

## Akademisyenlerin Yetenek Yönetimi Algısı<sup>1</sup>

 Seda GÜNDÜZALP

Munzur Üniversitesi

[sedagunduzalp@munzur.edu.tr](mailto:sedagunduzalp@munzur.edu.tr)

 Mukadder BOYDAK ÖZAN

Fırat Üniversitesi

[mboydak@firat.edu.tr](mailto:mboydak@firat.edu.tr)

Gönderilme Tarihi: 22/01/2019

Kabul Tarihi: 28/06/2019

Yayınlanma Tarihi: 30/07/2019

DOI: [10.30855/gjes.2019.05.02.001](https://doi.org/10.30855/gjes.2019.05.02.001)

### Makale Bilgileri

### ÖZET

#### Anahtar Kelimeler:

Yetenek  
yönetimi,  
Akademisyen,  
Üniversite

Yetenekli çalışanların kurumsal başarı ve rekabetle başa çıkabilmenin kilit noktası haline geldiği günümüzde, yetenek yönetimini dikkate alan kurumlar başarılı sonuçlar alarak sürdürülebilirliklerini attırmaktadır. Üniversitelerde de yetenekli çalışanlara sahip olmak ve onları elde tutmak kurumsal başarıyı arttırmada ve gelişimin sürdürülebilirliğini sağlamada oldukça önemli olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle üniversitelerin yetenekli çalışanları nasıl tespit edebileceklerini, onları kurumda nasıl tutabileceklerini ve gelişimlerini sağlamak adına neler yapabileceklerini yönetsel anlamda bir uygulamaya geçmelerinin faydalı olacağı ön görülebilir bir durumdur. Bu doğrultuda çalışmada üniversitelerde akademisyenlerin son yıllarda popülerlik kazanan yetenek yönetimine ilişkin algılarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. İçerik analizi sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda yetenek yönetimi kavramını bilen ya da bu kavramın isminin çağrışımından yola çıkarak yorumda bulunan akademisyenlerin; yeteneklerin yönetilmesi konusunda pozitif düşünceye sahip olduğu görülmüştür. Yapılan bu çalışma ile özellikle görüşlerin bilim insanlarından alınmasıyla, yetenek yönetimi sisteminin üniversitelerde uygulanmasının faydalı sonuçlar doğurabileceği, özellikle üniversitelerin yetenekli çalışanları elde tutmasını, deyim yerindeyse üniversiteler arası beyin göçünün önlenmesini sağlayacak bu uygulamanın, üniversitenin kurumsal anlamda başarısını arttıracacağı, bunun sonucunda da kurumsal imaj yönünde olumlu bir yerde olacağı düşünülmektedir.

<sup>1</sup> Bu makale Seda Gündüzalp'in, Prof. Dr. Mukadder Boydak Özan danışmanlığında tamamladığı doktora tezinden üretilmiştir.

## Talent Management Perception of Academicians

### Article Info

#### Keywords:

Talent  
management,  
Academician,  
University

### ABSTRACT

Today, when talented employees become the key point of dealing with corporate success and competitiveness, institutions that take talent management into consideration are successful in taking their sustainability. Having and retaining talented employees in universities is considered to be important in enhancing corporate success and ensuring the sustainability of development. For this reason, it would be useful to see how universities can identify talented employees, how to keep them in the organization and what they can do in order to ensure their development. In this study, it is aimed to reveal the perceptions of academicians in talent management which have gained popularity in recent years. In accordance with the findings of content analysis, the academicians who know the concept of talent management or who comment on the name of this concept; it has been seen that he has a positive opinion about the management of talents. With this study, especially the opinions taken from the scientists, the application of talent management system in universities can bring beneficial results, especially universities to keep talented employees, so-called intergovernmental brain migration to prevent this practice, the university will increase its success in the institutional sense, as a result of the corporate image in the direction of positive it is thought to be somewhere.

### GİRİŞ

Örgütler, süregelen rekabet ortamında kendilerine yer bulabilmek ve rekabeti sürdürebilmek bağlamında, örgütün amacının gerçekleşmesi adına en uygun insan gücünü seçebilmeli ve bu gücü iyi yönetebilmelidir. Son zamanlarda insan kaynakları yönetimine bir alternatif olarak yetenek yönetimi uygulamaları gündemde yer tutar olmuş; yeteneklerin ayırt edici gücünden yararlanmayan örgütlerin, gün geçtikçe dinamikleşen rekabet koşullarında, rekabet güçlerini kaybedecekleri tartışma götürmeyen bir ön kabul haline gelmiştir (Gündüzalp ve Boydak Özen, 2017). Yetenekli çalışanların kurumsal başarı ve rekabetle başa çıkabilmenin kilit noktası haline geldiği günümüzde, yetenek yönetimini dikkate alan kurumlar başarılı sonuçlar olarak sürdürülebilirliklerini attırmaktadır. Yetenek yönetiminde yetenekli çalışanların kuruma çekilmesiyle kalmayıp, onları elde tutup gelişimlerini sağlamak ve yetenek yaklaşımını en tepe kademedен en alt kademeye kadar özümser hale getirmek, yetenek yönetimi uygulamasının etkililiğinin sağlanması adına oldukça büyük bir önem arz etmektedir.

