

SİYASET, EKONOMİ ve YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ



RESEARCH JOURNAL OF
POLITICS, ECONOMICS AND MANAGEMENT

October 2019, Vol:7, Issue:4

Ekim 2019, Cilt:7, Sayı:4

P-ISSN: 2147-6071

E-ISSN: 2147-7035

Journal homepage: www.siyasetekonomiyonetim.org



Yetenek Yönetimi ve Kamu Sektöründe Bir İnceleme Talent Management and a Review in the Public Sector

Aslınur YAVUZ

Düzce Üniversitesi, aslinurr_yavuz@hotmail.com

Muammer MESCI

Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu,
muammermesci@duzce.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Alınma 08 Ekim 2019
Kabul 04 Kasım 2019

Anahtar Kelimeler:

Yetenek, Yetenek Yönetimi, Kamu Sektörü

© 2019 PESA Tüm hakları saklıdır

ÖZET

İşletmelerin en önemli amaçlarından biri müşteri tatmini sağlayarak kar elde etmek iken diğer önemli bir amacı da faaliyetlerini uygun şartlarda sürdürebilmektir. İşletmelerin uzun vadede varlıklarını sürdürebilmesi için yetenekli ve donanımlı işgörenleri işletme bünyesinde tutması ile gerçekleşebilir. İşletmelerin son yıllarda yaptıkları en önemli yenilik, yeni iş gücüne ihtiyaç duymadan kendi çalışanlarını elinde tutmak, yetiştirmek ve donanımlı hale getirmek olmuştur. Bu araştırmanın amacı; yetenek yönetiminin kamu sektörü üzerinde hangi düzeyde gerçekleştiğini araştırmaktır. Araştırmanın amacı doğrultusunda çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veriler görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Araştırma da örnek olay incelemesi tekniği tercih edilmiştir. Bu bağlamda çalışmada bir analiz birimi belirlenmiştir. Bu analiz birimi de X Üniversitesi Daire Başkanlıkları olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda; kamu sektörünün yetenek yönetimi uygulama-larının yeterli düzeyde olmadığı, yetenekli çalışanların elde tutulması konusunda kamu sektörünün, özel sektördeki çalışmaları takip etmesinin önemli katkılar sağlayabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

ARTICLE INFO

Article History:

Received 08 October 2019
Accepted 04 November 2019

Keywords:

Talent, Talent Management, Public Sector

© 2019 PESA All rights reserved

ABSTRACT

While one of the most important goals of businesses is to make profit, the other important goal is to continue its activities. It can be realized by keeping skilled and equipped employees in the company so that enterprises can continue to exist in the long run. The most important innovation that businesses have made in recent years has been to keep, train and equip their employees without needing any new labor force. The aim of this research is to examine the level of talent management in the public sector. Qualitative research method was used for the purpose of the study. Data were obtained by interviewing technique. The case study method was chosen. In this context, an analysis unit was determined. This unit of analysis is also designated as the Department of X University. As a result of the survey, it was concluded that the public sector's ability management practices are not sufficient and the public sector's ability to follow the work in the private sector can contribute significantly.

GİRİŞ

İşletmelerin amaçlarına ulaşmasında ki en önemli unsurlardan biride işletme bünyesinde ki insan kaynağıdır. Bu yüzden işletmeler sahip oldukları insan kaynaklarını ellerinde tutmak için çeşitli yollara başvurumaktadırlar. Donanımlı eleman dediğimiz gerçekten işletme açısından oldukça önemlidir, yüksek potansiyele, performansla sahip, işletme amaçlarına ulaşmasında aktif rol alabilen, iletişimi konusunda fark oluşturan, yetkinlik ve yetenekli olarak nitelendirilmektedir (Berger ve Berger,2004; Duttagupta,2006; Ledovijk ve Mastenbroek,2008; Thrift,2008). İşletmeler bünyesinde barındırdıkları yetenekli çalışanlarını elde tutmak, onların bilgilerinden etkili bir şekilde faydalanabilmek için yetenek yönetimine çok önem vermelidirler.

Yapılan çalışmalar, yetenek yönetimi uygulama aşamasında, yöneticilerin dile getirdiği ve getirmediği her şey işletmede birer mesaj niteliğindedir. İşletmede iletişimin sağlam olması ve etki bırakabilmesi önemli hususlar-dandır (Atlı, 2012: 123). Yöneticiler bu süreçte öncelikle strateji ve hedeflerin ortaya çıkarılmasında aktif rol oynamalı ve yetenek yönetimi süreçlerinin etkin bir şekilde uygulanmasına desteğini açık bir şekilde verdiğini çalışanlara net bir şekilde göstermelidir (Bahadır, 2012: 43). Yöneticilerin çalışanlarına adil ve saygılı bir biçimde davrandığında, onların kişisel ihtiyaçlarını göz ardı etmediklerinde, çalışanların harcadıkları çabaları memnuniyetle karşıladıklarında, çalışanların yöneticilerine ve işletmelerine daha bağlı oldukları gözlenmiştir (Cappelli,2000). Bu bağlam-da, işletmelerin çalışanlarına verdikleri değer ile çalışanların işletmeye bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Çalışanların işletmelerde uzun süreli çalışması isteniyorsa bunu sağlayacak olanların üst yönetim ile olabileceği söylenebilir. Yöneticilerin norm kadro oluşturabilmesi için insan kaynaklarına yapacakları yatırımlar ile mümkün olabilecektir (Altınöz,2018). Bu yatırımlar maddi ve manevi olarak değerlendirilebilir. Çeşitli eğitim ve seminerler, performans değerlendirme çalışanı manevi yönden memnun edeceği gibi ödüllendirme sistemi, terfi, prim vb. uygulamalar maddi açıdan değerlendirilebilir. Çalışanın işletmede yaşadığı en büyük sorunlardan bir tanesi yeteneğine göre işe yerleştirilme- mesinden kaynaklanmaktadır. Geç fark edilen yetenekler belli bir süreden sonra işletmeye yararı olmayacağı için bu kişiler içinde olumsuz bir etki bırakabilir. Tam bu esnada yetenek yönetimi uygulamalarıyla, yetenekli çalışanların sorumluluk almalarını sağlayacak bir ortam oluşturularak, başarılar ödüllendirilerek ve geleceğe daha fazla güven duyacakları bir ortamın hazırlanmasına ihtiyaç olacaktır (Düren,2002). Çalışanların bireysel gelişimlerine önem vermesi hizmet sektöründe birçok yeniliğin ortaya çıkmasına neden olabilecektir. İnsan faktörünün gelişimi, yeteneklerinin farkında olması oldukça önemli olup bunun özün de yetenek yönetimi önemli bir katkısı bulunmaktadır (Doğan ve Demirel,2008).

