

Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşleri¹

The Opinions of Academics on The Implemantation of Talent Management at Some Turkish Universities

Filiz AKAR

Bozok Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Yozgat

Ali BALCI

Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Yönetimi ve Politikası Bölümü, Ankara

Makale Geliş Tarihi: 08.01.2015

Kabul Tarihi: 14.07.2015

Özet

Bu araştırmada, İstanbul'da biri kamu, ikisi vakıf üç üniversitenin öğretim üyelerinin yetenek yönetiminin; yeteneğin çekilmesi, yerleştirilmesi, geliştirilmesi, tutulması ve örgütsel yedekleme olmak üzere beş alt boyutunun üniversitelerde ne düzeyde uygulandığına ilişkin görüşlerin saptanması amaçlanmıştır. Araştırmaya 11 fakülteden, 275 öğretim üyesi katılmıştır. Veriler, "Üniversitede Yetenek Yönetimi Ölçeği" ile toplanmıştır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistiklerle t-testi ve F-testi gibi anlam çıkarıcı istatistiksel teknikler uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, yetenek yönetiminin yeteneği çekme boyutu üniversitelerde "biraz", yeteneğin "yerleştirilmesi", "geliştirilmesi", "tutulması" ve "örgütsel yedekleme" boyutları "çok az" düzeyde uygulanmaktadır. Unvan değişkenine göre yeteneği yerleştirme; fakülte değişkenine göre yeteneği çekme, yerleştirme ve tutma; üniversite türü değişkenine göre ise yetenek yönetiminin tüm boyutlarında görüşler arasında anlamlı farklar vardır.

Anahtar Sözcükler: Yetenek Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Öğretim

Abstract

This study aimed to reveal opinions of academics on the implementation of talent management in five different dimensions which are attracting, deploying, developing, retaining talent and succession planning at three universities in İstanbul. The sample of the study comprised of 275 academics who were working in 11 faculties of the given universities. Data were collected through "Talent Management Scale". Research results reveal that according to the academics, attracting dimension of talent management has been implemented in "some degree", deploying talent, developing talent, retaining talent and succession planning dimensions have been implemented "rarely" in Universities. Results also show that academics's

1. Bu çalışma, Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyesi Görüş ve Önerileri başlıklı doktora tez çalışmasının bir bölümüne dayalı olarak hazırlanmıştır. Etik ilkeler gereği araştırmada yer alan üniversite adları verilmemiştir.

opinions differ by type of university, academic title and type of faculty.

Keywords: *Talent Management, Human Resources Management, Higher Education*

1. Giriş

Küreselleşme ve demografik değişiklikler örgütleri “rekabet avantajı” ve “sürdürülebilirlik” bağlamında tedbirler almaya zorlamıştır. Örgütler için varlıklarını sürdürbilmek daha fazla rekabetçi olmakla mümkün hale gelmiştir. Bu bağlamda “yetenek”, “potansiyel”, “beceri” gibi kavramlar, rekabet avantajı sağlayan stratejik unsurlar olarak öne çıkmıştır (Beatty, Becker, 2008; Rothwell ve Lindholm, 1999; Huselid, Swem, 2009). Yüksek performanslı örgütler, sahip oldukları rekabet avantajının işgörenlerin yeteneklerine bağlı olduğunu fark etmişlerdir (Sinclair, 2004). Yetenekliler, örgütsel amaçlara ve performansa ayırt edici katkılar sağlayan, örgüte “rekabet avantajı” kazandıran, işgören ya da işgören grupları olarak açıklanmaktadır (CIPD, 2007; Fang Li ve Devos, 2008). Yetenekli işgörenler, örgütler için; tanımlanması, örgüte çekilmesi, geliştirmesi ve örgütte tutulmaları için sistematik çalışmalar yapılan; kısaca yeteneklerinin yönetilmesi gereken kritik işgücünü oluşturmaktadır (Peters, 2006; Rothwell, 2005).

1990’lı yıllarda yapılan geniş çaplı araştırma sonuçları, “yetenek savaşları”, “yetenek kıtlığı”, “yetenekli işgören” kavramlarını ortaya koymuştur. Yetenek Savaşları (war of talent) terimi, ilk kez McKinsey tarafından 1997 yılında Amerika Birleşik Devletleri (A.B.D.)’de 6900 yönetici ile yapılan araştırma sonucunda ifade edilmiştir. Buna göre küresel örgütler arasında en yetenekli işgörenleri istihdam etmek konusunda bir savaş yaşanmaktadır (Axelrod, Handfield-Jones ve Welsh, 2001). Örgütler, bir yandan emeklilik ve yaşlanma nedeniyle nitelikli ve deneyimli işgörenlerini kaybetmekte, diğer yandan “işgücü piyasasında bulunması güç bilgi, beceri, kabiliyetlere sahip işgörenlerin sayısının azlığı” anlamına gelen yetenek kıtlığı yaşamakta, 30’lu yaşlarda çalışan ve genç işgücü bulma zorluğu gibi demografik sorunlarla karşılaşmaktadırlar (Rappoport, Bancroft ve Okum, 2003; Shelton-Johnson, 2006). Yüksek performans ve potansiyelleri ile yetenekli işgörenler ise nadiren bulunmakta, istihdam edilseler bile; örgütlerde yaşanan küçülmeler, teknolojinin sağladığı yeni olanaklar, internet aracılığı ile kolay işe girebilme olanağı olmak üzere üç faktöre bağlı olarak sık iş değiştirmektedirler (Michaels, Hanfield-Jones ve Axelroad, 2001, Akt. Sinclair, 2004, 26). Bu şartlar altında, rekabet avantajı sağlayan kişi ya da gruplarla çalışmak önemli bir strateji olarak ortaya çıkmaktadır.

Yetenek ve Yetenek Yönetimi

Yetenek “bir ya da birden fazla konu ya da özel bir alanda sahip olunan içsel, doğal kabiliyet”(APA Dictionary, 2006, 922), “sistematik olarak geliştirilen yeti, beceri, bilgi ile ulaşılan olağanüstü bir ustalık düzeyi”dir (Gagne, 2004, 121). Yeteneğin önemli özellikleri; doğuştan gelen varoluşsal bir yapı olması (Ventegodt, Andersen &

Merrick, 2003), performans ve potansiyelle ilişkili olması (Feldman, 1986 Akt.Gagne,2004,120), kişiyi bir ya da birkaç alanda ustalık düzeyine ulaştıran yüksek kabiliyetleri içermesidir. Görüldüğü gibi yetenek, kişinin ileriye dönük yapabilirliklerine kaynak olan, doğuştan gelen kapasitesine işaret etmektedir. Kişinin yetenekleri, öğrenme ortamında beceri ve yeterliklere dönüşerek kişiyi yüksek performansa ve başarıya ulaştırmaktadır (Gagne, 2004). Yeteneği örgütler için değerli kılan unsur ise, ileriye dönük yapabilirliklerin kaynağı olması, birey ve örgütün performansını ve başarısını etkilemesidir. Konuya ilişkin 1990'larda yapılan büyük çaplı araştırmalar yetenek ve yetenekli işgörenin örgütlerin başarısındaki önemini ortaya koymuştur. Yetenek yönetiminin örgüte daha üst düzey bir performans sağladığı (Axelrod, Handfield-Jones ve Welsh, 2001), yeteneği iyi yönetmenin yüksek başarı ve sonuçlara neden olduğu bulunmuştur (Micheals ve diğerleri, 2001 Akt: Sinclair, 2004, 26). Örgütler, yönetim stratejilerini, yetenekli işgörenleri örgüte çekme, doğru rollerde çalıştırma, geliştirme, tutma ve kilit yönetim pozisyonlarına hazırlama yönünde tasarlamaya başlamışlardır (Kermally, 2004,1).

