

İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Döngüsü

Talent Cycle in Human Resources Management

Başak SAYIN

Atılım Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Atılım University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business

bsk.syn@hotmail.com

Temmuz 2023, Cilt 14, Sayı 2, Sayfa: 106-135

July 2023, Volume 14, Number 2, Page: 106-135

P-ISSN: 2146-0000

E-ISSN: 2146-7854

©2010-2023

www.dergipark.org.tr/cider

İMTİYAZ SAHİBİ / OWNER OF THE JOURNAL

Kenan YAVUZ
(ÇASGEM Adına / On Behalf of the ÇASGEM)

EDİTÖR / EDITOR IN CHIEF

Dr. Elif ÇELİK

EDİTÖR YARDIMCISI/ASSOCIATE EDITOR

Dr. Berna YAZAR ASLAN
Esra TAŞÇI

TARANDIĞIMIZ İNDEKSLER / INDEXES

ECONLI T - USA
CABELL'S DIRECTORIES - USA
ASOS İNDEKS - TR
INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL - PL
KWS NET LABOUR JOURNALS INDEX - USA

YAYIN TÜRÜ / TYPE of PUBLICATION

PERIODICAL - ULUSLARARASI SÜRELİ YAYIN
YAYIN ARALIĞI / FREQUENCY of PUBLICATION
6 AYLIK - TWICE A YEAR

DİLİ / LANGUAGE

TÜRKÇE ve İNGİLİZCE - TURKISH and ENGLISH

PRINT ISSN

2146 - 0000

E - ISSN

2146 - 7854

YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD

Prof. Dr. Mustafa Necmi İLHAN – Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Özlem ÇAKIR – Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet Merve ÖZAYDIN- Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Dr. Öğretim Üyesi Nergis DAMA – Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Dr. Elif ÇELİK – ÇASGEM

ULUSLARARASI DANIŞMA KURULU / INTERNATIONAL ADVISORY BOARD

Prof. Dr. Yener ALTUNBAŞ *Bangor University - UK*
Prof. Dr. Mehmet DEMİRBAĞ *University of Sheffield – UK*
Prof. Dr. Shahrokh Waleck DALPOUR *University of Maine – USA*
Prof. Dr. Tayo FASOYIN *Cornell University - USA*
Prof. Dr. Paul Leonard GALLINA *Université Bishop's University – CA*
Prof. Dr. Douglas L. KRUSE *Rutgers, The State University of New Jersey - USA*
Prof. Dr. Özay MEHMET *University of Carleton - CA*
Prof. Dr. Theo NICHOLS *University of Cardiff - UK*
Prof. Dr. Yıldırım YILDIRIM *Syracuse University - USA*
Doç. Dr. Kevin FARNSWORTH *University of Sheffield - UK*
Doç. Dr. Alper KARA *University of Hull - UK*
Dr. Sürhan ÇAM *University of Cardiff - UK*

ULUSAL DANIŞMA KURULU / NATIONAL ADVISORY BOARD

Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
Prof. Dr. Cihangir AKIN Yalova Üniversitesi
Prof. Dr. Yusuf ALPER Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Onur Ender ASLAN Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. İbrahim AYDINLI Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa AYKAÇ Kırklareli Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet BARCA Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Aydın BAŞBUĞ İstanbul Gelişim Üniversitesi
Prof. Dr. Eyüp BEDİR YÖK
Prof. Dr. Erdal ÇELİK YÖK
Prof. Dr. Toker DERELİ Işık Üniversitesi
Prof. Dr. Gonca BAYRAKTAR DURGUN Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. E. Murat ENGİN Galatasaray Üniversitesi
Prof. Dr. Bülent ERDEM Cumhuriyet Üniversitesi
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ Yıldız Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Halis Yunus ERSÖZ Gençlik ve Spor Bakanlığı
Prof. Dr. Seyfettin GÜRSEL Bahçeşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Nükhet HOTAR Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Erdal Tanas KARAGÖL Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Prof. Dr. Aşkın KESER Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Muharrem KILIÇ Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Prof. Dr. Tamer KOÇEL İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Metin KUTAL Gedik Üniversitesi
Prof. Dr. Adnan MAHİROĞULLARI Cumhuriyet Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet MAKAL Ankara Üniversitesi
Prof. Dr. Hamdi MOLLAMAHMUTOĞLU Çankaya Üniversitesi
Prof. Dr. Sedat MURAT Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Süleyman ÖZDEMİR Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet SELAMOĞLU Fenerbahçe Üniversitesi
Prof. Dr. Haluk Hadi SÜMER Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU Atılım Üniversitesi
Prof. Dr. İnsan TUNALI Boğaziçi Üniversitesi
Prof. Dr. Fatih UŞAN Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Prof. Dr. Cavide Bedia UYARGİL İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Recep VARÇIN Ankara Üniversitesi

Prof. Dr. Erinç YELDAN İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi
Prof. Dr. Kemalettin AYDIN Sağlık Bilimleri Üniversitesi
Prof. Dr. Yücel UYANIK Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Erdiñç YAZICI Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Oğuz KARADENİZ Pamukkale Üniversitesi
Dr. Gökçe OK İçişleri Bakanlığı

**Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazar(lar)ına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.**

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.
The published contents in the articles cannot be used without being cited.*

İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Döngüsü Talent Cycle in Human Resources Management

Başak Sayın¹

Öz

İnsan kaynakları yönetiminde (İKY) yetenek döngüsünün incelenmesi bu çalışmanın temel amacıdır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün insan kaynakları ihtiyaçlarını değerlendiren, bu ihtiyaçları karşılayan ve bu alanda en yüksek düzeyde etkinliği sunan bir süreçtir. İşletmenin işlevlerinden biri de firmanın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan insan kaynakları yönetimidir. İnsan kaynakları yönetimi, bir şirketin kıyasıya bir pazarda başarılı olmak için ihtiyaç duyduğu tüm bilgi, yetenek ve tutumlarla ilgilidir. Çalışanın örgüte kazandırılması kadar, çalışanın örgüt içinde eğitim ile desteklenerek sürekli gelişimine destek vermek ve çalışanın işletme içindeki varlığının uzun süreli olmasını sağlamakta işletmeler için bir o kadar önemlidir. Bu araştırma, insan kaynakları yönetimi (İKY) alanında yetenek döngüsü üzerine yapılan araştırmaların bibliyometrik analizini sunmaktadır. Bulgular, yetenek döngüsü konusunda oldukça geniş bir araştırma alanının varlığını ortaya koymaktadır. İKY'deki yetenek döngüsü konusunda en fazla araştırmanın "Yönetim" alanında yoğunlaştığı görülmektedir. Eğitim ve eğitim araştırmaları alanı da yetenek döngüsü üzerine önemli bir odak noktasıdır. Diğer kategoriler arasında spor bilimi, yapay zeka ve makine öğrenme, cinsiyet ve cinsellik çalışmaları, sosyal psikoloji ve ekonomi gibi çeşitli alanlar yer almaktadır. Bulgular ayrıca, yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmaların yıllar geçtikçe artan bir eğilim gösterdiğini göstermektedir. Ortak yazar analizi sonuçları, araştırmada yer alan yazarların ortak çalışma eğilimlerini ve ağlarını anlamak için önemli bir bakış açısı sunmaktadır. Kaynak atfı analizi sonuçları, yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmalarda en çok atfı alan yayınları ve kaynakları ortaya koymaktadır. Ülke atfı analizi sonuçları, yetenek döngüsü konusundaki araştırmaların hangi ülkelerde yoğunlaştığını ve hangi ülkelerin literatüre önemli katkılar sağladığını göstermektedir. Kurum atfı analizi sonuçları ise yetenek döngüsü konusundaki araştırmalarda öncülük eden ve etkili olan kurumları belirlememizi sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Döngüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Alma, Etkinleştirme, Motive Etme

Abstract

Examining the talent cycle in human resources management (HRM) is the goal of this study. Human resources management is a process that evaluates the organization's

¹ Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, bsk.syn@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-4218 - 8916

Atf: Sayın, B. (2023). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Döngüsü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, 106-135.

Başvuru Tarihi: 16.12.2022
Yayına Kabul Tarihi: 30.07.2023

human resources needs, satisfies those needs, and offers the highest level of efficiency in this area. One of the business's functions is human resources management, which also helps the firm achieve its objectives. Management of human resources is concerned with all the information, abilities, and attitudes that a company needs in order to thrive in a cutthroat market. It is equally important for businesses to support the continuous development of the employee with training within the organization as well as to bring the employee to the organization and to ensure that the presence of the employee in the business is long-term. This research presents a bibliometric analysis of research on the talent cycle in human resource management (HRM). The findings reveal the existence of a very wide area of research on the talent cycle. It is seen that the most research on the talent cycle in HRM is concentrated in the field of "Management". The field of education and training research is also an important focus on the talent cycle. Other categories include fields as diverse as sports science, artificial intelligence and machine learning, gender and sexuality studies, social psychology and economics. The findings also show that research on the talent cycle has shown an increasing trend over the years. The results of the co-author analysis provide an important perspective for understanding the collaborative trends and networks of the authors involved in the research. The results of the source citation analysis reveal the most cited publications and sources in research on the talent cycle. The results of the country citation analysis show in which countries the research on the talent cycle is concentrated and which countries make significant contributions to the literature. The results of the institution citation analysis enable us to identify the leading and influential institutions in research on the talent cycle.

Keywords: Talent Cycle, Human Resource Management, Recruitment, Enabling, Motivation

GİRİŞ

Günümüzdeki yoğun rekabet ortamında insan kaynakları yönetimi güncel bir konu haline gelmiştir. İşle, işgören verimini artırmayı arzu eden idareciler; klasikleşmiş olan otoriter idareyi bırakıp, grup çalışmasını dikkate almaya başlamıştır. Firmasında başarılı olmayı arzu eden idareciler insan kaynakları yönetimi stratejilerine önem vermekte ve önemli yatırımlarda bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi; firmanın gereksinimi olan insan kaynağını sağlaması, eğitim vermesi, oryantasyon prosesine dahil etmesi, ücret politikasını saptaması, motivasyonla ilgili konularda destekte bulunması nedeniyle firmanın en önemli parçası durumuna gelmiştir.

Değişmeyle gelişmeye adapte olabilme ve öngörülerde bulunabilme firmalar için vazgeçilmez kabiliyetler şeklinde belirtilmektedir. Söz konusu kabiliyetlerin oluşması insan sermayesinin en etkili biçimde yönetilmesini gerektirmektedir ve bu sayede İKY firmalar açısından daha da önemli olmuştur (Yılmaz, 2007, s. 159-168).

Değişim sürecinde idarecilerin firmaların amaçlarına ulaşabilmesine yönelik olarak yararlandıkları kaynaklar; para, çalışan, mal/hizmet, yer ve zamandır. Söz konusu kaynakların en mühimi en zor bulunanı personeldir. Öteki kaynaklar zaman içinde değişim göstermesine rağmen, insan kaynağında bu değişim yoktur. Firmalarda insan kaynağı firmanın amacına ulaşabilmesindeki en mühim konulardandır. Son senelerde, firmaların, insan kaynağına yönelmesi firmanın merkezine insan kaynağını

yerleştirmesi ileride de insan etkeninin gittikçe güçleneceğinin bir işaretidir (Aykoç, 1999).

Firmalar için en kilit sermaye noktası insandır. Söz konusu sermayeyi yönlendirecek, eğitecek ve performansını artıracak bölüm ise, insan kaynakları yönetimidir. Buna kıymet veren firmalar potansiyelini artırmakta ve daha uzun ömürlü olmasını temin etmektedir. Bundan dolayı insan kaynakları yönetimi, başarılı olmayı arzu eden firmalar için vazgeçilmezdir.

Bu çalışmanın amacı doğru çalışanları işe almayı, çalışanları daha etkin hale getirmeyi ve çalışanları motive etmeyi merkeze alan insan kaynakları yönetiminde yetenek döngüsünü incelemektir. Bu bağlamda, bu çalışma, İKY alanında yetenek döngüsü üzerine yapılmış olan araştırmaların bibliyometrik analizini gerçekleştirerek mevcut literatürdeki eğilimleri, yayınların yoğunlaştığı konuları ve önemli araştırma boşluklarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu analiz, İKY alanında yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmalarda hangi disiplinlerin etkili olduğunu ve hangi araştırma yöntemlerinin yaygın olarak kullanıldığını ortaya koymayı hedeflemektedir.