Küreselleşme, teknoloji, dünyadaki değişimler, demografik, kültürel ve çalışanların ihtiyaçlarında meydana gelen değişiklikler yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler arasında yer almaktadır. Yetenek yönetimi ile ilgili olarak farklı araştırmalarda farklı

tanımlamalara rastlamak mümkündür. Yetenek Yönetimi ile ilgili ilk çalışmayı yapan Mc Kinsey ve Company'e göre, yetenek, kişilerin sahip olduğu bilgi, beceri, tecrübe, zeka, yargılama, tutum, davranış ve karakterlerin bir bütünü olup bu kavramların geliştirilmesidir. Bu uygulamanın yönetsel sistemde işlerlik kazanması da "yetenek yönetimi" olarak ifade edilmektedir (Akt.: Yumurtacı, 2014). Yetenek yönetimi, örgütlerin verimliliğini arttırmak için mevcut ve gelecekteki iş ihtiyaçlarının karşılanması için gerekli beceri ve yeteneklere sahip kişileri çekmek, onları geliştirmek, kurumda tutmak ve onlardan faydalanmak için süreçler geliştirerek tasarlanan entegre stratejilerin veya sistemlerin uygulanmasıdır (Lockwood, 2006). Performansı artırmak, hızlı bir değişim hızıyla başa çıkmak ve sürdürülebilir bir başarı yaratmak için, bir kurum bu süreçleri iş stratejileriyle uyumlu hale getirmelidir (McCauley ve Wakefield, 2006).

Yetenek yönetimi kısa bir tanımlamayla; doğru zamanda, doğru çalışanı, doğru yerde istihdam etmektir (Jackson ve Schuler, 1990). Bu uygulama, örgütün rekabet stratejisini destekleyecek işgücü planlamasının yapılması, var olan yetenekli çalışanların tespit edilerek, ihtiyaç duyulan yeteneklerin belirlenmesi, bu ihtiyaçları karşılayacak olan nitelikli çalışanların cezbedilebilmesi için uygun çalışma ortamının oluşturulması, doğru adayların istihdam edilmesi, var olan yeteneklerinin geliştirilmesi ve elde tutulmalarını sağlanmasına yönelik stratejik temelli insan kaynakları faaliyetlerini kapsayan bir süreçtir (Alayoğlu, 2010). Yetenek yönetiminin temel özellikleri Economist Intelligence Unit'de (2006) yayınlanan rapora göre;

- Güçlü ve etkin bir yetenek yönetimi daha fazla üretkenliğe olanak sağlar,
- Yetenek yönetimi stratejileri üst yönetim tarafından yönlendirilmeli ve insan kaynakları departmanları bu stratejileri desteklemek ve yürütmekten sorumlu olmalıdır.
- Yetenek yönetiminin örgütün strateji planlaması ile uyum içerisinde olmalı ve örgütün hedeflerine ulaşabilmek ihtiyaç duyulan yöneticilerin yetkinlik ve becerilerini ortaya çıkarmalıdır,
- Etkin bir performans değerlendirme ve ödüllendirme süreci başarılı bir yetenek yönetimi uygulamasının kilit noktalarından birisidir,
- Yetenek geliştirme programları koçluk ve mentorluk faaliyetleri ile desteklenerek teori ve pratiği birleştirmelidir.

Yetenek yönetiminin örgütsel sınırlar ya da belirli pozisyonlar için bir kaygısı yoktur ve yetenek yönetimi uygulamaları öncelikli olarak çalışanın yeteneğini ortaya çıkaracak koşulları sağlamak, geliştirmek ve ödüllendirmek üzerinde odaklanır (Lewis ve Heckman, 2006). Amaç, yeteneklerin büyük bir örgütsel başarı kaynağı olduğunu akılda tutarak, yetenek akışını güvence altına almaktır (Armstrong, 2006). Yetenek yönetiminde örgütlerin en değerli çalışanları çekme,

geliştirme ve elde tutmanın yanında, bu çalışanların potansiyel gelişimlerine elverişli koşullar yaratması örgüt başarısının sürdürülebilirliğinde önemli bir noktadır.

Yüksek potansiyel sahibi, engin bilgi ve beceriye sahip, değişim yönetiminde ve örgütün amaçlarına ulaşmasında etkin rol oynayan, yüksek performans gösteren, örgüte sağladığı katkısıyla değer yaratan, diğerlerine göre daha başarılı performans gösteren ve diğerleri tarafından gıpta edilen, örgütün temel yetkinliklerine sahip az sayıdaki kişiler yetenekli çalışanlar olarak nitelendirilmektedir (Berger ve Berger, 2004; Duttagupta, 2006; Lodewijk ve Mastenbroek, 2008; Thrift, 2008). Yetenekli çalışanların özelliklerini şöyledir (Ceylan, 2007; Fulmer ve Conger 2004).

- Öğrenme isteği ve becerisine sahip olma,
- Faaliyet gösterilen pazara odaklanabilme,
- İnisiyatif kullanma,
- Kişiler arası etkinlik sağlama
- Takım ruhuna yatkın olma,
- Liderlik özellikleri sergileyebilme,
- Değişim ile başa çıkabilme ve değişimi yönetebilme,
- Yaptığı işle ilgili anlam ve değer yaratma,
- Bilgi konusunda paylaşımcı olma ve etkin iletişim kurabilme,
- Yeni yetenekleri çekme,
- Ürünler ve süreçler ile ilgili yeni fikirler geliştirebilme.