Bu amaçla çalışmada ilk olarak yetenek kavramının ne olduğu, kapsamı ve farklı görüşlere göre yorumlanmasının ardından yetenek yönetimi ve kamu sektöründe yetenek yönetimi başlıkları üzerinde durulacaktır. Kamu sektörü yetenek yönetiminin ne düzeyde olduğuna ilişkin olarak X Üniversitesi de ki Daire Başkanlıklarıyla görüşme yapılmıştır. Bu bağlamda kamu sektörüne yetenek yönetiminin hangi düzeyde olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

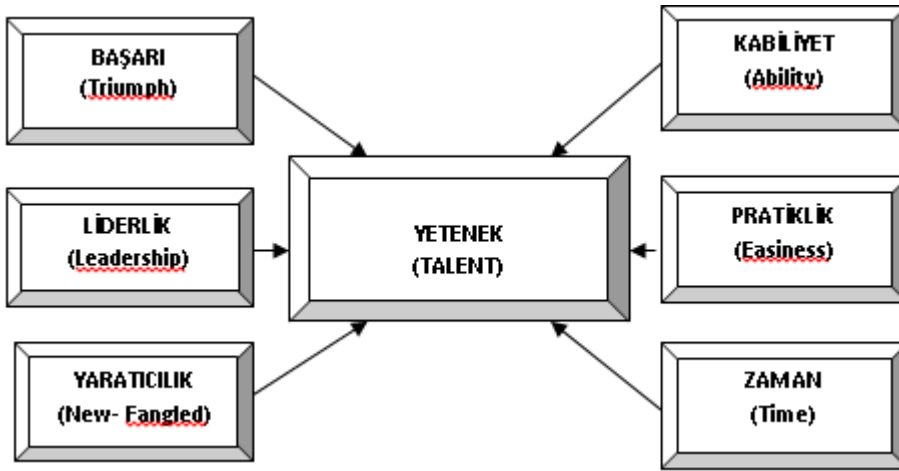
1. Yetenek Yönetimi

1.1. Yetenek Kavramı

Yetenek yönetimi kavramının iyi bir şekilde anlaşılabilmesi için ilk olarak yetenek (talent) kavramına bakmak gerekecektir. İlk olarak Gagne (2004) yetenek kavramını, geliştirilen yeti, beceri ve bilgi ile ulaşılan olağanüstü bir ustalık düzeyi olarak tanımlarken (Ventegodt vd.,2003) yetenek kişinin hayatını tam kapasite ile devam ettirmesini sağlayan önemli öğelerden biri olarak tanımlamışlardır. Yeteneğin doğuştan geldiği ortak görüşdür. Ancak yeteneklerin geliştirilebilir ve eğitilebilir olması doğuştan gelme özelliğini değiştirebilir (Şencan, 2016). Yeteneğin özellikleri ise;

- Gelişim ve değişim konusunda açık olmak,
- Çalışanlara rol model olmak,
- İşletmede güveni oluşturmak,
- Sağlam bir takım oyuncusu olmak,
- Farklı ortamlarda başarıya istekli olmak,
- Kısıtlama ve engele açık olmamak,
- İyi bir temsilci olmak,
- Dışarıdan katılacak olan yetenekli çalışanları da işletmeye çekebilmek (Tekinay,2005).

Tablo 1: Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler



Kaynak: Deb,2005

Tüm bu sınıflandırmalar bize yetenekli çalışanları fark edebilmemiz için rehber niteliği taşımaktadır. Bu yönden yetenekli çalışanlar, gelişime ve değişime daima açık olmalı ve öğrenen işletmelerin özelliklerine uygun bir davranış modeli oluşturmalıdır (Altınöz, 2018). İşletmeler sahip oldukları konumlarını, misyon ve vizyonlarına ulaşabilmelerini yetenekli çalışanların sayısını artırabilmesine bağlıdır. Bu nedenle de yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve kalıcılıklarını sağlamak için önemli bir konudur (Tekinay, 2003: 1).

1.2. Yetenekli Çalışanlar

Son yıllarda yaşanan gelişmeler, değişimler ve yenilikler işletmelerin dinamik bir yapıya sahip olduğunu gözler önüne sermektedir. Kendini geliştiren, başarılı olan ve teknolojiyi iyi kullanan işletmeler bu yeni düzen içinde kendilerine yer bulmak konusunda zorlanmamaktadırlar. Böyle bir düzen içerisinde son yıllarda artık işletmelerin değil, çalışanların işletmeleri seçecekleri bir durum içinde bulunduğu söylenebilir (Altınöz,2018). Bu düzen içinde yetenekli çalışanların nasıl seçileceğini aşağıdaki kriterlere göre açıklanabilir. Yetenekli çalışanların özellikleri şunlardır (Fulmer, Conger 2004; Ceylan, 2007):

- Öğrenme isteği ve becerisine sahip olma,
- Faaliyet gösterilen pazara odaklanabilme,
- İnisiyatif kullanma,
- Kişiler arası etkinlik oluşturma,
- Takım ruhuna sahip olabilme,
- Liderlik özellikleri sunabilme,
- Değişim uyum sağlayabilme ve değişimi yönetebilme,
- Yaptığı işle değer oluşturma,
- İyi iletişim kurabilme,
- Yeni yetenekleri işletmeye çekme,
- Ürünler ve süreçler ile ilgili yeni fikirler oluşturabilme.