1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY, bir kurumun başarısı için önemlidir. Bunun yanı sıra İKY'nin değeri ve önemi, zaman içinde kurum içerisinde olduğu gibi dışında da artar. Kurumun hedeflerini elde edebilmesi için yalnızca gereken kaynaklarının bulunması bir şey ifade etmemekle beraber bunların etkili bir biçimde kullanılması lazımdır (Şimşek ve Öge, 2014, s. 1)

İKY'ye insan konu olmaktadır ve kurumun insan kaynakları gereksinimini değerlendirip, söz konusu gereksinimi gidermeyi ve bu hususta en iyi biçimde verim almayı temin eden bir prosestir. Bu sayede İKY firmanın işlevlerinden biridir ve kurumun ereklerine katkıda bulunmaktadır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2001, s. 9).

İKY özetle; bir kurumun en kıymetli varlığı olan işgücünün etkili yönetimini temin etmek üzere tatbik edilen stratejik ve tutarlı bir modeldir. İKY verimli performansın temin edilmesi, geliştirilmesi, motivasyonun artırılmasıyla insanı elde tutmak üzere gerçekleştirilen bütün faaliyetlerdir. Barutçugil'in başka bir tanımına göreyse İKY; çalışan personelle kurum arasındaki ilişkileri biçimlendiren ve bütün prosesi içeren yönetim şeklidir. İKY; rekabet atmosferinde mevcudiyetini devam ettirmeye çalışan kurumun gereksinimi olan bilgilerin, becerilerle tavrın tamamıyla ilgilenir. Kurumun gereksinimi olan insan kaynağının tercihinden, eğitimiyle geliştirilmesine, personel arasındaki münasebetten, ücretlendirmeye ödüllendirmeye dek giden bir yönetim biçimidir (Barutçugil, 2004, s. 32-34).

İKY'nin gelişimi yıllar içerisinde farklı bilim adamları tarafından ele alınmış ve süreç içerisinde örgütün bir alt sistemi olarak kabul edilmiştir. İnsan kaynakları kavramı ilk olarak 1817'de Springer tarafından kullanılmış olup, kavramın içeriğinin bütünlüğe kavuşmasını ise Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılmış fikirler desteklemiştir. Literatürde İKY uygulamaları örgütler içerisindeki insan kaynağını bulma, seçme, istihdam sağlama, personeli geliştirme ve bunların yanı sıra ilgili plan, politika ve diğer prosedürleri oluşturarak standartlaştırma, kısa-orta-uzun vadeli planlamalar yapma, kapsayıcı bütünler oluşturma, kişilerin izleyeceği yolu gösterme, izleme ve kontrol etme faaliyetlerini kapsayan bir düzenler bütünü olarak kabul edilmiştir. Bu doğrultuda yıllar içerisindeki bu gelişim çizgisi, günümüzde işletmelerin

insan gücü bir başka deyişle iş gücü planlamasını yapması, işe alım, personel değerlendirme sistemini kurma, ücretlendirme, denetim gibi düzenlemeleri de beraberinde getirmiştir (Tortop vd., 2007, s.17-27).

Zaman içinde İKY kavramının gelişmesini, kurumdaki insan etkeninin değişimiyle gelişimiyle birlikte bir yol takip etmektedir. İnsana dönük gerçekleştirilen toplumsal faaliyetler yakın geçmişle alakalıdır. Milletlerarası politik ve iktisadi çevredeki gelişmeler, pazarların globalleşmesi, demografik gelişmeler, müşteri profilleriyle beklentilerinin değişimi, rekabet sistemlerinin farklılaşması, işgücündeki uzmanlaşmanın artmasıyla teknolojideki gelişmeler daha önceleri “personel” veya “personel yönetimi” şeklinde isimlendirilen “işgücü yönetimi” kavramını hızlandırmıştır ve bugün karşımıza “İnsan Kaynağı Yönetimi” şeklinde çıkmaktadır (Tuna, 2016, s. 5).

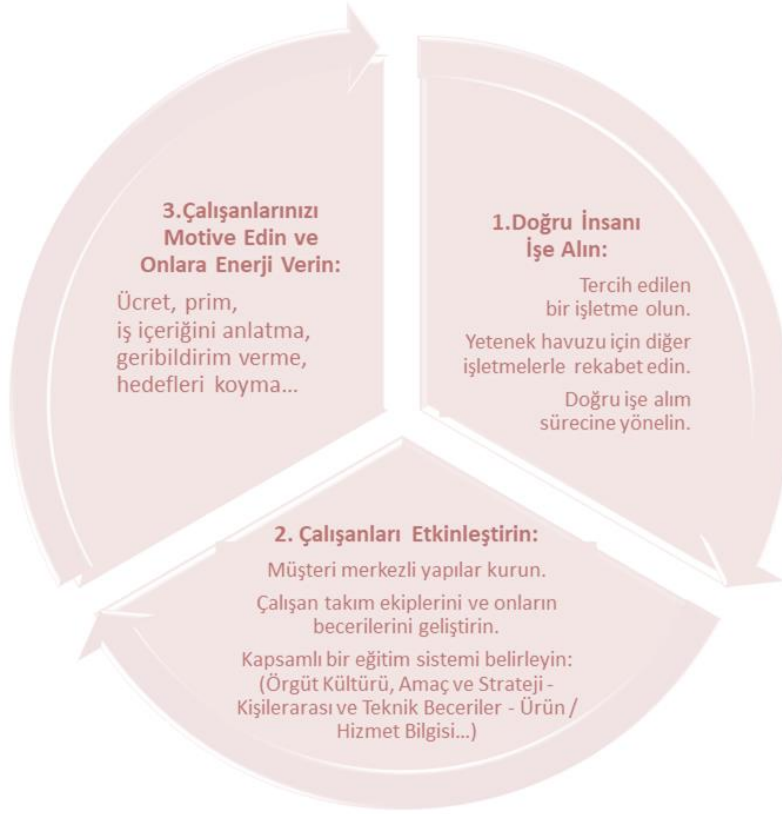
İKY terimini tek bir tanım ile izah etmek zordur. Bunun sebebi terimin 2 değişik biçimde kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Öncelikle İKY terimi genel olarak yönetim ve organizasyon kitaplarında yönetim çalışmalarından müteşekkil bütünün bir kısmı şeklinde görülmesidir. Söz konusu yaklaşım İKY terimini daha gelişim aşamasında iken personel yönetimi biçiminde dar bir bakışla sınırlanmasına yol açmıştır. İkincisi bu terim yönetsel faaliyetler içerisinde insan yönetimine stratejik bir bakışı getiren ve personel yönetiminden net sınırlar ile ayrılan bu tanımlar karşımıza çıkar. Bu yeni ve farklı perspektif bireyi merkeze alan kurumlarda İKY teriminin devamlı güncellenen ve insan kaynağının ihtiyaçlarıyla beklentilerine yoğunlaşan bir yönetim düşüncesi olmuştur (Tuna, 2016, s. 12).

Kısacası insan kaynakları yönetimi, kurumsal hedefleri gerçekleştirmek için kişilerin/bireylerin kullanımınıdır. Temel olarak tüm işverenler ve yöneticiler, işleri başkalarının çabalarıyla gerçekleştirirler. Bu sebeple, tüm işgören ve yöneticilerin insan kaynakları yönetimi ile ilgilenmesi beklenmelidir. İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları, işe alma, gelişim, ücretlendirme, iş ve çalışan sağlığı ile güvenliği, işçi ve işveren ilişkileri olmak üzere ana beş işlevsel alan etkilidir (Mondy, 2017, s. 4).

Özetle İKY; çalışanın maddi, manevi ve toplumsal gereksinimlerini giderirken, firmanın gereksinimi olan konuma doğru adayları yerleştirmek ve onları eğitmek ise bu doğrultuda firmaların insan kaynakları stratejilerinin temelini oluşturmaktadır. Böylece işletme çalışanlarına, çalışanlarının gelişimine ve çalışanlarının işletme hedefleri perspektifinde etkinleştirilmesine katkıda bulunur.

2. İnsan Kaynaklarında Yetenek Döngüsü

Lovelock ve Wirtz (2004) tarafından ortaya atılan yetenek döngüsü kavramı temelde firmaların, hizmet mükemmelliği, üretkenlik ve satış sağlamaya istekli ve yetenekli hizmet çalışanlarını nasıl işe alabileceği, motive edebileceği ve elde tutabileceği üzerinde durmuştur.



Şekil 1: İnsan Kaynaklarında Yetenek Döngüsü (Lovelock ve Wirtz, 2004)

İnsan kaynaklarında yetenek döngüsünün 3 temel başlığı vardır. Bunları sırasıyla alt başlıkları ile birlikte açıklayacağız.

2.1. Doğru Çalışanı İşe Alma

İKY, kurumlarda insanın oluşturacağı katma değeri artırmaya çalışan çalışmalar bütünü şeklinde tanımlanabilir. Modern İKY anlayışında, personel bir maliyet ögesi değildir, devamlı eğitilmesi, geliştirilmesiyle birlikte yatırımda bulunulması gereken bir kıymettir. (Örücü ve Karabulut, 1999, s. 19-21). Çünkü kurumlar için stratejik önemi bulunan personelin yarattığı katma değer taklidi imkansız bir özelliktedir. İnsan kaynağı kurumlara devam ettirilebilir rekabet avantajı sunmaktadır (Mayson ve Barrett, 2006).

Genel itibarıyla örgütler için işe alım, bir örgüte veya organizasyona iş başvurusunda bulunacak uygun niteliklere sahip, zamanında ve yeterli sayıda bireyi işletmeye çekebilme sürecidir. Bunun için potansiyel çalışanların firmaya çekilebilmesi için özel araçların kullanılması gerekebilir, keza bu örgütün işe alım yöntemlerini oluşturur.

İşgücü kaynağı üretimin ya da hizmetin gerçekleştirilmesinde işletmelerin vazgeçemeyecekleri bir üretim faktörüdür. Söz konusu bu etken, örgütler için bir maliyet unsuru olarak da değerlendirilmektedir. Ancak doğru işgücü planlamasının yapılması, orta ve uzun vadede işletmelerin gelişme potansiyeline göre değerlendirilmelidir. Böylece işi yürütebilecek yetkinlikte ve yetenekte işgörenlerin hangi kaynaklardan, hangi yollar ile ve hangi sürede sağlanabileceği belirlenir; istihdam

etme, sürekli gelişimine destek vermek adına eğitime yönlendirme, pozisyon artırma, yetki verme, performansına yönelik değerlendirmeler yapma ve ücretlendirme planlamaları da bu doğrultuda çıkarılır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 31).

İnsan kaynaklarının planlanmasının özünde, kurumun çalışmalarını sürdürebilmesine yönelik olarak gereksinim hissedeceği becerilerle yetkinliklerin saptanması bulunmaktadır. Ters durumda, insan kaynağı planlaması sadece önceki personel hareketliliğinden yararlanarak geleceğin planlanmasıdır (Dessler, 2009, s. 110).

Şüphesiz ki insan kaynakları planlaması yapılırken kontrol edilemeyen iç ve dış faktörler söz konusudur. İnsan kaynaklarının planlanması pazar şartları, rekabet koşulları, ilgili yasa ve kanunlar, makroekonomik gelişmeler, teknoloji, iş gücü sunumu vb. dış etkenlerle birlikte iş gücünün örgütteki hareketliliği vb. iç faktörlerden etkilenir.

Kurumların stratejileri çerçevesinde çalışmalarını en aktif biçimde yürütmesiyle amaçlarına ulaşmasına yönelik olarak en kaliteli insanları saptaması, etkilemesi, çekmesi, işe almasıyla elde tutması lazımdır. En iyi kurgulanan stratejilerde kabiliyetli personel olmadığı zaman yaşama geçirilemeyeceği için personeli bulma ve tercih etme çalışmaları bilhassa üst yönetimlerce önemli olması gereken bir sahadır (Cascio, 2010, s. 199).