Bir örgütün yetenek yönetimi tanımı, örgütün stratejisini ve önceliklerini yansıttığı, yetenekli çalışanların yeteneklerinin somutlaştırıldığı, örgütün yetenek yönetimi süreçlerini ve programlarını tam anlamıyla yerine getirdiği için önemlidir. Yetenek yönetimi uygulamasına geçiş sürecinde önemli olan, her örgütün kendine göre bir yetenek yönetim sistemi oluşturup, bu sistemi tanımlaması ve bunu stratejik boyutta uygulamaya taşıyabilmesidir (Akar, 2105; Yumurtacı, 2014). Üniversitelerde de yetenekli çalışanlara sahip olmak ve onları elde tutmak kurumsal başarıyı arttırmada ve gelişimin sürdürülebilirliğini sağlamada oldukça önemli olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle üniversitelerin yetenekli çalışanları nasıl tespit edebileceklerini, onları kurumda nasıl tutabileceklerini ve gelişimlerini sağlamak adına neler yapabileceklerini yönetsel anlamda bir uygulamaya geçmelerinin faydalı olacağı ön görülebilir bir durumdur.

Çalışmada üniversitelerde akademisyenlerin son yıllarda popülerlik kazanan yetenek yönetimine ilişkin algılarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmaya çalışılmıştır:

1. Öğretim elemanlarının yetenek yönetimi uygulamasına ilişkin farkındalığı ne düzeydedir?

2. Öğretim elemanlarının üniversitelerde yetenek yönetimi uygulamasının gerekliliğine ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Öğretim elemanlarının üniversitelerde yetenekli çalışanların, tespiti, elde tutulması, geliştirilmesi ile ilgili görüşleri nelerdir?

### **YÖNTEM**

Nitel verilerin toplanıp analiz edildiği süreçte araştırma tekniği olarak, metin içinde tanımlanan belirli karakterlerden tarafsız ve sistematik sonuçlar elde etmek amacıyla kullanılan içerik analizi yöntemi kullanılmıştır (Stone, Dunphy, Marshall ve Ogilvie, 1966). İçerik analiziyle bir metin üzerinden soruna ilişkin bulguları niceliksel olarak ortaya koyulur (Koçak ve Arun, 2006). Amaç, toplanan verilerin ve kavramlar ve ilişkilerle anlamlandırılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

### **Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubunu Fırat Üniversitesi'nde görev yapan 46 öğretim üyesi olmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme yönteminde örneklemin problemle ilgili olarak belirlenen niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesnelere ya da durumlardan oluşturulması söz konusudur (Büyüköztürk, 2012)

### **Veri Toplama Aracı**

Veri toplama aracı olarak iki açık uçlu ve bir kapalı uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Hazırlanan form çalışma grubunda yer alan akademisyenlere yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Araştırmada ilk olarak akademisyenlere uygulanan görüşme formu toplanarak, akademisyenlerin formda yer alan sorulara vermiş oldukları yanıtlar incelenmiştir. Bu inceleme sonunda akademisyenlerden toplanan 47 görüşme formundan 46'sı geçerli kabul edilmiştir. Bir formun geçerli kabul edilmemesinin sebebi, bu forma verilen yanıtların bilimsel sınırlar dışına çıkarak siyasi içerikli olmasıdır. 46 form aracılığıyla elde edilen veriler üzerinde çözümlenmeler yapılmıştır. 46 form bir Word belgesinde oluşturulan tablo ile her birine sırayla sayı numarası verilerek, her bir soru için satır oluşturulmuş ve yanıtlar bu tabloya işlenmiştir. Daha sonra bilgisayar ortamında hazırlanan veriler, nitel veri analiz programı olan NVivo programı ile analiz edilmiştir. Akademisyenlerin görüşlerinin analizinde, öncelikle verilen yanıtların benzerliğine göre gruplandırmalar yapılarak temalar oluşturulmuş, ardından, görüşler ilişkili olduğu düşünüldüğü temalara yerleştirilmiştir. Her bir temaya ve görüşü ait frekans değerleri belirlenerek, şekiller aracılığıyla sunulmuştur. Ayrıca, her bir temaya ilişkin örnek teşkil etmesi amacıyla doğrudan alıntılarla katılımcı görüşlerine yer verilmiştir. Araştırmanın güvenilirliğini