(Charan,2007) göre ise yetenekli çalışanın özellikleri şu şekildedir:

- Israrcı olmadan araştırmaya istekli olmak,
- Kayda değer bir şeyi başarmak için tutkulu olmak,
- Yeni ve değişik fikirlere açık olmak,
- Sorunları çoğaltmadan ve nelerin başarılıp nelerin başarılamayacağı konusunda gerçekçi olmak,
- Hataları kabul etmek, sürekli olarak öğrenmeye hevesli olmak,
- Görüşlerini ifade ederken kendinden emin olmak, başlarının tepkilerinden çekinmemek.

Yetenekli çalışanların özelliklerine bakıldığında; değer oluşturan, öğrenmeye aç ve hırslı çalışanların olduğu ön plana çıkmaktadır. İşletmeler için sınırlı niteliklere sahip çalışan olmak sadece yapacağı işi bilmek yeterli değildir. Çünkü bu tür çalışanlarla rekabeti artan dünyada var olabilmek oldukça zordur. Bunun üstesinden gelebilmenin ise yenilikçi, hem duygusal hem de zihinsel zekâsı gelişmiş veya geliştirilmeye müsait olan azimli istekli çalışanlarla birlikte mümkün olabilecektir. Başka bir ifadeyle çalışanların yeteneklerini aktif bir şekilde kullanması, geliştirilmesi ve takdir görmesi önemli olmuştur(Samsama,2015: 34).

Yetenekli çalışanlar, günümüz işletmelerinde önemli insan kaynağı haline gelmiştir. Düzen içerisinde kendilerini ispat etmek ve yeni işler başarmak hevesinde oldukları görülmektedir. Çalışanların bu yeteneklerini fark etmek ve verimli şekilde kullanmak için yetenek yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. Yeteneğin ardından yeteneği yönetebilmek ise bir ihtiyaç haline gelmiştir (Waheed, Zaim, 2015: 1206).

1.3. Yetenek Yönetimi

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için fiziksel ve finansal kaynakların beşeri kaynaklarla birlikte kullanılmasıdır. Bu kullanımda beşeri kaynakların yani insan kaynağının işletmelere katkıları en üst düzeyde olmalı, sağlık ve güven ortamında ihtiyaçlarını gidermelidir (Çetin ve Özcan, 2013). Yetenek yönetimi ise işletmenin tüm birimlerinde, yöneticilerin birliği ve güçlü iletişim gerektiren, işgücü planlaması, personel temini, eğitimi, yeteneklerinin araştırılması, performans değerlendirme, var olan yeteneklerinin işletme bünyesine neler katabileceği ve yeteneğin işletmede tutundurulması gibi çeşitli aşamaları kapsayan ve günümüzde birçok işletmenin var olmasını istediği yeni bir yaklaşımdır (McCauley ve Wakefield, 2006: 4). Yetenek yönetimi Collings, (2009: 304) göre işletmenin rekabet ortamına uyum sağlamasına, önemli pozisyonları idare edebilecek olan yüksek performanslı çalışanlardan oluşan yetenek havuzu oluşturulması, bu pozisyonların nitelikli çalışanlarla doldurulmasını kolaylaştıracak ve işletmeye bağlılığını sağlayacak çeşitli insan kaynağını içeren faaliyetler ve süreçlerdir.

Günümüz işletmeleri, çalışanları elde tutmak, onları kaçırmamak üzerine hareket eden geleneksel kariyerdan durumundan, kariyer hareketliliği ve çeşitliliği kavramlarını ön plana alan bir bakış açısı benimsemişlerdir. Bu anlayış işletmelerin değişim yeteneğini, bütünleşik olmasını ve yenilik yapmalarını öne çıkarmaktadır (Ceylan, 2007). Yetenekli bir çalışana sahip olmak ve bu yeteneği en aktif şekilde kullanmak rekabette farklı olabilmenin ve değerli işler çıkarabilmenin temelini oluşturmaktadır (Gregoire, 2006: 6). Çıkarılması gereken sonuçlardan en önemlisi, her işletmenin düzenin içerisinde yetenek yönetimini sürecini belirlemesi ve bu süreci tanımlaması ve bunu stratejik olarak uygulayabilmesidir (Yumurtacı, 2014; Akar, 2015).

Yeteneklerin en iyi şekilde kullanılmasında, işletmelerin isteklerine varmalarında ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda yetenekli çalışanlar ve yapılacak işlerin eşleşmesinin uyumuna dikkat edilmelidir (Mucha, 2004: 98).

Yetenek yönetimi uygulamaları ile işletmelerde istenilen sonuçların olması için bazı adımların atılması gerekli görülmektedir (Çırpan, Şen,2009) söz konusu adımlar şunlar:

- Hedeflerin ve stratejilerin belirlenmesi,
- Kritik pozisyonların saptanması,
- Yetenek profilinin çıkarılması,
- Potansiyelin belirlenmesi,
- Yetenekli çalışan açığının belirlenmesi,
- Gelişim planlarının hazırlanması ve uygulanması,
- Adayın performansının değerlendirilmesi,
- Durum değerlendirmesi ve terfi süreci

Yetenek yönetimi uygulamalarından sonuç alınması için işlerin sınıflandırılması gerekmektedir. Lewis ve Heckman'a göre işlerin sınıflandırılması Şekil 3' de gösterilmiştir.