Personel bulmayla seçme terimleri ile işe almanın 2 farklı ögesi vardır ve kimi zaman birbirlerinin yerine kullanılsa da değişik roller oynamaktadır. Personeli bulma kurumsal çalışmalara katkı verebilecek adayları etkilemeyle çekme anlamlarındadır. Bir çalışanın görevini bırakması veya daha evvel bulunmayan bir konumun açılmasıyla tetiklenmektedir. Çalışan adayı seçmeye pozisyon için başvuruda bulunan adayların değerlendirilmesiyle birlikte, söz konusu açık pozisyon için en ideal olan adayın değil çalışanın o işe atanmasıdır (Gilmore ve Williams, 2009, s. 93).

İnsan kaynakları yönetiminin temelinde, bir organizasyon içinde, başarıma gücü ve görevini yerine getirme düzeyi yüksek çalışanın gelişiminin sağlanması, aynı zamanda çalışana güdüleyici faktörler sunulması ve örgüt içindeki varlığını sürekli kılmaya yönelik çalışmalar yapılması için tutarlı bir yaklaşımla gerçekleştirilen faaliyetler bütünüün yönetimi bahistir (Erkoç, 2006, s.233). Buradan yola çıkarak İKY'nin de en temelinde doğru personel seçimi en önemli husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

İyi planlanan ve kurumda gereksinim hissedilen niteliklere ve niceliklere dayalı olarak sürdürülen personel bulmayla seçme prosesleri, kurumların çalışan maliyetlerini azaltmaktadır. Kurumdan verim alınamayan personeli uzaklaştırmak, verimli olacak personeli kuruma kazandırmaktan daha güç ve maliyetlidir. Bundan dolayı, en başında aktif personel bulmayla seçme metotlarını tercih etmek, yanlış personel seçiminden dolayı kurumun katlanacağı maddi ve manevi zararları engelleyecektir (Örücü, 2002).

Bir örgütün başarısı, örgüt içindeki çalışanların varlığıyla gerçekleşmekle birlikte, bu varlığı sağlayabilmek ile doğrudan ilişkilidir. Bu yüzden personel seçim stratejisi belirlenirken, bir örgütün rakiplerinden daha iyi adaylara ulaşmasına ve onları bünyesine çekmesine yönelik yapacağı hamleler örgütün, rakipleri için rekabet avantajı sağlaması anlamına gelir demek doğru olacaktır (Armstrong, 2017, s.171).

2.1.1. Çalışan adayı teminini sağlama

Çalışan adayı temini, açık olan pozisyon için istenilen konumların, işin gereken isterlerine göre işgören adaylarının aranmasıyla başvurularının teşvik edilmesidir.

Personel bulma faaliyetleri adayların aranması faaliyetiyle başlamaktadır, adayların iş başvurularını tamamlamasıyla sona ermektedir (Gümüş, Arı ve Bakırtaş 2010).

Çalışan gereksiniminin ortaya çıkması ile gereksinim hissedilen çalışanın örgütte bulunup bulunmadığı veya dış kaynaklardan sağlanıp sağlanamayacağı saptanmaya gayret edilir. Personel bulma çok maliyetli bir proses olduğu için en aktif bulma kaynaklarıyla metotlarının tercih edilmesine özen gösterilmektedir (Bingöl, 2016, s. 211,212).

Personel bulma prosesi; kurumun halihazırdaki ve ileride meydana gelecek insan kaynağı gereksinimini giderebilmek için aday havuzunu minimum maliyet ile oluşturmayı, işin gereklerine göre adayları bulup başvuruda bulunmaya özendirilmeyi, işin gereklerine göre olmayan adaylarıysa başvuruda bulunmaktan caydırıp seçim prosesini kolaylaştırmayı hedeflemektedir (Örücü, 2002, s. 119, 132).

İşgören aday temini yapılırken çok çeşitli (iç ve dış) kaynaklardan yararlanılmaktadır. İş müracaatları, duyuru ve ilanlar yoluyla gelen başvurular, mevcut çalışanların referansları aracılığıyla gelen başvurular, aracı istihdam kurum/kuruluşları vasıtasıyla gelen başvurular vb. kanallarla aday havuzu oluşturmak işletmeler için avantaj sağlayıcı faktörler arasındadır. Şayet işletmenin geniş bir aday havuzu var ise, personel seçme aşamasına daha hızlı geçebilecek böylece zaman tasarrufu sağlayarak personel istihdam sürecini hızlandırabilecektir.

2.1.2. Personel seçme

Personel seçme, belirli bir aday grubunun içinden, ilgili işle kuruma en iyi adayın tercih edilme prosesidir. Adaylar, yüksek niteliklere sahip olma, yeterli niteliklere sahip olmama veya başka herhangi bir sebep ile işe veya kuruma uygun olmayabilirler. Bu da söz konusu adayların işe kabul edilmesi durumunda yeterince verimin alınmamasıyla iş ilişkisinin sona erdirilmesine neden olmaktadır. Bundan dolayı, bireylerin kabiliyetleri, nitelikleri, bilgileri ve becerileriyle işin gerekleri ve kurum arasındaki uyumu elde edebilmek personel seçme prosesinin temel amacıdır (Mondy, 2008, s. 160).

Personel seçme prosesindeki tüm aşamalar, işe alınması halinde çalışanın istenen performansı en iyi düzeyde göstereceğini öngörme esasına dayanır (Yelboğa, 2010, s. 229).

Personel seçme sürecinde değerlendirilen klasik mülakatlara ek olarak, son yıllarda daha çok yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamında değerlendirilen ve içeriğinde kişilik envanter testleri, mesleki-teknik bilgi ölçüm sınavları, uygulamalı-pratik beceri değerlendirme sınavları vb. uygulamaları barındıran metodlarda işletmelerde oldukça yaygın kullanılan uygulamalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tür uygulamalar genel olarak değerlendirme merkezi uygulamaları olarak adlandırılmakta ve örgütlerin kendi iç dinamiklerine göre değişiklik gösterebilmektedir.

Değerlendirme merkezi uygulamalarında genellikle kişinin gelecekteki potansiyel performansı ölçülmeye çalışılır. Bu amaç doğrultusunda pozisyonun gerçek uygulamadaki durumlarını kapsayacak nitelikte simülasyonlar ile birlikte, adayın grup içindeki davranışları, ekip ile aynı hedef doğrultusunda ne derece uyumlu ve koordineli çalıştığı, farklı fikir ve düşüncelere ne tepki verdiği ve ekip içinde edindiği rol gözlemlenir. Söz konusu simülasyonlar, grup çalışmaları, rol oyunları, vaka çalışmaları,

yetkinlik bazlı mülakat uygulamaları ve çeşitli psikometrik testlerden oluşmaktadır (Atlı, 2017, s.117).

Seçme evresinde personel adaylarının işin gerekli kıldığı özelliklere sahip olup olmadıklarının ele alınmasının yanında, adayların değerleri, tutumlarıyla potansiyeli de saptamaya gayret edilmektedir. İşin gerekli kıldığı bilgi, beceri ve kabiliyet yetersizlikleri eğitimle ortadan kaldırılrsa da bireylerin değerleriyle tavırlarının değiştirilmesi çok güçtür. Adayların söz konusu özelliklerinin de saptanması, adayın işe, ekiple kuruma uyumlu olup olmayacağına ilişkin açık fikirler verebilmektedir (Bingöl, 2016, s. 234). Bu kapsamda değerlendirildiğinde, bahsi geçen değerlendirme merkezi uygulamalarında adayın sadece işin gereklilikleri ile niteliklerinin uyumuna değil, ek olarak örgüt kültürüne uyumu da saptanmaya çalışılmaktadır.

Tüm bunların yanı sıra, personel seçme, başvuru yapan adaylar arasından aranan açık pozisyonun isterilerine uygun nitelik ve yetkinliklerde olan adayın seçilmesi sürecidir denilebilir. Seçim yapılma aşamasından önce, açık pozisyonun isterleri, ne kadar açık ve net olarak ortaya konulursa, en doğru adaya ulaşma süreci de o kadar hızlanır. Bahse konu pozisyondan ne istenildiği tanımlanmış ve belli olan görev yetkinlikleri zaman tasarrufu ile birlikte doğru adaya daha hızlı ulaşma imkanı sağlar.

Personel seçiminde, işe alma ve seçim araçlarının en iyi karmasını oluşturmak bir başka deyişle adayların potansiyel yeteneklerini tahmin etme yöntemi olarak birden fazla seçim tekniğinin kullanılması, yalnızca görüşme ya da yalnızca mülakat gibi tek bir yöntemle göre daha başarılı bir yöntem olacaktır (Armstrong, 2017, s.181).

Aynı zamanda son zamanlarda teknolojinin de gelişimi ile birlikte, sıklıkla karşımıza çıkan uzaktan çalışma modeli ya da esnek çalışma saatleri uygulamaları da adayların işyeri tercihlerinde motive edici diğer bir güç olarak değerlendirilebilmektedir. Örneğin Deloitte danışmanlık firmasının 1993 yılında çalışanları üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, çalışanların %80'i zaman ve mekandan bağımsız esnek çalışma sistemini tercih etmişlerdir (Atlı, 2017, s.152).

2.2. Çalışanları Etkinleştirme

Doğru adayları seçtikten ve onları iyi eğittikten sonra, bir sonraki adım cephe hattını güçlendirmektir. Hemen hemen tüm çığır açan hizmet firmalarının, başarısız hizmet işlemlerini iyileştiren veya bir müşterinin gününü güzelleştirmek veya o müşteri için bir tür felaketten kaçınmak için fazladan yol kat eden çalışanların efsanevi hikayeleri vardır. Bunun olmasına izin vermek için çalışanların güçlendirilmesi gerekir (Lovelock & Wirtz, 2004, s.296).

Ön saflardaki personel sıklıkla kendi başlarına, müşterileriyle yüz yüze çalıştıkları ve yöneticilerin davranışlarını yakından izlemesi zor olduğu için, çalışanların kendi kendini yönlendirmesi, özellikle hizmet firmalarında giderek daha önemli hale gelmiştir (Yagil, 2002). Araştırma aynı zamanda yüksek yetkilendirmeyi (veya etkinleştirmeyi) daha yüksek müşteri memnuniyeti ile ilişkilendirmiştir (Bradley ve Sparks, 2000).

Pek çok hizmet için, çalışanlara daha fazla takdir yetkisi (ve muhakemelerini nasıl kullanacakları konusunda eğitim) sağlamak, onların her durumda amirlerden onay almak için zaman harcamak yerine anında üstün hizmet vermelerini sağlar. Yetkilendirme, hizmet sorunlarına çözüm bulmak ve hizmet sunumunu özelleştirme konusunda uygun kararlar almak için ön saflardaki personele bakar (Lovelock & Wirtz,

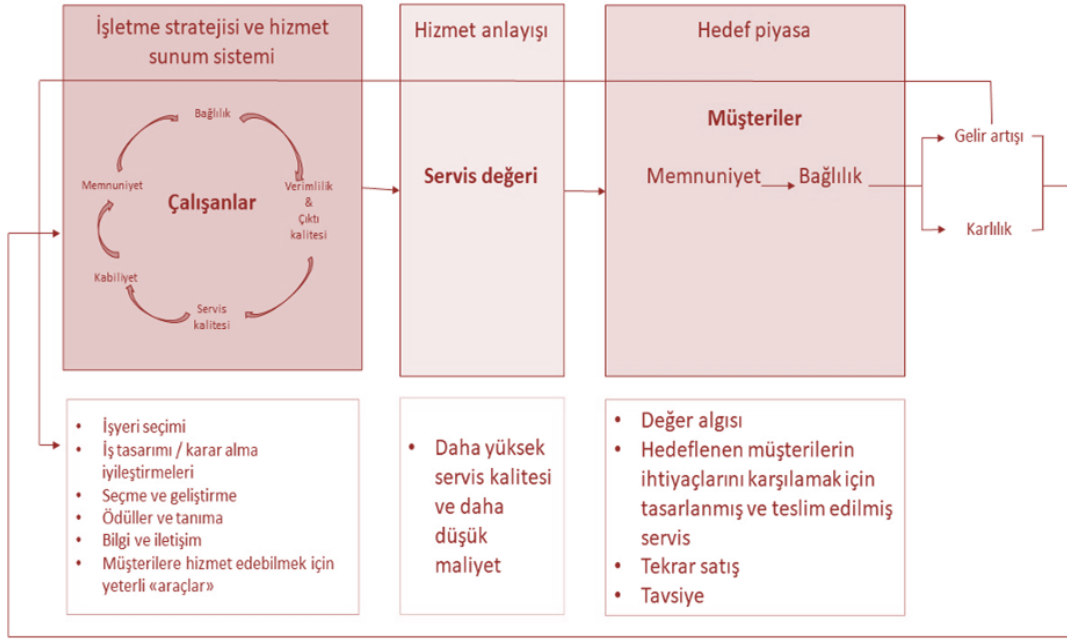
2004, s.296).