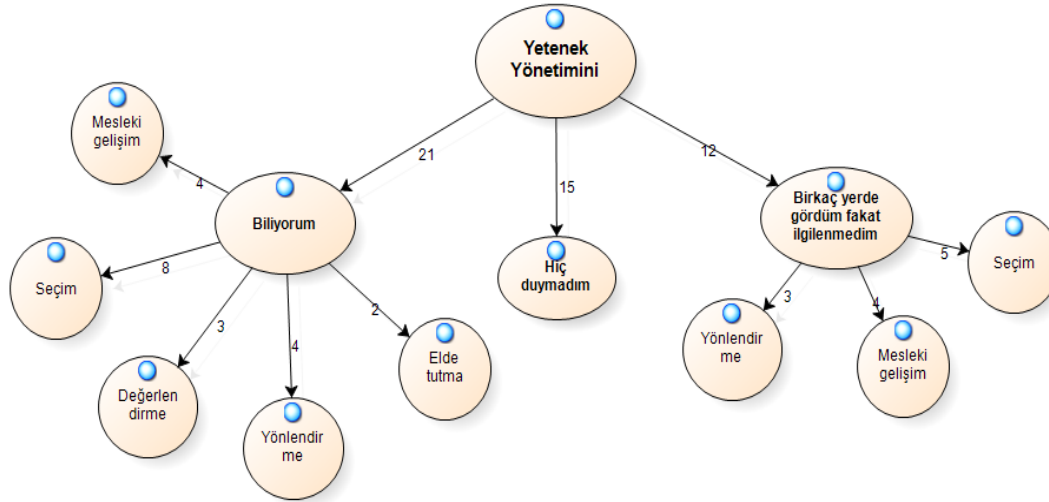
ölçmek amacıyla, akademisyenlerin görüşlerinden yola çıkarak yerleştirildiği temayı temsil edip etmediğini uzman görüşüne başvurularak belirlenmeye çalışılmıştır. Uzman görüşleriyle birlikte, araştırmanın güvenilirliğini ölçmek için Miles ve Heberman'ın (1994) geliştirdiği;

$$UzlaşmaYüzdesi = \frac{GörüşBirliği(Na)}{GörüşBirliği(Na)+GörüşAyrılığı} \times 100 \text{ formülü kullanılmıştır.}$$

Saban (2004, s. 467) nitel çalışmalarda, uzman ve araştırmacı değerlendirmeleri sonunda aralarındaki uyumun %90 ve üzeri olduğu durumlarda güvenirliliğin sağlanmış olacağını ifade etmektedir. Buna göre görüşüne başvurulmuş uzman 13 ifadeyi araştırmacıdan farklı bir kategoriye yerleştirmiştir. Bu sayı dikkate alınarak hesaplanan araştırmanın güvenirliliği;  $P = 241 / (241 + 13) \times 100 = \%95$  olarak bulunmuştur. Böylelikle görüşme formunda elde edilen verilerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

## BULGULAR

Akademisyenlere yöneltilen iki adet açık uçlu ve bir adet kapalı uçlu sorulardan alınan cevaplar modellenerek bu kısımda sunulmuştur. Yetenek yönetimi kavramı ile ilgili düşüncelerin sorgulandığı ilk araştırma sorusuna ilişkin olarak oluşturulan ana temalar, ana temalara bağlı alt temalar ve frekans değerleri Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Yetenek Yönetimi Kavramına İlişkin Görüşler

Yetenek yönetimi kavramına ilişkin görüşler incelendiğinde, akademisyenlerin 21'i yetenek yönetimi kavramını bildiğini, 15'i bu kavramı hiç duymadığını, 12'si ise bu kavramı birkaç yerde gördüğünü fakat ilgilenmediğini belirtmişlerdir. Yetenek yönetimi hakkında bilgi sahibi olan akademisyenler bu kavramın; en yeteneklilerin seçimi (Seçim; f=8), çalışanlara eğitim ve kendilerini geliştirme alanları sunan bakış açısı (Mesleki gelişim; f=4), yetenekli bireylerin yönlendirilmesi (Yönlendirme; f=4), yetenekli bireylerin değerlendirmesi (Değerlendirme; f=3) ve bu bireyleri elde tutulma stratejileri (Elde tutma; f=2) olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

Buna göre yetenek yönetimi kavramını bilen akademisyenler yetenek yönetimini daha çok yetenekli bireylerin seçimi olarak değerlendirmişlerdir.

Yetenek yönetimi kavramını birkaç yerde gören fakat bu kavramın ne olduğunu ile ilgilenmeyen akademisyenler yetenekli bireylerin tespit edilmesi (Seçim; f=4), eğitimlerle bireylerin mesleki gelişiminin sağlanması (Mesleki gelişim; f=4) ve bireylerin yeteneklerinin gerektirdiği pozisyonlara getirilmesi (Yönlendirme; f=3) yönünde görüş bildirmişlerdir. Yetenek yönetimi kavramına ait göz aşinalığı bulunan akademisyenler bu kavramın ne anlama geldiğini aşağı yukarı doğru tahmin ettiği görülmektedir. Bu durum, yetenek yönetimi isminin karmaşık olmadığı, benzer ifadeler çağrıştırdığını gösterebilir. Bu alt temada da yine seçim kategorisi daha çok görüş almıştır.