Yetenek yönetimi, örgütün uzun vadeli stratejileri ile yüksek performanslı işe alma, geliştirme, yerleştirme, işgöreni işte tutma çalışmalarını, sistem ve uygulamada bütünleştirme etkinliğidir(Williams, 2000; Akt. Sinclair, 2004, 25). Yetenek yönetimi, işgörenlerin en yüksek kapasitelerinin, örgütün en yüksek performansına ulaşabilmesi için yönetilmesi becerisidir (McCauley ve Wakefield, 2006, 4). Yetenek yönetimi, personel yönetimi ve insan kaynakları yönetiminden sonra gelinen üçüncü aşama olarak kabul edilmektedir (Bersin, 2006 Akt. Fang Li ve Devos, 2008,34). Yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetiminden farklı özellikler göstermektedir. Snell'e (2007) göre insan kaynakları yönetimi taktik, yetenek yönetimi ise stratejiktir (Akt. Fang Li ve Devos, 2008, 37). İnsan kaynakları güncel ihtiyaçlara, yetenek yönetimi gelecekteki işgücüne odaklanmaktadır (Garrow ve Hirsh, 2008). İnsan kaynakları "bölüm odaklı", yetenek yönetimi "örgüte odaklı" işe alım ve yerleştirme süreçlerini içermektedir (Olsen, 2004).

Yetenek yönetimi bağlamında "işgörenin yeteneği" ve "örgütün yapı ve sisteminin yeteneği" olarak iki tip yetenektan bahsedilmektedir. İşgören yeteneği, "bireysel ve örgütsel başarı sağlamada kritik önem taşıyan, gözlenebilir, ölçülebilir, kişisel performans davranışları" dır (Gubman, 1998, 66). Gerek varolan katkısı gerekse uzun vadede en üst düzeyde sergileyebilecek potansiyeli ile örgütsel performansa ayırt edici ve farklı katkı sağlayan bireylerdir(CIPD,2007,3). Yeteneğin, değerli, nadir, az bulunur, taklit edilmesi zor olma gibi özellikleri vardır(Lewis ve Heckman, 2006). Genel olarak işgören yetenekleri "yüksek potansiyelli" , "yüksek performanslı" ve "kritik yetenekler" olarak sınıflandırılmaktadır. Örgütün "yapı ve sistemi"ne bağlı yeteneği ise, "entelektüel sermayeyi, markaları, yenilikçi düşünceleri, yani maddi olmayan sermayeleri kapsar"(McKinsey,2001,2). Alan yazına "temel yetenek" kavramını kazandıran Prahalad ve Hamel'e göre(1990) örgütün temel yeteneği "bir firmaya, müşterilerine özel bir yarar sunma olanağı sağlayan bir dizi beceri ve teknolojinin harmanıdır".

Örneğin Sony’de bu yarar “cepte taşınabilirlik”, temel yetenek minyatürleştirmek- tir. Federal Express’te yarar zamanında teslim, temel yetenek ise üst düzeyde lojistik yönetimidir. Temel yetenekler örgütteki bütünleşik yapıya gömülmüştür, örgüt yapı ve sistemleri içinde gizlidir.

Etkili bir yetenek yönetimi uygulaması ise, üst yönetimden başlayacak biçimde örgütün tümü tarafından yetenek zihniyeti (talent mindset) olarak bilinen yetenek anlayışının benimsenmesine bağlıdır. Yetenek anlayışı “yüksek performanslı büyük örgütlerin sergiledikleri, yeteneğin önemine duyulan temel inanç” olarak açıklanmaktadır (McCauley ve Wakefield, 2006). Wagner (2009 Akt. Mucha, 2004, 98) bir örgütte yetenek yönetiminin amacını, işgücünü ve yeteneği tam kapasite kullanılmasını olduğunu belirlerken, Berger (2003) mükemmellik ve başarıyı sağlamak olduğunu belirtmektedir. Kermally (2004) ise yetenek yönetiminin amacını yüksek performanslı ve potansiyelli işgörenleri belirlemek, örgütteki tüm işgücünün yeni beceriler edinmesini sağlamak ve geleceğe lider hazırlamakla ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Örgütler, iki tip yaklaşıma göre strateji oluşturmaktadır (Hatun, 2010). Birincisi örgütte belli bir grubun yeteneğine odaklanan stratejidir. Bu strateji ile çoğunlukla A grubu olarak nitelenen, yüksek performanslı, becerileri ve yapabilirlikleri yüksek olan gruba odaklanarak yetenek yönetimi programı oluşturulur. İkinci yaklaşım olan bütüncül yaklaşıma göre ise belli bir kesime değil, örgütün tüm düzeylerinde yer alabilecek yetenekli işgörelere odaklanılır(Sweem,2009). Bazı yetenek yönetimi uygulamaları yetenek açığını (talent gap) kapatılmaya yönelik programlar halinde, bazıları gelecekte ihtiyaç duyulacak liderlik ve yönetici ihtiyacını karşılamaya yönelik “yetenek havuzu” kurarak, bazı uygulamalar ise örgütün tümünün yeteneğinin geliştirilmesine yönelik; bir stratejik yönetim yaklaşımı ile yürütülmektedir.

Kuramsal olarak yetenek yönetimi; “Mc Kinsey Araştırmaları” (Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod,2001) , “Kaynak Temelli Yaklaşım” , “Klasik Model: Sistem Yaklaşımı”, Temel Yetenek Kuramı (Pralhad ve Hamel,1990) ,”Yetenek Fabrikası Modeli’ne (Fang Li ve Devos, 2008) dayandırılmaktadır. En genel anlamda bu yaklaşımlar, yetenek ve yeteneklerin yönetimi ile rekabet avantajı ve sürdürülebilirlik sağlanacağını belirtmektedir. Yetenek yönetimi bu yaklaşımlara göre edinme, yerleştirme, geliştirme, tutma olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Philips ve Edwards,2009; Fang Li ve Devos,2008). Yeteneği çekme boyutu, örgütün ihtiyaç duyduğu yetenekli adaylara örgüt içi ve dışından ulaşma, başvurusunu sağlama, seçme ve işe alım sürecini kapsayan bir dizi örgüt etkinliğidir (Leys, 2005 Akt. Fang Li ve Devos, 2008, 44). Geleneksel işe alım, boş pozisyonları en doğru işgörelle doldurmak amacıyla tasarlanmışken, yetenek yönetimi bağlamındaki çekme çalışmaları; doğrudan pozisyona değil, örgütün yeteneklerini temsil eden yeterliklere sahip olan, örgüt kültürü ile uyumlu en yetenekli işgörelerin kazanılmasına odaklanmaktadır. Çekme programlarında yetenekli işgören tercihleri dikkate alınır, pozisyon analizleri yapılır, iç ve dış çekme kanalları belirlenir (Hatun, 2010). Seçme ve işe alım sürecinde, değerlendirme merkezleri, psikometrik testler, “oryantasyon süreçleri”, “ekibe dayalı işe alma” ,

“ateş hattında deneme” gibi özgün yöntemler kullanılır(Erickson ve Gratton, 2008).

Yeteneği yerleştirme boyutu, yetenekli işgöreni gösterdiği gelişim, sergilediği performans, edindiği yeterlikler doğrultusunda doğru rol ya da pozisyonlarda çalıştırmak için gerçekleştirilen çalışmalardır. Örgütün ihtiyaçları doğrultusunda doğru çalışanların, doğru zamanda, doğru işlerde, doğru uygulamaları yapabilmeleridir(Mucha,2004). Bu bağlamda yerleştirme; yetenekli işgörenlerin performanslarının sistematik olarak değerlendirilmesi ve kariyerlerinin yönetilmesi ile terfi ettirilmesi, ödüllendirilmesi ya da geliştirme etkinliklerine yönlendirilmesinde bir aracı işlevdir. Yeteneği yerleştirme boyutunda performans değerlendirme ve kariyer yönetimi temel işlevlerdir. Örgütler işgörenlerini doğru zamanda doğru işlerle eşleştirmek için, kariyer rehberleri, kariyer haritaları hazırlamakta, işgörenlerin hangi beceri ve yeterlik düzeyine geldiklerinde, hangi rol ve görevleri yürütebileceklerini açıklamaktadırlar.

Yeteneği geliştirme boyutu ise çalışanları yeni sorumlulukları alabilmeye hazırlamak için, sürekli yeni beceriler ve yapabilirlikler edinmesini sağlama sürecidir (Cheese,Thomas ve Graig, 2008). Örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı beceri ihtiyacını karşılamak için geliştirme programları oluşturulmaktadır (Ruse ve Johnson,2009). Geliştirmenin amacı, bireyin, grubun ve sistemin verimlilik ve etkililiğini düzenlemek (Ginsburg, 1993) ve yetenek açığını (talent gap) kapatmaktır. Yetenek açığı, tanımlanmış kilit pozisyonların, gelecekteki başarı ihtiyacına göre durumlarını ölçmektir (Shelton-Johnson, 2006, 9). Geliştirme çalışmalarında, Koçluk/mentorluk, rotasyon, kişiye özel projeler, yetki ve görev gücü kullanma olanakları, psikolog ya da danışman yardımı, kurum içi (e-learning) ve dışı eğitimler, rehberli okumalar gibi yöntemler kullanılmaktadır (Berger, 2003).

