetenek yönetimini, yeteneği çekmek, elde etmek, geliştirmek ve elde tutmaya kadar tüm faaliyet ve sorumlulukları birleştiren bir yaşam döngüsü olarak ele almıştır. Yetenek yönetimi uygulamalarının başarısının en önemli ölçüsünün de yalnızca finansal değil aynı zamanda itibar gibi finansal olmayan kazanım ya da kayıplar olduğunu ileri sürmüştür. Schiemann (2014)'ın yetenek yönetimi yaşam döngüsü Şekil 6'da yer almaktadır.



Şekil 6. Yetenek Yaşam Döngüsü

Kaynak: Schiemann, 2014: 282

Yetenek yaşam döngüsü, bir örgüt ile insan sermayesi arasındaki etkileşimin tüm aşamalarını kapsamaktadır ve doğru yeteneği cezbeden bir yetenek markası oluşturmaktan yeteneği edinmeye, işe almaya, geliştirmeye, yönetmeye, elde tutmaya ve hatta geri kazanmaya kadar uzanır. Yetenek yaşam döngüsü, çoğu insanın örgüt ile etkileşime girdiği yoldur. Yetenek yönetimi ise yetenek yaşam döngüsünün yönetilme şeklidir. Bu yaşam döngüsünün ne kadar iyi yönetildiği, bu yetenek yatırımlarının etkinlik düzeyini belirleyecektir (Schiemann, 2014: 282).

Deb (2015: 19) ise yetenek yönetiminin, gelecekteki yetenekleri değiştiren, çalışma ortamlarını planlayan uzun vadeli bir strateji, organizasyon aracılığıyla yetenek akışının stratejik ve taktiksel yönetimi olarak ifade etmiştir. Organizasyonun stratejik iş hedeflerine dayalı olarak, doğru zamanda, doğru insanları doğru işlerle buluşturacak yetenek arzının sağlanması ve bu faaliyetler ile ilgili stratejilerin yanı sıra işe alma, işe alma ve geliştirme sürecidir.

Yetenek yönetimi ile ilgili bir diğer bakış açısını ortaya koyan Axelrod ve diğerleri (2002: 81-82) yetenek yönetimini yetenek havuzu bağlamıyla ele almışlar ve yetenek havuzunun kalitesinin örgüt başarısının kritik itici gücü olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanları yetenekleri ve performanslarına göre A, B ve C oyuncularını sınıflandırmış (A en yüksek şekilde azalarak devam eden performans) ve üst düzey şirketler ile yaptıkları araştırmada organizasyonun başarısının A ve B performanslarının dikkatli yönetimine

bağlı olduğu kadar C oyuncularının azaltılmasına da bağlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örgütlerin verimli dönemlerinde, çalışanlarının performansını sistematik ve titiz bir şekilde değerlendirmesinin ve düşük performanslı (C) çalışanların organizasyondan düzenli olarak çıkarılmasının organizasyonu canlı tutacağını ileri sürmüşlerdir. Yetenekleri etkin bir şekilde yönetmeye yönelik yüksek performanslı şirketleri, ortalama şirketlerden ayıran aşağıdaki beş zorunluluğa uymaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

- 1) Yetenek zihniyeti benimsenerek ve yetenek yönetimi her yöneticinin işinin kritik bir parçası haline getirilmelidir.
- 2) Çok yetenekli bir kişinin örgüte katılması ve kalması için ikna edici bir neden sağlanmalı, kazanan bir “çalışan değer önermesi” oluşturulmalıdır.
- 3) Pek çok kaynaktan her düzeyde yetenek çekilebilmesi ve yetenek piyasasındaki gelgitlere yanıt verilebilmesi için işe alma stratejileri yeniden oluşturulmalıdır.
- 4) Her yöneticinin yeteneklerini geliştirmek için esnek işler, samimi geri bildirim, koçluk ve mentorluk yapması sağlanmalıdır.
- 5) Çalışanların performansı farklılaştırılmalı ve örgüte benzersiz katkıları takdir edilmelidir.

Beşinci zorunluluk, düşük performans gösterenlerle açıkça ilgilenmeyi, yetenek havuzundaki güçlü oyuncuları zayıf oyunculardan ayırma ihtiyacını ile A ve B performanslarına yatırım yapma, geliştirme ihtiyacını ifade etmektedir. Ancak organizasyonun yetenek havuzunun güçlendirilmesi için C performanslarının da düzenli takip edilmesi, geliştirilerek veya organizasyondan uzaklaştırarak örgütsel moral ve performansın artırılmasını önermektedir. Bunun için de pozisyonların tanımlanması, pozisyon bazında hedefler verilmesi, istenen beceri ve davranışların tanımlanması, performans değerlendirme sistemi kurulmasını önererek her kişi için;

- Gelişime açık mı?
- Değerli becerilere sahip mi?

sorularının yöneltmesini tavsiye etmişlerdir (Axelrod vd., 2002: 81-82).

Yetenek yönetimi kavramı ile ilgili yapılan tüm bu tanımlar incelendiğinde, yetenek yönetimine ilişkin üç bakış açısı olduğu ifade edilebilir. İlk bakış açısında yetenek yönetimi tipik insan kaynakları uygulamaları, işlevleri, faaliyetleri veya işe alma, seçme, geliştirme, kariyer ve halefiyet yönetimi gibi uzmanlık alanları ele alınmaktadır. İkinci bir bakış açısı, öncelikle yetenek havuzları kavramına odaklanır ve çalışanların organizasyon genelinde işlere yeterli akışını sağlamak için tasarlanmış bir süreçler dizisi olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşım da genellikle ardıl planlama/yönetim veya insan

kaynakları planlaması olarak bilinenlere oldukça yakındır ancak işe alma ve seçme gibi tipik İK uygulamalarını ve süreçlerini de içerebilir. Üçüncü bakış açısı ise organizasyonel sınırlara veya belirli pozisyonlara bakılmaksızın genel olarak yeteneğe odaklanır. Bu perspektif içinde yetenek üzerine iki genel görüş ortaya çıkmaktadır. İlki, yeteneği (genellikle yüksek performanslı ve yüksek potansiyelli yetenek anlamına gelir) öncelikle performans seviyelerine göre yönetilmesi gereken bir kaynak olarak görür. Yani, yüksek düzeyde yetkin performans gösterenler aranmalı, işe alınmalı ve özel rollerine veya bazı durumlarda organizasyonun özel ihtiyaçlarına bakılmaksızın farklı şekillerde ödüllendirilmelidir. Bu nedenle yukarıda özetlenen ikinci bakış açısının aksine örgütler, belirli işler için ardıl havuzlardan ziyade genel olarak yetenek performans havuzlarını yönetmeye teşvik edilir. Bu yaklaşımın savunucuları, çalışanları performans düzeyine göre sınıflandırır. Örneğin, sırasıyla en iyi, yetkin ve en düşük performans gösterenleri belirtmek için “A”, “B” ve “C” düzeyleri veya “C” oyuncularının örgüt ile titizlikle sonlandırmayı teşvik eder. İkinci perspektif hem hümanist hem de demografik perspektiflerden ortaya çıkar, farklılaştırılmamış iyi’ler olduğu tezi ile ve herkesi yüksek performans ile yönetmeyi insan kaynaklarının güçlü bir fonksiyonu olarak ele almaktadır (Lewis ve Heckman, 2006: 140-141).

Collings ve Mellahi (2009: 305-307) yetenek yönetimi tanımını ortaya koyarken literatürde yetenek yönetimi tanımlarını üç yaklaşımda gruplayan Lewis ve Heckman (2006)’ın yaklaşımlarını değerlendirerek; üç yaklaşıma ek olarak, firmanın rekabet avantajını farklı şekillerde etkileme potansiyeline sahip kilit pozisyonların tanımlanmasını vurgulayan ortaya çıkan dördüncü bir yaklaşımı ileri sürmüştür. Bu yaklaşımın başlangıç noktası, kendi başına yetenekli bireylerden ziyade bir organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantajına farklı şekillerde katkıda bulunan kilit pozisyonların sistematik olarak tanımlanması gerektiği fikrine dayanmaktadır. Bu bağlamıyla organizasyonel yetenek yönetimi stratejisini, organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantajına farklı şekillerde katkıda bulunan kilit pozisyonların sistematik olarak tanımlanması, bu rolleri doldurmak için yüksek performanslı görevlilerden oluşan bir yetenek havuzunun geliştirilmesi ve bu pozisyonun yetkin görevlilerle doldurulmasını kolaylaştırmak için farklılaştırıcı bir insan kaynakları mimarisinin geliştirilmesi ve kuruluşa bağlılıklarının devam etmesinin sağlanması olarak ifade etmişlerdir. Bu tanımın kökleri kaynak tabanlı görüştedir ve herhangi bir yetenek yönetim sistemi için hareket noktası olarak kilit konumları vurgular. Bu kilit konumlar örgütsel stratejideki merkezilikleri, nadirlikleri ve bu konumlardaki insanların nitelik ve niceliklerini artırmanın örgüte orantısız bir getiri sağlama olasılığıyla tanımlanır. Bu kilit pozisyonları belirledikten sonra yetenek havuzu stratejisi, bu kritik rolleri doldurmak için yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı çalışanları belirlemeyi vurgular. Bu yaklaşım, talebe dayalı işe alımların aksine

üstün yetkinlikte işe alım üzerine kuruludur. İnsan sermayesi riskini azaltmak, yönetmek ve optimize etmek de herhangi bir yetenek havuzu stratejisinin merkezinde yer alır. Son olarak bu tanım, önemli rollerin değer yaratma potansiyeline dayalı olarak farklılaşan İK uygulamalarının değerini kabul eder. Bu, İK profesyonellerinin bir kuruluşdaki konumları veya seviyeleri ne olursa olsun tüm çalışanlar için geçerli olan nispeten sabit İK politikaları ve süreci geliştirmeye ve uygulamaya odaklandığı insan kaynaklarına yönelik tarihsel yaklaşımlarla karşılaştırıldığında bir değişimdir (Collings vd., 2017: 5).

Organizasyondaki kilit roller ve kilit yetenekler arasında bir ayırım yapılması bu yaklaşımın yetenek yönetiminde daha önce ortaya konan yetenek havuzu tanımlamalarıyla farklılığını oluşturmaktadır. Bir organizasyondaki tüm pozisyonların A performans gösterenlerle doldurulması ne uygulanabilir ne de arzu edilir olduğunu ifade eden bu yaklaşım, bu uygulamanın, organizasyondaki önemli olmayan rollere aşırı yatırım yapılmasına neden olacağını ileri sürmektedir. Benzer şekilde, yetenek yönetim sistemlerinin odak noktasının organizasyondaki tüm çalışanlar değil, kilit rollerde faaliyet gösteren yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı çalışanlar üzerinde olması gerektiğini varsaymaktadır. Böyle bir yaklaşımın, organizasyon kaynaklarının daha bilinçli kullanımını kolaylaştıracağı ifade edilmektedir. Tanımın son unsuru, kuruluş içindeki kilit pozisyonların yetkin görevlilerle doldurulmasını kolaylaştırmak ve kuruluşa bağlılıklarının devam etmesini sağlamak için farklılaştırılmış insan kaynakları mimarisinin önemini kabul eder. Kilit pozisyonların belirlendikten sonra kuruluş için zorluk, bu kişilerin stratejik olarak görevlendirilmelerini ve uygun İK politikalarıyla desteklenmesini sağlamak için uygun insan kaynakları politikalarını uygulanmasını vurgulamaktadır (Collings ve Mellahi, 2009: 305-307).

3.3. Yetenek Yönetiminin Önemi

*“Yetenekten daha nadir olan bir şey vardır,
o da yeteneği fark etme yeteneğidir...”*

(Elbert Hubbard)

1970’li yıllarda başlayan bilgi teknolojileri devrimini takiben 1980’li yıllarda kapitalizmin yeniden yapılanmasıyla üretkenlik ve rekabet gücünün kaynağının ağırlıklı olarak bilgiye, enformasyona, teknolojiye yöneldiği bilgi ekonomisi ve küresel ekonomi önem kazanmaya başlamıştır (Castells, 2013: 7). Gelişmiş ekonomilerde milli hasılanın (GSYİH) %50’sinin entelektüel varlıklara ve maddi olmayan insan becerilerine odaklanan bilgiye dayalı olması (Oladapo, 2014: 20), bilgi ekonomisi ve küresel ekonominin yayılması yüksek vasıflı ve doğru düşünce yapısı ve becerilere sahip kişilere yönelik rekabet artmasına neden olmuştur. Bu konjonktürde yönetimin karşılaştığı en büyük

zorluklardan biri olan değişime hızlı adapte olabilmek, yeni teknoloji, yeni çevresel, sosyal ve profesyonel değerlerle başa çıkabilme, yüksek vasıflı, üstün performans gösterenlere duyulan ihtiyacın artmasına yol açmıştır (Williams, 2000: 5-6).

1998 yılında Amerika'nın prestijli yönetim danışmanlığı kuruluşu McKinsey & Company tarafından "Daha iyi yetenek için mücadeleye değer" cümlesi ile başlayan rapor, bu ihtiyacın artmasıyla gelişen "Yetenek Savaşları" fenomeninin çıkış noktasını oluşturmaktadır. Rapor verileri çeşitli sektörlerden 77 şirket, üst düzey 400 kurumsal yetkili ve yaklaşık 6000 yöneticiyle bir yıl süren çalışmasından elde edilmiş ve geniş çapta yetenek açısından zengin olarak kabul edilen 20 şirketin vaka analizleri ile desteklenmiştir. 1998 yılında yayınlanan raporda, şirketlerin uzun yıllar sürecektir bir yetenek savaşına girmek üzere olduğu sonucuna ulaşmıştır. Demografik değişkenler (nüfusun yaşlanması vb.), işgücüne katılım sayısında yaşanan değişimler, göç, yeteneklerin kariyerlerinin sonlanması vb. nedenler ile örgütlerin yetenek eksikliği yaşayacağı ileri sürülen raporda bu rakamların oluşacak krizin yalnızca bir kısmını açıkladığı ayrıca üç niteliksel kriz ile de karşılaşılacağını belirtilmektedir. İlki daha karmaşık bir ekonominin, küresel zeka, çok kültürlü akılcılık, teknolojik okuryazarlık, girişimcilik becerileri ve ayrıştırılmış organizasyonları yönetme yeteneği ile daha sofistike yetenekler gerektirdiği olarak belirtilmiştir. İkincisi, etkin sermaye piyasalarının ortaya çıkmasının, büyük şirketler tarafından aranan kişileri hedefleyen birçok küçük ve orta ölçekli şirketin yükselişini sağlamış ve küçük şirketler az sayıda büyük şirketin ulaşabileceği etki ve zenginlik fırsatları sunarak yönetici yelpazesinde güçlü bir etki yaratması olarak ifade edilmiştir. Üçüncüsü ise ilk iki niteliksel krizin şaşırtıcı olmayan bir sonucu olarak iş hareketliliğinin artması olarak belirtilmiştir. Yüksek performanslı kişilerin kariyerleri boyunca iş değiştirme sıklıklarında görülen artışın, sabit parça toplama savaşları olarak yürütülen bir savaşın, şirketlerin en iyi insanları ve özellikle gelecekteki üst düzey yöneticilerini sürekli saldırı altında bulması sonucu sonsuz bir dizi çatışmaya dönüşmesi olarak ifade edilmiştir. Bu yetenek savaşının kazanılması içinde yetenek yönetiminin aktif bir şekilde kurumsal önceliğe yükseltilmesini, ardından ihtiyaç duyulan insanları çekmek ve elde tutmak için çalışan değer önerisi oluşturulmasını ve sürekli iyileştirilmesini önermektedir. Tüm bunların yapılmasının ardından ise tüm dikkatin büyük yeteneklerin nasıl işe alınacağına ve geliştirileceğine odaklanması gerektiğini ifade etmektedir (Chambers vd., 1998: 44-57).

Yetenek savaşını körükleyen; sanayi çağından bilgi çağına geri dönüşü olmayan geçiş, yüksek vasıflı yönetsel yeteneklere yönelik yoğun talep ve insanların bir şirketten diğerine geçiş yapma eğilimi hiçbir azalma belirtisi göstermediğinden, yönetsel yetenekler için verilen savaşın uzun yıllar boyunca

iş dünyasının belirleyici bir özelliği olacağına inanılmakta ve bu savaşın iş hayatında eski gerçekliklerden farklı yeni bir gerçeklik yarattığı ifade edilmektedir (Michaels, vd., 2020: 6)

Tablo 7: Eski ve Yeni Gerçeklikler

<u>Eski Gerçeklik</u>	<u>Yeni gerçeklik</u>
İnsanların şirketlere ihtiyacı vardır.	Şirketlerin insanlara ihtiyacı vardır.
Makineler, sermaye ve coğrafya rekabet avantajıdır.	Yetenekli insanlar rekabet avantajlarıdır.
Daha iyi yetenek biraz fark yaratır	Daha iyi yetenek büyük bir fark yaratır.
İşler kısıtlıdır.	Yetenekli insan kısıtlıdır.
Çalışanlar sadıktır.	İnsanlar hareketlidir ve bağlılıkları kısa vadelidir.
İnsanlar kendilerine sunulan standart paketi kabul ederler.	İnsanlar çok daha fazlasını talep ediyor.

Kaynak: Michaels, vd., 2020: 6

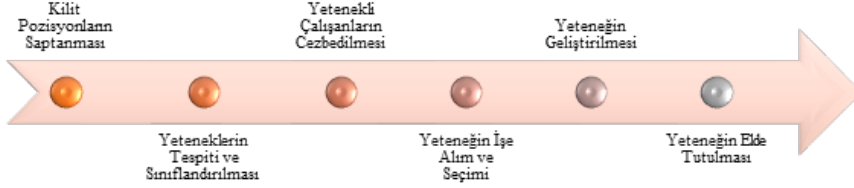
Yetenek savaşını körükleyen yapısal güçler iki önemli sonuç doğurmaktadır. İlki, gücün şirketten bireye kayması bu durumun yetenekli bireylerin, kariyerleri için beklentilerini artırmak için her zamankinden daha fazla müzakere gücüne sahip olmasına ve yetenekli çalışanların ücret değerinin artmasına neden olmaktadır. Bu durum bireyler için iyi bir haber olsa da yetenek savaşında şirketler için bir başka zorluk daha ortaya çıkarmıştır. Yetenekli yöneticiler için verilen savaşı kazanılması, şirketlerin daha çok çalışmak zorunda kalmasına neden olacaktır. İkinci sonuç mükemmel yetenek yönetiminin, rekabet avantajlarının çok önemli bir kaynağı haline gelmesidir. Yeteneklerini cezbetme, geliştirme ve elde tutma konusunda daha iyi performans gösteren şirketler, bu kritik ve kıt kaynaktan hak ettikleri paydan fazlasını kazanmakta ve performanslarını önemli ölçüde artırmaktadır. Yetenek araştırmaları ile ilgili yapılan çalışmalarda yetenek yönetimi endeksinin en üst beşte birlik diliminde yer alan şirketlerin, sektördeki emsallerinden ortalama olarak yüzde yirmi iki puan daha yüksek hissedar getirisi elde ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Alt beşte birlik dilimde puan alan şirketler, emsallerinden daha fazlasını kazanmamaktadırlar. Yetenek yönetimi dışındaki birçok faktörün hissedarlara geri dönüş sağladığı bilinmekte ancak bu verilerin daha iyi yetenek yönetiminin daha iyi performansla sonuçlandığına dair ikna edici kanıtlar sunduğu belirtilmektedir (Michaels vd., 2001: 5-6). Birçok rekabet avantajı kaynağı kısa süreli kazanımlar sağlasa da yetenek yönetimi uygulamaları en kalıcı rekabet avantajlarını yaratabilir (Heinen ve O'Neill, 2004: 67).

Günümüzde insan sermayesi olarak bilinen maddi olmayan bir varlık olan bilgiden değer yaratmak için insan kapasitesi tarafından desteklenen bir bilgi ekonomisi çağı yaşanmaktadır. İnsan sermayesi yaratmanın tek yolu, bir işgücü oluşturulması ve desteklenmesidir. Büyük küçük her organizasyonun kendine özgü iş gücü ve iş gücünün merkezinde, bir organizasyonun yetenek yönetim sisteminin tezahürü olan insan sermayesi sistemi bulunmaktadır. İnsan sermayesi sistemi çalışır durumda olduğunda ve çevresine uyum sağladığında organizasyon büyümeyi destekleyecek, yenilik üretecek ve rekabet avantajı elde edecek kapasiteye sahiptir. İnsan sermayesi sisteminin yakıtı olarak ifade edilen yetenek stratejik bir doğal kaynak haline gelerek, kuruluşun büyümesi ve gelişmesi için sürekli olarak tedarik edilmeli ve doğru yerlere ve doğru zamanda yönlendirilmelidir. Yetenek yönetimi, insan sermayesi sistemi aracılığıyla yetenek arzını, talebini ve akışını yönetmeyi içerir. İnsan sermayesi sistemi ancak etkili bir yetenek yönetimi sistemi ile doğru yeteneği doğru zamanda karşılayabilir. Yetenek yönetiminin olmaması örgütün üretkenliği riske atarken, etkili yetenek yönetimi, örgütün değerini artırarak riski azaltır ve iş gücü üretkenliğini ve yeniliği besler. Bu sonuçları herhangi bir organizasyonun stratejik başarısından ayırmak imkânsızdır (Schweyer, 2004: ix-x).

3.4. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

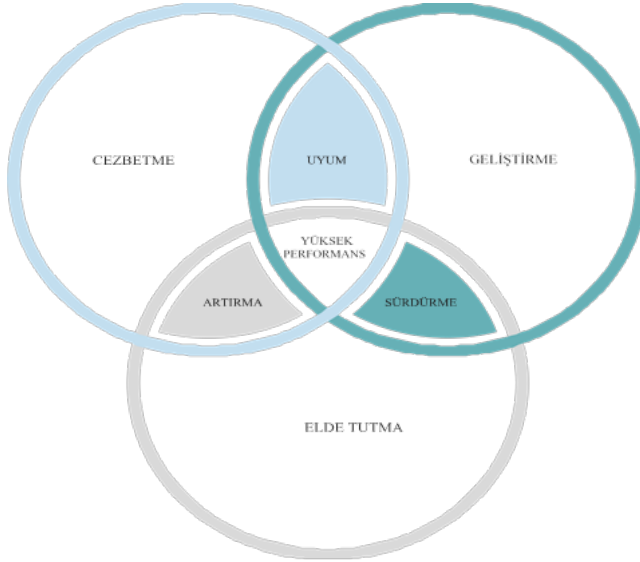
Bilginin daha hızlı ve verimli yayılmasını sağlayan teknolojik evrim, fiziksel ve örgütsel sermaye kaynaklarının rekabet gücü üzerindeki etkisini azaltmış, insan kaynağını örgütlerin performansının ve başarısının belirlenmesinde önemli bir faktör haline getirmiştir. Örgütlerin rekabet avantajını sürdürmesinin, öncelikle insan kaynağına ve yenilik yapma kapasitelerine bağlı olması yetenek yönetimini örgütün hayatta kalması için kritik hale getirmiştir (Cadorin vd., 2021: 4-5). Yetenek yönetimi, bir örgütün en önemli kaynağı olan insan kaynağını işe alma, yönetme, değerlendirme, geliştirme ve sürdürme, bir diğer ifade ile yeteneği cezbetme, çekme, geliştirme, değerlendirme ve elde tutma süreci olarak ifade edilebilir (Shukla, 2009: 5-6). Örgütler, yetenek yönetimi sürecini sürekli, bütünsel ve proaktif bir uygulama olarak görmektedir (Schweyer, 2004: 5). Örgüte bütünsel bakmayı gerektiren ve süreklilik arz eden uygulamaları kapsayan bir süreç olan yetenek yönetimi ile ilgili izlenmesi gereken adımlarda literatürde bir fikir birliği bulunmadığı anlaşılmakla birlikte alt başlıkları farklılık gösterse de temelde cezbetme, geliştirme ve elde tutma olmak üzere üç aşamada ele alındığı görülmektedir (Deb, 2005: 81-82; Shukla, 2009: 5-6; Hatum, 2010: 125; Schiemann, 2014: 281-282). Literatürde yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde; örgütlerin yetenek sürecinin başlangıcından önce yetenek planlaması, yetenek ihtiyaçlarının analiz edilmesi sürecinin yetenek yönetimi sürecinde bir girdi olarak yer aldığı gözlenmiştir (Phillips ve Edwards, 2008) (Machado ve Davim, 2017). Tüm bu bilgiler ışığında yetenek

yönetimi süreç uygulamaları modeli aşağıdaki şekilde oluşturulmuş, yeteneğin planlamasının sürecin girdisi olarak yer aldığı, kilit pozisyonların saptanması, yeteneklerin tespiti ve sınıflandırılması, yetenekli çalışanların cezbedilmesi, yeteneğin işe alım ve seçimi, yeteneğin geliştirilmesi ve yeteneğin elde tutulması olmak üzere 7 aşamada ele alınmıştır.



Şekil 7. Yetenek Yönetimi Süreci Uygulamaları

Yetenek yönetimi stratejisinin başarılı olması için cezbetme, geliştirme ve elde tutma birbiriyle ilişki bir süreç olarak ele alınmalıdır. Her boyutun kendine özgü özellikleri olsa da bunların koordineli etkileşimi tüm sürecin tutarlılığı ve dolayısıyla firmanın performansı için kritik öneme sahiptir (Hatun, 2010: 125).



Şekil 8. Yetenek Yönetim Modeli

Kaynak: Hatun, 2010: 125

Şekil 8’de cezbetme, geliştirme ve elde tutma süreçlerinin birbiriyle ilişkili olduğu bir yetenek yönetimi modeli gösterilmektedir.

Uyum, bir örgütün çalışanlarını, uygulamalarını ve süreçlerini stratejik hedeflere başarıyla ulaşması için yönlendirme, bir stratejiyi destekleme

becerisini ifade eder. Uyum sağlamak için ele alınması gereken önemli sorular şunlardır (Hatun, 2010: 125-126):

- Yeni çalışan programları yeni çalışanları şirketin mevcut gerçekliğiyle ilişkilendiriyor mu?
- Örgüt çalışanlarının beklentilerini karşılıyor mu, yani geliştirme programları örgütün cezbediciliğini koruyor mu?
- Geliştirme programları iş stratejisiyle uyumlu mu?

Sürdürme, örgütlerin çalışanlarıyla uzun vadeli bir ilişki sürdürme yeteneğini ifade eder. Sürekli öğrenme ve gelişim sunan örgütler sadece istihdam değil aynı zamanda örgütte kalmayı daha cazip kılan istihdam edilebilirlik de sunduğundan çalışan gelişiminin rolü uzun vadeli bir ilişkiyi sürdürmek için kritik öneme sahiptir. Bir şirketin çalışanlarıyla sürekli olarak uzun vadeli ilişkiler sürdürebilmesini sağlamak için ele alınması gereken bazı sorular şunlardır:

- Çalışanların çeşitli öğrenme fırsatları aracılığıyla yeni beceriler öğrenme ve geliştirme şansı var mı?
- Şirket, çalışanlarına kariyerlerini geliştirmeleri için fırsatlar sunuyor mu?

Arttırma; örgütlerin, örgütte çalışma ve çalışmaya devam etme arzusunu arttıran değerler ve eylemler yoluyla hem cezbetme hem de elde tutma oranını arttırma yeteneğini ifade eder. Örneğin, çalışan değer önermesinin potansiyel çalışanları cezbetmek için net bir mesaj iletmesi gerekmele birlikte, bu mesajın işletme içindeki mevcut çalışanların bağlılığı üzerinde etkisi olacaktır. Dolayısıyla örgütün dış imajı ve iç organizasyon kimliği yakından bağlantılıdır. Bununla birlikte esnek ve liyakate dayalı bir ödül sistemi ile güçlü bir örgütsel kimlik hem yeteneği cezbetmeye hem de elde tutmaya yardımcı olur. Yeteneği cezbetme ve elde tutma oranını “arttırmak” için ele alınması gereken önemli sorulardan bazıları aşağıdaki gibidir (Hatun, 2010: 125-126):

- Çalışan değer önermesinin hangi unsurları hem yeteneği cezbetmek hem de elde tutmak için kritik öneme sahiptir?
- İşletmenin kimliği çalışanları şirkete bağlayan güçlü ve tutarlı bir kültür oluşturuyor mu? Bu örgütsel kimlik piyasada belirli bir prestije sahip mi?
- Ödül sistemi adil, rekabetçi ve performansa bağlı mı?

Cezbetme, geliştirme ve elde tutma boyutlarının kesiştiği alan (yüksek performans); bir örgütün genel iş stratejisini destekleyen bütünsel bir yetenek yönetimi stratejisi sunma yeteneğini ifade eder ve bu da işletmenin pazarda yüksek performans göstermesini sağlamaktadır (Hatun, 2010: 125-126).

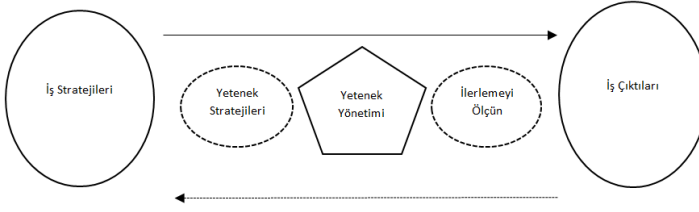
Yetenek yönetimi, coğrafyadan bağımsız olarak cezbetmek, geliştirmek ve elde tutmaya kadar uzanan işe alım, eğitim, performans gibi faaliyet ve

sorumlulukları da bütünleştiren benzersiz bir işlevidir (Schiemann, 2014: 281-282). Bu işlev kurum kültürü, kuruluşun iş stratejisi ve uzun vadeli hedefleri ile bağlantılıdır. Yüksek derecede dâhili, kültürel ve stratejik uyum, taklit edilemez bir uygulama sistemi yaratır ve yalnızca yetenek yönetiminde mükemmelliği sağlamla kalmayarak aynı zamanda örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimine de katkıda bulunur. Bu uygulamalar örgütlere yalnızca iyi uygulanmış bir yetenek yönetim uygulaması değil yetenek yönetim sistemlerinin çeşitli unsurlarının iş stratejilerini ve işletme modellerini desteklemek için dâhili, harici ve küresel olarak uyumlu olması örgütlere rekabet avantajı sağlamaktadır (Stahl vd., 2012: 6). Yetenek yönetiminde başarının en önemli ölçüsü yalnızca finansal çıktılar değil, pek çok alanda kendisini göstermektedir. Yetenekli ve eğitimli çalışanlar ile sağlanan rekabet avantajı, düşük devir oranı, çalışanların yeteneklerinin gelişiminin sağlanması ile işgücü maliyetlerinde düşüş bu geri dönüşlere örnek olarak gösterilebilir. Örneğin, etkili eğitim sağlayan yöneticilerin, eğitime zaman ve para yatırmalarına rağmen genel işgücü maliyetlerini daha düşük tuttuğu ifade edilmektedir (Schiemann, 2014: 281-282).

Yeteneğin planlamasının sürecin girdisi olarak yer aldığı, kilit pozisyonların saptanması, yeteneklerin tespiti ve sınıflandırılması, yetenekli çalışanların cezbedilmesi, yeteneğin işe alım ve seçimi, yeteneğin geliştirilmesi ve yeteneğin elde tutulması olmak üzere 7 aşamada ele alınmıştır.

3.4.1. Yeteneğin Planlaması

Örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmak ve gelecekteki iş ihtiyaçlarını karşılamak için yetenekleri cezbetmesi, geliştirmesi, elde tutması için tasarlanan ve uygulanan bütünleşmiş süreç, program ve kültürel normlar olarak ifade edilen yetenek yönetimi (Silzer ve Dowell, 2009: 18) sürecinin girdisi olarak yer alan yetenek planlaması, örgütlerin yetenek ihtiyaçlarının belirlenmesi süreci olarak ifade edilebilir. Organizasyonun tüm seviyelerinde oldukça önem taşıyan planlama sürecinin başarılı olması için şirket amaç ve hedeflerinin net bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir (Machado ve Davim, 2017: 141-142). Çünkü yalnızca yetenek yönetimi değil, bir örgütteki her türlü uygulama ve faaliyetin, vizyon ve uzun vadeli hedeflerle uyumlu olması önem taşımaktadır. Yetenek stratejilerinin de iş stratejileriyle uyumlu olması, örgütün hedeflerine ulaşması için önem taşımakta çünkü stratejilerin gerçekleşmesi stratejilere uygun yeteneklerin varlığını ve hizmetini gerektirmektedir (Khan vd., 2013: 35). Bir diğer ifade ile örgütler stratejik ihtiyaçlarına göre yeteneklerini yönetmelidir (McDonnell vd., 2019). Yetenek yönetimi ve iş stratejileri arasındaki ilişki şekil 8'de gösterilmektedir.



Şekil 9. Yetenek Yönetimi ve İş Stratejileri Arasındaki İlişki

Kaynak: Silzer ve Dowell, 2009: 20

Yetenek planlaması için aynı zamanda ayrıntılı bir insan kaynağı ihtiyaç tahmini, nitelik, beceri, deneyim süresi gibi çeşitli alanlarda mevcut işgücünün anlık durumunu (işgücü envanteri) içeren nitel ve nicel analizlerle elde edilen veriler kullanılmaktadır. Ardından daha sonra oluşabilecek herhangi bir yetenek uyumsuzluğunu belirlemek için organizasyonun gelecekteki yetenek ihtiyaçlarına yönelik tahminler gerçekleştirilir. Bu süreci ise herhangi bir yetenek boşluğunu düzenlemek için uygun yeteneğin bulunma süreci takip etmektedir. Yetenek planlamasının hedefi yetenekli çalışanların doğru zamanda, doğru yerde, ihtiyaç duyulan motivasyonla çalışmasının sağlanmasıdır (Machado ve Davim, 2017: 141-142).

3.4.2. Kritik Pozisyonların Tanımlanması

Yetenek yönetimi sisteminin örgütte yer alan tüm çalışanlara uygulanmasının geleneksel insan kaynakları yönetiminden farklı bir yaklaşım içermeyeceği, diğer taraftan tüm personelin üst düzey yeteneklere sahip kişilerden oluşmasının da ne arzu edilir ne de uygulanabilir bir yöntem olmadığı ifade edilebilir. Bu durum organizasyonda stratejik olarak önemli olmayan rollere aşırı yatırım yapılmasına neden olacaktır. Yetenek yönetim sistemlerinin odak noktasının, örgütteki tüm çalışanlardan ziyade kilit rollerde faaliyet gösteren yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı çalışanlar üzerinde olması organizasyon kaynaklarının daha bilinçli kullanımını kolaylaştıracaktır (Collings ve Mellahi, 2009: 305-306). Kilit pozisyonların ve kilit çalışanların doğru yönetilmesi rekabet avantajı sağlarken, doğru yönetilememesi halinde iş stratejisi, hedeflere ulaşmada ve rekabet gücünde olumsuz etkilere ve mali anlamda kayıplara yol açabilir (Horváthová vd., 2020: 2). Organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantajlarına farklı şekillerde katkıda bulunan kilit pozisyonların sistematik olarak tanımlanması, yüksek potansiyelli bir yetenek havuzunun geliştirilmesi ve yüksek potansiyelle sahip yetenekli çalışanlar ile doldurulması ve örgüte bağlılıklarının sağlanması tanımından yola çıkarak, kilit pozisyonların sistematik olarak tanımlanmasının yetenek yönetiminin başlangıç unsurlarından biri olduğu ve stratejik ve stratejik olmayan işlerin farklılaşmasına katkı sağladığı ifade edilebilir (Collings ve Mellahi, 2009: 305-306). Bir pozisyonun kritikliği, iş için değerine göre belirlenmektedir. İş sonucunun elde edilmesi, kritik

pozisyonlardaki kişilerin performansına bağlı olarak değişebilmektedir. Bazen yeni bir ürünün başarısı için en kritik pozisyon proje lideri veya teknolojiyi geliştiren mühendis olabilir. Kritiklik ayrıca zamana bağlıdır. Spesifik çıktılar nedeniyle bu yıl gerekli olan bir pozisyon, bir sonraki yıl için kritik olmayabilir. Önemli olan nokta, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için hangi unsurların gerçekten kritik olduğunu ve bu unsurları hangi pozisyonun kontrol ettiğini tespit etmesidir. Kritik pozisyonların belirlenmesi için;

- Önemümüzdeki dönemde örgütün ulaşmak istediği hedefler nelerdir?
- Bu hedeflere ulaşmak için hangi pozisyonlar (kişiler değil) kritik önem sahiptir? Neden?

vb. sorular yönetilebilir (Barron, 2007: 115).

Örgütlerin kilit pozisyonlar için yeterli kaynaklara sahip olmaması durumunda bu yetenekleri iç veya dış kaynaklardan, rekabet eden firmalardan veya işgücü piyasasından yetenek transferi veya keşif yaparak örgüte sağlaması gerekmektedir. Örgütün etkin bir yetenek yönetim sistemi için atması gereken ilk adım kilit rollerin belirlenmesini takiben iş stratejisine bağlı olarak gelecekte ihtiyaç duyulacak kilit yetkinliklere sahip mevcut çalışanların olup olmadığını değerlendirmelidir (Horváthová, 2011: 52).

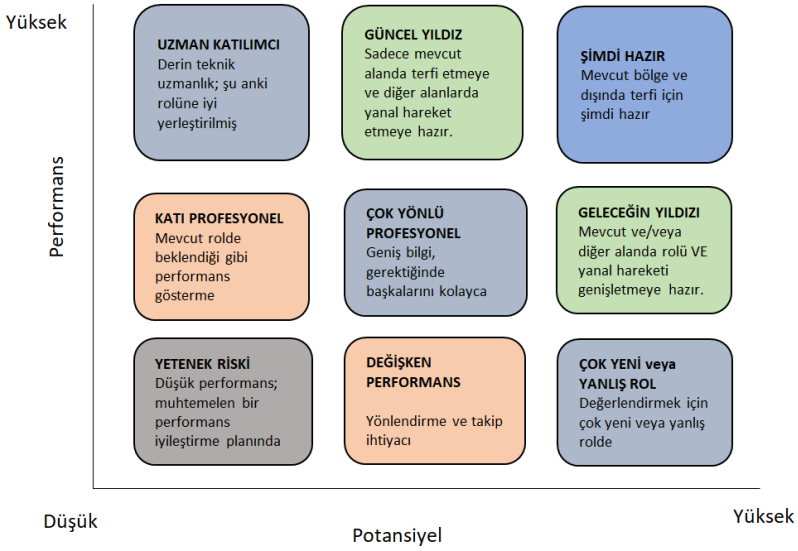
3.4.3. Yetenekli Çalışanların Tespiti Ve Sınıflandırılması

Kritik yetenekler, örgütün iş performansının büyük bir bölümünü yönlendiren, müşteriler ve şirket sahipleri için ortalamanın üzerinde değer yaratan çalışanlardır. Kritik yetenekler, son derece gelişmiş becerilere ve derin bilgi birikimine sahip, sadece “işlerini yapmakla” kalmayan, örgütün başarısına katkıda bulunmak için her şeyin ötesine geçen çalışanlar olarak tanımlanabilir. Büyük bir fark yaratabilecekleri rollerdedirler. Şaşırtıcı bir şekilde bunlar her zaman yüksek teknolojiye veya en yüksek ücretli çalışanlar olmayabilir hatta genellikle yıllık raporda nadiren bahsedilen temel çalışanlardır. Örneğin, uluslararası bir kargo teslimat firması, kuryelerin operasyon için gece boyunca paketlerini uçuran pilotlardan daha kritik olabileceğini öne sürmüştür. Kuryelerin müşterilerle doğrudan temas halinde olmaları ve bir rotanın nasıl yeniden yapılandırılacağı ve bir müşteri paketinin ne kadar bekleneceği gibi tedarik zincirinin verimliliğini ve etkinliğini etkileyen sürekli kararlar almalarının gerekmesi onları kritik noktaya taşımaktadır. Kritik yetenek, sektöre ve organizasyona göre önemli ölçüde değişebilir (Phillips ve Edwards, 2008: 11). Yüksek potansiyele sahip çalışanların ve kritik yeteneklerin nasıl belirleneceği yetenek yönetiminde yanıtlanması gereken en önemli sorulardan ilkinin oluşturmaktadır (Robinson vd., 2009: 413).

Yeteneklerin belirlenmesi, mevcut performanslarının değerlendirilmesi ve potansiyellerinin tahmini temelinde yapılır. Performans değerlendirme,

belirtilen kişinin sorumlu olduğu alanlarda fiilen elde edilen sonuçların ve/veya yapılan işin ve tüm organizasyonun başarısı için kritik olarak anlaşılan yeterliliklerin ölçümüdür. Potansiyel tahmini, bir çalışanın geçmiş/mevcut performans değerlendirmesi, eğitim ve gelişimi, kariyer tercihleri ve mevcut ve planlanan yetkinlik seviyeleri temelinde organizasyon içinde kaç seviye ilerleyebileceğinin bir tahminidir. Kurumun performans değerlendirmesi ve çalışanların potansiyelinin hem iç hem de dış kaynaklardan tahmin edilmesi için kullanılabileceği, yeteneklerin belirlenmesini sağlayan bir dizi yöntem bulunmaktadır. Belirli bir çalışan türü için hem performans değerlendirmesine hem de potansiyel tahminine yol açacak bu tür kombinasyonları seçmek önem taşımaktadır. Ayrıca, öncelikle tanımlama kriterlerini bilmenin gerekli olduğu ve ancak o zaman doğru yöntemin seçilebileceği bilinmelidir. Yetenekler genellikle içinde bir dizi yöntemin kullanıldığı düzenli bir değerlendirme sistemi aracılığıyla aranır. En çok kullanılan yöntemler belirlenen hedeflere göre değerlendirme yöntemi, değerlendirme merkezi, kritik olayların analizi ve 360° geri bildirim olarak ifade edilebilir. Yetenekleri dış kaynaklardan belirlemek için uygunluk testleri, bir değerlendirme merkezi yöntemi ve davranışsal (yetkin) görüşmeler kullanılabilir. Performans değerlendirmesi ve potansiyel bir tahminden sonra yetenekli çalışanlardan oluşan bir grup belirlenmekte ve bir yetenek havuzu oluşturulmaktadır (Horváthová, 2011: 52).

Yeteneği belirlemeye yönelik popüler bir yaklaşım olan performans potansiyel matrisi (ninebox), hem performans hem de potansiyelin düşük, orta ve yüksek bir değere sahip olduğu dokuz kutuluk bir ızgaradan oluşmaktadır. Bireyler, algılanan performanslarına ve potansiyel derecelendirmelerine göre ızgaralara yerleştirilir (Bkz: Şekil 10). Bir kişinin düşük, orta veya yüksek performanslı olup olmadığı genellikle bir sonucun sunulmasına veya bir hedefe ulaşılmasına bağlı olarak değişmektedir. Birinin “potansiyel” olup olmadığı, örgütün potansiyel tanımına bağlı olarak belirlenmektedir. Yeteneği tanımlamaya yönelik dokuz kutu ızgara yaklaşımı, “potansiyel” tanımlama zorluğu ile “yetenek” tanımlama zorluğunun yerine geçer. Örgütler bugün yeteneklerini tanımlamak, devreye sokmak veya geliştirmek için mücadele ediyorsa, birinin gelecekte bu yeteneği ortaya çıkarma potansiyeline sahip olup olmadığını anlamakla daha da fazla mücadele edeceklerdir (Ross, 2013).

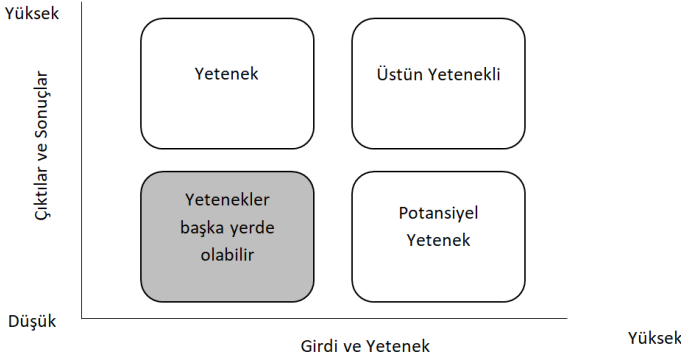


Şekil 10. Potansiyel-Performans Matrisi

Kaynak: Fairchild, 2015

Potansiyel, performans ve hazır olma kavramları aynı şeyleri ifade etmemektedir. Potansiyel, performans ve hazır olma arasına bir çizgi çekmek kavramların doğru anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Çoğu zaman kişisel özelliklerde saklı olan potansiyel, keşfedilip doğru kullanılmadıkça performansa dönüştürülemez. Potansiyelden hazır duruma geçmek uzun zaman alır. Araştırmalar yüksek potansiyelli liderlerin üst düzey pozisyonlara gelmesinin neredeyse on yıl sürdüğünü söylemektedir. Bu süreçte, bireylerin temel beceriler geliştirilmesi için mentorluğa, kapsamlı görevlere ve kişiselleştirilmiş gelişmelere ihtiyaçları bulunmaktadır (Khan vd., 2013: 34-35)

Yetenekleri belirlemek için kullanılabilir bir diğer matris olan geleneksel yetenek matrisinde ise önceden belirlenmiş kriterlere uyan bireyler yetenek olarak gösterilebilir veya bu yetenekler, üstün yetenekler, potansiyel yetenekler ve örgüt için yetenek ifade etmeyen “yetenekler başka yerde olabilir” grubu olmak üzere dört grupta ele alınabilir. Geleneksel bir yetenek matrisi olan bu matriste yer alan gruplar bazı kaynaklarda öznel değer yargılayıcı ifadelerle (yıldızlar, yüksek potansiyeller, sağlam yurttaşlar, platolar) yer almakla birlikte çalışmamızda aşağıdaki matristeki gibi ele alınmıştır (Cannon ve McGee, 2011: 8).



Şekil 11. Geleneksel Yetenek Matrisi

Kaynak: Cannon ve McGee, 2011: 8

Yetenek yönetimi uygulamaları için temel yapı taşlarından birini oluşturan yeteneklerin belirlenmesi aşaması tüm örgütler için büyük önem taşımaktadır. Yetenek yönetimi ile ilgili sistem yaklaşımları çerçevesinde değerlendirildiğinde, bu aşamada yeteneklerin doğru tespit edilememesi durumunda yetenek yönetimi uygulamalarının örgütleri istedikleri sonuçlara ulaştırması mümkün olmayacaktır. Bu aşamada önemli olan bir diğer husus ise yeteneklerin belirlenmesi sürecinde izlenecek yöntemlerin kişisel değer ve yargılardan uzak, yetenek olarak belirlenmeyen çalışanların motivasyonlarında bir kayıp oluşturmadan gerçekleştirilmesidir.

3.4.3.1. Yetenek havuzu

Örgütlerin gelecekteki ihtiyaçlarına odaklanan ve geleceğe yönelik bir yaklaşım izleyen yetenek yönetiminin (Stadler, 2011: 265) temel sorularından biri hangi çalışanların kıt geliştirme kaynaklarının odak noktası olması gerektiğidir. Odak noktası grup genellikle bir organizasyonun yetenek havuzu olarak bilinmektedir ve yetenek havuzu stratejik işlerde yüksek performans gösterenlerden ve gelecekte bu stratejik işleri doldurabilecek adaylardan oluşmaktadır (Cappelli ve Keller, 2014: 314). Yetenek havuzu stratejisi ile örgütler, seçilmiş çalışanların kariyer ihtiyaçları ve büyümeleri ile ilgilenirken mevcut ve gelecekteki yetkinlik ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamaktadır (Seopa vd., 2015: 718).

Colling ve Mellahi (2009), bir organizasyondaki stratejik pozisyonların belirlenmesinin ardından yetenek yönetimi sisteminin anahtarının bu önemli pozisyonları doldurmak için bir yetenek havuzu geliştirmek olduğu ifade etmektedir. Yetenek havuzu, mevcut olabilecek kilit pozisyonları doldurma potansiyeline sahip olan kişilerin proaktif olarak belirlenmesini içermektedir (Collings ve Mellahi, 2009: 307). Yetenek yönetimi ve yetenek havuzunu

tedarik zinciri bakış açısı ile değerlendirmiş ve ürün talebini tahmini ile yetenek ihtiyacı tahminini şu şekilde karşılaştırmıştır Capelli (2008: 76-77):

- Ürünleri üretmenin en ucuz ve en hızlı yollarını tahmin edilmesi, uygun maliyetli yetenek geliştirmenin eşdeğeridir.
- Üretim süreçlerinin belirli yönlerinin dışarıdan temin edilmesi, dışarıdan işe alım ile benzerlik göstermektedir.
- Zamanında teslimatın sağlanması, ardıl olayların planlanmasıyla ilgilidir.
- Bir şirket içi yetenek hattını yönetme konusundaki sorunlar ve zorluklar (çalışanların geliştirme işleri ve deneyimleri yoluyla nasıl ilerlediği), ürünlerin nasıl hareket ettiğine oldukça benzemektedir. Tedarik zinciri aracılığıyla: ilerlemeyi engelleyen darboğazları azaltmak, işlem süresini hızlandırmak, uyumsuzlukları önlemek için tahminleri iyileştirmek gibi süreçlerle benzerlik göstermektedir.

Yetenek havuzu stratejisinde nihai amacın potansiyel pozisyonlar için güçlü bir aday listesi sağlamak olduğu ifade edilebilir. Yetenek havuzunu çok daraltmaktan kaçınmak için kimin, nerede ve hangi işlere baktığının bilinmesi ve yetenek havuzundaki yüksek potansiyelli çalışanların huzursuzluk yaşamamaları için yeterli seçeneğe sahip olmalarının sağlanması önem taşımaktadır. Çalışanların yetenek havuzuna dâhil edilmesi, örgütsel çıkarılara en iyi şekilde çalışanların çıkarlarına, yani beceri gereksinimlerine, motivasyonlarına ve işlerinin kalitesine dikkat edilerek hizmet edildiği fikrine dayanır. Yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı çalışanların belirleyerek, onları önemli pozisyonlarda görevlendirerek ve farklılaştırılmış İK mimarisi ile destekleyerek olumlu tutumlar geliştirilebilir, örgütsel bağlılık ve sadakat, ekstra rol davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı elde edilebilir. Bu durum ise daha iyi bir örgütsel performansa neden olacaktır. Yetenek olarak tanımlanan ve yetenek havuzunda yer alan bir çalışanın, organizasyonla yetenek havuzuna dâhil olmayan bir çalışandan farklı bir ilişkiye sahip olması beklenir (Seopa vd., 2015: 719). Fakat bu ilişkinin diğer tarafından yetenek havuzu incelendiğinde, “yıldızlara” odaklanma, yetenek olarak belirlenmeyen “dışlanan çoğunluğun” olumsuz tepkileri hakkında da bazı endişelere yol açmaktadır. Yetenek yönetimi ile ilgili yapılan ampirik araştırmaların çoğunlukla işveren bakış açısına göre olması sınırlı bir bakış açısı sunduğu ve bu bakış açısı yetenek gruplarının içindekilerin ve dışındakilerin görüşleri ile ilişkilendirildiğinde çok daha anlamlı hale geleceği ifade edilmektedir. Bu yaklaşım, yetenek uygulamaları gerçekleştirilirken, yetenekli çalışanlar bir diğer ifade ile “yıldızların” yüceltilirken ekip çalışmasını tehlikeye atabilecek sosyal sonuçların da öngörülmesine katkı sağlayacaktır. (Swailles ve Blackburn, 2016: 114). Pfeffer (2001), yetenek için savaşmanın, iş gücünün

büyük bir bölümünü motivasyonunu kaybetmiş veya bırakmaya hazır bırakan ve öğrenmeyi / dinlemeyi zorlaştıran kibirli bir tutum yaratan kendi kendini gerçekleştiren kehanetler yaratabileceğini ileri sürmüştür (Preffer, 2001: 258).

Bu makaledeki ampirik araştırmayı iki teorik bakış açısı desteklemektedir. Birincisi, kuruluşların bir çalışanın bir gelecek olarak tanımlanmasından kaynaklanan bir “iyi hissetme” veya sıçrama faktörüne tanık olduğu kendi kendini gerçekleştiren kehanet veya Pygmalion etkisi ile “yıldız”, yetenek havuzlarındaki çalışanların kendilerini daha iyi hissedeceklerini ve daha iyi performans göstereceklerini öngörür. Yetenek havuzlarının oluşturulması ve özellikle bunları dolduracak kişilerin seçimi, artan yönetim beklentilerini göstermektedir. Bireyleri bir yetenek havuzuna ait olma olası durumları hakkında bilgilendirip bilgilendirmeyecekleri konusunda bir soru yöneltmiştir. Bu tür çalışanlara kariyer gelişimi ve kurumsal destek açısından farklı muamele edilmesinin hassas bir konu olabileceğini iddia etmişlerdir. Yetenek havuzundan dışlanan çalışanların durumu kamuya açıklanırsa, bu örneğin hayal kırıklığına, motivasyon eksikliğine ve bağlılığa yol açabilir. Bireylerin olası yetenek durumları hakkında bilgi verilip verilmeyeceği sorusu sorulsa da yetenek havuzundan dışlanan çalışanların deneyimlerine yönelik ampirik bir araştırma bulunmamaktadır (Swales ve Blackburn, 2016: 114-115).