Etkinleştirme ifadesi yönetim alanında kullanıldığında; işbirliği yaparak, yetkiyi paylaşarak, kendini ve astını geliştirerek personele katkı sunma anlamı taşır (Koçel, 2014, s. 474). Personel motivasyonunu yüksek hissediyorsa, kendisine ve yaptığı işe güveniyorsa, amaca ulaşma konusunda kendisini güdülenmiş hissediyorsa bu davranışların arkasında etkinleştirme (veya güçlendirme) kavramı olduğu ifade edilebilir. (Koçel, 2014, s. 416). Eğer birey kendisine güveniyorsa ve çalışma ortamında güven problemi yoksa daha verimli çalışacaktır. Sorumluluk ve yetki çalışanlara dengeli bir şekilde dağıtıldığında iş gören işini sahiplenecek ve yönetimin sıkı denetimi ortadan kalkarak otokontrol sistemi devreye girecektir. Çalışanda yaşanan bu olumlu etki organizasyonu de etkileyecek ve rekabet edebilen, hızlı karar alınabilen, üretim odaklı bir sistem oluşacaktır. Bütün gelişmelerin oluşmasında temel etken etkinleştirmedir. Kısaca etkinleştirme hem çalışana hem de örgüte birçok katkı sağlamaktadır (Çuhadar, 2005, s. 20-21).

Etkinleştirme ifadesi iş görenin çalışma hayatında kendi çalışma alanı içinde başka birinden izin almaksızın karar verebilmesi demektir. Bu süreçte çalışan emanetçi gibi davranmaz işi sahiplenir (Ataman, 2002, s. 348).

Personel etkinleştirme, yönetim alanında dünyada gerçekleşen gelişmelere paralel olarak bürokrasinin azaltılmak istenmesi, merkezi yönetimden vazgeçilerek yerel yönetimlerin güçlendirilmek istenmesi, geleneksel örgüt yapılarından modern ve proje odaklı örgütlere geçişin başlaması ile 1980'lerin sonlarında ortaya çıkmış bir kavramdır (Şimşek, 2004, s. 15-16).

Özellikle hizmet sektöründe yüksek temas işgörenlerin, firma amaç ve hedefleri doğrultusunda birebir müşteri ya da misafir ile iletişime geçtiği aşıkardır. Bu personelin etkinleştirilmiş olmasının, işletmelere sunduğu avantajların direkt olarak karşımıza çıkmakta olduğu bir örnektir. Personel şayet doğru şekilde yetkilendirilmemiş ve etkinleştirilmemiş ise, hizmet karı zincirinin bir halkasının net bir şekilde eksik olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.



Şekil 2: Hizmet Karı Zinciri (Heskett, Sasser ve Schlesinger, 1997)

Yönetici çalışana yetki devri ve güç paylaşımı yaparak onlara sorumluluk yükler. Personel de bu sayede hata oranını en aza indirir ve performansını artırır (Elüstün, 2018). Personel etkinleştirmede güç paylaşımı ve yetki devrinden kasıt; liderin, çalışanın ilgi ve yeteneklerine göre uzmanlık alanını ilgilendiren yönde bir paylaşım yapmasıdır (Akbolat, Durmuş ve Ünal, 2017, s. 74).

2.2.1. Paydaşlık ve verilen kararlarda etkin olma yetkisi

Çalışanların yönetim ve karar alma süreçlerinde bulunması durumunu ifade eder (Kerse, 2013, s. 13). Katılma kavramından kasıt çalışanların sürece dahil olması ve süreci etkilemesidir. Çalışanların yönetim üzerinde bir hüküm sahibi olması değildir. Katılma, örgütün amaçlarına hizmet etmek için kullanılan bir araçtır (Demirbilek ve Türkan, 2008, s. 50).

Katılma unsurunun gerçekleşmesinden beklenen sonuç bireye olan saygının artarak örgüt kültürü içinde yerleşmesini sağlamış olmaktadır. Bu kültürün oluşabilmesi için organizasyon içerisinde yer alan yöneticilerin çalışanlara bu yetkiyi devretmede istekli olmaları gerekmektedir. Yöneticiler tecrübe ve becerilerini çalışanlara aktararak onları örgütle ilgili karar alma, kaliteyi artırma, problem çözme, örgütü geliştirme gibi işlevlerin yerine getirilmesinde işe koşması hem onlara başarı duygusunu tattıracağı hem de kendilerine değer verildiğini hissettireceği düşünülmektedir (Efil, 2010, s. 178-179). İşverenler bu tarzda bir yönetimle birlikte çalışanları sorumluluk almaları yönünde teşvik etmeli, karar almalarını ve inisiyatif kullanmalarını kolaylaştırmalı, örgüt içerisindeki bürokrasiyi en aza indirmek için gayret göstermelidir (Doğan, 2003, s. 6).

İşletme içerisinde önemli komitelerde ve projelerde umut verici potansiyel taşıyan bir işgörenin veya yönetici adaylarının görevlendirilmesi, işletmenin perspektifinden bakmasının sağlanması, görevlendirilen personele ayrı ve geniş bir deneyim kazandırmaktadır. Alınan önemli kararlarda karar vericilerden biri olmak, işletmenin

kısa, orta ve uzun vadeli planları ve planlamalarında görev almak kişilere işletme içindeki sahip olacakları güvenilir bir bilgi kaynağı ve deneyim kazandırabilir (Bingöl, 2016, s.313).

2.2.2. Eğitim ve geliştirme

Eğitim ve gelişim, sürekli olarak değişen ve ilerleyen yönetim tarzı anlayışının vazgeçilmez unsurları olmuştur. İnsanı eğitmeden yönetimi geliştirmeyi düşünmek sonuç alınamayacak bir süreçtir. Çalışanlar kendi işleriyle alakalı başarıya ulaşmadaki ön şart öğrenmeye istekli ve hazır bulunmalarıdır (Kıngır, 2006, s. 213-214).

Çalışanın işiyle alakalı tutum ve davranışlarına etki edecek yeterli düzeyde bir eğitim alması, onların işleriyle alakalı doğru ve hızlı karar almalarında, yetkilerini doğru kullanmalarında ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmelerinde önemli bir etki yaratır. Kişi kendisini geliştirecek seviyede bir eğitim almazsa işiyle ilgili sürekli başarısız olma tedirginliği yaşarlar ve kendilerini yetersiz görürler. Bu davranışta örgüt hedeflerini başarıya ulaştırmada zafiyet yaratır (Robbins, 1994, s. 429).

Bahsi geçen eğitimler çalışanların iş alanlarına ve sorumluluklarına yönelik kendisini geliştirebilmesi ile alakalı olmalıdır. Bu eğitimler bir program dahilinde ve ihtiyaç analizine göre şekillendirilmelidir. Çalışanlar işe başlamadan önce yeterli eğitimi almış olmaları gerekmektedir. Çalışma hayatı içinde de değişen şartlara ve ihtiyaçlara göre hizmet içi eğitimlerle personeli verimli tutmak ve motive etmek gerektiği düşünülmektedir. Böylece iş gören sürekli olarak öğrenmeye hazır, yeterliliği yüksek ve yeni oluşacak ihtiyaçlara hızlı cevap verecek kapasitede olacakları düşünülmektedir (Şen, 2010, s. 38).

Eğitim ve geliştirme kavramları arasında anlam bakımından bazı farklılıklar bulunmaktadır. Çalışanın o anki işiyle alakalı gelişimi desteklenmek isteniyorsa eğitim için hazırlık yapılmalıdır. Gelecekteki işlere yönelik bir hazırlık söz konusu ise geliştirme kavramı üzerinde durulmalıdır. Çalışma hayatında kişi işe başlamadan önce, işe başladığı andan itibaren de emekli olana kadar işe uyum, yeni gelişmeleri benimseme ve performansı arttırmaya dönük hizmet içi eğitimlerden geçmektedirler. Yapılan araştırmalardan yeterli eğitim almamış kişilerin verimliliklerinin düşük olduğu, çalışma isteklerinin ve ekibe uyum oranlarının az olduğu görülmektedir (Kıngır, 2006, s. 163-169).

2.2.3. Takım çalışması

Takım çalışması modern örgüt yapılarında önemini gittikçe arttıran kaynaklardan ve personel etkinleştirmenin temel unsurlarından bir tanesidir. Takım çalışmalarında çalışanlar kendilerini geliştirebilecek ve kendi işleri ile ilgili doğru karar alabilmelerini sağlayacak imkâna sahip olabilmektedirler. Takım çalışmasının etkin olarak uygulandığı bir örgütte hiyerarşik baskı azalmakta, yönetim kademeleri azalmakta ve çalışanın performansı üstü tarafından değil çalışanlar tarafından değerlendirilmektedir (Kara, 2010, s. 23).

Takım çalışmasında yer alan bireyler farklı fikirlere karşı saygılı, işbirliğine yatkın ve eleştirilere açık olması gerekmektedir. Takımın etkin olarak çalışabilmesi için bu özelliklerin takım çalışanlarında olup olmamasına bağlıdır. Takımı ilgilendiren iki temel

unsur vardır. Bunlardan birincisi takımın çalışacağı konunun, işin veya sorunun ne olduğu ve neleri kapsadığı ile alakalıdır. İkincisi ise takım çalışanlarının dayanışma içerisinde çalışabildikleri, birbirleri ile olan ilişkileri, çalışma tarzları yani kısacası çalışma şekilleri ile alakalıdır (Efil, 2010, s. 132-133).

Takımlar ortak bir hedef etrafında bir araya gelen ve uyumlu çalışma ihtiyacı hisseden bireylerden oluşurlar. Takım içerisinde herkesin ortak amacı kendilerine verilen sorumluluğu yerine getirmek, amaçları geliştirmek ve gerçekleştirmektir. Takım motive olmuşsa başarı beraberinde gelir, bu motivasyonun kaynağı takım arkadaşlarıdır. Takımda yer alan bireyler çalışma arkadaşlarının hepsinin olan gücüyle ve tüm gayretiyle çalıştığını görmek ister (İlisu, 2012, s. 20).

Ortak ekip ruhu aynı hedefte olmasının bir göstergesidir denilebilir. İşgörenler takım ruhu ile hareket ettiklerinde, birlikte başarmanın verdiği motivasyonu da yaşayacaklardır.

2.3. Çalışanları Motive Etme

Motivasyon, literatürde karşımıza güdülenme, moral gücü, teşvik etme gibi kelime karşılıklarıyla çıkmaktadır. İnsan faktörünün psikolojik bir varlık olduğunu düşünecek olursa, kişinin çalıştığı ortamda duygusal olarak motive edilmesi iş performansına olumlu olarak yansıtacaktır demek yanlış olmayacaktır.