Yeteneği tutma, örgütlerin amaçlarına ulaşmak için, arzu ettikleri (yetenekli) çalışanları örgütte tutma çabasıdır”(Frank, Finnagan ve Taylor, 2004). Tutma boyutunda işgören gruplarının özelliklerini, beklentilerini, iş doyumlarını ve bağlılıklarını takip etmek gerekmektedir. Yetenekli işgörenler adaletli bir ödeme sistemi kapsamında ücretlendirildiklerinde, somut maddi nedenlerle işten ayrılmamaktadır. Bu anlamda yetenekli işgücünü, çalıştıkları örgütte uzun süre tutan etkiler; heyecan verici keşifler, olağanüstü geliştirme olanakları, açık, şeffaf, dürüst, performans odaklı bir kültür ve olağanüstü liderlerdir (Fang Li ve Devos, 2008).

Örgütsel yedekleme ise, örgüt içindeki insan kaynağının, emeklilik, beklenen ya da beklenmeyen işten ayrılmalarla boşalacak kilit pozisyonlara ve liderlik rollerine yetiştirilerek hazırlanmasıdır (Shelton-Johnson, 2006). Örgütsel yedekleme, yetenek ya da aday havuzları adı verilen programlar aracılığıyla yürütülmektedir. Aday havuzundaki kişilerin, boşalabilecek kilit pozisyonlara hazırlamak amaçlı, geliştirilmesi ve takibi, zamanı geldiğinde kişi ya da ekip olarak gerekli rolleri yürütmeleleridir. Örgütsel yedekleme uygulamak isteyen bir örgütün öncelikle planlaması gereken konular: yer değiştirmesi kritik önemdeki pozisyonların tespiti, bu pozisyonların ortalama ne zaman boşalacağını tahmini, kritik pozisyonların gerektirdiği becerilerin tanımlan-

ması, var olan çalışanlar içinden bu becerilere sahip adayların değerlendirilmesidir (Ruggiero ve Bostsford, 2008).

Yüksek Öğretimde Yetenek Yönetimi

Toplum yaşamını etkileyen kurumların başında gelen üniversiteler de, yetenek yönetimi geliştirmeye iten küresel ve demografik etkiler altındadır. Küresel etkilerden en önemlisi üniversitelerin yapı, işleyiş ve süreçlerinde kendini göstermektedir. Ortaş'a (2004) göre bugün Dünyadaki üniversite anlayışı "Bilgi Toplumu Üniversitesi" (Multiversite) sürecine ulaşmıştır. Rekabet ortamının artık bölgesel olmaktan çıkıp küreselleşmesi en çok eğitim alanını etkilemiş, toplumda, eğitimden beklentinin daha da artmasına neden olmuştur(Contraras, 2008). Üniversiteler artık sadece buldukları bölge ya da ülkede değil, uluslararası farklı coğrafi bölgelerde kampüsler açmakta, akademik ve idari yeni birim ve bölümler kurulmakta, yeni görev tanımları tasarlamaktadırlar. Üniversitedeki yönetim rolleri ve liderlik algısında da değişimler yaşanmaktadır (Bisbee ve Miller,2006). Dönüşen üniversitelerde, üst düzey yöneticilik, dekanlık, bölüm başkanlığı pozisyonları kilit roller haline gelmiştir. Örneğin dekanlık rolü artık daha karmaşık, üst düzey, daha stratejik, bütüncül bir rol olmuştur (Boer ve Goedegebuure, 2006). Bölüm başkanlığı rolü ise akademik lider olarak üniversitenin idari gereklilikleri ile fakültedeki bölümlerin değerleri arasında bağlantı olma özelliği taşımaktadır (Franklin ve Hart, 2006). Üniversite liderlerinin sorumluluk ve hesap verebilirlikleri artarken, performans beklentileri de artmıştır. Bütün bu gelişmeler ise üniversitelerin daha etkili yönetilebilmesi gerçeğini ortaya koymaktadır.

Görüldüğü gibi küresel etkiler, değişimle baş edebilecek bilgi ve vizyon kadar, yüksek nitelikli yönetim becerilerine sahip yetenekli insan gücünü ve yönetimini gerektirmektedir. Diğer yandan, örgütleri yetenek yönetimi geliştirmeye iten etkiler sadece küresel ve ekonomik etkiler değildir. Üniversiteler yaşlanma (aging), emeklilik, nesil farklılıkları gibi demografik etkiler altındadır. Amerika'daki üniversite rektörlerinin yaşı 61 ve üstünde olanların oranı 1986 da %13.9 iken, 2006'da bu oran % 49.3'e çıkmıştır (Hassan, 2007 Akt.Riccio,2010,21). Üniversitelerdeki yaşlanma ve emeklilik nedeniyle yaşanan sorunları önlemek için yetenek odaklı, geleceğe lider hazırlamak gerekmektedir (Riccio, 2010). Türkiye'de de durum akademisyenler açısından benzer bir seyir izlemektedir. Resmi yazışmalar ile elde edilen verilere göre(2010) ülkemizdeki bazı büyük üniversiteler incelendiğinde Hacettepe Üniversitesi öğretim üyelerinin % 18'i, , Orta Doğu Teknik Üniversitesi(ODTÜ) öğretim üyelerinin % 23'ü, Marmara Üniversitesi öğretim üyelerinin % 24 ü 51 yaş ve üzerindedir. Bu veriler 15-20 yıl içerisinde Hacettepe Üniversitesi'nin öğretim üyelerinin 1/5'ini, ODTÜ ve Marmara Üniversitesi'nin ise yaklaşık 1/4'ünü emeklilik nedeni ile kaybetme riski ile karşı karşıya olduğunu göstermektedir.

Nesil farkı da yetenek yönetimi geliştirmeyi gerektiren diğer bir demografik etkidir. Genç öğretim elemanlarının (2010) sayı ve oranları incelendiğinde; ODTÜ ve Hacettepe Üniversitesi'nin % 35'i, Marmara Üniversitesi'nin % 18'i, Yıldız Teknik

Üniversitesi öğretim elemanlarının % 22'si, 20–29 yaş aralığındadır. Bu verilere göre büyük kamu üniversitelerinin tüm öğretim elemanlarının 1/4 ü ya da 1/3'ünden fazlasını, geliştirilme ihtiyacı içindeki genç öğretim elemanları oluşturmaktadır. Üniversiteler, sahip olduğu yetenekleri şimdiden belirleyerek, yetenekli insan gücünü kaybetmemek için yeteneği geliştirme ve tutma boyutlarında programlar geliştirme zorunluluğu ile karşı karşıyadır denilebilir. Ancak özel sektör örgütleri insan kaynakları uygulamalarını kullanırken, çoğu yükseköğretim yönetimleri, bu uygulamaları, bir stratejik model olarak kullanmamaktadır (Riccio, 2010,8). Bir çok görüş, üniversitelerin yeteneğin asıl kaynağı olduğunu, fakat yetenek yönetimini uygulamak konusunda çekimser, uygulamaların kısıtlı, farkındalığın az olduğundan bahsetmektedir (Wolverton ve Gmelch, 2002, Heuer,2003 ; Riccio, 2010).

İstisnai olarak, Dünyanın en iyi üniversiteler grubunda sayılabilecek üniversitelerinin vizyon-misyon ve uygulamalarında; yetenek yönetiminin yer aldığı izlenmektedir. İngiltere ve Amerika'daki üniversitelerin kurumsal siteleri incelendiğinde: Stanford Üniversite'sinin misyonundaki ilk ifadenin “yetenekli işgücünü, çekmek, geliştirmek, ödüllendirmek ve tutmak” olduğu(www.stanford.edu); Yale Üniversitesi'nin “Stratejik Yetenek Yönetimi ve İşe Alım Sistemi”ni uyguladığı görülmektedir. Oxford Üniversitesi'nin stratejik planı; yetenek yönetiminin temel boyutlarını kapsamakta (University of Oxford pdf., 2003); Cambridge Üniversitesi'nin ise, insan kaynakları işlevlerini yetenek yönetimi temelli tasarladığı görülmektedir(www.admin.cam.ac.uk). Türkiye'deki çalışmalara bakıldığında ODTÜ'nün stratejik planına yetenek yönetimi kavramlarının yansdığı, fakültelerde insan kaynakları komiteleri(FİKK) kurulduğu izlenmektedir (www.odtu.edu.tr).

Türkiye'de yetenek yönetimi ile ilgili çoğu kar amaçlı örgütlerde yürütülen sınırlı sayıda akademik çalışmaya ulaşılmıştır. Karalar (2008,146) çok uluslu bir firmada, yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. İşgörenlerin %80'i yetenek yönetiminin performanslarını artıracığını belirtmişlerdir. Erçoksos (2009), bir finans örgütünde yetenek yönetiminde eğitim ve geliştirme uygulamalarını, yönetici ve yüksek potansiyellileri geliştirme programını; Ceylan (2007) bir iletişim örgütünde yetenek yönetimi uygulamalarını incelemiştir. Eğitim alanında bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Benligiray'ın araştırmasında(2009) ise 1983 – 2008 yıllarını kapsayan 25 yılda, uygulaması üniversitelerde yapılan insan kaynakları alanındaki tez sayısının bile sadece 35 olduğu görülmektedir. Bu veride konuya gösterilen ilginin azlığını açıkça ortaya koymaktadır. Dünyada da durumun benzer olduğu söylenebilir. Fang Li ve Devos'a (2008) göre yetenek yönetimi konusundaki akademik araştırmalar emekleme döneminindedir. Araştırmacılar, yetenek yönetiminin anlaşılabilmesine yönelik çalışmalar için bir çerçeve hazırlama sürecindedir.

Üniversitelerde küresel etkilerle baş edecek, üniversitelerin etkililiğini sağlayacak, yönetici ve işgörenleri yetenek yönetimi bağlamında edinmek, örgütte tutmak, kilit yönetim pozisyonlarına doğru kişileri yerleştirebilmek, beyin göçünü önleyebilmek için yetenek yönetimi geliştirme konusunda farkındalığın oluşturulması gerektiği

görülmektedir. Bu gerekçelerle Türkiye’de üniversitelerde yetenek yönetimi hakkında görüşleri saptayan bir araştırmaya gereksinim olduğu düşünülmüştür. Çalışmanın amacı, İstanbul İli’nde biri kamu ikisi vakıf üç üniversitede görev yapan öğretim üyelerinin; üniversitelerinde yetenek yönetiminin uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerini saptamaktır.

Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. İstanbul İli’nde bir kamu, iki vakıf üniversitesinde görev yapan öğretim üyelerinin; üniversitelerinde yetenek yönetiminin; yeteneğin çekilmesi, yeteneğin yerleştirilmesi, yeteneğin geliştirilmesi, yeteneğin tutulması ve örgütsel yedekleme alt boyutlarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri nasıldır?
2. Öğretim üyelerinin yetenek yönetimi alt boyutlarının üniversitede uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri; Görev, Üniversite, Fakülte değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir ?

2. Yöntem

Bu çalışma, yetenek yönetiminin üniversitelerde uygulanma düzeyi konusundaki öğretim üyesi görüşlerini belirlemeyi amaçlayan “karma araştırma” deseninde yapılan doktora tezine dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Giriş sayfasındaki dipnotta belirtildiği gibi çalışma, doktora tezinin sadece nicel boyutunu konu edinmiştir. Nicel boyutunun yöntem bilgileri; evren ve örneklem, veri toplama aracı ve verilerin analizi başlıkları altında açıklanmıştır.

Evren – Örneklem

Araştırmanın hedef evrenini, biri kamu(A), ikisi vakıf (B ve C) üniversitesi olmak üzere İstanbul İli’ndeki üç üniversitenin 11 fakültesinde görev yapan profesör, doçent ve yardımcı doçentlerden oluşan 673 öğretim üyesi oluşturmaktadır. Hedef evrene girecek üniversiteleri belirlerken iki ölçüt gözetilmiştir. Birinci ölçüt kamu ve vakıf üniversitelerinin temsili, ikinci ölçüt ise üniversitelerin bünyesinde hukuk, iktisadi ve idari bilimler (İİBF), fen edebiyat ve mühendislik olmak üzere farklı disiplinleri temsil eden fakültelerinin bulunmasıdır. Belirlenen üniversitelerin öğretim üyelerinin üniversite, fakülte ve unvanlarına göre sayı ve oranları çıkarılmış, hedef evren 673 öğretim üyesinden oluşmuştur. Örneklem büyüklüğünü saptamak için farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örneklem büyüklükleri çizelgesinden yararlanılmıştır (Balci, 2009). Buna göre; 673 öğretim üyesi evreninde, %95 güven düzeyi için gerekli büyüklük en az 277 kişi olarak belirtilmiştir. Hedef evrende yer alan 673 öğretim üyesinin, üniversite, fakülte ve unvana göre toplam sayı ve oranları belirlenmiştir. Aynı oranlara bağlı kalınarak örnekleme 277 öğretim üyesinin temsili sağlanmış, araştırmada 275 öğretim üyesine ulaşılmıştır. Ölçeklerin hangi öğretim üyelerine uygulanacağına basit tesadüfi yöntem ile karar verilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin 94'ü (%34,2) profesör, 64'ü doçent (%23,3), 117'si (% 42,5) yardımcı doçenttir. Öğretim üyelerinin 203'ü (%73,8) kamu, 72'si (%26,2) vakıf üniversitesinde görev yapmaktadır. Fakülte değişkenine göre öğretim üyelerinin 91'i (%33,1) İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 82'i si (%29,8) Fen – Edebiyat Fakültesi, 60'ı (%21,8) Mühendislik Fakültesi, 42'si (%15,3) Hukuk Fakültesi mensubudur. Öğretim üyelerinin 106'sı (%38.5) kadın, 169'u (%61,5) erkektir. Yaş değişkenine bakıldığında ise, 26-30 yaş aralığında 3 (%1,1), 31-35 yaş aralığında 31 (%11,9), 36-40 yaş aralığında 43 (%16,5), 41-45 yaş aralığında 67 (%25,7), 46 yaş ve üstünde 117 (%44,8) öğretim üyesinin araştırmaya katıldığı ve özellikle 46 yaş ve üstü grubun, en büyük grubu oluşturduğu görülmektedir. Kıdemi 21 yıl ve üstü olan 70 (%25,8) öğretim üyesi en büyük çoğunluğu oluşturmakta, bunu sırasıyla, 68'i (%25,1) 1-5 yıl arası, 49 u (%18,1) 16-20 yıl arası, 45 i (%16,6) 11-15 yıl arasında, 39'u (%14,4) 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretim üyeleri izlemektedir.

Veri Toplama Aracı

Öğretim üyelerinin üniversitelerde yetenek yönetimine ilişkin görüşlerini saptamak amacıyla araştırmacılar tarafından “Üniversitede Yetenek Yönetimi Ölçeği” geliştirilmiştir. Ölçek geliştirilirken, yetenek yönetimine ilişkin alan yazın detaylı olarak taranmıştır. Alan yazında yetenek yönetimi ile ilgili araştırmaların çoğunlukla piyasa araştırmaları olması, bilimsel çalışmaların ise genellikle nitel yöntemle gerçekleştirilen çalışmalar ya da kurum incelemelerinden oluşması nedeniyle ifadeler hazırlanırken büyük ölçüde, Fang Li ve Devos'un “Talent Factory” modeli, Hamel ve Prahalad'ın (1990-1994) “Temel Yetenek Kuramı”, İngiliz Personel Geliştirme Enstitüsü'nün (CIPD) çalışmalarını kapsayan kuramsal temellerden yararlanılmıştır. Ölçek, yeteneğin çekilmesi (15 madde), yeteneğin yerleştirilmesi (13 madde), yeteneğin geliştirilmesi (18 madde), yeteneğin tutulması (22 madde), örgütsel yedekleme (12 madde) olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek (1) Hiç Katılmıyorum (2) Çok Az Katılıyorum, (3) Biraz Katılıyorum, (4) Büyük Ölçüde Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum şeklinde beşli likert dereceleme ölçeği şeklinde derecelendirilmiştir. “Üniversitede Yetenek Yönetimi Ölçeği'nin” geçerlik ve güvenirlik analizleri her bir alt boyut için ayrı ayrı yapılmıştır. Tüm alt boyutların KMO değerleri .85 ile .91 arasında bulunmuştur. Barlett Küresellik Testi sonuçları tüm alt boyutlarda anlamlıdır ($p < .001$). Ölçeğin beş alt boyutuna ilişkin en düşük ve en yüksek olmak üzere, Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları .94 ve .97; faktör yük değerleri .57 ile .89 arasında, düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları .52 ile .87 arasında değişmektedir. Faktörlere ilişkin açıklanan toplam varyans oranları ise : Yeteneği çekme alt boyutunda % 62.17, yeteneği yerleştirme % 59.49 yeteneği geliştirme % 63.75 , yeteneği turma % 61.36 ve Örgütsel Yedekleme” alt boyutunda % 65.59 olarak hesaplanmıştır.