Yetenek havuzunun oluşturulmasını takiben bu yetenek havuzunu dolduracak yetenekteki personellerin örgüte katılımın sağlanması önem taşımaktadır. Yetenekli personellerin örgüt tarafından cezbedilmesi bu sürecin ilk aşamasını oluşturmaktadır.

3.4.4. Yeteneğin Cezbedilmesi

Küresel düzeyde rekabetin artması, örgütlerin hayatta kalabilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için yalnızca düşük maliyet ve farklılaşma stratejisi gibi geleneksel iş stratejilerinde başarının sağlanmasının yetersiz kalmasına yol açmıştır. Bu durum örgütlerin hayatta kalabilmesi için taklit edilmesi oldukça zor ve benzersiz bir rekabet avantajı gerekliliğine dair inancın artmasına (Magbool vd., 2016: 541) ve sürdürülebilir rekabet avantajının kaynaklarından biri olarak insan kaynağı yetkinliklerinin, yeteneklerinin ve becerilerinin öneminin kabul görmesini sağlamıştır. Hedeflere ulaşılması ve değer yaratılması için çalışanların yetenek ve davranışlarının yönlendirilmesinin bir örgütün rekabet üstünlüğü sağlamak için yararlanabileceği benzersiz, taklit edilemez, değerli bir kaynak olduğu ve bu kaynağın rekabet avantajı için temel oluşturduğu ifade edilmektedir (Khandekar ve Sharma, 2005: 629). Ancak örgütlerin ve ülkelerin, dünyanın en “parlak” yeteneklerini çekmek ve sınırları içinde tutmak için mücadele ederken karşılaştıkları en önemli zorluklarından biri, yüksek vasıflı ve motive olmuş çalışanların bariz kıtlığıdır. 1997 yılında McKinsey&Company

tarafından ortaya atılan “Yetenek Savaşları” güçlü bir şekilde devam etmekte ve birçok örgüt ve ülkenin rekabet gücüne zarar vermektedir. İnsan sermayesi, yüksek gelirli ekonominin temelini oluşturmaktadır. Cazip maaş paketleri ve yan haklar yoluyla yetenekleri cezbetmeye yönelik geleneksel yaklaşım, mevcut insan kaynakları ortamında en iyi yetenekleri tam olarak cezbetmeyi başaramamaktadır (Magbool vd., 2016: 541).

Yeteneğin cezbedilmesi, hedeflenen yetenekleri örgütün özelliklerinden haberdar etme, bireysel işe alım hedefleri bulma ve bunları ikna etme sürecidir (Sullivan, 2015: 4). Bir diğer ifade ile yeteneğin cezbedilmesi, yetenekli ve bilgili bir işgücünün işe alınmasını ve seçilmesini içerir (Machado ve Davim, 2017: 141). Yeteneği cezbetme, potansiyel başvuru sahiplerinin örgütü, faaliyet gösterdiği sektörü nasıl gördüklerine ve örgütün değerlerini paylaşım paylaşmadıklarına bağlı bir süreçtir. Çekici bir işveren markası ve çalışan değer önerisi yaratmak, yeteneklerin cezbedilmesinde önemli bir faktördür (CIPD, 2020). Yeteneğin cezbedilmesinde en önemli süreçlerden biri olan işe alım pek çok yönetici tarafından rutin bir süreç olarak algılanarak yüksek bir öncelik olarak konumlandırılmamaktadır. Oysa ki profesyonel sporlar, eğlence, havayolları ve tıbbi araştırmalar gibi en iyi performansı gösteren tek bir kişiyi işe almanın etkisinin görülmesinin ve ölçülmesinin kolay olduğu sektörlerde “kimi işe aldığımız” olağanüstü kurumsal performans için kritik başarı faktörüdür. Neredeyse istisnasız, en değerli ve başarılı kuruluşlar, yetenekleri çekmeyi ve işe almayı vurgulamaktadır. Aslında, piyasa değerine göre dünyanın en değerli dört şirketten üçü (Apple, Google ve Microsoft), en iyi performansı gösteren bir kişiyi işe almanın ortaya çıkardığı performans farkını, ortalama performans sergileyecek bir başkasını işe almanın değerinden en az 25 kat daha fazla olarak hesaplamıştır. Yetenek kazanımının bir bileşeni olarak yeteneğin cezbedilmesi başlangıç noktasıdır ve bu nedenle güçlü ve zayıf süreçlerin sonuçlarını anlamak kritik öneme sahiptir (Sullivan, 2015: 3-4).

Yeteneğin cezbedilmesi ile ilgili literatür incelendiğinde çoğu çalışmanın farklı alt başlıklarda ele aldığı görülmektedir. Bu çalışmada, çalışan değer önerisi ve işveren markası alt başlıklarıyla incelenecektir.

3.4.4.1. İşveren markası

İşveren markası, 1996 yılında Ambler ve Barrow tarafından kavramlaştırılmış “işveren ile özdeşleşen fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi” olarak tanımlanmıştır (Ambler ve Barrow, 1996: 187-188). Giderek daha rekabetçi hale gelen istihdam piyasalarından avantaj sağlamak için etkili bir strateji olan işveren markası (Dabirian vd., 2019: 83), örgütün işveren olarak özelliklerinin rakiplerinden farklılaşmasını ifade ederek, firmanın istihdam tekliflerinin veya ortamının benzersiz yönlerini vurgular (Chhabra ve Sharma, 2014: 49).

Adayların karar verme sürecinde örgüt ile ilgili bilgiler sınırlıdır. Bu nedenle ilk uygulama kararları ağırlıklı olarak organizasyonun çekiciliğine ilişkin genel izlenime dayanmaktadır. İş arayanların gördüğü herhangi bir bilgi, işveren örgütü hakkındaki izlenimlerini ve bu örgüt için çalışmanın nasıl bir şey olacağına dair ipuçlarını oluşturabilir. Bu nedenle örgütler çekici bir işveren olarak aday adayları nezdinde imajlarını korumak için ekstra çaba sarf etmek zorundadır. Bir örgüt bir işveren markası geliştirerek daha yüksek bir dış tanınırlık düzeyine ulaştığında yeni yetenekleri çekmesi çok daha kolay hale gelir (Srivastava ve Bhatnagar, 2010: 26).

Hizmet/ilişki pazarlaması dâhil olmak üzere, popüler müşteri temelli marka değeri modeller, bireyin zihninde marka değeri yaratan üç temel yönü vurgulamaktadır (Alshathry vd., 2017: 416):

1. Bir bireyin belirli bir marka hakkında ne kadar bilgi sahibi olduğu,
2. Markayı bu bilgiye dayanarak nasıl değerlendirdiği
3. Markayla ne tür deneyime sahip olduğu (veya algıladığı)

Bu yönler, müşterilere daha fazla değer sunulduğunda markayla bir bağlantı kurar. Zamanla o markaya olan sadakat, gerçek deneyim yoluyla olumlu izlenimin bir sonucu olarak gelişir. Marka denkliği unsurları, potansiyel tüketiciler için marka tercihini etkilemede ve mevcut tüketiciler için tercih edilen marka ile bir ilişki sürdürme istekliliğini etkilemede önemli bir rol oynamaktadır. Buradan yola çıkarak işveren markasının dört unsurdan oluştuğu ifade edilebilir (Alshathry vd., 2017: 416):

- 1) Bir bireyin belirli bir işveren hakkında ne kadar bilgi sahibi olduğu,
- 2) İşvereni bu bilgiye dayanarak nasıl değerlendirdiği,
- 3) İşveren markasıyla ne tür deneyime sahip oldukları (veya potansiyel çalışanlar için algıladıkları),
- 4) İşverene katkılarının değerli olup olmadığı ve iyi bir şekilde tazmin edilip edilmediği,

Mevcut çalışanlar için bir işveren markasına bağlılık, istihdam ortamında işveren markasının dördüncü bir yönünü temsil eden işverenle olan olumlu deneyimin algılanmasının bir sonucu olarak zamanla gelişir. Olumlu çağrışımlara sahip bir organizasyona maruz kalma, potansiyel çalışanlar üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olacak ve işgücü piyasasında daha güçlü işveren markası oluşturacaktır. Örgütlerin işgücü piyasasına olumlu değerleri yansıtan sosyal faaliyetler sergilediklerinde daha çekici görüldüğünü bulmuşlardır. Sonuç olarak, iş arayanlar katkılarının topluma yansıtacağını düşündükleri organizasyon için bir istihdam tercihi geliştireceklerdir (Alshathry vd., 2017: 416).

Hangi özelliklerin işvereni çekici/ cezbedici kılacağına yönelik literatürde ortak bir sınıflandırma bulunmamakla birlikte dört grupta ele alınabilir:

1. Ekonomik nitelikler (yüksek maaş, adil ödül ve ikramiye sistemi, istikrarlı istihdam garantileri, çalışma programı)
2. Psikolojik nitelikler (güçlü kurumsal kültür, şirkette olumlu kişilerarası ilişkiler, takım çalışması, işin objektif değerlendirilmesi)
3. İşlevsel nitelikler (işin içeriği, eğitim perspektifleri, kariyer gelişimi fırsatları, çalışanların bilgi ve becerilerini tam olarak gerçekleştirme fırsatları)
4. Örgütsel nitelikler (pazar segmentinde liderlik, uluslararası faaliyet kapsamı, şirketin tarihi, tüketici markalarının itibarı, üst düzey yöneticilerin itibarı, yönetim tarzı).

Ekonomik nitelikler, doğrudan bir şirketteki maddi veya parasal ücret sistemi ile ilgilidir ve her çalışanın refah durumu üzerinde bir etkiye sahiptir. Psikolojik özellikler, bir çalışanın çalıştığı organizasyonda tanınma ve üyelik duygusunu etkiler. İşlevsel nitelikler, belirli iş yeri, işin içeriği ve profesyonel ve kariyer gelişimine ilişkin bakış açılarıyla ilgilidir. Ekonomik, psikolojik ve işlevsel özellikler, işveren markasının işsel özellikleri olarak görülebilir. İşveren markası niteliklerinin son grubu olan örgütsel nitelikler ise şirketin farklı paydaş grupları tarafından dış pazardaki algısı ile ilgilidir. İşveren markasını bir strateji olarak ele alarak, “Hem firma içinde hem de firma dışında farklı ve arzu edilen bir işveren olarak bir organizasyon imajı yaratarak kurumsal kimlikleri yönetmenin özel bir şeklidir” (Kucherov ve Zavyalova, 2011: 88-89).

3.4.4.2. Çalışan değer önerisi

Son zamanlarda işveren markası kavramıyla yakından ilişkili halen gelen kavramlardan biri olan çalışan değer önerisi ise çalışanın “Benim için ne var?” ve “Daha ne sunabilirsin?” sorularına verilen cevap olarak da ifade edilebilir (Browne, 2012: 30). Kapsamlı bir tanım ile çalışan değer önerisi; bir örgütün parçası olan çalışanların işin işsel tatmininden çevreye, liderliğe, iş arkadaşlarına, ücrete ve daha fazlasına kadar deneyimlediği ve aldığı her şeyin bütünsel toplamı olarak ifade edilebilir. Çalışan değer önerisi örgütün çalışanların ihtiyaçlarını, beklentilerini hatta hayallerini ne kadar iyi karşıladığı ile ilgilidir. Güçlü bir çalışan değer önerisi, insanları cezbetmekte ve heyecanlandırmaktadır. Böylece çalışanların ellerinden geleninin en iyisini yapmayı taahhüt ederek işlerine ve örgütlerine tutku duymasını sağlanmaktadır. Çalışan değer önerisi çalışanların örgütte her gün yaşadıkları gerçek deneyimlerine dayanır (Michaels, vd., 2001: 43).

Çalışanın örgüte getirdiği beceriler, yetenekler ve deneyimler karşılığında örgüt tarafından sağlanan teklifler olarak da tanımlanan çalışan değer önerisi,

işveren markasını mevcut ve potansiyel çalışanlar arasında iletmek için bir araç görevi görür. Potansiyel çalışanların cezbedilmesi için bir araç olurken aynı zamanda mevcut çalışanların kalma niyetleri üzerinde de etkiye sahiptir (Raj, 2020: 203-204). Çalışan değer önerisini etkileyen unsurlar beş kategoride ele alınabilir (Browne, 2012: 33):

1. **Ücret:** Çalışanların çalışmaları ve performansları karşılığında aldıkları para
2. **Faydalar/ Yan Haklar:** Sağlık, emeklilik ve izin dâhil olmak üzere dolaylı ücretler
3. **İş içeriği:** Çalışanların işlerinden aldıkları tatmin
4. **Kariyer:** Çalışanların gelişme ve ilerleme için sahip oldukları uzun vadeli fırsatlar
5. **Bağlılık:** Çalışanların kuruluşlara karşı sahip oldukları aidiyet duygusu

Örgütlerin yukarıda bahsedilen beş unsuru çalışan değer önerisi için bir çerçeve olarak ele almaları ve kendi değer önermeleri, çalışanlarının tercihleri ve çalışan ve/veya kuruluş beklentileri ile gerçek çalışan değer önerisi arasındaki boşlukların nedenlerini anlamaları ve tasarımları etkin bir çalışan değer önerisi geliştirme için fayda sağlayacaktır.

3.4.5. Yeteneklerin İşe Alınması ve Seçilmesi

İşe alım süreci, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için doğru kişilerin, doğru örgütte ve doğru görevde buluşmalarını sağlamak için atılması gereken adımlar olarak tanımlanabilir (Aswegen vd., 2009: 85). İnsan kaynağının işe alımı, işgücü organizasyonunu sağlamanın ana yöntemi olarak insan kaynakları yönetiminin kilit bir unsuru olarak kabul edilmektedir. İşe alımın temel amacı, iş gereksinimlerini karşılayan yeterli sayıda adayı çekmektir. Bu sayede örgüt belirli bir iş için en iyi kişiyi seçebilecek seçeneklere sahip olmaktadır. İşe alım, mevcut ve gelecekteki açık pozisyonların özelliklerini sağlayabilen potansiyel adayları arama, izleme, belirleme ve çekme sürecidir (Muscalu, 2015: 351). Örgütlerin işe alım için kimi hedef alacağı konusunda verdiği karar büyük önem taşımaktadır. Yanlış yeteneklere odaklanmak, işi yapmak için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerden yoksun veya iş teklifini kabul etme olasılığı düşük olan iş başvuru sahiplerinin ortaya çıkmasına neden olabilir. Örgütler işe alım sürecinde çok sayıda hedef belirlese de birçok örgütün birincil odak noktasının, etkin performans gösterecek ve tatmin edici bir süre pozisyonda kalacak bir kişi ile açık pozisyonu doldurmak olduğu ifade edilebilir. Bu iki hedefi yerine getirmek için örgütün istediği bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklere sahip, pozisyona ilgi duyması muhtemel olan adayları cezbedebilmesi gerekmektedir (Breaugh, 2017: 16).

Büyük yeteneklerin örgüte çekilmesi her zaman kolay bir işe alım süreci ile gerçekleşmeyebilir. Bunun nedeni aktif iş arayanlara ek olarak, yeni bir iş arama konusunda “pasif” olan daha da fazla sayıda nitelikli “ilgilenmeyen” aday olmasıdır. Düşük ilgi düzeyleri nedeniyle (zaten iyi bir işe sahip olduklarından), nitelikli “ilgilenmeyen” bir aday bulduktan sonra yeni bir iş istediğine ikna edilmesi gerekebilir. Ancak ikna sürecinin ardından mevcut tüm örgütler arasından o örgütü seçmesi için cezbetme süreci başlayabilir (Sullivan, 2015: 4). İşe alım sürecinde ise tüm bu nedenler ile cezbetme süreci büyük önem taşımaktadır. Örgütlerin başarısını desteklemek için insan kaynakları yönetiminin temel bir işlev olan işe alım (Qin vd., 2018: 26), iş gereksinimlerinin analizine, işin özelliklerine ve göreve ilişkin ilana dayalı olarak bir aday havuzu oluşturma sürecini ifade etmektedir. Seçme süreci ise rol için gerekli beceri ve yeteneklerin belirlenerek, yapılandırılmış veya yarı yapılandırılmış görüşmeleri içeren teknikler, yetenek testler, psikometrik testler, tutum ve değer ölçekleri, kişilik testleri vb. yöntemler kullanılarak aday havuzundan en uygun adayın seçilmesini kapsamaktadır (Baker ve Kelan, 2017: 527).

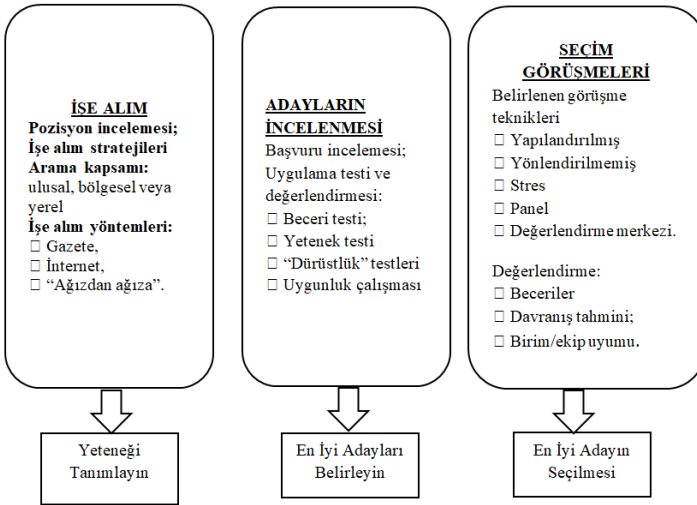
Örgütler için büyük önem taşıyan insan kaynağı sağlama sürecinde yeteneklerin işe alınması ve seçilmesi yetenek yönetiminin de temel taşlarından birini oluşturmaktadır. İşe alım süreci bilinmeyen büyük bir sorun olabilir. Bu nedenle bilinmeyen korkusunu telafi etmek için örgütlerin görevi organizasyonu bilinir ve çekici kılmaktır. İşveren markası, görevler, sorumluluklar, ödül, çalışma ekibi ve kişinin profesyonel geleceği işe alım sürecinde örgütün çekiciliği sağlayan unsurlar olarak ifade edilebilir. Örgütün bu beklentilere duyarlı olması ve aynı zamanda somut vaatler ile bu beklentileri formüle etmeleri önem taşımaktadır. Örgütün bu süreçte verebileceği vaatler dört başlıkta ele alınabilir (Manpower, 2021):

- 1) Ödül vaadi; sabit maaş, değişken maaş, ikramiyeler, teşvikler, mali ödüller, mali olmayan ödüller vb.
- 2) Hesap verebilirlik vaadi; işin yerine getirilmesinde özerklik ve özgürlük, alt personel yönetimi, bütçe yönetimi vb.
- 3) İtibar vaadi; çalışanların performansı ve imajı konusunda kuruluşun güvenilirliği
- 4) Örgütsel bağlılık; organizasyonun, çalışanların becerilerini hem içeride hem de dışarıda geliştirme yeteneği.

Küresel düzeyde insan kaynakları ve danışmanlık firması Manpower tarafından hazırlanan 2021 yılı 3. Çeyrek Yetenek Açığı Raporunda; küresel düzeyde yetenek eksikliğinin son 15 yılın en yüksek seviyesinde olduğu açıklanmıştır. Örgütlerin %69’unun açık pozisyonları doldurmakta güçlük çektiği, Avrupa’da ise en fazla Fransa, Romanya ve İtalya’nın etkilendiği ifade

edilmiştir. 2010’lu yıllarda %30’larda seyreden yetenek açığı, 2016’da %40’ı bulmuş, 2016 yılından sonra da her yıl neredeyse %10 artarak 2021 yılında %69 seviyesine ulaşmıştır. Küresel düzeyde en fazla yetenek eksikliği çekilen alanların sırasıyla; lojistik/operasyon, imalat/üretim, satış ve pazarlama, bilgi teknolojileri ve yönetim/ofis hizmetleri olurken, ülkemizde sırasıyla; imalat/üretim, lojistik/operasyon, satış ve pazarlama, bilgi teknolojileri ve yönetim/ofis hizmetleri olarak ifade edilmiştir. Aynı zamanda yapılan araştırmada en çok aranan kişisel yeteneklerin ise hesap verebilirlik/güvenilirlik/disiplin, inisiyatif alma, esneklik/stres toleransı/uyum, liderlik/ sosyal etki ve akıl yürütme/problem çözme olduğu ifade edilmiştir (Manpower, 2021).

Örgütlerin alması gereken en zor kararlardan biri olan işe alma ve seçme kararında doğru yeteneği seçmek için birkaç aşamadan geçilmelidir.



Şekil 12. İşe Alım ve Seçim Aşamaları

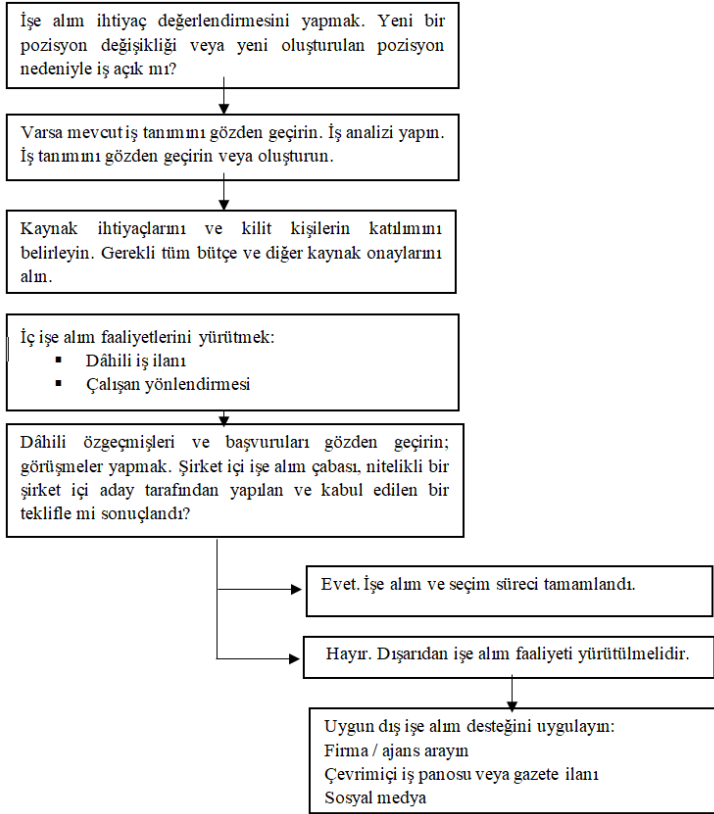
Kaynak: Alic, 2016: 63-64

Bu üç aşamanın başarılı bir şekilde uygulanması, iş tanımı ve organizasyonla ilgili yeterlilikler, beceriler ve profesyonel beceriler hakkında bilgi gerektirmektedir. Örgütler, açık pozisyona en uygun kişiyi belirlemek için yetkinlik, profesyonel iletişim becerileri, sorumluluk duygusu, motivasyon, yaratıcılık, liderlik nitelikleri vb. gibi farklı seçim kriterleri uygular. Aynı zamanda uygulanan seçim kriterlerinin aşağıdakilere bağlı olacağı da göz önünde bulundurulmalıdır (Alic, 2016: 63-64):

- Boş kontenjan miktarı,
- Organizasyon yapısındaki açık pozisyon,
- Açık pozisyonun karmaşıklığı,

- Kuruluş tarafından teşvik edilen işe alım ve seçme politikası vb.

Örgütlerin yeteneği işe alma ve seçme sürecinde vermesi gereken bir diğer önemli bir ise ihtiyaç duyulan yeteneğin dâhili veya harici karşılanacağıının belirlenmesidir. (Picardi, 2019), dahili ve harici işe alım ve seçme süreci için Şekil 13’de yer alan bir süreç önerisi geliştirmiştir.



Şekil 13. İşe Alım ve Seçim Süreci

Kaynak: Picardi, 2019

Dâhili bir diğer ifade ile iç işe alım organizasyonun ihtiyacı olan yetenek boşluğunu, daha iyi iş veya iş hiyerarşisinde ilerlemeyi teşvik ederek örgüt üyeleri tarafından doldurulmasını ifade etmektedir (Muscalu, 2015: 353). Yöneticiler, hali hazırda istenilen yeteneklere sahip çalışanlara sahip olduklarına inandığında bu kanalı seçebilirler. Bu çalışanlar, işletmenin çalışma şeklini zaten benimsemiş ve birçoğu zaten eğitim ve geliştirme programlarından geçmiş olacaktır. İç işe alım birkaç farklı yol ile sağlanabilir. Boş pozisyon bir personel toplantısında veya personel duyuru panosunda ilan edilebilir (Sutherland ve Canwell, 2008: 198), çalışan veri tabanı, çalışan referansları veya iç iş alanları olarak iç işe alım yolları olarak ifade edilebilir (Muscalu, 2015: 353).

Tablo 8: İç Kaynaklardan İşe Alımın Avantaj ve Dezavantajları

İç Kaynaklardan İşe Alım	
Avantajlar	Dezavantajlar
Aday işletme tarafından biliniyor.	Terfi edilmeyenler için memnuniyetsizliğe neden olabilir.
Gelecekte terfi ile ödüllendirilebileceğini düşünüyorlarsa, başkalarını motive edebilir.	Artık eski meslektaşlarını denetlerlerse, terfi eden kişi için hat yönetimi sorunlarına neden olabilir.
İşe alım ve seçim süreci daha kısa olacağından daha ucuz olabilir ve ayrıca daha az eğitim gerekebilir	Dışarıdan daha iyi bir başvuru sahibi olabilir.

Kaynak: Harrison vd., 2019: 224

Yeteneklerin işe alım ve seçim sürecinde bir diğer yöntem olan harici bir diğer ifade ile dış ile alım ise ihtiyaç duyulan yetenek açığının örgütün dışından kişilerle kapatılması anlamına gelmektedir. Örgütler dış işe alım için bir dizi farklı yöntem izleyebilir. Boş pozisyonu ilan edip, ardından seçim sürecini gerçekleştirerek kendisi yapmayı seçebileceği gibi bu süreci uzman bir kuruluşa da devredebilir (Sutherland ve Canwell, 2008: 198). Gazete, dergi ve görsel ve/veya işitsel medyada ilan yayınlanması, “Kafa Avlamak” için istihdam bürolarından hizmet alınması, çevrimiçi ilan/reklam, iş fuarları, üniversite işbirlikleri dış işe alım için izlenebilecek yollar olarak ifade edilebilir (Richardson, 2012: 5-6). Teknolojinin iş dünyasında giderek artan önemi, işe alım süreçlerinde de bazı değişikliklere neden olmuş ve geleneksel işe alım kanalları ile birlikte e-işe alım son yıllarda giderek artan bir kullanım alanı bulmuştur. Örgütlerin benzersiz yetenek ve becerilere sahip bireyleri ortaya çıkarmak için e-işe alımın geleneksel işe alım kaynaklarından daha olası olduğuna inandıkları için genellikle çevrimiçi sistemleri benimsediği ifade edilmektedir (Kapse vd., 2012: 82). E-işe alımın, işe alım ajansları, kampüs mülakatları gibi geleneksel işe alım kanallarından öne çıkmasına neden olan itici güçler, maliyet etkinliği, daha hızlı süreçler, daha geniş bir başvuru havuzuna erişim, daha iyi işveren markası, iş yükünde hafifleme, işe alım hızı ve marka imajına olumlu etkisi olarak ifade edilebilir. E işe alımın diğer avantajları aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Sharma, 2014: 21-22):

- a) **Maliyet etkinliği:** Çevrimiçi işe alım yöntemleri, geleneksel yöntemlerden çok daha uygun maliyetli olabilir. Maliyet etkinliği, e-işe alım yaklaşımını uygulamanın en önemli nedenlerinden birini oluşturur.
- b) **Hız ve verimlilik:** İşlerin çevrimiçi olarak gönderilmesi, çevrimiçi başvuru formunun doldurulması ve CV’lerin e-posta ile gönderilmesi yoluyla işe alım süreci daha hızlı hale getirilebilir. Başvurular dakikalar içinde işlenebilir ve hem işe alım yapanların hem de iş arayanların değerli zamanlarından tasarruf sağlar.

- c) İşveren markası:** Kuruluşların ilerici bir kuruluş olarak imajlarını desteklemek için e-işe alımları benimsemelerinin de önemli bir nedenidir. Çünkü şirketin web sitesinde gazete ilanlarından daha ayrıntılı bilgi sağlanabilir. Şirket imajını ve profilini geliştirir ve organizasyon kültürünün bir göstergesini verir.
- d) Daha geniş aday havuzu oluşturma:** Dünyanın her yerinden iş arayanlara 7/24 erişim sağlayarak daha geniş bir havuz oluşturur. Doğru adayı bulmak için daha iyi bir şans sağlar. Bu aynı zamanda daha büyük veya daha çeşitli bir başvuru havuzunu da cezbeder.
- e) Adayların kalitesi:** Çevrimiçi işe alım süreci, karışık bulgular nedeniyle adayların kalitesini artırır. Ayrıca potansiyel aday havuzunu genişletmek ve işe alım süresini kısaltmak, çevrimiçi işe alım, kuruluşların en uygun aday için rekabet etmesine yardımcı olabilir.
- f) Diğer faktörler:** e-işe alım tekniklerinin uygulanmasının diğer nedenleri, yönetim işlerinde azalmadır. Kayıt yönetimini iyileştirir ve kullanıcılara daha iyi hizmet sunar. Adaylar ve şirket içi işe alımın kolaylaştırır.

Yeteneğin işe alım ve seçiminde yer alan bir diğer yol dış kaynaklı işe alımın avantajları ve dezavantajları Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9: Dış İşe Alımın Avantaj ve Dezavantajları

Dış İşe Alım	
Avantajlar	Dezavantajlar
Yeni kan ve yeni fikirler getirir.	İşe yeni giren çalışan, zaten orada çalışan biri kadar işletmenin iç yapısını da bilmiyor.
Muhtemelen daha az hat yönetimi sorunu	Dâhili başvuru sahipleri, işi bir “yabancı” almasından dolayı mutsuz olabilir. İş tarafından değersiz hissedilebilirler.

Kaynak: Harrison vd., 2019: 224

Geleneksel yöntemler e-işe alım ile değiştirilmemeli, tamamlayıcı olmalıdır. E-işe alımdaki boşluklar geleneksel yöntemlerle kapatılabilir ve geleneksel yöntemler ile e-işe alım ile desteklenirse işe alım süreci daha hızlı ve küresel olacaktır. Bir yöntem diğerinin yerini almamalıdır. İki boş kontenjan olduğunda ve iki aday olduğunda şirketler fazla seçeneğe sahip değildir, bu nedenle araştırmalarını genişletmeyi tercih ederler ve çok sayıda başvuru alırlar. Ancak bir şirket iki açık pozisyon için 2000 başvuru aldığına, derinlemesine eleme süreci mümkün değildir (Kapse vd., 2012: 85).

3.4.6. Yetenek Geliştirme

İş dünyasının küresel düzeyde değişmesi, bilgi ekonomisine geçişte rekabet edebilme, kâr ve fayda sağlayabilme için yeteneği gittikçe kritik bir noktaya getirmektedir. Yetenek, bu belirsiz, karmaşık, rekabetçi ve küresel ortamda bir

organizasyonun, ulusun veya bölgelerin başarısının tek farklılaştırıcısı olarak tanımlanmıştır. 21. yüzyıl için işgücünün geliştirilmesi kurumsal, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde yetenek geliştirme politikaları gerektirmektedir (Nafukho vd., 2017: 1-2). Yetenek geliştirme ile ilgili tanımlar ülkeye, kültüre, sektöre, organizasyon stratejisine ve uygulayan kişilerin sorumluluklarına göre değişim göstermektedir. Bazı tanımlarda yetenek geliştirme, insan potansiyelini ortaya çıkarmak için önemli bir araç, diğer tanımlarda organizasyonel performansı, üretkenliği ve sonucu yönlendirmek için bir dizi pratik yetenek olarak ifade edilmektedir. Yetenek geliştirme, bireysel performansı en üst düzeye çıkarmak için öğrenmeyi teşvik eden süreçler, sistemler ve çerçeveler yaratarak geliştirme faaliyetlerini stratejik iş öncelikleri ve sonuçlarıyla uyumlu hale getirmek için iş liderleriyle işbirliği yaparak kurumsal performansı, üretkenliği ve sonucu yönlendirmek için birincil mekanizma olabilir (Galagan vd., 2019: 1). Bir diğer ifade ile yetenek geliştirme, örgütün stratejik hedeflere ulaşabilmesi için hem mevcut hem de gelecekteki yetenek kaynağına sahip olmasını sağlamak amacıyla tüm yetenek havuzu için geliştirme stratejilerinin planlanması, seçilmesi ve uygulanmasına odaklanır ve geliştirme faaliyetlerinin organizasyonel yetenek yönetimi süreçleriyle uyumlu olmasını amaçlar (Garavan vd., 2012: 6). Yetenek gelişiminin örgüt strateji ve hedefleri ile uyumlu hale getirilmesi örgütün başarısı için kritik önem sahiptir. Örgüt tarafından beklenen ve istenen nihai sonucu elde edebilmek geliştirme fonksiyonuna ihtiyaç duyulmaktadır. Örgüt strateji ve hedefleri ile yetenek gelişiminin uyumlu hale getirilmesi, örgüt için neyin fark yaratacağını, neden fark yaratacağını ve nasıl fark yaratacağını gerçekten anlaşılmasına ve hedeflere ulaşmanın neye mal olacağını ve hedeflere ulaşılmazsa ne olacağına yönelik yaklaşımların gelişmesine katkı sağlar. Yetenek geliştirme açısından uyum, örgütün stratejik hedeflerinin belirlenmesi, hangi hedeflerin nasıl etkilenebileceğinin belirlenmesi ve bunları desteklemek için işlev kaynakların kullanılması anlamına gelmektedir (Biech, 2018: 133).

Yetenek savaşını kazanmak, işe alım savaşını kazanmaktan fazlasını gerektirmektedir. Örgütler yetenek savaşını kazanmak için yeteneğin geliştirilmesini de organizasyonlarının yaygın bir parçası haline getirmelidir. İşgücü piyasasında her zaman yeterince gelişmiş yönetici bulunamayacağı için her örgüt ve her lider, yetenekleri artırmak için çalışanları geliştirmek zorunda kalacaktır. Yeteneğin geliştirilmesi aynı zamanda cezbetme ve elde tutma için de kritik öneme sahiptir. Yetenekli çalışanlar gelişmediklerini hissettiklerine ayrılmaya yönelik bir eğilim sergileyebilir. Pek çok yönetici gelişimi yalnızca eğitim boyutu ele almaktadır. Oysaki eğitim yetenek gelişiminin yalnızca küçük bir parçasını oluşturmaktadır. Gelişim öncelikle iş genişletme/zenginleştirme, koçluk ve mentorluk yoluyla gerçekleşir. Çoğu örgütte bu önemli geliştirme

kolları yetersiz bir şekilde uygulanmaktadır. Bölünmüş istifçilik, dâhili iş hareketlerinden kaynaklanan gelişimi engeller: “Onu bırakamazdım” bu süreçte yaygın bir duygu olarak gelişimi engellemektedir. Bu süreçte koçluk ve mentorluk yoluyla gelişim ise şansa bırakılmıştır. Örgütler gelişimi hızlandırarak ve her gün gerçekleşmesini sağlayarak çalışanlarının yeteneklerini geliştirme yöntemlerini temelden değiştirmeli, hem gelişimi hem de performansı optimize etmek için çalışanları işlerle daha bilinçli bir eşleştirilmeli, geri bildirim sıklığı ve samimiyeti geliştirilmeli, mentorluk kurumsallaştırılarak, her seviyedeki her liderin çalışanların yeteneğini geliştirici olmasını sağlamalıdır (Michaels vd., 2001: 14). Yetenek gelişimi açısından herkese uyan tek bir yaklaşımın etkisiz olduğu düşünülmekte, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için yetenek geliştirme stratejilerini özelleştirilmesine yönelik görüşler giderek daha fazla vurgulanmaktadır. Bu durum yetenek geliştirme stratejilerinde bireysel ihtiyaçların, öğrenme tarzlarının ve mevcut iş önceliklerinin dikkate alınmasını gerektirecektir. Yetenek geliştirme stratejilerinin daha az kuralcı ve bireysel yetenek gelişim ihtiyaçlarına yönelik olması, örgütler için aynı zamanda büyük bir yatırımı da temsil etmektedir. (Garavan vd., 2012: 14-15).

Pruis (2011: 211)yetenek gelişimi çabalarını desteklemek için örgütlerin beş anahtar soru sormasını önermiştir.

1. Yetenek yönetimi çabalarınızın temelini oluşturan ardıllık ilkesi nedir?
 - İşe alma ve seçme: Yetenekler organizasyon dışından işe alınır.
 - Kariyer gelişimi: Organizasyon içinde ardıllık aranır ve geliştirilir.
 - İşe alma ve seçme ile kariyer gelişiminin birleşiminden oluşur.
2. Yetenekler hangi iş stratejisine katkıda bulunmalı?
 - Büyüme
 - Yenilik
 - Küreselleşme
 - Uzmanlaşma
 - Çeşitlendirme
 - Birleşme ve Devralmalar
 - Küçültme
 - Hayatta kalma
 - Diğer
3. Kuruluşun hangi alanlarında veraset mevcut değildir?
 - Tepe yönetimde
 - Orta ve operasyonel yönetim seviyelerinde
 - Çalışma alanında (uzmanlarımız ve uzmanlarımızla birlikte)

- Personelimiz arasında

4. Yetenek gelişimi hangi hedef gruplar için gereklidir?

Yöneticiler:

- Yeni işe alınmış yöneticiler için
- Kariyerlerinin ortasında veya terfilerini desteklemek için

Uzmanlar:

- Yeni işe alınmış uzmanlar
- Kariyerlerinin ortasında veya terfilerini desteklemek için

Diğer gruplar:

- Yeni işe alınmış;
- Kariyerlerinin ortasında veya son terfilerini desteklemek

5. Kuruluş, yetenek beklentilerini nasıl açıkça ortaya koyuyor?

- Yeteneklerimizin net (yetkinlik) profili.
- Onlar için belirlediğimiz kariyer yolları
- Onlar için özenle seçilmiş işler ve görevler
- Diğer

Beş anahtar sorunun sorulması, örgütlerin yetenek beklentilerini, yetenekleri belirlerken uyguladıkları stratejileri, yetenekleri hangi gruplara ve hangi amaca yönelik geliştirmeleri gerektiğinin bir tasarımı çıkartarak, yetenek gelişim programı için temel verilerin oluşmasını sağlayacaktır.

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

3.4.6.1. Koçluk

Yeteneği geliştirme ve elde tutmada oldukça önemli bir uygulama olan koçluk (Tarique, 2021: 476); motive etme, ilham verme, insanları daha yüksek seviyelere çıkartmak anlamına gelmektedir. Çalışanın örgütün gerçeklerine göre eğitilmesi, yönlendirilmesi ve optimum iş performansının önündeki engellerin kaldırılmasına yardımcı olmak amacıyla yöneticiler tarafından yönlendirilen bir süreç olan koçluk üst düzey liderliktir. Neyin neden olduğunu ileten ve ardından davranışsal veya tutumsal olarak nasıl olacağına yardımcı olan koçluk, insanları zorlayarak mümkün olan en yüksek performansa teşvik eder. Koçluğun istenen sonucunu tanımlamak için optimum kelimesinin kullanımı önemlidir. Optimum ve optimal arasında fark vardır. Optimum, istenilen şeydir, en iyisi, en uygundur, optimal ise koşullar göz önüne alındığında o zaman için en iyisini ifade eder. Optimum iş performansı çalışanların organizasyonu hedeflerine ulaştırabilmesi için en yüksek üretkenlik seviyelerine ulaştırmayı amaçlar (Holliday, 2001: 1-2). Koçluk, organizasyon bağlamında destek,

teşvik ve geri bildirim yoluyla yeni becerilerin, bakış açılarının, araçların ve bilgilerin edinilmesini kolaylaştırır (Kombarakaran vd., 2008: 79). Etkili bir koçun, iş konusunda bilgili, organizasyonun benzersiz bağlamını ve hedeflerini anlayabilen böylece güven verebilmesi, aynı zamanda koçluk ilişkisini gizlilik ve sağduyu ile ele alması beklenir (Tarique, 2021: 476)

Bir koçluk kültürü oluşturmak, çoğu eğitim ve destek ağlarının geliştirilmesini içeren çeşitli yöntemlerle gerçekleştirilebilir. Eğitimin, koçluğun amacı ve metodolojileri, temel ilkeleri, insan şansı modelleri ve pratik uygulama deneyimi hakkında temel bir anlayışı içermesi gerekir. Destek ağları, yöneticiler ve insanlar bu yeni becerileri geliştirirken bilgi kaynakları, olumlu pekiştirme ve koçluk desteği sağlamaya hizmet eder. Kuruluş, sonuçta ortaya çıkan kültürel değişiklikleri sürdürmek için gerekli liderlik geçişini geçmelerine yardımcı olacak deneyimli rehberlere ihtiyaç duyacaktır. Organizasyon geliştirme ve sistem değişikliği konusunda deneyime sahip eğitimli koçlar yol haritaları sağlayabilir. Ayrıca kuruluşun ihtiyaç duyacağı beceri, bilgi ve desteği sağlayabilirler (Deb, 2005: 150).

3.4.6.2. Mentorluk

Mentor tanımı gereği daha az deneyimli bir kişiye destek ve kariyer/iş tavsiyesi vermeyi taahhüt eden, ileri düzeyde deneyim ve bilgiye sahip kişi (Holliday, 2001: x-xi) , mentorluk ise tamamen yeni beceriler edinmeye veya mentorun kolaylaştırıcı desteğiyle işle ilgili yeni bilgiler edinmeye odaklanan bire bir faaliyettir (Mukherjee, 2014: 121).

Bir mentor ile çalışan/danışan ilişkisinde hedeflenen gelişimler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (MacLennan, 2017: 5-6):

- Belirtilmemiş bir gelişimsel ilişki oluşturmak,
- Bilgi almak,
- Öykünme amacıyla rol model olarak görmek,
- Kültürel uyumu sağlamak,
- Operasyonel, profesyonel veya mesleki yeterlilik aşaması boyunca rehberlik etmek,
- Geri bildirim ve değerlendirme sağlamak,
- Bireyin organizasyonda etkin bir şekilde performans göstermesini sağlayacak tüm ilgili gerçekleri öğretmek.

Mentorluk, danışanın/çalışanın genel gelişimine odaklanır. Mentorlar, mentiyeye/çalışana genel süreci nasıl tamamlayacaklarını öğretirler (Mukherjee, 2014: 9). Geleneksel olarak mentor eğitimli bir profesyonel yardımcı olarak değil, mentiyeye aktarılacak özel deneyimleri için seçilmektedir. Ancak mentorluk, güçlü bir değişim aracı olarak kabul gördüğü için giderek daha formal

hale gelmiştir. Önceden mentor olmanın en önemli koşulu, doğru iş tecrübesine ve bilgisine sahip olmakken günümüzde mentordan beklentiler yukarıda bahsedildiği şekilde değişmiş, gelişime ve geliştirmeye yönelik becerileri ve karşılıklı iletişimi de önemli hale gelmiştir. İnsan becerilerinin süreç için hayati önem taşıdığı giderek daha fazla kabul görmektedir. Bu nedenle mentorun bilgilerini iletmekle kalmayıp, zorlukları ve öğrenme sürecini anlamalarını sağlamak için mentiyi aktif olarak dinleyerek karşılıklı bir etkileşim ile süreci daha etkin hale getirmesi beklenmektedir (Western, 2012: 45-46).

3.4.6.3. Oryantasyon

Oryantasyon, yeni çalışanlara örgütte ve ayrıca işte kendilerini rahat hissetmelerini sağlamak için gerekli bilgileri sunan sistematik bir süreci ifade etmektedir. Örgütlerin işe alım ve yerleştirme sürecinde kritik bir aşama olan oryantasyon, işe yeni katılan çalışanların ilk izlenmelerini edinmesinde de oldukça önem taşımaktadır. Oryantasyon aynı zamanda çalışanların kendilerini yeni ortamda güvenli, mutlu ve rahat hissetmeleri ve sorunsuz bir geçiş ve entegrasyon için de büyük öneme sahiptir (Kumar , 2020: 123). Daha kapsamlı bir tanım ile oryantasyon, yeni çalışanların görevlerini öğrenmelerine, iş arkadaşlarıyla tanıştırmalarına ve iş durumlarına uyum sağlamalarına yardımcı olmak için tasarlanmış iç kurumsal iletişimin hayati bir birleşeni, özel bir eğitim türü olarak ifade edilebilir. Oryantasyonun amacı yeni gelen çalışanların örgütte ne kadar iyi performans göstereceklerine ilişkin yaşayabilecekleri korku veya kaygıyı hafifletmek, hangi bilgilere ne zaman ihtiyaç duyulduğunu belirlemek, örgütün kendisi, politikaları, kuralları hakkında bilgi sunulması, çalışanların işyerindeki iletişim kanalları ile tanıştırlarak etkin bir koordinasyonun sağlanması olarak özetlenebilir (Mestre vd., 1997).

Oryantasyon deneyimine dokunan, genellikle rolde başarı için kritik olan becerileri öğrenme veya iyileştirme fırsattır. Bu gerekli becerilerin karmaşıklığına bağlı olarak “yeni işe alım eğitimi” programı aracılığı ile gerçekleştirilebileceği gibi atanmış danışmanlar veya karma programlar aracılığı ile de gerçekleştirilebilir. Oryantasyona bağlı beceri kazanımı, rol için gerekli becerilerin dışında, organizasyonda hayatta kalmak için gerekli becerileri de içermelidir. Oryantasyon programının etkin bir şekilde tasarlanması çalışan bağlılığının teşvik etme ve elde tutmak için de birçok fırsat oluşturmaktadır. Bunlar, beklentileri açıkça anlama, bir denetim ilişkisi geliştirme, rolün kritik organizasyonel sonuçlarla ilişkisi, bir gruba bağlılık, başarı için gerekli araçlara aşinalık, toplam ücret unsurlarını anlama ve güvenilir iletişim kanalları kurmayı içerir. Bağlılığı geliştirmek için oryantasyon kullanımı, role ve seviyeye göre değişim gösterebilir. Çalışan anketi sürecinden elde edilen verilerin kullanılması yoluyla çalışan memnuniyetine ilişkin kurumsal güçlü ve zayıf yönleri anlamak,

belirlenen boşlukları kapatan ve mevcut kurumsal güçlü yönlerden yararlanan bir oryantasyon programı tasarlamada yardımcı olabilir (Bowles, 2012: 229).

3.4.6.4. E-Öğrenme

Örgütler için stratejik bir araç olan eğitim, daha yüksek kâr elde etme ve çalışan devir oranlarının düşmesi ile ilişkilendirilmektedir (Lee vd., 2011: 356). Günümüzde internetin toplum üzerinde yarattığı büyük etki, her şeyin ve herkesin çevrimiçi ve bağlantılı hale gelmesi eğitim süreçlerinde değişme neden olmuştur. Basit bir bilgi arama ve sosyal iletişim özelliğinden daha fazlası olan web, aynı zamanda bilgi oluşturma ve paylaşmanın farklı yollarına izin veren bir öğrenme aracına dönüşmüştür. Bir bilgi merkezi olarak internet ve web hizmetleri, bilgi ve veri aktarımını ve paylaşımını kolaylaştırarak son birkaç yolda bilgi, iletişim teknolojisi ve e-öğrenme eğitim sisteminde önemli bir rol üstlenmiştir. E-öğrenme, İnternet gibi elektronik bir kanal (ortam) aracılığıyla tamamen sanallaştırılan bir uzaktan öğrenme biçimidir (Navimipour ve Zareie, 2015: 475).

Eğitimde yeni bir yaklaşım olan e-öğrenme, öğrenci odaklı ve yaşam boyu öğretme-öğrenme süreçlerini vurgulamaktadır. Teknolojik olarak gelişmiş toplumlarda öğrenme gereksinimlerini karşılayabilen e-öğrenmeye örgütler tarafından da büyük talep oluşmuştur. E-öğrenme, eğitimin çeşitli ve coğrafi olarak dağınık iş gücüne düşük maliyetli bir şekilde ulaşmasını sağlayarak, isteğe bağlı olarak ve yerinde eğitimden daha düşük bir maliyetle gerçekleştirilebilir. Esnek eğitime izin veren e- öğrenme sistemi, e-posta, canlı sohbet oturumları, çevrimiçi tartışmalar, forumlar, sınavlar aracılığıyla iletilen çok çeşitli öğretim materyallerini (ses, video ve metin ortamları aracılığıyla) entegre edebilen bir bilgi sistemi olarak tanımlanmaktadır. Ek olarak, e-öğrenme, İnternet, intranet, extranet, uydu yayınları, etkileşimli TV ve CD-ROM'ları kapsayarak, eğitmenler ve öğrenciler arasında senkronize ve asenkron iletişim ve öğretim sunumuna izin vermektedir. Sonuç olarak e-öğrenme sistemleri, coğrafi olarak dağınık veya çakışan programları olan çalışanların ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilen bir yöntem olarak örgütler tarafından da yoğun olarak tercih edilmektedir. Yüksek düzeyde eğitilmiş bir işgücü yetiştirmek için örgütler geleneksel eğitim sistemlerine e-öğrenme alternatifleri geliştirmeye önemli kaynaklar yatırmaktadır (Lee vd., 2011: 355-356).

E-öğrenmenin avantajları şu şekilde sıralanabilir (Pollard ve Hillage, 2001: 3):

- Maliyet avantajı sağlar.
- İstenilen yerde ve istenilen zamanda eğitim olanağı sağlar.
- İçerikler günceldir, tek merkezli bir kaynaktan kolayca güncellenebilir.
- Belirli bir konu veya beceriyi öğrenmek için gereken süreyi kısaltır ve sıkıştırır.

- Başarısızlık utancı ve/veya kişisel temastan kaynaklanan herhangi bir sosyo-kültürel önyargı olmaksızın nispeten anonim bir ortamda öğrenebilirler.
- Etkileşim ve işbirliği nedeni ile eğitimi daha eğlenceli hale getirir.
- Eğitimin izlenmesini, test edilmesini kayıt tutulmasını kolaylaştırır.

E- öğrenmenin sağladığı bu avantajlar özellikle rekabetin ve değişimin yoğun yaşandığı günümüz koşullarında yeni bilgilere hızlı ve kolay erişebilme nedeni ile de hem örgütlerin hem de çalışanların gelişimine büyük katkı sağlamaktadır.

3.4.7. Yeteneğin Elde Tutulması

Günümüzde organizasyonlar, değişim, rekabet ve nitelikli çalışan eksikliği ile dolu bir dünyada faaliyet göstermek zorunda kalmaktadır. Bu zorluklar, örgütler üzerinde eskisinden daha iyi performans göstermeleri için çok fazla baskı oluşturmakta, daha iyi performans gösterebilmek için örgütlerin yeteneklerini ve yetkinliklerini geliştirmeleri gerektirmektedir. Yetenekli çalışanlar organizasyonların temel yetkinliklerinden birisini oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle, yetenekli çalışanlar örgütlerin başarısı, rekabet gücü ve büyümesi için asli unsurlardan birini oluşturmaktadır. Yetenekli çalışanlar, örgütlerin başarısının temel dayanaklarından birini temsil etmektedir (Al-sharafi ve Rajiani, 2013: 60). Son yıllarda çalışanları elde tutma tüm örgütler için ciddi ve kafa karıştırıcı bir sorun haline gelmiştir. Elde tutmayı yönetmek ve personel devir oranını hedef ve endüstri normlarının altında tutmak, işletmelerin karşılaştığı en zorlu sorunlardan biridir. Tüm göstergelere göre ekonomik koşullar değişse bile sorun gelecekte daha da karmaşık bir hale gelerek çalışanların elde tutulması 21. Yüzyılda çoğu iş grubu için önemli bir konu olmaya devam edecektir (Phillips ve Connell, 2004: xi). Örgütlerin geleceği için kritik öneme sahip olan yeteneğin elde tutulması (Silzer ve Dowell, 2009: 108), örgütlerin hedeflerine ulaşmak için arzu edilen çalışanları elde tutma çabası olarak tanımlanabilir (Frank vd., 2004: 13). Bir diğer ifade ile elde tutma, örgütlerin hızlı değişim dünyasında organizasyonlarının rekabetçi kalmasına yardımcı olacak yetenekli çalışanları elinde tutma becerisini ifade etmektedir. Örgütler açısından bakıldığında elde tutma, her çalışana sonsuza kadar bağlı kalmaya çalışmak değil iyi çalışanları, belirli işlevleri veya seviyeleri için en uygun süre boyunca tutmak anlamına gelmektedir (Press, 2010: 4).

Yeteneğin elde tutulması ile ilişkili kavramlardan biri olan personel devri ise çoğunlukla gönüllü olarak ayrılan ve işverenlerin tutmayı tercih edeceği planlanmamış işçi kaybını tanımlamak için kullanılır (Frank vd., 2004: 13). Elde tutma, organizasyonda kalan çalışanları kapsarken, personel devri elde tutmanın tam tersini, herhangi bir nedenle örgütten ayrılan çalışanların yüzdesini ifade etmektedir (Phillips ve Edwards, 2008: 27). Örgütler yetenekleri elde tutmak

için önemli yatırımlar yapsa bile bu çalışanların bir kısmı yine de şirketten gönüllü olarak ayrılabilir. Bunlar, sağlık sorunları veya çift kariyer soruları gibi şirketin çok az veya hiç kontrolü olmayan faktörlerdir (Trevisan vd., 2014: 52).