Bir firma, doğru insanları işe aldığında, onları iyi eğittiğinde, güçlendirdiğinde ve onları etkili hizmet sunma ekipleri halinde organize ettiğinde, onların hizmet sunacağından nasıl emin olabilir? Personel performansı, yetenek ve motivasyonun bir fonksiyonudur (Bowen ve Schneider, 1995). Etkili işe alma, eğitim, etkinleştirme ve takımlar firmaya yetenekli insanlar verir ve ödül sistemleri onları motive etmenin anahtarıdır. Hizmet personeli, kaliteli hizmet vermenin ödüllendirilmesinin anahtarı olduğu mesajını almalıdır. Güçlü hizmet performansı gösterenleri motive etmek ve ödüllendirmek, onları elde tutmanın en etkili yollarından bazılarıdır. Terfi ettirilenler gerçekten seçkin hizmet sağlayıcılar ise ve işten atılanlar müşteri düzeyinde hizmet vermeyenlerse, personel hızla mesajı kavrar (Lovelock ve Wirtz, 2004, s.300).

Hizmet işletmelerinin başarısız olmasının başlıca sebeplerinde biri, mevcut ödüllerin tamamını etkin bir şekilde kullanmamaktır. Birçok firma ödül olarak parayı düşünür, ancak bu her koşulda etkili değildir. Adil bir maaş almak, motive edici bir faktörden çok daha hijyen bir faktördür. Adil olarak görülenden daha fazlasını ödemenin yalnızca kısa vadeli motive edici etkileri vardır ve hızla etkisini kaybeder. Öte yandan, performansa bağlı primlerin tekrar tekrar kazanılması gerekir ve bu nedenle etkinlikleri daha kalıcı olma eğilimindedir. Diğer, daha kalıcı ödüller ise işin içeriği, geri bildirim ve hedef koymadır (Lovelock ve Wirtz, 2004, s.301).

İşletmelerde motivasyonu geliştiren bazı faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- İşletme hedeflerinin belirlenirken çalışanların sürece dahil edilmesi,
- İşletme kararları alınırken, çalışan katılımının sağlanması,
- İşletmenin açık vizyona sahip olması,
- Çalışanların örgüt içinde önemli konularda aktif rol almasının sağlanması,
- Örgüt içinde sunulan her katkıya saygı duyulması,
- Çalışanların içinde bulunmaktan memnun olacak fiziksel ortamın yaratılması,

- Örgüt içindeki yönetici ve liderlerin örnek davranışlarda bulunması,
- Ekip ruhunu sağlayarak aidiyet duygusunu geliştirmek,
- Çalışan başarılarının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi (Seyyar ve Öz, 2007, s.268-269).

2.3.1. Maddi ve maddi olmayan ek yan haklar, ödüller

Personel motivasyonunu sağlayan bir diğer unsur, parasal veya parasal olmayan ödüllerdir. Parasal ödüllerin -her çalışan için farklılık göstermekle birlikte- ekonomik, ruhsal ve sosyal yansımaları vardır. Ekonomik olarak ek maddi ödemeler, kişilerin yaşam standartlarına erişimlerini ya da bu standartlarını yükseltmelerini sağlarken; ruhsal olarak kişisel değer ve özgüven duygusunu sağlar. Keza sosyal olarak ise, eş seviyedeki çalışanlardan oluşan gruplar içerisinde bir düzen, hiyerarşi ve meşrutiyet sağladığı ortaya konmaktadır.

Literatüre baktığımızda özellikle Türk yazınındaki genel tanımlamalar karşısında “ödül” ve “ücret” kavramlarının birbiri yerine oldukça sık kullanıldığını karşımıza çıkarmaktadır. Bu kapsamda ücret, çalışanın mevcut görev tanımı kapsamındaki işleri ve çalışmalarının karşılığında düzenli olarak sağladığı maddi kaynak iken; ödül, çalışanın mevcut görevi dışında ek bir performans göstermesi ve düzenli olmayan sağladığı maddi ya da maddi olmayan yararlar denilebilir (Uyargil vd., 2010, s.355).

Prim, personele daha önce (bireysel sözleşmeler ile) kararlaştırılmak suretiyle verilebileceği gibi, kurumca tek taraflı olarak personeli “özendirmek” ile ödüllendirmek” içinde verilebilmektedir. Personele göre prim, kazanılanın paylaşıldığı iletisini veren güdüleyici bir özelliktedir (McFarland, 1974) ve bir ödüllendirme yöntemi şeklinde görülür. Ayrıca, personelin standart çabasında artış vb. pozitif bir değişme oluşturacağının düşünüldüğü hallerde, prim kurumca bir motivasyon vasıtası şeklinde kullanılabilir (Donnelly, Ivancevich, Donnelly, ve Gibson, 1971) ve hedeflere ulaşmak üzere tatbik edilen vasıtalarından birisi olarak ele alınmaktadır.

Parasal ödüller farklı şekillerde yapılabilir: Kısa vadeli ödemeler, teşvik temelli ödemeler ve uzun vadeli hisse senetleri gibi. Kısa vadeli ödemeler kişilerin baz ücretlerini tanımlarken, genellikle kişinin işletmedeki görev süresini, iş unvanını ve performansını yansıtmaktadır. Teşvik temelli ödemelerde kısa vadeli veya tek sefere mahsus önemli performans göstergeleri sonucu kişilere verilen ödül niteliğindeki ödemeler olup; genellikle toplam ücretin %10'u ile %150'si arasında değişiklik gösterdiği saptanmıştır. Hisse senedi alternatifi şeklindeki uzun vadeli güncel piyasa değerinden hariç tutularak, çalışana özel sabit bir değer karşılığında satın alma hakkı sunulması ise, çalışanların sahip oldukları örgütün hisse senedi fiyatının artmasıyla, kendi sahip oldukları mali iştirakinde otomatik olarak değerinin artacağını göstererek, çalışanlara motivasyon sağlar (Ulrich vd., 2012, s.92-93).

Ek maddi ödül sistemlerinde, işletmelerde karın dağıtılması da karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu kar dağıtımını tüm çalışanlara eşit dağıtılacağı gibi, belli esaslar çerçevesinde de (kıdem, liyakat ve mesleki sınıflara göre de) dağıtılabilir. Örneğin işletmede kıdem özendirilmek isteniyorsa, kar payı kişinin işletmede geçirdiği süre baz alınarak dağıtılabilir. Dağıtılan kazancın dağıtımını her işletmede farklılık göstermekle birlikte, genel olarak bu miktar %8 ile %75 arasında değişmektedir (Budak, 2016, s.565).

Tüm bunların yanı sıra, projeye özel istihdamlarda sözleşme sonu ödemeleri ve/veya yabancı çalışan istihdamlarında çalışanların kendi ülkelerine yapacakları seyahatlerdeki masrafların karşılanması olarak tanımlanabilecek ev ödemeleri de karşımıza çıkmaktadır (Uyargil vd., 2010, s.659).

2.3.2. Geri bildirim

Kuşkusuz ki çalışanlar sundukları hizmet için ne düşünüldüğünü merak ederler. Bu kasamda genel olarak geribildirim, işgörenlerin işlerini ne kadar iyi yaptıkları konusunda açık ve doğrudan elde ettikleri bilgi olarak açıklayabiliriz.

Geri bildirim kavramı, kaynaktan çıkan mesajın karşıdaki kişi tarafından doğru şekilde anlaşıldıktan sonra vermiş olduğu cevaptır. Geri bildirim; çalışanların, müşterilerin, hiyerarşik olarak daha alt kademede çalışan yöneticilerin sorunları, önerileri, çalışmaların nasıl ilerlediğine dair yapmış oldukları bilgilendirme çalışmalarını üst yönetime aktarmasıdır. Geri bildirim aşağıdan yukarı olabileceği gibi üst kademelerden alt kademelere doğru da olabilmektedir. Bu da o örgütte açık iletişimin olduğunu göstermektedir (Çağlar ve Kılıç, 2006, s. 4-7).

Geri bildirim sayesinde çalışanlar eksik yanlarını görecekle ve hata yapma olasılıkları artacaktır. Doğru yaptıkları işlerde de geri bildirim yoluyla desteklendiğini gören çalışan motivasyonunu arttıracak ve başarıya odaklanacaktır (Doğan, 2003, s. 30).

Performans yönetiminin gelişmesinin önündeki en önemli faktör geri bildirim yaparak personelin motivasyonunu arttırmaktır. Modern yönetim anlayışında sağlıklı iletişim kurmak esastır. İletişimi oluşturan en önemli unsur ise personele geri bildirim sağlamaktır (Gürcü, 2014, s. 14-15).

Doğru bir geribildirimde bulunmak çalışanın iş verimliliğini pozitif yönde etkilemektedir. Açıklandığı üzere geribildirim illa çalışanın olumlu özelliklerini vurgulamak değildir. Olumsuz bir geribildirimde bulunurken, yapıcı bir tavır sergilemek ve yol haritası göstererek, çalışanın eksik yönleri hakkındaki gelişimine katkı sunmaktadır. Bir işletmede ne kadar açık, net, doğru bir iletişim ağı kurulursa, çalışanlarda işletmenin kendilerinden ne beklediğini daha doğru kavrayacak, görevlerini buna göre icra etmeleri daha da kolaylaşacaktır. Bu yaklaşım ile çalışanların işletmelerinin kendilerinden ne beklediğini bilmesi doğru bir üretim akışını meydana getirirken, işletme içinde verimliliğin artması anlamına gelecektir.

2.3.3. Hedef koyma

İşgörenler tarafından belirlenen örgüt hedeflerini sadece kendisinin benimsemesi ve bu yönde hareket etmesi örgütü başarıya ulaştırmada yeterli görülmemektedir. Yönetici çalışanlarını ve örgütünü çok iyi tanımalı ki hedefleri de ayrıntılı bir şekilde ortaya koyabilmelidir. Bu hedeflerin örgüte yararlı olabilmesi için de personele detaylı bir şekilde bilgilendirme yapılmalı onları harekete geçirmelidir. Sadece kendi çabasının ve gayretinin, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesinde yeterli olmayacağı düşünülmektedir (Öksüz, 2010, s. 28).

Yönetici personelin ekip ruhu ile hareket etmesini istiyorsa onları bilgi paylaşım sürecinin içine aktif bir şekilde dahil etmeli ve onları örgütün ortak hedefleri etrafında toplayarak harekete geçirmesi gerekmektedir. Belirlenmiş ve hedeflenmekte olan bir misyon ve vizyon yoksa, çalışanlar örgüt hedeflerinden haberdar değilse çalışan

motivasyonunun varlığından söz etmek mümkün görülmemektedir (Koçel, 2011, s. 416).

Hedefler; yatay, dikey ve içsel olarak üç şekilde oluşmaktadır. Personel de bu hedeflere yönlendirilmektedir. Böylece örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli ölçüde katkı sağlandığı düşünülmektedir. Örgüt çalışanlarına vizyon ve misyon kavramlarını benimsetmeden hareket etmek kaosa yol açabilmektedir (Doğan, 2003). Çalışanları belirlenen ortak hedefler etrafında harekete geçirme eylemi, onların birbirleri ile kaynaşmasını ve ekip ruhu oluşmasını sağlar. Sonuç olarak etkin ve verimli bir organizasyon ortaya çıkar.

Ortak hedef için, bir arada hareket etme bilinci çalışanların işletmeye sundukları hizmetin kalitesini önemli ölçüde etkileyecektir. İşletme hedeflerinin bilincinde ve farkında olan tüm çalışanlar, aynı hedef doğrultusunda hareket ederken, takım ruhu bilincine de sahip olacaklardır.

3. İnsan Kaynaklarında Yetenek Döngüsünde Dijitalleşme Boyutu

Yakın zamana kadar bilgi, emek sürecindeki en önemli değişim etkeniydi. Bilginin bu emek ve üretim sürecine girmesi rekabeti, rekabet de çalışma hayatında hızlı değişimleri beraberinde getirdi. İşte bu hızlı değişim ve gelişmeler bağlamında küreselleşme kavramı doğdu. Bu kavram hem akademik hem de sosyal hayatta çok önemli hale geldi. Önemi vurgulamak için Bauman'ın şu sözleri herhalde yerinde olacaktır. "... herkes 'küreselleşmenin' geri dönüşü olmayan ve hepimizi eşit ve aynı şekilde etkileyen bir süreç, dünyanın kaçamayacağı bir kader olduğu konusunda hemfikirdir" (Bauman, 2017, s. 7). Küreselleşme, rekabetçi piyasalar ve zamanın kaçınılmaz bir sonucu olan yoğun demografik ve ekonomik değişimler yetenek yönetimi tartışmasını geliştirmiştir (Chambers vd., 1998, s. 4-57). Dahası, bu değişimlerin yarattığı bilgi birikimi bir dizi yeniliği gerektirmektedir. Dolayısıyla emek yoğun üretimden sonra Endüstri 4.0 gibi devrimlerden bahsetmek mümkündür. Tüm bunların oluşumunda önemli bir nokta da insan kaynağı faktörüdür. Günümüzde dikkatler sadece bilgiye değil, aynı zamanda fark yaratan niteliklere, yani insan yeteneğine de odaklanmış durumda. İnsan kaynaklarının ilgi odağı olacağı yeni bir dönemin başlamak üzere olduğuna inanılıyor.

Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme, 21. yüzyılın sonunda çalışma şeklimiz üzerinde büyük bir ağırlığa sahip. Teknoloji aracılığıyla yeni yeteneklerin ortaya çıkması beklenen bir sonuçtur. Bunun doğal bir sonucu olarak insan kaynakları stratejileri de bu gelişen düzenin unsurlarına göre şekillenmeye başlıyor. Bu bağlamda 'insan' unsuru bütünün bir bileşenidir. Onun değerini oluşturan unsurların da zaman içinde değişmesi bekleniyor. Şirketlerin bu süreç evrimine hazırlıklı olması gerekir. Bir kuruluşun temel değerleri, bilgiyi ne kadar iyi işlediğine göre şekillenir. EY (Ernst & Young) Türkiye Danışmanlık Hizmetleri Ortağı ve EY CESA Dijital Hizmetler Lideri Doğan'a göre, büyüyen insan entelektüel rezervuarı, yetenek yönetimi gibi uygulamaların temelini oluşturuyor. İnsan kaynağını kaybettiğini iddia etmektedir (Dilekçi, 2018). Bunun nedeni bilgi ve teknoloji çağında olmamızdır. Ancak kısmen de küreselleşmenin etkilerinin giderek daha fazla hissediliyor olmasıdır. Z kuşağının gelecekte işgücü piyasasında aktif olarak yer alacağı düşünüldüğünde, yetenek olarak 'toplanması' gereken yeni işe alımların farklı kuşaklardan olduğunu unutmamak gerekir. Her kuşağın çalışma sistemlerindeki olası farklılıklar göz önüne alındığında, bu kuşağın ve gelişimin yeni dönemde getireceği en yenilikçi hamlenin yetenek yönetimi uygulaması

olacağı sonucuna varılabilir. Kuşaklar arasındaki farklılara örnek vermek gerekirse, X kuşağı insan kaynakları yönetimini ifade ediyorsa, Z kuşağı da tüm güncel gelişmelerin ve hızların hayata geçirilmesinde etkili olan yetenek yönetimini ifade etmektedir. Bu nedenle insan kaynakları stratejisinde yeni dönemin yetenek yönetimi ile başladığını söylemek yanlış olmayacaktır.

4. Yöntem

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, İKY alanında yetenek döngüsü üzerine yapılmış olan araştırmaların bibliyometrik analizini gerçekleştirerek mevcut literatürdeki eğilimleri, yayınların yoğunlaştığı konuları ve önemli araştırma boşluklarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu analiz, İKY alanında yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmalarda hangi disiplinlerin etkili olduğunu ve hangi araştırma yöntemlerinin yaygın olarak kullanıldığını ortaya koymayı hedeflemektedir.

Ayrıca, bu çalışmanın amacı İKY alanındaki yetenek döngüsü üzerine yapılan araştırmaların yıllara göre dağılımını inceleyerek zaman içindeki eğilimleri belirlemektir. Böylece, İKY alanında yetenek döngüsü üzerine yapılan araştırmaların gelişimini ve önemli dönüm noktalarını anlamamıza yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

4.2. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, İKY alanında yetenek döngüsü üzerine yapılan araştırmaların bibliyometrik analizini gerçekleştirmek amacıyla bir sistemsel literatür taraması yapmıştır. Bibliyometri, yayınlar ve atıf verileri gibi bilimsel çalışmaların niceliksel analizini gerçekleştiren bir yöntemdir.

4.3. Araştırmanın Materyali

Bu çalışma için materyal olarak Vosviewer adlı bir uygulama kullanılacaktır. Vosviewer, bilimsel literatürü analiz etmek ve görselleştirmek için kullanılan bir yazılımdır. Bilimsel makalelerin büyük veri kümeleri üzerinde analiz yapma yeteneği ve görsel ağ haritaları oluşturma özelliği ile bilinmektedir.

Araştırmanın kapsamı, 1995 ile 2023 yılları arasında yayınlanan akademik makaleler ve bilimsel kaynakları içermektedir. Vosviewer uygulaması, bu süre zarfında yayınlanan literatürü tarayacak ve analiz edecektir. Bu uygulama, makalelerin metin tabanlı analizini gerçekleştirirken aynı zamanda makaleler arasındaki bağlantıları da keşfetmek için bibliyometrik analiz yöntemlerini kullanacaktır.

Vosviewer uygulaması kullanılarak, İKY alanında yetenek döngüsü konusunda yayınlanmış makaleleri içeren bir veri tabanı oluşturulacaktır. Bu veri tabanı, çeşitli akademik arama motorları ve veri tabanları üzerinde yapılan literatür taramalarıyla oluşturulacaktır.

Vosviewer, toplanan makaleleri otomatik olarak analiz etmek için metin madenciliği ve veri sınıflandırma algoritmalarını kullanacaktır. Makalelerin başlık, yazarlar, anahtar kelimeler, özeti gibi temel bilgileri çıkarılacak ve analiz için uygun hale getirilecektir.

Vosviewer, veri tabanındaki makaleler üzerinde analizler gerçekleştirecek ve ilişkili

kavramları ve anahtar kelimeleri belirleyecektir. Bu analizler, görsel ağ haritaları ve küme analizleri şeklinde sunulacaktır. İlgili kavramlar arasındaki ilişkiler ve önemli temalar görsel olarak temsil edilecektir.

Vosviewer tarafından üretilen görsel ve metin tabanlı çıktılar analiz edilecektir. Yetenek döngüsü kavramının İKY alanındaki literatürdeki önemi ve gelişimi değerlendirilecektir. Bulgular, çalışmanın amacına yönelik olarak yorumlanacak ve tartışılacaktır.

4.4. Veri Analiz Yöntemi

Bu çalışmanın veri analiz yöntemi bibliyometrik analizdir. Bibliyometri, bilimsel yayınların analizine dayanan bir disiplindir ve akademik araştırmaların değerlendirilmesi, yayın trendlerinin belirlenmesi ve bilimsel bilginin haritalanması gibi amaçlarla kullanılır. Bu yöntem, literatürdeki makalelerin metin tabanlı analizini gerçekleştirmek ve aralarındaki bağlantıları ve eğilimleri ortaya çıkarmak için istatistiksel ve görsel yöntemler kullanır.

Araştırmanın verileri, Vosviewer uygulaması ile toplanan akademik makaleler ve bilimsel kaynaklardan oluşmaktadır. Bu makaleler, 1995 ile 2023 yılları arasında İKY alanında yetenek döngüsü konusunda yayınlanmış çalışmaları kapsamaktadır.

4.5. Bulgular

Bulgular, yetenek döngüsü konusunda oldukça geniş bir araştırma alanının olduğunu göstermektedir. 659 araştırmanın çeşitli konulara odaklandığı görülmektedir.

İKY'deki yetenek döngüsü konusunda en fazla araştırmanın "Yönetim" alanında olduğu görülmektedir. Bu, işletme yönetimi ve insan kaynakları yönetimi alanında yetenek döngüsüne odaklanan birçok çalışmanın olduğunu göstermektedir.

Eğitim ve eğitim araştırmaları alanı da yetenek döngüsü konusunda önemli bir ilgi alanıdır. Bu, yetenek döngüsünün çalışanların eğitimi ve gelişimiyle ilişkili olduğunu ve bu alanda yapılan araştırmaların önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir.

Diğer kategoriler arasında spor bilimi, yapay zeka ve makine öğrenme, cinsiyet ve cinsellik çalışmaları, sosyal psikoloji ve ekonomi gibi çeşitli alanlar yer almaktadır. Bu, yetenek döngüsünün farklı disiplinlerde de önemli olduğunu ve çeşitli perspektiflerden incelendiğini göstermektedir.

- 2023 yılında, şu ana kadar ulaşılan çalışma sayısı 26'dır. Bu, çalışmanızın güncel bir konuya odaklandığını ve yakın zamanda yapılan araştırmaların da incelendiğini göstermektedir. Bu, yetenek döngüsü konusundaki araştırmaların devam ettiğini ve konunun halen ilgi çekici olduğunu göstermektedir.
- 2022 yılında ulaşılan çalışma sayısı 72'dir. Bu, geçtiğimiz yıl yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmaların yoğun olduğunu göstermektedir. Bu durum, konunun önemini ve ilgi çekiciliğini vurgulamaktadır.
- 2021 yılında ulaşılan çalışma sayısı 74'tür. Bu da oldukça aktif bir yıl olduğunu göstermektedir. 2021 yılında yapılan araştırmaların, yetenek döngüsü

konusunda önemli bir ilgi olduğunu ve literatüre önemli katkılar sağladığını göstermektedir.

- 2020 yılında ulaşılan çalışma sayısı 55'tir. Bu, geçtiğimiz yılın da yetenek döngüsü konusunda yoğun araştırmalar yapılan bir yıl olduğunu göstermektedir.
- 2019, 2018 ve 2017 yıllarında ulaşılan çalışma sayıları sırasıyla 57, 56 ve 50'dir. Bu yıllarda yapılan araştırmaların süreklilik gösterdiğini ve yetenek döngüsü konusundaki ilginin devam ettiğini göstermektedir.
- 2016, 2015 ve 2014 yıllarında ulaşılan çalışma sayıları sırasıyla 44, 40 ve 26'dır. Bu yıllarda da yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmaların önemli olduğunu ve literatüre katkı sağladığını göstermektedir.
- Daha önceki yıllara bakıldığında, 2013, 2012 ve 2011 yıllarında ulaşılan çalışma sayıları sırasıyla 20, 26 ve 35'tir. Bu yıllarda da yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmaların devam ettiği görülmektedir.
- 2010 ve daha eski yıllara bakıldığında, çalışma sayıları genellikle daha düşüktür. Bu, yetenek döngüsü konusundaki araştırmaların daha yeni bir konu olduğunu ve son yıllarda daha fazla ilgi çekmeye başladığını gösterebilir.

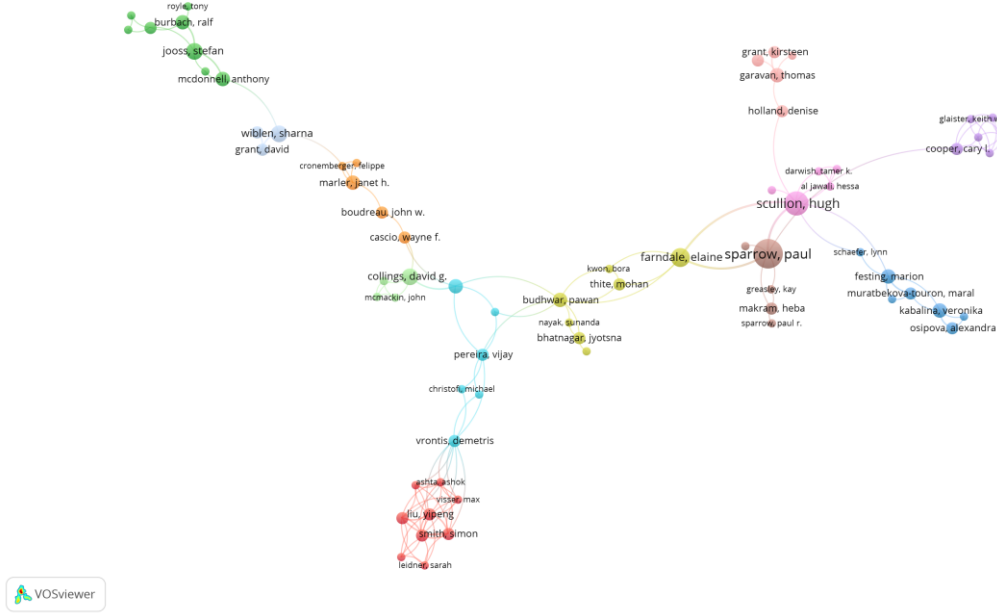
4.5.1. Ortak yazar analizi (Co-authorship of authors)

Toplamda 1028 eşleşmeye ulaşılmıştır.