Tablo 2: İşlerin Sınıflandırılması

İşlerin Sınıflandırılması		İşin Katma Değeri	
		Düşük	Yüksek
Yerine Koyma Zorluğu	Zor	1. Yerine Koymak Zor Düşük Katma Değer	4.Yerine Koymak Zor Yüksek Katma Değer
	Kolay	2.Yerine Koymak Kolay Düşük Katma Değer	3.Yerine Koymak Kolay Yüksek Katma Değer

Kaynak: Seçkin Polat, Yetenek Yönetimi,

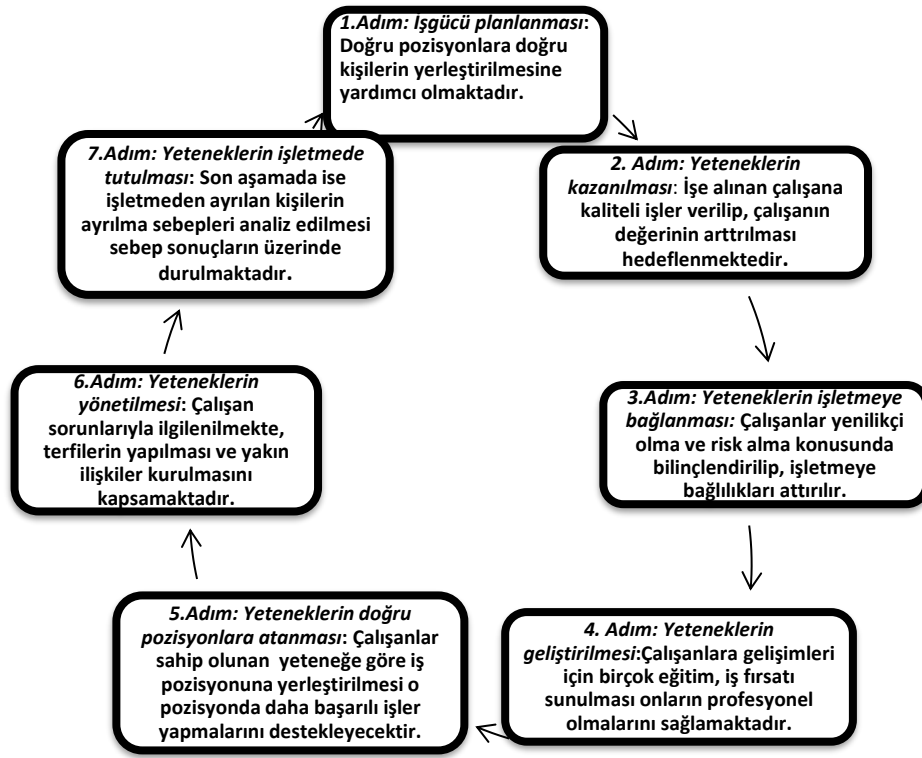
www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf: 30

Varlığını sürdürmek isteyen işletmeler için yetenek yönetimini kullanmalarının faydalı olabilmesi için uzun vadeli bir bakış açısı, disiplinli, sistemli bir çalışma oluşturmaları gereklidir (Çırpan ve Şen, 2009). Amacı sadece iyi iş yapanları işletme bünyesinde barındırmak değil, aynı zamanda istihdam etmek, yetkinliklerinin belli bir stratejik iş hedeflerinde ve performans değerlendirmeler ile devamlı olarak gelişimlerini gerçekleştirmektir (Little, 2010). Tüm bu etkinliklerin ve hedeflerin aktif bir şekilde yürümesi için işletmeler içerisinde liderlere ihtiyaç vardır. Yeteneklerin aktif bir şekilde yönetilmesinde ve bağlılıklarının sağlanması için “liderlik” kavramının önemli rol oynamaktadır (ISR, 2006: 3).

1.4. Kamu Sektöründe Yetenek Yönetimi

1970’li yılların ortalarından itibaren, özellikle OECD ülkelerinde, birçok alanda dönüşümden bahsetmek mümkündür. Bu dönüşüm teknolojik, ekonomik ve sosyal dönüşümler ile daha da destekleyici olmuştur (Drucker, 1993). Harvard Üniversitesinde Elton Mayo ve F.J. Roethlisberger’in çalışmaları ve Western Elektrik şirketinin Hawthorne fabrikasındaki deneyleri, “işletmelerin bir sosyal sistem olduğu ve insanın da bu sistemin en önemli unsurunu oluşturduğu” düşüncesini öne çıkarmıştır (Davis, 1988: 11). İşletmeleri değişime uğratan şey ise, insan olduğu netliği, işletmeleri başarıyla yönetebilmenin; gerek yönetici, gerekse yönetilen boyutunda, insan kaynağını en iyi şekilde düzenlemek, hak ettiği değeri vermek gerekmektedir (Altuntuğ,2009).

Tablo 3: Liderlerin Örgütlerde Yetenek Yönetiminin Etkinliğini Arttırma Aşamaları



Kaynak: Forman, 2006

Kamu ve özel sektörde işletmelerde çalışanlar sadece onlara emredildiği için değil kendilerini geliştirmek ve çalıştığı işyerin de faydayı göz önüne alarak çalışması her iki taraf içinde karlılığı arttıracaktır. Kamu işletmelerinin bu süreçte kendilerini gösteren yetenekli çalışanları fark edip yeteneklerinin yönetimi konusunda çalışmalar yapması gerekmektedir. Yetenek havuzlarının oluşturulması, yetenekli bireyler için eğitim ve gelişim programlarının hazırlanması, yeteneği ölçecek iyi bir performans değerlendirme sistemi oluşturulması işletmeleri için çok önemli bir gerekliliktir.