Akademisyenlerin yetenek yönetimi kavramına ilişkin görüşleri ile ilgili örnek ifadeler aşağıda yer almaktadır:

**K2:** Yeteneklerin belirlenip örgütsel amaçlar doğrultusunda mevcut yeteneklerin değerlendirilmesi.

**K5:** Yetenek yönetimi yetenekli çalışanların uygun pozisyonlarda yönetilmesidir.

**K13:** Çalışanlara eğitim ve kendilerini geliştirme alanları sunan bakış açısidir.

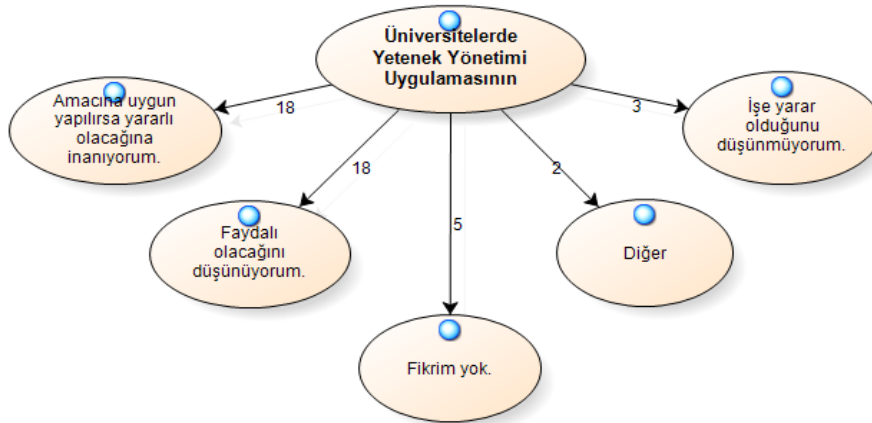
**K25:** Yetenekli çalışanların başka kurumlara gitmesini engellemek için geliştirilen stratejiler.

**K17:** Uzman kişilerin kontrolünde eğitim verilmesi gereken bir konu.

**K9:** Yetenekli insanların tespit edilip, işe alınması.,

**K43:** Bir kurumda bulunan farklı yetenekli kişilerin kurumun işleyişindeki yeteneğine uygun yerlere getirilmesi bunun gelecek kişilerin bulunması.

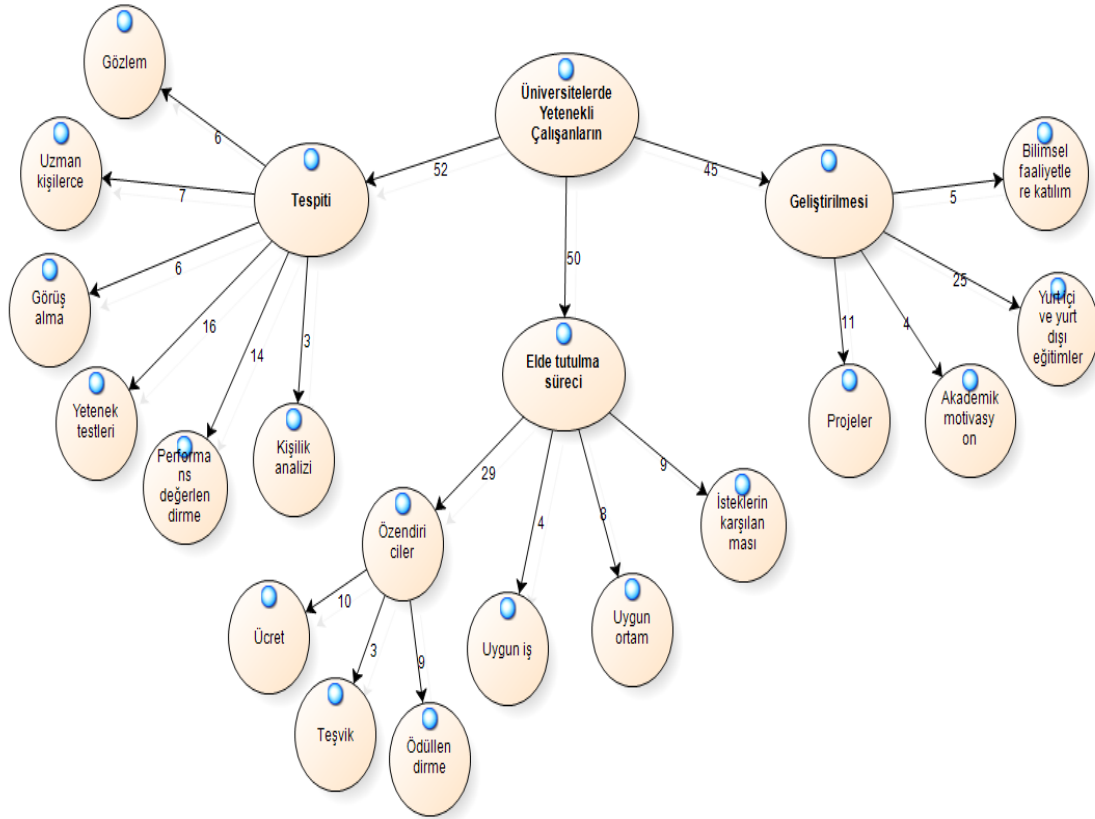
Üniversitelerde yetenek yönetimi uygulaması hakkında akademisyenlerin görüşlerinin belirlenmeye çalışıldığı ikinci soruya ilişkin olarak oluşturulan ana temalar, ana temalara bağlı alt temalar ve frekans değerleri Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. Üniversitelerde Yetenek Yönetimi Uygulaması Hakkında Görüşler

Üniversitelerde yetenek yönetimi uygulamasına ilişkin görüşler incelendiğinde, bu uygulamaların faydalı olacağını düşünen (f=18), amacına uygun yapılırsa çok yararlı olacağına inanan (f=18), fikri olmayan (f=5), işe yarar olduğunu düşünmeyen (f=3), ve teoride kalan bir kavram olduğunu düşünen (f=2) akademisyenlerin olduğu görülmüştür. Buna bulgular akademisyenlerin üniversitelerde yetenek yönetimi uygulamalarının amacına uygun yapılırsa faydalı olacağına inandığını göstermektedir.

Araştırmanın üçüncü sorusunda üniversitelerde yetenekli çalışanların tespiti, elde tutulma ve geliştirilme sürecinin nasıl olması gerektiğine ilişkin görüşler sorgulanmıştır. Elde edilen görüşler doğrultusunda oluşturulan ana temalar, ana temalara bağlı alt temalar ve frekans değerleri Şekil 3’de gösterilmiştir.



**Şekil 4.** Üniversitelerde Yetenekli Çalışanların Tespiti, Elde Tutulma ve Geliştirilme Süreci Hakkında Görüşler

Üniversitelerde yetenekli çalışanların tespiti, elde tutulma ve geliştirilme sürecinin belirlenmesine ilişkin görüşler incelendiğinde, tespit edilmesine ilişkin 52, elde tutulma sürecine ilişkin 50 ve geliştirilmesine ilişkin 45 akademisyen görüşünün bulunduğu görülmüştür. Yetenekli çalışanların, yetenek testleri yapılarak (f=16), performanslarına bakılarak (f=14), uzman kişilerin değerlendirilmesine tabi tutularak (f=7), danışman ve akranlarının görüşleri alınarak (f=6), ayrıntılı olarak gözlemler yapılarak (f=6) ve kişilik özelliklerine bakılarak (f=3) belirlenebileceği



yönünde görüşlere rastlanmıştır. Bu alt temada en çok görüş alan kategori yetenek testlerinin uygulanmasıdır. Yetenekli çalışanların elde tutulma sürecine ilişkin olarak özendiricilerin kullanılması (f=29), yetenekli çalışanların her türlü ihtiyaçlarının karşılanması (f=9), uygun çalışma ortamının sağlanması (f=8) ve kişiye uygun işin verilmesi (f=4) gerektiği elde edilen bulgular arasındadır. Bu alt temaya ilişkin en çok görüş alan kategori motivasyon artırıcı çalışmalarla özendiricilerin kullanılmasıdır. Örgüt içerisinde yetenekli çalışanların geliştirilmesi için akademisyenler yurt içi ve yurt dışı eğitimler almalarını sağlamak (f=25), alanıyla ilgili akademik projelere katılmaları sağlamak (f=11), yurt içi ve yurt dışındaki bilimsel faaliyetlere katılımın teşvik edilmesi (f=5) ve akademik motivasyonun sağlanması gerektiği yönünde görüş bildirilmiştir. Bu alt temada da en çok tekrarlanan görüş yurt içi ve yurt dışı eğitimlerin sağlanmasıdır. Buna göre yurt içi ve yurt dışı eğitimlerin sağlanmasının yetenek gelişimi konusunda daha önemli bir öge olduğunu göstermektedir.

Akademisyenlerin üniversitelerde yetenekli çalışanların tespiti, elde tutulma ve geliştirilme süreci hakkında görüşleri ile ilgili örnek ifadeler aşağıda yer almaktadır:

*K3: Profesyonel testlerle tespiti sağlanabilir.*

*K6: İşlevsel bir performans değerlendirmesiyle.*

*K11: Uzman kişiler tarafından yetenekleri belirlenebilir.*

*K15: Danışman ve akran görüşü alınarak.*

*K17: Ayrıntılı olarak gözlem yapılmalıdır.*

*K23: Hakkını koruyup ödüllendirilerek*

*K36: Öncelikle çalışmalarını rahat bir şekilde yürütebilecekleri bir çalışma ortamı ve iklimi sağlanmalıdır.*

*K38: Yurtiçi ve yurtdışında düzenlenen akademik toplantı, eğitim ve çalışmalara katılmaları konusunda gerekli teşvik ve desteklerin sağlanması ile geliştirilebilir.*

*K40: Alanıyla ilgili akademik proje ve eğitimlere katılımı sağlanarak.*

*K46: Akademik motivasyonla çalışanların yeteneklerini geliştirmeleri sağlanabilir.*

## **TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER**

Üniversitelerde yetenek yönetimi uygulaması ile ilgili akademisyenlerin görüşlerinin analiz edildiği bu çalışmada genel anlamda, yetenek yönetimi ile ilgili farkındalığın yeterli düzeyde olmadığı, ancak bu sistemin uygulanması ile ilgili olumlu görüşlerin yoğunlukta olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sorularına verilen cevaplardan yola çıkarak sonuçları ayrıntılı

değerlendirilmesi her bir araştırma sorusuna verilen cevaplarda elde edilen bulgulara dayanarak varılan sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Yetenek yönetimi kavramına ilişkin akademisyenlerin görüşleri incelendiğinde, yetenek yönetimi hakkında bilgi sahibi olan akademisyenler bu kavramın; en yeteneklilerin seçimi, çalışanlara eğitim ve kendilerini geliştirme alanları sunan bakış açısı, yetenekli bireylerin yönlendirilmesi, yetenekli bireylerin değerlendirilmesi ve bu bireyleri elde tutulma stratejileri olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Buna göre yetenek yönetimi kavramını bildiğini belirten akademisyenler, yetenek yönetimini daha çok yetenekli bireylerin seçimi olarak değerlendirmişlerdir. Yetenek yönetimi kavramını birkaç yerde gören fakat ilgilenmeyen akademisyenler ise bu kavramın, yetenekli bireylerin tespit edilmesi, eğitimlerle bireylerin mesleki gelişiminin sağlanması ve bireylerin yeteneklerinin gerektirdiği pozisyonlara getirilmesi olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Yetenek yönetimi kavramına ait göz aşinalığı bulunan akademisyenler bu kavramın ne anlama geldiğini aşağı yukarı doğru tahmin ettiği görülmektedir. Bu durum, yetenek yönetimi isminin karmaşık olmadığı, benzer ifadeler çağrıştırdığını gösterebilir. Bu alt temada da yine seçim kategorisi daha çok görüş almıştır.

Üniversitelerde yetenek yönetimi uygulamasının gerekliliğine ilişkin görüşler incelendiğinde, bu uygulamaların faydalı olacağını düşünen, amacına uygun yapılırsa çok yararlı olacağına inanan, fikri olmayan, işe yarar olduğunu düşünmeyen ve teoride kalan bir kavram olduğunu düşünen akademisyenlerin olduğu görülmüştür. Bu bulgular akademisyenlerin üniversitelerde yetenek yönetimi uygulamalarının amacına uygun yapılırsa performansı artırma yönünde faydalı olacağına inandığını göstermektedir. Bu sonuca paralel olarak yetenek yönetimi uygulamalarının performansı olumlu yönde etkilediği birçok çalışmada ortaya koyulmuştur (Bayık 2015; Brandt, 2011; Çayan, 2011; Erçoksos 2009; Kanap Gungör 2013; Karalar, 2008; Kaya, 2015; Kehinde, 2012; Muslu, 2013; Terlemez, 2013; Yıldız Çırak, 2014).

Üniversitelerde yetenekli çalışanların tespiti, elde tutulma ve geliştirilme sürecinin belirlenmesine ilişkin görüşler incelendiğinde; yetenekli çalışanların, yetenek testleri yapılarak, performanslarına bakılarak, uzman kişilerin değerlendirilmesine tabi tutularak, danışman ve akranlarının görüşleri alınarak, ayrıntılı olarak gözlemler yapılarak ve kişilik özelliklerine bakılarak belirlenebileceği yönünde görüşlere rastlanmıştır. Bu alt temada en çok görüş alan kategori yetenek testlerinin uygulanmasıdır. Yetenekli çalışanların elde tutulma sürecine ilişkin olarak özendiricilerin kullanılması, yetenekli çalışanların her türlü ihtiyaçlarının karşılanması, uygun çalışma ortamının sağlanması ve kişiye uygun işin verilmesi gerektiği elde edilen bulgular arasındadır. Bu alt temaya ilişkin en çok görüş alan kategori motivasyon artırıcı çalışmalarla özendiricilerin kullanılmasıdır. Örgüt içerisinde yetenekli çalışanların geliştirilmesi için akademisyenler yurt içi ve yurt dışı eğitimler almalarını sağlanması, alanıyla ilgili akademik

projelere katılımlarının sağlanması, yurt içi ve yurt dışındaki bilimsel faaliyetlere katılımın teşvik edilmesi ve akademik motivasyonun sağlanması gerektiği yönünde görüş bildirilmiştir. Bu alt temada da en çok tekrarlanan görüş yurt içi ve yurt dışı eğitimlerin sağlanmasıdır. Bu bulgu yurt içi ve yurt dışı eğitimlerin sağlanmasının yetenek gelişimi konusunda daha önemli bir öge olduğunu göstermektedir. Bu süreçlerine ilişkin Ceylan (2007) ve Manyas (2015) yetenek yönetimi uygulamalarında, yetenekli çalışanların elde tutulması, geliştirilmesi konularında önemli eksikliklerinin bulunduğunu belirtirken, Tümen (2014) çalışmasında, yetenekli çalışanların eğitimi, gelişimi uygulamalarının başarılı uygulandığı firmada performansın arttığını ortaya koymuştur. Ayrıca yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgüte bağlılığının (Bahadınlı, 2013), iş yapma niyetinin (Eraslan, 2011) ve çalışan motivasyonunun (Altınoğlu ve diğerleri, 2015; Demircioğlu, 2010; Erçoksas, 2009; Höglund, 2012) artmasında olumlu etkisinin olduğu sonuçları çalışmalarda ortaya koyulmuştur. Benzer bir sonuçla Akbaş (2013) kişisel gelişimlerine yatırım yapılan yetenekli çalışanların örgütten ayrılma olasılığının azaldığını tespit etmiştir.

Yetenek yönetimi kavramını bilen ya da bu kavramın isminin çağrışımından yola çıkarak yorumda bulunan akademisyenler; yeteneklerin yönetilmesi konusunda pozitif düşünceye sahip olduğu görülmüştür. Yetenek yönetimi uygulamalarının özellikle birçok büyük şirkette başarılı sonuçlar doğurması, bu sisteminin etkililiğini ortaya koymakta ve üniversitelerde uygulanabilirliğini tartışabilir hale getirmektedir. Yapılan bu çalışma ile özellikle görüşlerin bilim insanlarından alınmasıyla, yetenek yönetimi sisteminin üniversitelerde uygulanmasının faydalı sonuçlar doğurabileceği, özellikle üniversitelerin yetenekli çalışanları elde tutmasını, deyim yerindeyse üniversiteler arası beyin göçünün önlenmesini sağlayacak bu uygulamanın, üniversitenin kurumsal anlamda başarısını arttıracığı, bunun sonucunda da kurumsal imaj yönünde olumlu bir yerde olacağı düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Akar, F. (2015). *Yetenek yönetimi*. İstanbul, İmge Kitabevi Yayınları.
- Akbaş, İ. (2013). *The relationship between talent management and retention of employees: A case study in banking sector*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: yetenek yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 68-97.
- Armstrong, M. (2006). *Human resource management practice. Talent management*. London: Kogan Page.

- Bahadınlı, H. S. (2013). *İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi: İlaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayık, H. (2015). *Diyanet İşleri Başkanlığında yetenek yönetiminin çalışan performansına etkisi: Yedi bölge örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Berger, A.L., & Berger, D.R. (2004). *The talent management handbook.: Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing and promoting the best people* (2nd Ed.). United State of America, McGraw-Hill Trade.
- Brandt, J. (2011). Transforming education with talent management. *School Business Affairs*, 77(1), 30-31.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470-483.
- Ceylan, N. (2007). *İnsan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çayan, D. (2011). *Yetenek Yönetiminin çalışanların performansı üzerine etkileri ve Niğde sağlık sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Demircioğlu, H.Ö. (2010). *Organizasyonlarda yetenek yönetimi ve finans sektöründen bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Dutta Gupta, R. (2006). *Identifying and managing your assets: talent management*. [http://www.buildingipvalue.com/05\\_SF/374\\_378.htm](http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm), 15. 04. 2016 tarihinde erişilmiştir.
- Economist Intelligence Unit (2006). *The CEO's role in talent management-how top executives rom ten countriesare nurturing the leaders of tomorrow*. [http://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/ceos-role-in-talent-management\\_es\\_eiu\\_ddi.pdf](http://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/ceos-role-in-talent-management_es_eiu_ddi.pdf). (17.04.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Eraslan, D. (2011). *İşe alım sürecinde iç kaynaklardan yararlanma politikası ve örgüte bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Erçoksas, B. (2009). *Training and development of employees in talent management process and an application*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fulmer, R., & Conger, J. (2004). *Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage*. New York, AMACOM.
- Gündüzalp, S., & Boydak Özen, S. (2017). Yetenek yönetimi sürecinde doktora öğrencilerine yönelik akademik potansiyel değerlendirme kriterleri ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 13(2), 368-391.
- Kanap Güngör, M. (2013). *Bilgi çağında insan kaynakları yönetimine bakış: işletmelerde yetenek yönetimi ve çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Höglund, M. (2012). Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts. *Personnel Review*, 41(2), 126-142
- Jackson, S., & Schuler, R. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. *American Psychologist*, 45(2), 223-239.
- Karalar, E.B. (2008). *The effects of talent management on the performance of the employees in the manufacturing sector and an application in a multinational company operating in Turkey*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, F. (2015). *Yetenek yönetiminin firma performansına etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kehinde, J.S. (2012). Talent management: Effect on organizational performance. *Journal of Management Research*, 4(2), 178-186.
- Koçak, A., & Arun, Ö. (2006). İçerik analizi çalışmalarında örneklem sorunu. *Selçuk İletişim*, 4(3), 21-28
- Lewis, R.E. and Heckman, R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resources Management Review*, 16, 139-154.
- Lockwood, N.R. (2006). Talent management: Driver for organizational success. *Research Quarterly, Society for Human Resource Management*. 52(6),
- Lodewjik, N., & Mastebroek, R. (2008). Initial screening: A talent's qualities within the matching process between employer and talent in the business sector. *Baltic Business School at the University of Kalamar*.

- Manyaslı, D. Y. (2015). *İşletmelerde yeni insan kaynakları modeli olarak yetenek yönetimi: İstanbul'da KOBİ'ler üzerine bir alan araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006), Talent management in the 21st century: Help your company find, develop, and keep its strongest workers. *Journal for Quality & Participation*, 29(4), 4-7.
- Muslu, İ. (2013). *Yetenek yönetimi ve bankacılık sektöründe bir alan araştırması: Sivas ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Stone P. J., Dunphy D. C., Marshall S. S., & Ogilvie, D. M. (1966) *The general inquirer: A computer approach to content analysis*. The MIT Press, Massachusetts.
- Terlemez, B. (2013). *Stratejik insan kaynakları bağlamında organizasyonlarda yetenek yönetimi: Bankacılık sektörü uygulama örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Thrift, N. (2008). A perfect innovation engine: The rise of the talent world. *Distinktion: Journal of Social Theory*, 9(1), 115-140.
- Tümen, E. (2014). *İşletmelerde insan kaynağının değerlendirilmesi açısından yetenek yönetimi yaklaşımı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8. Baskı). Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız Çırak, N. (2014). *Yetenek yönetimi bileşenlerinin çalışan memnuniyetine etkisi üzerine finans sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yumurtacı, A. (2014). Küreselleşen emek piyasalarında yeni bir olgu: Yetenek yönetimi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8), 187-212.