- Bardia, Aditya; Chauv, James; Hurvitz, Sara A.; Kivork, Christine; Master, Aashini K.; McAndrew, Nicholas Patrick; Spring, Laura; Tetef, Merry I.; Wang, Lisa S. gibi yazarlar arasında 2 ortak çalışma olduğu görülmektedir. Bu yazarlar, aynı araştırma konusuna veya projesine katkıda bulunan ve birlikte yayın yapan yazarlar olarak belirlenmiştir.
- Scullion, Hugh; Dries, Nicky; Liu, Yipeng; Moore, Neil; Smith, Simon; Stokes, Peter; Farndale, Elaine gibi yazarların ortak çalışmaları da 8 veya daha fazla yayında yer almaktadır. Bu yazarlar, genellikle birlikte çalışma eğiliminde olan ve birlikte çok sayıda yayın üreten ortak yazarlar olarak değerlendirilebilir.
- Dinome, Maggie I.; Lee, Minna K. gibi yazarlar ise 1 ortak çalışmada yer almaktadır. Bu durum, bu yazarların daha az sayıda ortak projeye katıldığını veya birlikte çalışma eğilimlerinin daha sınırlı olduğunu göstermektedir.
- Yazarlar arasındaki ortaklık sayısı ve güçlülük puanları da verilmiştir. Güçlülük puanı, ortak yazarların birbirleriyle olan bağlantılarının gücünü temsil eder. Örneğin, "V" ile işaretlenmiş yazarlar arasındaki bağlantıların güçlü olduğu görülmektedir.

Bu bulgular, araştırmada yer alan yazarların ortak çalışma eğilimlerini ve ağlarını anlamak için önemli bir bakış açısı sunmaktadır. Ortak yazarlık ilişkileri, farklı araştırma projelerindeki işbirliklerini ve yayınlarını göstererek, ilgili alanlarda bilgi paylaşımının

ve işbirliğinin nasıl gerçekleştiğini vurgulamaktadır.



Şekil 3: Ortak Yazar Analizi

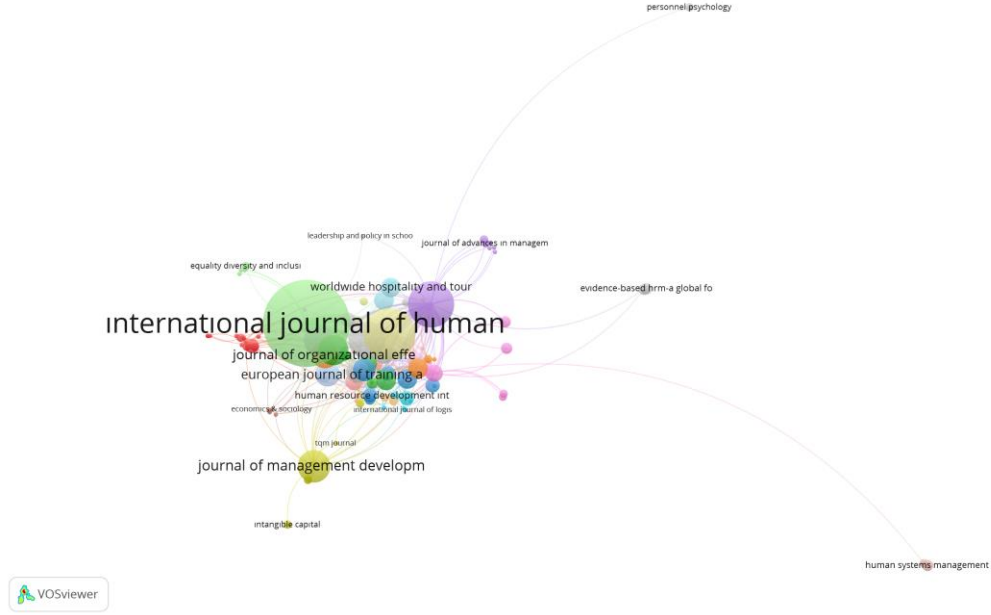
4.5.2. Kaynak atıf analizi

Toplamda 244 eşleşmeye ulaşılmıştır.

- "Human Resource Management Review", 17 belgeye yapılan 184 atıf ile en yüksek atıf sayısına sahip kaynak olarak görünmektedir. Bu kaynak, yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmaların önemli bir referans noktası olarak kabul edilmekte ve literatürde yaygın bir şekilde atıfta bulunmaktadır.
- "International Journal of Human Resource Management" ve "Journal of World Business" gibi diğer kaynaklar da önemli bir atıf sayısına sahiptir. Bu kaynaklar, yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmalarda sıkça başvurulan ve değerli bulunan kaynaklar olarak kabul edilmektedir.
- "Human Resource Management", "Employee Relations" ve "Personnel Review" gibi diğer kaynaklar da literatürde sıkça atıfta bulunan kaynaklar arasındadır. Bu kaynaklar, yetenek döngüsü araştırmalarında önemli bir rol oynamakta ve literatüre katkı sağlamaktadır.
- "Journal of Management Development", "International Journal of Organizational Analysis" ve "Human Resource Development Quarterly" gibi kaynaklar da atıf sayılarıyla dikkat çekmektedir. Bu kaynaklar, yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmalarda önemli bir rol oynamaktadır.
- Diğer kaynaklar arasında "Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance", "Asia Pacific Journal of Human Resources", "Journal of

Management", "European Management Review" ve "European Journal of Training and Development" yer almaktadır. Bu kaynaklar da yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmaların kaynakça listelerinde sıkça yer almakta ve literatüre katkı sağlamaktadır.

Bu bulgular, yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmaların en çok atıfta bulunan kaynakları ve bu kaynakların literatürdeki önemini göstermektedir.



Şekil 4: Kaynak Atıf Analizi

4.5.3. Ülke atıf analizi

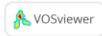
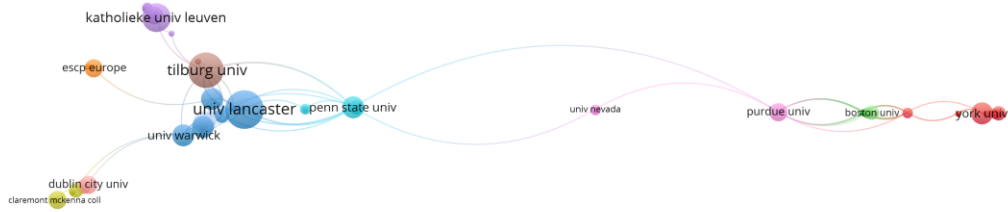
Toplamda 62 eşleşmeye ulaşılmıştır.

- USA (Amerika Birleşik Devletleri), 117 belgeye yapılan 61 atıf ile en yüksek atıf sayısına sahip ülke olarak görünmektedir. Bu, Amerika Birleşik Devletleri'nin yetenek döngüsü konusundaki araştırmalarda öncü bir rol oynadığını ve diğer ülkeler tarafından sıkça referans gösterildiğini göstermektedir.
- İngiltere, 72 belgeye yapılan 56 atıf ile diğer bir önde gelen ülkedir. İngiltere'nin yetenek döngüsü araştırmalarında etkili olduğu ve literatürde önemli bir rol oynadığı görülmektedir.
- İrlanda, 28 belgeye yapılan 37 atıf ile önemli bir atıf sayısına sahiptir. Bu da İrlanda'nın yetenek döngüsü konusundaki araştırmalarda etkili olduğunu ve literatürde dikkate değer bir rol oynadığını göstermektedir.
- Diğer ülkeler arasında Avustralya, Hollanda, Almanya, Çin, Fransa, İsviçre, Hindistan, İtalya, Birleşik Arap Emirlikleri, Kanada, Finlandiya, Polonya, Belçika, Yeni Zelanda, Kıbrıs ve Norveç yer almaktadır. Bu ülkelerin yetenek döngüsü konusundaki araştırmalarda önemli bir etkileri olduğu ve literatüre

önemli bir etkiye sahip olup, literatürde sıkça referans gösterilmektedir.

- Araştırmanın belirli kurumlar üzerinde yoğunlaştığı ve bazı kurumların diğerlerine kıyasla daha fazla atıf aldığı görülmektedir. Bu durum, belirli kurumların yetenek döngüsü konusundaki uzmanlıkları ve etkisi nedeniyle daha fazla atıf aldığını düşündürülebilir.
- Bazı girişimci veya teknik kuruluşlar gibi anlaşılamayan veya hatalı olan bazı girdilerin de olduğu görülmektedir ("σ 60aaaa"). Bu tür hatalı girdilerin doğru bir şekilde temizlenmesi ve analizin güvenilirliğini artırması önemlidir.

Bu bulgular, yetenek döngüsü konusundaki araştırmaların hangi kurumlar tarafından öncülük edildiğini ve hangi kurumların etkili bir şekilde literatüre katkı sağladığını göstermektedir.



Şekil 6: Kurum Atıf Analizi

4.5.5. Anahtar sözcük analizi

- Toplamda 344 eşleşme elde edilmiştir. Bu, yetenek döngüsü konusyla ilgili literatürde çeşitli anahtar kelimelerin kullanıldığını göstermektedir.
- En sık kullanılan anahtar kelimeler arasında "talent management", "human resource management", "talent", "recruitment", "human resources", "human capital" ve "China" yer almaktadır. Bu anahtar kelimeler, yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetimi, yetenek edinme ve Çin gibi konuların araştırmalarında sıkça kullanılan terimlerdir.
- Diğer sık kullanılan anahtar kelimeler arasında "hr analytics", "training", "India", "talent development", "hr", "employer branding" ve "big data" bulunmaktadır. Bu anahtar kelimeler, İKY'de analitik yöntemlerin kullanımı, eğitim, Hindistan,

çıkarmaktan çok daha kolaydır ve bu yüzden titizlikle üzerinde durulması gerekir. Yetenek döngüsünün ikinci ayağı ise çalışanları etkinleştirmedir. Bu adımın gerçekleştirilmesi için müşteri merkezli yapılar kurulmalı, çalışanlara katılım ve karar verme yetkisi tanınmalı, takım ekipleri kurulmalı ve yetenekleri geliştirilmelidir. Son adım ise çalışanları motive etme eylemidir. Bu adımın gerçekleştirilmesi için çalışanlara prim verme, çift yönlü geribildirimde bulunma ve ortak hedefler koyma oldukça önemli başlıklar olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan tarih boyunca insanlık hep daha ileri bir evrim için çabalamıştır. 21. yüzyıl, bu gelişim sürecinin toplumsal yaşamda insanlığı nasıl dönüştürdüğünü gözlemlemek için önemli bir dönemdir. Küreselleşme kavramının ortaya çıkışı ve bunun sonucunda teknolojinin insan hayatına dahil olması, dönüşümün hızını değiştirmiştir. Teknolojinin günden güne hızla gelişmesi ve dönüşmesi insan hayatına ve çalışma koşullarına inanılmaz kolaylıklar getirmiştir.