Yetenek yönetimi kapsamındaki tüm süreçler de yetenekli olanların liderlik vasfı olanları belirlemek, yeni lider adaylarını oluşturmak ve kariyer gelişim- lerinde destekleyici olmak işletmede kalmalarını ve aktif çalışmalarına neden olacaktır (Tabanca, Korumaz, 2014). Örgütlerde ortaya çıkan yeni liderler yetenek yönetiminin etkinliğini yedi adımda arttırabilmektedir:

Bir işletmede başarılı ve yetenekli olan bireylerin fark edilmesi, departman- lara doğru yerleştirilmesi, iyi yönetilmesi ve işletmede tutulması ancak etkin bir lider tarafından gerçekleştirilebilir. İster özel, ister kamu sektörü olsun yeteneği yönetecek bir lidere ihtiyaç vardır. Yetenek yönetimi kavramı da işletme içinde yeni liderler keşfedip onların işletmeye bağlılıklarını arttıracak en önemli faktördür. Ancak bir liderinde unutmaması gereken en mühim durum çalışanların kendisi gibi değerli olduğudur.

2. Araştırma Yöntemi

Araştırma amacına ulaşabilmek için çalışmada nitel araştırma yöntemi bağlamında örnek olay tekniği kullanılmıştır. Araştırmada örnek olay yönteminin kullanılması; araştırma konusunun çevresinde incelenmesine ve araştırma konusunun kamu sektörü bağlamında sınırlarının henüz kesin olarak saptanmamış olmasıdır. Bu kapsamda araştırma deseni oluşturulurken; bir görüşün teyit edilmek istenmesi, kendine has durumların söz konusu olması ve daha önce bu konuda kimsenin çalışmaması dikkate alınarak bütüncül tek örnek olay deseni (Yıldırım, Şimşek, 2000) tercih edilmiştir. Tek örnek olay deseninin sebebi de araştırmada yalnızca bir analiz birimi belirlenmiştir. O da, X Üniversitesi Daire Başkanlıklarıdır. X Daire Başkanlıklarından veri toplama sürecinde ise özellikle araştırmanın geçerliliğini artırabilmek için görüşme yöntemi kullanılmıştır.

Çalışma kapsamında genel özellikler kapsamında 7 görüşme sorusu hazırlanarak Daire Başkanlarına yöneltilip değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır. Görüşme formu konu hakkında uzman kişiler ile görüşme sağlanmış ve soruların anlaşılabilirliği ve geçerliliğini incelenmiştir. Ayrıca görüşme formunun soruları hazırlanırken hem literatür taraması hem de konu hakkında uzman kişiler tarafından destek alınarak hazırlanmıştır. Araştırmaya konu olan Daire Başkanlıkları yöneticilerinin sayısı 10'dur. Bu nedenle evren büyüklüğü 10 olarak belirlenmiştir. Evren ulaşılabilir büyüklükte olduğu için tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Bu nedenle çalışmada, ayrıca bir örnekleme yöntemi kullanılmamıştır. Geliştirilen görüşme formu 7 sorudan oluşmaktadır ve sorular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4: Görüşme Formu Soruları

1	Daire Başkanlığında hangi pozisyonda çalışıyorsunuz? Sorumluluklarınız nelerdir?
2	Bu Daire Başkanlığında yetenek yönetimi yaklaşımı kullanılmakta mıdır? • Ne zamandır kullanıyorsunuz? • Yetenek yönetimi çalışmaları, insan kaynaklarına mı bağlı yoksa ayrı bir bölüm olarak mı sürdürülüyor?
3	Yetenek yönetimi yaklaşımınız nedir, bu çerçevede personellere uygulanan programlar nelerdir ve uygulanan bir program yoksa sizce yetenekli çalışan kurum bünyesinde nasıl kalıcılığı sağlanır?
4	Yönetici Gelişim Programı mevcut mu? Mevcut ise bunun faydaları sizce nelerdir?
5	Eğitim ve Gelişim Programları mevcut mudur? Mevcut ise çalışanlar üzerindeki etkisi sizce nelerdir?
6	Eğitim ve Gelişim Programlarının kuruma olumlu etkileri nelerdir?
7	Konuya ilişkin başka ilave etmek istediğiniz herhangi bir görüşünüz var mı?

Soru formu oluşturulduktan sonra uygulama gerçekleştirilmiştir. Çalışmada pilot uygulama kapsamında 2 daire başkanı ile öncelikle görüşme yapılmış, soruların anlaşılıp anlaşılmadığı test edilmiştir. Sonrasında, uygulama 31 Aralık 2018 tarihinde arasında 6 daire başkanlığına uygulanmıştır. Görüşme yapılmadan önce Daire Başkanlarından randevu alınmıştır. Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiş olup her bir Daire Başkanıyla bir saat görüşme yapılmıştır. Görüşme formu uygulatılırken ilk olarak konu hakkında bilgi verilmiş sonrasında bazı form başkanlara bırakılmış bazı formlarda beraber soru cevap şeklinde ilerlemiştir. Görüşmelerin analizinden 6 sayfa veri oluşturulmuştur. İlk olarak veriler yazıya dökülmüş ardından yazıya dökülen verilerin doğruluğu sağlanmış daha sonra da bulguların yorumlaması yapılmıştır.

2.1 Verilerin Analizi

Görüşmeler sonucu elde edilen veriler, betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Bu analiz türünde temel amaç bulgular okuyucuya özet halinde aktarılmasıdır (Yıldırım, Şimşek, 2000). Betimsel analizde ulaşılan veriler grup halinde özetlenmektedir. Elde edilen veriler araştırma sorularına göre sınıflandırılabilir veya gözlem, mülakat gibi veri toplama aşamalarındaki ön bilgilerle de düzenlenebilir. Bu analiz türünde veri kaynaklarından alıntı yapılabilir. Bunun amacı da görüşlerin okuyucuya net bir şekilde aktarılmasıdır. Ayrıca bu analizin amacı okuyanlara netlik ve kullanılabilirlik sağlamasıdır (Altunay vd., 2014: 67).