Yetenekli çalışanların kaybı, işe alım ve eğitim gibi doğrudan maliyetler kayıpları oluşturmakla birlikte örgütleri kaygılandıran asıl önemli kayıplardan biri işten ayrılan çalışanlarla birlikte bilginin de kaybıdır (Tlais vd., 2017). Yetenekli çalışanların devri aynı zamanda kilit becerilerin kaybına neden olacağından, hem organizasyonun büyümesine yönelik tehdit oluşturacak hem de örgütte iş süreçlerinin aksamasına neden olabilecektir. Yetenekli çalışanların işten ayrılması aynı zamanda edindikleri bilgi ve ticari sırlarla rakip örgütlere transfer oldukları için örgütler için kritik bir duruma yol açmaktadır (Hanif ve Yunfei, 2013: 2828).

Yetenekli çalışanların kaybında ortaya çıkan olumsuz etkilerin azaltılması için örgütlerin yetenekli çalışanları kaybetme nedenlerinin belirlenmesi ve elde tutma stratejileri belirlemesi gerekmektedir.

Capelli (2000: 104), elde tutma stratejilerinin, örgütlerin elde tutma gereksinimleri ve işgücü alanındaki talep düzeyine göre özelleştirilebileceğini belirterek, ücret ve yan haklar, iş tasarımı, sosyal bağlar ve işe alma gibi işlevler ile güçlendirilebileceğini belirtmiştir. Diğer literatür çalışmaları da incelendiğinde iş-yaşam dengesi ve kariyer fırsatlarının da elde tutma stratejileri arasında yer aldığı görülmüştür.

- a) Ücret ve Yan Haklar:** Ücret ve yan haklar dış rekabet gücü için elde tutma işlevlerinden birini oluşturmaktadır (Silzer ve Dowell, 2009: 108). Yetenekli çalışanlar, piyasa standartlarına göre bir ücret ve performansları için maddi ya da diğer faydalar ile ödüllendirilmeyi beklerler. Ücret, yan haklar ve ödüllendirmeler çalışanların performansını değerlendirerek elde tutmayı artırmaktadır (Hatun, 2010: 103-123). Ücret ve yan haklar, çalışanların işten ayrılma nedenlerinde ilk sıralarda yer almaktadır. Bazı çalışanlar mevcut haklarından memnun olmadığı için ayrılırken, bazı çalışanlarda farklı kurumlarda daha iyi haklar ile iş bulduğu için işten ayrılabilir (Bryant ve Allen, 2013: 171). Ücret ve yan hakların çalışanın elde tutulmasındaki etkisine yönelik kullanılan önemli bir kavram olan “Altın Kelepçe”, bir şirketin yöneticisine veya kilit çalışanlarına yönelik örgütten ayrılmalarını engelleyecek ölçüde yüksek ikramiye ve yan hakları ifade etmektedir (McCuller, 2013: 21). Bir diğer ifade ile yönetici veya kilit çalışanların, sağlanan yüksek imkânları kaybetmesi nedeniyle, işten ayrılmayı aşırı derecede pahalı hale getiren koşul veya kısıtlamalar olarak ifade edilebilir (Sengupta vd., 2007: 1509). Kilit çalışan ve yöneticilere yeterince ücret ve yan haklar sağlarsa,

başka bir örgüte geçmek için bir teklif aramayacağı veya gelen tekliflerle ilgilenmeyeceği fikrine dayanmaktadır (McCuller, 2013: 21).

b) İş tasarımı: Kritik becerilere sahip kişileri daha uzun süre elde tutmak için şirketlerin ücret, yan haklar ve promosyonlardan daha fazla işlevlere ihtiyacı bulunmaktadır. Yetenekleri elde tutmak için uygulanabilecek yöntemlerden biri olan iş tasarımı ile örgütler, hangi görevlerin hangi işlere dâhil edileceğini dikkatlice planlayarak elde tutma oranları üzerinde önemli bir etki yaratabilirler (Capelli, 2000: 106). İş tasarımı ile ilgili yaklaşımlar, görevin kendisinin çalışanın motivasyonunun anahtarı olduğunu ve sıkıcı ve monoton bir işin iş performansını da olumsuz etkilediğini ileri sürmektedir (Ramlall, 2004: 56). İş tasarımı işin içeriği ve işin performansında benimsenen çalışma yönteminin bileşimidir. İş rotasyonu, iş zenginleştirme ve iş genişletme başlıca iş tasarım teknikleri olarak yer almaktadır (Belias ve Sklikas, 2013: 85). Çalışan motivasyonunu sağlama araçlarından biri olan iş tasarımında, iyi tasarlanmış bir iş “zorlu görevlerle” bir diğer ifade ile yaratıcılık gerektiren görevlerle başa çıkmak için fırsatlar sağlar. İş zenginleştirme ve iş rotasyonu, çalışanları görevini başarmayı teşvik eden iki yaklaşımdır. İş rotasyonu, çalışanların işlerinin monotonluğunu azaltmak için periyodik olarak farklı işler arasında hareket etmelerini ifade eder. İş rotasyonu, daha geniş becerilere sahip bir ekip geliştirir. İş zenginleştirme, çalışanlara yaptıkları iş üzerinde daha fazla kontrol sağlamayı içerir. Yetki ve sorumluluğu devretmeye yardımcı olur ve onları görevlerini yerine getirmek için daha iyi ve daha verimli yollar aramaya teşvik ederek verimlilikte potansiyel bir artışa yol açabilir. İyi tasarlanmış iş, çalışanlar arasında iş tatminini artırır ve organizasyon içinde verimliliği, üretkenliği ve morali iyileştirir. Bu da daha az personel devri, devamsızlık ve potansiyel olarak işi daha kârlı hale getirebilir (Govindaraju, 2018: 101).

c) Sosyal Bağlar: Capelli (2000: 18), örgütlere olan sadakatin zamanla kaybolursa da iş arkadaşlarına sadakatin yok olmayacağını ifade etmiş ve örgütlerin kilit çalışanlar arasında sosyal bağların geliştirilmesini teşvik edilerek, becerileri yüksek talep gören çalışanların devir oranının önemli ölçüde azaltılabileceğini ileri sürmüştür. Örneğin şirket sponsorluğundaki faaliyetler (spor takımları, spor ligler vb.) sosyal bağların oluşturulmasına ve çalışanların mevcut işlerine olan bağlılığına olumlu etki etmektedir. Çünkü örgütten ayrılmak aynı zamanda sosyal ağlardan da ayrılmak anlamına gelmektedir. Örgütler, belirli projeleri yürütmek için birbirine sıkı sıkıya bağlı ekipler oluşturarak, ekiplerin proje boyunca dağılmama olasılığını sağlamaktadır. Çalışma ekipleri çalışanların işe bağlılığını artırmaktadır (Kumar ve Meenakshi, 2009: 556).

d) İşe Alım: Örgütler işe alım süreçlerinde genellikle elde tutmaları en zor olacak kişileri cezbetmeye odaklanırlar. Hedeflerini işi yapabilen ancak yüksek talep gören çalışanlara kaydırarak, kendilerini piyasa güçlerinden korumayı hedeflerler (Capelli, 2000: 109). Yetenekli çalışanları çekmeye çalışan örgütlerin işe alım sürecinde gerçekçi iş bilgileri vermeleri büyük önem taşımaktadır. Gerçekçi iş bilgilerinin amacı, başvuru sahiplerine bir örgüt içinde belirli bir işin dengeli ve doğru bir ön izlemesinin sağlanmasıdır (Earnest vd., 2011: 867). Gerçekçi iş bilgileri, hem olumlu hem de olumsuz unsurların gösterilerek iş hakkında doğru ve eksiksiz bilgileri içermektedir. Bu bilgiler, aday işi kabul etmeden işe alım sürecinin bir parçası olarak verilmelidir. Adayları, katılmayı düşündükleri organizasyon ve ilgili görev ve sorumluluklar hakkında çoğu zaman gerçekçi olmayan ve abartılı beklentilere sahiptir. Böyle bir durumda, gerçekçi iş bilgilerinin sağlanması, örgüte katılmadan önce yeni gelenlerin beklentilerini düşürmeye hizmet ederek bir aşî görevi görür. Gerçekte tam ve doğru bir resim sunsa da gerçekçi iş bilgisi öncelikle potansiyel çalışanları belirli bir işin önceden bilinmeyen olumsuz yönleriyle tanıştırmaya hizmet eder. Önemli miktarda olumsuz bilgi içerdiğinden, gerçekçi iş bilgileri çoğu organizasyonda kullanılan işe alım yönteminden bir sapmayı temsil eder. Normalde işe alım süreci, olumlu yönlerine neredeyse tam bir vurgu yaparak işi “satma” girişimini içerir. Gerçekçilik, bireyin olumsuzluklara da maruz kalmasını talep eder. Gerçekçi bilgileri içermeyen bir alım süreci sonucunda işe başlayan çalışan beklentilerinin karşılanmadığını hissettiğinde iş tatminsizliği ortaya çıkabilmektedir. Bu durum ise personel devrini artıran bir etkiye neden olmaktadır. Gerçekçi iş bilgisi sağlamanın, bireyin irade algısını güçlendirerek işten ayrılmayı azalttığı düşünülmektedir. Bu d, işten ayrılmanın önemli bir nedenini ortadan kaldırarak memnuniyeti ve bağlılığı artırmaktadır (Pitt ve Ramaseshan, 1995).

e) İş-Yaşam Dengesi: Dünya veya iş yaşamı değişiyor. Teknolojik, demografik, toplumsal ve bireysel değişimler birçok bireyin çalışma şeklini, işin hayatında oynadığı rolü ve iş ile aile veya özel hayatı nasıl uzlaştırabileceğini yeniden gözden geçirmesine neden olmaktadır. En büyük zorluk, hem potansiyel hem de tehdit olabilen iş ve özel hayat arasındaki sınırın bulanıklaşmasıdır (Groo, 2017: 1). İş yaşam dengesi, bireyin zaman ve enerjisine ilişkin farklı talepler arasındaki gerçek veya potansiyel çatışmayı, esenlik ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yönetmesi olarak ifade edilmektedir (Clutterbuck, 2003: 8).

İş yaşam dengesi politikalarının amacı, çalışanların aile bakım görevleri, boş zaman, eğitim kursları, dinlenme veya sosyal yaşam gibi farklı faaliyetlere daha fazla zaman ayırarak yaşam kalitelerini artırmalarına izin vermek olmalıdır. Örgütlerin çalışanlarının iş-yaşam dengesini sağlayabilmesinde destek olabileceği uygulamaları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Cegarra-Leiva vd., 2012: 93):

1. Esnek zaman, yıllık çalışma saatleri, saat kredisi ve sıkıştırılmış hafta gibi zamanın esnek kullanımını kolaylaştıran uygulamalar,
2. Uzaktan çalışma gibi çalışanlara mekânsal esneklik sağlayan uygulamalar,
3. Yarı zamanlı çalışma gibi zaman azaltma,
4. Resmi miktarı aşan analık ve babalık izni ve kariyer molaları gibi çalışma izni ve
5. Çalışan yardım ve danışmanlık programlar.

Çalışanların iş ve özel hayatındaki denge durumu iş-yaşam dengesi olarak ifade edilirken, iş ve özel yaşam arasında çatışma olması sorun olarak kabul edilmektedir. İş yaşam dengesinin sağlanması verimliliğin artırılması, devamsızlığın azaltılması, işveren itibarı ve çalışanların elde tutulması için önem taşımaktadır. İş –yaşam arasında çatışma olması ise personel devri, stres, örgütsel bağlılığın azalması, devamsızlık, verimsizlik gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Kerdpitak ve Jermsittiparsert, 2020: 588).

Yetenekli çalışanlara sahip olmak ve onların uzun süreli istihdamını sağlayabilmek dinamizmin ve belirsizliğin yoğun yaşandığı günümüzde örgütlerin en önemli sorunlarından bir tanesini oluşturmaktadır. Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayacak en önemli araçlardan biri olan yetenekli çalışanların örgütler tarafından doğru yönlendirilmeleri, geliştirilmeleri ve beklentilerinin karşılanması örgütün rekabet avantajı için büyük öneme sahiptir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE TEMEL STRATEJİLER BAĞLAMINDA İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE YETENEK YÖNETİMİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın ilk üç bölümünde literatür taraması yapılarak stratejik yönetimde temel stratejiler, insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetimi ile ilgili teorik yazın gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı ve kapsamı, modeli, sınırlılıkları, araştırmada kullanılan yöntem, veri toplama yöntemi ortaya konulmuş ve bulguların değerlendirilmesi yapılarak sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Belirsizliğin ve dinamizmin yoğun olduğu bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin uzun vadede hayatta kalabilmesi (Kumbalı,2018: 84) ve ortalamanın üzerinde kâr elde edebilmesi için stratejik planlar yapmasına olan gereksinimi arttırmıştır. Stratejik yönetim “işletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama üzerinde kâr getiri sağlayabilecek” işlerin yönetimi ile ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2006: 25). Örgütlerin ekonomik ve teknolojik gelişmeler çerçevesinde temel stratejileri kapsamında büyüme, küçülme, durağanlık veya karma stratejiler de örgütün sürdürülebilirliği üzerinde büyük öneme sahiptir. İşletmelerin en önemli kaynağı olarak ifade edilebilen insan kaynağı işletmelerin stratejik yönetim süreçlerinde büyük bir değişken olarak karşımıza çıkmakta ve stratejilerin uygulanması, sürdürülmesi ve gerçekleştirilmesi için büyük öneme sahip olmaktadır.

İnsan kaynakları planlaması, örgütün amaçları doğrultusunda oluşturulan plan ve programlarının gerçekleştirilebilmesi için gelecekte ne kadar sayıda ve hangi niteliklerde işgücüne gerek duyulacağını tahmin edilmesi ve bu ihtiyaçların karşılanmasını sağlayacak planlar olarak ifade edilebilir. Yetenek yönetimi ise işletmenin bütün kademelerindeki yöneticiler arasında

işbirliği ve iletişimi gerektiren; işgücü planlaması, personel alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, başarı planlaması, performans değerlendirme, sahip olunan yeteneklerin elde tutulması gibi çeşitli aşamaları içeren ve günümüzde birçok işletmenin zorunlu olarak karşısına çıkmaya başlayan bir yaklaşımdır. Bir diğer tanımı ise “Yetenek yönetimi, şirketin karşılaşacağı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde “insan kaynağının yer aldığı bir yönetim süreci” olarak ifade edilmektedir (Alayoğlu, 2010: 71).

Bu araştırma temel olarak ulusal ve küresel düzeyde rekabetin hızla arttığı günümüz ekonomisinde, insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetiminin örgütlerin temel stratejilerine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi amaçlanmaktadır. İnsan kaynakları planlamalarının ve yetenek yönetimi uygulamalarının temel stratejilere göre nasıl farklılaştığının incelenmesi de araştırmanın diğer amaçlarını oluşturmaktadır.

Araştırma, örgütlerin temel stratejilerine göre insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetim süreçlerinin farklılık gösterip göstermediğini keşifsel bir yöntemle ele alması bakımından önemlidir. Aynı zamanda sınırlı bir sistemin nasıl işlediği ve çalıştığı hakkında sistematik bilgi toplamak için çoklu veri toplama kullanılarak o sistemin derinlemesine incelenmesini içeren metodolojik bir yaklaşım olan durum çalışması ile araştırmanın temel amacı derinlemesine incelenmesi hem teorisyenler hem de işletmeler sağlamaktadır.

Literatürde yer alan diğer çalışmalarda temel stratejilerin büyüme, küçülme gibi tek bir strateji kapsamında insan kaynakları planlaması ile ele alınmasına, yetenek yönetiminin ise insan kaynakları yönetimi ile ilişkilendirilmesine karşın, çalışmada tüm temel stratejiler ele alınmış ve bu stratejilerin insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetimi uygulamalarındaki etkileri değerlendirilmiştir. Bu anlamda ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleştirdikleri faaliyetlerle ekonomimize katkı veren, istihdam yaratan örgütlerin en değerli kaynağı olan insan kaynağının planlaması ve bilginin ve yeteneklerin en değerli güç haline geldiği günümüzde yeteneklerin yönetilmesi hususunda fikir vereceği düşünülmektedir.

Araştırmanın akademik yazına katkısı; Türkçe yazında yeni yeni yer bulan yetenek yönetimi kavramının incelenmesi, stratejik yönetimde önemli bir yer tutan büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejilerin bir arada incelenmesi ve insan kaynakları planlamasının yalnızca planlama bakış açısı ile değil aynı zamanda insan kaynaklarının tüm faaliyetlerini kapsayacak bir bakış açısıyla incelenmesi olarak ifade edilebilir.

4.2. Araştırma Deseni

Bu çalışmada sınırlı bir sistemin nasıl işlediği ve çalıştığı hakkında sistematik bilgi toplamak için nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Çoklu veri toplama kullanılarak sistemin derinlemesine incelenmesini sağlayan bu durum çalışması; tek bir durum veya olayın derinlemesine boylamsal olarak incelendiği, verilerin sistematik bir şekilde toplandığı ve gerçek ortamda neler olduğuna bakıldığı bir yöntemdir (Subaşı ve Okumuş, 2017: 420).

1970'li yılların başında eğitim araştırmalarındaki dinamikleri ve süreci ayrıntılı bir şekilde açıklamak amacıyla başlayan durum çalışması ancak 1980'li yıllardan itibaren daha yaygın bir kullanım alanı bulmuştur (Aytaçlı, 2012: 1). Durum çalışmaları gerçekte ortamda neler olduğuna bakılması, verilerin sistematik bir biçimde toplanması, analiz edilmesi ve sonuçlarının ortaya konulmasını içeren bir yöntemdir. Ortaya çıkan ürün ise, olayın niçin o şekilde olduğunun ve gelecek araştırmalarda daha detaylı olarak nelere odaklanılmasının gerektiğinin keskin bir biçimde anlatılması olarak ifade edilmektedir (Davey, 2009: 1).

Bu çalışmada temel stratejiler, insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetim uygulamaları derinlenmesine incelenmiş, temel stratejilere göre insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetiminin farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir.

4.3. Araştırma Sorusu ve Araştırma Modeli

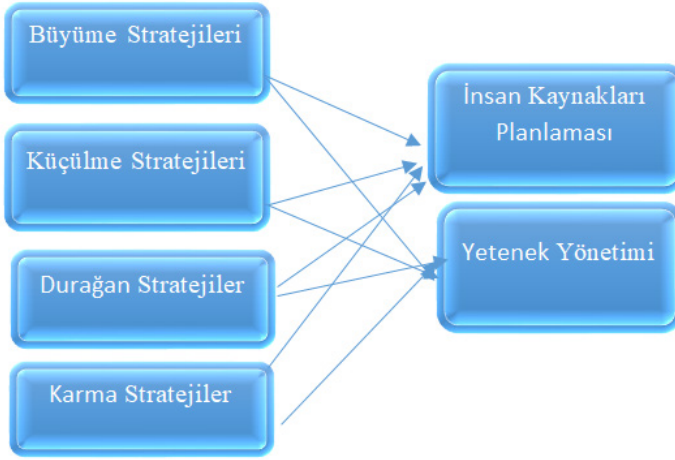
Araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan temel araştırma sorusu şöyle ifade edilmektedir:

Araştırma Sorusu: Temel stratejilere göre insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetimi uygulamalarının farklılıkları konusunda insan kaynakları uzmanlarının görüş ve önerileri nelerdir?

Diğer araştırma soruları da aşağıda yer almaktadır.

1. İnsan kaynakları yöneticilerinin ifadeler doğrultusunda insan kaynakları planlamaları temel stratejilere göre nasıl farklılaşmaktadır?
2. İnsan kaynakları yöneticilerinin ifadeler doğrultusunda yetenek yönetim uygulamaları temel stratejilere göre nasıl farklılaşmaktadır?

Araştırma modeli Şekil 14’de gösterilmektedir.



Şekil 14. Araştırma Modeli

Örgütlerin insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetimi uygulamasının temel stratejileri olan büyüme stratejileri, küçülme stratejileri, durağan stratejiler ve karma stratejilere göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi üzerine oluşturulan araştırma modeli şekil 14’de gösterilmektedir. Temel stratejilerin insan kaynakları planlamasını ve yetenek yönetimini nasıl etkilediklerine dair iş hayatındaki insan kaynakları uzmanlarının görüşleri değerlendirilerek öğrenilmeye çalışılacaktır. Bu doğrultuda katılımcıların ifadeleri kodlar ve temalar oluşturularak incelenecek olup, temel stratejiler, insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetimine ilişkin kavram haritaları oluşturulacaktır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın konusunu oluşturan insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetimi uygulamalarının temel stratejilere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere izlenen yöntemler ve veri toplama araçları hakkında bilgi verilmektedir.

Araştırmada nitel yöntem ve ikincil veri analizi olarak doküman analizi yöntemi benimsenmiş, veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakat tekniği uygulanmıştır. Mülakatların büyük çoğunluğu çevrimiçi gerçekleştirilmiş olup çevrimiçi mülakat yapmak istemeyen kurumlar ile yüz yüze mülakat yöntemi izlenmiştir. Araştırmada kullanılacak veri toplama araçları için detaylı bir literatür araştırması yapılmış olup mülakat sorularının oluşturulması sürecinde, daha önceden uygulanmış beş farklı ölçekten yararlanılmıştır. İkincil veri analizinde ise çalışma gurubunu oluşturan işletmelerin Kamu Aydınlatma Platformu (KAP), resmi internet siteleri ve ISO 500’de yer alan raporları incelenmiş ve dökümanlar analiz edilmiştir.

Araştırmada dört başlık belirlenmiş, ilk başlıkta kurum tanınmaya çalışılmış, ikinci başlıkta kurum stratejisinin tespiti için son 3 yıldaki stratejik örgütsel faaliyetlerine ilişkin sorular yöneltilmiştir. İnsan kaynakları planlaması ile ilgili kısmında öncelikle insan kaynakları planlamasının uygulanıp uygulanmadığına yanıt aranmış, daha sonra insan kaynakları planlamasının tüm aşamalarına ilişkin kurum uygulamaları tespit edilmeye çalışılmıştır. Veri toplama aracının son bölümünde örgütler için son zamanda gittikçe artan bir öneme sahip olan yetenek yönetimi ile ilgili sorular yöneltilmiş ve ilk olarak yetenek yönetimine bakış açıları öğrenilmeye çalışılmış, ardından yetenek yönetim uygulamalarına ilişkin sorular yöneltilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakat kullanımı, mülakatlar 08.06.2021- 01.10.2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma verileriyle içerik analizleri gerçekleştirilmiş ve bu doğrultuda kodlar ve temalar oluşturularak elde edilen veriler ve bu verilerin birbiriyle farklılığı analiz edilmiştir. İlk olarak stratejik yönetime ilişkin mülakat verileri incelenmiş, kodlar ve temalar oluşturulmuştur. Ardından insan kaynakları planlamasına ilişkin mülakat verileri incelenmiş, kodlar ve temalar oluşturulmuştur. Üçüncü olarak yetenek yönetimine ilişkin mülakat verileri incelenmiş, kodlar ve temalar oluşturulmuştur. Son olarak temel stratejilere göre insan kaynakları planlamasından ve yetenek yönetiminde elde edilen kod ve temaların farklılıkları ve benzerlikleri dikkate alınarak analiz edilmiştir.

4.5. Araştırmanın Katılımcıları

Araştırmanın evrenini İstanbul Sanayi Odası tarafından hazırlanan, Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşu listesindeki Ege Bölgesinde yer alan şirketler oluşturmaktadır. Her yıl yenilenen bu listenin, araştırmanın başladığı dönem olan Haziran 2021'de en güncel halinin 2020 yılına ait veriler olması nedeniyle bu listedeki şirketler araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Araştırma evreni, Aydın, Muğla, İzmir, Denizli, Burdur ve Manisa da faaliyet gösteren ve ISO 500'deki 71 şirketten oluşmakta, listede yer alan 2 şirketin isminin paylaşılması nedeni ile araştırma evreninde ulaşılabilir şirket sayısı 69 olarak tespit edilmiştir.

Araştırma konusu gereği analiz birim olarak "insan kaynakları" belirlenmiş olup, görüşmeler insan kaynakları yöneticileri ile yapılmıştır. Araştırmada amaçlı örneklem yöntemlerinden ölçüt örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemi birlikte kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu ISO 500 listesinde Ege Bölgesinde yer alan 10 işletmenin insan kaynakları yöneticileri oluşturmaktadır.

Araştırmanın ilk kısmında yer alan temel stratejilere yönelik sorulara daha kapsamlı yanıt alınabilmesi için araştırma soruları mülakattan birkaç gün önce görüşme yapılacak tüm yöneticilere e-posta yolu ile iletilmiştir.

Derinlemesine görüşme tekniği ile gerçekleştirilen araştırmada, veriler araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış açık uçlu sorulardan oluşan görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Araştırma sorusuna ve araştırmanın amacına uygun görüşme soruları araştırmacı tarafından daha önce yapılan beş çalışmadan yararlanılarak oluşturulmuş test edilebilmesi amacıyla pilot görüşme yapılmıştır. Araştırma soruları pilot görüşme sonucu soruların anlaşılabilirliği, cevapların araştırmanın temel amacına uygunluğu hususlarında alınan geri dönüşler ve iki akademisyenin eleştirileri ve önerileri doğrultusunda yeniden düzenlenmiş, danışman öğretim üyesinin kontrolünden geçtikten sonra görüşme formuna son şekli verilmiştir. Görüşme formu EK-1’de yer almaktadır.

Görüşmelere başlamadan önce tüm katılımcılar, görüşmeden elde edilen verilerin araştırma amacının dışında hiçbir şekilde kullanılmayacağı hususunda bilgilendirilmiştir. Araştırma kapsamında görüşmelerin çoğu katılımcıların kendi tercihleri doğrultusunda çevrim içi uygulamalar aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Sadece üç işletmenin insan kaynakları yöneticisi araştırmayı yüz yüze gerçekleştirmek istediğini belirtmiş olup üç işletmenin görüşmesi ilgili insan kaynakları yöneticilerinin görev yaptıkları işletmelerdeki ofislerinde gerçekleşmiştir. Görüşme sürecinde zaman ve maliyet hususlarında araştırma için avantaj sağlayan çevrim içi görüşmelerde internet bağlantısının zayıflaması nedeni ile bazen bağlantı sorunları ve araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticilerinin çalışma saatlerinde gerçekleşmesi nedeni ile ara ara dâhili ve cep telefonları nedeni ile kesintiye uğramıştır.

Yüz yüze yapılan görüşmelerde ise insan kaynakları yöneticilerinin araştırmacıyı “misafir” , kendisini ise “ev sahibi” olarak konumlandığı gözlemlenmiş, görüşme sürecinde şirketin tanıtımı ve şirkete karşı olumlu görüşlerin paylaşılması gibi ara ara görüşme kapsamından uzaklaştığı gözlemlenmiştir. Araştırmacının çalışma grubunda yer alan insan kaynakları yöneticileri ile aynı mesleği gerçekleştirmesi mesleki sohbetlerin araya girmesi nedeni ile görüşme sürelerinin uzamasına ve araştırma amacı dışında bilgiler verilmesine yol açmakla birlikte görüşme sorularına daha açıklayıcı yanıtlar alınmasını da sağlamıştır. Katılımcıların yoğunluğu, tecrübe düzeyleri ve görüşmenin akıcılığına göre görüşme süreleri değişkenlik göstermiştir. Görüşmeler, Haziran 2021 ile Ekim 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

4.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırma sonuçlarının doğruluğunu konu edinen geçerlilik, nitel araştırmada araştırmacının araştırdığı olguyu olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir. Araştırılan olay veya olgu hakkında bütüncül bir resim oluşturulabilmesi için araştırmacının elde ettiği verileri ve ulaştığı sonuçları teyit etmesine yardımcı olacak ek yöntemler (katılımcı teyidi,

meslektaş teyidi vb.) kullanması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 255-256).

Bu araştırmada verilerin geçerliliğinin sağlanması için:

- Elde edilen veriler 4 akademisyen, 2 insan kaynakları uzmanı ve 1 bağımsız araştırmacı ile birebir tartışılmıştır. Kodlama ve temalandırma süreçlerinde de benzer bir yaklaşım izlenmiştir.
- Elde edilen bulgular ulaşılabilen kurumların faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları ve finansal raporları ile teyit edilmiştir.
- Araştırmacının mesleki olarak insan kaynakları alanında yönetici pozisyonunda çalışması, çalışmanın kendi deneyimleri ile de ilişkilendirilebilmesine olanak sağlamıştır.
- Araştırmadan elde edilen veriler benzer ortamlarda kolaylıkla teyit edilebilir niteliktedir.

Araştırma sonuçlarının inandırıcılığı açısından önemli olmakla birlikte, güvenilirlik konusu nitel araştırmalar için farklı bir anlam taşımaktadır. Nicel araştırma için geçerli olan güvenilirlikle ilgili bazı ilkeler nitel araştırmalar için söz konusu olmamaktadır. Nitel araştırmaya temel oluşturan ilkelerden birisi, gerçeklerin bireylere ve içinde bulunulan ortama göre sürekli bir değişim içinde olduğunu ve araştırmanın benzer gruplarla tekrarlanmasının aynı sonuçlara ulaşmayı mümkün kılmadığını en baştan kabul etmektir (dış güvenilirlik). İnsan davranışlarının değişken ve karmaşık özelliği nedeni ile sosyal olaylarla ilgili bir araştırmanın aynen tekrarı mümkün değildir. Benzer bir şekilde iç güvenilirlikte nitel araştırmanın temel özelliklerinden biri ile çelişmektedir. Nitel yaklaşım, her araştırmacının olayları algılama ve yorumlama biçiminin farklı olabileceğini kabul eder. Aynı verileri iki farklı araştırmacının farklı algılaması ve yorumlaması kaçınılmaz olmaktadır. Her ne kadar güvenilirlikle ilgili bazı ölçütler nitel araştırmanın temel özellikleri ile çelişse de alınması gereken bazı önlemler bulunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 260-261).

Bu araştırmada verilerin güvenilirliğinin sağlanması için:

- Araştırma yapılan şirketler detaylı bir şekilde tanımlanmıştır. Böylece benzer araştırma yapacak çalışmalar örneklem oluştururken bu tanımlamaları dikkate alabilecektir.
- Araştırma verilerin elde edilmesi kısmında, yüz yüze yapılan görüşmelerde verilerin toplanması için bir araştırmacı ve bir uzman mülakata katılmış, elde edilen veriler tartışılarak kıyaslanmıştır.
- Çevrim içi görüşmelere ait ses kayıtları da ikinci bir uzman kişi tarafından da deşifre edilmiş, elde edilen veriler tartışılarak kıyaslanmıştır.
- Araştırmacı yüz yüze yaptığı görüşmelerde gözlem yapma fırsatı bulmuş, veriler elde edilirken gözlemlerine dayalı olarak ek sorular yöneltmiştir.

- Araştırma sonuçları ortaya konulan veriler ile ilişkilendirilmiştir.
- Araştırma sürecinde elde edilen kayıtlar açık bir şekilde tanımlanmıştır.
- Araştırmanın ham verileri, mülakat notları, ses kayıtları incelenebilecek biçimde saklanmıştır.
- Elde edilen veriler 2 akademisyen, 2 insan kaynakları uzmanı ve 1 bağımsız araştırmacı ile birebir tartışılmıştır. Kodlama ve temalandırma süreçlerinde de benzer bir yaklaşım izlenmiştir.
- Elde edilen veriler gözlem yolu ile teyit edilebilecek niteliktedir.
- Araştırmacı ve uzman tarafından birbirinden bağımsız yapılan kodlamalar karşılaştırılarak kodlamalar arasında tutarlılık teyit edilmiş, birbirine benzeyen kodlar bir araya getirilerek temalar oluşturulmuştur

4.7. Araştırmanın Varsayımları, Sınırlılıkları ve Karşılaşılan Güçlükler

Nitel araştırmalar, katılımcıların verilerinin yorumlanması ile doğrudan ilişkili olduğundan çalışma süresince araştırmacının önyargılarını çalışmanın dışında tuttuğu, katılımcıların vermiş olduğu bilgilerin doğru olduğu ve gerçeği yansıttığını varsaymıştır. Nitel araştırma sürecinde karşılaşılan ele alınması gereken en önemli hususlardan birisi örneklemin temsil kapasitesi (representativeness) ve bulguların genellenebilirliğidir (generalizability). Nitel araştırmalar genellikle küçük bir örnekleme yapılan çalışmalardır ve örnekleme belirlerken katılımcıların evreni temsil etmeleri değil amaca uygun olarak seçilmiş olmaları önem taşımaktadır (Tanyaş, 2014: 28). Bu bağlamda araştırmada İSO 500 listesinde Ege Bölgesinde yer alan 10 işletmenin insan kaynakları yöneticilerinden elde edilen nitel verilerin tematik analizi çalışmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Araştırmanın 2021 yılında gerçekleşiyor olması devam eden küresel salgın nedeni ile bazı zorluklara yol açmıştır. Devam eden salgın nedeni ile görüşmeleri kabul ettirmekte zorluk çekilmiştir. Araştırma süresince yaşanan bir diğer güçlük ise katılımcıların gün içinde çalışma saatleri dolayısıyla müsait olamaması aynı zamanda iş saatleri dışında kalan zamanlarında da çalışmaya vakit ayırmak istememesi olarak ifade edilebilir. Bu süreçte araştırmacı, görüşmeler için katılımcılardan önceden randevu almasına karşın bazı insan kaynakları yöneticilerinin sonradan çeşitli gerekçe ve bahaneler sunarak görüşme yapmaktan vazgeçmesi, bazı yöneticilerin aniden çıkan toplantıları, salgın nedeni ile hastalık süreçleri ve acil işleri sebebiyle görüşmelerin iptal olması veya ertelenmesi gibi zorluklar yaşamıştır. Bu problemlerin daha az yaşanması adına görüşme takviminde katılımcılara daha uzun bir aralık sunulmuş, çalışmanın önemi ve araştırmacının da meslektaş olma durumu vurgulanarak güven ortamı oluşturulmaya çalışılmıştır. Araştırma sürecinde yaşana bir diğer güçlük ise görüşmenin ilk kısmında yöneltilen temel stratejilere yönelik sorularda bazı insan kaynak yöneticilerinin

bilgisinin olmaması olarak ifade edilebilir. Bu durumun çözümüne yönelik görüşme soruları en az bir hafta önceden katılımcıya iletilmiş, insan kaynakları yöneticisinin alanı dışındaki soruların yanıtlarını ilgili birim ya da kişilerden öğrenmesi için zaman bırakılmıştır. Görüşmeyi kabul eden katılımcılar yaşanan tüm güçlüklerle rağmen bilimsel bir çalışmaya katkı verdikleri için mutlu olduklarını ve araştırma sonuçlarının kendileri ile özellikle paylaşılmasını talep etmiştir.

4.8. Nitel Verilerin Analizi

Araştırmanın örneklem grubuna ISO 500 2020 listesinde Ege Bölgesinde yer alan 10 işletme katılmıştır. Yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan nitel görüşmeler 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci kısımda kuruma yönelik sorular, ikinci kısımda temel stratejilere yönelik sorular, üçüncü kısımda insan kaynakları planlamasına ilişkin sorular, dördüncü kısımda ise yetenek yönetimine ilişkin sorular yöneltilmiştir (Ek. 1 Nitel araştırma soru formu). Üç görüşme yüz yüze, yedi görüşme çevrimiçi mülakat şeklinde gerçekleştirilmiş olup, izin veren katılımcılardan ses kaydı alınmış, izin alınamayan katılımcılarla görüşme notları alınarak yazılı not alınarak gerçekleştirilmiştir. Cevapların değerlendirilmesinde toplanan verilerin, katılımcıların araştırma varsayımına ilişkin olarak neleri söyledikleri ya da hangi sonuçları ortaya koyduğunu anlayabilmek için öncelikle betimsel analizden yararlanılmıştır. Öncelikle araştırmacı tarafından bilgisayar ortamında düz yazı haline getirilen veriler, katılımcıların aynı sorulara verdikleri yanıtlar sırasıyla alt alta getirilerek tablolaştırılmıştır. Bu yöntem ile veriler özetlenerek düzenlenmiş ve içerik analizi için uygun hale getirilmiştir. Daha sonra betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler daha derin bir işleme tabi tutularak kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Verilerin kodlanmasının ardından birbirine benzeyen veriler bir araya getirilerek temalaştırma yapılmıştır. Böylece araştırma verilerinin analizi ile ilgili işlemlerde tümevarımcı bir yaklaşım benimsenmiştir.

Araştırmacı ve uzman tarafından birbirinden bağımsız yapılan kodlamalar karşılaştırılarak kodlamalar arasında tutarlılık teyit edilmiş, birbirine benzeyen kodlar bir araya getirilerek temalar oluşturulmuştur. Mülakat notlarının hangi işletmeye ait olduğunu belirlemek amacıyla harf ve numara verilerek kodlama yapılmıştır. Daha sonra parantez içerisinde mülakat ifadelerinin hangi soru ve kaçınıcı satırlar arasında olduğu belirtilmiştir. Aşağıdaki örnek açıklamada görülen kodlama sistemi literatürdeki kodlama sistemlerinden hareketle araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

1: Mülakat formundaki 1 numaralı soru

1-5: Mülakat notlarının yer aldığı satır numarası

A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8,A9,A10 mülakat yapılan işletmeler

a= işletmede görüşme yapılan kişi

Araştırmada verilerin kodlanması, temaların oluşturulması, verilerin kodlara ve temalara göre organize edilmesi ve tanımlanması ve son olarak da bulguların yorumlanması sıralaması izlenmiştir. Verilerin kodlanmasında araştırmacının dışında araştırma sürecine dâhil olan bir araştırmacı yer almıştır. Araştırmada ayrıca NVivo 12 programı kullanılarak, sözcük sıklığı özet tabloları, kelime bulutları ve kodlama ve temalaştırma yönteminin sonucunda ortaya çıkmış olan alt boyutların zihin haritaları oluşturulmuştur

4.8.1. Kuruma Yönelik İfadeler

Araştırmanın ilk bölümünde kurumu tanımaya yönelik ve çalışma alanını oluşturan insan kaynağının niceliksel olarak tespitine yönelik sorular yöneltilmiş ve elde edilen bilgilere aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 10: Kuruma Yönelik Bilgiler

Kod	Sektör	Mevcut Çalışan Sayısı	2019-2020-2021 çalışan sayısı	Personel Devri Oranı
A1	Gıda	700- mevsimliklerle birlikte 1500	600-700-700	%12
A2	Gıda	400	350-370-400	%16
A3	Gıda	245	245-245-245	%3,9
A4	Gıda	450	300-350-450	%17
A5	Metal	720	700-700-720	%4
A6	Hızlı Tüketim Ürünleri (FMSG)	1590	1434-1474-1590	%2
A7	Gıda	1080	964-1006-1080	%8,9
A8	Metal	600	450-500-600	%12
A9	Hızlı Tüketim Ürünleri (FMSG)	1800	-	%8
A10	Tekstil, Sera, Enerji	5500	5500-5700-5500	My- %18 By - %8

Araştırma yapılan kurumlardan 5 tanesi Gıda sektöründe, 2 tanesi metal sektöründe, 2 tanesi Hızlı Tüketim Ürünleri (FMSG) sektöründe 1 tanesi ise tekstil, sera ve enerji sektöründe yer almaktadır. Tablo'da ek olarak kurumların mevcut personel sayıları, son 3 yılın personel sayı değişimleri ve personel devir oranları yer almaktadır. Bu bilgiler şirketin temel stratejilerinin belirlenmesinde ve insan kaynakları uygulamalarına yönelik sorularda alt veri olarak değerlendirilecektir.

Katılımcıların temel stratejiler, insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetimi mülakat sorularına verdikleri yanıtlara ilişkin kelime bulutu analizi Şekil 14'te görülmektedir. Şekil 15'e göre katılımcıların mülakat sorularına verdikleri cevaplarda en sık kullandıkları kelimelerin, kelime bulutunun

Tablo 11: Temel Stratejilere Yönelik Veriler

Firma	Personel Sayısı	Departman Fabrika Kurulumu	Departman Fabrika Kapatılması	Yeni Ürün/ Yeni Pazar	Yeni Faaliyet/Üretim Süreçleri	Üretim Kapasite Artırımı	Mal Ve Hizmet Terkedilmesi	Pazar Terkedilmesi	Faaliyet Veya Üretim Süreci Terkedilmesi	Üretim Kapasitesi Düşürme	Stratejik İşbirliği
A1	Artış	-	-	✓	✓	✓	-	-	-	-	-
A2	Artış	✓	-	✓	✓	✓	-	-	-	-	-
A3	Sabit	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A4	Artış	✓	-	✓	✓	✓	-	-	-	-	-
A5	Sabit	-	-	✓	✓	✓	-	-	-	-	-
A6	Artış	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	✓
A7	Artış	✓	-	✓	-	-	-	-	-	✓	-
A8	Artış	✓	-	✓	✓	✓	-	-	-	-	-
A9	Sabit	-	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-	-
A10	Azalma	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	✓	✓

Tablo 11’de yer alan veriler incelendiğinde:

A1 işletmesinin, son 3 yıl içerisinde personel sayısının arttığı, herhangi bir departman yada fabrika ihdası ya da kapatması gerçekleştirmediği, yeni ürün ve üretim süreçleri ilavesi gerçekleştirerek yeni bir pazara girdiği, üretim kapasitesini arttırdığı görülmektedir. Son 3 yıl içerisinde mevcut mal, pazar ya da üretim faaliyetlerinin terkedilmediği ve stratejik bir işbirliği yapılmadığı görülmektedir.

A2, A4 ve A8 işletmesinin, son 3 yıl içerisinde personel sayısının arttığı, yeni bir fabrikanın ya da departmanın kurulduğu, yeni ürün ve üretim süreçleri ilavesi gerçekleştirildiği, yeni bir pazara girildiği ve üretim kapasitesinin arttığı görülmektedir. Aynı zamanda son 3 yıl içerisinde herhangi bir departman ya da fabrika kapatılmadığı, mevcut mal veya hizmet, pazar veya üretim süreçlerinin terkedilmediği, üretim kapasitesinin düşmediği ve stratejik bir işbirliği yapmadığı görülmektedir.

A3 işletmesinden elde edilen veriler incelendiğinde, son 3 yıla personel sayısı, üretim kapasitesi, mevcut pazarlar, üretim süreçleri, departman ya da fabrika sayısında bir değişimin yaşanmadığı aynı zamanda stratejik işbirliği de yapmadığı görülmektedir.

A5 işletmesinin, son 3 yılda personel sayısında bir değişim olmadığı, herhangi bir fabrika ya da departman kurulumunun ve kapatılmasının yapılmadığı, mal, hizmet, pazar, faaliyet ve üretim süreci terkedilmediği, üretim kapasitesinin

düşürülmediği ve stratejik bir işbirliği yapılmadığı görülmektedir. Aynı zamanda yeni bir ürün ve pazara girildiği ve üretim kapasitesinin artırıldığı görülmektedir.

A6 işletmesinin son 3 yıl içerisinde, personel sayısında artış olduğu, yeni bir ürün ve pazara girildiği ve stratejik bir işbirliği yapıldığı görülmektedir. Aynı zamanda herhangi bir departman kurulmasının ya da kapatımının olmadığı, üretim kapasitesinin artırılmadığı, mal, hizmet, pazar, faaliyet ve üretim süreci terkedilmediği, üretim kapasitesinin düşürülmediği görülmektedir.

A7 işletmesinin verileri incelendiğinde, son 3 yıl içerisinde personel sayısının arttığı, yeni bir departman ya da fabrika kurulduğu, yeni bir ürün ve yeni bir pazara girildiği ve üretim kapasitesinde düşüş olduğu görülmektedir. Ayrıca son 3 yıl içerisinde, herhangi bir departman ya da fabrika kapatılmadığı, üretim kapasitesinin düşürüldüğü, yeni faaliyet ve süreçler ilavesi gerçekleşmediği, mevcut mal veya hizmet, pazar veya üretim süreçlerinin terkedilmediği, ve stratejik bir işbirliği yapılmadığı görülmektedir.

A9 işletmesinin son 3 yıl içerisinde, personel sayısının sabit kaldığı, herhangi bir departman ya da fabrika kurulmadığı fakat departman ya da fabrika kapatılması gerçekleştiği görülmektedir. Yeni ürün/yeni pazar, yeni faaliyet ve üretim süreçleri ve üretim kapasitesinin artırımı söz konusuysen, mevcut mal veya hizmet, pazar veya üretim süreçlerinin terkedilmediği, üretim kapasitesinin düşmediği ve stratejik bir işbirliği yapılmadığı görülmektedir.

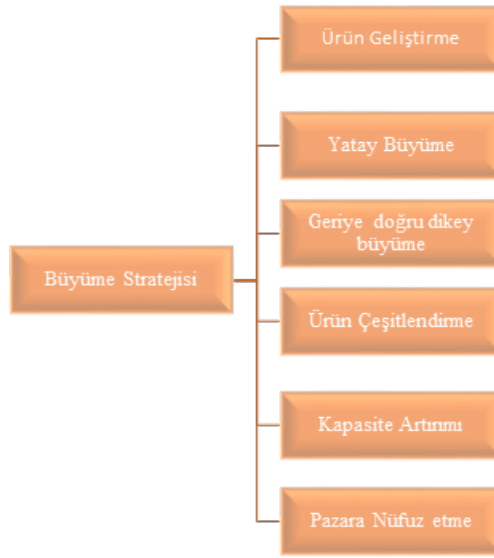
A10 işletmesinin son 3 yıl içerisinde, personel sayısının azaldığı, yeni bir departman kurulmasının olduğu fakat kapatılmasının olmadığı, yeni ürün ve üretim süreçleri ilavesi gerçekleştiği ve stratejik işbirliği yapıldığı görülmektedir. Ayrıca üretim kapasitesinin düştüğü fakat mevcut mal veya hizmet, pazar veya üretim süreçlerinin terkedilmediği görülmektedir.

Katılımcılara yöneltilen stratejik yönetim ile ilgili mülakat sorularının tamamı değerlendirilmiş ve Şekil 16'da yer alan temalar ortaya çıkmıştır.



Şekil 16. Temel Stratejilere Ait Kavram Haritası

Araştırma bulgularına göre büyüme Stratejisi temasına ilişkin oluşturulan kodlar Şekil 17'de yer almaktadır.



Şekil 17. Araştırma Bulgularına Dayalı Büyüme Stratejileri

Büyüme stratejilerine ilişkin çalışma gruplarında yer alan katılımcıların ifadeleri ve ifadeleri doğrultusunda oluşturulan kodlar Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12: Büyüme Stratejilerine İlişkin Bulgular

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Büyüme Stratejisi	Ürün Geliştirme (5)	Yeni bir ürün oluşturuldu, sos ve çipsi bir arada sunan ürün hem iç hem de dış pazara sunuldu. Yeni bir istihdam ya da üretim hattı yaratmadı. Hali hazırda zaten sos yapıyordu, daha inovatif bir hale getirildi. 4: A1, (4) Ana iş ile ilgili yeni bir pazar. kolajen ürünleri serisine geçildi. 4: A7,(5) Glütensiz bira üretildi, yeni bir ürün çölyakla mücadele kapsamında STK işbirliği ile yapıldı. 4: A9, (5). Ayrıca +1 üretim tekniği geliştirildi, patent başvurusunda 5: A9,(5) Yeni bir marka yaratıldı, Amerika ve Avrupa için 4: A10, (5)
	Yatay Büyüme (4)	Ayçiçeği, mısırözü yağları üretimi, rafineri ve dolun tesisi kuruldu. 2: A2, (3) Aliağa ve Mersin’de ki fabrikalar ile birlikte kapasite artırımı oldu. Kırma hammaddesine yönelik kapasite artışı oldu. Günlük üretim kapasitesi 600 tondan 1000 tona çıkarılacak. Aliağa’daki fabrika 1000 ton, Mersin’de 1000 ton. Hammade sektörü çok hızlı, değerli bir ürün üretiliyor 6: A2, (6) Büyükbaş ve küçükbaş yem üretimi üzerine 3 tane fabrika kuruldu her yıl 1’er tane. 2: A4(3) Ar-Ge merkezi kuruldu, Buharkent’e yeni fabrika kuruldu oraya taşınacağız 2: A8 , (3)

Geriye Doğru Dikey Büyüme	Yeni fabrikada bakır döküm tesisi kuruldu, entegre olduk, bakırı da kendimiz üreteceğiz. 5: A8,(5)
Ürün Çeşitlendirme (2)	Ana iş biradan farklı, aperiatif olarak J(firma ismi kodlanmıştır) markası ile yüksek alkollü aperiatif kokteyl işbirliği yapıldı. Bira ana odak noktası olarak devam ediyor. Türkiye’de ilk defa bir alkollü içecek firması farklı bir pazar kategorisine girdi. 4: A6, (5) Yeni hatta Türkiye’de üretilmeyen bir ürün, Türkiye pazarına firmamız ilk olarak dâhil etti. ARGE, makine, tesis yatırımı yapıldı. Demir yollarında kullanılan trenlerin elektrik aldığı üst teller ve rayları altındaki tel sistemlerinin üretimi yapılmaya başlandı. Sadece yurt içi pazarda şu an. 4: A5, (4)
Kapasite Artırımı (4)	Otomasyonu biraz daha arttırmaya yönelik hareket. Konserve işletmesinde fabrika revizyonuna gidildi. Hem kapasite hem de otomasyon artışı olması için 6: A1, (6) Yağ işletmesinde yeni bantlar kuruldu. 5: A1, (5) Makine parklarında yenileme yatırımı oldu. Paketleme sistemlerinin teknolojikleşmesi gibi. 5: A4, (5) Hem iyileştirme hem de üretim kapasiteye yönelik çalışmalar gerçekleştirdik 5: A10,(5)
Pazar Farklılaştırılması	Koyun yemine ağırlık verildi. Daha çok kanatlı ve büyük baş üzerineydi. 4: A4, (4)

Katılımcı A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 ve A10 işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinin ifadelerinden yola çıkıldığında işletmelerde temel stratejilere yönelik “büyüme stratejileri ” teması ortaya çıkmıştır. “Büyüme stratejileri” temasına yönelik olarak A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 ve A10 işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinin ifadelerinden ortaya çıkan kodlar ise “ürün geliştirme”, “yatay büyüme”, “geriye doğru dikey büyüme”, “ürün çeşitlendirme”, “kapasite artırımı” ve “Pazar farklılaştırılması” olarak ifade edilebilir.

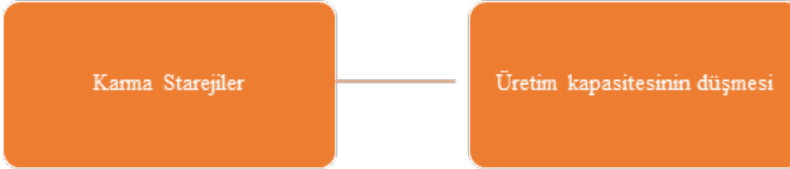
Katılımcı A1a, A7a, A9a ve A10a ana faaliyet alanında yeni ürünler geliştirdiklerinden bahsetmiştir. Katılımcı A1a, işletmesinde herhangi bir yeni istihdam ya da üretim hattı yaratılmadan mevcut ürünlerini daha inovatif bir hale getiren bir ürün oluşturduklarını, bu ürünü de hem iç hem de dış pazarda satışa sunduklarından bahsetmiştir. A7a, işletmesinde ana iş ile ilgili yeni bir ürün serisine geçtiklerini belirtirken, A9a yine ana işi ile ilgili STK işbirliği kapsamında bir ürün gelişiminden bahsetmiştir. A9a aynı zamanda ana işleri ile ilgili yeni bir üretim tekniği üzerinde çalıştıklarını bu sürecinde şuan patent aşamasında olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı A10a ise işletmelerinin Amerika ve Avrupa için yeni bir marka yarattıklarından bahsetmiştir.

Katılımcı A2a, işletmelerinde üretim, rafineri ve dolun tesisi kurulumdan bahsetmiş, bu tesisler ile birlikte üretim kapasitesinin arttığına değinmiş,

hammadde sektörü için değerli bir ürettiklerine vurgu yapmıştır. Katılımcı A4a ise işletmelerinin her yıl bir tane olmak üzere son 3 yılda 3 yeni fabrika kurduğunu ifade etmiştir. Katılımcı A8A ise işletmeleri için yeni bir fabrika kurulduğundan ve oraya taşınacaklarından bahsetmiş, orada da yeni bir Ar-Ge merkezi kurulduğunu ifade etmiştir. Katılımcı A8a, aynı zamanda yeni kurulan fabrikalarında şuan girdi olarak kullandıkları bakır ürünü için de bir tesis kurduklarından bahsederek, bakırı da kendi faaliyet alanları içinde üreteceklerini ifade etmiştir.

Katılımcı A6a, kendi ana işinden farklı bir alanda ürün ile ilgili yabancı bir şirket ile işbirliği yaptığından bahsetmiş, ana iş alanının hala odak notası olduğuna vurgu yapmıştır. Ayrıca Türkiye’de bu alanda ilk defa sektördeki bir firmanın farklı bir pazar kategorisine girdiğine değinmiştir. Katılımcı A5a’da firmalarının ilk defa ülke pazarına dâhil ettiği bir ürün üretimine geçtiklerinden bahsetmiş, bu üretim için makine ve tesis yatırımı da yapıldığı ifade etmiştir.