Verilerin Analizi

Öğretim üyelerinin kişisel özellikleri ile ilgili analizler için yüzde ve frekans dağılımları hesaplanmıştır. Araştırmanın birinci amacı olan yetenek yönetiminin; yeteneği çekme, yerleştirme, geliştirme, tutma ve örgütsel yedekleme olmak üzere beş alt boyutunun üniversitelerde ne derece uygulandığına dair öğretim üyesi görüşlerinin belirlenmesinde “üniversitede yetenek yönetimi ölçeğine” verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Araştırmanın ikinci amacı olan öğretim üyelerinin üniversitelerde yetenek yönetiminin alt boyutlarının ne derece uygulandığına dair görüşlerinin; unvan ve fakülte değişkenlerine göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (ANOVA), üniversite türü değişkenine göre karşılaştırılmasında t-testi kullanılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi $\alpha = 0.05$ alınmıştır.

3. Bulgular

Öğretim üyelerinin, üniversitelerde yetenek yönetiminin, yeteneğin çekilmesi, yerleştirilmesi, geliştirilmesi, tutulması ve örgütsel yedekleme alt boyutlarının uygulanma düzeyi konusundaki görüşlerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Üniversitede Yetenek Yönetimi Alt Ölçeklerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	n	\bar{X}	S
Yeteneğin Çekilmesi	14	275	2,86	1,82
Yeteneğin Yerleştirilmesi	12	275	2,51	1,16
Yeteneğin Geliştirilmesi	17	275	2,17	1,10
Yeteneğin Tutulması	21	275	2,38	1,17
Örgütsel Yedekleme	11	275	2,15	1,14

Tablo 1’de görüldüğü gibi Yetenek yönetimi alt ölçeklerine ilişkin betimsel istatistikler incelendiğinde, öğretim üyeleri görece en yüksek katılımı yeteneği çekme boyutunda ($\bar{X} = 2,86$) en düşük katılımı örgütsel yedekleme boyutunda ($\bar{X} = 2,15$) göstermişlerdir. Ortalamalar incelendiğinde; öğretim üyelerinin, “yeteneği çekme” ($\bar{X} = 2,86$) alt boyutunun üniversitelerde “biraz” düzeyinde, “yeteneği yerleştirme” ($\bar{X} = 2,51$), “yeteneği geliştirme” ($\bar{X} = 2,17$), “yeteneği tutma” ($\bar{X} = 2,38$) ve “örgütsel yedekleme” ($\bar{X} = 2,15$) alt boyutlarının “çok az” düzeyinde uygulandığı görüşünde oldukları bulunmuştur.

Araştırma kapsamındaki üç üniversitenin yetenek yönetimi alt boyutlarının puanları ayrı ayrı da incelenmiştir. C Üniversitesi öğretim üyesi görüşleri görece tüm alt boyutlarda A ve B Üniversitesi öğretim üyesi görüşlerine göre anlamlı farklılık göstermiştir. C Üniversitesi öğretim üyesi görüşlerinin alt ölçeklere ilişkin ortalamalarının; yeteneği çekme alt boyutunda ($\bar{X} = 3,93$), yeteneği yerleştirme alt boyutunda (

$\bar{X}=3.56$), yeteneği geliştirme alt boyutunda ($\bar{X}=2.99$), yeteneği tutma alt boyutunda ($\bar{X}=3.62$), örgütsel yedekleme alt boyutunda ise ($\bar{X}=3.03$) olduğu saptanmıştır. Bu değerler, C Üniversitesi'nde yeteneği çekme, yerleştirme ve tutma alt boyutlarının “büyük ölçüde”, geliştirme ve örgütsel yedekleme alt boyutlarının “biraz” düzeyinde uygulandığını göstermektedir. A ve B Üniversitesi öğretim üyesi görüşlerine göre ise her iki üniversitede de geliştirme, tutma, örgütsel yedekleme alt boyutları “çok az”, çekme ve yerleştirme boyutları “biraz” ve “çok az” düzeylerinde uygulanmaktadır.

Araştırmanın ikinci amacı olan öğretim üyelerinin üniversitede yetenek yönetiminin alt boyutlarının ne derecede uygulandığına dair görüşlerinin üniversite türüne göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan t-Testi Sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Üniversitelerde Yetenek Yönetimi Alt Boyutlarının Uygulanma Düzeyine İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Üniversite Türüne Göre Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Üniversite Türü	N	\bar{X}	S	sd	t	P
Yeteneği Çekme	Kamu	203	37.51	12.11	273	4.36	.00
	Vakıf	72	45.03	13.77			
Yeteneği Yerleştirme	Kamu	203	27.85	9.99	273	5.27	.00
	Vakıf	72	35.34	11.36			
Yeteneğin Geliştirilmesi	Kamu	203	34.31	13.65	273	4.09	.00
	Vakıf	72	42.44	16.64			
Yeteneğin Tutulması	Kamu	203	45.50	16.13	273	4.94	.00
	Vakıf	72	59.43	21.92			
Örgütsel Yedekleme	Kamu	203	21.50	9.25	273	4.42	.00
	Vakıf	72	27.49	11.49			

Tablo 2’de, Yetenek Yönetimi Alt boyutlarında toplam puan ortalamalarının üniversite türüne göre karşılaştırılmasına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde, tüm alt boyutlarda (yeteneğin çekilmesi [$t(273) = 4.36$; $p < .05$]; yeteneğin yerleştirilmesi [$t(273) = 5.27$; $p < .05$]; yeteneğin geliştirilmesi, [$t(273) = 4.09$; $p < .05$]; yeteneğin tutulması, [$t(273) = 4.94$; $p < .05$]; örgütsel yedekleme, [$t(273) = 4.42$; $p < .05$]) kamu ve vakıf üniversiteleri farklarının anlamlı olduğu, tüm alt boyutlarda vakıf üniversitelerinin ortalamalarının kamu üniversitelerinden görece yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretim üyelerinin yetenek yönetiminin alt boyutlarında ne derecede uygulandığına dair görüşlerinin unvana göre değişip değişmediğine belirlemek için yapılan ANOVA sonuçları aşağıda Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Üniversitelerde Yetenek Yönetimi Alt Boyutlarının Uygulanma Düzeylerine İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Unvana Göre Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Unvan	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Yeteneğin Çekilmesi	Prof. Dr.	94	37.86	10.91	2, 272	1.87	.16	-
	Doç.Dr.	64	38.72	12.78				
	Yrd.Doç.Dr.	117	41.19	14.41				
Yeteneğin Yerleştirilmesi	Prof. Dr.	94	28.95	10.04	2, 272	3.26	.04	2-3
	Doç.Dr.	64	27.70	9.91				
	Yrd.Doç.Dr.	117	31.67	11.75				
Yeteneğin Geliştirilmesi	Prof. Dr.	94	35.80	13.22	2, 272	.98	.38	-
	Doç.Dr.	64	34.83	13.86				
	Yrd.Doç.Dr.	117	37.85	16.61				
Yeteneğin Tutulması	Prof. Dr.	94	48.20	16.77	2, 272	1.84	.16	-
	Doç.Dr.	64	46.20	15.49				
	Yrd.Doç.Dr.	117	51.51	21.65				
Örgütsel Yedekleme	Prof. Dr.	94	22.47	9.41	2, 272	2.55	.08	-
	Doç.Dr.	64	21.19	8.91				
	Yrd.Doç.Dr.	117	24.57	11.30				

Yetenek yönetimi alt boyutları toplam puan ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde, öğretim üyelerinin “Yeteneğin Yerleştirilmesi” alt boyutunun üniversitede uygulanması konusundaki görüşleri arasında unvana göre anlamlı fark olduğu [$F_{(2,272)}=3.26;p<.05$]., diğer alt boyutlarda ise farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur. Farkın kaynağını belirlemek üzere uygulanan LSD Testi sonuçları incelendiğinde, Doçent ($\bar{x}=27.70$) ve yardımcı doçent ($\bar{x}=31.67$) görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür.

Öğretim üyelerinin yetenek yönetimi alt boyutlarının ne düzeyde uygulandığına dair görüşlerinin fakültelerine göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan ANOVA sonuçları aşağıda Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Öğretim Üyelerinin Üniversitelerde Yetenek Yönetimi Alt Boyutlarının Uygulanma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Fakülteye Göre Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Fakülte	N	\bar{X}	S	sd	F	p	Anlamlı Fark (Scheffe Testi)
Yeteneğin Çekilmesi	İİBF	91	36,80	12.47	3,271	3.80	.01	1-3
	Hukuk	42	37,02	13.70				
	Mühendislik	60	42,95	12.74				
	Fen edebiyat	82	41,15	12.63				

Alt Boyutlar	Fakülte	N	\bar{X}	S	sd	F	p	Anlamlı Fark (Scheffe Testi)
Yeteneğin Yerleştirilmesi	İİBF	91	26.43	10.15	3,271	5.51	.001	
	Hukuk	42	29.16	11.48				1-3
	Mühendislik	60	31.73	10.48				1-4
	Fen edebiyat	82	32.48	10.70				
Yeteneğin Geliştirilmesi	İİBF	91	34,17	13,92	3,271	1.34	.26	
	Hukuk	42	35,85	16,17				
	Mühendislik	60	37,50	14,95				-
	Fen edebiyat	82	38,48	15,12				
Yeteneğin Tutulması	İİBF	91	45,27	16,68	3,271	2.70	.04	
	Hukuk	42	48,69	23,66				
	Mühendislik	60	53,90	17,48				-
	Fen edebiyat	82	50,19	18,61				
Örgütsel Yedekleme	İİBF	91	22.58	9.30	3,271	.21	.88	
	Hukuk	42	23.54	12.74				
	Mühendislik	60	23.80	10.01				-
	Fen edebiyat	82	22.81	10.01				

Üniversitelerde Yetenek Yönetimi alt boyut toplam puanları ortalamalarının fakültele göre karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde, “Yeteneğin Çekilmesi” [$F_{(3,271)}=3.80; p<.05$], “Yeteneğin Yerleştirilmesi” [$F_{(3,271)}=5.51; p<.05$] ve “Yeteneğin Tutulması” [$F_{(3,271)}=2.70; p<.05$]. alt boyutlarında fakülteler arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmektedir. Yeteneğin geliştirilmesi [$F_{(3,271)}=1.34; p>.05$] ve örgütsel yedekleme [$F_{(3,271)}=.21; p>.05$] alt boyutlarında ise fakülteler arasındaki fark anlamlı değildir. Alt boyutlardaki farkın kaynağını belirlemek üzere uygulanan Scheffe ve LSD testi sonuçları incelendiğinde; yeteneği çekme alt boyutunda İİBF ($\bar{X}=36.80$) ve Mühendislik ($\bar{X}=42.95$) fakültesi öğretim üyelerinin görüşleri arasında; yeteneği yerleştirme alt boyutunda İİBF ($\bar{X}=26.43$) ve Mühendislik ($\bar{X}=31.73$) ile İİBF ($\bar{X}=26.43$) ve Fen edebiyat ($\bar{X}=32.48$) fakültesi öğretim üyeleri görüşleri arasında; yeteneği tutma alt boyutunda ise İİBF ($\bar{X}=45.27$) ve Mühendislik ($\bar{X}=53.90$) fakültesi öğretim üyesi görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur.

4. Tartışma ve Sonuç

Bulgulara göre öğretim üyeleri, yetenek yönetimi alt boyutlarının tümünün de üniversitelerde oldukça düşük düzeyde uygulandığı görüşündedirler. Öğretim üye-

lerine göre yeteneği çekme boyutu “biraz”, yerleştirme, geliştirme, tutma ve örgütsel yedekleme alt boyutları “çok az” düzeyinde uygulanmaktadır. Bir başka anlatımla öğretim üyeleri, üniversitelerde yetenek yönetimi anlayış ve uygulamalarını yetersiz bulmaktadırlar. Bunun olası nedenleri arasında; bürokrasi ve mevzuattaki sınırlılıklar ile henüz yetenek anlayışının (talent mindset) oluşturulamaması ve uygulamalara yansımaması sayılabilir. “Yetenek” temelli insan kaynakları yönetimi en başta örgütün tümünde bir “yetenek anlayışı”nın gelişebilmesi ile ilgilidir (Micheals ve diğerleri, 2001). Heuer’in (2003) yaptığı araştırma da, üniversitelerde yetenek yönetimi stratejisinin yer almadığını göstermektedir. Üniversitelerin de rekabet avantajından yararlanabilmesi, sürdürülebilirliğin sağlanması için yetenek yönetimini uygulayabilmenin önünü açacak yasal, bürokratik sınırlılıkların giderilmesi; “yetenek anlayışının“ geliştirilmesine dönük adımların atılması ve üniversitede yönetim pozisyonlarına yetenek anlayışına sahip olan yöneticilerin getirilmesi gerekecektir.

Öğretim üyelerine göre yeteneği çekme boyutu en yüksek(biraz), örgütsel yedekleme en düşük(çok az) düzeyde uygulanmaktadır. Yeteneği çekme boyutuna en yüksek katılım gösterilse de katılım düzeyinin “biraz” da kalması, nitelikli öğretim üyelerinin üniversitelere çekilmesi çalışmaların yeterli görülmediği şeklinde değerlendirilebilir. Geniş çaplı bir araştırmada da katılımcıların % 89’u örgütlerde en güç konunun “yetenekli kişileri örgüte çekmek” olduğunu (Axelrod, Handfield-Jones, Welsh, 2001); bir başka araştırmada da katılımcıların %79’u kilit pozisyonlara yetenekli adayları çekmenin en öncelikli ve sorunlu konu olduğu belirtilmiştir (CIPD, Annual Survey Report, 2010).

Geleceğe etkili yöneticiler hazırlamayı amaçlayan, emeklilik ve işten ayrılmalarla boşalacak pozisyonların önceden en donanımlı kişilerce doldurulabilmesini bir plana bağlayan örgütsel yedekleme boyutu ise bu çalışma kapsamında en düşük düzeyde(çok az) uygulandığı düşünülen boyuttur. Üniversitelerde yürütülen bir araştırmada da katılımcıların %60’ı kurumlarında bir lider geliştirme programının olmadığını, sadece %3.6’sı yüksek potansiyelli kişilerin kariyer adımlarını yöneten bir program olduğunu belirtmişlerdir (Bisbee, 2005 Akt. Riccio, 2010). Bu bulgu, üniversitelerde gelecekteki önemli, kilit rollere yetenek bazlı yönetici ve lider hazırlayan planlı ve sistematik çalışmaların yetersizliğini gösterebilir. Bunun nedenleri arasında; hali hazırda yöneticilerin mevzuat ve merkezi yapıya bağlı seçme ve atanması ile üniversitelerin kendi özgün yetiştirme programlarını uygulama sınırlılıkları sayılabilir. Bu da üniversitelerde yöneticilik konusunda yeni bir vizyon ihtiyacına işaret etmektedir. Mercer’in araştırması da (2009) yüksek öğretimde örgütsel yedekleme eğitimleri verme ve modeller geliştirme ihtiyacına işaret ederek, bu konudaki araştırmaların sayısının dahi azlığını vurgulamıştır.

Çalışmada, değişkenlere ilişkin yapılan analizlerde; vakıf üniversitelerindeki öğretim üyelerinin yetenek yönetiminin tüm alt boyutlarının üniversitelerinde uygulanması konusunda kamu üniversitesine göre daha olumlu olduğu bulunmuştur. Bu bulgulara dayalı olarak, vakıf üniversitelerinin, kamu üniversitelerine göre kendi kadro

nitelik ve sayılarını belirleme, ücretleri vakıf bütçesi içinde yönetebilme konularında görece daha özerk oldukları ve daha yoğun rekabetçi şartlarda olmaları nedeniyle öğretim üyelerine dönük işe alım, performans yönetimi, geliştirme konusunda daha etkili ve sistematik çalışmalar yaptıkları söylenebilir. Buna karşın kamu üniversitelerinde yasa ve yönetmeliklerle getirilen sınırlılıklarla, bürokrasi, mali ve idari özerklik anlayışının yetenek yönetimi uygulanabilmesini zorlaştırdığı ileri sürülebilir. Yardımcı doçentler, yeteneğin yerleştirilmesi boyutunun üniversitede uygulanması konusunda doçentlere göre daha olumlu görüş taşımaktadır. Yardımcı doçentlerin görüşlerinin “yeteneğin yerleştirilmesi” boyutunda farklılaşması, performans ve kariyer yönetimi desteğini kapsayan bir alt boyut olması açısından değerlendirilebilir. Kariyerlerinin başlangıcında olmaları nedeniyle yöneticiler tarafından yardımcı doçentlere görece daha fazla yatırım yapılması, onlara farklı görev, komite, araştırma olanaklarını deneyimleme imkanı verilmesi, onlarda bu boyutta daha olumlu düşünmeye neden olabilir.

Mühendislik fakültesi öğretim üyeleri ise, İİBF ve fen edebiyat fakültesi öğretim üyelerine göre yeteneğin çekilmesi, yerleştirilmesi ve tutulması boyutlarının uygulanma düzeyi konusunda daha olumludur. Bu bulguların, öğretim üyelerinin alan ve çalışma biçimi farklılıklarından kaynaklandığı söylenebilir. İİBF öğretim üyelerinin yönetim-organizasyon ve insan kaynakları bilgisine kuramsal olarak hakim olmaları nedeniyle uygulamaları daha detaylı değerlendirdikleri, mühendislik fakültesi mensuplarının ise konuya analitik yaklaşım ve projecilikleri nedeniyle daha yakın durdukları şeklinde yorumlanabilir. Mühendislik fakültesi mensuplarının üniversite yönetimlerinde sıklıkla yer almaları da bu yorumu destekler niteliktedir. 156 üniversitenin rektörlerinin fakültele göre dağılımını inceleyen araştırmaya göre: Türkiye’de 2011 yılı itibarıyla görev yapan 156 rektörün 42’si (%26.9) mühendislik fakültesi kökenlidir ve rektör atamalarında birinci sırada mühendislik fakültesi yer almaktadır (Baştürk, 2011). Özellikle yetenekli üniversite işgören grupları için örgütsel yedekleme çalışmaları kapsamında geleceğe dönük yönetici hazırlama programları düzenlenirken, fakülteler arası farkların bu anlamda dikkate alınması yararlı olacaktır. C Üniversitesinin, diğer üniversitelere göre yetenek yönetimi alt boyutlarının tümünde anlamlı derecede farklılaşması da sistematik olarak, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulanıyor olması, Üniversitenin yüksek nitelikli akademisyen alımını garantileyen bir işe alım ve etkili performans değerlendirme politikasına sahip olmasına bağlanabilir.

Araştırmada elde edilen bu sonuçlara göre, üniversitelerin kendi özgün yetenek yönetimi uygulamalarının önünü açacak yasal düzenlemelerin yapılması, yetenek anlayışının benimsenerek misyon, vizyonlarının yetenek temelli düzenlenmesi, yetenekli akademisyen ve yöneticileri kazandırmak için “ölçüt”lerin belirlenmesi, işe alımda yetenek temelli liyakata ağırlık veren ölçütlerin geliştirilmesi, bireysel ve gruplar için gelişim programları hazırlanması, akademik ve idari kadrolar için “toplam ödül” sistemi geliştirilmesi, sonuçları üniversite mensuplarına yansıyacak etkili bir performans değerlendirme sürecinin ve geri bildirim mekanizmasının kurulması önerilebilir.

5. Kaynakça

- American Psychological Association (2006). *APA Dictionary of Psychology*. Vandenbas, G.R. (Ed). Washington DC.
- Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H. & Welsh, T. A. (2001). The War For Talent, Survey-Part Two. *McKinsey Quarterly*, 2 , 9-12.
- Balcı, A. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. (7. baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Baştürk, R. (2011). Türkiye’deki Üniversitelere Atanan Rektörlerin Bağlı Oldukları Fakültelelere Göre Dağılımının İncelenmesi. *E-uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 50-64.
- Benligiray, S. (2009). Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Yapılan Lisansüstü Tezler ve Bu Tezlerde İncelenen Temaların Analizi: 1983-2008 Dönemi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 167-197.
- Berger, L. A. (2003). Creating a talent management system for organizational excellence: Connecting the dots. L. In A. Berger and D. R. Berger (Ed.), *The Talent Management Handbook*. 1-21, USA: McGraw-Hill Trade.
- Bisbee, C. D. & Miller, M. T. (2003). A survey of the literature related to executive succession in Land Grant Universities. Unpublished doctoral thesis, USA: University of Arkansas.
- Boer, H. & Goedegebuure, L. (2009). The Changing Nature of the Academic Deanship. *Leadership*, (5) 3, 347-364.
- Ceylan, N.(2009). İnsan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi ve bir uygulama. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- CIPD. (2007). “Talent management, research insight”. [Online]<http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/B513502C-8F42-419C-818C-D3C12D87E0D3/0/talentmanage.pdf> (20.04.2012)
- CIPD. (2010). “Annual Survey Report 2010, Resourcing and Talent Planning”. http://www.cipd.co.uk/binaries/5250_RTP_survey_report.pdf (22.11.2011)
- Cheese, P., Thomas, R. J. & Craig, E. (2008). *The Talent Powered Organizations: Strategies For Globalization, Talent Management and High Performance*. Kogan Page Ltd., England: London.
- Contreras, Y. M. (2008). A Descriptive study : Coaching school leaders for 21th century schools : a new context for leadership development. Unpublished doctoral thesis. University of La Verne, USA: California.
- Erçoksas, B. (2009). *Yetenek yönetimi sürecinde çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi ve bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erickson, T. J. & Gratton, L. (2008). Burada Çalışmak Ne Anlama Geliyor?. *Yetenek Yönetimi: Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Fang Li, F. & Devos, P. (2008). Talent management: Art or science: The invisible mechanism between talent and talent factory. Unpublished master’s thesis. University of Kalmar, Sweden.
- Frank, F. D. , Finnegan, R.P. & Taylor, C. R. (2004). The race for talents retaining and angaging workers in the 21st century, *Human Resource Planning*, 27(3), 12-25.
- Franklin, K. K. & Hart, J. K. (2006). Influence of web-based distance education on the academic department chair role. *Educational Technology & Society*, 9 (1), 213-228.
- Gagne, F. (2004). Transforming gift into talents: the DMGT as a developmental theory. *High Ability Studies*, 15 (2), 119-147.
- Ginsburg, S. G. (1993). Paving the way for the 21st century : human factor in higher education financial management. *National Association of Collage and University Business Officers Publication*. U.S.A. : Washington D.C.

- Garrow, V. & Hirsh, W (2008). Talent management: issues of focus and fit, *Public Personnel Management* , 37 (4) , 389-402.
- Gubman, E. L. (1998). *The talent solution: aligning strategy and people to achieve extraordinary results*. USA: McGraw-Hill Professional Book Group.
- Hatun, A.(2010). *Next Generation Talent Management:Talent Management to Survive Turmoil*. England: Palgrave Macmillan.
- Heuer, J. J. (2003). Succession planning for key administrators at Ivy-Plus Universities.Unpublished doctoral thesis, University of Pennsylvania, USA.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W. & Becker, B. E. (2008). Birinci sınıf oyuncular mı, birinci sınıf koçları mı? iş gücü yönetiminin stratejik mantığı. *Yetenek Yönetimi: Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*. İstanbul : Mess Yayınları.
- Karalar, E. B. (2008). Yetenek yönetiminin üretim sektöründeki çalışanlar üzerine etkileri ve Türkiye’de faaliyet gösteren çok uluslu bir firmada uygulanması. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kermally, S. (2004). *Developing and Managing Talent*. London: Thorogood Publishing.
- McCauley, C. & M. Wakefield (winter, 2006). Talent management in the 21 st century: help your company find, develop and keep its strongest workers, *The Journal For Quality & Participation*, 29(4), 4-7.
- McKinsey & Company (2001, April). *The War For Talent*. Organization and Leadership Practice. 1-8.
- Mercer, C. B. (2009). A multi-site case study of informal leadership succession planning in three higher education institutions.Unpublished doctoral thesis, University of Calgary, Canada.
- Michaels, E., Hanfield-Jones & H., Axelroad, B. (2001). *The War For Talent*. McKinsey & Co. Inc. Harvard Business School Press.
- Mucha, R. T. (2004). Business as performance art, exploring relationships between passion, people and performance. Unpublished doctoral thesis, Fielding Graduate University, USA.
- Olsen R. (2000). Harnessing the internet with human capital management, *Workspan*, 43 (11), 24-27.
- Ortaş, İ. (2004). Sorun Rektör Atanmasından Değil, YÖK Sistemi ve Öğretim Üyesi Seçiminde. (e-dergi) *Üniversite ve Toplum*. (4), 3. [Online]: <http://www.universitetoplum.org/text.php3?id=201> (24 Mart 2011)
- Philips, J. J., Edwards, L. (2009). *Managing talent retention:an ROI approach*. USA: Pfeiffer Publishing.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (winter, 1990). Organization Development, The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*; 68 (3), 79-91.
- Rappaport, A. , Bancroft, E. , Okum, L.(2003). The aging workforce raises new talent management issues for employers. *Journal of Organizational Excellence*. 53-66.
- Riccio, S.J. (2010). Talent management in higher education: identifying and developing emerging leaders within the administration at private colleges and universities. Unpublished doctoral thesis. University of Nebraska: Faculty of the Graduate College, USA.
- Rothwell, W. J. & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modelling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3 (2), 90-105.
- Rothwell, W. J. (2005). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. (Third edition). American Management Association. USA : AMACOM Books.
- Ruggerio, J. A. & Botsford, B (2008). Identifying and developing high potential leadership talent. *Journal of Personal Finance*. 7 (2), 13-33.
- Ruse, D. H. & Jansen, K. E. (2008). Using human capital planning to predict future talent needs. *Cupa-HR Journal, spring-summer*; 28-33.

- Shelton-Johnson L. (2006). *Talent Management & Succession Planning*. Prepared for the AASHTO Standing Committee on Quality Annual Conference.
- Sinclair, M. L. (2004). *A Talent management strategy for the justice institute of BC*. Unpublished doctoral thesis, Royal Roads University, Victoria, Canada.
- Sweem, S. (2009). *Leveraging Employee Engagement Through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital Through Human Resources and Organizational Strategy in a Field Study*. Unpublished Doctoral Dissertation, Faculty of Benedictine University, Wheaton. (UMI Nuber: 3349408)
- Ventegodt, S., Andersen, N. J. & Merrick, J.(2003). The Life Mission Theory III. Theory of Talent. *The Scientific World Journal*, (3), 1286-1293.
- Wolverton, M. & Gmelch, W. H. (2002). *Collage Deans: Leading From Within*. Westport, Oryx Press. www.cambridge.ac.uk. <http://www.admin.cam.ac.uk/offices/hr/> (26 Nisan 2010)
- www.odtu.edu.tr. http://sp.metu.edu.tr/sites/sp.metu.edu.tr/files/dokuman/ODTU_StratejikPlan_2011_2016.pdf (24 Nisan 2012)
- <http://www.admin.ox.ac.uk/media/global/wwwadminoxacuk/localsites/personnel/documents/hrstrategy2009.pdf>. (20 Nisan 2010)
- www.stanford.edu . <http://med.stanford.edu/dfa/documents/Stanford-talent-management-101309.pdf> (20 Nisan 2010)

Extended Abstract

Purpose: This study aimed to reveal opinions of academics on implementation level of talent management in five talent management sub-dimensions which are attracting, deploying, developing, retaining talent and succession planning at some Turkish Universities in İstanbul (one public, two private).

Method: Mixed research design which includes both quantitative and qualitative methods were used. The sample of the study comprised of 275 academic staff and 11 administrators who were working in 11 faculties at three universities. Data collected through "Talent Management in University Scale" which was developed by the researchers. This likert type questionnaire included two parts. First part was aimed to gather demographic data and second part was aimed to gather opinions and recommendations of the academics on the implementation of talent management. Scale was comprised of five sub-scales with total 75 items and 5 open ended questions. Validity of the scale was tested with factor analysis, reliability was tested with Cronbach's Alpha Coefficient's and item-total correlation coefficients. Scale's five factors (sub scales): "Attracting Talent" factor [KMO .91, Bartlett ($p < .001$), $\alpha = .95$, explained total variance % 62.17] has 14 items, "Deploying Talent" factor [KMO .85, Bartlett ($p < .001$), $\alpha = .94$, explained total variance % 59.49] has 12 items, "Developing Talent" factor [KMO .89, Bartlett ($p < .001$), $\alpha = .96$, explained total variance % 63.75] has 17 items, "Retaining Talent" factor [KMO .91, Bartlett ($p < .001$), $\alpha = .97$, explained total variance % 61.36] has 21 items, "Succession Management" factor [KMO .87, Bartlett ($p < .001$), $\alpha = .94$, explained total variance % 65.59] has 11 items. Talent Management Scale was implemented upon 275 academics who work at three University's 11 faculties. To analyze the quantitative data mean, standart deviation, frequency, t-test, one way ANOVA were used.

Findings: Research conclusions reveal that attracting talent dimension has been implemented in "some degree", Deploying, Developing, Retaining Talent and Succession Planning dimensions have been implemented "rarely" in these universities. There was a significant difference between the opinions of academics about implementation level of talent management according to the types of university(public,private), types of faculty(Law, Engineering, Administrative Sciences, Science & Literature) and academic title(Prof., Associate Prof., Assistant Prof.) variables. Private universities academics are more positive than the public university's academics in all five dimensions of talent management. Opinions of assistant professors are more positive than the opinions of associate professors in "deploying talent" dimension. Faculty of Engineering's academics are more positive than Faculty of Administrative Sciences and Faculty of Science & Literature about implementation level of attracting, deploying, retaining talent dimensions in their universities. Opinions of the C University's academics are the most positive about implementation level of talent management at their university's in all five dimensions.

Results & Discussion: Findings show that academics find talent management activities inadequate at their universities. Although "attracting talent" is a highest scored dimension, implementation level remains at "some degree". Other four dimensions' implementation levels remain "rarely". This findings can be caused by the absence of the policy and related human resources activities about managing academic's talents in these universities. The lowest participated dimension is succession management. Academics think that universities are not preparing well enough talented administrators for the future. This findings parallel to the other research results in the literature. Heuer(2003) found that although university's chief human resources officers found succession management very important topic, but they didn't have a formal succession planning processes. Besides "academic management" concept which

has its own traditional academic management habits. Talent management implementation level is higher in the given private universities than the public university. Because while public university management style is more bureaucratic and guiding the administrative activities, private universities are in highly competitive environment. Faculty of engineering academics think more positive about talent management dimensions. It can be result of analytic thinking habits, project based and result oriented working conditions. Assistant professors are a new generation who are at the beginning of their academic career, perhaps university administration invest more to the assistant professors for the future. C University significantly differs than the other two universities about implication level of talent management in all dimensions. It can be explained by the human resources management strategy and effective performance management in this University.

On the basis of the results, implementation of talent management's sub dimensions are inadequate and not satisfactory at the given universities. There is a need for developing a talent mindset in order to implement the talent management effectively in universities. Private (Foundation) universities, faculty of engineering staff, assistant professors are more positive about talent management implementation level. While developing a talent management programmes, these variables should be taken into consideration.