3. Bulgular

Katılımcıların görüşleri, gizlilik esasına dayalı olarak isimleri verilmeden analiz edilip aktarılmıştır. Bulguların analiz aşamasında katılımcıların cevapları önemli olmuştur. Verilen cevaplara göre analiz tekrar düzenlenmiştir ve oluşturulan çerçeve kapsamında bulgular sunulmuştur. Araştırmanın bu bölümünde, görüşme formunda bulunan sorular cevaplara ve problemlere göre gruplanmış ve bulgular sunulmuştur.

Tablo 5: Katılımcıların Demografik Bulguları

Kişi Sayısı	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	İşletmedeki Pozisyonu
K1	E	57	Lisans	Daire Başkanı
K2	E	42	Lisans	Daire Başkanı
K3	E	45	Doktora	Daire Başkanı
K4	E	47	Lisans	Daire Başkanı
K5	E	49	Lisans	Daire Başkanı
K6	E	42	Lisans	Daire Başkanı

Tablo 5 incelendiğinde katılımcılardan 6 kişinin de erkek olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların yaşlarının ise 40 yaş üstü olduğu eğitim durumlarının ise çoğunlukla Lisans derecesi olduğu sadece bir kişinin Doktora yaptığı, görüşme gerçekleştirilen kişilerin hepsinin ise Daire Başkanı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.1 Yetenek Yönetiminin Kullanımına İlişkin Görüşler

Görüşme formunda “Daire Başkanlıklarında Yetenek Yönetimi programı kullanılmakta mıdır?” sorusu sorulmuştur. Yapılan görüşmeler neticesinde analizler şöyle bir sonuç ortaya çıkarmıştır. Yetenek yönetimi başlığı altında bir programın mevcut olmadığını söyleyenlerin yanı sıra böyle bir programın mevcut olduğunu ancak adının yetenek yönetimi olmadığını, kurumun yetenekli çalışanlar için başka bir birim adı altında bu tarz çalışmalarını gerçekleştirdiğini vurgulamışlardır. Hiç olmadığını söylemenin doğru olmayacağını ve aslında fark edilmese dahi çalışanlar için böyle bir programın var olduğunu belirtmişlerdir.

3.2 Yetenek Yönetimi Çerçevesinde Uygulanan Programların Varlığına İlişkin Görüşler

Yöneticilere, “Yetenek Yönetimi yaklaşımınız nedir? Bu çerçevede uygulan programlar nelerdir ve uygulanan bir program yoksa sizce yetenekli çalışanlar kurum bünyesinde nasıl kalıcılığı sağlar?” şeklinde bir soru sorulmuştur. Yapılan analizler neticesinde her katılımcı yetenek yönetimi başlığı altında bu soruya cevap vermese de kurum bünyesinde çalışanların işleri iyi yapabilmesi ve kuruma bağlılığı artması için birçok eğitim programı olduğunu, çalışanlara verilen eğitimlerin birimine uygun şekilde eğitimler olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle yeni işe başlayan kişilerin işe adapte olabilmeleri adına birim gerekliliklerine göre eğitime tabi olduklarını vurgulamışlardır.

3.3 Eğitim ve Gelişim Programlarına İlişkin Görüşler

Yöneticilere, “Eğitim ve gelişim programları mevcut mudur?” sorusu yöneltilmiştir. Eğitim ve gelişim programı başlığı altında bir programın mevcut olmadığını ancak yöneticiler olarak çalışanları yüksek lisans ve doktora yapmaları konusunda teşvik edici olduklarını vurgulamışlardır. Eğitim ve gelişim programı başlığı altında olmasa da kurum bünyesinde çalışanlara katkı sağlaması için birçok eğitimin verildiğini yahut çalışma alanları dışındaki etkinliklere gönderilerek katkı sağlandığını dile getirmişlerdir.

3.4 Eğitim ve Gelişim Programlarının Olumlu Etkilerine Yönelik Görüşler

“Eğitim ve gelişim programlarının çalıştığınız kuruma olan olumlu etkileri nelerdir?” şeklinde bir soru sorulmuştur. Çalışanların sürekli olarak aktif kalmasını sağladığını, sorumluluk bilincinin arttırdığını, yaşanacak sorunlar-da öncesine kıyasla sorunlara daha akılcı ve pratik yollarla yaklaştıklarını vurgulamışlardır. Bir sorun yaşanmadan sorunu önceden tespit ederek işlerine hız kazandırdıklarını bununda eğitim ve gelişim faaliyetleri sayesinde gerçekleştiğini, kamu kurumlarında bazı çalışanların kendi meslekleri dışında bir konuma atanmaları söz konusu olduğu için bu tarz eğitim ve gelişim faaliyetlerinin bu kişilerde çok daha yararlı, olumlu etkiler oluşturduğu şeklinde bir sonuç ortaya çıkmıştır. Yapılan her eğitim ve gelişim etkinliklerinin kurumun farklı birimleri tarafından gerçekleştirildiğini düzenli ve aktif seyir etmediğini ve yetenek yönetimi başlığı altında olmadığını altını çizmişlerdir.

3.5 Yönetici Geliştirme Programlarına İlişkin Görüşler

“Yönetici geliştirme programları mevcut mudur? Mevcut ise sizce bunun faydaları nelerdir?”. Katılımcıların, bu soruya neredeyse tüm katılımcılar yöneticiler için böyle bir program olmadığını ancak gerekli olduğu hallerde ve durumlarda yöneticilere çeşitli gelişim etkinlikleri yapıldığını belirtmişlerdir.

3.6 Konuya İlişkin Görüşler

“Konuya ilişkin başka ilave etmek istediğiniz herhangi bir görüşünüz var mı?” sorusuna ise katılımcılar yetenek yönetiminin çalışanlara, yöneticilere olumlu katkılar sağlayacağını özel sektörde yaygın kullanılan bu yönetim şeklinin kamu sektörüne de adapte edilirse özel sektörde alınan verim kadar güzel verimler alınacağını dile getirmişlerdir. Çalışanların doğru yerlerde değerlendirilmesi konusunda ortak durum analizi çıkarılmıştır. Kuruma bağlılığın artacağını, verilen doğru eğitimlerin kurumda toplam kaliteyi arttıracaklarını tüm bu güzel gelişmelerin çalışanların iyi değerlendirilmesine ve işlerini daha bilinçli olarak yapmalarına neden olacaktır şeklinde görüşlerini bildirmişlerdir.

4. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma yetenek yönetiminin kamu sektöründe hangi düzeyde olduğunu ve nasıl işlediği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Nitel araştırma yöntemi kapsamında veri toplamak amacıyla görüşme tekniği kullanılarak X Üniversitesi Daire Başkanlıkları ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada görüşme tekniğiyle elde edilen bulgular sonucunda kamu sektöründe özel sektöre göre yetenek yönetimi kavramının tam tanınmadığı saptanmıştır. Demografik bulgular sonucunda katılımcıların tamamının erkek olduğu, yaş ortalamalarının ise 40 olduğu gözlenmiştir.

Yetenek yönetiminin uygulanması sonucunda ne gibi katkılar sağlayacağı görüşme sonunda elde edilen bulgular ve literatür incelendiğinde yöneticiler kamuda yetenek yönetimi başlığı altında yürütülmesi bile eğitim ve gelişim programlarının özel sektörde uygulanan eğitim ve gelişim programları gibi çalışanların sürekli olarak aktif kalmasını sağladığını, sorumluluk bilinçlerini arttırdığını, yaşanacak sorunlarda öncesine kıyasla sorunlara daha akılcı ve pratik yollarla yaklaştıklarını vurgulamışlardır. Yetenek yönetiminin kuruma büyük katkılar sağlayacağı, çalışanların doğru yerlerde değerlendirilmesine yardımcı olacağı, daha istekli çalışanlarla birlikte iyi işler çıkarılacağı görüşünde bir ortak düşünce olduğu belirlenmiştir. Kamu sektöründe özel sektörde gerçekleştirilen yetenek yönetimi çalışmaları göz önüne alınarak kamuya bu yönetim şeklinin yerleştirilmesinin zor olmayacağı belirlenmiştir.

Yetenek yönetiminin artık işletmeler için hedeflerini gerçekleştirmek adına zorunlu hale gelmiştir. Çünkü küreselleşme ve büyük hızla değişen teknoloji, yetenek açısından yeni ihtiyaçları ortaya getirmiştir. Sürekli eskiye göre bir düzen içinde bulunan işletmelerde yeteneklerin körelmesine ve işletme içinde kalıcılıklarının ve üretkenliklerinin azalmasına neden olacaktır. Özel sektörde yetenek yönetimi ile ilgili kurumların çalışmalarına ve bu yönetim şeklinin nasıl işlendiğine bakıldığında özel işletmeler kendi stratejileri, işletme düzenleri için yeni gelişmeleri takip etmek durumundadırlar.

Bunu gerçekleştirirken işletme içerisinde, hedef ve stratejilerinin oluşturulmasından başlayarak, kilit pozisyonların belirlenmesi, yetenek profillerinin çıkartılması, yetenek açığının neler olduğunun bilinmesi, açık pozisyonlara yönlendirilecek kişilerin performanslarının değerlendirilmesi, terfilerinin yapılması ve bağlılıklarını arttırmak için motive edilmeleri bütün bu uygulamaların, stratejik hedefler, kurum kültürü ve ihtiyaçlar kapsamında bir düzen içerisinde yetenek yönetiminin kapsamını oluşturmaktadır (Eren, Güler, 2015: 69).

Kamu sektörü de yetenek yönetiminin benimsenmesi ve uygulanması için mevcut insan kaynağına çeşitli eğitim ve gelişim programları düzenlenerek çalışanların dinamik hale getirilmesine, önemli pozisyonlar için uygun yetenekli çalışanlar oluşturulmasına, kuruma olan bağlılıklarına katkı sağlayacaktır.

Çalışmanın sınırlı olması, görüşmelerin bir seferde gerçekleştirilmesi ve analizlerin sınırlı tutulmuş olması sayılabilir. Bundan sonra kamu sektöründe yetenek yönetimin nasıl gelişmesi ve uygulamaların nasıl denetleneceği üzerine araştırmalar yapılabilir. (Armstrong, 2009: 580)'e göre yetenek yönetimi bileşenlerinin birbiriyle bağlantılı olduğu süreçler ise özel sektördeki süreci takip etmek, yani işlerin tasnifi, iş sınıflarına göre rollerin verilmesi, çalışanların tasnif ve performans dayalı sınıflandırma süreçleri takip edilerek kamuya yansıtılması hem çalışanlar hem de yöneticiler için işlerin kolaylaşması, rollerin belirlenmesi ve yetenekli çalışanların yaptığı işlerin değer görmesine neden olup kuruma bağlılıklarını arttıracaktır.

Ayrıca özel sektörde uygulanan başarılı, etkili eğitim ve gelişim programları incelenerek kamuya uygulanmasının yanı sıra yöneticiler için ve potansiyeli olan gelecek yöneticilere uygun gelişim programları düzenlenmesi önerilmektedir. Yetenek geliştirme programları düzenlenerek örneğin oryantasyon, rotasyon, proje çalışmaları, elektronik öğrenme, stratejik toplantılara katılım sağlama, mentorluk ve koçluk gibi uygulamalar yetenekli çalışanların geliştirilmesi yönünde çalışmalarla ve daha birçok programla genişletilebilir. Sonuç olarak yetenek yönetiminin kamu sektörü üzerine uygulamasının şuan için uygun olmadığını özel sektördeki gelişmelerin takip edilmesi ve bu uygulamaların kamuya nasıl adapte edileceği konusunda çalışmalar yapılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKÇA

- Akar, F. (2015). Yetenek Yönetimi. İstanbul: İmge Kitabevi Yayınları.
- Altınöz, M.(2018). “Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2018; (39): 82-95
- Altunay, E., Oral, G. ve Yalçinkaya, M. (2014). “Eğitim Kurumlarında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma”. Sakarya University Journal of Education, 4/1 (Nisan /April 2014) ss. 62-80.
- Altuntuğ, N. (2009).”Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı”. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.14, Sayı.3 s.445-460.Araç: Yetenek Yönetimi (ET: 02.05.2016).
- Armstrong, M. (2009). “Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice”. 11th Edition, KoganPage, London and Philadelphia.
- Atlı, D. (2012). Yetenek Yönetimi (Talent Management), İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu. İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Bahadınlı, H.S. (2012). İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıklarını Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Bir Araştırma). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi. İstanbul, 2012
- Berger, A.L. ve Berger, D. R. (2004). “The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing and Promoting the Best People”. (2. ed.). USA: McGraw-Hill
- Cappelli, P. (2000). “Managing Without Commitment, Organizational Dynamics”, 28, 11-24.
- Ceylan, N. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Charan, R. (2007). Know-how: the 8 skills that separate people who perform from those who don’t.
- Çetin C., Özcan E. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, Adalet Yayınları, Baskı: 18, Eylül.
- Çırpan, H., Şen, A. (2009). “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”, www.musiad.org.tr/img/yayinlar_raporlar/cerceve_dergisi_52_16.pdf, (22.05.2019)
- David G Collings – Kamel Mellahi K. “Strategic Talent Management: A reviewandresearchagenda”, Human Resource Management Review, v.19, n.4, 2009, p.304–313
- Davis, K., (1988), İşletmede İnsan Davranışı, Çev.: Kemal Tosun vd., Üçüncü Baskı, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Deb, T. (2005). A Conceptual Approach Strategic Talent Management. New Delhi: Indus
- Doğan, S. Demirel, Ö.(2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuğu: Yetenek Yönetimi”. Çukurova Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:17, Sayı:3 2008 s.145-166
- Drucker, P. (1993) Post Capitalist Society, Harper Business, New York.
- Duttagupta, R. (2006). Identifying and Managing You Assets: Talent Management.(www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm)(30.12:2018)
- Düren, Z. (2002). 2000’li Yıllarda Yönetim, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım
- Eren E., Güler S., (2015). İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Örnek Uygulamaları, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Dönem Projesi, Edirne.

- Forman, C. D. (2006). Talent metrics. *Leadership Excellence*, 23(1), 6,7.
- Fulmer, R., Conger, J. (2004). *Growing Your Company's Leaders*
- Gagne, F. (2004). Personnel Talent. *High Ability Studies*, 15 (2). "Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage, New York: Amacom".
- Gregoire, M. (2006), "Consistently Acquiring and Retaining Top Talent", *Workforce Management*, 85(19): 6-6. (http://butunselliderlik.com/pdf/yetenek_yonetimi.pdf). (ET: 30.12.2018)
- ISR (2006), "How to Retain & Motivate Your Talent", Results of ISR's Asia Pacific Talent Survey, White Paper, www.isrinsight.com (ET: 30.12.2018)
- Lewis, R. E., Heckman, R. J. (2006). "Talent Management: A Critical Review. *Human Resources Management Review*". 16,139-154.
- Little, B. "Best Practice Talent Management", *Training Journal*, Sayı: 5, 2010, ss.45-49.
- Lodewjik, N., Mastenbroek, R. (2008). Initial Screening: A Talent's Qualities within the Matching Process between Employer and Talent in the Business Sector. *Baltic Business School at the University of Kalamar*.
- McCauley, C., Wakefield M. (2006). "Talent Management in the 21st Century". *The Journal of Quality and Participation*, 29(4), 4-7.
- Mucha, T. R. (2004), "The Art and Science of Talent Management", *Organization Development Journal*, winter, 22(4): 96-100.
- Polat, S. (2011), "Yetenek Yönetimi". (www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf) . (01.01.2019)
- Samsama, M.(2015). "Yetenekli Çalışanların Önemi". (www.mithatsam sama.com). (30.12.2018)
- Şencan, H. (2016). "Psikoteknik ve Uygulama Alanları" (www.abuyum.com/psikoteknik-ve-uygulama-alanlari-hk-makale/118/Page.aspx). (30.12.2018)
- Tabanlı E., Korumaz M. (2014). "Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi". *The Journal of Academic Social Science Studies International Journal of Social Science* Doi No: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2336> Number: 25-I, p.139-156, Summer I
- Tekinay, N. A. (2003), "Yetenek Göçünü Önleme Dönemi", *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, Ağustos,(www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/yetenek-gocunu-onleme-donemi).(30.12.2018).
- Tekinay, N. A. (2005). "En değerliler nasıl bulunur?" (22.05.2019)
- Thrift, N. (2008). "A Perfect Innovation Engine: The Rise of the Talent World". *Distinktion: Journal of Social Theory*, 9 (1), 115-140.
- Ventegodt, S., Andersen, N. J., Merrick, J. (2003). "The Life Mission Theory III". *Theory of Talent. The Scientific World Journal*,3,1286-1293.
- Waheed, S.,Zaim, A. (2015). "A Model For Talent Management And Career Planning" *Educational Sciences: Theory&Practice*, 2015October, 15(5) , 1205-1213.
- Yıldırım, A.ve Şimşek, H. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, İkinci Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yumurtacı, A. (2014). "Küreselleşen Emek Piyasalarında Yeni Bir Olgu: Yetenek Yönetimi". *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (8), 187-212.