Katılımcı A1a, otomasyonu artırmaya yönelik fabrika revizyonuna gidildiğinden bahsederken, aynı zamanda yağ işletmesinde yeni üretim bantları kurulduğunu da ifade etmiştir. A4a işletmesinde otomasyonu artırmaya yönelik makine parklarında yenileme yatırımları yaptıklarına değinmiş, A10a ise hem iyileştirme hem de üretim kapasitesine yönelik çalışmalar gerçekleştirdiğini ifade etmiştir.



Şekil 18. Araştırma Bulgularına Dayalı Karma Stratejiler

Karma stratejilere ilişkin çalışma gruplarında yer alan katılımcıların ifadeleri ve katılımcıların ifadeleri doğrultusunda oluşturulan kodlar Tablo 13’de yer almaktadır.

Tablo 13: Karma Stratejilerine İlişkin Bulgular

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Karma Stratejiler	Tesis kapatılması (1)	Lüleburgaz fabrikası kapatıldı, bölgesel bir yönetim ile kapatıldı, diğer fabrikalarda üretim artırıldı. 3: A9,(4)
	Üretim artış/azalış (2)	Süt üretimi arttı, yem üretimi azaldı. 6: A7, (6) Baskı, enerji ve sera gruplarında artış oldu, diğer gruplar da pandemi kaynaklı düşüşler var. 6: A10, (6)

Katılımcı A7, A9 ve A10 işletmesinin insan kaynakları yöneticilerinin ifadelerinden yola çıkıldığında “karma stratejiler” teması oluşturulmuştur. Karma stratejilere stratejilerine yönelik A7a, A9a ve A10a’nın ifadesinden

yola çıkılarak “tesis kapatılması” ve “üretim kapasitesi değişiklikleri” kodu oluşturulmuştur.

Katılımcı A1a, bölgesel bir yönetim ile Lüleburgaz’da yer alan fabrikalarının kapatıldığından bahsetmiş, bu fabrikanın kapatılması ile birlikte diğer fabrikalardaki üretim kapasitelerinin artırıldığını ifade etmiştir. Katılımcı A7a faaliyet gösterdiği alanlardan birinde üretim artışının diğerinde üretim azalışının olduğundan bahsederken, A10a da benzer bir şekilde faaliyette buldukları bazı alanlarda üretim artışı bazı alanlarda ise üretim azalışı olduğundan bahsetmiştir.

4.8.3. Temel Stratejiler ile İlgili İkincil Verilerin İncelenmesi

Araştırmada örgütlerin temel stratejilerinin belirlenmesi için ikincil veri araştırması yapılmış olup, Kamuyu Aydınlatma Platformu’nda (KAP) yer alan firmaların Haziran 2020-2021 mali verileri incelenmiş aynı zamanda firmaların kendi web siteleri üzerinden yayınladıkları faaliyet raporları ve sürdürülebilirlik raporları incelenmiştir.

A1, A2, A3 ve A8 firmalarının bilgileri KAP ’ta yer almamakta, sürdürülebilirlik ve faaliyet raporlarına ulaşamamıştır. Bu nedenle ikincil veri olarak ISO 500 listesinde yer alan 2019-2020 sıralamaları ve net satışları esas alınmıştır. Verileri incelendiğinde A1,A2,A3 ve A8 firmalarının ISO 500 listesinde yıl bazında sıralamalarının yükseldiği gözlenmiştir. ISO 500 listesi sanayi sektörü kapsamında ve üretimden satışlar (kuruluşların kendi üretmiş olduğu mallardan yapmış olduğu satışlar-ticari mal satışları hariç) kriterine göre hazırlanmaktadır. Aynı zamanda net satışları incelendiğinde, bu kuruluşların net satışlarının bir önceki yıla göre arttığı görülmüştür.

A6 firması, Haziran 2020-2021 mali verileri incelendiğinde; yıllara sari olarak borçlanmanın düştüğü, aktif ve kârlılığın yükselmesine paralel cari oranın arttığı görülmüştür. Stok devir oranının ve cironun artması satışlardaki artışın göstergesi olup pazar payının yükselmesi olarak yorumlanmıştır. ISO 500 listesindeki verileri incelendiğinde, net satışların arttığı ancak ISO 500 sıralamasında bir önceki yıla göre sıralamanın gerilediği görülmüştür.

A4, A5 firmalarının bilgileri KAP ’ta yer almamakta, sürdürülebilirlik ve faaliyet raporlarına ulaşamamıştır. ISO 500 listesindeki verileri incelendiğinde net satışların arttığı ancak ISO 500 sıralamasında bir önceki yıla göre sıralamanın gerilediği görülmüştür.

A7 firmasının, Haziran 2021-2020 ilk yarıyıllar mali tabloları incelendiğinde dönen varlıklardaki mutlak artış, kısa vadeli yabancı kaynaklardaki mutlak artıştan fazla olduğu için cari oranda artış gerçekleşmiştir. Net satış artışı paralelinde alacak, borç ve stok devir günlerini artırmıştır. ISO 500 listesindeki verileri incelendiğinde net satışların arttığı ancak ISO 500 sıralamasında

bir önceki yıla göre sıralamanın gerilediği görülmüştür. Gelir tablosunda ilgili dönemler mukayese edildiğinde Net satış artışının altında smm artışı gerçekleşmiştir. Brüt K/Z oranının artmasına yol açmıştır. Faaliyet giderlerinde ise net satış artışının üzerinde bir artış gerçekleşmiş, faaliyet K/Z oranında önceki döneme göre bir azalış göstermiştir. İçinde bulunduğumuz piyasa koşullarına göre, dövizli borçlanma sebebi ile oluşan kur farkı, dönem net kar/zarar kalemini zarar yönünde hareket ettirmekte, bu durumda bilanço öz kaynaklar kalemi olumsuz yönde etkilenmektedir.

A9 firmasının Haziran 2020-2021 mali verileri incelendiğinde (fabrika kapatılmasının beyan edilmesine karşın) satış hacmi ve satış gelirleri artırılmış, brüt kâr artarken faaliyet kârı azalmıştır. Burada yurtdışı satışlardaki kur etkisi, operasyonel faaliyetlerdeki maliyetlerin ve nakit yönetimi ile likidite stratejilerinin belirlenmesi önemli rol oynamıştır. ISO 500 listesindeki verileri incelendiğinde, net satışların arttığı ancak ISO 500 sıralamasında bir önceki yıla göre sıralamanın gerilediği görülmüştür. 2019 yılında kâr ederken, 2020 yılı verileri incelendiğinde zarar ile kapattığı görülmektedir.

A10 firmasının Haziran 2020-2021 mali verileri incelendiğinde nakit ve benzeri varlıklarda, stoklarda, peşin ödenen giderlerde, maddi ve maddi olmayan duran varlıklarda, kısa vadeli yükümlülüklerde artış; ticari alacaklar ile uzun vadeli yükümlülüklerde azalış gözlemlenmiştir. Dönem geçmiş yıla göre kârlı ancak zarar ile kapatılmıştır. ISO 500 listesindeki verileri incelendiğinde net satışların arttığı ancak ISO 500 sıralamasında bir önceki yıla göre sıralamanın gerilediği görülmüştür.

Tüm bu bilgiler ışığında işletmelerin temel stratejileri değerlendirildiğinde;

A2, A4 işletmelerinin son 3 yıl içerisinde yeni fabrika kurulumu, A8 işletmesinin geriye doğru dikey büyüme ile kendi hammaddesini üretmeye yönelik yeni tesis kurulumu gerçekleştirdiği, 3 işletmesinde yeni ürün ve üretim süreçleri ilavesi gerçekleştirdiği, yeni kurulan fabrikalar ile birlikte kapasite artımı gerçekleştirdiği ve net satışlarının bir önceki yıla göre arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bilgiler ışığında A2,A4 ve A8 işletmelerinin temel stratejisinin büyüme stratejisi olduğu değerlendirilmiştir.

A3 işletmesinin, üretim kapasitesi, mevcut pazarlar, üretim süreçleri, departman ya da fabrika sayısında bir değişimin yaşanmadığı aynı zamanda stratejik işbirliği de yapmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Net satışlarının bir önceki yıla göre artışı verisini de beraber değerlendirerek, işletmenin mevcut durumunu korumaya yönelik durağan bir strateji izlediği ortaya çıkmıştır.

A10 işletmesinin birden fazla alanda ve pazarda faaliyet gösterdiği, yeni ürün ve üretim süreçleri ilavesi gerçekleştirmekle birlikte üretim kapasitesinde düşüşün olduğu, mevcut ürün ve pazarların korunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Mali tabloları incelendiğinde de dönemi zarar ile kapattığı sonucuna ulaşılmıştır. Tüm bu bilgiler ışığında değerlendirildiğinde, bazı alanlarda durağan, bazı alanlarda küçülme bazı alanlarda ise büyümeye yönelik bir strateji izlediği, bu nedenle temel stratejisinin karma strateji olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

A1, A5, A6 işletmelerinin ana üretim faaliyetlerinde bir değişime gitmeden, ürün çeşitlendirme stratejileri izlediği, üretim kapasitesinde ve net satışlarında bir artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bilgiler ışığında işletmelerin mevcut durumlarını koruyarak, spesifik alanlarda büyüme stratejileri izlediği, bu nedenle temel stratejilerinin karma strateji olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

A9 işletmesinin son 3 yıl içerisinde bir fabrikasının kapatılması ile birlikte kapatılan fabrikanın üretim kapasitesinin diğer alanlara kaydırılması ve üretim kapasitesinde bir düşüş yaşanmadığı, yeni üretim tekniği ve yeni ürün süreçleri ilavesi gerçekleştirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Satış hacmi ve satış gelirleri artarken, faaliyet kârının azalması, net satışların artarken dönemi zarar ile kapattığı tespit edilmiştir. Tüm bu bilgiler ışığında, temel stratejisinin karma strateji olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

A7 işletmesinin ana faaliyetlerinde bir farklılığa gitmeden bir ürün çeşitlendirme stratejisi izlediği, faaliyet gösterdiği iki iş kolundan bir iş kolunda üretim kapasitesinin arttığı, diğerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Net satış verileri incelendiğinde ise bir önceki yıla göre artış olduğu gözlenmiş, tüm bu bilgiler ışığında temel stratejisinin karma strateji olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.8.4. İnsan Kaynakları Planlamasına Yönelik Verilerin İncelenmesi

Araştırmada katılımcılara “Kurumunuzda insan kaynakları planlaması yapılıyor mu, en son ne zaman yaptınız, ne kadar sıklıkla değiştiriyorsunuz” soruları yöneltilmiş olup, araştırma kapsamındaki 10 işletmeden alınan cevaplar Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo 14: İnsan Kaynakları Planlamasına Yönelik Uygulama Soruları

	İK Planlaması	Son Plan	Sıklık
A1	Yapılmaktadır	2021	Yılda 1
A2	Yapılmaktadır	2021	Yılda 1
A3	Yapılmaktadır	2021	Yılda 1
A4	Yapılmaktadır	2021	Yılda 1
A5	Yapılmaktadır	2021	Yılda 1
A6	Yapılmaktadır	2021	Yılda 1
A7	Yapılmaktadır	2021	Yılda 1
A8	Yapılmaktadır	2021	Yılda 1
A9	Yapılmaktadır	2021	Yılda 1
A10	Yapılmaktadır	2021	Yılda 1

Tablo 14’de yer alan veriler incelendiğinde araştırmaya katılan tüm işletmelerin insan kaynakları planlaması yaptığı, en son 2021 yılı için planlama yaptığı ve planlamalarını yıllık olarak gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

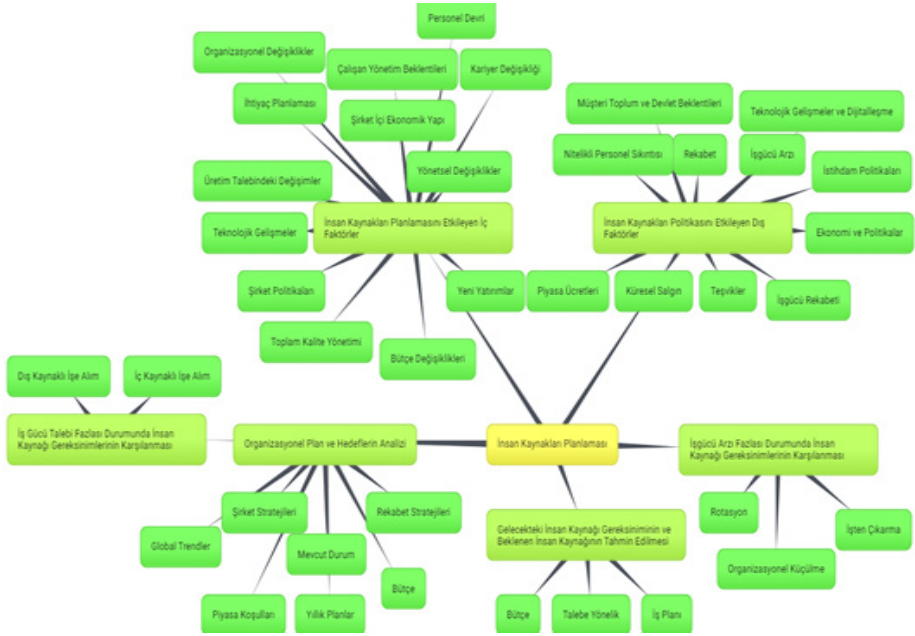
Araştırma kapsamında katılımcılara “Organizasyon şemanız bulunmakta mıdır” ve “Görev tanımları yapıldı mı” soruları yöneltilmiş olup, araştırma kapsamındaki 10 işletmeden alınan cevaplar Tablo 15’de sunulmuştur.

Tablo 15: Organizasyon Şeması ve Görev Tanımlarına İlişkin Veriler

	Organizasyon Şeması	Görev Tanımları
A1	Mevcut	Yapıldı.
A2	Mevcut	Yapıldı.
A3	Mevcut	Yapıldı.
A4	Mevcut	Yapıldı.
A5	Mevcut	Yapıldı.
A6	Mevcut	Yapıldı.
A7	Mevcut	Yapıldı.
A8	Mevcut	Yapıldı.
A9	Mevcut	Yapıldı.
A10	Mevcut	Yapıldı.

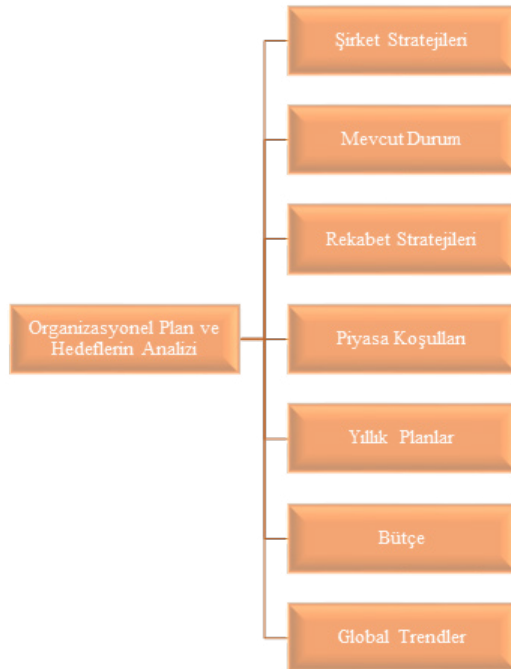
Araştırma kapsamında katılımcılara, insan kaynakları planlamasını neye göre şekillendirdiklerine, kurumda uygulanan iş analiz çalışmalarına, norm kadro süreçlerine, esnek istihdam süreçlerine, iş gücü talebinde ve arzında fazlalık olması durumunda uyguladıkları stratejilere yönelik sorular yöneltilmiş, firmaları insan kaynakları planlaması yapmaya zorlayan nedenler, insan kaynakları planlamasının firmaya sağladığı katkılar ve insan kaynakları planlaması etkileyen faktörler hakkında görüşleri alınmıştır. Katılımcılara yöneltilen sorulardan elde edilen cevaplar değerlendirilerek 10 temaya ulaşılmıştır.

Araştırmada yukarıda bahsedilen temalardan ilk olarak insan kaynakları planlamasının ilk adımı olan organizasyonel plan ve hedeflerin analizine ilişkin temadan bahsedilmiştir. Çünkü insan kaynakları planlaması yapılabilmesi için organizasyonel plan ve hedeflerin analizinin yapılması gerekmektedir. Bu çerçevede ilk olarak organizasyonel plan ve hedeflerin analizine ilişkin temadan bahsedilmiş, daha sonra insan kaynakları planlamasına yönelik diğer temalar ele alınmıştır.



Şekil 19. İnsan Kaynakları Planlaması Kavram Haritası

Araştırma bulgularına dayalı organizasyonel plan ve hedeflerin analizi teması ve tema altında oluşan kodlar Şekil 20’de yer almaktadır.



Şekil 20. Araştırma Bulgularına Dayalı Organizasyonel Plan Ve Hedeflerin Analizi

Organizasyonel plan ve hedeflerin analizine ilişkin çalışma gruplarında yer alan katılımcıların ifadeleri ve katılımcıların ifadeleri doğrultusunda oluşturulan kodlar Tablo 16’da yer almaktadır.

Tablo 16: Organizasyon Plan ve Hedeflerin Analizlerine İlişkin Bulgular

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Organizasyonel Plan ve Hedeflerin Analizi	Şirket Stratejileri (4)	Stratejiye göre belirleniyor. 15: A1, (17) Uzun vadede ise stratejik plana göre şekilleniyor. 15: A5, (17) Şirketin büyümesi, organizasyon ihtiyacı 15: A9, (17) Kurum stratejilerine göre 15: A10, (17)
	Mevcut Durum (2)	Şirketin kârlılığı 15: A9 (17) Mevcut duruma göre 15: A4 (17)
	Piyasa Koşulları (1)	Piyasa şartları, 15: A9, (17)
	Bütçe (4)	Bütçe 15: A3 (17) Hedeflenen plana göre analizler yapılarak bütçe planı esas alınıyor. Onaylanan değiş hazırlanan bütçe planı. 6 aylık hedefler var. Hedefler üst yönetim tarafından veriliyor. 15: A4 (17) Yıllık kısa vadeli bütçe rakamlarına göre ilgili departmanlarla çalışmalar yapılıyor. 15: A5 (17) Tamamen ihtiyaca, ileri de olabilecek olan öngörüye göre şekillendirebiliyoruz. Bütçe planları da uygulama olarak dikkate alınabilir 15: A7, (17)
Yıllık Planlar (1)	Uzun dönemli stratejik planlar değil, kısa dönem yıllık planlar şeklinde yapılıyor. Bunun dışında yöneticilerle yıllık planlama toplantıları yapılıyor. Norm kadro, gelecek stratejileri için şimdiki ve gelecekteki organizasyonla ilgili, planlama ile ilgili görüşmeler yapılıyor. Potansiyel starlar burada alınmaya çalışılıyor. Kişinin gelecekteki rolü ile ilgili yine buradaki yöneticilerle görüşülüyor. Performansı düşük olanlar da bu toplantılarda belirleniyor. Görüşmeler her yönetici ile 2-3 saat sürüyor. 15: A2 (17)	
Global Trendler (1)	Bir önceki yılı kapatırken bir sonraki yılın hedefleri, öncelikleri ve global trendlere önem veriliyor. Dünya ve Türkiye nereye gidiyor, firma trendlerin neresinde kalıyor konuları ön planda tutuluyor. Aynı zamanda şirketin üretim ve satış odağı var. Bunlara ve çalışanların ailelerine hizmet edecek şekilde politikalar geliştiriliyor. Bu her yıl değişebilir. Kurumun ihtiyacına ve Dünya'nın İK anlamında gidişine bakılıyor 15: A6(17)	
Rakip Analizi (2)	Başka firmalarla benchmark yapılıyor. 15: A6(17) O anki duruma göre, bulunduğumuz ilde bu alanda 5 firmadan biriyiz, rakip firmalardaki durumlar etkiliyor, ücret vs. ihalelere giriliyor, alırsak ona göre personel alımı yapıyoruz, diğer firmalar ücret artışı yaparsa biz de yapmak zorunda kalıyoruz. 15: A8 (17)	

Katılımcı A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 ve A10 işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinin ifadelerinden yola çıkıldığında işletmelerde insan kaynakları planlamasına yönelik “organizasyonel plan ve hedeflerin analizi” teması ortaya çıkmıştır. “Organizasyonel plan ve hedeflerin analizi” temasına yönelik olarak A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 ve A10 işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinin ifadelerinden ortaya çıkan kodlar ise “şirket stratejileri”, “mevcut durum”, “piyasa koşulları”, “bütçe”, “yıllık planlar”, “global trendler” ve “rakip analizi” olarak ifade edilebilir.

Katılımcı A1a, A5a, A9a ve A10a işletmelerinin organizasyonel plan ve hedeflerinin analizinde şirket stratejilerinden yararlandığını ifade etmiştir. Buna ek olarak katılımcı A10a'nın ifadesinde şirket stratejileri ile birlikte organizasyonun gelecekte duyacağı ihtiyaçlarda vurgulanmıştır.

Katılımcı A9a, A4a işletmelerinin organizasyonel plan ve hedeflerin analizinde mevcut durumlarının göz önüne alındığını ifade etmiş, A9a ayrıca mevcut durum değerlendirilirken şirket kârlılığını vurgulamıştır.

Katılımcı A3a, A4a, A5a, A7a işletmelerinin bütçe planlarını esas aldığını ifade etmiştir. A4a, bütçe planında hedeflerin konulduğu ve bu hedeflerin şirket üst yönetimi tarafından verildiğini, A5a ise yıllık bütçe rakamları ile ilgili departmanlarla çalışmalar yapıldığından bahsetmektedir. A7a ise ileride olabilecek öngörüye göre bir ihtiyaç planlaması yaptıklarından bunların uygulamasının da bütçe planları olduğundan bahsetmiştir.

Katılımcı A2a şirketlerinde, uzun dönemli stratejik planlardan ziyade yöneticiler ile kısa dönemli yıllık planlama toplantılarında, norm kadro, gelecek stratejileri için mevcut durumun değerlendirilmesi ve gelecekteki organizasyon ile ilgili planlama yaptıklarından bahsetmiştir. Şirketin potansiyel yeteneklerinin, çalışanların gelecekteki pozisyonlarının ve performansı düşük olan çalışanlara ilişkin performans değerlendirmelerinin de yıllık planlama toplantılarında yapıldığından bahseden A2a, bu görüşmelerin her yönetici için 2-3 saat sürdüğünü ifade etmiştir.

Katılımcı A6a, yıllık hedefler ile birlikte küresel değişim ve eğilimlerin öneminden bahsetmiş, işletmesinin Dünyada ve Türkiye'deki değişim ve eğilimlerin neresinde kaldığının önemli olduğundan bahsetmiştir. Şirketin mevcut ve satış odağının da dikkate alınarak politikalar geliştirmeye çalışıldığından bahseden katılımcı A6a, şirket odağının ve Dünya ve Türkiye'deki değişim ve eğilimlerin her yıl değişebileceğini vurgulamıştır.

Katılımcı A6a ve A8a, rekabet analizi üzerinde durmuş A6a, Dünya ve Türkiye'deki değişimler ile birlikte diğer firmalar ile kıyaslama yaptıklarından bahsetmiştir. A8a ise buldukları lokasyonda aynı alanda faaliyet gösteren diğer firmaların durumlarından etkilendiklerini bahsederek, ücret politikaları,

personel alımı süreçlerini rakip firmaların piyasadaki hareketlerine takiben yaptıklarını belirtmiştir.

Katılımcı işletmelerin insan kaynakları yöneticilerine “kurumuzda iş analizleri yapıldı mı”, “iş analizinde önce örgüt çözümlemesi yapıldı mı” ve “iş analizinden elde edilen bilgiler ışığında iş değerlemesi yapıldı mı” soruları yöneltilmiş olup alınan yanıtlar temalandırma ve kodlamaya uygun veri setleri oluşturmamıştır. İşletmelerin iş analizine yönelik sorulara ilişkin verileri aşağıda yer alan Tablo 17’de gösterilmektedir.

Tablo 17: İş Analizine İlişkin Veriler

	İş Analizi	Örgüt Çözümlemesi	İş Değerleme
A1	Hayır	Hayır	Hayır
A2	Evet	Hayır	Evet
A3	Evet	Evet	Evet
A4	Evet	Hayır	Evet
A5	Evet	Evet	Evet
A6	Evet	Evet	Evet
A7	Hayır	Evet	Hayır
A8	Hayır	Hayır	Hayır
A9	Evet	Evet	Evet
A10	Evet	Evet	Evet

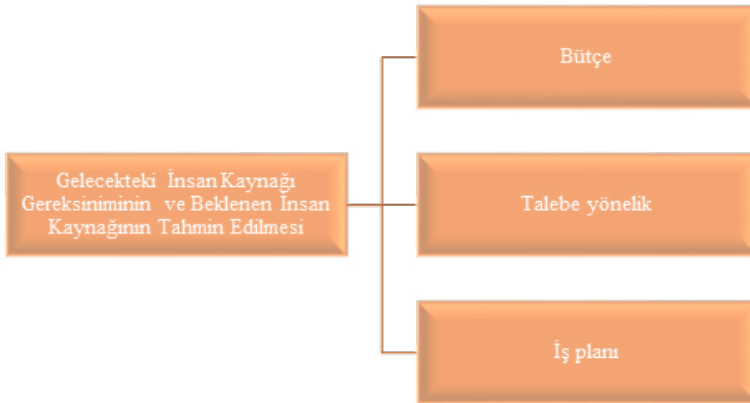
Tablo 17’de yer alan veriler yorumlandığında, A3, A5, A6,A9,A10 işletmelerinin iş analizi çalışmalarını yaptıkları, iş analizi çalışmalarından önce örgüt çözümlemesi yaptıkları ve iş analizinden elde edilen veriler ışığında iş değerlendirme yaptıkları ifade edilebilir. A1 ve A8 işletmelerinin iş analizine ilişkin bir çalışması bulunmazken, A2 ve a4 işletmeleri örgüt çözümlemesi gerçekleştirmeden iş analizi ve iş değerlendirme çalışmalarını gerçekleştirmiştir. A7 işletmesinin ise örgütsel çözümleme yaptığı fakat iş analizi ve iş değerlendirme çalışmalarını gerçekleştirmediği görülmektedir.

Katılımcı A2a, pozisyonlardaki iş tanımlarındaki kişilerle birebir görüşmeler yapılarak, hangi riski alıyor, ne görev yapıyor, iç ve dışta kimlerle ilişkisi var gibi mülakatlarla iş analizlerinin gerçekleştirdiğinden bahsetmiştir 20: A2, (21). Yapılan çalışmanın ücret sistemlerinde, organizasyonel gelişim için kariyer planlamasında, eğitim ihtiyaçları alanlarında kullanıldığına değinen A2a, iş analizlerinin puanlama yöntemi ile revize edilmesinde fayda olduğunu ifade etmiştir 19: A2, (20). Katılımcı A6a iş analizi, prosedür ve kuralların adım adım en ince detayına kadar yazılı olduğunu ifade etmiş, bunların süreç akış semaları ile de birleştirildiğine değinmiştir. 19: A6,(21). İş tanımlarının ve gereklerinin oluşturulduğunu ifade eden A6a, gerektiğinde revize edilebildiğinden bahsetmiştir 21: A6,(22). A4a işletmelerinin tüm fabrikalarındaki pozisyonların benzer olduğunu ifade eden A4a örneklem gurubu seçilerek, bu kişilerle

birebir olarak günlük, haftalık ve aylık yaptıkları işler üzerinden iş analizi yapıldığından bahsetmiştir 19: A4, (21). Çalışma sonucunda iş değerlemesi ve ücret çalışmaları yapıldığını ifade etmiş, çalışmanın 3 yıl önce yapıldığını ancak proseslerde bir değişiklik olmadığı için revize ihtiyacı bulunmadığından bahsetmiştir 21: A4, (22). A9a iş analizine kaynak oluşturabilecek verileri dış kaynaklı bir firmayla paylaştıklarını belirterek 20: A9,(22), iş analizinde dış kaynak kullanımından yararlandıklarından bahsetmiştir 19: A9,(21).

Katılımcı A5a, iş değerlemesinden önce swot analizi yapıldığından 20: A5, (21) , İş analiz çalışmaları doğrultusunda iş değerlendirme ve ücret çalışmalarını yaptıklarından bahsetmiştir 21: 15,(21). Katılımcı A3a, bölüm bazında swot analizi yaptıklarını ifade etmiş 20: A3, (21) , iş analiz çalışmalarının ilk başta yapıldığını, yeni pozisyon doğması halinde revize edildiğinden bahsetmiştir 19: A3,(20). İş analiz çalışmalarına paralel olarak iş değerlemesinin ve ücret skalalarının belirlendiğini ifade etmiştir 21: A3,(21). Katılımcı A10a, iş analizi öncesinde birim bazında örgütsel çözümler yapıldığından bahsetmiş 20: A10,(22) , iş analizi çalışmalarını, çalışanların iş analizi, potansiyel iş analizi, işgücü kaybı, dış potansiyeller gibi başlıklar da ele aldıklarından ve bu çalışmaların yalnızca insan kaynakları değil paralel ekipler tarafında da yürütüldüğünü ifade etmiştir 19: A10, (21). İş analizi sonrası iş değerlendirme ve performans yaptıklarını belirtmiştir 21: A10, (22).

Katılımcı A7a, swot analizi yapıldığını 20: A7, (22), iş analizinin de insan kaynakları bölümünde başladığını diğer departmanlarda da yakın zamanda başlayacağından bahsetmiştir 19: A7,(21).



Şekil 21. Araştırma Bulgularına Dayalı Gelecekteki İnsan Kaynağı Gereksiniminin Ve Beklenen İnsan Kaynağının Tahmin Edilmesi

Gelecekteki insan kaynağı gereksiniminin ve beklenen insan kaynağının tahmin edilmesine ilişkin çalışma gruplarında yer alan katılımcıların ifadeleri ve katılımcıların ifadeleri doğrultusunda oluşturulan kodlar Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18: Gelecekteki İnsan Kaynağı Gereksiniminin ve Beklenen İnsan Kaynağının Tahmin Edilmesine Yönelik Bulgular

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Gelecekteki İnsan Kaynağı Gereksiniminin ve Beklenen İnsan Kaynağının Tahmin Edilmesi	Bütçe (9)	<p>Yıllık bütçe planlamasında bir norm kadro çalışması var. 22: A2(23)</p> <p>Tamamen bütçe doğrultusunda mevcut norm kadrolar gözden geçiriliyor, bütçe çalışmaları başlıyor. Ben tüm birim müdürleri ile birebir görüşüyorum ve onlardan ileri dönemdeki planlarını alıyorum. Yeni kadro isteniyor mu veya fazlalık kadrosu var mı onu soruyorum. Mesela bir bölümde kadroya artık ihtiyacım yokken bir başka bölümde ihtiyacım varsa kadro talep eder en azından rotasyon yapmış oluruz. 22: A3,(23)</p> <p>Bölüm bölüm, 2020 mevcut, 2021 bütçe oraya da fark diye bir bölüm açıyoruz 23: A3, (24)</p> <p>Her bütçe döneminde üzerinden devam ediyor dönemin şartlarına göre güncellenebiliyor. Norm kadro hatta bulunan minimum kişi sayısına göre düzenleniyor. 22: A5 (23)</p> <p>Her yıl bütçe döneminde oluşturuyoruz, her yıl kadroları çıkarıyoruz, yeni yılda ilk önce satışla başlayan süreç, satışın ihtiyacı olan ve satış tonajları neticesinde üretimin aylara göre dağılımında standart zamanlara göre çarpılarak oluşturulan kadrolar söz konusu, şirketimizde yapılmaktadır. 22: A7, (23)</p> <p>Bütçe çalışmasını yapılırken doğru bir bütçe oluşturmak için gelecek yılın her ayında kaç kişi başlayacak kaç kişi ile vedalaşacağımıza yönelik bir kılavuz söz konusu. 23: A7(24)</p> <p>Yıllık olarak norm kadrolarımızı bütçeleniyoruz, işgücü ihtiyacımızı, ara dönemde piyasa koşulları, acil ihtiyaç ve şirketteki değişikliklere göre revize yapılabiliyoruz, tüm değişiklikler üst yönetime kadar çıkarılıyor. 22: A9 (23)</p> <p>Yıllık olarak ne kadar genişleyeceğim, kaç kişiye ihtiyacım olacağımı oluşturuyoruz 23: A9, (24)</p> <p>Yılbaşında, bütçe ve kapasiteye göre rakamlar geliyor. Norm kadro tabloları var, bölüm bazında alınan bütçe ve kapasiteler göre, süreç bazında norm kadrolar oluşturuluyor. Aylık takip ediliyor, işe alımlar da haftalık olarak yapılıyor. 22: A10 (23)</p>
	Talebe yönelik (2)	<p>Norm kadro üretim tarafında uygulanıyor. Minimum tutulması gereken üretim personeli sayısı üretim kapasitesine göre belirleniyor. Bu kişilere norm kadro deniyor. Geri kalan kısma sözleşmeli ya da mevsimlik olarak ayrılıyor. Uzun dönem devam edecekse sözleşmeli oluyorlar. Geri kalan mevsimlik personel 4-5 ay oluyor 22: A1(23)</p> <p>İhalelere giriliyor, alırsak ona göre personel alımı yapıyoruz 13: A8, (17)</p>

İş Planı (2)	<p>Yöneticilerle yıllık planlama toplantıları yapıyor. Norm kadro, gelecek stratejileri için şimdiki ve gelecekteki organizasyonla ilgili, planlama ile ilgili görüşmeler yapıyor. Potansiyel starlar burada alınmaya çalışılıyor. Kişinin gelecekteki rolü ile ilgili yine buradaki yöneticilerle görüşülüyor. Performansı düşük olanlar da bu toplantılarda belirleniyor. Görüşmeler her yönetici ile 2-3 saat sürüyor 15: A2,(16)</p> <p>Norm kadro geçen sene; sene başında ilgili departman müdürleri, ik ve direktörün görüşmesiyle oldu. Departmanların 6 aylık projeksiyonları alındı, iş yüklerine göre gelişme, ilerleme, zenginleşme, azaltma talep edilecek mi üzerine. Bunlar analiz edilerek istihdamlar 6 ay içerisinde peyderpey yapıldı ve onaylandı. 22: A4, (23)</p>
-----------------	---

Katılımcı A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 ve A10 işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinin ifadelerinden yola çıkıldığında işletmelerde insan kaynakları planlamasına yönelik “gelecekteki insan kaynağı gereksiniminin tahmin edilmesi” teması ortaya çıkmıştır. “gelecekteki insan kaynağının temin edilmesi” temasına yönelik olarak A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 ve A10 işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinin ifadelerinden ortaya çıkan kodlar ise “bütçe”, “talebe yönelik”, ve “iş planı” olarak ifade edilebilir.

Katılımcı A3a, A5a, A7a, A9a ve A10 gelecekteki insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi için bütçe planlarını esas aldıklarını belirtmiştir. A3a, bütçe çalışmaları doğrultusunda mevcut kadroların gözden geçirildiğini vurgulamış ve tüm birim müdürleri ile birebir görüşmeler sonucu gelecekteki planlarını aldıklarından bahsetmiştir. A5a, hatta bulunan minimum kişi sayısına bir norm kadro düzenlendiğini, bütçe dönemlerinde dönem şartlarına göre güncellediğini vurgulamıştır. A7a, bütçe döneminde oluşturulan kadroların hesaplanma sürecine de vurgu yaparak, satış tarafından ihtiyacı belirtilen tonajların üretilebilmesi için aylara göre dağılımında standart zamanlara çarpılarak bir ihtiyaç tahmini yapıldığından bahsetmiştir. A9a, bütçe çalışmaları ile yaptığından bahsetmiş ancak piyasa koşulları, acil oluşacak ihtiyaçlar ve şirketteki değişikliklere göre ara dönemde revize yapılabileceğini vurgulamıştır. Yapılan tüm bu değişikliklerinin yönetim onayına sunulduğunu da belirtmiştir. Katılımcı A10’a da bütçe ve kapasiteye göre bir tahminleme ile bölüm ve süreç bazında kadroların oluşturulduğundan, bu kadroların aylık olarak takip edildiğinden ve haftalık olarak da alımlarının yapıldığından bahsetmiştir.

Katılımcı A1a ve A8a talep durumuna göre bir tahminleme yaptıklarını belirtmiştir. A1a, üretim personeli minimum tutulması gereken personel sayısını üretim kapasitesine göre belirlediklerini belirtmiş, minimum bulunması gereken kişilerin dışında kalan kadrolarda geri kalan kısımda ise esnek istihdamdan yararlandıklarından bahsetmiştir. Katılımcı A8a ise ihalelere vurgu yapmış, ihale almaları ile birlikte işgücünde değişim olduğundan bahsederek ihale alma/

almama durumunda işgücü ihtiyacı oluşup oluşmama durumu olduğundan bahsetmiştir.

Katılımcı A4a, sene başında departman müdürleri, insan kaynakları ve direktörlerin görüşmesi ile iş yüklerine göre gelişme, ilerleme, zenginleşme veya azaltıma ilişkin taleplerine yönelik 6 aylık iş planlarının alındığından bahsetmiş, bunların analizinden sonra 6 ay içerisinde peyderpey alımların yapıldığını ve onaylandığını vurgulamıştır.

Tablo 19: Norm Kadro Çalışması Sonucu İşe Alım ve Çıkarım

	İşe Alım	İşten Çıkarım
A1	Evet	Hayır
A2	Evet	-
A3	Evet	Hayır
A4	Evet	Hayır
A5	Evet	Hayır
A6	Evet	Hayır
A7	Evet	Hayır
A8	Evet	Hayır
A9	Evet	Evet
A10	Evet	Evet

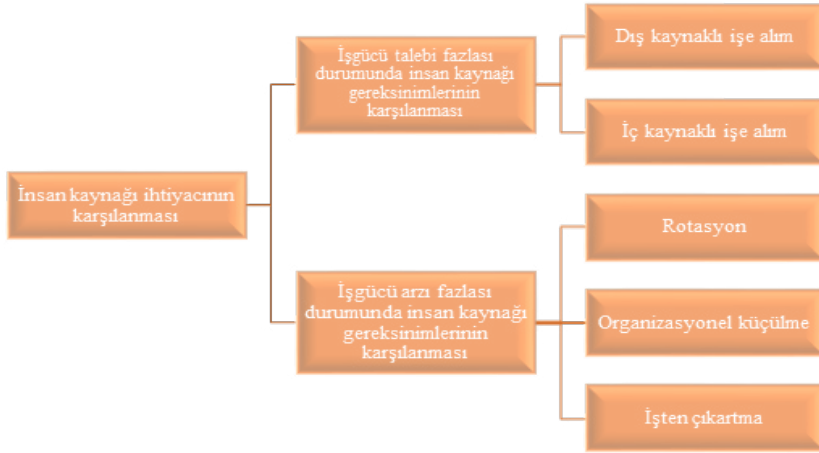
Gelecekteki İnsan Kaynağı Gereksiniminin ve Beklenen İnsan Kaynağının Tahmin Edilmesinin ardından “norm kadro çalışmaları sonucu iç veya dış kaynaklar ile işe alım yapıldı mı? İşten çıkarım yapıldı mı” soruları yöneltilmiş olup, firmalardan alınan yanıtlar Tablo 19’da yer almaktadır. Bu bağlamda, temel stratejilerde karma stratejileri izleyen A9-A10 firmaları haricinde işten çıkarım yapılmadığı bulgusu elde edilmiştir. Firmalara insan kaynakları gereksiniminin karşılanması temasının altında, işgücü talebi fazlası halinde uygulanan yöntemler, işgücü arzı fazlası halinde uygulanan yöntemler sorulmuş olup 2 alt tema oluşturulmuştur

Katılımcı işletmelerin insan kaynakları yöneticilerine mevcut insan kaynağı envanterine yönelik “kurumunuzda işgücü envanteri bulunmakta mıdır” sorusu yöneltilmiş, 6 işletme evet, 1 işletme hayır, 3 işletme de kısmi şekilde bulunduğuna yönelik yanıt vermiştir (Tablo 19) . Kurumlarında işgücü envanteri bulunduğunu ifaden A5a katılımcısı, polyvalance(yetkinlik tablosu) tabloları ile envanter oluşturduklarını ifade ederken 6: A5, (12) , kurumlarında işgücü envanteri bulunmadığını ifaden katılımcı A2a, kurumlarında açık

iletişim olduğuna vurgu yapmış, üst yönetimden ast pozisyonlara kadar herkesin birbirini tanıdığını, tüm personellerin yönetim kurulu başkanına kadar ulaşabildiğine değinmiştir. Çalışan sayısının az olması ve açık iletişim sayesinde kişilerin yetkinlikleri ve özelliklerinin zaten bilindiğini ifade etmiştir.6: A2, (12). Katılımcı A4a bir önceki yıl yapıldığını bu yıl yenilenmediğini belirtirken, katılımcı A6a ve A7a tablolaştırılmış bir envanter olmadığını çalışan bilgilerine sistemsel olarak ulaşılabildiklerini ifade etmiştir 6: A6a,A7a (12).

Tablo 20: Mevcut İşgücü Envanteri

Kurum	İş Gücü Envanteri
A1	Evet
A2	Hayır
A3	Evet
A4	Kısmi
A5	Evet
A6	Kısmi
A7	Kısmi
A8	Evet
A9	Evet
A10	Evet



Şekil 22. Araştırma Bulgularına Dayalı İnsan Kaynağı İhtiyacının Karşılanması

İşgücü talebi fazlası durumunda insan kaynağı gereksinimlerinin karşılanmasına ilişkin çalışma gruplarında yer alan katılımcıların ifadeleri ve katılımcıların ifadeleri doğrultusunda oluşturulan kodlar Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21: İşgücü Talebi Fazlası Durumunda İnsan Kaynağı Gereksinimlerinin Karşılanmasına İlişkin Bulgular

Temalar	Kodlar	İfadeler - katılımcılar
İşgücü Talebi Fazlası Durumunda İnsan Kaynağı Gereksinimlerinin Karşılanması	Dış Kaynak işe alım (8)	İç kaynak yetersiz kalırsa 2. ihtimal dış kaynak temini 4: A2, (10) En son dış kaynak kullanımı 4: A1, (10) En son çare dış kaynak kullanımı 4: A5, (10) Terfi içerinden yapıldığında boşalan kadroya göre dışarıdan alım yapılıyor 4: A6 (11) Son sırada dış kaynaklı alımda bütçeden farklıysa nedeni için toplantı yapılır. Personel talep formu talep iletilir. İK'nın 1 aylık talep kapatma hedefi vardır. Alt işveren üretim alanı değilse, kanun müsaade ediyorsa alt işveren tercihinine gidilir. Taşeron her zaman devreye girmez. Bölümler arası kaydırma yapılıyor. 4: A3(10) En son dış kaynaklı alım 4: A4, (10) İç kaynak olmazsa kariyer.net, müdür ve üzeri pozisyonlarda bulunamazsa ik danışmanlık firmalarından destek 4: A7, (11) Mavi yakaysa terfi etmem çok zor, aynı makine de veya aynı şeyde çünkü bizim iş standı çok geniş terfiyi mavi yakaya uygulamam çok zor o noktada dış kaynaklı alım yapıyoruz. 4: A8, (11) İç kaynak yoksa dışardan alım yaparız. 4: A9, (11)
	İç kaynak (terfi, eğitim ve geliştirme) (10)	Özellikle yönetici bazına transfer yapılması çok sevilmiyor. Daha çok alttan yetiştirilen çalışanlara verilen görevlerle yönetici ihtiyaçları karşılanıyor. Aidiyete ve güvene bağlı bir yapı var. 4: A2 (10) Öncelikli içeriden varsa terfi, yoksa transfer 4: A1 (10) Bölümler arası kaydırma yapılıyor, Öncelikle oryantasyon ve reoryantasyon ile eğitim geliştirme 4: A3,(10) Öncelikle transfer ve terfi, ikinci sırada oryantasyon ve reoryantasyon. 4: A4, (10) Transfer ve terfi, oryantasyon re oryantasyon, eğitim geliştirme 4: A5, (10) Transfer ve terfi, oryantasyon reoryantasyon, eğitim geliştirme, 4: A6 (11) Muhakkak iç terfi öncelik (a7) 4: A7 (11) Mavi yaka beyaz yakaya göre değişir, beyaz yakaysa terfi öncelik 4: A8 (11) Önce iç kaynaklarımıza bakarak atama ve terfi yaparız, 4: A9 (11) Öncelik norm kadro fiili kadroya göre oluyor, iş gücü talebinde fazlalık varsa, yedekleme planı ile birlikte performans değerlendirme, kariyer yolu belirleme, kariyer planlaması, eğitim planlaması, terfi ve rotasyon 4: A10 (11)

Katılımcı A1a, A2a, A3a, A4a, A5a, A6a, A7a, A8a, A9a ve A10a'nın ifadelerinden yola çıkarak "işgücü talebi fazlası durumunda personel ihtiyacının karşılanması" teması oraya çıkmıştır. "İşgücü talebi fazlası durumunda personel

ihtiyacının karşılanması” temasına yönelik olarak A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 ve A10 işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinin ifadelerinden ortaya çıkan kodlar ise “dış kaynaklı işe alım” ve “iç kaynaklı işe alım” olarak oluşturulmuştur.

Katılımcı A1a, A2a, A4a, A5a, A7a, ve A9a işgücü talebi fazlası olması durumunda dış kaynak kullanımının iç kaynağın yetersiz kalması durumunda, son çare veya ikinci seçenek olarak değerlendirildiği vurgulanmıştır. A3a, işgücü talebi fazlalığı bütçeden farklı ise nedenlerinin araştırılacağını ifade ederek, eğer ilgili fazlalık ana üretim faaliyetinde değil ise ve kanun müsaade ediyor ise alt işveren tercihinin gidileceğini belirtmiştir. Katılımcı A6a ise işgücü talebinde fazlalık olması durumunda içeriden terfi yapılması halinde boşalan kadroya dış alım yapıldığından bahsetmiştir. Katılımcı A8a, dış kaynaklı işe alımlarda mavi yaka personellerde iç kaynaklı alımların zorluğuna vurgu yaparak mavi yaka bir personeli farklı bir yerde değerlendirmenin iş hatlarında ki makine vb. kullanımlar açısından zorluk yarattığını bu yüzden dış alım tercih ettiğinden bahsetmiştir.

Katılımcı A1a, A2a, A3a, A4a, A7a ve A9a işgücü talebinde fazlalık olması durumunda önceliklerinin iç kaynaklardan işe alım olduğunu belirtmiştir. A2a işletmelerinden aidiyet ve güvene bağlı bir yapı olduğundan bahsetmiş, özellikle yönetici statüsünde yer alan pozisyonlar için dışarıdan transferlerin hoş karşılanmadığını vurgulayarak, yönetici pozisyonlarında personel açıklarının içeriden yetiştirilen personeller ile kapatıldığına değinmiştir. A8a ise beyaz yaka-mavi yaka personellere göre değişeceğine vurgu yaparak, beyaz yaka ise terfi'nin öncelik olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı A10, işgücü talebinde fazlalık var ise yedekleme planı ile birlikte performans değerlendirmesi yaptıklarından kariyer ve eğitim planlaması ile birlikte terfi ve rotasyon uyguladıklarından bahsetmiştir.

İşgücü arzı fazlası durumunda insan kaynağı gereksinimlerinin karşılanmasına ilişkin çalışma gruplarında yer alan katılımcıların ifadeleri ve katılımcıların ifadeleri doğrultusunda oluşturulan kodlar Tablo 22’de yer almaktadır

Tablo 22: İşgücü Arzı Fazlası Durumunda İnsan Kaynağı Gereksinimlerinin Karşılmasına İlişkin Bulgular

Temalar	Kodlar	İfadeler - katılımcılar
İnsan Kaynağı Gereksinimlerinin Karşılması İşgücü Arzı Fazlası	Rotasyon (9)	<p>Yararlanılabilecek bir yer varsa personel çıkarmak yerine iç rotasyon uygulanıyor 5: A1, (11)</p> <p>İş rotasyonu öncelikli uygulanır. Performansı düşük olanlar ya da yöneticisi ile uyum problemi yaşayanlarda da iş rotasyonu ile önceliklendiriliyor. 5: A2 (11)</p> <p>Eğer küçülme sürekli değilse rotasyon düşünülür, ücretsiz izin, yıllık izin verilerek bakıyelerin eritilmesi sağlanır 5: A3 (11)</p> <p>departmanla alakalı küçültme yapılacaksa departman küçültülüyor. Paralelinde başka departmana veriliyorsa o departmanın norm kadrosu daraltılıyor. 5: A4 (11)</p> <p>İş rotasyonu uygulanmaktadır. Ya da başka bölüme görevlendirme. Atama şeklinde oluyor(a5) 5: A5, (11)</p> <p>Öncelik rotasyon. Çalışanın farklı bir kariyer planı varsa önce iç ilanlardan başvuru yapılıyor. 5: A6 ,(12)</p> <p>Eğer genel itibari ile varsa yani başka departmanlara kaydıramıyorsak, ilk öncelik bir fazlalık söz konusu olduğunda personelin performansında düşüklük yoksa başka departmanda değerlendiriyoruz. 5: A7 (12)</p> <p>Öncelikle iş rotasyonu, 5: A9, (12)</p> <p>Rotasyon ve esnek çalışma, ama norm kadro kapasitesi esas 5: A10(12)</p>
	Organizasyonel küçülme	<p>Organizasyonel küçülme: A9, (12)</p> <p>organizasyonel küçülme uygulanmaktadır. 5.A5(15)</p>
	İşten çıkartma (7)	<p>Gözden çıkarılabilecek kadarsa personel çıkarımı yapılıyor her firma gibi. Atıl kapasite yaratmaktansa her iki taraf için de yolları ayırmak daha doğru. Personel çıkartmada esas alınan kriterler: önce yetkinlik sonra verimlilik, sonra emeklilik çünkü kişi 50 yaşında ve emekli olsa da firmaya çok faydalı olabilir. Bu kapsamda erken emekliliği olanlar firmaya devam ettiriliyor. Yaştan kaynaklı olanlar gönderiliyor. Maliyet odaklılık yok. 5: A1(11)</p> <p>Kurum kültür yapısı nedeni ile işten çıkarmak son çare. Yakın zamanda karşılaşılmadı. Emeklilik yaşı gelenler ve deneme süresi dolanlar önceliklendirilir. 5: A2, (11)</p> <p>Rotasyon da çözüm olmazsa son çare işten çıkarım uygulanır. 5: A3, (11)</p> <p>Çalışma ortamına uyumsuzluk, çatışma, verimsizlik, iş yerinde huzursuzluk çıkaran iş barışını bozan kişiler. Daha sonra emir komuta zincirine uymayan, amirini dikkate almayan, verilen işi yapmamakta ısrar eden, üstlerini tanımayan üslup içine girenler. Bunlar dışında performansı düşük olup her türlü yardım ve desteğin yapılmasına rağmen değişiklik olmayan umutsuz vakalar da işten çıkarılır. 1-2 kişi en fazla bu da. turnover hızının düşük olmasının sebebi; 2 ay deneme süresi dışında 6 ay intibak süresi takibi yapılıyor 30: A3 (29)</p> <p>Son çare işten çıkarım; öncelik yetkinlik. departmana sağladığı faydaya bakılıyor. Amirler ve paralel departmanlardan görüş alınıyor. Gerçekten uygun değilse buna göre işten çıkarılıyor(a4) 5: A4 ,(11)</p> <p>İnsan çıkarım şirket değil. Sorunlu olmasına rağmen taşınan personeller var, onlardan başlanabilir. Emeklilik, performans olabilir. Son giren ilk çıkar mantığı yok. Hiç biri olmazsa kıdemi az olan gider. 5: A5(11-12)</p> <p>Tamamen bir şişkinlik varsa performansa dayalı çıkartma yapıyoruz, şuna kadar yaşamadık bir çalışma yaptık 2020 yılında ama uygulamadık. Emeklilik de esas ama performans yetkinliği daha ağır basıyor. En önemlisi performans, performansın içinde davranışsal özellikler çok önemli, disiplin konuları çok önemli. 5: A7 , (12)</p> <p>Son seçenekte işten çıkartma. Güç kaybı olan yere odaklanıp oradaki dengeleri sağlamaya çalışıyoruz. 5: A10, (12)</p>

Katılımcı A1a, A2a, A3a, A4a, A5a, A6a, A7a, A8a, A9a ve A10a'nın ifadelerinden yola çıkarak “işgücü arzı fazlası durumunda personel ihtiyacının karşılanması” teması oraya çıkmıştır. “İşgücü arzı fazlası durumunda personel ihtiyacının karşılanması” temasına yönelik olarak A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 ve A10 işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinin ifadelerinden ortaya çıkan kodlar ise “rotasyon”, “organizasyonel küçülme” ve “işten çıkartma” olarak oluşturulmuştur.

Katılımcı A1a, A2a, A3a, A4a, A5a, A6a, A7a, A9a ve A10a işgücü arzının fazla olması durumunda rotasyon uygulandığından bahsetmiştir. A1a, eğer personelin değerlendirebileceği farklı bir pozisyon var ise rotasyon uyguladıklarından bahsetmiştir. A2a, iş rotasyonunun öncelikli olduğunu belirterek, yönetici ile problem yaşayan veya performansı düşük olan personellerde de rotasyon uyguladıklarını vurgulamıştır. A3a, personel arzı fazlalığını küçülme olarak ifade etmiş, sürekli olup olmadığına göre uygulama geliştirilebileceğinden bahsetmiştir. Küçülmenin sürekli olmaması halinde rotasyon uygulanabileceğini ifade ederken, bu süreçte ücretsiz izin yıllık izin verilerek bakiyelerinde azaltılabileceğine vurgu yapmıştır. Katılımcı A4a, personel arzı fazlalığını değerlendirirken fazlalığın bir bölümde olup olmadığına göre bir yaklaşım izlemiş bir departmanla alakalı fazlalık var ise o departmandan farklı bir departmana personel rotasyon yapılarak departmanın küçültüldüğünü fakat personelin geçtiği departmanın norm kadrosunda da geçen personel ile azaltıldığından bahsetmiştir. A5a, iş rotasyonu uyguladığını ve rotasyonunda başka bir bölüme görevlendirme ve atama şeklinde yapıldığından bahsetmiştir. A6a, iş rotasyonunun öncelik olduğunu vurgulayarak, personellerin farklı bir kariyer planları olması halinde de iç ilanlara başvuru yapabileceğinden bahsetmiştir. A7a, işgücü fazlalığının genel mi departman özelinde mi olduğuna yönelik bir ayrımı vurgulamış, departman özelinde bir işgücü arzı fazlalığı var ise ve işgücü fazlalığını oluşturan personellerin performanslarında bir düşüklük olmaması halinde rotasyon uygulandığına değinmiştir. A9a işgücü arzında fazlalık durumunda önceliğin iş rotasyonu olduğu ifade etmiş, A10a ise rotasyonun norm kadro kapasitesi esas alınarak gerçekleştirildiğinden bahsetmiştir.

Katılımcı A9a ve A5a, işgücü arzı fazlalığında organizasyonel küçülme uygulandığını ifade etmiştir.

Katılımcı A1a, işgücü arz fazlalığının gözden çıkarılabilecek kadar ise personel çıkarımı yaptıklarından bahsetmiş, atıl kapasite yaratmaktansa gözden çıkartmanın her iki taraf için de daha doğru olacağına vurgu yapmıştır. Personel çıkartma kararında ise maliyet odaklı bir ve emekli personellerin çıkartılmasına yönelik bir yaklaşım sergilemediklerini ifade ederek, yetkinlik ve verimliliği esas aldıklarından bahsetmiştir. A2a, kurum kültürü nedeni

ile işten çıkartmanın son çare olduğunu belirterek yakın zamanda böyle bir durumla karşılaşmadıklarından bahsetmiştir. Personel çıkartma kararı almaları durumunda ise işten ayrılmak isteyenlerin öncelikli sorgulandığını ifade etmiş, emeklilik durumunu, medeni duruma göre bekâr olanların, sosyal açıdan ailesi ile birlikte kalanların, aynı kurumda karı-koca çalışanlar var ise eşlerden birinin gönderimi şeklinde belirlediklerini ifade etmiştir. A3a, rotasyonun çözüm olmaması halinde son çare işten çıkarım kararına yöneldiklerini belirtmiştir. İşten çıkartma kararı almaları halinde, çalışma ortamında uyumsuzluk, çatışma, verimsizlik, huzursuzluk yaratarak iş barışını bozan kişilere öncelik verdiklerinden bahsetmiş, emir komuta zincirinde yöneticileri ile sorun yaşayan çalışanlarında çıkartma kararında ikinci sırada olduklarını ifade etmiştir. Bu iki kriter dışında performansını yükseltmesi için gereken desteğin verilmesine rağmen, performansı iyileşemeyen personellerin “umutsuz vakaların” çıkarım önceliğinden bahsetmiş olup bu kişilerinde en fazla 1-2 kişi olduğunu vurgulamıştır. Personeller için işe girişten itibaren 2 ay deneme ve 6 ay intibak süresi uygulaması yaptıklarını belirtmiş, personel devir oranının bu yüzden düşük olduğuna değinmiştir. A4a, işten çıkarımın son çare olduğuna vurgu yaparak, yetkinlik ve departmana sağladığı faydaya bakılarak karar verildiğini, amirlerinden ve departmanlardan da görüşlerin alınarak gerçekten uygun değilse çıkarıma gittiklerinden bahsetmiştir. Katılımcı A5a, şirketinin insan çıkartan bir şirket olmadığını vurgulayarak, sorunlu olmasına rağmen çalışmaya devam eden personeller olduğundan bahsetmiş, çıkarım kararı durumunda bu gruptan başlanabileceğini ifade etmiştir. Çıkarım kararında olabilecek diğer öncelikleri ise emeklilik ve performans olarak ifade etmiş, son giren personellerin öncelikli çıkarılmasına yönelik bir yaklaşım izlemediklerinden bahsetmiştir. Bu seçeneklerin hiç birinin gerçekleşmemesi halinde kıdemi az olanların çıkarımına gidebileceklerini ifade etmiştir.

Katılımcı A7A, mevcuttaki durumda böyle bir durumla karşılaşmadıklarını belirtmiş, ancak şirket genelini kapsayan bir personel fazlası olması durumunda çıkarıma yöneldiklerini bu çıkarım kararını da performans kriterine göre gerçekleştirdiklerinden bahsetmiştir. 2020 yılı için şirketlerinde böyle bir çalışma yapıldığını ama uygulanmadığı belirten A3a, performans yetkinliği için de davranışsal özelliklerin ve disiplin konularının da önem taşıdığını vurgulamıştır. Katılımcı A10a’da personel çıkarımının son çare olduğuna vurgu yapmış, çıkarım kararı olması durumunda, çıkarıma neden olan güç kaybı noktası yere odaklanarak denge sağlamaya çalıştıklarından bahsetmiştir.



Şekil 23. Araştırma Bulgularına Dayalı İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Dış Faktörler

İnsan kaynakları planlamasını etkileyen dış faktörlere ilişkin çalışma gruplarında yer alan katılımcıların ifadeleri ve katılımcıların ifadeleri doğrultusunda oluşturulan kodlar Tablo 23’de yer almaktadır

Tablo 23: İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Dış Faktörlere İlişkin Bulgular

Temalar	Kodlar	İfadeler - katılımcılar
İnsan kaynakları planlamasını etkileyen dış faktörler	Ekonomi ve Politika (7)	Türkiye'nin ekonomik durumu 17: A1, (19) Ekonomi 17: A2, (19) Ekonomik gelişmeler ve politika 17: A5, (19) Ekonomik koşullar 17: A7, (19) Ekonomik koşullar 17: A8, (19) Ekonomik koşullar 17: A9, (19) Türkiye gündemindeki ekonomik ve politik değişimler 17: A4 , (19)
	Piyasa ücretleri (2)	Piyasadaki benzer pozisyon veya benzer tecrübedeki kişilerin beklentileri ve şirketlerin bu beklentileri karşılamaları 17: A1,(19) Tabi ki burada şirketin gücü çok önemli, sonuçta ik planlamasını yaparken istihdamda zorlandığımız konularda özellikle ücret yönetim sistemi içerisinde dış piyasa ücretlerine hâkim olmak hâkim olduktan sonrada ücret skalası içerisinde mevcuttaki maksimumu geçemediğimizde uygun olan personeli istihdam edememek en büyük etken 17: A7,(19)
	İşgücü arzı	İşgücü arzı 17: A2, (19)
	Rekabet (3)	Rekabet 17: A2, (19) Rekabet etme 17: A7,(19) Rekabet 17: A8, (19)
	Nitelikli personel sıkıntısı	Gelişmiş eleman ve ara eleman sıkıntısı, en önemlisi Türkiye'de nitelikli eleman sıkıntısı 17: A3,(19)
	İstihdam politikaları (2)	Hükümet istihdam ile alakalı politikaları, İstihdam teşvikleri, 17: A4,(19) İş kanunu değişiklikleri, teşvikler 17: A7, (19)
	Küresel salgın (5)	Pandemi gibi süreçler 17: A3, (19) Olağanüstü durumlar, pandemi gibi, 17: A4, (19) pandemi gibi koşullar 17: A5, (19) pandemi pozitif anlamda etkiledi. pandemiden bu yana hep işe alım ve yapıldı. İşten çıkarma hiç olmadı 17: A6, (19) pandemi koşulları 17: A9, (19)
	Teknolojik değişimler ve dijitalleşme (2)	Teknoloji 17: A5,(19) Dijitalleşme sürecindeki yapılması gereken çalışmalar 17: A6,(19)
	Müşteri, toplum ve devlet beklentileri (2)	Müşterilerin toplumun ve devletin beklentileri 17: A5, (19) Müşteri talebi 17: A6,(19)
	Kur	İhracat varsa kur 17: A1,(19)
İşgücü rekabeti	Bölgede yeni organize sanayi bölgelerinin açılması bizim için risk 17: A10, (19)	

Katılımcı A1a, A2a, A3a, A4a, A5a, A6a, A7a, A8a, A9a ve A10a'nın ifadelerinden yola çıkarak “insan kaynakları planlamasını etkileyen dış faktörler” teması oraya çıkmıştır. “insan kaynakları planlamasını etkileyen dış faktörler” temasına yönelik olarak A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 ve A10 işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinin ifadelerinden ortaya çıkan kodlar ise “ekonomi ve politika”, “piyasa ücretleri”, “işgücü arzı”, “rekabet”, “nitelikli

personel sıkıntısı”, “istihdam politikaları”, “küresel salgın”, “teknolojik değişimler ve dijitalleşme”, “müşteri, toplum ve devletin beklentileri” , “Kur”, ve “işgücü rekabeti” olarak oluşturulmuştur.

Katılımcı A1a,A2a, A3a,A7a, A8a, A9a insan kaynakları planlarını etkileyen faktörlerde ekonomik koşulları ifade etmiş, A4a ekonomik ve politik gelişmeleri vurgularken, A5a ekonomik gelişmeler ve politika ifadesinde bulunmuştur.

Katılımcı A1a, piyasa ücretlerinden bahsetmiş, benzer pozisyon veya benzer tecrübedeki kişilerin beklentileri ve şirketlerin bu beklentiyi karşılayamamasının insan kaynakları planlarını etkilediğinden bahsetmiştir. A7a ise A1a’ya benzer bir yaklaşım sergileyerek, dış piyasa ücretlerine vurgu yapmış, şirketin mevcut durumunda piyasa ücretini karşılayamamasının istihdamı etkilediğinden bahsetmiştir.

Katılımcı A2a, insan kaynakları planlamasının işgücü arzından etkilendiğini ifade ederken, A2a, A7a ve A8a ve rekabetin etkili olacağını ifade etmiştir.

Katılımcı A3a ise nitelikli personel sıkıntısına dikkate çekerek, gelişmiş eleman ve ara eleman sıkıntısından bahsetmiş, en önemli sorunun Türkiye’deki nitelikli eleman sıkıntısı olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı A4a hükümetin istihdam ile alakalı politikaları ve istihdam teşviklerine değinirken, A7a iş kanunu ve teşviklerin insan kaynakları planlamasını etkileyen faktörler olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı A3a, A4a, A5a, A9a insan kaynakları planlamasının küresel salgından etkilendiğini belirtirken, A6a bu etkinin işletmelerine olumlu yansıdığından bahsetmiştir.

Katılımcı A5a, teknolojinin etkilediğini ifade ederken, A6a dijitalleşmeye dikkat çekmiştir. Katılımcı A6a, müşteri beklentilerinin etkilediğini ifade ederken, A5a müşteri beklentilerine ek olarak toplum beklentilerini ve devletin beklentilerini de eklemiştir. Katılımcı A1a, şirketin ihracat yapması durumunda kur durumunun etkileyebileceğine değinmiştir. Katılımcı A10 ise işgücü rekabetine dikkat çekerek, bölgeden yeni sanayi bölgeleri oluşturulmasının risk oluşturabileceğinden bahsetmiştir.



Şekil 24. Araştırma Bulgularına Dayalı İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen İç Faktörler

Katılımcı A1a, A2a, A3a, A4a, A5a, A6a, A7a, A8a, A9a ve A10a'nın ifadelerinden yola çıkarak “insan kaynakları planlamasını etkileyen iç faktörler” teması oraya çıkmıştır. “insan kaynakları planlamasını etkileyen iç faktörler” temasına yönelik olarak A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 ve A10 işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinin ifadelerinden ortaya çıkan kodlar ise “ihtiyaç planlaması”, “şirket içi ekonomik yapı”, “üretim talebindeki değişimler”, “teknolojik gelişmeler”, “yeni yatırımlar”, “şirket politikaları”, “yönetimsel değişiklikler”, “çalışan ve yönetim beklentileri”, “bütçe değişiklikleri”, “personel devri”, “organizasyonel değişiklikler”, “toplam kalite yönetimi” ve “çalışan potansiyeli” olarak oluşturulmuştur.

Tablo 24: İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen İç Faktörlere İlişkin Bulgular

Temalar	Kodlar	İfadeler - katılımcılar
İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen İç Faktörler	İhtiyaç planlaması	Departmanların doğru ihtiyaç planlamasını yapamaması ve doğru personel tanımlayamamaları, bu alım süreçlerinde zaman kaybı ve doğru kişiyi bulma-yerleştirme anlamında olumsuz etki yaratıyor 18: A1, (20)
	Teknolojik değişimler	Teknolojik değişimler, 18: A2, (20)
	Şirket içi ekonomik yapı	Şirketin kendi iç ekonomik yapısı, 18: A1,(20)
	Üretim talebindeki değişimler (4)	Üretim süreçleri 18: A1, (20) Üretim ile ilgili değişiklikler, kapasite azaltımı/artırımı, 18: A3,(20) İşlerin çok yoğun olması, artık sadece yaz değil 4 mevsim boyunca bira içiliyor. İhtiyaçların artması nedeniyle kadrolu dışında bu yıl ilk defa 6 kişi daha işe alınacak. departmanların ihtiyacı, iş artışı, büyüme, yeni kategorilere geçişle birlikte ilgili çalışanların bu noktalara odağının artması nedeni ile onların tecrübelerini farklı yollarla ikame edilmesi gerekliliği 18: A6, (20) Üretim tonajlarındaki değişiklikleri ek siparişlerin gelmesi, özellikle yaz döneminde yoğurt ve ayran bölümünde siparişlerle birlikte ek personel temini söz konusu olabiliyor. 18: A7,(20)
	Yeni yatırımlar (3)	Yeni yatırımlar 18: A2, (20) Yeni yatırım kararı 18: A3,(20) Yapılacak yatırımlar (örn; Amerika'daki fabrika yatırımı nedeni ile yeni işe alımlarda herkesin İngilizce bilmesi isteniyor. Daha önce böyle bir zorunluk yoktu. 18: A5,(20)
	Şirket politikaları (2)	Bunun dışında sizin politikalarımızda etkiler aslında şirketin personel politikaları, ücret yan haklar gibi şeylerde etkiliyor, bazen yıldız olarak gördüğünüz yatırım yaptığımız kişi ellerinizden kayıp gidiyor ve bir sürü emek çöp oluyor, ama iş bir şekilde devam ediyor ama aslında bir problem oluyor 18: A3,(20) Şirketin stratejileri, belirlediği ve varmak istediği yön 18: A5,(20)
	Yönetmelikler	Yönetim değişiklikleri. 18: A4,(20)
	Çalışan-yönetim beklentilerin	Çalışanların ve yönetimin beklentileri 18: A5,(20)
	Bütçe değişiklikleri	Bütçe değişiklikleri 18: A7,(20)
	Personel devri	Planlarımızı her şey etkiliyor, personel devri. 18: A8,(20)
Organizasyonel değişiklikler	organizasyonel değişiklikler 18: A9, (20)	
Toplam kalite yönetimi	Kalite yönetim sistemleri (örn; polyvalance sistemine geçiş bir belge zorunluluğu nedeni ile oldu) 18: A5, (20)	
Çalışan potansiyeli (3)	Dijitalleşmeye önem verilmesi nedeni ile de o alanda yetkin ve bilgili kişilere ihtiyaç duyulmasını doğuruyor. 18: A6;(20) Yüksek performanslı ve potansiyelli çalışanların varlığı 18: A9,(20) Çalışanlar etkiliyor 18: A10, (20)	

Katılımcı A1a, A2a, A3a, A4a, A5a, A6a, A7a, A8a, A9a ve A10a'nın ifadelerinden yola çıkarak “insan kaynakları planlamasını etkileyen iç faktörler” teması oraya çıkmıştır. “insan kaynakları planlamasını etkileyen iç faktörler” temasına yönelik olarak A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 ve A10 işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinin ifadelerinden ortaya çıkan kodlar ise “ihtiyaç planlaması”, “şirket içi ekonomik yapı”, “üretim talep değişimleri”, “teknolojik gelişmeler”, “yeni yatırımlar”, “şirket politikaları”, “yönetimsel değişiklikler”, “çalışan ve yönetim beklentileri”, “bütçe değişiklikleri”, “personel devri”, “organizasyonel değişiklikler”, “toplam kalite yönetimi” ve “çalışan potansiyeli” olarak oluşturulmuştur.

Katılımcı A1a departmanların ihtiyaç planlamasını doğru yapamaması ve istenilen personel nitelikleri ve niceliklerini doğru tanımlayamamalarının, işe alım süreçlerinde zaman kaybına yol açtığından, doğru kişiyi bulma ve yerleştirme anlamında olumsuz etkilediğinden bahsetmiş, aynı zaman da şirket içi ekonomik yapının da etkileyeceğini ifade etmiştir. Katılımcı A2a, teknolojik gelişmelerin insan kaynakları planlarını etkileyen iç faktörlerden biri olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı A1a, A3a, A6a ve A7a, üretim talebi değişimlerinin etkilediğini ifade etmiş, A6a ve A7a üretim miktarında ki artış nedeni ile ek personel istihdam ettiklerinden bahsetmiştir. A2a, A3a ve A5a yeni yatırımların etkisine değinmiş, A5a Amerika'daki fabrika yatırımını örnek göstererek yeni yatırımların beklenen personel niteliklerinde de değişime yol açtığından bahsetmiştir. Katılımcı A3a ve A5a şirket politikalarında ki değişimlerin etkisine değinmiş, A3a şirket politikalarında çalışanların özlük haklarına değinirken, A5a şirketin gelecekteki hedeflerine yönelik politikaları vurgulamıştır. A4a, yönetimsel değişikliklerin etkilediğini ifade ederken, A7a bütçe değişikliğine, A9a ise organizasyonel değişimi ifade etmiştir. A5a çalışan ve yönetim beklentilerinin, A8a ise personel devrinin insan kaynakları planı üzerindeki etkisine değinmiştir. A5a aynı zamanda toplam kalite yönetiminin de etkilerinden bahsetmiş, kalite yönetim sistemlerindeki bir değişim nedeni ile polyvalance(yetkinlik listesi) oluşturmak durumunda kaldıklarından bahsetmiştir. A7a, A9a ve A10a çalışan potansiyelinin etkileyebileceğine değinmiş, A7a ve A9a personel yetkinliğine vurgu yapmıştır.

Katılımcı işletmelerin insan kaynakları yöneticilerine “firmaları insan kaynakları planlamaya zorlayan nedenler” soruları yöneltilmiş olup alınan yanıtlar temalandırma ve kodlamaya uygun veri setleri oluşturmamıştır. İşletmelerin iş analizine yönelik sorulara ilişkin verileri aşağıda yer alan Tablo 25'de gösterilmektedir.

Tablo 25: Firmaları İnsan Kaynakları Planlaması Yapmaya Zorlayan Nedenler

	Maliyetlerde Görülen Artış	İşgücü Verimini Artırmak	İşgücü İhtiyacını Belirlemek
A1	✓		
A2		✓	✓
A3	✓	✓	✓
A4		✓	✓
A5	✓	✓	✓
A6	✓	✓	✓
A7	✓	✓	
A8	✓	✓	✓
A9		✓	
A10	✓	✓	✓

Tablo 25’de yer alan veriler incelendiğinde, katılımcı A3a, A5a, A6a, A8a ve A10a’nın firmaları insan kaynakları planlaması yapmaya zorlayan nedenleri maliyetlerde görülen artış, işgücü verimini artırmak ve işgücü ihtiyacını belirlemek, A1a’nın yalnızca maliyetlerde görülen artış, A9a’nın da yalnızca işgücü veriminin artırılması, A2a ve A4a ise işgücü verimini artırmak ve işgücü ihtiyacını belirlemek olarak ifade ettiği belirtilebilir.

Katılımcı A1a, önceliğin üretim kapasitesinin artmasından dolayı maliyetler olduğunu belirtmiş, bunun dışında mühendisler için uygulandığından bahsetmiştir. Beyaz yakada işgücünü gençleştirilmesine yönelik ik planlaması yapıldığından bunun için yetenek yönetimi programına başladığından bahsetmiştir. 7: A1, (12)

Katılımcı A5a, insanlara karşı duydukları sosyal sorumluluğun etkisine değinmiş, sonrasında insanları yarı yolda bırakmamak için insan kaynakları planlaması yaptıklarını ifade etmiştir 7: A5, (13)

Katılımcı A7a, insan kaynakları planlamasını tamamen maliyetleri düşürmek adına uyguladıkları bir sistem olarak ifade etmiş, 2021 yılı insan kaynakları bütçesi 2020 yılı yılındaki fiili işgücü verimini artırarak oluşturduklarını, maliyetleri düşürmek ve işgücü verimini artırmak için bu yöntemi uyguladıklarına değinmiştir.7: A7,(13)

4.8.5. Yetenek Yönetimine Yönelik Verilerin İncelenmesi

Yetenek yönetimine ilişkin bulgular doğrultusunda oluşturulan kavram haritası şekil 25’de yer almaktadır.



Şekil 25. Yetenek Yönetimine İlişkin Kavram Haritası

Araştırmada katılımcılara “yetenek yönetimi kavramı sizin için ne ifade etmektedir” sorusu yöneltilmiş olup, araştırma kapsamındaki 10 işletmeden alınan cevaplar “yetenek yönetimi kavramı” teması altında analiz edilmiştir.



Şekil 26. Yetenek Yönetimi Kavramına İlişkin Bulgular

Yetenek yönetimi kavramına ilişkin çalışma gruplarında yer alan katılımcıların ifadeleri ve katılımcıların ifadeleri doğrultusunda oluşturulan kodlar Tablo 26’da yer almaktadır.

Tablo 26: Yetenek Yönetimi Kavramına İlişkin Bulgular

Temalar	Kodlar	İfadeler - katılımcılar
Yetenek yönetimi kavramı	Personel gelişimi (3)	Şirkette lider ruhlu, şirketi bir adım öteye taşıyabilecek ve ileride şirketi omuzlayabilecek bireyleri tespit edip gelişiminin sağlanmasıdır. 1: A1,(31) Öncelikle şirketin stratejik hedefleri ile uyumlu istihdam politikalarını oluşturması, ulaşmak istediği nokta, sonrasında istihdam edilen yeteneklerin sürekli olarak gelişmelerinin sağlanmasıdır. 1: A2,(31) Yetenek yönetimi eğitim ile başlayan, kişilere aktararak, ileriye dönük kurumda, kritik pozisyonlarda veya yetenek havuzu oluşturarak geliştirmemiz gerekli, bunun içinde eğitim de var, iletişim de var. 1: A7,(32)
	Elde tutma (3)	Elde tutmak çok önemli işe alınan iş tanımına uyan her bir çalışan elde tutulmalıdır. Girmek zor ancak uzun yıllar kıdem yılları yükseldikçe şirketin tecrübesi ve büyümesi kolaylaşır. Yıllar itibari ile de çalışana güven artar. Aidiyetin gelişmesi bunlara bağlı 1: A2,(31) Tutundurma da dediğim gibi imkânlarımızı iyi tutup burayla değil piyasaya bakıp çünkü biz dediğim gibi Denizli’ye aday kaybetmiyoruz, bizden gidenler ya uluslararası şirketler oluyor ya büyük çapta yerli şirketler oluyor, o yüzden bizde gözümüzü oraya dikiyoruz. 1: A5,(31) İyi okullardan mezun, nitelikli, şirkete katma değer sağlayabilecek, departman beklentilerini karşılayan, potansiyeli yüksek, ileride farklı departman ve pozisyonlarda değerlendirilebilecek potansiyeli olan kişileri bulmak ve elde tutmak. 1: A6,(31)
	Yeteneğin işe alımı ve seçimi	Kurum içindeki yetenekleri kazanma planı oluşturur yani yetenek yönetimi o yetenekleri yönetebilmektir adına üstünde zaten yetenekleri yönetebilmektir. Bu bir işe doğru eleman yerleştirerek şirketin vizyonunu açmak ve personel kalitesini üst seviyede tutmaktadır. Şuanda mesela bizim işletmenin en büyük avantajı gerçekten sektöründe en iyiler ile çalışıyor, o yüzden bu hale geldi zaten şirket genellikle her çalışması da bunun üzerine, ben kendi adıma gurur duyuyorum neden çünkü etkim var departmanımın etkisi var. 1: A3,(31)
	Konumlandırma	Doğru çalışanın, doğru pozisyonda konumlandırmak, çalışanın beklentilerini karşılamak. 1: A9,(32)
	Potansiyel (2)	Personelin tek bir noktasını görmek değil, yelpaze gibi çeşitli özelliklerinden ve bütün potansiyelinden faydalanarak yeteneklerini iyi yönetebilmektir. 1: A4,(31) İyi okullardan mezun, nitelikli, şirkete katma değer sağlayabilecek, departman beklentilerini karşılayan, potansiyeli yüksek, ileride farklı departman ve pozisyonlarda değerlendirilebilecek potansiyeli olan kişileri bulmak ve elde tutmak. 1: A6,(31)

Cezbetme	Öncelikle cezbetme tarafı şimdi pandemi nedeni ile birçoğu yapılmıyor ama okul ve bölümlerin olduğu etkinliklere katılmaya çalışıyoruz. Daha önce çok fazla yapıyorduk Ankara’da talent arena, İstanbul’da tümkap’a gidiyoruz hatta yurt dışından davet alan 3-5 şirket içinde yer aldık ben gidemedim vizem yetişmediği için ama bu tarz şeyleri destekliyor şirket. Şirket olarak bu alanda görünür olmaya çalışıyoruz çünkü istediğimiz nitelikte çalışanlara burada ulaşamıyoruz. Ayrıca cezbetme konusunda ücret politikası Denizli’de bir şirket olarak konumlandırılmıyoruz sağımıza solumuza bakıp, Türkiye geneli yerli şirketlerin ücret politikalarına bakarak hareket etmeye çalışıyoruz, bu hem cezbetme hem tutundurma için önemli. Çok fazla görünür olmaya çalışıyoruz 1: A5,(31)
Kritik pozisyonlar	Yetenek yönetimi eğitim ile başlayan, kişilere aktararak, ileriye dönük kurumda, kritik pozisyonlarda veya yetenek havuzu oluşturarak geliştirmemiz gerekli, bunun içinde eğitim de var, iletişim de var 1: A7,(32)
Performans	Neye göre yetenek, kime göre yetenek, nasıla göre yetenek, benim operatörümün yeteneği mezuniyeti birazda kafasının basması, bence yetenek parayla yönetilir, o kişinin o görevdeki başarısıyla yönetilir, 1: A8, (32)
Değerlendirme	Kişilerin potansiyel veya kazandıkları, kurum kpi’larını da desteleyecek meslek ve unvana göre kariyer planına olası yeteneklerin bütünüünün değerlendirilmesi, kazandırılması ve sonuçlandırılması. 1: A10,(32)

Katılımcı A1a, A2a, A3a, A4a, A5a, A6a, A7a, A8a, A9a ve A10a’nın ifadelerinden yola çıkarak “yetenek yönetimi kavramı” teması oraya çıkmıştır. “yetenek yönetimi” temasına yönelik olarak A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 ve A10 işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinin ifadelerinden ortaya çıkan kodlar ise “personel gelişimi”, “elde tutma”, “yeteneğin işe alım ve seçimi” “konumlandırma”, “potansiyel”, “cezbetme”, “kritik pozisyonlar”, “performans” ve “değerlendirme” olarak oluşturulmuştur.

Katılımcı A1a yetenek yönetimine yönelik, lider ruhlu ve şirketi var olan durumundan daha ileriye taşıyabilecek bireylerin belirlenip geliştirilmesi yaklaşımına sahipken A2a, yetenek yönetimine şirket hedefleri ile bütünleşen bir bakış açısıyla yaklaşarak, şirketin hedefleri ile uyumlu istihdam politikalarının oluşturularak, ulaşmak istediği hedefler doğrultusunda istihdam edilen yeteneklerin sürekli geliştirilmesine değinmiştir. A7a, yetenek havuzuna ve kritik pozisyonlara değinerek, yeteneğin gelişimi için eğitim ve iletişime vurgu yapmıştır. A2a, yeteneğin elde tutulmasına değinmiş, işin gereklerini karşılayan her çalışanın elde tutulması gerektiğini ifade ederek, elde tutma sayesinde şirketin tecrübesinin ve büyümesinin kolaylaşacağından, bu durumda çalışana olan güvenin ve çalışan aidiyetinin artacağından bahsetmiştir. A5a, cezbetme ve tutundurma için ücret politikasına değinerek, şirketlerinin ücret politikasını buldukları İl’e göre değil Türkiye geneli yerli şirket ücret politikalarına göre belirlemeye çalıştıklarından bahsetmiştir. Katılımcı

A6a, potansiyel ve niteliklere değinerek, iyi okullarda mezun, pozisyonun beklentilerini karşılayacak, şirkete değer sağlayacak ve farklı departmanlarda da gelişim potansiyeline sahip kişilerin cezbedilmesi ve elde tutulmasından bahsetmiştir.

A3a, yeteneğin iş alım ve seçim sürecine değinerek, doğru personellerin seçimi ile şirketin vizyonuna katkı sağlanacağından bahsetmiş, kendi şirketlerinin şuan bu konumda olmasını da doğru işe alım ve seçim faaliyetleri olarak ifade etmiştir.

Katılımcı A9a doğru iş ve doğru kişi eşleşmesine değinmiş, A9a, çalışanların beklentilerinin karşılanmasından bahsetmiştir. A4a, personelin yalnızca tek bir becerisinden değil sahip olduğu özelliklerinden ve potansiyelinden faydalanılmasına değinirken, A6a potansiyeli yüksek bireyleri ifade tanımlarken, mezun olduğu okula, niteliklerine ve kurumun ve departmanın beklentilerini karşılayabilmesinden bahsetmiştir.

Katılımcı A5a yeteneğin cezbedilmesine değinmiş, hedef okul ve bölümlerin etkinliklerine ve fuarlara katıldıklarından hatta yurtdışından davet alan az sayıda firmadan biri olduklarından bahsetmiştir. Personel hedeflerinin buldukları il olmadığını bu nedenle görünür olmaya çalıştıklarından bahsederken, cezbetme için ücretler ile ilgili politikalar geliştirdiklerine değinmiştir. Katılımcı A8a, yeteneği tanımlarken bazı sorular yöneltmiş, yeteneği mezuniyet ve düşünme becerileri ve iş başarısı ile ilişkilendirmiş, yetenek yönetimi için maddi olanaklara vurgu yapmıştır. A10a ise yeteneği kişinin hem potansiyeli hem de daha sonra kazandığı yeteneklere değinerek, kurum hedeflerini de destekleyecek yeteneklerin bütünü değerlendirilmesinden bahsetmiştir.



Şekil 27. Yetenek Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin çalışma gruplarında yer alan katılımcıların ifadeleri ve katılımcıların ifadeleri doğrultusunda oluşturulan kodlar Tablo 27’de yer almaktadır.

Tablo 27: Yetenek Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Temalar	Kodlar	İfadeler - katılımcılar
Yetenek yönetimi uygulamaları	Yetenek havuzu (2)	<p>Bu sene youth power programına başlandı. 5 tane yeni mezun mt var, rotasyondalar. Aynı zamanda şirket içinde youth power talent pool bacağına başlandı. 32 yaş altı herkese program açık. Lisans mezunu olmak gibi belli şartlar aranıyor. mt’ler ve talent pool’a başvuranlar bir değerlendirme sürecinden geçti. Kişilik analizleri, risk analizleri, İngilizce sınavları, sunumları, birebir mülakatları ve yüz yüze kişilik analizleri ve kişisel gelişim planları üzerine mülakatlar yapıldı. Onların arasından yetenekler seçildi. 2: A1,(32)</p> <p>Tüm çalışanlar gelişim süreçleri izleniyor, hem performans hem de potansiyel ayağında, nine box’ ta belli box’lara liderlik için özel programlar uyguluyoruz, üniversitelerle birlikte, iç koçluk gelişim danışmanlığı yapılıyor. 2: A9,(33)</p>
	Eğitim geliştirme (6)	<p>Aynı zamanda teknik eğitimlerin yanı sıra kişisel gelişim (transaksyonel analiz eğitimleri, koçluk eğitimleri, fmea eğitimleri, proje yönetimi, kurumsal değişim gibi) eğitimleri süreci başlatıldı. Bu eğitimler hem mt hem yetenek havuzuna veriliyor. Programa katılmış kişilerin yetenek havuzunda olmasa bile ihtiyaçlarına göre yönlendirme yapılarak gelişimi sağlanıyor. Bunların bir adım sonrasında yöneticilere de aynı dil konuşulsun ve kuşak çatışması olmasın diye liderlik eğitimi veriliyor. Astının ne demek istediğini anlayabilsin diye ortak bir dil oluşturulması amaçlandı. 2: A1,(32)</p> <p>Yüksek lisans ve doktora yapmayı şirket olarak destekliyoruz, bazılarının ücretlerini de ödüyoruz mesela üç arkadaşımız yüksek lisans yapıyorlar onların İngilizce açığı vardı İngilizce öğretmeni tuttuk onlara, hem şirket ödüyor yüksek lisanslarını hem İngilizce eğitimlerini de şirket ödüyor, bu tarz yatırımlar yapıyoruz. Mentorlük yapıyoruz birebir görüşmeler, hepsini yapıyoruz yani, memnunlar aldığımız arkadaşlar bu işsizlikte yeni mezunlar piyasada iş bulamazken şanslı yani. 2: A3,(32)</p> <p>Eğitim planlamaları var. 2: A4,(33)</p> <p>Eğitim ve yedekleme planları şuan yapılan uygulamalar 2: A7,(33)</p> <p>Özel programlar uyguluyoruz, üniversitelerle birlikte, iç koçluk gelişim danışmanlığı yapılıyor. 2: A9,(33)</p> <p>Güzel yaz dönemi herkese 20 günlük yaz stajı programları haricinde operatör yardımcılığı dediğimiz bir programda başarılı olan başvurular içerisinden yerleştirme yapıyoruz.2 ay boyunca asgari ücret veriyoruz çocuklara tulumları giydireyoruz, sahaya salıyoruz mühendisleri operatör yardımcısı pozisyonunda uzun soluklu çalışıyorlar hem biz onları uzun soluklu gözlemlemiş oluyoruz. 2: A5, (33)</p>

Rotasyon (3)	MT'ler rotasyona tabi tutuluyorlar 2: A1,(32) Bölüm içi rotasyon – oryantasyon. Zayıf yönler tespit edilerek o yönlere yönelik geliştirmelerin yapılması. 2: A4,(33) N-1 seviyede GM'ye bağlı yöneticilerle yıllık olarak ekiplerinde onların potansiyel olarak gördükleri arkadaşları hazırlamak için neler yapılması gerekiyor, rotasyon olabir illaki eğitim olmak zorunda değil, bazen özel rol değişiklikleri yapıyoruz atamalar yapıyoruz, yerlerini değiştiriyoruz. 2: A5, (33)
Cezbetme (2)	Cezbetme çalışmaları, görünür olma çabası, okullarla işbirlikleri oluyor ve staj programları, güzel yaz dönemi herkese 20 günlük yaz stajı programları haricinde operatör yardımcılığı dediğimiz bir programda başarılı olan başvurular içerisinde yerleştirme yapıyoruz. 2 ay boyunca asgari ücret veriyoruz çocuklara tulumları giydirdiğimiz, sahaya sahyoruz mühendisleri operatör yardımcısı pozisyonunda uzun soluklu çalışıyorlar hem biz onları uzun soluklu gözlemlemiş oluyoruz hem de onlar sonradan okullarında bizim elçimiz olmuş oluyorlar. Buranın tozunu yutup buranın kültürünü aldıkları için gittikleri okullarda bizi anlatıyorlar kariyer gününe gittiğimizde orda bizi buluyorlar, arkadaşlarına söylüyorlar bizim yerimiz burası diye biraz daha onlarla uzun soluklu götürmeye çalışıyoruz 2: A5, (33). İşveren markası yüksek bir şirketiz. Dışarıda şirketin insan odaklı olması algısı var. En iyileri almaya çalışıyoruz. İnsan odaklı olunması nedeni ile hurs ve para odaklı olanlar işe alımlarda ayrıştırılıyor. 2: A6, (33)
Kritik pozisyonlar	İçeride de kritik pozisyonlar ilgili çalışmalar yapıldı, kritik pozisyonların durumları yedekleri var mı yedekleri varsa ne kadar sürede hazır, kim nereye gidebilir, ne gibi gelişim alanları olur, yıllık olarak gözden geçiriliyor bölüm yöneticileri ile görüşme yapılıyor. 2: A5, (33).
Elde tutma	Mavi yakada da aynı şekilde bahsettiğim gibi iş değerlendirme ve ücret yönetimi olduğu için mavi yaka tarafı şeffaf. Herkes biliyor işlerin grade'lerini ne olduğunu. O yüzden orada da onlar için de kariyer yolu açık. Gri yaka pozisyon açığımız olursa dışardan almayız mutlaka içeriden bu nettir yani. İçeriden bir arkadaş geçer o yüzden üniversite bitirenler, açık öğretim okuyanlar oluyor beyaz yaka pozisyona geçiyorlar bu konuda çok destekliyoruz yani mavi yaka pozisyonda çalışırken 4 yıllık üniversite bitirdiği için beyaz yaka uzman olarak çalışan arkadaşlarımız var içeride uygun şartları sağlayabiliyorsa geçebiliyorlar. 2: A5, (33).
Yedekleme	Eğitim ve yedekleme planları şuan yapılan uygulamalar. 2: A7, (33).
Değerlendirme (2)	Yetkinlik sözlüğü, yetkinlik formları, yetenek değerlendirme merkezi, işe alımda uygulanan testler, Yetenek yönetimi haritası oluşturuluyor. 2: A10, (33).

Katılımcı A1a, A2a, A3a, A4a, A5a, A6a, A7a, A8a, A9a ve A10a'nın ifadelerinden yola çıkarak “yetenek yönetimi uygulamaları” teması oraya çıkmıştır. “yetenek yönetimi uygulamaları” temasına yönelik olarak A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 ve A10 işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinin ifadelerinden ortaya çıkan kodlar ise “yetenek havuzu”, “eğitim geliştirme”, “rotasyon”, “cezbetme”, “kritik pozisyonlar”, “elde tutma”, “yedekleme” ve “değerlendirme” olarak oluşturulmuştur.

Katılımcı A1a, şirketlerinde bu yıl genç yeteneklere ilişkin bir yetenek yönetim programına başladığından bahsetmiş bu kapsamda, 5 yeni mezun Management Trainee (yönetim stajyeri)'in rotasyonda olduğundan bahsetmiştir. Aynı zamanda genç yeteneklere ilişkin yetenek havuzu uygulamasına da başladıklarına değinmiş ve 32 yaş altı, lisans mezunu olmak gibi şartlar sağlayan başvuruların bir değerlendirme sürecinden geçerek yeteneklerin belirlendiğinden bahsetmiştir. Bu değerlendirme sürecinde, kişilik analizleri, risk analizleri, İngilizce sınavları, sunumlar, mülakatlar, kişilik analizleri gibi teknikler uygulandığından ve kişisel gelişim planları üzerinden mülakatlar yapıldığına değinmiştir. A9a, şirketlerinde Nine Box (potansiyel-performans matrisi) uygulamalarından bahsetmiştir.

A1a yeteneklerin gelişimi için teknik eğitimlerin yanı sıra, transaksyonel analiz eğitimleri, koçluk eğitimleri, fmea eğitimleri(hata türü ve etki analizi) , projeyönetimi,kurumsal değişim gibikişisel gelişimeğitimleriuygulamalarından bahsetmiş, bu eğitimlerin hem MT'lere hem de yetenek havuzuna uygulandığını ifade etmiştir. Ayrıca yetenek havuzunda olmayan çalışanlara da ihtiyaçlarına göre gelişim için yönlendirme yapıldığına değinmiştir. Bu eğitimlerin ardından yöneticiler ve çalışanlar arasında ortak bir dil oluşmasına yönelik liderlik eğitimleri uygulandığından bahsetmiştir. Katılımcı A3a, şirketlerinde lisansüstü eğitiminin ve yabancı dil eğitimlerinin mali olarak desteklendiğini ifade etmiş, aynı zamanda mentorlük uygulamalarına değinmiştir. A4 yeteneklerin gelişimi eğitim planları yaptığını ifade ederken, A7a eğitim planlarına ek olarak yedekleme planlaması yaptıklarına da değinmiştir. A9a, yetenekler için özel programlar uygulandığını ifade etmiş değinmiş, Nine box'ta belli ızgaralarda yer alan çalışanlara yönelik üniversitelerle birlikte özel programlar uygulandığına ve aynı zaman iç koçluk gelişim danışmanlığı yapıldığına değinmiştir. A5a, yetenekli çalışanları bir üst pozisyona hazırlamak için uzun soluklu programlara aldıklarına değinmiş, koçluk aldıklarından bahsetmiştir.

Katılımcı A1a, Management Trainee'lerin (yönetim stajyeri) rotasyona tabi tutulduğuna değinirken A4a, bölüm içi rotasyonlar vurgu yaparak zayıf yönlerin tespit edilip o yönlerin geliştirmelerinin yapıldığından bahsetmiştir. A5a ise Genel Müdür'e birinci sırada bağlı yöneticiler ile yıllık toplantılar yaparak, ekiplerinde yer alan potansiyel çalışanların gelişimi için neler yapılması gerektiğini planladıklarından bahsetmiştir. Bu planların mutlaka eğitim olmak zorunda olmadığına değinen A5a, bazen özel rol değişiklikleri ile atamalar yaptıklarından ve potansiyellerin mevcut pozisyondaki yerlerini değiştirdiklerinden bahsetmiştir.

A6a ise şirketlerinin işveren markalarının güçlü olduğuna değinerek şirketlerinin dışarıda insan odaklı bir şirket olarak algılandıklarından bahsetmiştir A5a, cezbetme çalışmaları kapsamında okullarla işbirliği

çalışmaları yaptıklarından bahsetmiş, yaz dönemi stajyeri hariç 2 ay süren bir staj programları olduğuna değinmiştir. Bu uzun dönem stajda yer alan öğrencilerin daha sonra okullarda kurum elçiliği yaptığını ve kurumlarını tanıttıklarından bahsetmiştir. A5a aynı zamanda kritik pozisyonlar ile ilgili de çalışmalar yaptıklarından bahsetmiş, bölüm yöneticileri ile birlikte yürüttükleri çalışmalarda, kritik pozisyonların yedeklerinin olup olmadığını, yedeklerinin ne kadar sürede o pozisyona hazır olduklarını, hangi çalışanın hangi alanda gelişebileceğinin yıllık olarak gözden geçirildiğine değinmiştir. A5a, mavi yaka uygulamalarında da iş değerlendirme ve ücret yönetim sistemi olduğu için şeffaf bir sürecin olduğuna değinerek, aynı zamanda mavi yaka içinde kariyer yollarının açık olduğundan bahsetmiştir. İlgili şartları sağlayan mavi yaka personellerin idari pozisyonlara geçiş yapabildiği bir şirket kültürleri olduğundan bahseden A5a, giri yaka kadrolar içinde asla dışarıdan alım yapılmadığını ifade etmiştir.

A7a şirketlerinde şuan eğitim ve yedekleme planlarının uygulanır olduğundan bahsetmiş, A10a ise yetkinlik sözlüğü, yetkinlik formları, yetkinlik değerlendirme merkezi, işe alım ve seçme de uygulanan testler ve yetenek yönetimi haritalarından bahsetmiştir.



Şekil 28. Yetenek Belirlenmesine İlişkin Bulgular

Yeteneklerin belirlenmesine ilişkin çalışma gruplarında yer alan katılımcıların ifadeleri ve katılımcıların ifadeleri doğrultusunda oluşturulan kodlar Tablo 28’de yer almaktadır.

Tablo 28: Yeteneklerin Belirlenmesine İlişkin Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Temalar	Kodlar	İfadeler - katılımcılar
Yeteneklerin belirlenmesi	Yetkinlik sözlüğü (5)	<p>Yetkinlik sözlüğü var zaten, performans yönetimi ile birlikte oluşturulmuştu. MT'ler için tekrar bunun daha küçük versiyonu oluşturuldu, hepsinin onlardan beklenemeyeceği için. Hepsi tanımlı. Oluşturulan performans değerlendirme sisteminin %80'si hedef, %20'si yetkinlik değerlendirmesi. 3: A1, (34)</p> <p>Bir yetenek şeyi var sözlük tarzı bir yetenek şeyi oluşturuldu, yetenek tanımları da yapıldı ama dediğim gibi pandemi süreçleri çok hayata geçiremedik açıkçası, var ama pratikte çok uygulamaya geçemedik 3: A3, (34)</p> <p>Yetkinlik sözlüğü var, her yetkinliğe ait 5-10 soru var, iş görüşmelerinde departmanların yetkinliklerine göre verilen cevaplarla ilerleniyor. Bu da kişinin yetenekleri ve yetkinlikleri hakkında bilgi veriyor 3: A4, (34)</p> <p>Yetkinlik ve yeterlilikler tanımlı sözlük var. Adaylara işe giriş öncesi kişilik envanteri uygulanıyor. Önce yöneticinin beklentilerine göre pozisyon açılıyor. Mülakatta buna göre ilerleniyor. Hangi pozisyonda hangi yetenek ve yetkinliklerin barındırması gerektiği belli. Temel yetkinlikler (herkesten beklenen), yönetsel yetkinlikler (yönetici ise), fonksiyonel yetkinlikler o işe özgü yetkinlikler oluyor. 3: A5, (34)</p> <p>Yetkinlik sözlüğümüz var yetenek tanımları yapılmadı 3: A8, (34)</p>
	Performans-potansiyel matrisi	Tüm çalışanlar gelişim süreçleri izleniyor, hem performans hem de potansiyel ayağında, nine box'lar (performans potansiyel matrisi) var.2: A9, (33)
	Test Uygulamaları (2)	<p>Kullandığımız bir format var. Profil formu hazırlanıyor bu kişiler için. Yöneticiler beraber temel ve yönetsel yetkinliklerini bir üst pozisyonuna bakarak, yani bir sonraki pozisyonda bu (mevcut pozisyonuna göre değil, değerlendiriliyor. Ona göre de aksiyon planları alıyoruz güçlü yönleri neler gelişmesi gereken yönleri neler bunları konuşuyoruz, sonra ya koçluk ya rotasyon ya eğitim neyse bu kişinin ihtiyacı olan bunları sağlıyoruz. 4: A5, (35)</p> <p>Bir öğrenme çevikliği envanteri var ilk yöneticinin cevapladığı, çalışanların iş yapış ve davranışları ile ilgili bir yetenek havuzu belirliyoruz. 4: A9, (35)</p>
	Kurum kültürü (3)	<p>Öncelikle kurucuya ve vizyonuna uygun, çalışkan, dürüst, güvenilir, aidiyeti yüksek, potansiyel yöneticilik becerileri, güçlü iletişim 3: A2, (34)</p> <p>Şirket kültürü, şirketin yaptığı alan 4: A3,(34)</p> <p>Kurum kültürü, değerler 4: A6(34)</p>
	İş hedefleri (2)	<p>Yetkinlikleri, işe uyumu, işe yönelik hedefler konularını tutturabilir ama davranışsal özellikler olumsuz ise o yetenek değerlendirilemez o yetenek elde tutulamaz 4: A7, (35)</p> <p>Departmanın pozisyonundan beklentisi 4: A6, (34)</p>
	Demografik özellikler ve iş tecrübesi	Eğitim durumu, yaş, eski deneyimler, sektörel deneyimler 4: A8, (35)
	Kritik pozisyonlar	Yetki ve sorumluluklar, kritik pozisyonlar ve yetkinliklere dikkat ediyoruz 4: A10, (35)

İşin gereklilikleri (2)	Ne iş yapıyorsanız hangi yeteneklere ihtiyacınız var? Bölüm ve yapılacak iş mesela satışta olacak bir kişinin iletişim ile ilgili yeteneklerini ön plana çıkarırken mühendislik alanındaki kişinin mühendislik alanındaki yetenekleri; analitik zekâsı, nasıl kullandığı ile ilgili yetenekleri isteriz buna göre belirliyoruz 4: A3, (34) Yetenekleri oluştururken ilgili departmanın analizinin çıkarılması için çalışılıyor. departmanın yetkinliğine göre çalışacak kişilerin envanter testleri ile tespit ediliyor. Departmanın özelliklerine göre kişilik özellikleri yakın ya da uygun olmalı fikri ile hareket ediliyor. Bilimsel yöntemlerle ve mülakatlarla ortaya çıkarılması çalışılıyor. “thomas kişilik envanteri” kullanılıyor ve idari kadro bunun eğitimini aldı 4: A4, (34)
Kurum Hedefleri	Şirketin gideceği vizyon ile ilgili üst yönetimin beklentisi. 4: A6 ,(34)

Katılımcı A1a, A2a, A3a, A4a, A5a, A6a, A7a, A8a, A9a ve A10a'nın ifadelerinden yola çıkarak “yeteneğin belirlenmesi” teması oraya çıkmıştır. “yeteneğin belirlenmesi” temasına yönelik olarak A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 ve A10 işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinin ifadelerinden ortaya çıkan kodlar ise “yetkinlik sözlüğü”, “performans –potansiyel matrisi”, “test uygulamaları”, “kurum kültürü”, “iş hedefleri”, “demografik özellikler ve iş tecrübeleri”, “kritik pozisyonlar”, “işin özellikleri” ve “kurum hedefleri” olarak oluşturulmuştur.

Katılımcı A1a i şirketlerin performans yönetim sistemi ile birlikte oluşturulan bir yetkinlik sözlüğü olduğu değinmiş, daha sonra Management Trainee’lerin (yönetim stajyeri) için bunun daha küçük bir versiyonunun oluşturulduğundan bahsetmiştir. Performans değerlendirme sisteminde de bu yetkinliklerin %20 oranında etki ettiğine değinmiştir. A3a, yetenek sözlüğü oluşturulup yetenek sözlüğü oluşturulduğuna değinmiş ama henüz pratikte uygulamaya geçilmediğinden bahsetmiştir. A4a, ise her yetkinliğe ait 5-10 sorudan oluşan bir yetkinlik sözlüğü olduğunu ifade etmiş, bu cevapların yetkinlik ve yetenekler hakkında bilgi verdiğinden bahsetmiştir. A5a, hangi pozisyonun hangi yetenek ve yetkinlikleri içermesi gerektirdiğinin belli olduğundan bahsetmiş, yetkinlik ve yeterlilikler için tanımlı bir sözlük olduğundan bahsetmiştir. İşe griş öncesi kişilik testi uygulamaları olduğundan da bahseden A5a, işe yönelik yetkinlikleri temel yetkinlikler, yönetsel yetkinlikler ve fonksiyonel yetkinlikler olarak üç boyutta ele aldıklarını belirtmiştir. A8a ise şirketlerinde yetkinlik sözlüğü olduğunu ama yetenek tanımlarının yapılmadığını belirtmiştir.

Katılımcı A9a şirketlerinde tüm çalışanların gelişimlerinin hem performans hem potansiyel olarak nine-box’larda (performans-potansiyel matrisi) izlendiğini ifade etmiştir. A5a, bir profil formu kullandıklarını ifade ederek, yöneticilerle temel ve yönetsel yetkinliklerin bir üst pozisyona bakarak değerlendirildiğinden bahsetmiştir. Daha sonra gelişim planları için de bu

değerlendirmeleri esas aldıklarına değinmiştir. A9a ise çalışanın bir üst yöneticisi tarafından cevaplanan öğrenme çevikliği envanterinden bahsetmiş, çalışanların iş yapış ve davranışlarına göre bir yetenek havuzu belirlediklerini ifade etmiştir. Katılımcı A2a, A3a ve A5a yetenekleri belirlerken şirket kültürünü esas aldıklarından bahsederken, A7a ve A6a işin gerektirdiği özelliklere değinmiş, A6a aynı zamanda şirketin hedeflerine de vurgu yapmıştır.

Katılımcılar “kurumunuzda kritik pozisyonlar belirlendi mi?” sorusu yöneltilmiş olup alınan cevaplar herhangi bir tema ve kod oluşumuna veri oluşturmadığı için betimsel analiz yapılamamıştır. Tüm katılımcılar işletmelerinde kritik pozisyonların belirlendiğini belirtmiştir. Katılımcı A1a işletmelerinde ücret değerlendirme esnasında yöneticiler ile personel bazında yedeğinin olup olmadığı, kişinin hangi kritik işleri yaptığını, kişinin ayrılması ya da farklı bir sebeple işe bir süre gelememesi durumunda hangi riskleri aldıklarına yönelik sorular yönelttiklerinden bahsetmiştir. Kişinin kurumsal hafızasının olup olmadığının da bir diğer önemli kriter olduğuna değinmiştir. Alınan cevaplar ile birlikte pozisyonel esas olmamakla birlikte personel bazlı bir kritiklik belirlediğini ifade etmiş, riski azaltmak için yedekleme sistemi üzerinde çalıştıklarından bahsetmiştir 5: A1, (35). Katılımcı A2a işletmelerinde kritik pozisyonların belirlendiğini belirtmiş fakat personellerin motivasyonlarında olumsuz bir etkiye neden olmamak için kritik pozisyonların yayınlanmadığından bahsederken 5: A2, (35) , A3a, kritik pozisyonların ve bu pozisyonların vekillerinin belirlendiğinden bahsetmiştir 5: A3, (35). A4a 202 yılında çalışmanın yapıldığını ifade etmiş hem departmana hem de pozisyona göre kritik pozisyonların belirlendiğinden bahsetmiştir. A5a kritik pozisyonların belirlenmesi sürecinde bir yönetim danışmanı ile çalıştıklarından bahsetmiş, daha önceden yapılan çalışmanın yakın zamanda yeniden güncellendiğini ifade etmiştir. Bu çalışmada özel bir puanlama sistemi kullandıklarını da belirterek, yönetici ve üst yönetim ile birlikte her pozisyon için sorular sorulduğunu ve alınan cevapların puanlandığını, bu puanlama sonucunda pozisyonun kritiklik düzeyinin belirlendiğinden bahsetmiştir 5: A5, (36) . A6a ve A7a kritik pozisyonların belirlendiğini ifade etmiş A6a aynı zamanda kritik pozisyonlara yönelik yedekleme planlarının da yapıldığına değinmiştir 5: A4, A5, (36) . A8a ise yazılı olarak dökümanite edilmediğini ama bilindiğinden bahsetmiştir 5: A8, (36). A9a, kritik pozisyonu işin kapsamı, yarattığı çıktı gibi bir formülle ölçtüklerini belirtirken A10a unvan bazında yapıldığından bahsetmiştir 5: A9,A10, (36).

Katılımcılara yöneltilen “Kurumunuzda yetenekli çalışanları kapsayan bir yetenek havuzu oluşturuldu mu? Biraz bahseder misiniz? Nasıl yapıyorsunuz?” sorusuna alınan cevaplar tema ve kod oluşumu için uygun veriyi sağlamamıştır. Katılımcı A1a, A5a,A9a ve A10a yetenek havuzu oluşturduklarını ifade

ederken, A3a oluşturulduğunu ama henüz uygulamaya alınmadığı belirtmiş, A6a ise bu konuda çalışmalar başladığını ama sürecin hala devam ettiğini ifade etmiştir 6: A1,A5,A9,A10,A6, (36-37). A2a ve A7a dökümanite edilmemiş ama informal bir şekilde oluşturulan bir havuzdan bahsederken, A4a yılsonlarında yöneticilerden gelen geri bildirimlere göre sözlü olarak ilerlendiğinden bahsetmiştir 6: A2,A7,A4 (36-37). A8a ise yetenek havuzu uygulamasına kemik kadro bakış açısı ile yaklaşmış, kemik kadroların korunmaya çalışıldığını ve görüşlerinin alındığını ifade etmiştir 6: A8,(37).

Katılımcı A1a şirketlerinde 32 yaş altı herkes açık bir yetenek havuzu oluşturduklarını belirtirken lisans mezunu olmak gibi belirli şartlar aradıklarını ifade etmiştir. Yetenek havuzu için çalışanların bir değerlendirme süreci geçirdiklerinden değinmiştir 2: A2, (32). A5a yetenek havuzu olmasına rağmen çalışanların bunu bilmediklerini gizli yürütülen bir süreç olduğunu ifade etmiş, çalışanlar bunu açık bir şekilde bilmesede hissediyorlar diye bahsetmiştir 6: A5, (37). A9a, performans potansiyel matrisinde belirli kutularda yer alan çalışanları programa aldıkları bir yetenek havuzu uygulamasından bahsetmiş, yetenek havuzunda yer alan çalışanların gelişimini eğitim, birebir koçluk, geri bildirimler, gelişim haritaları takip ettiklerine değinmiştir 6: A9 (37).



Şekil 29. Yeteneklerin Cezbedilmesine İlişkin Bulgular

Yeteneklerin cezbedilmesine ilişkin çalışma gruplarında yer alan katılımcıların ifadeleri ve katılımcıların ifadeleri doğrultusunda oluşturulan kodlar Tablo 29’de yer almaktadır.

Tablo 29: Yeteneklerin Cezbedilmesine İlişkin Bulgular

Temalar	Kodlar	İfadeler - katılımcılar
Yeteneğin cezbedilmesi	Sosyal medya (5)	Sosyal medya, LinkedIn, okullarla çalışılıyor, youth all gibi sitelere yeni mezunlar için ilanlar veriliyor. 7: A1,37 Sosyal medya kullanılıyor. Yapılan aktiviteler, piknikler ve doğum günü kutlamaları, verilen hediyeler sosyal medyada paylaşıyor. 7: A2,(37) Sosyal medya aktif kullanılıyor. 7: A3, (37) Sosyal medya kendi içimizde dışa sattığımız ürün olarak marka çalışmalarımız var 7: A9,(38) E akademi, dergiler 7: A10,(38)
Akademik işbirlikleri (4)		İK olarak Ege Üniversitesi ile akademi-üniversite işbirliği başlatıldı. “#birprofesyonalesorun” tüm birim müdürleri ile üniversiteyle işbirliği yapıldı. Yaşar Üniversitesi ve Ege Üniversitesi ile bu çalışmalar yapıldı. Üniversite öğrencilerinin firma ziyaretinde bulunması sağlanıyor ve firma yöneticileri üniversitelere alanları hakkında bilgi birikimlerini aktarmak için konuk oluyor. 7: A3, (37) Kampüs aktiviteleri yapıyoruz. 7: A9,(38) Kariyer günlerine katılıyoruz, İŞKUR ile bağlantılıyız, liseler ve üniversiteler ile işbirliği ve protokoller, farklı kurumlara ziyaretler, ön lisans eğitiminde bir dönem (6) firmada sıkıştırılmış uygulamalı eğitim veriyoruz. 7: A10, (38-39) Cezbetme çalışmaları, görünür olma çabası, okullarla işbirlikleri oluyor ve staj programları, güzel yaz dönemi herkese 20 günlük yaz stajı programları haricinde operatör yardımcılığı dediğimiz bir programda başarılı olan başvurular içerisinden yerleştirme yapıyoruz. 2 ay boyunca asgari ücret veriyorlar çocuklara tulumları giydireyoruz, sahaya salıyoruz mühendisleri operatör yardımcısı pozisyonunda uzun soluklu çalışıyorlar hem biz onları uzun soluklu gözlemlemiş oluyoruz hem de onlar sonradan okullarında bizim elçimiz olmuş oluyorlar. Buranın tozunu yutup buranın kültürünü aldıkları için gittikleri okullarda bizi anlatıyorlar kariyer gününe gittiğimizde orda bizi buluyorlar, arkadaşlarına söylüyorlar bizim yerimiz burası diye biraz daha onlarla uzun soluklu götürmeye çalışıyoruz. 2: A5,(33)
Ücret ve yan haklar (4)		Yan haklarda iyileştirmeler yapılıyor (özel sağlık sigortası, ücret dışı gelirlere ağırlık verildi. 7: A1,37 Ayrıca cezbetme konusunda ücret politikası Denizli’de bir şirket olarak konumlandırılmıyoruz sağımıza solumuza bakıp, Türkiye geneli yerli şirketlerin ücret politikalarına bakarak hareket etmeye çalışıyoruz, bu hem cezbetme hem tutundurma için önemli. Çok fazla görünür olmaya çalışıyoruz. 1: A5, (31) Ücret politikamızı farklılaştırıyoruz, tekstile göre daha yüksek ücretler, asgari ücretle çalıştırdığımız çok kişi yok ama buna rağmen gelmek istemiyorlar, prim sistemi var, yıl içi sosyal yardımlar, sosyal aktivite çoktu ama pandemiden dolayı yapılmadı 7: A8, (38) Ayrıca 420 kişiye ev veriliyor. 7: A10, (38-39)
Çalışan değer önerisi (3)		En güzel reklam içeriden çalışanlarla yapılıyor-her bir ihtiyaçlarında hastalıkta sağlıkta üst yönetim çalışanın yanındadır. Çalışan tavsiyeleri çok önemli, iş görüşmelerinin sonuçlarının bildirilmesi, olumsuz mülakatlara hızlı dönüş yapılması, iş mülakatlarında gelen her adaya şirketin tanıtılması, iyi davranılması ve ağırlanması sağlanıyor. Yöneticilerle yapılan mülakatlarda adayın beğenip beğenilmediği görüşme anında belli edilmemesi ve mülakatın sürdürülmesi önemli kötü bir reklam olmaması için önemli. 7: A2,(37) Öncelikle çok iyi bir imaj verilmeye çalışıyoruz. seçme ve yerleştirme konularında teşekkür alıyoruz.. Pozisyona başvuranlara olumlu olumsuz dönüş ve ara bilgilendirmeler yapıyoruz. İletişim ağı kullanıyoruz. 7: A4, (37-38) Bir kere şirketin dış yüzü çok önemli şirketin dışarıya çok iyi yansıtılması gerekli. Mevcut çalışanların aidiyet oranının artması çok önemli, ileriye yönelik hedefleri çok önemli, mevcut üst yönetim çok önemli, dışarıda pazarlamasını iyi yapabilirsek yetenekleri çekeriz, yüzde yüz değil ama yarı yarıya yapıyoruz, kurumsal şirket olduğundan bahsediyoruz, çalışanlara verdiğimiz değeri aktarmaya çalışıyoruz. 7: A7, (38)

İşveren Markası (4)	İşveren markası çalışmalarımız var. 7: A9,(38) Kurumun marka bilinirliği ve imajı çok önemli, hak yemez, maaşı zamanında ödeyen işveren imajı var. 7: A4, (37-38) İşveren markası, kadın çalışan ve engelli çalışan sayısı ile en yüksek firma, çalışan çocukları işe alınıyor yazın 7: A10, (38-39) Sürdürülebilirlik kapsamında yapılan çalışmalara önem verilmesi. 7: A6, (38)
Yetenek programları	Yetenek programları ile gençler çekilmeye ve tutundurulmaya (yöneticileri eğiterek) çalışılıyor. 7: A1,37
Sosyal etkinlikler (2)	Çalışan motivasyonu kapsamında yapılan, çalışan bağlılığını yükseltecek şirket içi aktiviteler. Artık sadece bir kariyer planlaması sunmak yeterli olmuyor. Bunları aktiviteler ve platformlarla desteklemek. 7: A6, (38) Öncelikle cezbeden tarafı. Şimdi pandemi nedeni ile birçoğu yapılmıyor ama okul ve bölümlerin olduğu etkinliklere katılmaya çalışıyoruz. Daha önce çok fazla yapıyorduk Ankara'da Talent Arena, İstanbul'da Tümkap'a gidiyoruz hatta yurt dışından davet alan 3-5 şirket içinde yer aldık ben gidemedim vizem yetişmediği için ama bu tarz şeyleri destekliyor şirket. Şirket olarak bu alanda görünür olmaya çalışıyoruz çünkü istediğimiz nitelikte çalışanlara burada ulaşamıyoruz. 1: A5, (31)
Kariyer fırsatları	Ayrıca yurtdışı avantajımız var hem çekme hem tutundurma anlamında işimize yarayan, burada önu tıkanıldığında orada bir pozisyon yaratılabiliyor. O insanlar için yeni bir challenge oluyor, 3 -5 yıl orda buradaki fabrikamızın daha küçük yerinde aynı işi yapıyorlar, orası 150 kişi burası 750 kişi daha scopu daralıyor ama aynı şeyi yetişip buraya geri geliyorlar. 7: A5, (38)
Ödüllendirme	Kıdemli çalışan ödülleri 7: A10, (38-39)

Katılımcı A1a, A2a, A3a, A4a, A5a, A6a, A7a, A8a, A9a ve A10a'nın ifadelerinden yola çıkarak “yeteneğin belirlenmesi” teması oraya çıkmıştır. “yeteneğin cezbedilmesi” temasına yönelik olarak A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 ve A10 işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinin ifadelerinden ortaya çıkan kodlar ise “sosyal medya”, “akademik işbirlikleri”, “ücret ve yan haklar”, “çalışan değer önerisi”, “işveren markası”, “yetenek programları”, “sosyal etkinlikler”, “kariyer fırsatları” ve “ödüllendirme” olarak oluşturulmuştur.

Katılımcı A1a, A2a, A3a ve A4a yeteneğin cezbedilmesinde sosyal medya kullanımından bahsetmiş, A1a yeni mezunlar için ilanlar verdiklerine değinirken A2a, şirketlerinde yaptıkları etkinlikleri sosyal medyada paylaştığından bahsetmiştir. A9a sosyal medyayı ürün ve marka çalışmaları için kullandıklarını ifade ederken, A10a e-akademi ve dergiler ile sosyal medyada yer aldıklarına değinmiştir.

A3a, akademik işbirliklerine önem verdiklerinden bahsetmiş, üniversiteler ile işbirliği yaptıklarına değinmiştir. A9a kampüs aktiviteleri yaptıklarına değinirken, A10 liseler ve üniversitelerle işbirliği yaptıklarından ayrıca ön lisans eğitim düzeyinde 6 aylık bir dönem sıkıştırılmış uygulamalı eğitim verdiklerinden bahsetmiştir. A5a, staj programları ile kurum marka elçisi oluşturduklarına değinmiş, operatör yardımcılığı kapsamında başarılı öğrenciler ile uzun süreli bir staj programı ile kurum kültürünü öğrenen öğrencilerin okullarında işletmenin elçisi gibi olduklarından bahsetmiştir.

A1a, yeteneğin cezbedilmesinde özel sağlık sigortası gibi ücret dışı gelirlere be yan haklardaki iyileştirmelere değinirken, A5a işletmelerinde ücret politikalarının bulunulan İl koşullarına göre değil Türkiye geneli yerli şirketlerin ücret politikalarına göre şekillendirdiklerinden bahsetmiştir. Katılımcı A8a'da benzer bir şekilde yeteneğin cezbedilmesi için ücret politikalarını farklılaştırdıklarından bahsetmiş fakat farklılaştırmalarına rağmen çalışanlar tarafından tercih edilmediklerine değinmiştir. A10a diğer işletmelerden farklı bir yan hak politikasına değinerek 420 çalışanlarına ev verdiklerini ifade etmiştir.

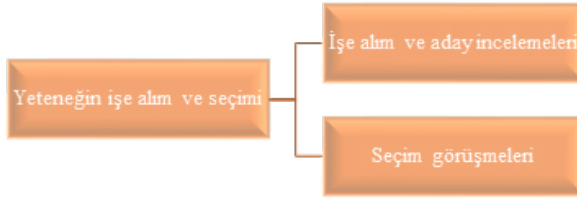
A2a, yeteneğin cezbedilmesinde çalışan değer önerisine değinerek, en güzel reklamın çalışanlar tarafından yapıldığından bahsetmiştir. Çalışan tavsiyelerinin önemine vurgu yapan A2a, işletmelerinde üst yönetimin her ihtiyaçlarından çalışanların yanında olduğundan bahsetmiş aynı zamanda insan kaynaklarının potansiyel çalışan adaylarına yönelik tutumlarının da önemine değinmiştir. A4a'da benzer bir şekilde insan kaynaklarının potansiyel çalışan adaylarına olan yaklaşımlarının önemine dikkat çekerek seçme yerleştirme süreçlerinde teşekkür alan bir firma olduklarından bahsetmiştir. A7a'da şirketin dış yüzüne değinerek, şirketin dışarıya yansıtılmasının öneminden bahsetmiş, mevcut çalışanlarının aidiyetlerinin, mevcut üst yönetimin olumlu imajının yeteneği cezbetmedeki öneminden bahsetmiştir.

Katılımcı A9a, işveren markasına yönelik çalışmalarından bahsederken, A4a kurumun marka bilinirliği ve imajının çok önemli olduğuna değinmiş, şirketlerinin çalışan haklarına yönelik olumlu bir imajı olduğundan bahsetmiştir. İşveren markası çalışmaları yaptıklarını belirten A10a aynı zamanda işletmelerinin kadın çalışan sayısı ve engelli çalışan sayısında en yüksek şirket olduğuna değinmiş, yaz döneminde çalışanların çocuklarının işe alındığını belirtmiştir. A6a işveren markası kapsamında sürdürülebilirlik çalışmalarına önem verilmesine değinmiştir.

A1a, şirketlerinin yetenek programları ile genç adayları çekmeye ve tutundurmaya çalıştıklarından bahsederken, A6a sosyal aktivitelere değinerek, çalışan motivasyonu kapsamında yapılan çalışmaların çalışan bağlılığını artırdığını, yetenekleri çekmek için yalnızca kariyer planlamasının yetmediğini, aktivite ve platformlar ile desteklenmesini gerektiğinden bahsetmiştir. A5a yaşanan küresel salgından dolayı şuan çok fazla yapamadıklarını belirterek, okulların ve bölümlerin yer aldığı sosyal etkinliklerde yer almaya ve görünür olmaya çalıştıklarından bahsetmiş, şehir dışı ve yurtdışı etkinliklerine vurgu yaparak bunun nedenini de şirketin yalnızca bulunduğu il'de istediği nitelikteki çalışanlara ulaşamamasını diye ifade etmiştir.

Yeteneklerin cezbedilmesinde kariyer fırsatlarına değinen A5a, şirketlerinin aynı zamanda yurtdışında da bir işletmesi olmasının cezbetme sürecinde avantaj

sağladığından bahsetmiş, bu durumun çalışanlar için yeni bir deneyim sunduğunu ifade etmiştir. A10a ise çalışanların kıdeme dayalı ödüllendirilmesinin yeteneği cezbetmeye fayda sağladığından bahsetmiştir.



Şekil 30. Yeteneğin İşe Alım ve Seçimine İlişkin Bulgular

Yeteneğin işe alım seçimine ilişkin çalışma gruplarında yer alan katılımcıların ifadeleri ve katılımcıların ifadeleri doğrultusunda oluşturulan kodlar Tablo 30’da yer almaktadır.

Tablo 30: Yeteneğin İşe Alım Seçimine İlişkin Bulgular

Temalar	Kodlar	İfadeler - katılımcılar
Yeteneğin İşe Alımı ve Seçimi	İşe alım ve Aday İncelemeleri (8)	<p>İnsan kaynakları ilan sürecini başlatıyor. İlan son 1 yıldır (gizli değilse) linkedin üzerinden verildi. head hunter(kafa avcılığı) yapılmıyor. İlan başvurularından sonra klasik eleme süreci başlatılıyor. 8: A1, (39)</p> <p>Bölüm beklentilerini ve ilan metnini hazırlayarak ik’ya talep iletiyor – ik kişisel özelliklerle ilgili beklentilerini ekliyor – ilan metni onaylanırsa secret cv veya kariyer. net’ten ilan çıkılıyor. Daha sonra ilan süslenerek linkedn’den pazarlama olarak yayınlanıyor. ik tarafından ik gruplarında yayınlanıyor. yeni mezun aranıyorsa üniversiteler ile olan ilişkilerden dolayı üniversitelerden destek isteniyor. Bunların sonrasında başvurular toplanıyor. Ön eleme yapılıyor ik tarafından. 8: A3,(39)</p> <p>Veri tabanı ve kariyer.net üzerinden incelenir. Öncelik her zaman iç atamada. İçerden personel bulunamazsa süreç devam eder. linkedin’den paylaşım yapılıyor. 8: A4,(39)</p> <p>Onayımı aldıktan sonra şeye karar veriyoruz içeriden kapatabilir miyiz burayı yoksa dışarıdan mı, iç ya da dış kararını veriyoruz. Ya da önce deniyoruz içeriden kapatabilir miyiz olmazsa dışa dönüyoruz. Dışarıda da anlaşmalı sitelerimizden linkedin kullanıyoruz beyaz yaka da mavi yakada facebook kullanmaya başladık bu sene normalde kullanmıyorduk, bu şekilde aday topluyoruz. Genelde oralardan değil, Denizli’ye gelecekse biri önce bize başvuruyor yani elimizdeki havuzdan daha fazla aday buluyoruz siteler yerine. 8: A5, (39)</p> <p>Pozisyonla ilgili ihtiyaç çıktığında önce o pozisyon iç ilanlarda yayınlanıyoruz. Buna “oyuncu değişikliği” deniyor. Amacımız kurum kültürü ile yetişmiş birini eğer farklı bir pozisyonda değerlendirebilir ise dışarıya kaçırmamak. İç ilandan sonra kariyer.net ve linkedin’de bu ilan yayınlanıyor. Kadın istihdamına önem veriliyoruz, CEO’muzda kadın. Kadın aday öneri sistemimiz var. “k” kodu ile iç ilanlara dışarıdan tanıdıklar önerilebiliyorlar. Dış ilanlarda araştırmalar başlıyor yöneticilerle cv’ler paylaşılıyor. Onların seçtiği cv’ler üzerinden telefon mülakatı süreci başlıyor 8: A6,(40)</p> <p>En önemli şey doğru pozisyona doğru kişiyi yerleştirmek, pozisyonun adını doğru koymak, iş tanımını iyi yapmak pozisyona alacak olduğumuz yetkinliklerin ölçülerini ortaya koymak. 8: A7, (40)</p> <p>Normalde sağlık problemi var mı adli sicilci var mı onlara bakıyoruz, İŞKUR’a talep açtır, gazete ilanı vs. ama gelen yok 8: A8, (40)</p> <p>Merkezi olarak yürütüyor, her ilan hem iç hem de dışa çıkar, belli kriterler var, iç adaylardan kriterlere uyan herkesle görüşürüz, dış adaylardan eleme yaparız, uygun pozisyonda iç aday varsa mutlaka iç aday ile devam ederiz. 8: A9,(40)</p>

Seçim Görüşmeleri (9)	<p>İnsan kaynakları olarak ön mülakatı yapıyoruz. Çok junior (yetiştirilmek üzere) biri alınıyorsa beğenilen adaylar için anlaşmalı uygulama merkezinde ön mülakat sonrasında yetkinlik bazlı mülakat yapıyoruz. Aşamalardan geçen adaylar yönetici ile buluşturuluyor ve direktörü gördükten sonra işe alımı gerçekleşiyor. Sadece şirkette müdür ve üzeri pozisyonlar için yönetim kurulu ile son görüşme yapılıyor. 8: A1, (39)</p> <p>Mümkünse ilk görüşmeler yönetici ile karşılaştırmadan yapıyoruz. Uygun olmayanlar yönetici ile görüştürmüyoruz. Uygun olanlarda referans araştırması, ücret teklifi, yazılı teklif ile birlikte süreç tamamlanıyor. 8: A2, (39)</p> <p>Short list (aday listesi) oluşturularak birim müdürüne iletiyoruz. Birim müdürleri tarafından beğenilen adaylar olması halinde seçerek ilk görüşme yapıyoruz, yeterli ise genel müdür ya da müdürlerle görüşme organize ediyoruz. 8: A3,(39)</p> <p>Uygun adaylar ile görüşerek ilgili müdüre yönlendiriyoruz. İlk ön görüşme skype ya da yüz yüze bizim tarafımızdan yapılıyor ve elemeler yapılıyor. İkinci görüşmeye amir de katılıyor. Uygun ise referans süreci, ücret teklifi ve adaya olumlu/olumsuz dönüş yapılıyor. Olumsuz ise ilerleyen dönemlerde yeniden değerlendirilmek üzere veri tabanına alınıyor. 8: A4,(39)</p> <p>Ondan sonra görüşmeleri yapıyoruz İngilizce sınavı yapıyoruz, kişilik envanteri yapıyoruz, en başta aralarda söyledim aşında yöneticiyle bu pozisyonu açarken konuşuyoruz, beklediğimiz yetkinlikler bunlar mıydı aradığımız yeterlilikler, normalde İngilizce arıyoruz ama buna ek bir şey istiyor muyuz, İtalyanca mesela bu sefer ona ihtiyacım var, İtalyan pazarına bakacak biri, bunların hepsi görüşmelerle yapılıyor ondan sonra aday arıyoruz, sonra teknik görüşmeler yapılıyor. Teknik görüşmelerden sonra uygun bulunan adayların referans araştırmasına giriliyor, ciddi bir şekilde, ciddi bir referans araştırma süreci oluyor, ondan sonra ücretini çalışıyoruz başlayacağı pozisyonun grade'ine göre içyapıya göre, kabul ederse başlıyor. 8: A5, (40)</p> <p>Olumlu adaylarla görüşme süreci insan kaynakları ve teknik departman yöneticileri ile birlikte yürütülüyor. Eğer mülakat değerlendirmesi olumlu ise bir takım envanterler sayısal test, kişilik envanteri, özel test vs. mühendis, uzman, yönetici kadrolarının hepsine dış firma ile değerlendirme merkezi uygulamasına sokuyoruz. Yönetici değilse tek yöntem, yönetici ise 3 yöntemle vaka çalışması yapılıyor. Mavi yakada görüşmeden önce sayısal sıfısal test yapıyoruz davranış bilimleri enstitüsü ile birlikte. Sonuç geldiğinde mülakat yapıyoruz. MNA kişilik envanteri yapıyoruz. Beyaz yaka adaylar İngilizce mülakatına ve testlere tabi tutuluyorlar. Araçlar olumlu ise üst yönetici ile tanıştırıyoruz Mühendis, uzman, yöneticileri başkan yardımcısı görüyor. 2-3 mülakat yapılıyor. Sonrası referans kontrolü ve teklif aşaması. 8: A6,(40)</p> <p>Uygun personel seçiminde de önce kişilik testinin yapılması gerekli, ülkemizdeki en büyük eksiklik de bu aşında. . 8: A7, (40)</p> <p>Talep gelir- şüanda o da yok her yere ihtiyaç var çünkü ben kim nereye uygunsu ona göre yerleştiriyorum Şuan hiç kriter yok nefes alınsı yeter diyoruz, önceden beyaz yakada yetenek testi yapıyorduk şüanda yok. 8: A8, (40)</p> <p>Unvana göre işe alım yapıyoruz, ön mülakat, testler, insan kaynakları görüşmeleri en son bölüm yöneticisi görüşmesini yapıyoruz. 8: A10, (40)</p>
-----------------------	--

Katılımcı A1a, A2a, A3a, A4a, A5a, A6a, A7a, A8a, A9a ve A10a'nın ifadelerinden yola çıkarak “yeteneğin işe alım ve seçimi ” teması oraya çıkmıştır. “yeteneğin işe alım ve seçimi” temasına yönelik olarak A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 ve A10 işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinin ifadelerinden ortaya çıkan kodlar ise “işe alım ve aday incelemeleri” ve “seçim görüşmeleri” olarak oluşturulmuştur.

Katılımcı A1a, işe alım sürecinde ilan sürecinden bahsetmiş, eğer ilan gizli değilse LinkedIn üzerinden de ilan verildiğinden bahsetmiş, ilana gelen

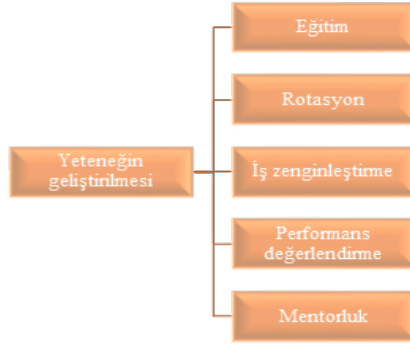
başvurulardan bir eleme süreci başlattıklarına değinmiştir. A3a, bölümlerin beklentilerini ve ilanın metnini hazırlayarak insan kaynaklarına ilettiklerini, insan kaynaklarının kişisel özellikler ile ilgili eklemeler yaptığından bahsetmiştir. İlan metninin onaylanmasının ardından kariyer portalları ve LinkedIn üzerinden yayınladıklarına, insan kaynakları gruplarında paylaştıklarına, yeni mezun aranıyorsa eğer üniversitelerden destek istendiğine değinmiştir. Başvuruların toplanmasının ardından insan kaynakları tarafından ön eleme yapıldığını ifade etmiştir. A4a, önceliğin her zaman iç atama olduğundan, içeriden aday olmazsa şirket aday veri tabanı ve kariyer portalları üzerinden adayların incelendiğinden ve LinkedIn üzerinden aday aramaya yönelik paylaşım yapıldığından bahsetmiştir. Katılımcı A5a'da benzer bir şekilde önceliği iç adaylara verdiklerinden bahsetmiş, içeriden aday olmaması halinde dış kaynaklı arayışa geçtiklerinden bahsetmiştir. Dış aday arama sürecinde beyaz yaka personel için anlaşmalı siteleri ve LinkedIn'i kullandıklarını ifade ederken yakın zamanda mavi yaka için facebook üzerinden aday arayışını gerçekleştirdiklerine değinmiş fakat genel olarak kariyer siteleri yerine mevcut başvuru havuzundan aday bulduklarını bunun nedenini de buldukları ile gelen adayların öncelikle onlara başvurması şeklinde belirtmiştir. Katılımcı A6a'da öncelik olarak iç adaylara yöneliklerinden bahsetmiş bunu şirket içinde oyuncu değişikliği olarak adlandırdıklarını ifade etmiştir. Oyuncu değişikliğindeki amacın kurum kültürü ile yetişmiş bir çalışan farklı pozisyonda değerlendirilebilir ise elde tutmak olduğuna değinmiştir. İç ilanlarda kadın aday öneri sistemleri olduğuna değinen A6a, kadın istihdamına önem verdiklerinden bahsetmiştir. İç ilandan karşılanamadığı takdirde kariyer portalları ve LinkedIn üzerinden ilanın yayımlandığını, gelen özgeçmişlerin yöneticiler ile paylaşarak, yöneticilerin seçtiği adaylar ile mülakat sürecine başladıklarını ifade etmiştir. A7a işe alım sürecinde kişi-pozisyon uyumuna, doğru iş tanımının yapılmasının ve beklenen yetkinliklerin bu süreçteki önemine değinmiştir. Katılımcı A8a İŞKUR ve gazete ilanı yolu aday araması yaptıklarına değinmiş, adli sicil kaydı ve sağlık problemi olup olmamasına göre adayları belirlediklerinden fakat başvuru gelmediğinden bahsetmiştir. Katılımcı A9a, şirketlerinde işe alım sürecinin merkezi olarak yürütüldüğüne değinmiş, hem iç hem de dış ilan çıktıklarından bahsetmiştir. İç adayların öncelikli olduğuna değinen A9a, uygun pozisyon için iç aday var ise mutlaka iç aday ile devam ettiklerinden bahsetmiştir.

Katılımcı A1a, aday seçim görüşmelerinde ön mülakatın insan kaynakları tarafından yapıldığında, eğer tecrübesiz bir aday alınacak ise beğenilen adaylar için yetkinlik bazlı mülakat yaptıklarına değinmiştir. Bu aşamalardan geçen adayların yönetici ve direktör görüşmelerinden sonra eğer müdür ve üzeri pozisyonda bir alım ise yönetim kurulu görüşmelerinden sonra işe alındığından bahsetmiştir. A2a, ilk görüşmelerin insan kaynakları tarafından yapıldığını,

uygun olan adayların birim yöneticileri ile görüştüğünden bahsetmiş, bu görüşmelerin sonucunda uygun bulunan adayların referans araştırmaları yapılmasının ardından yazılı teklif ile süreci tamamladıklarını ifade etmiştir. Katılımcı A3a, gelen başvurulardan bir aday listesi oluşturarak ilgili birim müdürü ile paylaşıldığından birim müdür tarafından beğenilen adaylar ile görüşmeleri gerçekleştirdiklerinden bahsetmiş, eğer aday uygun ise genel müdür ya da müdürler ile görüştüklerini ifade etmiştir.

Katılımcı A4a, uygun adaylar ile ilk görüşmelerin çevrimiçi ya da yüz yüze insan kaynakları tarafından yapıldığından, uygun olan adayları birim yöneticileri ile görüştüklerinden bahsetmiştir. Bu aşamalarda uygun bulunan adayların referans araştırmasının ardından ücret teklifi çıktıklarına ve adaylara olumlu ya da olumsuz dönüş yaptıklarına değinmiştir.

A5a pozisyonun gerektirdiği yetkinliklerin belirlenmesinin ardından aday görüşmelerine başladıklarından bahsetmiş, İngilizce sınavı ve kişilik envanteri uyguladıklarına değinmiştir. Teknik görüşmelerin ardından uygun bulunan adayların referans araştırmalarını yaptıklarını ve ücretini belirlediklerini ifade etmiştir. A6a, görüşme sürecinin insan kaynakları ve teknik departman yöneticileri ile birlikte yürütüldüğünden, mülakat süreci olumlu geçen adaylara vaka analizi, sayısal test, kişilik envanteri, özel test ve bir takım envanterler uyguladıklarından bahsetmiş, mühendis, uzman ve yönetici kadrolarında ise dış firma ile değerlendirme merkezi uygulamaları yaptıklarına değinmiştir. Mavi yaka çalışanlar için dış kaynaklı sayısal sınıfsal test uyguladıklarını ve sonuçlar geldikten sonra mülakatı gerçekleştirdiklerini ifade etmiş, kişilik envanteri uyguladıklarını belirtmiştir. Beyaz yaka adayların ek olarak yabancı dil test ve mülakatına tabi tutulduğu tüm aşamalardan sonra uygun olan adaylar ile üst yönetici görüşmelerinin gerçekleştiğinden bahsetmiş, referans kontrolü ve ücret teklifi ile süreci sonlandırdıklarını ifade etmiştir. Katılımcı A7a, kişilik testinin öneminden ve bu konunun ülkemizde eksik olduğundan bahsetmiştir. Katılımcı A8a, her hangi bir seçim kriterleri olmadığından, kendisinin kim nereye uygunsa ona göre yerleştirdiğinden bahsetmiştir. A10a ise unvana göre bir alım süreci uyguladıklarına, ön mülakat ve testlerden sonra insan kaynakları görüşmesi yaptıklarından en son bölüm yöneticisi ile görüştüklerinden bahsetmiştir.



Şekil 31. Yeteneğin Geliştirilmesine İlişkin Bulgular

Yeteneklerin geliştirilmesine ilişkin çalışma gruplarında yer alan katılımcıların ifadeleri ve katılımcıların ifadeleri doğrultusunda oluşturulan kodlar Tablo 31’de yer almaktadır.

Tablo 31: Yeteneklerin Geliştirilmesine İlişkin Bulgular

Temalar	Kodlar	İfadeler - katılımcılar
Yeteneğin geliştirilmesi	Eğitim (11)	<p>Kişisel gelişim eğitimleri, teknik eğitimler, yeni başlayacak olan masterclass (şirket yk başkanları, direktörleri ya da şirket dışı özel konukların tecrübelerini aktardıkları, başlarına gelen riskli konuları nasıl çözdüklerine dair hayat tecrübelerini anlatacakları) etkinlikler planlanıyor. CRM süreç haritalarının oluşturulması gibi proje eğitimi yapılıyor. 9: A1, (41)</p> <p>Eğitim planları var. Mavi yaka teknik eğitimlerle destekleniyor. Hat başı eğitimleri yapılıyor. Son 1,5 yıldır pandemi nedeni ile eğitim yok, yeniden dış eğitimlerle başlanacak 10: A2, (42)</p> <p>Yönetici akademisi” – yerinde eğitim, iç ve dış eğitimler 9: A3, (41)</p> <p>Eğitim politikası var. Mavi yakadan müdürlere kadar eğitim programları var. Ar-Ge’nin kalite eğitimleri ve beyaz yakaların bir sonraki pozisyona hazırlanması için yönetici geliştirme programları var. Bu yıl pandemi nedeni ile yapılamadı, önümüzdeki yıl devam edilmesi planlanıyor. 9: A4,(41)</p> <p>Geçen yıllarda mavi yakayı yöneten yöneticiler için takım kaptanları gibi program yaptık, orada lider operatör seviyesinden müdür seviyesine kadar mavi yakaya dokunan tüm yönetsel kadrolar aynı eğitim konularını farklı şekillerde aldılar. Yani kendisi ile ilgili ne kadarsa ihtiyacı kadarsa, iletişim ve takım çalışması modülleri vardı hepsini aldık. Bu sene gelişim pusulam diye bir program başlattık. Daha yeni yönetici olmuş ya da işte ileride olmasını beklediğimiz arkadaşlar için yine uzun soluklu 5-6 aylık böyle ara arada koçlukları takipleri olan programlarla bu yönetsel yetkinlikleri desteklemeye çalışıyoruz. Bunun haricinde yalın 6sigma eğitimleri çok aldık birkaç sene içinde içeride kazın ve 6sigma projeleri yapılıyor, bu arkadaşlar için ciddi bir challenge bir fırsat oldu, ben ik çalışmamı olarak içeride üç tane proje yaptım, hurda azaltma vs. projelere dâhil oldum. Hem içeriği anlamak için çok iyi oluyor hem de bizlere altın bir bilezik gibi bakış oldu, illa tek bir grupta olmanıza gerek yok şirket o anlamada çok fazla fırsat sağlıyor. Satın alması da var eğitimlere katılan İSG uzmanı da var hepimiz el ele verip üretimin hızasını azaltmayı vs. böyle çalışma grupları oluştur. 9: A5, (41)</p> <p>Eğitim ve gelişim faaliyetlerinden sorumlu akademimiz var. 9: A6, (41)</p> <p>Biz bunu çok zengin bir şekilde bir şekilde kullanmıyoruz. 9: A7,(41)</p> <p>Ama teknik beceri ve yeteneklere ilişkin kısmen var. 10: A7,(42)</p> <p>Yıllık ihtiyaçlarını belirlediğimiz bir eğitim kataloğu var. Departman bazında ihtiyaçları topluyoruz, bunun dışında performans yönetim sistemi tam oturduğunda yıllık eğitim planı oluşturuluyor, bütçesi onaylanıyor, yıl içinde ortaya çıkan ihtiyaçlar da oluyor bunları da yıl içinde alıyoruz 11: A7, (43)</p> <p>Dijital bir eğitim platformumuz var, dijital olarak değerlendiriliyor 10: A9,(43)</p> <p>Eğitim ve e akademi uygulamalarımız mevcut 9: A10, (42)</p>

Rotasyon (5)	Rotasyonlar 9: A2, (41) Rotasyon yapılabiliyor 9: A3, (41) İç rotasyonlar yapılıyor. Farklı şehirlerarasında ve merkez ofis-fabrika arasında rotasyonlar oluyor. 9: A4,(41) Rotasyon var, fonksiyonlar arası projeler var. Bunların hepsi hem challenge, hem bakış açısı kazandırma, hem rekabet, içeriğin anlaşılması, hem gelişim fırsatı sağlıyor. 9: A5,(41) Rotasyon 9: A10,(42)
İş zenginleştirme	İş zenginleştirme şuan mevcut 9: A7,(41)
Performans değerlendirme	Yıl içerisinde ara dönemde performans görüşmeleri oluyor. Yılsonunda yönetici ile performans değerlendirme yapılıyor. İlk başta hedeflerin belirlendiği dönemde o yılki güçlü yönler ve gelişim alanları hakkında görüşme yapılıyor. Gelişim alanlarını desteklemek için katılımı gereken eğitimler, okunması gereken envanterler oluyor. (80'e 20 modeli) eğitimle destekleyelim ama iş başında ve yapılan projelerle öğrenme, kişisel sunum envanterleri ile öğrenme gibi seçenekler belirleniyor. Yıl içerisinde yönetici ve akademimiz gözlem yapıyor. 9: A6,(41)
Mentörlük	Şirkette her birinin birer koçu var, eğitim alabiliyorlar.9: A1,(41) Koçluk, birebir feedbacklar 9: A9, (42)

Katılımcı A1a, A2a, A3a, A4a, A5a, A6a, A7a, A9a ve A10a'nın ifadelerinden yola çıkarak "yeteneğin işe alım ve seçimi" teması oraya çıkmıştır. "yeteneğin işe alım ve seçimi" temasına yönelik olarak A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A9 ve A10 işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinin ifadelerinden ortaya çıkan kodlar ise "eğitim", "rotasyon", "iş zenginleştirme", "performans değerlendirme" ve "mentörlük" olarak oluşturulmuştur.

Katılımcı A1a yeteneklerin gelişimi için kişisel gelişim, proje eğitimleri ve teknik eğitimler gerçekleştirdiklerinden aynı zamanda şirket içinden ve dışından tecrübeli kişilerin tecrübelerini aktardıklarını bir masterclass programını planladıklarından bahsetmiştir. Katılımcı A2a, teknik ve hat aşım eğitimlerine yönelik eğitim planları olduğundan bahsetmiş küresel salgın nedeniyle uygulayamadıklarını ifade ederken, A3a, yönetici akademisi programı ile birlikte iç/dış eğitimler gerçekleştirdiklerinden bahsetmiştir. A4a, şirketlerinin tüm çalışanları kapsayan bir eğitim programı olduğundan, beyaz yaka çalışanların bir sonraki pozisyona hazırlanması için yönetici geliştirmeye programları olduğundan bahsetmiş, A2a gibi küresel salgın nedeni ile gerçekleştirilemediğine değinmiştir. Katılımcı A5a takım mavi yaka personellerin yöneticiler için takım kaptanları eğitimi gerçekleştirdiklerinden ilgili alandaki tüm yönetsel kadroların bu eğitim konularını kendi seviye ihtiyaçları doğrultusunda aldıklarından, aynı zamanda iletişim, ekip yönetimi ve takım çalışmasını da içerdiğinden bahsetmiştir. Bu yıl içinde gelişim pusulam adlı bir program oluşturduklarını, yeni yöneticiler ve yönetici adaylarının koçluk uygulamalarını da kapsayan uygulamalar ile yönetsel yetkinliklerinin desteklendiğini ifade etmiş, yalın üretim tekniklerine yönelik eğitimler ile proje çalışma grupları oluşturduklarından ve bu sayede yeni bir

bakış açısı kazandırdıklarından bahsetmiştir. A9a eğitim ve gelişim faaliyetleri için kurumsal bir akademileri olduğundan bahsederken, A7a, teknik beceri ve yeteneklere ilişkin eğitimlerin kısmen olduğunu belirtmiş, eğitim planlarından bahsetmiştir. A9a ve A10'a şirketlerinin dijital bir eğitim platformları olduğundan bahsetmiştir.

A2a, A3a, A4a, A5a ve A10a yeteneklerin gelişimi için rotasyon uyguladıklarından bahsetmiş, A5 bu uygulamaların yeni bir bakış açısı kazandırdığına değinmiştir. A7a yetenek gelişimi için iş zenginleştirme yaptıklarından bahsederken, A6a performans yönetim süreçlerinden bahsetmiştir. Performans değerlendirmesi ile birlikte hedeflerin belirlendiğini güçlü yönleri ve geliştirmesi gereken yönlerin tespit edilerek gelişimi desteklemek için envanterlerin hazırlandığına değinmiştir. Katılımcı A1a ve A9a ise yetenek gelişimi için şirketlerinde koçluk uygulamaları olduğundan bahsetmiş, A9a aynı zamanda birebir geri bildirimler ile desteklendiğine değinmiştir.



Şekil 32. Yeteneğin Elde Tutulmasına İlişkin Bulgular

Yeteneğin elde tutulmasına ilişkin çalışma gruplarında yer alan katılımcıların ifadeleri ve katılımcıların ifadeleri doğrultusunda oluşturulan kodlar Tablo 32'de yer almaktadır.

Tablo 32: Yeteneğin Elde Tutulmasına İlişkin Bulgular

Temalar	Kodlar	İfadeler - katılımcılar
Yeteneğin elde tutulması	Rotasyon	Kaybetmemek için önce içeriden transfer yapılmak isteniyor 2: A2,(32)
	Fazla mesaiden kaçınılması (7)	<p>Yöneticiler zaman yönetimi anlamında eğitilmeye çalışılıyor. Yönetici eğitilirse alttaki ekibi de eğitir. 6'dan sonra şirkette kalmanın çok çalışıyor göstergesi olmadığını, aslında işini planlayamadığının göstergesi olduğu öğretilmeye çalışılıyor. Bunu yapabilenlerde iş-özel yaşam dengesi daha çok oturabiliyor. Denge çok bozulduğunda özellikle sezonda ve ağırlıklı olarak üretim mühendislerinde müdahale edilmeye çalışılıyor. 17: A1, (47)</p> <p>Çok fazla mesai ve uzun toplantılar yok. İş saatleri düzenli, yaşam dengesi bozulmuyor. 17: A2, (47)</p> <p>Fazla mesai istenmiyor. Fazla mesai olması halinde bölüm müdürü ile görüşülüp nedeni öğreniliyor ve gerekli ise personel alımı yapılıyor. Mesai saatlerini yasal limitlere ya da altına çekerek iş-yaşam dengesi oturtulmaya çalışılıyor. En önemlisi üretimin planlanması ve mesai saatlerinin düşürülmesi, gerekli ise personel alınarak istihdam sağlanıyor. 17: A3;48</p> <p>Mesaiye kalınması hoş karşılanmıyor, tasvip edilmiyor 17: A4, (48)</p> <p>Haftanın her günü 13.00-14.00 arası toplantısız saatler var, 17: A6, (48)</p> <p>Fazla mesai yerine personel istidamı 17: A7,(48)</p> <p>Fazla mesai ile ilgili kurallar mevcut 17: A10,(48)</p>
	Çalışma saatlerinin düzenlenmesi (5)	<p>Geçen yıl cumartesi yarım gün çalışmaları kaldırıldı ve devam ediyor, beyaz yaka memnun. 17: A2,(47)</p> <p>Organize bölgesinde herkes 08.00 – 18.00 çalışmaktadır. 18.15'te servis hareket ediyor. Tüm fabrikalar aynı zamanda çıktığı için organizeden çıkmak 30-40 dk. sürüyor. Eve varış ortalama 2 saat sürüyor. Firma 15 dk. önce çıkartarak zaman kaybı engelleniyor. Bunun dışında özel mazeretlerde mesai saatlerinde esneklik sağlanıyor. Bölüm müdürlerine bu personel izin inisiyatifi verilmiş. Öğle tatilinde şirket dışına çıkıp yemek yemek serbest (personel tarafından en sevilen özellik). Sigara içmek yasak iken mola saatleri oluşturularak mesai saatlerinin içine eklenerek ekstra mesaiye eklenmedi. 15 dk x 2 mola olarak. Çıkış saati ileri alınmıyor. 17: A3,(48)</p> <p>Geçen seneye kadar cumartesi günleri yarım gün çalışılıyordu. Anket yapıldı, sosyal hayata vakit kalmaması, yorulmaları ve dinlenilememesi sonuçları nedeni ile üst yönetim tarafından cumartesi çalışmaları iptal edildi. 17: A4, (48)</p> <p>Yoğun çalışma yok, çalışma saatlerine saygı duyuluyor. Saatlik izin uygulaması var, çalışan işlerini halledip gelebiliyor, beyaz yakada maaşlarından kesilmiyor bu izinler. 17: A5, (48)</p> <p>Homeoffice çalışma sistemi 17: A7,(48)</p>

Sosyal aktiviteler (5)	<p>Sosyal faaliyetler var; balığa gitmek, erkekler için halı saha, spor faaliyetleri, kadınlar için talep etmeleri halinde el işi kursları 17: A4,(48)</p> <p>Sosyal aktivite var sadece 17: A8,(48)</p> <p>Eğlenceye yönelik eğitim, gala yemeği ve gece konaklama şeklinde yıllık aktivite yapılıyor 18: A2,(49)</p> <p>Pandemi döneminde yapılamadı ancak ocak ayı şirketin kuruluş yıldönümü olması nedeniyle yılbaşı ile birlikte yemek ile kutlanır, plaketler dağıtılır. Ramazan ve kurban bayramlarında şekerler verilir. Özel günlerin hiç biri atlanmamaktadır. 19: A1,(50)</p> <p>Yılda 1 iftar yemeği, her yıl yapılan piknik, aktivite kulübü etkinlikleri (moral motivasyon üzerine etkinlik projeleri, sosyal sorumluluk projeleri, bowling turnuvaları. Çalışan çocuklarının kahvaltılı; at çiftliğine götürülmesi, tren ile gezi ve piknik, çalışan çocuklarına üniversiteye kadar mentorluk projesi (tutundurma için önemli), çalışanlara sorumluluk aktivite kulübü olarak çalışan eşlerine kurslar açılıyor, evden bir gelir kazanımı olsun diye. Ekmek, cilt bakımı, takı tasarımı, ahşap boyama gibi 19: A5,(50)</p>
Ücret (2)	<p>Adil yaşam ücreti dengesi 17: A10, 48</p> <p>Tutundurma da dediğim gibi imkânlarımızı iyi tutup burayla değil piyasaya bakıp çünkü biz dediğim gibi Denizli'ye aday kaybetmiyoruz, bizden gidenler ya uluslararası şirketler oluyor ya büyük çapta yerli şirketler oluyor, o yüzden bizde gözümüzü oraya dikiyoruz. 1: A5, (31)</p>
Maddi ödüller (14)	<p>Kıdem ödülleri var. hem parasal hem plaket olarak veriliyor. 18: A1,(49)</p> <p>Bonus uygulaması var. Yıllık kârlılığa göre yaklaşık 1 maaş ya da fazlası tüm personele bonus yüklemesi yapılıyor.(doğum-evlilik gibi durumlarda tam altın veriliyor. Yurt dışında satış ve ARGE alanında 2 personel aday gösterildi. 3 dalda 2'sinde ödül alındı. Kazanan personellere tablet hediye edildi. 18: A3, (49)</p> <p>Ödüllendirme sistemi var. 18: A4,(49)</p> <p>Ödüllendirme talimatı var. Onun içinde yılın örnek çalışanı seçimi, öneri sistemi- dilek şikâyet kutusu gibi değil bir soruna karşın çözümüm var gibi. Her bir uygulanabilir öneriye karşın 40 TL bordroya yansıtılıyor. Öneri projeye dönüşür ve ciddi bir kazanç elde edilirse çalışana kazancın belli bir yüzdesi veriliyor. Kıdem töreni ve ödüllendirilmesi var, 5 ve 5'in katları yıllarda çalışanlar için. Ek sosyal yardımlar var, iyi bir yıl geçirilirse performansına göre prim dağıtımı oluyor, prim garantisi değil. İkramiyeli çalışılıyor (15 maaş). 18: A5(49)</p> <p>Yılda bir kez tüm projelere plaket ve 6-7 kategoride ödülllerimiz var, kazandıran taktikler, hem finansal hem de madalya, ayrıca satışta ödül sistemimiz var. 18: A6,(49)</p> <p>Anlık ödüllendirmeler var, öneri sistemi oluşturuluyor, 2020 yılsonunda, yarışma yapıldı yıldızlar ve öneriler ödüllendirildi, madalya, plaket ve altın vs. ödüller ile. 18: A7,(49)</p> <p>Prim var, bonus vs. var satışta. 18: A8,(49)</p> <p>Kıdeme göre ödüllendirme var, iplik dokuma prim sistemi, boya terbiye prim sistemi, öneri prim ödülü, performans değerlendirme prim sistemi. 18: A8,(49)</p> <p>Yılsonunda başarı primi veriliyor. Şirket kârlılığı üzerinden prim sistemi var. 19: A2,(50)</p> <p>Senede 1 maaş ikramiye var. 19: A4,(50)</p> <p>Yılda bir kez prim veriyoruz. 19: A6,(50)</p> <p>Bayram yardımları mevcut. 19: A7,(50)</p> <p>Ayakkabı yardımı, sosyal yardım paketi bayram için Migros hediye çeki, 19: A9,(51)</p> <p>Gıda kolisi yardımı 19: A10,(51)</p>

Maddi olmayan ödüller (7)	<p>Yılsonlarında personel gelişim toplantıları yapılıyor, plaket töreni yapılıyor 5-10-15-20 yıllık çalışanlara 18: A2,(49) 5-10-15. yıl plaketleri veriliyor. 18: A3,(49) 5-10-15-20 yıllık çalışanlar için her yıl personel gecesi olur. pandemiden dolayı bu sene yapılamadı, önümüzdeki yıl devam edilecek 18: A4,(49) Yılda bir kez tüm projelere plaket ve 6-7 kategoride ödülllerimiz var, kazandıran taktikler, hem finansal hem de madalya 18: A6,(49) Anlık ödüllendirmeler var, öneri sistemi oluşturuluyor, 2020 yılsonunda, yarışma yapıldı yıldızlar ve öneriler ödüllendirildi, madalya, plaket ve altın vs. ödüller ile 18: A7,(49) kıdeme teşvik, emeklilik plaket teşekkür belgelerimiz var 18: A9,(49) Emeklilik plaketi veriyoruz, babalık izni 1 hafta, kadınlar gününde 1 gün izin 19: A6,(50)</p>
Özel sigortalar (9)	<p>Yönetici ve üzeri tüm çalışanlarda ve satış ekibinde özel sağlık sigortası var. Mavi-beyaz yaka tamamında tamamlayıcı sağlık sigortası var. 19: A1,(50) Müdür ve üzerinde kendileri ve aileleri için özel sağlık sigortası var. Çalışanlarda kendisine ve çocuklarına tamamlayıcı sağlık sigortası var. 19: A2,(50) Gradelere göre yapılıyor. Müdürlere ve tüm ailesine özel sağlık sigortası, birim müdürü altındaki yöneticilere ve çocuklarına özel sağlık sigortası, onun altında çalışan tüm personele mavi yaka dâhil tamamlayıcı sağlık sigortası yapılıyor. Bireysel emeklilikle ilgili 475 TL'ye kadar firma da ödeme yapıyor aylık 1000 TL üzeri birikim yapılması sağlanıyor. (işveren priminin kendi ödediği primi geçmemesi şartı ile mavi yaka-beyaz yaka tüm personele uygulanıyor). Ödenen üst sınır maaşa göre belirlenmiyor. 19: A3,(50) Şirkette 6 ay süreyi dolduran personellere tamamlayıcı özel sağlık sigortası yapılıyor. 19: A4,(50) Şef ve üzeri pozisyon için yılda 1 defa check-up ayrıca özel sağlık sigortası var. Şef, müdür vs. yukarı doğru gittikçe kapsamı değişiyor. Nakdi yardımları istemezlerse özel sağlık sigortasından herhangi bir çalışan faydalanabiliyor (seçmeli yan hak). 19: A5,(50) Özel sağlık sigortası var,19: A6,(50) Ferdî kaza sigortası var. 19: A7,(50) Özel sağlık sigortası var. 19: A8,(50) Özel sağlık sigortası ve hayat sigortası 19: A9,(51)</p>
Yan haklar (2)	<p>Yöneticilerin şirket aracı var. Cep telefonu var. Müdür ve üstü pozisyonlar için yakıt ve faturaları ödeniyor. 19: A5,(50) Homeoffice çalışmalarda multinet yardımı var. 19: A6,(50)</p>
Sosyal yardımlar (4)	<p>Yılda 1 defa yaklaşık 1.000 tl yakıt yardımı var. bayam paraları var. Tüm çalışanların üniversitede okuyan çocuklarına üniversite okudukları yıl boyunca çalışanlar emekli bile olsa burs bağlanıyor (300-400 tl kadar). 19: A5,(50) Yakacak yardımları var. Doğum gününde herkese aynı hediye verilir. Anneler, babalar, sevgililer, kadınlar günlerinde atlanmadan herkese küçük hediyeler verilir(a1) 19: A1,(50) Ramazan ve kurbanda bayram parası ödemesi yapılıyor. 19: A2,(50) Ramazan ve kurban bayramlarında nakdi yardım yapılıyor. 19: A4,(50)</p>

Katılımcı A1a, A2a, A3a, A4a, A5a, A6a, A7a, A9a ve A10a'nın ifadelerinden yola çıkarak “yeteneğin elde tutulması” ortaya çıkmıştır. “Yeteneğin elde tutulması” temasına yönelik olarak A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A9 ve A10 işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinin ifadelerinden ortaya çıkan kodlar ise “rotasyon” ,”fazla mesaiden kaçınılması”, “çalışma saatlerinin

düzenlenmesi”, “sosyal aktiviteler”, “ücret”, “maddi ödüller”, “maddi olmayan ödüller”, “özel sigortalar”, “yan haklar” ve “sosyal yardımlar” olarak oluşturulmuştur

Katılımcı A2a yetenekli çalışanları elde tutmak için önce içeriden transfer yapmak istediklerini ifade etmiştir. Katılımcı A1a iş yaşam dengesine değinerek, çalışma saatlerinin dışında şirkette bulunmanın çok fazla çalışıyor olmaktan ziyade bir plansızlık olduğunun öğretilmeye çalışıldığından bahsetmiş, fazla çalışmanın arttığı dönemlerde müdahale ettiklerine değinmiştir. Katılımcı A2a ise fazla mesailerin ve uzun toplantıların olmadığından bahsederek iş saatlerinin düzenli olduğuna ve iş-yaşam dengesine olumsuz etki etmediğini ifade etmiştir. Katılımcı A3a, şirketlerinin fazla mesai yapılmasını istemediğini, yapılması halinde nedeninin tespit edilerek önlemlerin alındığından bahsetmiştir. A4a, şirketlerinde fazla mesai yapmanın hoş karşılanmadığını ifade etmiş, A7a fazla mesai yapılması yerine personel istihdam ettiklerini, A10a ise fazla mesai ile ilgili şirketin kuralları olduğundan bahsetmiştir.

Katılımcı A2a ve A4a 2020 yılında cumartesi günü gerçekleştirdikleri yarım gün çalışmalarının kaldırıldığından bahsetmiş, A3a ise iş çıkışında personellerinin trafikte zaman kaybetmemeleri için bölgedeki diğer şirketlere göre daha erken saatte mesailerinin bittiğinden bahsetmiş ayrıca çalışanlara mesai saatleri içerisinde, mola saatleri, saatlik izinler konusunda esneklik sağlandığına değinmiştir. A5a şirketlerinde çalışma saatlerine saygı duyulduğunu ve saatlik izin uygulaması olduğunu, bu izinler de beyaz yaka personellerde ücret kesintisi yapılmadığından bahsederken, A7a homeoffice (evden çalışma) çalışma yaptıklarını ifade etmiştir.

Yeteneklerin elde tutulmasında A4a çalışanlara yönelik sosyal faaliyetlere değinmiş, A2a şirketlerinin eğlenceye yönelik konaklamalı aktiviteler yaptıklarından bahsetmiştir. A1a sosyal etkinliklerin küresel salgın nedeni ile bu dönemde yapılamadığını belirtmiş, yeni yıl yemekleri düzenlendiğini ve özel günlere önem verildiğine değinmiştir. Katılımcı A8a sosyal aktivitelerin olduğunu ifade ederken, A5a çalışanların moral ve motivasyonlarını artırmaya yönelik sosyal aktiviteler düzenlediklerine değinmiştir. A8a şirketinde sosyal etkinliklerin yalnızca çalışanlara değil çalışanların ailelerini de kapsayacak şekilde gerçekleştiğine değinerek çalışanlarının çocuklara yönelik mentorlük projesi uyguladıklarından da bahsetmiştir.

A10a ve A5a yeteneklerin elde tutulması için ücrete vurgu yapmış, A10a adil ücret ücreti ifadesini kullanırken, A5a imkânlarını çalışanların kazançlarının iyi düzeyde tutulduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı A1a, A5a ve A10a şirketlerinde kıdeme göre maddi/maddi olmayan bir ödüllendirme olduğunu ifade ederken, A4a, A5a ve A7a ödüllendirme

sistemlerinin olduğundan bahsetmiştir. A3a yıllık kârlılığa göre tüm personele bonus ödemesi yapıldığını ifade ederken, doğum ve evlilik durumlarında da altın yardımı yaptıklarını ifade etmiştir. Çalışanlarının aynı zamanda yurtdışında satış ve ARGE alanında ki yarışmalara aday gösterildiğini kazanan çalışanların ödüllendirdiğine değinmiştir. Katılımcı A5a şirketlerinde ek sosyal yardımlar olduğunu belirterek, performansa göre prim uygulaması olduğunu, aynı zamanda ikramiye ile birlikte yılda 15 maaş ödemesi yapıldığını ifade etmiştir. Katılımcı A6a ve A7a şirketlerinde yılda bir kez proje ödüllendirmesi yaptıklarını belirtmiş, A8a ve A10a ise prim sistemlerinin olduğuna değinmiştir. A2a şirket kârlılığı üzerinden prim sistemi olduğunu ifade ederken, A4a yılda bir kez ikramiye A6a ise yılda bir kez prim verdiklerini ifade etmiştir. A7a, A9a ve A10 ise sosyal yardım paketi uygulamaları olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı A2a, A3a, A4a ve A9a kıdemi teşvik etmek için plaket verdiklerini ifade ederken, A6a babalık iznini 1 hafta olarak kullandıklarını kadınlar gününde de kadın çalışanlara 1 gün izin verildiğini ifade etmiştir.

Katılımcı A1a yönetici ve üstü pozisyonlar ile satış çalışanlarında özel sağlık sigortası olduğunu, tüm çalışanlar için de tamamlayıcı sağlık sigortası yaptırdıkları ifade ederken, A2a müdür ve üstü pozisyonların kendileri ve aileleri için özel sağlık sigortası olduğunu, diğer çalışanlara ve çocuklarına tamamlayıcı sağlık sigortası yaptırdıklarını ifade etmiştir. Katılımcı A3a'da şirketlerinde pozisyonlara göre değişen sağlık sigortası ve tamamlayıcı sigorta desteğinden bahsetmiş aynı zamanda bireysel emeklilik ile ilgili de şirket ek katkı ödemesi yaptığını değinmiştir. Katılımcı A4a, A8a ve A6a şirketlerinin özel sağlık sigortası yaptırdığını ifade ederken, A9a ek olarak hayat sigortası da yaptırdıklarını belirtmiştir. Katılımcı A5a, şef ve üzeri pozisyonlarda yılda bir kez sağlık taraması yaptırdıklarına ve özel sağlık sigortası yaptırdıklarına değinirken kapsamın pozisyona göre değiştiğini belirtmiştir. A7a ise şirketlerinde çalışanlara yönelik ferdi kaza sigortası yaptırdıklarını ifade etmiştir. Katılımcı A5a şirketlerinde yöneticilere yönelik araç ve cep telefonu yan hakları olduğunu ifade etmiş, A6a ise homeoffice (evden çalışma) çalışmalarında yemek kartı yardımında bulduklarını ifade etmiştir.

Katılımcı A5a, yıllık olarak yakacak yardımı, yılbaşı ve bayram yardımları yaptıklarını, emekli dâhil tüm çalışanların çocuklarına üniversite eğitimleri boyunca burs verdiklerini belirtmiştir. A2a ve A4a dini bayramlarda nakdi yardım sağladıklarını ifade ederken A1a şirketin çalışanlarına yakacak yardımında bulduklarını ve özel günlerde küçük hediyeler verdiklerini ifade etmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Değerlendirme

Bu çalışmanın alan araştırmasında mülakat yapılması suretiyle nitel yöntem ve durum çalışması deseni kullanılmış, temel stratejilerin belirlenmesi kısmında veriler ikincil verilerin analizi ile desteklenmiş, elde edilen sonuçlar analiz edilerek yorumlanmıştır. Alan araştırmasında mülakatlar aracılığıyla İstanbul Sanayi Odası (ISO) tarafından 2020 yılı için üretimden satışlara göre belirlenen Türkiye'nin en büyük 500 işletmesinin Ege Bölgesinde yer alan işletmelerden toplanan verilerin kodlanması, temalandırılması ve daha sonra da boyutlandırılması yapılmış, bunlara dayanarak aralarındaki benzerlik ve farklılıklar analiz edilmiştir.

Yapılan mülakatlar sonucunda 3 alt boyut, 15 tema belirlenmiştir. Temel stratejiler alt boyutu için büyüme stratejisi ve karma strateji olmak üzere iki alt boyut belirlenmiştir. İnsan kaynakları planlaması alt boyutuna ilişkin temalar ise, organizasyonel plan ve hedeflerin analizi, gelecekteki insan kaynağı gereksiniminin ve beklenen insan kaynağının tahmini, işgücü talebi fazlası durumunda insan kaynakları gereksinimlerinin karşılanması, işgücü arzı fazlası durumunda insan kaynakları gereksinimlerinin karşılanması, insan kaynaklarını etkileyen dış faktörler ve insan kaynakları planlamasını etkileyen iç faktörler olarak belirlenmiştir. Yetenek yönetimi alt boyutuna ilişkin temalar, yetenek yönetimi kavramı, yetenek yönetimi uygulamaları, yeteneklerin belirlenmesi, yeteneklerin cezbedilmesi, yeteneğin işe alım ve seçimi, yeteneğin geliştirilmesi ve yeteneğin elde tutulması olarak belirlenmiştir.

Yapılan mülakat çalışmalarında yer alan tema ve kodlar aşağıda maddeler halinde tartışılmış ve karşılaştırılmıştır.

5.1.1. Temel Stratejiler Alt Boyutuyla İlgili Karşılaştırılma ve Tartışma

Temel stratejiler alt boyutu ile ilgili değerlendirmeler yapılırken nitel veriler ile birlikte ikincil veriler de kullanılmıştır. Temel stratejilerin tespitine yönelik personel sayısı değişimi, departman ya da fabrika kurulumu/kapatılması, yeni ürün veya pazara girilmesi/çekilmesi, yeni faaliyet veya üretim süreçleri ilavesi/terkedilmesi, üretim kapasite artırımı/düşürümü, mal ve hizmetlerin veya pazarın terkedilmesine yönelik yöneltilen sorulardan elde edilen veriler öncelikle bütünsel bir bakış açısı ile değerlendirmek için tablolaştırılmıştır (bknz. Tablo 11) . Şirketlerin son 3 yılı esas alarak temel stratejilerin belirlenmesine yönelik sorulara verilen cevaplardan elde edilen veriler değerlendirildiğinde; A3 işletmesinin son üç yıl içerisinde personel sayısı, üretim kapasitesi, mevcut pazar, mevcut faaliyet ve üretim süreçlerinde hiçbir değişim yaşanmadığı sonucuna ulaşılmıştır. A2, A4, A7 ve A8 işletmelerinde yeni departman ya da fabrika kurulumunun, A9 işletmesinde departman ya da fabrika kapatılmasının gerçekleştiği görülmektedir. A3 işletmesi dışında kalan tüm işletmelerde yeni ürün ve yeni pazarlara ilişkin faaliyetler gerçekleşirken, A3 ve A7 işletmeleri dışında kalan tüm işletmelerde yeni faaliyet ve üretim süreçleri uygulamaları gerçekleşmiştir. A1, A2, A4, A5, A8 ve A9 işletmelerinde üretim kapasitesi artırımları gerçekleşirken ve A7 ve A10 işletmelerinde üretim kapasitesi düşürülmüştür. Katılımcı işletmelerinin tamamında son 3 yıl içerisinde mevcut mal, hizmet, pazar, üretim süreç ve faaliyetleri terkedilmezken A6 ve A10 işletmelerinde stratejik işbirlikleri gerçekleştirilmiştir.

Temel stratejiler alt boyutuna ilişkin büyüme ve karma olmak üzere iki tema oluşturulmuştur.

A1, A7 ve A9 ve A10 işletmeleri mevcut faaliyet alanları kapsamında yeni bir ürün geliştirirken A9 işletmesinin yeni bir üretim tekniği geliştirdiği ve bu tekniğin patent sürecinin devam ettiği dikkat çekmektedir. A9 işletmesinin aynı zamanda son 3 yıl içerisinde fabrikalarından birini kapatarak diğer fabrikalarında üretimi artırması stratejilerinin belirlenmesi için önemli bir veri oluşturmaktadır. Birden fazla alanda faaliyet gösteren A7 ve A10 işletmelerinin bazı faaliyetlerinde üretim artışı yaşanırken bazı faaliyetlerinde üretim düşüşü yaşanması da doğru stratejinin belirlenmesi için dikkat çeken bir diğer önemli veri olarak değerlendirilmiştir.

A2 ve A4 işletmelerinde ise yeni fabrika ve tesis kurulumları ile birlikte yatay bir büyüme gerçekleşirken A8 işletmesinde de yeni bir fabrika kurulumu gerçekleşmiştir. A8 işletmesinde A2 ve A4 işletmesinden farklı olarak yeni kurulan fabrika ek bir tesis olarak kurulmamış mevcut fabrikalarında bir değişim ile yeni fabrikada faaliyet gösterecekleri belirtilmiştir. Yeni kurulan fabrikada bir ar-ge merkezi ve bakır döküm tesisinin de yer aldığı A8 işletmesinde dikkat

çeken bir diğer önemli veri ise geriye doğru dikey büyüme gerçekleştirerek girdi olarak kullandıkları ürünü yeni bir tesis kurarak üretmeye başlamaları olmuştur. A5 ve A6 işletmelerinde ürün çeşitlendirme stratejileri izlenmiştir. A5 işletmesi daha önce Türkiye’de üretilmeyen bir ürün ile yurtiçi pazara girerken A6 işletmesi ürün çeşitlendirme sürecinde stratejik bir işbirliğine de giderek Türkiye’de buldukları faaliyet alanında ilk defa bir işletmenin farklı bir kategorideki pazara girdiğine dikkat çekmiştir. A1, A4 ve A10 işletmelerinde kapasite artırımı için iyileştirmeler yapılırken A1 işletmesinde aynı zamanda yeni bant kurulumları da gerçekleşmiştir. A4 işletmesi aynı zamanda pazar farklılaşmasında giderek, ağırlıklı ürettikleri ürünlerde değişiklik yapmıştır.

Temel stratejiler alt grubuna ilişkin büyüme ve karma olmak üzere iki tema ortaya çıkmakla birlikte işletmelerin temel stratejilerinin belirlenmesi sürecinde işletmelerin bu temalardaki kodları, aynı anda iki temada birden yer alıp almadığı da önem taşımaktadır. Temel stratejilerin tespit edilmesine yönelik bulgular değerlendirilirken dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli nokta ise işletmelerin mevcut durumlarını korumaya yönelik stratejisi olan durağan stratejiler olarak ifade edilebilir. Bu çalışmada işletmelerin temel stratejilerinin belirlenmesine yönelik nitel verilere ek olarak ikincil veri analizi yöntemi de kullanılmıştır.

İkincil veriler için şirketlerin Kamu Aydınlatma Platformunda (KAP) yer alan faaliyet raporları, şirket sayfalarında yayınladıkları faaliyet raporları, ISO 500 listesinde yer alan üretimden net satışları ve sürdürülebilirlik raporları incelenmiştir. A1, A2, A3, A4, A5 ve A8 işletmeleri için ikincil veri kaynakları taranmış, KAP’ta yer almadıkları, internet sitelerinde faaliyet raporlarını yayınlamadıkları ve sürdürülebilirlik raporlarının olmadığı bilgilerine ulaşılmıştır. Bu nedenle ilgili 6 işletmenin ikincil verileri üretimden net satışlarına göre incelenmiş, 6 işletmesinde net satışlarının bir önceki yıla göre arttığı bilgisine ulaşılmıştır. A6 firmasının Haziran 2020/2021 mali tablolarına ilişkin veriler incelendiğinde, borçlanmanın azalarak kârlılığın yükselmesi, stok devir oranı ve cironun artması pazar payında yükselme olarak değerlendirilmiş, aynı zamanda net satışlarında bir önceki yıla göre arttığı bilgisine ulaşılmıştır. A7, A9 ve A10 işletmelerinin mali verileri incelendiğinde, net satışların artmasına karşın dönemi zarar ile kapattıkları bilgisine ulaşılmıştır.

A2, A4 işletmelerinin son 3 yıl içerisinde yeni fabrika kurulumu, A8 işletmesinin geriye doğru dikey büyüme ile kendi hammaddesini üretmeye yönelik yeni tesis kurulumu gerçekleştirdiği, 3 işletmesinde yeni ürün ve üretim süreçleri ilavesi gerçekleştirdiği, yeni kurulan fabrikalar ile birlikte kapasite artımı gerçekleştirdiği ve net satışlarının bir önceki yıla göre arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bilgiler ışığında A2, A4 ve A8 işletmelerinin temel stratejisinin büyüme stratejisi olduğu tespit edilmiştir.

A3 işletmesinin, üretim kapasitesi, mevcut pazarlar, üretim süreçleri, departman ya da fabrika sayısında bir değişimin yaşanmadığı aynı zamanda stratejik işbirliği de yapmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Net satışlarının bir önceki yıla göre artışı verisini de beraber değerlendirerek, işletmenin mevcut durumunu korumaya yönelik durağan bir strateji izlediği tespit edilmiştir.

A10 işletmesinin birden fazla alanda ve pazarda faaliyet gösterdiği, yeni ürün ve üretim süreçleri ilavesi gerçekleştirmekle birlikte üretim kapasitesinde düşüşün olduğu, mevcut ürün ve pazarların korunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mali tabloları incelendiğinde de dönemi zarar ile kapattığı sonucuna ulaşılmıştır. Tüm bu bilgiler ışığında değerlendirildiğinde, bazı alanlarda durağan, bazı alanlarda küçülme bazı alanlarda ise büyümeye yönelik bir strateji izlediği, bu nedenle temel stratejisinin karma strateji olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

A1, A5, A6 işletmelerinin ana üretim faaliyetlerinde bir değişime gitmeden, ürün çeşitlendirme stratejileri izlediği, üretim kapasitesinde ve net satışlarında bir artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bilgiler ışığında işletmelerin mevcut durumlarını koruyarak, spesifik alanlarda büyüme stratejileri izlediği, bu nedenle temel stratejilerinin karma strateji olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

A9 işletmesinin son 3 yıl içerisinde bir fabrikasının kapatılması ile birlikte kapatılan fabrikanın üretim kapasitesinin diğer alanlara kaydırılması ve üretim kapasitesinde bir düşüş yaşanmadığı, yeni üretim tekniği ve yeni ürün süreçleri ilavesi gerçekleştirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Satış hacmi ve satış gelirleri artarken, faaliyet kârının azalması, net satışların artarken dönemi zarar ile kapattığı tespit edilmiştir. Tüm bu bilgiler ışığında, temel stratejisinin karma strateji olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

A7 işletmesinin ana faaliyetlerinde bir farklılığa gitmeden bir ürün çeşitlendirme stratejisi izlediği, faaliyet gösterdiği iki iş kolundan bir iş kolunda üretim kapasitesinin arttığı, diğerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Net satış verileri incelendiğinde ise bir önceki yıla göre artış olduğu gözlenmiş, tüm bu bilgiler ışığında temel stratejisinin karma strateji olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularından ve ikincil verilerden elde edilen bilgiler ışığında araştırmaya katılan işletmelerin temel stratejileri aşağıdaki şekilde tabloleştirilmiştir.

Tablo 33: Araştırma Bulgularına Göre Temel Stratejiler

	Temel Strateji
A1	Karma Strateji
A2	Büyüme Stratejisi
A3	Durağan Strateji
A4	Büyüme Stratejisi
A5	Karma Strateji
A6	Karma Strateji
A7	Karma Strateji
A8	Büyüme Stratejisi
A9	Karma Strateji
A10	Karma Strateji

5.1.2. İnsan Kaynakları Planlaması İle İlgili Karşılaştırma ve Tartışma

İnsan kaynakları planlaması alt boyutuna ilişkin temalar, organizasyonel plan ve hedeflerin analizi, gelecekteki insan kaynağı gereksiniminin ve beklenen insan kaynağının tahmini, işgücü talebi fazlası durumunda insan kaynakları gereksinimlerinin karşılanması, işgücü arzı fazlası durumunda insan kaynakları gereksinimlerinin karşılanması, insan kaynaklarını etkileyen dış faktörler ve insan kaynakları planlamasını etkileyen iç faktörler olarak belirlenmiştir. İnsan kaynakları planlamasına ilişkin bulgular temel stratejiler bağlamında karşılaştırılarak benzerlik ve farklılıklarına ilişkin tartışılacaktır.

Araştırmaya katılan tüm işletmelerin yıllık olarak insan kaynakları planlaması yaptığı, organizasyon şemalarının bulunduğu ve görev tanımlarının yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Büyüme stratejisi uygulayan işletmeler, karma strateji uygulayan işletmeler ve durağan strateji uygulayan işletmeler insan kaynakları planlamasının tüm temaları ortak oluşturulmuştur (bkz Tablo 18). Bütçe kodu, üç temel strateji için de ortak oluşurken mevcut durum ve rakip analizine ilişkin kodlar büyüme stratejisine ve karma stratejiye sahip işletmeler için oluşmuştur. Şirket stratejileri, piyasa koşulları ve global trendler kodu ise yalnızca karma stratejileri izleyen işletmelerde oluşmuştur. Büyüme stratejisini izleyen örgütler insan kaynakları planlamasını yaparken uzun vadeli stratejik planlara göre değil kısa vadeli yıllık planları esas aldıklarını dile getirmiştir (bkz. Tablo 16- A4a, A2a). Büyüme döneminde olan A8 işletmesi rakiplere vurgu yaparak rakiplerin uyguladıkları stratejilerin kendi stratejilerini de değiştirdiğine değinmiştir. Buldukları

lokasyondaki benzer ölçekte yer alan rakipleri ile birlikte girilen ihalelerin alınma durumuna göre personel ihtiyacını belirlediklerini ifade ederken ücret politikalarını da rakip işletmelerin ücret artışlarına göre planladıklarından bahsetmiştir (bknz Tablo 16, A8a). Karma strateji izleyen örgütlerde ise insan kaynakları planlamasının belirlenmesinde şirket stratejileri öne çıkmaktadır, şirket stratejisine bağlı oluşturulan yıllık bütçe planlamaları da değinilen konular arasında yer almaktadır (Bknz. Tablo 16). A9 işletmesi şirket kârlılığı ve piyasa koşullarını da dikkate aldıklarını değinirken A6 işletmesi küresel ve ulusal global trendleri de dikkate aldıklarına değinmiş farklı işletmelerle de kıyaslama (benchmark) yaparak insan kaynakları planlamasını şekillendirdiklerini dile getirmiştir.

İnsan kaynakları planlaması için temel veri setlerinden birini oluşturan iş analizine araştırma sürecinde süreç bakış açısıyla yaklaşılmış, iş analizinden önce örgüt çözümlemesi yapıp yapılmadığı, iş analizi sonrası iş değerlemesi yapıp yapılmadığı sorularına da yanıt aranmıştır. Büyüme stratejisine sahip işletmelerin hiçbirinde örgüt çözümlemesi yapılamaması araştırma için dikkat çeken verilerden birini oluşturmaktadır. A2 ve A4 işletmelerinde iş analizi ve iş değerlemesi yapılmış A8 işletmesinde ise iş analizine ilişkin hiçbir aşama gerçekleştirilmediği ifade edilmiştir. Yatay büyüme stratejisine sahip A4 işletmesinde tüm fabrikalarındaki pozisyonların benzerlik göstermesi nedeniyle örneklem üzerinden çalışmaların yapıldığı ifade edilirken A2 işletmesinde kariyer planlaması, ücret sistemleri gibi insan kaynakları sistemlerini uygularken iş analizi çalışmalarının esas alındığına değinilmiştir. Durağan stratejiye sahip işletmede araştırma yaklaşıma uygun bir şekilde iş analizi süreç olarak ele alınmakla birlikte, karma stratejiye sahip işletmelerde ağırlıklı olarak iş analizi benzer bir şekilde süreç olarak ele alınıp uygulanmasına rağmen A1 ve A7 işletmelerinde iş analizi yapılmadığı dikkat çekmektedir. A9 işletmesinde iş analizi ve iş değerlemesi süreçlerinde dış kaynak kullanımı mevcutken A10 işletmesinde de yalnızca insan kaynakları tarafından değil paralel ekipler tarafından da yapıldığı vurgulanmıştır.

(Suthar vd., 2014) tarafından yapılan çalışmada iş analizi ve örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilirken, (Gümüş, 2005) tarafından yapılan çalışmada da iş analizleri ile karlılık, verimlilik ve maliyetlerin düşürülmesi arasında doğru orantı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İş analizinin çeşitli performans ölçütleri üzerindeki güçlü etkisi, iş analizinin gerçekten de İK faaliyetlerinin temel taşı ve rekabet avantajı elde etmek için hayati bir stratejik yönetim uygulaması olduğunu göstermektedir.

İnsan kaynakları planlamasının bir diğer teması olan gelecekteki insan kaynağı gereksinimlerinin karşılanması ve beklenen insan kaynağının tahmin

edilmesi teması üç temel strateji için de ortak oluşmuştur. Gelecekteki insan kaynağı ihtiyacının tahmin edilmesi ve beklenen insan kaynağının tahmin edilmesi insan kaynakları planlamasına literatüründe farklı süreç adımları olarak yer almasına rağmen araştırma bulguları sonucu tek bir tema oluşmuştur. Beklenen insan kaynağının tahmin edilmesi, örgütün gelecekteki insan kaynağı tespitinin ardından mevcut insan kaynağını da dikkate alarak oluşacak ihtiyacın belirlenmesini kapsamaktadır. Araştırma kapsamında görüşülen işletmelerde bu iki sürecin benzer algılanmalarının nedenleri yapılan gözlemler ve araştırma verileri ile birlikte değerlendirildiğinde, katılımcı işletmeler gelecekteki insan kaynağının tahmin edilmesi sürecini gerçekleştirirken mevcut insan kaynağını dikkate alarak bu süreci gerçekleştirmektedir. İlgili tema da yer alan durağan ve karma stratejiye sahip beş işletme tarafından bütçe kodu oluşmuştur. Bütçe, belirli bir süre için beklenen gelirler, harcamalar, standartlar ve performans planıdır. Bütçe, belirli bir zaman diliminde, genellikle bir yıl içinde bireyin, grubun, hükümetin veya işletmenin beklenen gelir ve harcamalarının bir tahmini ve gelecek eylem planıdır (Ugoani, 2019: 33). A3, A5 ve A7 işletmeleri yıllık bütçeler doğrultusunda gelecek döneme ilişkin kadro planlamalarını oluşturduklarına değinirken A9 işletmesi yıllık bütçeye göre oluşturduklarını fakat ara dönemde piyasa koşulları ve değişimlere göre revize edilebildiğini dile getirmiştir. Benzer şekilde bütçe esasına göre tahminleme yapan A10 işletmesi bütçe ve kapasitelere göre belirlenen kadroları aylık olarak takip ettiklerini değinmiştir. Gelecekteki insan kaynağı ve beklenen insan kaynağının tahminine yönelik temada oluşan bir diğer kod olan talebe yönelik tahminleme ise büyüme stratejisine sahip A8 işletmesinde ve karma stratejiye sahip A1 işletmesi tarafından ortak oluşturulmuştur. A1 işletmesi hatta bulunması gereken minimum kişi sayısına göre bir norm kadro çalışması yaptıklarını geri kalan kadroları ise üretim kapasitesine göre geçici ya da mevsimsel istihdam ettiklerini ifade ederken A8 işletmesinde ihalelerin alınma durumuna göre personel alımı yapıldığından bahsedilmiştir. Büyüme stratejisine sahip A2 ve A4 işletmelerinde ise tahminleme için yıllık iş planları doğrultusunda departman yöneticileri ile görüşmeler yapılarak kadroların belirlendiği dile getirilmiştir. Bu tahminleme yöntemi literatürde belirli bir konu hakkında yapılandırılmış yüz yüze toplantılar ile uzman görüşlerinin alınarak fikir birliği sağlanmasını içeren nominal grup tekniğini içermektedir (Harvey ve Holmes, 2012: 188). İhtiyaç duyulacak çalışan sayısını belirlemek amacıyla farklı departmanlardan bir grup yönetici bir araya geldiği bu yöntemde her yönetici kendi durumunu açıklama fırsatına sahip olacağı için kararın tek bir kişi tarafından tahakküm altına alınmasını engelleyen bir yöntem olan nominal grup görüşmelerinde (Swanepoel vd., 2003: 242) görüşme öncesi hazırlıklar ve planlamalar için bir zaman ayrılmalı dikkatlice yapılmalıdır. Bu yöntemin en büyük dezavantajlarından biri ise esneklikten yoksun olması olarak ifade

edilebilir (Kleiner, 1996). Gelecekteki insan kaynağı ve beklenen insan kaynağının tahminlemesinin ardından işletmelere bu çalışmalar sonucunda işe alım ve çıkarım yapıp yapmadıkları soruları yöneltilmiş karma strateji izleyen A9 ve A10 işletmeleri haricinde işten çıkarım yapılmadığı ve tüm işletmelerin işe alım yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. A9 işletmesine bağlı bir fabrikanın kapatılması, A10 işletmesinin üretiminde yaşanan düşüş ve iki işletmenin mali dönemi zarar ederek kapatmasının işten çıkarımların nedenlerinden olduğu ifade edilebilir. Araştırmanın bu bulgusu değerlendirilirken bazı kısıtların göz önünde bulundurulması da önem arz etmektedir. Araştırmanın yapıldığı 2021 yılında küresel düzeyde yaşanan pandemi kaynaklı ülkemizde yaklaşık 1,5 yıl işten çıkartma yasağı uygulanmasının sonuca etki ettiği düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında işletmelere mevcut insan kaynağına ilişkin bir envanter bulunmakta mıdır sorusu yöneltilmiş, durağan strateji izleyen A3 işletmesi bulunduğunu, büyüme stratejisini izleyen A4 işletmesi kısmen bulunduğu, A8 işletmesi bulunduğunu A2 işletmesi ise bulunmadığını ama işletmelerinde açık bir iletişim bulunduğu için üst yönetimden ast pozisyona kadar herkesin birbirini tanıdığını dile getirmiştir. Karma strateji izleyen işletmeler A3, A5, A8, A9 ve A10'da bulunurken A6 ve A7 işletmelerinde bir envanter olmadığı ama sistemsel verilerin (demografik bilgiler, yaş, eğitim vb) bulunduğu bilgisine ulaşılmıştır.

İşgücü talebi fazlası durumunda insan kaynağı ihtiyacının temasında dış kaynaklı işe alım ve iç kaynaklı işe alım kodları büyüme, karma ve durağan strateji izleyen işletmeler için ortak oluşmuştur. Büyüme stratejisi izleyen A8 işletmesi haricindeki tüm işletmeler öncelikli tercihlerinin ihtiyacı transfer veya terfi yolu ile iç kaynakları ile karşılamak olduğunu dile getirirken, A8 işletmesi mavi yakalı personellerde uzmanlaşma nedeniyle transfer ve terfilerin zor olduğuna değinerek dış kaynaklı alım yaptıklarını ifade etmiştir. A8 işletmesi hariç tüm işletmelerin iç kaynakların yetersiz kalması durumunda son çare olarak başvurdukları bir yöntem olarak ifade ettikleri dış kaynaklı işe alımda A3 işletmesinde kanun müsaade ediyorsa alt işveren tercih ettiklerin dile getirirken A6 işletmesi terfi ve transferlerle boşalan kadrolarda dış kaynaklı işe alım yaptıklarını dile getirmiştir. Büyüme stratejisi izleyen A2 işletmesinde güvene dayalı bir yapı olduğu vurgusu yapılarak özellikle yönetsel pozisyonlarda dışarıdan personel teminine sıcak bakılmadığı ve yöneticilerin ast kadrolardan yetiştirildiği ifade edilmiştir.

İşgücü arzı fazlası durumunda insan kaynağı gereksinimlerinin karşılanması temasında rotasyon ve işten çıkartma teması ortak oluşurken organizasyonel küçülme teması karma strateji izleyen A9 ve A5 işletmelerinin ifadeleri ile oluşmuştur. Bugüne kadar hiç işgücü arzı fazlası durumu ile karşılaşmadıklarını ifade eden büyüme stratejisi izleyen A8 işletmesi haricinde tüm işletmeler

öncelikli tercihlerinin rotasyon olduğunu ve işten çıkarmanın son çare olduğunu dile getirmiştir İşletmelerin dile getirdiği işten çıkarmanın son çare olduğu ifadesi iş hukukuyla bütünlük göstermektedir. İş hukukunda “feshin son çare olması ilkesi” olarak adlandırılan bu durumda iş güvencesi sistemindeki iş ilişkilerinde geçerli fesih hakkının doğumu için, işverenin öncelikle fesihden daha hafif önlemlere başvurmuş olması ancak bu önlemlerin uygulanması sonucunda dahi ilişkiyi sürdürmenin mümkün olmaması gerekmektedir (Yıldız, 2013: 694). İşten çıkarmanın etkileri değerlendirilirken yalnızca hukuki etkiler değil sosyal, psikolojik ve toplumsal etkilerin de göz önünde bulundurulması önem arz etmektedir. Yapılan araştırmalar işsizliğin suç oranları, intiharlar, sağlık problemleri, psikolojik rahatsızlıklar, stres, depresyon ve kaygı düzeylerinde artış, sosyal ilişkilerden yoksun kalma, topluma yararlı olma duygusunda kayıp gibi pek çok etkisinin olduğunu ileri sürmektedir (Dursun, 2012; Adak, 2010; Atila ve Çelikkaya, 2020; Kurt, 2006). İşten çıkarma kararı yalnızca işten çıkarılan çalışanlar üzerinde değil işten çıkarılmayan “geriye kalanlar” üzerinde de etkiye sahiptir. Geriye kalan sendromu (Survivor Sydrome) işini koruyabilen işgücünde görülen duygusal yapı ile davranışlarda karmaşa ve sapma olarak ifade edilmektedir (Yıldırım ve Yavan, 2008: 186). İşten çıkarılmaların geride kalan personelin örgütsel bağlılığı, işten ayrılma niyeti, işe katılım, iş yükü ve iş güvencesi üzerinde etkili olduğu ileri sürülmektedir (Allen vd., 2001: 145).

Durağan strateji izleyen A3 işletmesi rotasyon kararını verirken arz fazlalığının sürekli olup olmadığına göre şekillendiğine değinmiş süreklilik arz etmiyor ise rotasyona alternatif ücretsiz izin veya yıllık izin kullanımlarının artırılması çözümlerine de gittiklerini dile getirmiştir. A7 işletmesi ise işgücü arzı fazlalığının spesifik bir alanda mı şirket genelinde mi olduğuna ve personel performansına dikkat çekmiş genel olarak bir fazlalık olmaması ve personelin performansının düşük olmaması durumunda rotasyonun öncelikli olduğuna vurgu yapmıştır. Performansa vurgu yapan bir diğer işletme olan A2 işletmesi performansı A7 işletmesinden farklı konumlandırmış rotasyonda performansı düşük olanları ve yöneticisiyle uyum problemi yaşayanları önceliklendirdiklerini ifade etmiştir. Karma strateji izleyen A9 ve A5 işletme işgücü arzı fazlası durumunda organizasyonel küçülmeye gittiklerini de dile getirmiştir.

Ortak temalardan biri olan insan kaynakları planlamasını etkileyen dış faktörler temasında ekonomi ve politika ile rekabet kodu karma ve büyüme stratejisi izleyen işletmelerde ortak olarak oluşurken, küresel salgın üç temel stratejiyi izleyen işletmeler için ortak kodu oluşturmuştur (bknz. Tablo 23). Karma ve büyüme stratejisi izleyen işletmeler ekonomik ve politik gelişmeler ve değişmelerin insan kaynakları planlamasını etkilediğini dile getirirken

araştırmanın gerçekleştiği 2021 yılında yaşanmaya devam eden küresel salgının insan kaynakları planlamasına olan etkisi işletmelerin vurguladıkları bir diğer değişken olarak ifade edilmiştir. Karma strateji izleyen A1 ve A7 işletmeleri piyasa ücretlerinin planlama üzerindeki etkilerine dikkate çekerken şirketin piyasa beklenti ücretlerini karşılayamamasının istihdamda zorluklara yol açtığına değinmişlerdir. Durağan strateji izleyen A3 işletmesi nitelikli personel bulmada yaşanan sıkıntısının planlarını etkilediğinden ve ülkemizdeki ara eleman sıkıntısının öneminden bahsederken, karma strateji izleyen A5 ve A6 işletmeleri teknolojik değişimler ile müşteri, toplum ve devletin beklentilerinde yaşanan değişimlerin planlama üzerindeki etkisine değinmiştir. Karma stratejiyi izleyen A1 işletme ihracat yapıyorsa kur değişimlerinin etkilediğini dile getirirken A10 işletmesi işgücü rekabetine değinmiş bölgede yeni organize sanayi bölgeleri açılmasının planlamalarını etkilediğinden bahsetmiştir.

Ortak temalardan biri olan insan kaynakları planlamasını etkileyen iç faktörler temasında işletmelerin ifadeleri doğrultusunda 13 farklı kod oluşmuştur. Büyüme stratejisi izleyen A2 işletmesi işletmenin kullandığı teknolojik gelişmelerin, A4 işletmesi yönetsel değişikliklerin planlamalarını etkilediğini dile getirirken A8 işletmesi personel devrinin etkilerine değinmiştir. Durağan bir strateji izleyen A3 işletmesi karma bir strateji izleyen A5 işletmesi ile benzer bir şekilde yeni yatırım kararlarının ve şirket politikalarının etkisini dile getirmiş, A5 işletmesi yeni yatırım kararlarının hem personel sayısında hem de personel niteliğinde farklılaşmaya yol açtığına dikkat çekmiştir. Karma strateji izleyen A6, A9 ve A10 işletmeleri çalışan potansiyelinin de planlama üzerindeki etkisini dile getirirken, A9 işletmesi organizasyonel değişikliklerinde etkisine değinmiştir.

5.1.3. Yetenek Yönetimi ile İlgili Değerlendirme

Yetenek yönetim alt boyutuna ilişkin temalar, yetenek yönetimi kavramı, yetenek yönetimi uygulamaları, yeteneklerin belirlenmesi, yeteneğin cezbedilmesi, yeteneğin işe alım ve seçimi, yeteneğin geliştirilmesi ve yeteneğin elde tutulması olarak belirlenmiştir. Yetenek yönetimine ilişkin bulgular temel stratejiler bağlamında karşılaştırılarak benzerlik ve farklılıklarına ilişkin tartışılacaktır.

Araştırmanın yetenek yönetimi ile ilgili ilk kısmında katılımcı işletmelerin insan kaynakları yöneticilerine yetenek yönetimi kavramı nedir sorusu yöneltilerek kurumunun yetenek yönetimine bakış açısı hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Yetenek yönetim teması 3 strateji grubu içinde ortak oluşmuştur. Büyüme stratejisi izleyen A2 işletmesi yetenek yönetiminde şirketin stratejik hedefler ile uyumlu istihdam politikaları oluşturulmasına dikkate çekmiş, istihdam edilen yeteneklerin gelişiminin sağlanması ve elde tutulmasının önemine değinmiştir. Büyüme stratejisi izleyen A4 işletmesi yeteneği potansiyel

boyutu ile ele almış personelin farklı özelliklerinden faydalanılmasının yetenek yönetimi olduğunu dile getirmiştir. Büyüme stratejisi izleyen A8 işletmesi ise yeteneği performans boyutu ile ele almış yeteneğin görevdeki başarı olduğunu ve para ile yönetilebileceğini dile getirmiştir. Durağan strateji izleyen A3 işletmesi yetenek yönetiminde yeteneğin işe alım ve seçiminin önemine vurgu yapmış alanında en iyilerle çalışıyor olmanın işletmesinin en büyük avantajı olduğunu dile getirmiştir. Karma strateji izleyen A1 işletmesi yetenek yönetimini personel gelişimi boyutu ile ele alarak şirketi ileriye taşıyabilecek kişilerin tespiti ve gelişimi olarak dile getirmiştir. A7 işletmesi de benzer bir şekilde personel gelişimine vurgu yapmış kritik pozisyonlar ve yetenek havuzuna değinmiştir. Yetenek yönetimini cezbetme boyutuyla yalnızca A5 işletmesi ele almış yeteneği cezbetmek için görünür olmaya çalıştıklarını ve ücret politikalarını da buna göre oluşturduklarını dile getirmiştir. A5 işletmesi ücret politikasının aynı zamanda tutundurma için de önemine değinmiştir. Tutundurma boyutunu ele alan bir diğer işletme A6 ise yetenek yönetimini iyi üniversitelerden mezun potansiyel çalışanların elde edilmesi ve elde tutulması olduğunu ifade etmiştir. A9 işletmesi yetenek yönetimini doğru çalışanın doğru yerde konumlandırması olarak ifade ederken A10 işletmesi yeteneklerin kurum hedeflerini destekleyecek şekilde değerlendirilmesine vurgu yapmıştır.

Büyüme stratejisine sahip işletmelerin yetenek yönetimine ilişkin yaklaşımları insan kaynakları yönetimi ile benzerlik taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimi işletmenin tüm çalışanlarına yönelik uygulanırken yetenek yönetimi işletme tarafından belirlenen görece daha kısıtlı “yetenek” olarak belirlenen çalışanları kapsamaktadır. A2, A4 ve A8 işletmelerinin ifadelerinde tüm çalışanların potansiyelleri, gelişimi ve performanslarına yönelik ifadeler insan kaynakları yönetimi ve yetenek yönetimi arasındaki farkın tam olarak anlaşılmadığını göstermektedir.

Yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin temalar da 3 strateji içinde ortak oluşmuştur. Büyüme stratejisine sahip A2 ve A8 işletmelerinde yetenek yönetimine ilişkin bir uygulama gerçekleşmezken A4 işletmesinde rotasyon ve eğitim uygulamaları yetenek yönetimi uygulamaları olarak ele alınmaktadır. Karma strateji izleyen A1 ve A9 işletmesi yetenek havuzu uygulamaları olduğunu, yetenek havuzunda yer alan personellerin yeteneğin gelişimi kapsamında koçluk, mentorluk gibi gelişim programları ile de desteklendiğini dile getirmiştir. A5 işletmesi yetenek yönetimine ilişkin cezbetme, rotasyon, eğitim ve gelişim ve elde tutmaya yönelik uygulamalarından bahsederken kritik pozisyonların belirlendiğine de değinmiştir. Durağan strateji izleyen A3 işletmesi yetenek yönetimi uygulamalarında yalnızca yeteneğin gelişimi için eğitim programları düzenlediklerine değinirken işletmesinde lisansüstü eğitim ve İngilizce eğitimlerin finansal olarak da desteklendiği vurgulanmıştır. Karma

strateji izleyen A7 işletmesinde eğitim ve gelişime yönelik uygulamaların dışında yedekleme planları da oluşturulduğuna, A10 işletmesinde ise yeteneklerin belirlenmesi ve değerlendirilme süreçlerine değinilmiştir.

Yeteneğin belirlenmesine ilişkin temalarda 3 strateji için ortak oluşmuştur. Yeteneklerin belirlenmesi sürecinde oluşan yetkinlik sözlüğü kodu durağan strateji izleyen A3 işletmesi, karma strateji izleyen A1, A5 ve büyüme stratejisi izleyen A4 ve A8 işletmesi için ortak oluşmuş, A3 işletmesi bir yetkinlik sözlüklerinin olduğunu ama küresel salgın nedeniyle hayata geçiremediklerini dile getirmiştir. A1 işletmesi hem tüm çalışanlar hem de yetenek havuzunda yer alan çalışanlar için ayrı ayrı sözlükler olduğunu dile getirirken A5 işletmesi yetkinlikleri temel, yönetsel ve fonksiyonel olarak üç ayrı başlıkta ölçtüklerine değinmiştir. Yeteneğin belirlenmesi sürecinde yalnızca karma strateji izleyen A9 işletmesinde performans–potansiyel matrisi uygulaması gerçekleştirilmektedir. Büyüme stratejisi izleyen A2, durağan strateji izleyen A3 ve karma strateji izleyen A6 işletmelerinde yeteneğin belirlenmesinde kurum değerlerinin dikkate alındığı da dile getirilirken, büyüme stratejisi izleyen A8 işletmesi yalnızca demografik değişkenler ve iş tecrübesini esas aldıklarını ifade etmiştir. Yeteneğin belirlenmesi sürecinde kurum hedeflerini dikkate alınması yalnızca A6 işletmesinde dile getirilirken, işin gerekliliklerine A3 ve A4 işletmeleri tarafından dikkat çekilmiş yeteneği işin gerekliliklerine göre de farklılık gösterdiği vurgulanmıştır.

Yeteneğin cezbedilmesine ilişkin tema 3 strateji içinde ortak oluşmuştur. Yeteneğin cezbedilmesi teması yönelik sosyal medya kodu 3 strateji içinde ortak oluşurken, akademik işbirlikleri kodu durağan ve karma stratejiler, işveren markası ve çalışan değer önerisi kodu büyüme ve karma stratejiler, yetenek programları, sosyal etkinlikler, kariyer fırsatları kodu yalnızca karma strateji izleyen işletmelerde oluşmuştur. Büyüme stratejisi izleyen A2 işletmesi sosyal medyada yapılan etkinlik paylaşımlarının ve çalışanlarının her ihtiyaçlarında yanında bulunmaları, işe alım süreçlerinde adaylarla doğru bir iletişim kurmaları sayesinde çalışanlar aracılığı ile yaptıkları reklamın (çalışan değer önerisine) yetenekleri cezbetmelerinde etkili olduğunu dile getirirken, A2 işletmesi işletmelerinin “hak yemez” imajının cezbetmede etkisine değinmiştir. Büyüme stratejisi izleyen bir diğer işletme olan A8 işletmesi ücret politikalarını farklılaştırarak yetenekleri cezbetmeye çalıştıklarına değinmiş ama etkili olmadığını cezbedemediklerini dile getirmiştir. Durağan strateji izleyen A3 işletmesi akademik işbirlikleri ile yetenekleri cezbetmeye çalıştıklarına değinmiş, üniversite öğrencileri için çeşitli işbirliği programları gerçekleştirdiklerini ifade etmiştir. Karma strateji izleyen A1 işletmesi sosyal medya, ücret ve yan haklar ve yetenek programları ile cezbetme çalışmalarına değinirken A5 işletmesi akademik işbirlikleri, ücret ve yan haklarda

farklılaşma, sosyal etkinlikler ve kariyer fırsatları ile cezbetmeye çalıştıklarını dile getirmiştir. Yurtdışında bir fabrikaları olduğunu ifade eden A5 işletmesi yurtdışında çalışma olanağı sağlayabiliyor olmalarının hem cezbetme hem de tutundurma için önemine değinmiştir. A9, A6 ve A10 işletmeleri işveren markasının yetenekleri cezbetmedeki etkisine değinmiş, A10 işletmesi aynı zamanda ücret ve yan haklar kapsamında 420 çalışanına ev vermelerinin de cezbetmede önemli olduğuna dikkat çekmiştir.

Yeteneğin işe alım ve seçimine ilişkin tema ve tema altında yer alan işe alım ve aday incelemeleri ile seçim görüşmeleri kodu 3 strateji içinde ortak oluşmuştur. Büyüme stratejisi izleyen A2 ve A4 işletmelerinde ilan yayınlanması, insan kaynakları birim görüşmesi ve yönetici görüşmeleri şeklinde gerçekleşen işe alım ve seçim süreci A8 işletmesinde yalnızca insan kaynakları yönetici tarafından gerçekleştirildiği dile getirilmiştir. Yalnızca sağlık problemi ve adli sicil kaydını işe alımda kriter olarak belirlediklerini ifade eden A8 işletmesi yeterli aday bulamadıklarını ve adaylar tarafından başvuru yapılmadığını dile getirmiştir. Durağan strateji izleyen A3 işletmesi işe alım ve seçim sürecinde kariyer portalları ve sosyal medya ilanlarına ek olarak akademik işbirliklerinden de yararlandıklarını ifade ederken büyüme stratejisi izleyen A5, A6 ve A9 işletmeleri öncelikle iç ilan yayınlayarak iç adayları değerlendirmeye alındıklarını dile getirmiştir. Büyüme stratejisi izleyen A1, A5, A6 ve A7 işletmeleri seçim görüşmelerinde çeşitli testler (İngilizce, kişilik, yetkinlik, vb.) uyguladıklarını ifade ederken, A6 işletmesi aynı zamanda vaka analizi çalışmalarını da seçim sürecinde uyguladıklarına dile getirmiştir. İşe alım ve seçim süreci yetenek yönetiminin elde tutma ve geliştirme aşamaları içinde önem arz etmektedir. Yapılan araştırmalar işe alım sürecinin performans, örgütsel verimlilik, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olduğunu ileri sürmektedir (Türkben, 2019); (Sincar, 2020) (AL-Zoubi, 2021).

Yeteneğin gelişimine ilişkin tema ve eğitim ve rotasyon kodları 3 strateji içinde ortak oluşurken iş zenginleştirme, performans değerlendirme ve mentorluk kodu yalnızca karma strateji izleyen işletmelerde oluşmuştur. Büyüme stratejisi izleyen A8 işletmesinde yeteneğin gelişimi için herhangi bir uygulama bulunmazken, A2 ve A8 işletmeleri eğitim programlarının olduğunu fakat küresel salgın nedeniyle aktif olarak uygulayamadıklarını dile getirmiştir. Karma strateji izleyen A1, A5, A6, A7, A9 ve A10 işletmeleri yeteneklerin gelişimi için eğitim programları olduğuna değinmiş A6, A7 ve A10 işletmelerinde eğitim oluşturulduğu dile getirilmiştir. Etkin bir eğitim programları olduğuna vurgu yapan A5 işletmesi ise eğitimleri projeler ile desteklediklerine dikkat çekerek farklı departmanlardan oluşan takımlarla gerçekleşen bu projelerin çalışanların farklı alanlardaki yeteneklerini de geliştirdiğine vurgu yapmıştır. Büyüme stratejisi izleyen A2 ve A4 işletmeleri, durağan strateji izleyen A3

işletmesi ve karma strateji izleyen A5 ve A10 işletmeleri yeteneğin gelişimi için rotasyon uyguladıklarını dile getirmiş, A5 işletmesi rotasyonların farklı bakış kazandırma, rekabet ve gelişim için fırsat yarattığını vurgulamıştır. Karma stratejisi izleyen A1 ve A9 işletmeleri yeteneğin gelişimi için işletmelerinde koçluk uygulamasının gerçekleştiğini dile getirirken A6 işletmesi performans değerlendirmesi ile gelişim yönlerinin belirlendiğine dikkat çekmiştir. Karma strateji izleyen bir diğer işletme olan A7 işletmesinde ise yeteneğin gelişimi için iş zenginleştirme uygulandığı ifade edilmiştir.

Yeteneğin elde tutulmasına ilişkin tema ve fazla mesaide kaçınılması, sosyal aktiviteler, çalışma saatlerinin düzenlenmesi, maddi ödüller, maddi olmayan ödüller, özel sigortalar, sosyal yardımlar 3 strateji için ortak oluşmuştur. Büyüme stratejisi izleyen A2 işletmesi kaybetmemek için rotasyon uyguladıklarını dile getirirken mesai saatlerine dikkate ettiklerine ve cumartesi çalışmalarını kaldırdıklarını ifade etmiştir. Büyüme stratejisi izleyen bir diğer işletme olan A4 işletmesi de fazla mesainin işletmelerinde hoş karşılanmadığına değinmiş, A2 işletmesi ile benzer bir şekilde cumartesi çalışmalarının kaldırıldığını dile getirmiştir. Sosyal faaliyet uygulamalarına da değinen A2 ve A4 işletmeleri maddi ve maddi olmayan ödüllendirmeler, özel sigorta ve dini bayramlarda nakdi yardım uygulamaları olduğunu da dile getirmişlerdir. Büyüme stratejisi izleyen bir diğer işletme olan A8 işletmesi ise yalnızca sosyal faaliyetleri gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Durağan strateji izleyen A3 işletmesi fazla mesaiden kaçındıklarına değinirken mesai saatlerini yasal sınırlara ve yasal sınırların altına çekmeye, iş yaşam dengesi oluşturmaya çalıştıklarını dile getirmiş, fazla mesainin önlenmesi için gerekli durumlarda personel istihdamı yoluna gittiklerini vurgulamıştır. Karma strateji izleyen A5 işletmesi çalışanların çocuklarına üniversiteye kadar mentorluk desteği verildiğini dile getirmiş, sosyal aktivitelerin yalnızca çalışanlarla değil çalışanların ailesini de kapsadığına da dikkat çekmiştir. Maddi ve maddi olmayan ödüller, özel sigortalar tüm stratejiler için ortak kodlar olarak yer almıştır. Karma strateji izleyen A8 ve A5 işletmeleri tutundurma ile ilgili ücrete vurgu yapmış, A10 işletmesi “adil yaşam ücreti” ifadesine yer verirken işletmesi çalışma imkânlarını iyi tuttukları için buldukları lokasyonda aday ve çalışan kaybetmediklerine değinmiştir.

5.2. Sonuç ve Öneriler

Savaş içinde bir çatışmayı kazanma hedefini ifade eden askeri kökenli bir kavram olan strateji, yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde örgütlerin hayatta kalmaları, rekabet üstünlüğü sağlamaları ve ortalama üzerinde kâr edebilmesi için rehberlik etmektedir. Örgütlerin stratejilerini belirlemesi teknolojik gelişmeler ile birlikte yoğun bir değişimin yaşandığı günümüzde bir yön belirlemiş olmasını ve bu yön doğrultusunda yeni hedefler belirlenmesini

sağlamaktadır. Örgütlerin belirledikleri hedefe ulaşabilmesi için en önemli kıstas kaynakların etkin ve verimli kullanımınıdır.

Çalışmanın ilk üç bölümünde stratejik yönetimde temel stratejiler, insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetimi ilgili literatür incelemesi yapılmıştır. Stratejik yönetim kavramının tarihsel gelişimi ve süreçlerinden bahsedilerek, çalışmanın temel araştırma sorusunun değişkenini oluşturan temel stratejilere yer verilmiştir. Temel stratejiler stratejik yönetim yaklaşımlarına bağlı olarak literatürde farklılık göstermektedir. Çalışmamızda Ülgen ve Mirze (2000)'in sınıflandırması esas alınmıştır Bu sınıflandırmaya göre temel stratejiler büyüme stratejileri (1), küçülme stratejileri (2), durağan stratejiler (3) ve karma stratejiler (4) olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır. İnsan kaynakları planlaması kavramı olarak yeni olmamakla birlikte içeriği itibariyle sürekli değişen bir kavramdır. Bu nedenle çalışmada güncel yetenek yönetimi yaklaşımları yakalanmaya çalışılmış, kapsamlı bir literatür incelemesinin ardından süreç bakış açısı ile ele alınmış, organizasyon planlarının ve hedeflerinin analizi(1), iş analizi(2), gelecekteki insan kaynağı gereksiniminin tahmin edilmesi (3), mevcut insan kaynağının envanterinin hazırlanması (4), beklenen insan kaynağının tahmin edilmesi (5) ve insan kaynağı gereksinimlerinin karşılanması olmak üzere beş aşamada ele alınmıştır.

Yetenek yönetimi 2000'li yıllardan itibaren söz edilmeye başlanan ve yakın zamanda iş dünyasında uygulama alanı bulan nispeten yeni bir kavramdır. Uluslararası yazında yeri olmakla beraber Türkçe yazında oldukça az çalışılmış bir kavram olması nedeniyle çalışmanın alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle kavram detaylıca ele alınmış, tanımı ve kapsamıyla ilgili hemen her görüşe yer verilmeye çalışılmıştır. Detaylı bir literatür incelemesinin ardından, yeteneğin planlaması (1) kilit pozisyonların belirlenmesi (2), yetenekli çalışanların tespiti ve sınıflandırılması (3), yetenek havuzu (4), yeteneğin cezbedilmesi (5), yeteneğin işe alınması ve seçimi (6), yeteneklerin gelişimi (6) ve yeteneğin elde tutulması (7) olmak üzere yedi aşamada ele alınmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, temel stratejilere göre insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetimi uygulamaların farklılık göstermediğinin incelenmesine yönelik olarak yapılan alan araştırılması anlatılmıştır. Bu bölümde ilk olarak araştırmanın amacı ve önemine değinilmiş, araştırmacıyı bu araştırmayı yapmaya yönlendiren araştırma soruları ifade edilmiştir. Sonrasında, araştırmanın yöntemi ve veri toplama araçlarından söz edilmiş; araştırmanın nitel araştırma ve durum çalışmasının desenini ile dizayn edildiğinden bahsedilmiştir. Araştırmanın evrenini İstanbul Sanayi Odası tarafından hazırlanan Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşu listesinde Ege Bölgesinde yer alan özel şirketler oluşturmaktadır. Araştırmanın başladığı tarihte

güncel listenin 2020 yılına ait olması sebebiyle araştırmanın evreni bu liste dikkate alınarak belirlenmiştir. Çalışmanın konusu gereğince araştırmada analiz birimi “insan kaynakları” olarak belirlenmiştir. Araştırmanın katılımcılarını belirlemek için amaçlı örneklem yöntemlerinden ölçüt örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemi birlikte kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu ISO 500 listesinde Ege Bölgesinde yer alan 10 işletmenin insan kaynakları yöneticileri oluşturmaktadır. Temel stratejiler, insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetimi kavramları ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar dayanarak alınarak araştırma modeli kurulmuş, araştırmanın temel sorusu ve diğer araştırma soruları belirlenmiştir. Araştırma verilerinin analizinde betimsel analiz yönteminden yararlanılmış, Nvivo 12 aracılığıyla kelime sıklıkları analiz edilmiş kelime bulutu oluşturulmuştur.

Araştırma sonucu elde edilen verilerin değerlendirilmesinde toplanan verilerin, katılımcıların araştırma varsayımına ilişkin olarak neleri söyledikleri ya da hangi sonuçları ortaya koyduğunu anlayabilmek için öncelikle betimsel analizden yararlanılmıştır. İnsan kaynakları yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucu elde edilen veriler, bilgisayar ortamında düz yazı haline getirmiş ve katılımcıların aynı sorulara verdikleri yanıtlar sırasıyla alt alta getirilerek tablolaştırılmıştır. Bu yöntem ile veriler özetlenerek düzenlenmiş ve içerik analizi için uygun hale getirilmiştir. Daha sonra betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, daha derin bir işleme tabi tutularak kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Verilerin kodlanmasının ardından birbirine benzeyen veriler bir araya getirilerek temalaştırma yapılmıştır. Değerlendirme bölümünde ise nitel verilerin değerlendirilmesi sonucu elde edilen bulgular temel stratejilere göre karşılaştırılarak değerlendirilmiştir.

Durağan ve karma strateji izleyen işletmelerde insan kaynakları planlamasının şekillendirilmesinde şirket stratejileri temel alınırken, büyüme stratejisi izleyen işletmelerin stratejik planlara göre değil kısa vadeli yıllık planlara göre hareket ettiği bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gereken insan kaynağının tahmin edilmesi süreçlerinde karma strateji ve durağan strateji izleyen işletmeler; şirketin gelecek döneme ilişkin hedefleri gelirler, giderler, performans gibi ölçülebilir kritere göre hareket ederken, büyüme stratejisi izleyen örgütlerin yıllık planlara göre nominal grup tekniğine ve talebe göre planlama yapmaları da öne çıkan diğer bulgulardan birini oluşturmaktadır. Tahminleme için yaygın kullanılan bir teknik olan nominal grup görüşmeleri büyüme stratejisine sahip işletmeler için avantajlarla birlikte bazı dezavantajları da beraberinde getirmektedir. Yeni tesis ve fabrika kurulumu gibi büyük yatırımlar gerçekleştiren katılımcı işletmelerin hedeflerine ulaşmak için gereken verimlilik ve etkinliğin sağlanmasında ölçülebilir yöntemlerden yararlanmadan

yalnızca yönetici öngörülerine göre hareket etmelerinin norm kadro üstünde veya altında istihdama yol açabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Yetenek yönetimine ilişkin yaklaşımlar değerlendirildiğinde büyüme stratejisi izleyen katılımcı işletmelerde etkin bir yetenek yönetimi sistemi bulunmaması araştırmancının dikkat çeken bulgularından birini oluşturmaktadır. Büyüme stratejisine sahip işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarından elde edilen veriler genel kapsamı ile değerlendirildiğinde yetenek yönetimi kavramının ve kapsamının tam olarak anlaşılmadığı ve insan kaynakları yönetimi ile benzer olarak algılandığı ifade edilebilir. Büyüme stratejisi izleyen A2 ve A4 işletmelerinde tüm çalışanlara yönelik gelişim faaliyetleri insan kaynakları yönetimi kapsamında değerlendirilmiş A8 işletmesinin tüm çalışanlara yönelik bir gelişim politikasının olmaması da dikkat çekmiştir. Durağan strateji izleyen işletmede de etkin bir yetenek yönetim sistemi bulunmamakla birlikte işe alım ve gelişim süreçlerinde sistematik olmayan yetenek yönetimi faaliyetlerinde buldukları ifade edilebilir. “İşletmenin başarısının arkasındaki en önemli etkeni alanında en iyilerle çalışılması” olarak ifade eden işletme insan kaynakları yöneticisinin bu ifadesi yetenek yönetiminin örgütün hedeflerine ulaşmasındaki önemine dikkat çekmektedir. Karma strateji izleyen işletmelerde yetenek yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin kavram ve kapsamı arasındaki ayrım daha belirgin bir şekilde ifade edilmiştir. Cezbetme, elde tutma ve geliştirme için sistematik bir yaklaşım sergileyen karma stratejiye sahip işletmelerde yeteneğin cezbedilmesi için sistematik çalışmaların yapılması da araştırmaların önemli bulgularından birisini oluşturmaktadır.

Elde edilen sonuçlar büyüme stratejisi izleyen katılımcı işletmelerin yeni tesis, yeni fabrika yatırımları bulunmakla birlikte etkin bir insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetimi sistemlerinin bulunmaması fiziksel, hacimsel ve cirosal bir büyümeye odaklanmaları ile ilişkili değerlendirilebilir.

Çalışmanın bulgularına dayanarak işletmeler ve bu konuda çalışmak isteyen araştırmacılar için birtakım öneriler sunulabilir.

- İşletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için kaynakları ve yetenekleri ile uyumlu stratejiler belirlemelidir.
- Büyümeye yönelik yatırım yapan işletmeler, yatırım kararlarını alırken en değerli ve hayati kaynağı olan insan kaynağını göz ardı etmemelidir.
- İnsan kaynakları planlamaları, şirket stratejileri ile uyumlu hale getirilmelidir.
- Yetenek yönetimi uygulamaları planlanırken, yetenek havuzu dışında kalan çalışanların motivasyonlarının sağlanması göz ardı edilmemelidir.
- İnsan kaynakları planlaması yalnızca kısa vadeli planlarla değil, örgütün stratejisi, misyonu ve vizyonu ile uyumlu hale getirilmelidir.

- İşletmelerin büyüme, küçülme, durağan veya karma tüm stratejilerinin hayata geçirilebilmesi için en değerli kaynağının insan kaynağı olduğu göz ardı edilmemelidir.
- Şirket stratejilerinin çalışanlar ile paylaşılarak yeteneklerin ve yetenek yönetimin nasıl geliştirileceğine yönelik çalışan görüşleri de alınmalıdır.
- Yoğun rekabet ortamında stratejik yönetim işletmelere rehberlik etmektedir, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için hedeflerin çalışanlarla paylaşılması ve çalışanların kararlara katılımının sağlanması gerekmektedir.
- İşletmelerde uygulanan temel stratejiler, stratejik yönetim alanında önemi korumakta ve önemli bir tartışma alanı olmayı sürdürmektedir. Bu konularda uygulamaya yönelik daha fazla çalışma yapılması alana katkı sağlayacaktır. İşletmelerin strateji seçiminde rehberlik etmek, mevcut durumlarına ayna tutmak ve gelecek için öngörü oluşturmak amaçlarıyla bu alana katkı sağlayacak uygulamaya yönelik araştırmalar artırılmalıdır.
- İnsan kaynağı planlaması yapılırken iş-yaşam dengesi gibi performansı arttırmaya yönelik motivatörler saptanmalıdır.
- Yetenek havuzu belirlenirken ölçüm kriterleri şeffaf bir şekilde hedef kitleye açıklanmalı ve böylelikle adil bir havuz oluşması sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

- Acharya, S. K. And Tripathy, S. K. (2017). *Manpower Planning and Strategic Change*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Akgemci, T. ve Güleş, H. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aksu, B. (2015). *Lojistik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*. İstanbul: Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu Yayınları.
- Aksu, İ. ve Apak, İ. (2014). “Yeni Mamül Geliştirme Kararlarında Mamül Yaşam Seyri Maliyetleme Yaklaşımı ve Bir İşletme Uygulaması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13/48, 235-253.
- Aktan, C. C. (2011). “Organizasyonlarda İnsan Yönetimi: İnsan Mühendisliği”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3/2, 386-416.
- Akyol, C. ve Zengin, B. (2016). “Sakaryada Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Stratejik Yönetim Yaklaşımları”, *15. Geleneksel Turizm Sempozyumu*.
- Alayoğlu, N. (2010). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem Yetenek Yönetimi”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 68-97.
- Aleson, M. R. and Escuer, M. E. (2002). “The Impact Of Product Diversification Strategy On The Corporate Performance Of Large Spanish Firms”, *Spanish Economic Review*, 4/2, 119-137.
- Alic, B. (2016). “Talent Recruitment And Selection – Issue And Challenge For Organizations In The Republic Of Moldova”, *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series*, 1, 62-68.
- Alkan, H. (2001). “İşletme Başarısında Maliyet Yönetiminin Rolü ve Maliyet Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, A/2, 177-192.
- Al-Qudah, S., Obeidat, A. M., Shrouf, H. and Abusweilem, M. A. (2020). “The Impact Of Strategic Human Resources Planning On The Organizational Performance Of Public Shareholding Companies In Jordan”, *Problems and Perspectives in Management*, 18/1, 219-230.
- Al-sharafi, H. and Rajiani, I. (2013). “Leadership Practices and Talent Turnover: Study on Yemeni Organizations”, *Business and Management Research*, 2/3, 60-67.
- Alshathry, S., Clarke, M. And Goodman, S. (2017). “The Role Of Employer Brand Equity In Employee Attraction And Retention: A Unified Framework”, *International Journal of Organizational Analysis*, 25/3, 413-431.
- Altun, İ. ve Tabakoğlu, A. (2020). “Uluslararası Firmaların Kriz Dönemlerinde Tsarruf Stratejilerinin İncelenmesi”, *Artuklu Kaime Uluslararası İktisadi ve İdari Araştırmalar Dergisi*, 3/1, 1-26.
- Ambler, T. and Barrow, S. (1996). “The Employer Brand”, *The Journal of Brand Management*, 4/3, 185-206.
- Ansoff, H. I. (1957). “Strategies For Diversification”, *Harvard Business Review*, 113-124.
- Aswegen, S. V., Botha, S., Kleynhans, R., Lotz, O., Markham, L., Meyer, W. and Schlechter, A. (2009). *Fresh Perspectives: Human Resource Mangement : UJ Custom Publication*. South Africa: Pearson Education.
- Axelrod, B., Handfield Jones, H. and Michaels, E. (2002). “A New Game Plan for C Players”, *Harvard Business Review*, 80/1, 80-88.
- Baker, D. T. and Kelan, E. K. (2017). “İntegrating Talent And Diversity Management”, D. G. Collings, K. Mellahi and W. F. Cascio içinde, *The Oxford Handbook of Talent Management* (s. 521-536). New Yrok: Oxford Üniversty Press.
- Barca, M. (2005). “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi; Bilimsel Bir Disiplin Oluşum Hikayesi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5/1, 7-38.
- Barca, M. (2009). “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişmesi”, *Ankara Sanayi Odası*, 34-52.
- Barron, M. (2007). “Analyzing Critical Positions for Talent Needs”, *Organization Development Journal*, 25/4, 115-118.

- Basharat, Z. M. and Bashir, Z. (2012). "Review of Classical Management Theories", *International Journal of Social Sciences and Education*, 2/1, 512-522.
- Bayat, B. (2008). "İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10/3, 67-91.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital; A Theoretical and Empirical Analysis*. United States of America: The National Bureau of Economic Research .
- Belias, D. and Sklikas, D. (2013). "Aspect Of Job Design", *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3/4, 85-94.
- Berber, A. (2013). *Klasik Yönetim Düşüncesi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Bertalanffy, L. V. (1972). "The History and Status of General Systems Theory", *The Academy of Management Journal*, 15/4, 407-426.
- Bettis, R. A. (1992). "Outsourcing and İndustrial Decline", *Academy of Management Executive*, 6/1, 7-22.
- Bhattacharyya, D. K. (2006). *Human Resouces Planning*. New Delhi: Excel Books.
- Bibeault, D. B. (1998). *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers Into Winner*. Washington: Beard Books.
- Biech, E. (2018). *ATD's Foundations of Talent Development: Launching, Leveraging, and Leading Your Organization's TD Effort*, USA: American Society for Training and Development.
- Blackerby, P. (1994). "History of Strategic Planning", *Armed Forces Comptroller Magazine*, 39/1, 23-24.
- Blass, D. E. (2007). *Talent Management; Maximising talent for business performance*. London: Chartered Management Institute and Ashridge Consulting.
- Boone, L. E. And Kurtz, D. L. (2013). *Çağdaş İşletme*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bowles, J. (2012). "New Employee Orientation", W. J. Rothwell içinde, *The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries* (s. 327-330), San Francisco: John Wiley & Sons.
- Bratianu, C. and Balanescu, G. V. (2008). "Vision, Mission And Corporate Values. A Comparative Analysis Of The Top 50 U.S. Companies", *Management & Marketing*, 3/3, 19-38.
- Breaugh, J. A. (2017). "The Contrubition Of Job Analysis To Recruitment", H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, C. Semedo, & J. Passmore içinde, *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention* (s. 12-28). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Brickley, J. A., Dark, F. H. and Weisbach, M. S. (1991). "An Agency Perspective on Franchising", *Financial Management*, 20/1, 27-35.
- Browne, R. (2012). "Employee Value Proposition", *Beacon Management Review*, 29-36.
- Bryant, P. C. and Allen, D. G. (2013). "Compensation, Benefits and Employee Turnover: HR Strategies for Retaining Top Talent", *Compensation & Benefits Review*, 45/3, 171-175.
- Bulgurcu Gürel, E. B. (2011). "Küçülme Stratejileri ve Türkiye'nin ilk 500 İşletmesinde Küçülme Stratejileri Üzerine Bir Araştırma", *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3/1, 53-67.
- Cadorin, E., Klofsten, M. and Löfsten, H. (2021). "Science Parks, Talent Attraction And Stakeholder İnvolvevement: An İnternational Study", *The Journal of Technology Transfer*, 46, 1-28.
- Cameron, K. S. (1994). "Strategies for Successful Organizational Downsizing", *Human Resource Management*, 33/2, 189-211.
- Cameron, K. S., Freeman, S. J. and Mishra, A. K. (1991). "Best Practices in White-Collar Downsizing: Managing Contradictions", *Academy of Management*, 5/3, 57-73.
- Cameron, K. S., Freeman, S. J. and Mishra, A. K. (1991). "Best Practices in White-Collar Downsizing: Managing Contradictions", *Academy of Management*, 5/3, 57-73.

- Cannon, J. A. and McGee, R. (2011). *Talent Management and Succession Planning*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Capelli, P. (2000). "A Market Driven Approach to Retaining Talent", *Harvard Business*, 103-111.
- Cappelli, P. (2008). "Talent Management for the Twenty-First Century", *Harvard Business Review*, 74-81.
- Cappelli, P. and Keller, J. (2014). "Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges", *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1/1, 305-331.
- Cascio, W. F. (2005). *Applied Psychology in Human Resource Management*. New Jersey: Peanon Prentice HaD.
- Cascio, W. F. (2009). *Employment Downsizing and its Alternatives*. United States of America.: Society for Human Resource Management.
- Castells, M. (2013). "An Introduction To The Information Age", *City: analysis of urban trends, culture, theory, policy, action.*, 2/7, 6-16.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., and Michaels, E. G. (1998). *The War For Talent*. New York: The Mckinsey Quarterly.
- Cheverton, P. (2012). *Key Marketing Skills: Strategies, Tools, and Techniques for Marketing Success*. London: Kogan Page.
- Chhabra, N. L., and Sharma, S. (2014). "Employer Branding: Strategy For Improving Employer Attractiveness", *International Journal of Organizational Analysis*, 22, 48-60.
- Cho, Y. J. And Lewis, G. B. (2011). "Turnover Intention and Turnover Behavior", *Review of Public Personnel Administration*, 32/1, 4-23.
- CIPD. (2020, Kasım 23). *Talent management Understand the changing context and benefits of talent management, and the key features of a talent management strategy*. CIPD: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/talent-factsheet#gref> adresinden alındı
- Clutterbuck, D. (2003). *Managing Work-life Balance: A Guide for HR in Achieving Organisational and Individual Change*. London: CIPD Publishing.
- Cole, G. (2004). *Management Theory and Practies*. London: Cengage Learning.
- Collings, D. G. And Mellahi, K. (2009). "Strategic Talent Management", *A Review And Research Agenda* 19, 304-313.
- Collings, D. G., Mellahi, K. and Cascio, W. F. (2017). *The Oxford Handbook of Talent Management*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Çelik, V. (1994). "Etkili Bir Okul için Stratejik Yönetim", *Eğitim ve Bilim*, 13, 28-34.
- Çetinel, F. G. (2003). "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Tarihsel Bir Perspektif", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19/1, 175-200.
- Çiftçi, M. (2010). "Üniversitelerde Akademik Personele Yönelik İnsan Kaynakları Planlaması: Avrupa Üniversiteler Birliği Kriterlerine Göre Türkiye’de Bir Değerlendirme", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çiftçi, M. ve Öztürk, U. C. (2013). "Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faliyetlerin ve Türkiye’deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13/25, 146-172.
- Çınaroğlu, S. ve Avcı, K. (2013). "Yönetim Biliminde Sistem Yaklaşımı ve Sağlık Alanı Özelinde Bir Değerlendirme", *Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 17/1, 83-101.
- Dabirian, A., Paschen, J. and Kietzmann, J. (2019). "Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies", *IT Professional*, 21/1, 82-89.
- Darr, K. (2011). "Introduction to Management and Leadership Concepts Principles and Practies", *Essentials of management and leadership in public healt*.

- David Cegarra-Leiva, E. S.-V., and Cegarra-Navarro, J. G. (2012). "Work Life Balance And The Retention Of Managers In Spanish Smes", *The International Journal of Human Resource Management*, 23/1, 91–108.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concept and Cases*. New Jersey: Pearson Education.
- Deb, T. (2005). *A Conceptual Approach to Strategic Talent Management*. New Delhi: Indus.
- Delmotte, J. and Sels, L. (2008). "HR Outsourcing: Threat Or Opportunity?", *Personnel Review*, 37/5, 543-563.
- Demir, C. ve Oktay, S. (2010). "Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi", *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1/1, 45-58.
- Demirkol, Ş. ve Ertuğral, S. M. (2007). "İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 23-34.
- Dessler, G. (2002). *Human Resource Management*. United Kingdom: Pearson.
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Dom, N. M., Kasim, N. and Shamsudin, A. (2012). "Factors Influencing Human Resource Planning (HRP) for Local Workforce Supply in Malaysian Construction Industry", *KICEM Journal of Construction Engineering and Project Management*, 2/1, 5-13.
- Earnest, D. R., Allen, D. G. and Landis, R. S. (2011). "Mechanisms Linking Realistic Job Previews With Turnover: A Meta-Analytic Path Analysis", *Personnel Psychology*, 64, 865–897.
- Ebadan, G. and Winstanley, D. (1997). "Downsizing, Delaying And Careers ? The Survivor's Perspective", *Human Resource Management Journal*, 7/1, 79-91.
- Ecerkale, K. ve Kovancı, A. (2005). "İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2/2, 69-75.
- Edwards, J. S. (1983). "A Survey of Manpower Planning Models and Their Application", *The Journal of the Operational Research Society*, 34/11, 1031-1040.
- Erarlan, D., Deniz, N., Yıldırım, H. ve İnel, M. N. (2013). "İşe Alma Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikasının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkisi", *Öneri Dergisi*, 10/39, 11-21.
- Eren, E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım.
- Erkut, H. (2009). *Yönetimin İzleri; Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: Yalın Yayıncılık.
- Erkut, H. (2009). *Yönetimin Kanatları ; Stratejik Yönetimin Temelleri*. İstanbul: Yalın Yayıncılık.
- Erol, Y. ve Kanbur, E. (2014). "Misyona ve Vizyona İfadelerine Göre Türkiye'nin İlk 100 Büyük Şirketinin Girişimcilik Özellikleri.", *Business and Economics Research Journal*, 5/3, 149-165.
- Eyceyurt, T. ve Sercemeli, M. (2013). "Şirket Birleşmeleri ve Satınalmalarının Hisse Senedi Fiyatlarına Etkisi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27/1, 159-175.
- Fairchild, A. (2015). "Strategic Succession Planning Essential To OR Economic Success", *OR Manager*, 31/1, 1-6.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P. and Taylor, C. R. (2004). "The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century", *Human Resource Planning*, 27/3, 12-25.
- Gagne, F. (2000). "Understanding the Complex Choreography of Talent Development Through DMGT-Based Analysis", K. A. Heller, F. J. Mönks, R. Subotnik, and R. Sternberg içinde, *International Handbook of Giftedness and Talent* (s. 67-79). Oxford.: Elsevier Science.
- Galagan, P., Hirt, M. and Vital, C. (2019). *Capabilities for Talent Development: Shaping the Future of the Profession*. USA: American Society for Training and Development.
- Garavan, T. N., Carbery, R. and Rock, A. (2012). "Mapping Talent Development: Definition, Scope And Architecture.", *European Journal of Training and Development*, 36/1, 5-24.
- Genç, A. ve Coşkun, E. (2013). "Birleşme ve Satın Alma Duyurularında Anormal Getiri: Satın Alan Şirket ve Hedef Şirket Açısından Bir İnceleme", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17/3, 359-376.

- Ghani, K. D., Nayan, S., Ghazali, S. A., Shafie, L. A. and Nayan, S. (2010). "Critical İnternal And External Factors That Affect Firms Strategic Planning", *İnternational Research Journal of Finance and Economics*, 51, 50-58.
- Govindaraju, N. (2018). "The Role Of Traditional Motivation Theories On Employee Retention", *İnternational Journal of Arts, Humanities and management studies*, 4/6, 95-110.
- Göksoy, S. ve Sağır, M. (2017). "Chris Agyris'in Olgunluk Kuramı Kapsamında Öğretmenlerin Mesleki Olgunluğu", *İnternational Journal of Human Sciences*, 14/3, 3079-3092.
- Göral, R. (2014). *Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Greenwood, C. A. (2021). *Public Relation And Whistleblowing: Golden Handscuff in Corporate Wrongdoing*. NewYork: Routledge.
- Groo, S. D. (2017). *Work-Life Balance in the Modern Workplace*. The Netherlands: Kluwer Law International B.V.
- Gusdorf, M. L. (2008). "Recruitment and Selection: Hiring the Right Person", *USA: Society for Human Resource Management*, 1-15.
- Güçlü, N. (2003). "Stratejik Yönetim", *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23/2, 61-85.
- Gül, İ. (2018). "Stratejik Yönetim Kavramının Tarihsel Süreci İçinde Gelişimi", *Journal of Social And Humanities Sciences Research*, 5/24, 1570-1583.
- Gürel, E. (2001). "Çalışma Yaşamında Işık ve Aydınlatmanın Önemi", *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 5, 1-11.
- Gürel, E. B. (2011). "Küçülme Stratejileri ve Türkiyenin ilk 500 İşletmesinde Küçülme Stratejileri Üzerine Bir Araştırma", *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3/1, 53-67.
- Hall, C. A. and Hall, M. L. (1988). "Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology", *Academy of Management Review*, 13/3, 454-470.
- Hanif, M. I. and Yunfei, S. (2013). "The Role Of Talent Management And HR Generic Strategies For Talent Retention", *African Journal of Business Management*, 7/29, 2827-2835.
- Harrison, S., Joyce, P., Milner, D. and Coyle, B. (2019). *Oxford International AQA Examinations: International AS Level Business*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Kumbalı Çoban H.(2018). "Örgüt Yapısına Göre Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Dayanıklılık İlişkisi", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi
- Hatum, A. (2010). *Next Generation Talent Management; Talent Management To Survive Turmoil*. England: Palgrave Macmillan.
- Heinen, J. S. and O'Neill, C. (2004). "Managing Talent to Maximize Performance", *Employment Relations Today*, 31, 67-81.
- Hofer, C. W. (1980). "Turnaround Strategies", *The Journal Of Business Strategy*, 1/1, 19-31.
- Holliday, M. (2001). *Coaching, Mentoring, and Managing: A Coach Guidebook*. USA: Red Wheel/Weiser.
- Horváthová, P. (2011). "The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization", *2011 3rd International Conference on Information and Financial Engineering* (s. 50-54). Singapore: IACSIT.
- Horváthová, P., Velcovská, Š., Kauerová, L. and Larsen, F. R. (2020). "Evaluation of Key Positions and Employees Management Level in Manufacturing Industry-The Czech Case", *Sustainability*, 12, 1-14.
- Howe, M. J., Davidson, J. W. and Sloboda, J. A. (1998). "Innate Talents: Reality Or Myth?" *Behavioral and Brain Sciences*, 21/3, 399-407.
- Hussain, S., Khattak, J., Rizwan, A. and Latif, M. A. (2013). "Ansoff Matrix, Environment, And Growth- An Interactive Triangle", *Management and Administrative Sciences Review*, 2/2, 196-206.
- İbojo, O. (2012). "Manpower Planning and Organization Objectives Nexus: A Theoretical Approach", *Pakistan Journal of Business and Economic Review*, 3/1, 116-124.

- Ilgaz, D. (2000). Know-How ve Ticari Sırlar (Teknoloji Transfeleri ve Fikri Haklarla İlgili Lisans Anlaşmaları)", *Avrupa Araştırmaları Dergisi*, 8/1-2, 155-182.
- Isoherranen, V. (2012). *Strategy Analysis Frameworks For Strategy Orientation And Focus*. Tampere: Juvenus Print.
- Jackson, S. E. and Schuler, R. S. (1990). "Human Resource Planning Challenges for Industrial/Organizational Psychologists", *American Psychological Association*, 45/2, 223-239.
- Janes O. Samwel. (2018). "Human Resource Planning as an Important Practice to Anticipate Future Human Resource Requirements of the Organization – Literature Review", *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 5/3, 24-30.
- Jofre, S. (2011). "Strategic Management: The Theory And Practice Of Strategy İn (Business) Organizations", *DTU Management*, 1-49.
- Kapse, A. S., Patil, V. S. and Patil, N. V. (2012). "E- Recruitment", *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 1/4, 82-86.
- Kara, E. (2017). "Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim Süreci: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma", *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7/13, 554-574.
- Karacan, E. ve Erdoğan, Ö. N. (2011). "İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 102-116.
- Karakılıç, N. Y. (2009). "Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Opet Stratejik İttifakı Balance Scorecard Örneği", *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12/21, 200-214.
- Katıtaş, S. (2019). "Organizma Metaforunun Eğitim Örgütlerine Yansımaları", *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, 329-342.
- Kerdpitak, C. and Jermstittiparsert, K. (2020). "The Effects of Workplace Stress, Work-Life Balance on Turnover Intention: An Empirical Evidence from Pharmaceutical Industry in Thailand", *Sys Rev Pharm*, 11/2, 586 594.
- Khan, M. Z., Ayub, A. and Baloch, D. Q. (2013). "Importance of Talent Management in Business Strategy: A Critical Literature Review", *Abasyn Journal of Social Sciences*, 6/1, 28-40.
- Khandekar, A. and Sharma, A. (2005). "Managing Human Resource Capabilities For Sustainable Competitive Advantage: An Empirical Analysis From Indian Global Organisations", *Education+ Training*, 47/8-9, 628-639.
- Kızıldağ, D. ve Büyükaslan, H. D. (2018). "İnsan Kaynakları Yönetimi Alanındaki Bildirilerin Seyri: Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongreleri Üzerine Bir Araştırma", *İş ve İnsan Dergisi*, 5/1, 61-73.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N. and Fernandes, P. B. (2008). "Executive Coaching: It Works", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60/1, 78-90.
- Köklü, K. (2018). "İş Analizi, İş Analistliği ve İş Zekası", *Lectio Socialis*, 2/2, 121-142.
- Köseoğlu, M. A. ve Ocağ, S. (2010). "Miyon İfadelerinde Kullanılan Öğeler İşletmelerin Mülkiyet Yapısına Göre Değişir mi?: Özel ve Kamu Hastaneleri Üzerine Bir Araştırma", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13/1, 63-82.
- Krohn, R. A. (2000). "Training as a Strategic Investment", *Advances in Developing Human Resources*, 2/1, 63-75.
- Kucherov, D. and Zavyalova, E. (2011). "HRD Practices And Talent Management İn The Companies With The Employer Brand", *European Journal of Training and Development*, 36/1, 86-104.
- Kumar R, R. (2020). *Principles of Management*. Kerala: Jyothis Publishers.
- Kumar, A. and Meenakshi, N. (2009). *Organizational Behaviour: A Modern Approach*. New Delhi: Vikas Publishing House.

- Landy, F. j. and Vasey, J. (1991). "Job Analysis: The Composition Of Sme Samples", *Personnel Psychology*, 44/1, 27-50.
- Lee, P. M. (1997). "A Comparative Analysis Of Layoff Announcements And Stock Price Reactions İn The United States And Japan", *Strategic Management Journal*, 18/11, 879-894.
- Lee, Y.-H., Hsieh, Y.-C. and Ma, C.-Y. (2011). "A Model Of Organizational Employees' E-Learning Systems Acceptance", *Knowledge-Based Systems*, 24, 355-366.
- Lewis, R. E. and Heckman, R. J. (2006). "Talent Management: A Critical Review", *Human Resource Management Review*, 16, 139–154.
- Liu, P.-L., W.-C. C. and Tsai, C.-H. (2005). "An Empirical Study On The Correlation Between The Knowledge Management Method And New Product Development Strategy On Product Performance İn Taiwan's Industries". *Technovation*, 25, 637–644.
- Loredana, E. M. (2017). "The Use Of Ansoff Matriz İn The Field Of Business", *Annals of the Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu, Economy Series*, 2, 141-148.
- Lunenburg, F. C. (2012). "Human Resource Planning: Forecasting Demand and Supply", *International Journal Of Management, Business, And Administration*, 15/1, 1-9.
- Mabert, V. A. and Schmenner, R. W. (1997). "Assessing The Roller Coaster Of Downsizing", *Business Horizons*, 40/4, 45-53.
- Machado, C. and Davim, J. P. (2017). *Organizational Behaviour and Human Resource Management: A Guide to a Specialized MBA Course*. Switzerland: Springer.
- MacLennan, N. (2017). *Coaching and Mentoring*. New York: Routledge Taylor & Francis.
- Magbool, M. A., Amran, A., Nejadi, M. and Jayaraman, K. (2016). "Corporate Sustainable Business Practices and Talent Attraction", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7/4, 539-559.
- Mahoney, T. A. and Deckop, J. R. (1986). "Evolution Of Concept And Practice İn Personnel Administration/Human Resource Management (PA/HRM)", *Journal of Management*, 12/2, 223-241.
- Mainardes, E. W., Ferreira, J. J. and Raposo, M. L. (2014). "Strategy And Strategic Management Concepts: Are They Recognised By Management Students?", *Business Administration and Management*, 1/4, 43-61.
- Manpower. (2021, 10 29). manpowergroup: <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage> adresinden alındı
- Mazzucato, M. (2002). *Strategy for business: a reader*. New Delhi: Sage.
- McCuller, P. (2013). *How To Recruit and Hire Great Software Engineers: Building A Crack Development Team*. New York: Apress.
- McCune, J. T., Beatty, R. W. and Montagno, R. V. (1988). "Downsizing: Practices İn Manufacturing Firms", *Human Resource Management*, 27/2, 145-161.
- McDonnell, A., Collings, D. G. and Carbery, R. (2019). "The Identification and Evaluation Of Talent in MNEs", H. S. David G. Collings içinde, *Global Talent Management*. New York: Routledge.
- McGregor, D. (1960). "Theory X and Theory Y", *Organization theory*, 358-374.
- Mestre, M., Stainer, A. and Stainer, L. (1997). "Employee Orientation – The Japanese Approach", *Employee Relations*, 19/5, 443 - 456.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business Pres.
- Mintzberg, H. and Waters, J. A. (1985). "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Momin, W. Y. And Mishra, K. (2015). "HR Analytics as a Strategic Workforce Planning", *International Journal of Applied Research*, 1/4, 258-260.

- Moustaghfir, K. (2014). "Strategic Human Resource Management: An HR Planning Toolkit", *Strategic Approaches to Human Resources Management Practice* (s. 27-51). Bangkok;Celje; Lublin: ToKnowPress.
- Mukherjee, S. (2014). *Corporate Coaching: The Essential Guide*. New Delhi: SAGE Publications.
- Muscalu, E. (2015). "Sources Of Human Resources Recruitment Organization", *Management and Economics*, 3/79, 351-359.
- Nafukho, F. M., Dirani, K. and Irby, B. (2017). *Groups, Talent Development and the Global Economy: Perspectives from Special Interest*. USA: Informational Age Published.
- Navimipour, N. J. and Zareie, B. (2015). "A Model For Assessing The Impact Of E-Learning Systems On Employees' Satisfaction", *Computers in Human Behavior*, 53, 475-485.
- Neil K. Mishra, K. E. And Spreitzer, G. M. (2009). "Downsizing the Company Without Downsizing Morale", *Sloan Management Review*, 39-44.
- Nickols, F. (2016). "Strategy, Strategic Management, Strategic Planning And Strategic Thinking", *Management Journal*, 1/1, 4-7.
- Nişancı, Z. N. (2015). "Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13/25, 257-294.
- Okakın, N. (1998). "İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma", *Öneri Dergisi*, 2/9, 197-202.
- Oladapo, V. (2014). "The İmpact Of Talent Management On Retention", *Journal of Business Studies Quarterly*, 5/3, 19-36.
- Ordanini, A. and Silvestri, G. (2008). "Recruitment And Selection Services: Efficiency And Competitive Reasons İn The Outsourcing Of HR Practices", *The International Journal of Human Resource Management*, 19/2, 372-391.
- Öcal, M. (2021, 05 23). *avys.omu.edu.tr*: avys.omu.edu.tr: https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/mustafa.ocal/135737/IKY113_unite2.pdf adresinden alındı
- Öndeş, T., Kaygın, E. ve Kaygın, C. Y. (2011). "Örgütsel Küçülmeye Stratejik Bir Bakış", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25/2, 123-136.
- Özevren, M. (1990). *İşe Alma ve Eğitimin Fayda ve Maliyet Analizi*. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Öztürk, C. (2016). "Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları", *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*, 5/8, 3085-3098.
- Pamela, A. C. and Worlu, P. G. (2017). "Human Resource Planning And Organizational Performance İn Oil And Gas Firms İn Port Harcourt", *International Journal of Advanced Academic Research-Social & Management Sciences*, 3/9, 110-129.
- Papulova, Z. (2014). "The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic", *Journal of Economics, Business and Management*, 2/1, 12-15.
- Pearce, J. A. and Robinson, R. B. (2015). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Nobel Akademik Yayınları.
- Pfeffer, J. and Nowak, P. (1976). "Joint Ventures and Interorganizational Interdependence", *Administrative Science Quarterly*, 21/3, 398-418.
- Phillips, J. J., and Connell, O. (2004). *Managing Employee Retention*. USA: Routledge.
- Phillips, J. J. and Edwards, L. (2008). *Managing Talent Retention: An ROI Approach*. USA: Pfeiffer Publishing.
- Picardi, C. A. (2019). *Recruitment and Selection: Strategies for Workforce Planning & Assessment*. California: SAGE Publications.
- Pickton, D. W. and Wright, S. (1988). "What's Swot İn Strategic Analysis?" *Strategic Change*, 7/2, 101-109.
- Pirzada, D. S., Hayat, F., A. A., Ayub, M. and Waheed, K. (2013). "Impact of Human Resources Management Practices on Turnover,Productivity and Corporate Financial Performance", *European Journal of Business and Management*, 5/10, 163-176.

- Pitt, L. F. and Ramaseshan, B. (1995). "Realistic Job Information And Salesforce Turnover: An Investigative Study", *Journal of Managerial Psychology*, 10/5, 29 - 36.
- Planellas, M. (2013). *In search of the essence of strategy, a model for strategic management in three stages*. Barcelona: Esade Working Paper.
- Pollard, E. and Hillage, J. (2001). *Exploring e-Learning*. Report 367: Institute of Employment Studies.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press .
- Porter, M. E. (1999). Michael Porter on competition. *Antitrust Bull*, 44-841.
- Pradeesh, N. (2001). "Human Resource Planning and Development", Malappuram, Kerala, India: Calicut University.
- Preffer, J. (2001). "Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health", *Organizational Dynamics*, 29/4, 248-259.
- Press, H. B. (2010). *Retaining Employees: Expert Solutions to Everyday Challenges*. Boston: Harvard Business Review Press,.
- Pruis, E. (2011). "The Five Key Principles For Talent Development", *Industrial And Commercial Training*, 43/4, 206-216.
- Qin, C., Zhu, H., Xu, T., Zhu, C., Jiang, L., Chen, E. and Xiong, H. (2018). "Enhancing Person-Job Fit for Talent Recruitment: An Ability-aware Neural Network Approach", *The 41st International ACM SIGIR Conference on Research & Development in Information Retrieval* (s. 25-34). New York: Association for Computing Machinery.
- Raj, A. B. (2020). "Impact Of Employee Value Proposition On Employees' Intention To Stay: Moderating Role Of Psychological Contract And Social Identity", *South Asian Journal of Business Studies*, 10/2, 203-226.
- Ramlall, S. (2004). "A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations", *Journal of American academy of business*, 5/1-2, 52-63.
- Reilly, P. (1996). *Human Resources Planning : An Introduction*. Brighton: The Intitute For Employment Studies.
- Richardson, M. A. (2012). "Recruitment Strategies-Managing/Effecting the Recruitment Proces", *Summary of Journal* , 1-24.
- Robbins, D. K. and Pearce, J. A. (1992). "Turnaround: Retrenchment and Recovery", *Strategic Management Journal*, 13/4, 287-309.
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (2012). *Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Robinson, C., Feters, R., Riester, D. and Branco, A. (2009). "The Paradox of Potential: A Suggestion for Guiding Talent Management Discussions in Organizations", *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 413-415.
- Ross, S. (2013). "How Definitions Of Talent Suppress Talent Management", *Industrial and Commercial Training*, 45/3, 166-170.
- Rothwell, W. (1994). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: Amacom.
- Rotich, K. J. (2015). "History, Evolution and Development of Human Resource Management; A Contemporary Perspective", *Global Journal of Human Resource Management*, 3/3, 58-73.
- Rubinstein, W. D. and Maravic, P. v. (2010). "Max Weber, Bureaucracy, And Corruption", *The Good Cause : Theoretical Perspectives On Corruption* 21-35.
- Rudnicki, W. and Vagner, I. (2014). "Methods Of Strategic Analysis And Proposal Method Of Measuring Productivity Of A Company", *The Malopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection*, 25/2, 175-184.
- Sabuncuoğlu, Z. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

- Sağır, M. (2010). “Stratejik Yönetim Sürecinde Ürün Stratejilerinin Kullanımı ve Önemi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 312-321.
- Samolejová, A., Wicher, P., Lampa, M., Lenort, R., Kutáč, J. and Sıkorová, A. (2015). “Factors Of Human Resource Planning”, *Metalurgija*, 54/1, 243-246.
- Sancaktutan, K. (2018). “Ana Firmaların Büyümlerinde Tedarikçilerin Rolü”, *Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 6/1, 19-44.
- Schiemann, W. A. (2014). “From Talent Management To Talent Optimization”, *Journal of World Business*, 49/2, 281-288.
- Schneider, B. and Konz, A. M. (1989). “Strategic Job Analysis”, *Human Resource Management*, 28/1, 51-63.
- Schuler, R. S. and Walker, J. W. (1990). “Human Resources Strategy: Focusing On Issues And Actions”, *Organizational Dynamics*, 19/1, 5-19.
- Schweyer, A. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning.*. Canada: Wiley.
- Seker, S. E. (2014). “Henri Fayol ve Yönetim”, *YBS Ansiklopedi*, 1/1, 24-26.
- Sengupta, S., Whitfield, K. and McNabb, B. (2007). “Employee Share Ownership And Performance: Golden Path Or Golden Handcuffs?”, *The International Journal of Human Resource*, 18/8, 1507-1538.
- Seopa, N., Wöcke, A. and Leeds, C. (2015). “The Impact On The Psychological Contract Of Differentiating Employees Into Talent Pools”, *Career Development International*, 20/7, 717-732.
- Seymen, O. A. (2014). “Koşul Bağımlılık Kuramı Kapsamında Örgüt Büyüklüğü-Örgüt Yapısı İlişkisinin Yazınsal Açıdan Eleştirel Bir Değerlendirmesi”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 15/2, 135-165.
- Sharma, N. (2014). “Recruitment-Strategies-A-power-of E-Recruiting-and-Social-Media”, *International Journal Of Core Engineering & Management*, 1/5, 15-35.
- Shukla, R. (2009). *Talent Management: Process Of Developing And Integrating Skilled Workers*. New Delhi: Global India Publications.
- Shy, O. and Stenbacka, R. (2003). “Strategic Outsourcing”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 50/2, 203-224.
- Siddique, C. (2004). “Job Analysis: A Strategic Human Resource Management Practice”, *The International Journal of Human Resource Management*, 15/1, 219-244.
- Silzer, R. and Dowell, B. E. (2009). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Söyler, İ. (2007). “Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Uygulanabilir Mi?”, *Maliye Dergisi*, 103-115.
- Sridhar, G. V., Venugopal, S. and Vetrivel, S. (2018). “Employee Attrition and Employee Retention-Challenges & Suggestions”, *International Conference On Economic Transformation with Inclusive Growth* (s. Online). Chennai: Available at: https://www.researchgate.net/publication/322896996_Employee_Attrition_and_Emp.
- Srivastava, P. and Bhatnagar, J. (2010). “Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration towards its Measurement”, *The Journal of Business Perspective*, 14/25, 25-34.
- Stadler, K. (2011). “Talent Reviews: The Key To Effective Succession Management”, *Business Strategy Series*, 12/5, 264-271.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P and Wright, P. M. (2012). “Six Principles Of Effective Global Talent Management”, *Sloan Management Review*, 53/2, 1-39.
- Stenholm, P., Pukkinen, T. and Heinonen, J. (2016). “Firm Growth in Family Businesses—The Role of Entrepreneurial Orientation and the Entrepreneurial Activity”, *Journal of Small Business Management*, 54/2, 697-713.

- Sudarsanam, S. and Lai, J. (2001). "Corporate Financial Distress and Turnaround Strategies: An Empirical Analysis", *British Journal of Management*, 12/3, 183–199.
- Sullivan, J. (2015). "Easy-To-Use Approaches to Attract Top Talent", T. Bickham içinde, *Talent Management Handbook* (s. 3-14). Alexandria: American Society for Training and Development.
- Sutanto, E. M. (2000). "Forecasting: The Key to Successful Human Resource Management", *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 2/1, 1-8.
- Sutherland, J. and Canwell, D. (2008). *Essential Business Studies A Level: AS Student Book for AQA*. United Kingdom: Folens Limited.
- Swales, S. and Blackburn, M. (2016). "Employee Reactions To Talent Pool Membership", *Employee Relations*, 38/1, 112 - 128.
- Şahin, A. (2004). "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.
- Şen, C. (2019). "Çok Uluslu Şirketlerde Kurumsal Kuramın Öngördüğü Meşruiyet Kazanma Ve Eşbiçimlilik Çabalarına Koşul Bağımlılık Kuramı Açısından Bir Bakış", *Mehmet Akif Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11/29, 293-315.
- Şengül, R. (2007). "Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14/2, 257-273.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2016). *İşletme Bilimine Giriş*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tansley, C. (2011). "What Do We Mean By The Term "Talent" In Talent Management?" *Industrial and Commercial Training*, 43/5, 266-274.
- Tarique, I. (2021). *The Routledge Companion to Talent Management*. New York: Routledge.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Newyork ve London: Harper& Brothers Publishers.
- Taylor, F. W. ve Akın, H. B. (1997). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*. Çizgi Kitapevi.
- Tdk. (2021, 06 05). *TDK. Türk Dil Kurumu Sözlükleri*: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Tecim, V. (2004). "Sistem Yaklaşımı ve Soft Düşünce Sistemi", *D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi*, 19/2, 75-100.
- Temel, E. K., Bulut, Z. A. ve Sürgevil, O. (2007). "Örgütlerde Mevcut Durum Analizi", *Tühis İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 20/4-5.
- Tevfik, A. T. ve Özek, S. (2011). "Kurum Stratejisi ve Çeşitlendirme", *Peşforma*, 55-58.
- Tlaiss, H. A., Martin, P. and Mahrane Hofaidhllaoui. (2017). "Talent Retention: Evidence From A Multinational Firm In France", *Employee Relations*, 39/4, 426-445.
- Toracco, R. J. and Swanson, R. A. (1998). "Forecasting Financial Benefits of Human Resource", *Human Resource Planning*, 18/4, 10-21.
- Trevisan, L. N., Veloso, E. F., Silva, R. C., Dutra, J. S. and Fischer, A. L. (2014). "Talent Retention Strategies in Different Organizational Contexts and Intention of Talents to Remain in the Company", *Journal on Innovation and Sustainability*, 5/1, 49-61.
- Türk, M. ve Kara, E. (2017). "Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim Süreci: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma", *Uluslararası Toplum Araştırma Dergisi*, 554-574.
- Uggerslev, K. L., Fassina, N. E. and Kraichy, D. (2012). "Recruiting Through the Stages: A Meta-Analytic Test of Predictors of Applicant Attraction at Different Stages of the Recruiting Process", *Personnel Psycholog*, 65/3, 597-660.
- Ulferts, G., Wirtz, P. and Peterson, E. (2009). "Strategic Human Resource Planning In Academia", *American Journal of Business Education*, 2/7, 1-10.
- Ulrich, D. (2007). "The Talent Trifecta", *Workforce Management*, 32-33.
- Uyar, A. S. ve Deniz, N. (2012). "The Perceptions of Entrepreneurs on the Strategic Role of Human Resource Management", *Social and Behavioral Sciences*, 58, 914-923.

- Ülgen, H. ve Mirze, S. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Ventegodt, S., Andersen, N. J. and Merrick, J. (2003). "The Life Mission Theory II. The Structure of the Life Purpose and the Ego", *The Scientific World Journal*, 3, 1277-1285.
- Vetter, E. W. (1964). "The Nature Of onge Range Manpower Planning", *Management of Personnel Quarterly*, 3/2, 20-27.
- Weihrich, H. and Koontz, H. (2006). *Managament; A Global Perspective*. New York: Tata McGraw-Hill Edition.
- Western, S. (2012). *Coaching and Mentoring: A Critical text*. California: Sage.
- White, C. (2004). *Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Williams, M. R. (2000). *The War for Talent: Getting the Best from the Best from the Best*. London: CIPD Publishing.
- Wood, J. C. and Wood, M. C. (2002). *Henri Fayol: Critical Evaluations in Business and Management*. London ve Newyork: Routledge.
- Yalçın, İ., Akın, M. ve Şeker, M. (2011). "Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13/20, 83-92.
- Yavuz, S. (2013, 2019 21). *Stratejik Yönetim Alanına Tarihsel Bir Bakış*. <https://sanayisurasi.gov.tr/pdfs/stratejik-yonetim-alaninin-tarihsel-gelisimine-bir-bakis.pdf>: 11 adresinden alındı
- Yıkılmaz, A. (2012). "Şirket Küçülme Stratejileri ve Küçülme Stratejilerinin İşletme Performansı Açısından Değerlendirilmesi; Hisse Senetleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında İşlem Gören İşletmeler Üzerine Yapılan Bir Uygulama", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Mersin: Mersin Üniversitesi.
- Yıldırım, H. ve Yavan, Ö. (2008). "Örgütsel Küçülme ve Örgütü Bekleyen Tehdit: Geriye Kalan Sendromu", *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10/1, 180-209.
- Yıldırım, M. M. (2018). "Know-How Sözleşmeleri", *Yıldırım Beyazıt Hukuk Dergisi*, 3/1, 207-257.
- Yıldız, F. Z. ve Öztürk, D. G. (2020). "Bir İşten Çıkartma Sebebi Olarak Sosyal Medya;Örnek Olay Çalışması", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11/27, 555-572.