Endüstri 4.0 gibi gelişmelerin küresel çapta kullanılmaya başlanmasının ardından daha net bir tablo ortaya çıktı ve bu tablonun dikkatle okunması gerekiyor. O da insan ve farklılıklarıdır. Çalışma koşullarının iyileştiği ve insan faktörünün değerinin arttığı yadsınamaz bir gerçektir. Hem kamu hem de özel sektörde farkı yaratan ve değeri artıran makinelerden ziyade insanlar ve onların nitelikleridir. Büyük etkileşimler bağlamında, iş dünyası mevcut koşulları dikkate alacak yeni yönetim biçimlerine duyulan ihtiyacı giderek daha fazla kabul etmektedir. Öncelikle bu sürecin, çalışanların ve şirketlerin bir zincirin halkaları gibi birbirine bağlandığı ve bu şemada gösterilen oyunun aşamaları olan işbirliği aşamalarına atıfta bulunduğunu anlamak önemlidir. Aşamaları ve koşullarını, özellikle de zeminin ne kadar zorlanabileceğini bilmek çok önemlidir. Ancak daha da önemlisi, oyuncuların (çalışanlar, işverenler ve devlet olarak özetlenebilir) yeteneklerini bilmek ve en önemli kural olan birbirleriyle etkileşim içinde olduklarını unutmamaktır. Yetenek yönetimi uygulaması, insan kaynakları yönetiminin gelişim ve değişim sürecindeki son aşaması olarak nitelendirilmektedir.

İşletmeler için en önemli sermayenin insan olduğunu düşünürsek, insana yapılan yatırımın doğal olarak işletmeye yapılan bir yatırım olduğunu söyleyebiliriz. Aslında bu bir tür kazan-kazan yaklaşımı denilebilir. İşletmelerin çalışanlarına verdiği değere göre, çalışanlarında buldukları işletmeleri verdikleri değer birlikte değerlendirilebilir.

Ez cümle, insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları aslında yetenek döngüsünü oluştururken, kişilerin doğru seçimi, işe alımı, sürekli gelişimlerine eğitimlerle destek verilmesi, ortak amaçlar doğrultusunda bilinçlendirilmesi, çeşitli kaynaklarla motive edilmesi işletmelerin varlıklarının sürdürülebilirliğine katkı sunmaktadır.

Bu araştırma, insan kaynakları yönetimi (İKY) alanında yetenek döngüsü üzerine yapılan araştırmaların bibliyometrik analizini gerçekleştirmek amacıyla yapılmıştır. Bulgular, yetenek döngüsü konusunda oldukça geniş bir araştırma alanının olduğunu ve çeşitli konulara odaklandığını göstermektedir.

İKY'deki yetenek döngüsü konusunda en fazla araştırmanın "Yönetim" alanında yapıldığı görülmektedir. Bu, işletme yönetimi ve insan kaynakları yönetimi alanında yetenek döngüsüne odaklanan birçok çalışmanın olduğunu göstermektedir. Eğitim ve eğitim araştırmaları alanı da yetenek döngüsü konusunda önemli bir ilgi alanıdır.

Bulgular, yetenek döngüsü konusunun farklı disiplinlerde de önemli olduğunu ve çeşitli perspektiflerden incelendiğini göstermektedir. Spor bilimi, yapay zeka ve makine öğrenme, cinsiyet ve cinsellik çalışmaları, sosyal psikoloji ve ekonomi gibi çeşitli alanlar yetenek döngüsü üzerine yapılan araştırmalara katkı sağlamaktadır.

Ayrıca, analiz sonuçlarına göre 2023 yılında şu ana kadar ulaşılan çalışma sayısı 26'dır. Bu, çalışmanın güncel bir konuya odaklandığını ve yakın zamanda yapılan araştırmaların da incelendiğini göstermektedir. Bu da yetenek döngüsü konusundaki araştırmaların devam ettiğini ve konunun halen ilgi çekici olduğunu göstermektedir.

Yazar analizi sonuçlarına göre, birçok yazarın yetenek döngüsü konusunda ortak çalışmalara imza attığı görülmektedir. Bardia, Aditya; Chauv, James; Hurvitz, Sara A.; Kivork, Christine; Master, Aashini K.; McAndrew, Nicholas Patrick; Spring, Laura; Tetef, Merry I.; Wang, Lisa S. gibi yazarlar arasında 2 ortak çalışma olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Scullion, Hugh; Dries, Nicky; Liu, Yipeng; Moore, Neil; Smith, Simon; Stokes, Peter; Farndale, Elaine gibi yazarların da birlikte çalışma eğiliminde olduğu ve birlikte çok sayıda yayın ürettiği görülmektedir.

Kaynak atfı analizi sonuçları, yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmalarda en çok atfı alan yayınları ve kaynakları göstermektedir. "Human Resource Management Review", "International Journal of Human Resource Management" ve "Journal of World Business" gibi kaynaklar önemli bir atfı sayısına sahiptir ve yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmalarda sıkça başvurulan kaynaklar arasında yer almaktadır.

Ülke atfı analizi sonuçlarına göre, yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmalarda Amerika Birleşik Devletleri (USA), İngiltere ve İrlanda gibi ülkelerin öne çıktığı görülmektedir. Bu ülkelerin yetenek döngüsü konusundaki araştırmalarda etkili olduğu ve literatüre önemli katkılar sağladığı gözlenmektedir.

Kurum atfı analizi sonuçları, yetenek döngüsü konusundaki araştırmaların hangi kurumlar tarafından öncülük edildiğini ve hangi kurumların etkili bir şekilde literatüre katkı sağladığını göstermektedir. Tilburg Üniversitesi, Lancaster Üniversitesi ve Penn State Üniversitesi gibi kurumlar önemli bir atfı sayısına sahip kurumlar arasındadır.

Anahtar sözcük analizi sonuçları, yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmalarda en çok kullanılan anahtar kelimeleri ve vurgulanan konuları göstermektedir. "Talent management", "human resource management", "talent" ve "recruitment" gibi anahtar kelimeler en sık kullanılan terimler arasında yer almaktadır.

Sonuç olarak, bu bibliyometrik analiz çalışması yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmaların geniş bir alanını kapsamaktadır. Bulgular, yetenek döngüsü konusundaki araştırmaların farklı disiplinlerde ve çeşitli perspektiflerden gerçekleştirildiğini göstermektedir. Ayrıca, analiz sonuçları, konunun güncelliğini ve gelecekteki araştırmalar için potansiyel alanları vurgulamaktadır.

Bu çalışmanın sınırlamaları arasında, veri setinin belirli bir zaman dilimini kapsamaması ve belirli bir dili kullanması bulunmaktadır. Gelecekteki çalışmalarda, daha geniş bir zaman aralığı ve farklı dillerde yapılan araştırmaların da dikkate alınması önemlidir.

Kaynakça

- Akbolat, M. Durmuş, A. & Ünal, Ö. (2017). "Örgütsel Erdemliliğin Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Otantik Liderliğin Aracı Rolü". *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(2), 71-87.
- Armstrong, M., (2017). *Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı*, 6.Basımdan Çeviri. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd.Şti.

- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, 2.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bauman, Z. (2017). *Küreselleşme: Toplumsal Sonuçları*, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Bawa, M. A. (2017). "Employee motivation and productivity: a review of literature and implications for management practice". *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 12, 662-673.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.æ
- Bowen, D. E., & Schneider, B. (1995). *Winning the service game*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Bradley, G. L., & Sparks, B. A. (2000). "Customer reactions to staff empowerment: Mediators and moderators". *Journal of Applied Social Psychology*, 30(5), 991-1012.
- Budak, G., (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Ltd.Şti.
- Cascio, W. (2010). *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits, Eighth Edition*. McGraw-Hill Irwin.
- Chambers, E.G, Foulon, M, Handfield-Jones, H, Hankin, S.M. and Michaels, E.G, (2007) The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey and Co, The McKinsey Quarterly, Report No:3,1-8
- Çağlar, İ. ve Kılıç, S. (2006). *Genel İletişim*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Çuhadar, M. T. (2005): "Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 22-23.
- Demirbilek, S. ve Türkan Ö.U. (2008). "Çalışma Yaşamı Kalitesinin Artırılmasında Personel Güçlendirme'nin Rolü". *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(1), 47-67.
- Dessler, G. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management, Content, Competencies and Applications*. Pearson Prentice Hall.
- Dilekçi, E. (2018). "İnovasyon yapmayan şirketler yetenek kaybedecek", *Fortune Türkiye Aralık*, <https://www.fortuneturkey.com/inovasyon-yapmayan-sirketler-yetenek-kaybedecek-55926>, (08.10.2019)
- Doğan S. (2003) *Personel Güçlendirme (Empowerment)*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Gibson, J. L. (1971). *Fundamentals of management: functions, behaviour models*. Business Publications, Incorporated.
- Efil, İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Dora Yayınları.
- Elüstün, T. S. (2018). *Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Algısı ve İlişkisi: Liman İşletmesi Çalışanları Örneği*, (Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir
- Erkoç, Z. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetim & Kalite Yönetim Sistemleri Sözlüğü*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım San ve Tic Ltd Şti.

- Fındıkçı, İ. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım San ve Tic Ltd Şti.
- Gilmore, S. ve Williams S. (2009). *Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Gümüş, Ş., Arı, M., ve Bakırtaş, H. (2010). Otel İşletmelerinde Personel Seçimi: Bursa İlinde Bir Uygulama. *Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu (21-22 Ekim 2010) Bildirileri*.
- Gürcü, E. (2014). *Beş yıldızlı otel işletmelerinde personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık oluşturmadaki etkileri üzerine bir alan araştırması: Swissotel İstanbul örneği*. (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Heskett, J.L., Sasser, E.E., Schlesinger Jr.L.A.. (1997). *The Service Profit Chain*, New York: The Free Press A division of Simon & Schuster Inc..
- İlisu, İ. (2012). *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Kara, M. A. (2010). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Murathan Yayınevi: Trabzon.
- Keklik, B. (2007). *İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin KOBİ'lerde Bir Araştırma ve Model Önerisi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Kerse, G. (2013). *Personel Güçlendirme ile Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Kingır, S. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korkmaz, Ü. İ. (2021). *Hizmet sektöründe personel motivasyon düzeyinin dış müşteri memnuniyeti üzerine etkisi ve beyaz eşya servis işletmesine yönelik bir uygulama* (Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Lovelock, C. H., ve Wirtz, J. (2004). *Services marketing: People, technology, strategy*. Pearson Education, UK.
- Mayson, S. ve Barrett, R. (2006). "The Science and Practice of HRM in Small Firms". *Human Resource Management Review*, Volume 16, Issue 4, 447-455.
- McFarland, D. E. (1974). *Management: Principles and practices*. Macmillan Publishing Company.
- Mondy, R. W. (2008). *Human Resource Management, 10th Edition*. Pearson Prentice Hall.
- Mondy, R. W. ve Mondy, J.B. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi, 13.Basımdan Çeviri*. İstanbul: Nobel Basım.

- Öksüz, Y.S. (2010). *Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Uygulanabilirliği*. (Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Örücü, E. (2002). "Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri (Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği)". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2, 119-132.
- Örücü, E. ve Karabulut, E. (1999). "Büyük Ölçekli Endüstri İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları". *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, Sayı 160, 18-27.
- Özgen, H., Öztürk, A., ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Robbins, S. (1994), *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Eskişehir: Etam A.Ş.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi
- Seyyar, A. ve Öz, C.S. (2007). *İnsan Kaynakları Terimleri: Ansiklopedik Sözlük*. İstanbul: Değişim Yayınları
- Şen, G. (2010). *Üçüncü basamak sağlık kuruluşlarında çalışan hemşirelerin personel güçlendirme algılamalarına ilişkin bir uygulama: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği*. (Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Şimşek, M. Ş., ve Öge, H. S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, N. (2004). *Personel Güçlendirme ve Türk Sigorta Sektöründe Bir Uygulama*. (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, A. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Tuna, M. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. Ve Nyman, M., (2012). *İK Dönüşümü: İnsan Kaynaklarını Dışarıdan İçeriye Doğru İnşa Etmek, 1.Basımdan Çeviri*. İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ.D., Acar, A.C., Özçelik, O., DüNDAR, G., Sadullah, Ö. Ve Tüzüner, L. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Woźniak, E. (2018). "Employee motivation phenomenon". *World Scientific News*, 111, 111-120.
- Yagil, D. (2002). "The Relationship of Customer Satisfaction and Service Workers' Perceived Control—Examination of Three Models," *International Journal of Service Industry Management*, 13, No. 4, 382-398.
- Yelboğa, A. (2010). *Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları*, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları