



İSTANBUL TİCARET  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Yetenek Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Gücünü  
Sürdürmesindeki Etkisinin Analizi: Karşılaştırmalı Bir  
Araştırma

Yüksek Lisans Tezi

Mohammad Ayoob Hidayeti

200018700

İstanbul, 2022



İSTANBUL TİCARET  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Yetenek Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Gücünü  
Sürdürmesindeki Etkisinin Analizi: Karşılaştırmalı Bir  
Araştırma

Yüksek Lisans Tezi

Mohammad Ayoob Hidayeti  
200018700

Prof. Dr. Murat Kasımoğlu

İstanbul, 2022

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Mohammad Ayoob Hidayeti

## ÖZET

İşletmeler, günümüz koşullarında varlıklarını devam ettirebilmek için gelişimlerini ve yenileşmelerini sürekli kılmak zorundadırlar. Öte yandan rakiplerinden önde olabilmek için de onlardan daha iyi faaliyet biçimleri oluşturmak ve daha iyiyi yapmak zorundadırlar. Rekabetin çok daha zorlu koşullarda olduğu günümüz ekonomilerinde işletmelerin diğerlerinden daha iyi yapabilme yetenekleri onların rekabet gücünü oluşturmakta ve daha iyi oldukları hususlar ise rekabet avantajları olarak ifade edilebilmektedir. Rekabette önde olabilmeyi temin eden önemli hususlardan birisi olan yetenek yönetimi, işletmelerin kendi uzmanlıklarını ve bunların sağladığı avantajları koordine edebilmeyi ifade etmektedir. Yetenek, işletmelerin benzer alanda faaliyet gösteren diğerlerine nazaran üstünlükleri olarak da ifade edilebildiği gibi yetenek yönetimi işletme kaynaklarının genelinin rekabette nasıl kullanılabilirdiği ile ilgilidir.

Bu kaynaklardan olan insan unsurunun aynı konuda başkalarına göre üstün kabiliyetlerine işaret eden yetenek yönetimi bu kabiliyetlilerin geliştirilmesi ve işletme bünyesinde bu yetenekli insanların var olmaları ve devamlılıklarının temini için harcanan çabaları ifade etmektedir. Bu anlamda sergilenen çabalar performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, stratejik pozisyon tanımlama ve yetenek havuzu oluşturma kariyer geliştirme ve ücret ve yan haklar olarak ifade edilmektedir. Yetenek yönetiminin alt boyutları olan bu uygulamalar işletmelerin rekabet güçlerinin sürdürülebilirliğinde nasıl bir etkiye sahipti hususu araştırılmış ve performans değerlemenin bu araştırma örnekleme için rekabet üstünlüğündeki etkisi %29 olarak tespit edilirken kariyer geliştirmenin etkisi %18,7 olarak saptanmıştır. Ücret ve yan hakların etkisi ise %18,5 olarak belirlenmiş bunun yanı sıra eğitim ve geliştirme boyutunun ücret ve yan haklarla eşlenik olduğu yani diğer bir ifadeyle onun da etkisinin %18,5 düzeyinde olabileceği bulgusuna ulaşılmıştır. Stratejik pozisyon tanımlama ve yetenek havuzu oluşturma ise bu çalışma örnekleme için sürdürülebilir rekabet üstünlüğünde bir etkisi olmadığı sonucu elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek, Yetenek Yönetimi, Rekabet, Rekabet Üstünlüğü

## **ABSTRACT**

In order to continue their existence in today's conditions, businesses have to make their development and innovation continuous. On the other hand, in order to be ahead of their competitors, they have to create better forms of activity and do better. In today's economies, where competition is formed in much more challenging conditions, the ability of businesses to do better than others creates their competitive power, and the issues they are better at can be expressed as competitive advantages. Talent management, which is one of the important aspects that ensures to be ahead of the competition, refers to the ability of businesses to coordinate their own expertise and the advantages they provide. Talent can also be expressed as the advantages of businesses over others operating in the same field, and talent management is about how the general resources of the business can be used in competition.

Talent management, which refers to the superior abilities of the human element, which is one of these resources, compared to others in the same subject, refers to the efforts made for the development of these talents and the existence and continuity of these talented people within the enterprise. Efforts in this sense are expressed as performance appraisal, training and development, defining strategic position and creating a talent pool, career development, and wages and benefits. The effect of these practices, which are the sub-dimensions of talent management, on the sustainability of the competitiveness of the enterprises was investigated and the effect of performance appraisal on competitive advantage was determined as 29% for this research sample, while the effect of career development was determined as 18.7%. The effect of wages and fringe benefits was determined as 18.5%, and it was found that the training and development dimension was conjugated with wages and fringe benefits, in other words, its impact could be at the level of 18.5%. It has been concluded that defining strategic position and creating a talent pool has no effect on sustainable competitive advantage for this study sample.

Keywords: Talent, Talent Management, Competition, Competitive Advantage

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa No

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLO LİSTESİ.....	vii
1.GİRİŞ.....	1
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	3
2.1. Yetenek ve Yetenek Yönetimi.....	3
2.1.1. Yetenek Kavramı.....	3
2.1.2. Türkiye’de Yetenek Yönetimi.....	6
2.1.3. Yetenek Yönetimi Yaklaşımının Doğuşu.....	7
2.1.4. Yetenek Yönetiminin Boyutları.....	8
2.1.4.1. Kariyer ve Performans Yönetimi.....	9
2.1.4.2. Eğitim ve Motivasyon.....	10
2.1.4.3. Çalışanı Elde Tutma ve Güçlendirme.....	11
2.1.5. Yetenek Yönetimi Uygulama Süreçleri.....	12
2.1.5.1. Önemli Yetenek Pozisyonlarını Belirleme.....	13
2.1.5.2. Yetenek Havuzu Geliştirme.....	14
2.1.5.3. Farklılaştırılmış Bir İnsan Kaynakları Yapısı Oluşturma.....	17
2.1.6. Yetenek Yönetimi Araştırmaları.....	23
2.2. Rekabet Kavramı ve Rekabetin Sürdürülebilirliği.....	25
2.2.1. Rekabet Kavramı.....	25
2.2.2. Rekabet Gücü Kavramı.....	26
2.2.2.1. İşletme Düzeyinde Rekabet Gücü.....	27
2.2.2.2. Endüstri Düzeyinde Rekabet Gücü.....	29
2.2.2.3. Ülke Düzeyinde Rekabet Gücü.....	29
2.2.3. Sürdürülebilir Rekabet ve Teorik Yaklaşımlar.....	30
2.2.3.1. Endüstriyel Örgüt Teorileri.....	30
2.2.3.1.1. Rekabet Stratejileri.....	31
2.2.3.1.2. Porter Beş Güç Modeli.....	35
2.2.3.2. Kaynak Temelli Rekabet Üstünlüğü.....	39
2.2.3.2.1. Kaynaklar Temelli Teorik Yaklaşım.....	39
2.2.3.2.2. İşletme Kaynak ve Yetenekleri.....	39
2.2.3.2.3. Değer Zinciri Analizi.....	41
2.2.4. Rekabet Üstünlüğü Temini İçin Yetenek Geliştirme Yöntemleri.....	43
2.2.4.1. Değişim Mühendisliği (Süreç Yenileme).....	44
2.2.4.2. Mukayese (Benchmarking).....	45

2.2.4.3. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing).....	46
2.2.5. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Katkıları.....	47
2.2.6. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne İlişkin Araştırmalar.....	48
<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>50</b>
3.1. Araştırmanın Amacı.....	50
3.2. Araştırmanın Önemi.....	50
3.3. Araştırma Modeli.....	50
3.4. Araştırma Hipotezleri.....	51
3.5. Evren ve Örneklem.....	50
3.6. Veri Toplama Araçları.....	51
3.6.1. Demografik Bilgi Formu.....	51
3.6.2. Yetenek Yönetimi Ölçeği.....	51
3.6.3. Sürdürülebilir Rekabet Gücü Ölçeği.....	52
3.7. Verilerin Toplanması.....	52
3.8. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı.....	52
3.9. Verilerin Analizi.....	53
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>54</b>
4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	54
4.2. Değişken Ortalamaları ve Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Bulgular.....	55
4.3. Yetenek Yönetiminin Demografik Değişkenlere Bağlı Olarak Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular.....	58
4.4. Sürdürülebilir Rekabet Gücünün Demografik Değişkenlere Bağlı Olarak Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular.....	62
<b>5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>65</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>70</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b>	Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	52
<b>Tablo 2:</b>	Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	53
<b>Tablo 3:</b>	Yetenek Yönetimi Boyutları İle Sürdürülebilir Rekabet Gücü Arasındaki Korelasyon.....	53
<b>Tablo 4:</b>	Yetenek Yönetimi ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Regresyon Analizi.....	55
<b>Tablo 5:</b>	Yetenek Yönetimi Alt Boyutları Ortalamalarının Cinsiyet Göre Farklılıklarına Yönelik t-testi İstatistikleri.....	55
<b>Tablo 6:</b>	Yetenek Yönetimi Alt Boyutları İle Pozisyon Değişkeni İlişisine Yönelik Tek Yönlü ANOVA İstatistikleri.....	56
<b>Tablo 7:</b>	Yetenek Yönetimi Alt Boyutları İle Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni İlişisine Yönelik Tek Yönlü ANOVA İstatistikleri.....	57
<b>Tablo 8:</b>	Yetenek Yönetimi Alt Boyutları İle Mesleki Kıdem Değişkeni İlişisine Yönelik Tek Yönlü ANOVA İstatistikleri.....	58
<b>Tablo 9:</b>	Yetenek Yönetimi Alt Boyutları İle Eğitim Durumu Değişkeni İlişisine Yönelik Tek Yönlü ANOVA İstatistikleri.....	59
<b>Tablo 10:</b>	Sürdürülebilir Rekabet Gücü Ortalamalarının Cinsiyet Göre Farklılıklarına Yönelik t-testi İstatistikleri.....	60
<b>Tablo 11:</b>	Sürdürülebilir Rekabet Gücü İle Pozisyon Değişkeni İlişisine Yönelik Tek Yönlü ANOVA İstatistikleri.....	60
<b>Tablo 12:</b>	Sürdürülebilir Rekabet Gücü İle Çalıştığı İşletmedeki Kıdem Yılı Değişkeni İlişisine Yönelik Tek Yönlü ANOVA İstatistikleri.....	60
<b>Tablo 13:</b>	Sürdürülebilir Rekabet Gücü İle Mesleki Kıdem Değişkeni İlişisine Yönelik Tek Yönlü ANOVA İstatistikleri.....	61
<b>Tablo 14:</b>	Sürdürülebilir Rekabet Gücü İle Eğitim Durumu Değişkeni İlişisine Yönelik Tek Yönlü ANOVA İstatistikleri.....	61

## 1.GİRİŞ

Yetenek, gündelik hayatta sıklıkla kullanılan bir kavram olmakla birlikte pek çok olguyu karşılayacak perspektifte anlam genişliğine sahiptir. Öz olarak ise bir şeyi “yapabilme becerisi” olarak ifade etmemiz mümkündür. Bu beceri, sergilendiği seviyelere göre yeteneklilik de seviyelendirilmekte ve üst yetenek seviyesi diğerlerine nazaran bir üstünlük konusu olmaktadır. Araştırmamızın konusu itibariyle ekonomik alanda yetenek ise bir mal veya hizmeti üretme becerisi olarak değerlendirilebilir. Bu noktada yeteneği ortaya çıkaran husus ise üretilen mal ve hizmetin diğerlerine nazaran ihtiyaçları ve beklentileri karşılama kabiliyetindeki başarı düzeyi olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda ise yeteneklilik daha çok ihtiyacı karşılama, daha çok beklentiye cevap verme suretiyle daha tercih edilebilir olanın üretilebilmesi becerisi olarak yorumlanabilecektir. Literatürde yetenek konusuna ilişkin farklı perspektiflerde farklı tanımlamalar getirilmiştir.

Türk Dil Kurumu yeteneği dört anlamı ile tanımlamış ve “*Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, istidat, kabiliyet, kudret*”, “*bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite*”, “*Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır*” ve “*dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü*” (TDK, 2022) şeklindeki açıklamalarla yeteneği tanımlamıştır. Bu tanımlardan hareketle ekonomik alandaki yetenek olgusu tanımdaki “yapabilme” ifadesiyle ilişkili olarak ele alınabilecektir. Öte yandan “öğrenmeyi çevreleyen sınır” ifadesi de örgütsel anlamda yetenek için tanımlayıcı bir ifade olarak değerlendirilebilecektir.

Tabancalı ve Korumaz (2014) ise yeteneği, beceri, başarı, yenilikçilik ve zamanı efektif kullanma gibi özellikleri içeren bir kavram olarak nitelendirmektedirler. Araştırmacılara göre yetenek minimum zamanda yapılacak olan işin en basit şekliyle yapılması bunun için işle ilgili kişileri örgütleyerek başarılı sonuçlar üretilmesi olarak ifade edilmektedir.

Ekonomik alanlarda yetenek, ağırlıklı olarak ve yönetim başlıkları altında ortaya çıkmaktadır. Bu da yetenek sahibi işletmelerin kendi alanlarında öne çıkmaları ve

piyasada daha tercih edilir ve piyasa yönlendirici olarak rol almaları sonuçlarını doğurmaktadır. Bu noktada rekabet kavramı gündeme gelmektedir. Rekabet, özellikle sanayi devrimiyle birlikte üretim sistemlerinin gelişmesi ve buna ek olarak ekonominin küreselleşmesiyle birlikte son derece öneme sahip bir kavram haline almıştır.

Porter (1985) rekabeti, işletmelerde başarı veya başarısızlığın ortaya çıkışını sağlayan öz olarak nitelendirmektedir. Elçi (2006) ise müşteriler tarafından işletmenin tercih edilirliliği ve pazarda bulunduğu iyi konuma ulaşabilme amacıyla diğerlerine karşı verdiği mücadele olarak ifade etmektedir. Bu tanımların yanı sıra Heywood ve Kenley (2008), bir işletmenin kendisiyle aynı alanda faaliyet gösteren diğer firmalar karşısında daha iyi bir performans sergileme çabasını rekabet olarak ifade etmekte ve bu noktada daha iyi olan işletmelerin de rekabet avantajına sahip rekabetçi gücü olan işletmeler olduğunu belirtmektedirler.

Tanımlardan hareketle rekabet diğer işletmelerden daha önde olma ve amaçlara daha güçlü bir biçimde ilerleyebilme çabası olup bu çabayı gerçekleyen işletmelerin de rekabet gücüne sahip oldukları ve sektörde rekabet avantajı elde edebildikleri söylenebilecektir. Bu betimlemeye bağlı olarak yetenekli işletmelerin diğerlerine nazaran amaçlarına ulaşmada daha avantajlı bir konumda bulduklarını söylemek mümkün olacaktır. Öte yandan, rekabet gücü unsurları olarak üretim ve yönetim enstrümanları bakımından daha geniş imkanlara sahip olan işletmeler de dikkate alındığında rekabeti etkileyen pek çok dinamiğin varlığı açıkça kendini göstermektedir. Bu enstrümanlar arasında eşit şartları dikkate aldığımızda yeteneğin belirleyici bir unsur olacağını söylemek de mümkün olacaktır. Dolayısıyla yetenekli işletmeler diğerlerine nazaran daha kısa sürelerde daha beklentileri ve ihtiyaçları karşılayan faaliyetler ortaya koyarak rekabet avantajı elde edebileceklerdir. Bu durumda yeteneğin devamlılığı da rekabet üstünlüğünü beraberinde getirecektir.

Tüm bu izahlara bağlı olarak bu araştırmada yeteneğin geliştirilmesi ve devamlılığı için gerekli olan yetenek yönetiminin rekabetin sürdürülebilirliğinde etkisinin ne düzeyde olduğunun araştırılması amaçlanmıştır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Yetenek ve Yetenek Yönetimi

Yetenek ve yetenek yönetimi kavramları birbiriyle öz itibariyle ilişki içerisinde iki kavram olup birisi durumsal bir özelliği ifade ederken diğeri de bu özelliğin geliştirilmesi, sürdürülmesi ve amaçlar doğrultusunda kullanılması için sergilenen metodoloji ve yaklaşımları içermektedir. Yetenek yönetiminin kavramsallığının ve öneminin daha somutlaştırılması için öncelikle yetenek kavramını ve sınırlarını ortaya koymak yerinde olacaktır.

#### 2.1.1. Yetenek Kavramı

Günlük hayatta pek çok alanı sıklıkla kullanılan yetenek kavramı Türk Dil Kurumu (TDK)'nun yaklaşımları doğrultusunda dört farklı duruma işaret eden bir tanımlamanın varlığı göze çarpmaktadır. Bu dört farklı tanım incelendiğinde isim olarak yapılan tanımın “*Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, istidat, kabiliyet, kudret*” olduğu görülmektedir. Bu tanımlamada yeteneğin niteliksel boyutu dikkate alınırken diğeri bir isim temelli tanımın da “*Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite*” şeklinde doğuştan gelen genetik özelliklere işaret ettiği görülür. Ayrıca, eğitim bilimi alanında yapılan yetenek tanımları da bulunmakla birlikte bu tanımlar “*Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır*” ve “*Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü*” (TDK, sozluk.gov.tr) şeklinde öğrenme ve algılama kapasitesine işaret etmektedirler. Netice itibariyle yukarıdaki tanımlar dikkate alındığında yeteneğin durumsal tepki, öğrenim ve öğrendiğini uygulama kabiliyeti gibi işlevsel kabiliyetlere yönelik bir özellik olduğu söylenebilecektir. Bu itibarla yetenek, ilişkilendirildiği konudaki işlevsellik düzeyi olarak da değerlendirilebilecektir. Bununla birlikte yeteneğin eğitim, yönetim, üretim gibi alanlarda üstünlük bakımından farklılık unsuru olarak değerlendirilmesi de mümkün olacaktır. Ayrıca bu alanlarda verimli sonuçların oluşmasında da önemli bir faktör niteliği taşımaktadır. Bunlara ek olarak doğuştan gelen bir özellik olarak tanımlanan yetenek bireye göre değişik seviyelerde gözlemlenen bir durumsallık da

sergilemektedir. Böylelikle “yetenekli” olarak tanımlanabilecek özelliklere sahip olan kimselerden oluşan yapıların da yetenekliliğinden bahsetmek mümkün olabilecektir.

Doğan ve Demiral (2008) yeteneğin İngilizcedeki karşılığının “talent” olduğunu ve bu ifadenin “*Triumph (Başarı), Ability (Kabiliyet), Leadership (Liderlik), Easiness (Pratiklik), New-fangled (Yaratıcılık) ve Time (Zaman)*” kelimelerinin baş harfleri bir araya getirilmek suretiyle oluşturulmuş olan bir kavram olduğuna işaret etmektedirler. Bu tanım doğrultusunda yeteneğin kabiliyet, liderlik etme, pratik olma, yaratıcılık ve zaman kullanma becerileri gibi özellikler bütünü olarak değerlendirildiği söylenebilecektir. Ancak genel kullanımda bunların her birindeki üstünlüğün o alana yönelik bir yetenek olarak değerlendirildiğini söylemek de mümkündür. Nitekim bir alanda yetenekli bireyin diğer alanda daha az yetenekli olması doğal bir durum olmakla birlikte “talent” kelimesini oluşturan durumların tamamında beceri sahibi olunması “üstün yetenek” tabiri ile ifade edilmelidir. Nitekim bu yaklaşımı destekler nitelikte bir tanım sergileyen Altınöz (2009), yeteneği bazı konularda kişinin diğerlerinden daha iyi olması şeklinde ifade etmektedir.

Her bir insanın bir diğerinden farklı olduğu göz önünde alındığında bu farklılıklar içerisinde bir değerlendirme kriteri olarak yeteneğin yer alacağını söylemek mümkündür. Bununla birlikte bireylerin birbirine göre farklı yetenekleri olmakla birlikte bu yetenekler aynı alanda daha üstün veya farklı alanlarda olabileceği gibi etkinlikleri de farklı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu sebeple eğitim hayatı içerisinde yetenek veya yatkınlığın eğitim alanının tercihinde önemli bir etkisi olmasının yanı sıra eğitim sistemleri de bu yatkınlıklar ve farklılıklara göre dizayn edilmiştir. Öte yandan mesleki anlamda yatkınlıklar yetenekleri oluşturduğu gibi bu yetenekler de yine insanların eğilimlerini belirlemekte ve yetenekli oldukları alanlarda değerlendirildikleri gibi bireyin de bu alanda kabul görme ihtimali daha yüksek olmaktadır (Altınöz, 2009).

Yetenek ve yetenek yönetimi kavramları son yıllarda akademik çalışmalarda çok fazla ilgi görmesine rağmen, birçok çalışma entelektüel ve teorik temellerin eksikliğini dile getirmiştir (Marinakou ve Giousmpasoglou, 2019; Scullion vd.,

2016). Yetenek yönetimi alanı, hala gelişmekte olan, tam olarak şekillenmemiş olarak kabul edilmektedir ve araştırmacılar, yetenek tanımları ve yetenek yönetimi kavramları üzerinde fikir birliğine ihtiyaç olduğunda hemfikirdirler. Gallardo-Gallardo ve Thunnissen (2016), çok az sayıda ampirik çalışmanın yetenek ve yetenek yönetimi kavramlarının kavramsallaştırılmasına odaklandığını savunuyor. Ayrıca, Nijs vd. (2014) farklı görüşleri analiz ederek ve birleştirerek kavramları geliştirmek için yetenek ve yetenek yönetiminin nasıl kavramsallaştırıldığı konusunda farklı ülke ve sektör perspektiflerinden daha fazla çalışma yapılması gerektiğini önermektedir (Chung ve D'Annunzio-Green, 2018; Collings ve Mellahi, 2009; Marinakou ve Giousmpasoglou, 2019; Tansley, 2011; Vaiman vd., 2012). Vaiman vd. (2012), bunun, dünyanın birçok yerinde uygulamayı yansıtmayan, yetenek yönetiminin aşırı etnosentrik veya Anglo-Sakson kavramsallaştırmasına karşı koymaya yardımcı olacağını öne sürmektedir.

İlişkisel olarak, Zhang ve Bright (2012), yetenek yönetimini uygulamadan önce, kapsamlı bir yetenek yönetim sistemi oluşturmak için kuruluşların ilk önce araştırmaları gereken temel sorular olduğunu iddia etmektedir. Bunlar; yetenek nedir, kim yetenek sayılır ve yetenek yönetimi ne anlama gelir? Şeklinde ifade edilmiş olup organizasyonların kurmak istedikleri sistemin bileşenlerini yetenek bazında algılamalarını, prosedür ve süreçlerini oluşturdukları cevaplara göre şekillendirmelerini sağlayacaktır (Bagheri vd., 2020). Tansley (2011) ise daha spesifik olarak organizasyonda paylaşılan sağlam yetenek yönetimi politikaları ve uygulamaları için yetenek ve yetenek yönetiminin işe yarayan bir tanımı gereklidir ve bu tanımların yapılandırılması, yetenek geliştirme profesyonellerinin yetenek odaklı eğitim ve geliştirme programları tasarlayabilmeleri ve planlayabilmeleri için hayati önem taşımaktadır. Ancak, özellikle belirli bir organizasyon içinde yeteneği tanımlamanın birçok yolu olduğundan, bir yetenek tanımı seçmek kolay olmamaktadır.

Yetenek ve yetenek yönetimi kavramlarının bağlama bağlı olduğu literatürde sıklıkla vurgulanmakta, ancak mevcut tanımların farklı bakış açılarına bakılarak ve özellikle uygulamacıların görüşleri değerlendirilerek oluşturulmadığı görülmektedir (Krishnan ve Scullion, 2017; Al Ariss vd., 2014). Ayrıca, Schuler vd. (2011) bu tanımların daha çok batılı bir bakış açısıyla oluşturulduğunu ve genellikle gelişmiş ülkeler bağlamına

dayandığını iddia etmektedir. Bununla birlikte, Khoreva ve Kostanek (2019) geliştirmekte olan pazarlarda yetenek kavramını ve yetenek yönetiminin kavramsallaştırmasını işveren perspektifinden inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmadığını iddia etmektedir. Geliştirmekte olan pazarlarda bu iki önemli tanıma ilişkin işveren bakış açısının anlaşılmasının, bu pazarlarda yetenek yönetimi bileşenlerinin tam olarak oluşturulamaması ve uygulama aşamasında hataların oluşması gibi sorunlara yol açacağı iddia edilmektedir (Khilji vd., 2015; Sidani ve Al Ariss, 2014).

### **2.1.2. Türkiye’de Yetenek Yönetimi**

Tatoğlu vd.. (2016 ) bağlama özel yetenek yönetimi araştırmasında sınırlı sayıda farklı ülkeye odaklanmıştır (örn. Çin, Hindistan, Umman, Vietnam, İspanya, Polonya, Fransa, Almanya vb.) ve literatürdeki birçok çalışmanın varlığına rağmen, daha fazla incelemeye ihtiyaç olduğunu vurgulamakla birlikte geliştirmekte olan piyasalar perspektifiyle yetenek yönetiminin genel anlayışında var olan boşluğu vurgularlar. Geliştirmekte olan bir pazar olarak Türkiye çok sayıda doğrudan yabancı yatırıma ev sahipliği yapmaktadır. Ayrıca hem batı hem de doğu aidiyetlerini sentezleyen bir örgüt kültürüne sahip bir millet olarak diğer geliştirmekte olan ülkeler arasında dikkat çekmektedir. Örgüt kültürü, yetenek yönetimi yapısının şekillenmesinde temel bir rol oynar ve önde gelen kuruluşların yetenek yönetimi sisteminin kapsamını sınırlar ve şekillendirir (Tatoglu vd., 2016 ). Demirbağ vd. (2014) Türkiye'nin adil ve yükselen bir pazar olmadığını, aynı zamanda nitelikli işgücü ve liderlik yeteneği arayan ulusal iş ortamında yetenek yönetiminin birincil öneme sahip hale geldiği bir ülke olduğunu belirtmektedir. ABD merkezli insan kaynakları danışmanlık şirketi Manpower Group tarafından altı farklı sektör ve 39.195 işverenin katılımıyla gerçekleştirilen 2018 Yetenek Eksikliği Araştırması, bu bilgiyi doğrular nitelikte olup Türkiye'yi Japonya'dan sonra dünyada %66 eksiklik oranı ile yetenek eksikliği en fazla olan ikinci ülke olarak sıralamıştır.

Demirbağ vd. (2016), çok uluslu şirketlerin Türkiye'de yetenek yönetimi kavramının evriminde önemli bir rol oynadığını iddia ediyor. Yerel şirketler, yetenek yönetimi odaklı araç ve tekniklerle ilgili bilgilerini genişletmek için uluslararası ortaklıklar kurmaktadır. Aynı yetenek için yerel firmalarla rekabet etseler bile, genellikle bu

batı tarzı İKY uygulamaları ülkeye çok uluslu şirketler aracılığıyla aktarılmaktadır (Demirbağ vd., 2016 ; Tatoğlu vd., 2016). Tatoğlu vd. (2016) Batı İKY uygulamalarının Türkiye'deki yerel firmalar arasında benimsendiğine dair kanıtlar olduğunu, ancak bu gelişmenin henüz başlangıç aşamasında olduğunu iddia etmektedir. Ancak bazı karşıt görüşler, yerel Türk firmalarının çoğunlukla aile işletmeleri olduğunu ve bu nedenle yetenek yönetimi gibi modern yaklaşımlar yerine aşiret yaklaşımı ve aile bireylerini kilit noktalara yerleştiren bir sistemin benimsendiğini savunmaktadırlar (Kaya, 2006 ). Ayrıca, bu şirketlerin gelişen ve değişen iş ortamının baskısı ve dış paydaşlarının etkisiyle modern İK sistemlerini uygulamaya çalışsalar bile, bu girişimlerin, Batı tarzı sistemleri taklit etmekten öteye geçmediği iddia edilmektedir (Tüzüner, 2014; Tatoğlu vd., 2016 ). Buna bağlı olarak Tatoğlu vd. (2016) Türk İK yöneticileri arasında yetenek ve yetenek yönetimi kavramlarının kültüre özgü ve ilgili bir anlamı olup olmadığının incelenmesi ve ardından bu anlamların uygulama ile tutarlı olup olmadığının değerlendirilmesi gerektiğini iddia etmişlerdir. Ayrıca yetenek ve yetenek yönetimi kavramlarının genel yaklaşımlar ve tartışmalarla birlikte yerel Türk şirketleri ve çok uluslu şirketlerden oluşan bir örnekleme incelenmesinin, bu konulara ilişkin görüş ve yorumları arasında bir farklılık olup olmadığını gösterebileceğini ve bunun daha önce bahsedilen tartışmalara bir cevap olabileceğini savunmaktadırlar.

### **2.1.3. Yetenek Yönetimi Yaklaşımının Doğuşu**

Yukarıda ifade edildiği üzere yetenek bireyi ilgili alanda ön plana çıkararak bir özellik olduğu gibi yetenekli bireylerin çoğunlukta olduğu yapıları da yine o alanda öne çıkarmakta, daha başarılı yapmakta ve daha fazla alternatife sahip olmalarını sağlamaktadır. Buna bağlı olarak örgütler/organizasyonlar daha fazla yetenekli bireye sahip olma veya bireylerinin yeteneklerini geliştirmek suretiyle buldukları alanda ön planda olmak, belirleyici, karar verici veya kuralları belirleyici konumuna yerleşmek için çabalar sergilemişlerdir. Bu da yetenek yönetimi olgusunu ortaya çıkarmış ve aynı zamanda bir yetenek geliştirme savaşı görünümünü de meydana getirmiştir.

Yetenek yönetimi, 1990'ların başında akademik çalışmalarda ve uygulama alanlarında firmaların performansına önemli ölçüde katkıda bulunabilecek olan arz

ve talep arasındaki artan uçurumun fark edilmesine bağlı olarak önem kazanmış, yeni bir araştırma ve ilgi alanı olarak ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışmalar, on kurumsal liderden yedisinin zamanlarının %20'sinden fazlasını yetenek yönetimi faaliyetlerine harcadığını ve yetenek yönetiminin karar verme süreçlerinde kritik bir öge haline geldiğini vurgulamışlardır (Scullion & Collings, 2011) Araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında yetenek yönetimine artan ilgi, bilimsel alanlardaki pek çok yayınlara da kendini göstermiştir (McDonnell, Collings, Mellahi & Schuler, 2017; Nogalski & Tyburcy, 2019).

Yetenek yönetimine ilişkin araştırmalar yaklaşık son otuz yıllık periyotta oluşmasına ve gelişmesine rağmen uluslararası literatürde araştırmalar esas olarak büyük şirketlere odaklanmıştır (Boudreau ve Ramstad, 2005; Tarique ve Schuler, 2010; Scullion, Collings ve Caligiuri, 2010; Skuza, Scullion ve McDonnell, 2013; Collings, 2014; Sparrow & Makram, 2015) ve araştırmacılar teorik yaklaşımlar, ampirik araştırma bulguları ve yetenek yönetiminin uygulama ve çıktılarının tanımlarına temel olarak büyük ölçekli şirketlerdeki bulguları esas almışlardır.

1990'ların sonundan bu yana, yetenekle ilgili konular literatürde yer almakta ve hem ampirik hem de artan sayıda teorik çalışmada ele alınmaktadır. Bir yandan yeteneğin özünü belirlemeyi ve diğer yandan belirli bağlamlara ve bakış açısına bağlı olarak anlamlarla ilgili nüansları tanımayı amaçlayan bir araştırma ve teorik müzakere konusu olarak şekillenmiştir. Dar ve geniş bağlamda iki yaklaşımın bir arada olması, belirsizliği ve aslında yetenek tanımlanırken fikir birliğine varılmasını engelleyen tutarlılık eksikliğini artırmıştır (Festing, Harsch, Schaefer & Scullion, 2017).

Bir fikir birliğine varmak veya en azından asgari müşterekte buluşmak, yetenek yönetimine ilişkin şirket faaliyetlerinin çerçevelerinin belirlenmesine yardımcı olabilir. Rekabet ortamı göz önüne alındığında yetenek yönetiminin önemi, her zamankinden daha fazla artma eğilimindedir. Bunun arkasındaki temel argümanlar, bir şirketin gelecekteki pazar konumunu büyük ölçüde etkileyen insan sermayesi ile bağlantılı organizasyonel ihtiyaçlardır (Vaiman, Scullion & Collings, 2012).

Netice itibarıyla yetenek yönetimi yaklaşımı ileri bölümlerde de değinileceği üzere farklılaşan insan kaynakları yönetim (İKY) uygulamalarının bir neticesi olarak işletmelerin çalışanların ve örgütün yeteneklerine yönelimleriyle ortaya çıkmış ve

spesifik uygulamaların getirdiği bir gelişime bağlı olarak yeni bir alan, yeni bir yönetimi yaklaşımı olarak hem akademik hem de uygulama zeminlerde gelişimini devam ettirmiştir.

#### **2.1.4. Yetenek Yönetiminin Boyutları**

Yetenek tanımı dikkate alındığında yeteneğin tek bir alandaki özellikten ziyade pek çok alan için kullanılabilen beceri üstünlüğü olduğunu ifade etmiştik. Yeteneğin bu çok yönlülüğüne bağlı olarak yetenek yönetimi de tekil bir boyutta olmayıp çeşitlilik arz eden boyutlara yönelik yaklaşımları içermekle birlikte çeşitli aşamalar halinde gerçekleşmektedir. İş alanı özelinde yetenek yönetiminin aşamaları ise kariyer ve performans yönetimi, eğitim ve motivasyon ve çalışanın elde tutulması-güçlendirilmesi gibi aşamalarda gerçekleştirilmektedir.

##### **2.1.4.1. Kariyer ve Performans Yönetimi**

Kariyer yönetimi kavramı, işletmelerde veya örgütlerde çalışanların yetenekleri, ilgilendikleri alanlar ve çıkarları gibi hususların belirlenmesi noktasında yapılacak analizlerde yardımcı olunması ve kariyer geliştirme çabalarının planlanması şeklindeki faaliyetleri ifade etmektedir (Ünver, 2005).

Yetenek yönetimi olgusunun hayata geçirilmesiyle birlikte uygulamaya giren ilk kavram, kaynak sağlama ve geliştirme olmuştur. 1990'larda, üst düzey yöneticiler ve direktörlerden oluşan bir kadronun genel yönetimine odaklanan büyük ölçekli kuruluşların İK yapılarında ortaya çıkan bu kavram, bir dizi rollerin tespitinden ilham almıştır. Bu roller, kıdemli çalışan rol rotasyonu, kıdemli kadronun geliştirilmesi, kurul düzeyindeki roller için en yüksek potansiyele sahip kadro üyelerinin belirlenmesi ve gerekli görüldüğünde düşük performans gösteren üyelerin ayrılması gibi başlıklar halinde ifade edilmektedir (Sparrow ve diğerleri , 2011). Bu hususlara ilişkin olarak da birim yöneticileri atanmış ve bu yöneticiler büyük ölçekli işletmelerde “Yetenek Direktörü” olarak isimlendirilmişlerdir Yetenek Direktörlerinin yeni sorumluluk alanları, rol karışımına karşın kritik rol analizi, işletme dışından yetenek arama ve bulma ve işe alım ilişkilerinin koordinasyonu, yönetici gücü kıyaslaması ve bazı kuruluşlarda performans yönetimi ve stratejik işgücü planlaması gibi başlıklarla belirlenmiştir. İşe alım ve kariyer geliştirme

sorumluluklarının bu şekilde bir araya getirilmesi, işletmelerde yetenek açısından yaşam döngüsü yaklaşımını gündeme getirmiş ve bu yaklaşım çalışanların kuruluştaki var oluş süresince yönetme, yönlendirme olarak tanımlanmıştır (Sparrow vd., 2014).

Yaşam döngüsü düşüncesi, 2000'li yıllarda ortaya çıkan yetenek yönetiminin uygulayıcı tanımlarının çoğunda görülebilir. Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (2004), yetenek yönetimini “bir kuruluş içinde çalışanları işe almak, geliştirmek ve elde tutmak için beşikten mezara kadar ki süreçleri içeren bir ana süreç” olarak tanımlamıştır. Bunun yanı sıra kariyer yönetimiyle ilişkili olarak Avendon ve Scholes (2010) yetenek yönetimini “*bir organizasyonda stratejik hedeflere ulaşmak için yetenekleri çekmek, işe almak, elde tutmak, geliştirmek, taşımak ve bırakmak için kullanılan entegre bir süreç ve prosedürler seti*” şeklinde tanımlamış ve bu süreçte çalışanların gelişimlerini de dikkate alan kariyer yönetimi faaliyetlerini de tanımlamasına dahil etmiştir.

Yetenek yönetiminin ikinci olarak etkinleştirilen yönü ise yönetimin etkililiği hakkındaki düşüncedeki değişim olup, bu doğrultuda çalışanlar içindeki bir dizi davranışsal yeterlilikle bağlantılı olarak değerlendiriliyordu. Böylelikle yetenek yönetiminde dikkatler, becerilerin, yeteneklerin ve motivasyonların ve bu davranışsal özelliklerin ortaya çıkarılması için yapılması gerekenlere doğru kaydı (Boyatzis, 1980). Gözlemci yönetim ve liderlik okulunun bir parçası olan bu düşünce okulu, yetkinlikleri kişinin içine yerleştirilmiş açık davranışsal repertuarlar olarak tanımlamış ve davranışsal olay inceleme teknikleri, en etkili davranışları ortaya çıkarmak için kullanılabilir araçlar olarak kabul edilmiştir. Davranışlar sırasıyla becerilere, tutumlara, değerlere, kişilik özelliklerine, öz imaja, motivasyonlara, bilgiye veya sosyal rollere dayanıyordu, ancak ortak noktaları üstün (mükemmel) performansla ilişkili olarak kendini göstermekteydi. Bu tespitler de yetenek yönetimi içerisinde çalışanların kariyer yönetimlerinin yetenek yönetiminin bir parçası haline gelmesine neden olmuştur.

Yetenek yönetimi sürecinin üçüncü kavramı niteliğinde olan konsept, insan varlıkları ve performans-potansiyel matrisi hakkında portföy düşüncesinin geliştirilmesiydi. İKY'nin hala bir alt işlevi olmasına rağmen, 1980'lerin ortalarında, yeni etiketlenmiş

Yetenek Yönetimi işlevleri ortaya çıkmaya ve kendi kimliklerini geliştirmeye başladı. Yetkinlik hareketiyle bağlantılı yetenek belirleme tekniklerinde uzmanlaştıktan sonra, tüm yönetim çalışanlarının kategorize edilmesini kolaylaştıracak ve sözde "yüksek potansiyelleri" belirleyip vurgulayacak çerçeveler aranmış ve buna bağlı olarak kuruluşların birçoğu yetenek yönetimini, birkaç temel teknoloji ve araç, özellikle de insanları performans ve potansiyel değerlendirmelerine göre yetenekli olarak sınıflandıran sistemler etrafında odaklanmışlardır.

Bununla birlikte yetenek yönetiminin etkin bir yaklaşımı olan performans yönetimi olgusu gündeme gelmiş ve bu yaklaşım önceki İK uygulamalarının bir kopyası olmuştur. (Sparrow vd., 2011). Ancak Odiorne (1984), performans değerlendirme konusunda “Yüksek-yüksek”, "yıldızlar", “düşük-alt olanlar” “yüksek-alt olanlar” ve “düşük-yüksek olanlar” ile "sorunlu çocuklar" şeklinde bir sınıflama sistemi geliştirmiş bu sınıflama yetenek yönetiminde performans yönetiminin temel skalası halini almıştır. Nitekim İK, insanları kategorize eden bir işlevden ibaret olarak kabul görmüş ve insanlar, yatırımları farklılaştırmak ve onları en hızlı veya en önemli getiri alanlarına odaklamak için kullanılabilecek stratejik bir portföyü temsil etmiştir (Sparrow vd. , 2011).

Netice itibariyle 1990'lara gelindiğinde, kişinin etkinliğini "ölçerek" tanımlanan yetkinlikler üzerine kurulu sistemlerin daha geniş bir organizasyon düzeyinde yetkinlikler sistemine dönüştürülebileceği konusu gündeme gelmiş ve organizasyon düzeyindeki yetkinliklerin tanımlanması, yetkinlik gereksinimi tahmini tekniklerinin hayata geçirilmesi gibi ihtiyaçları doğurmuştur. Bunlarla birlikte mevcut yeteneklerin de performansa dönüştürülmesini sağlamanın gerekliliği savunulmuş ve kabul gören bu düşünce yetenek yönetimi içerisinde mevcut yeteneklerin performansının geliştirilmesini ifade eden performans yönetimi olgusunun hayata geçirilmesini sağlamıştır (Boam & Sparrow, 1992).

#### **2.1.4.2. Eğitim ve Motivasyon**

Yeteneğin tanımlanmasına ilişkin olarak tarihsel gelişimi itibariyle yetenek, önce bir ölçü, sonra da bireysel bir yetkinlik olarak değerlendirilmiştir. Daha sonra, beslenmesi ve boşa harcanmaması gereken “doğal bir yetenek” olarak nitelendirilmiş ve buradaki beslenme hususu için eğitim ihtiyacı gündeme gelmiştir. Bu bağlam

devamlılığını halen korumakta ve kavramsal yaklaşımlarda da varlığını göstermektedir. Bir kısım araştırmacılar, yetenek anlayışını "*belirli bir alanda özel bir eğitim olmaksızın üstün performans göstermenin doğal bir yeteneği, bir tür yeteneklilik*" olarak savunurlar. Yeteneğin kişisel tercihin bir ürünü olmaktan ziyade doğuştan gelen bir nitelik olduğunu vurgularlar (Thunnissen & Van Arensbergen, 2015). Ancak yetenek yönetimi sürecinde bu doğal yeteneğin zamanla körülenmesinin söz konusu olabilmesinin yanı sıra mevcut potansiyelinin üzerine çıkarılarak daha da geliştirilmesinin mümkünlüğü üzerine görüşler oluşmuş ve bunun sağlanması için de bu yönde şekillendirilmiş eğitim uygulamaları hayata geçirilmiştir. Nitekim yetenekli bireylere yönelik teorik değerlendirmelerde eğitime atıf yapılmış ve bu konuda Amabile (1997)'nin yeteneğe ilişkin olarak yaptığı ve üç bileşenle nitelendirdiği belirli bir alandaki tüm yaratıcı çalışmaların temeli olarak uzmanlık ve ilgili beceriler; yeni fikirlere açık olmayı, öz disiplini, çabayı uzun süreler boyunca yoğunlaştırma becerisini, belirsizliğe toleransı, risk almaya yönelik yönelimi ve sosyal onay için göreceli bir ilgisizliği içeren yaratıcı düşünme; derin bir ilgi ve işe dahil olma, merak, zevk alma veya kişisel bir meydan okuma duygusu tarafından yönlendirilen içsel görev motivasyonu tanımını refereans alan Strelau (2015) yeteneğin korunması ve geliştirilmesi için eğitimin yetenek yönetimi sisteminin bir parçası olarak hayata geçirilmesi gerektiğini savunmuştur. Böylelikle yetenek yönetimi bağlamında eğitim hem mevcut potansiyelin geliştirilmesine olanak sağlayacak hem de bu gelişen potansiyel yeteneğin hayata geçirilme motivasyonu için bir temel teşkil edecektir.

Bu noktada Özalp (2013)'de motivasyonu eğitimin temel amaçlarından birisi olarak nitelendirmekte ve böylelikle çalışanın amaçlara yöneliminde eğitimle edindiği donanımın önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu öne sürmektedir.

#### **2.1.4.3. Çalışanı Elde Tutma ve Güçlendirme**

İşletmelerde faaliyetlerin devamlılığında işgücü sirkülasyonunun yoğunluğu önemli bir sorun olup aynı zamanda işletme bilgi ve tecrübe birikiminin de eksilmesi olarak yorumlanabilmektedir. Diğer taraftan yetenekli işgücünün mahiyeti rekabet ortamında değerlendirildiğinde ise işletmenin bilgi sermayesinin rakiplerinin eline geçmesi anlamı taşır ki bu durumda mevcut rekabet üstünlüğünü rakiplerine

kaptırmiş olma anlamı da çıkabilmektedir. Dolayısıyla özellikle kilit pozisyonlarda istihdam edilen yetenekli çalışanların işletme açısından büyük önemi söz konusu olup bu yeteneklerin edim sürecindeki çabalar da dikkate alınarak bunların korunması ve işletmede tutulması yetenek yönetiminin önemli bir çabası olarak nitelendirilebilecektir (Yıldırım, 2016). Bu durum işletmedeki tüm işgörenleri kapsamamakla birlikte, işletmenin sürdürülebilir rekabetine ve büyümesine katkıda bulunacak yetenekli çalışanları, işletmenin uzunca bir zaman barındırabilme yeteneğini göstermektedir.

Yetenekli çalışanlar, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmelerinde önemli bir unsur olmakla birlikte bu unsurun temini süreci de işletme açısından bir maliyet oluşturmaktadır. Dolayısıyla işletmelerde personel ve yetenek unsurları birer sermaye unsuru olarak değerlendirilmelidirler. Stratejik hedefleri doğrultusunda işletmeler planlarını çalışanlarını dikkate alarak oluşturdukları gibi amaçlara ulaşmada da mevcut potansiyelleriyle hareket edeceklerinden bu potansiyelde veya yeteneklerde olası kayıplar aynı zamanda planların aksamasına ve amaçlara erişimde sorunlar oluşmasına sebebiyet verecektir. Öte yandan yıllar süren kurumsal birikimin oluşumu içerisinde yeteneklerin, çalışanların ve bunların şekillendirilmesi için yapılan çabaların önemi de dikkate alındığında işletmenin bu unsurları elde tutmasının önemi daha belirginleşecektir (Güngür, 2013).

Yetenek yönetiminin temel odaklarından olan çalışanı elde tutma ve güçlendirme sayılan bu olumsuzluklar için bir engel niteliğinde olup işletmenin varlığını korumak ve güçlendirmek amacına yöneliktir. Bu noktada, çalışanların kararlara katılımı, iş-yaşam dengesi gibi uygulamalar hayata geçirilmekle birlikte (Dinçer ve Fidan, 2000) bu hususa ilişkin olarak Yöney (2007) işgörenin güven hissini de çalışanın elde tutulması bağlamında önemli bir unsur olduğunu ve işletmenin çalışan politikalarının oluşumunda bu hususun da dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir. Öte yandan çalışanın işe bağlılığının tesis edilmesi de yine bir başka elde tutuma aracı olarak işlev sergilmekte ve işten ayrılma niyeti seviyesini daha düşük düzeylere çekmektedir.

Bunların yanı sıra çalışanın güçlendirilmesi ise onun sorumluluk alanıyla ilgili kritik kararlar alabilir seviyeye getirilmesi ve aldığı kararların işletme amaçlarına hizmet

eder nitelikte olmasının sağlanması anlamı taşımaktadır. Bu durumda çalışan, işletmenin kritik pozisyonlarından birisini oluşturacağı gibi diğer kademelerdeki çalışanların motivasyon ve işe adaptasyonları bağlamlarında da bir fonksiyon üstlenmiş olacaktır. Üst-ast ilişkisinde kademelerin azaltılması işletmenin personel maliyetleri bakımından gereksiz yüklerden kurtulması anlamı taşıyabileceği gibi güçlendirilmiş yetenekler bu kademelerin azaltılmasında da fonksiyon üstleneceklerdir (Erdoğan, 2008).

Sınırsız kariyerlerin ve organizasyonlar arası hareketliliğin yetenek yönetimi üzerindeki etkisine ilişkin tartışmaya rağmen, yetenek havuzu üyelerini işten ayrılma nedeniyle kaybetmek yerine elde tutmanın genellikle organizasyonun çıkarına bir durumdur (Somaya ve Williamson, 2008). Bu nedenle, çalışanların elde tutulmasını ve işten ayrılmasını açıklayan faktörlere odaklanma da yetenek yönetimi sisteminin oluşumu sürecinde aracı bir değişken niteliğinde Bu bağlamda, "bir bireyin bir kuruluşla özdeşleşmesinin ve bir kuruluşa katılımının görece gücü" olarak tanımlanan örgütsel bağlılık (Mowday, Porter ve Steers, 1982), tarihsel olarak çok daha büyük bir dereceye kadar çalışanın elde tutulması ve işten ayrılma niyetini açıklamakla birlikte (Meyer vd, 2004) örgütsel bağlılığın yetenek yönetimi ve örgütsel performans arasında güçlü bir köprü olduğu genel kabul gören bir olgu niteliğindedir. Spesifik olarak, kurumsal bağlılığın etkili yetenek yönetimi ile kurumsal performans arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirdiği; Mowday, Porter ve Steers'ın (1982) da ifade ettikleri gibi "*(bağlı çalışanlar) organizasyonun iyiliğine katkıda bulunmak için kendilerinden bir şeyler vermeye isteklidir*" şeklindeki görüşleri bu savı destekler niteliktedir. Bu bağlamda, kişi organizasyon uyumu, bir bireyin bir organizasyona ne kadar çok uyuyorsa, örgütsel bağlılığın o kadar büyük olduğunu (Kristof-Brown vd., 2005) ve performansın o kadar olumlu olduğunu göstermektedir. Vilela ve diğerleri (2008), "kişisel değerleri ile örgütün değerleri arasında güçlü bir bağ olduğunu fark eden bireylerin, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduklarını" savunmuştur.

### **2.1.5. Yetenek Yönetimi Uygulama Süreçleri**

Yetenek yönetimi işletmeler açısından stratejik bir davranış biçimi olmanın yanı sıra belirli adımlarla hayata geçirilebilmekte ve bu adımlardan elde edilen çıktılar

değerlendirilmesi suretiyle geliştirilebilmektedir. Literatürde bu süreçlere ilişkin çeşitli yaklaşımlar olsa da sistemin temel yapı taşları yetenek pozisyonlarının belirlenmesi, yetenek havuzu geliştirilmesi ve bu yeteneklerin işletme açısından en verimli biçimde değerlendirilebilmesi için farklılaştırılmış bir insan kaynakları yapısının oluşturulması olarak ele alınabilmektedir.

#### **2.1.5.1. Önemli Yetenek Pozisyonlarını Belirleme**

Yetenek yönetim sisteminin ilk aşaması olarak kabul gören önemli yetenek pozisyonlarının belirlenmesi, etkili bir yetenek yönetim yapısının perspektifini oluşturacağı gibi amaçlarının somutlaştırılmasında da katkı sağlayacaktır. Etkili bir yetenek yönetimi süreç yapısı yetenekli çalışanların tanımlanması, onların elde tutulması ve geliştirilmesine odaklanırken (Axelrod ve diğerleri, 2002; Frank ve diğerleri, 2004; Michaels ve diğerleri, 2001) bir diğer yaklaşımda da sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinden daha üst düzeyde etki yapma potansiyeline sahip kilit pozisyonların (Boudreau ve Ramstad, 2005; 2007) veya yetenek gerektiren tüm pozisyonlarının (Huselid vd., 2005) belirlenmesine odaklanmayı savunmaktadır.

Bazı stratejik İKY akademisyenleri (Lepak ve Snell, 1999), teori geliştirmelerinde, çalışanların sadece değerleri ve benzersizlikleri nedeniyle firmanın stratejik hedefine katkıda bulunabilecekleri fikrini vurgulayan aşağıdan yukarıya odaklanmayı benimsemişlerdir (Becker ve Huselid 2006) . Buna karşılık, Becker ve Huselid (2006), "*Çalışanlar bir firmanın stratejik hedeflerine katkıda bulunabildiklerinde (stratejik) değere sahip olduklarında*" ve "*...insan sermayesine son derece bağımlıdır*" şeklindeki görüşleriyle ayrı bir yetenek yaklaşımı sergilemişlerdir. Bu nedenle, uyum açısından farklılaşma odağının bireysel çalışan değil, iş olması gerektiğini kabul ederler. Huselid vd.. (2005) bu yetenek pozisyonlarının "bir şirketin stratejisinin bazı bölümlerini yürütme yeteneği açısından orantısız önemleri" ve "bu pozisyonlardaki çalışanlar arasında sergilenen işin kalitesinde geniş çeşitlilik" ile tanımlamaktadır. Kuruluşun stratejik insan sermayesi, kuruluş çalışanlarından oluşurken, bu stratejik insan sermayesini oluşturan, yöneten ve katkısını en üst seviyelere çıkaran da yine sistemler ve süreçlerdir. İnsan sermayesi, kuruluşun stratejik amacının uygulanmasında kullanılmadığı sürece çok az ekonomik değere sahiptir (Boxall ve Purcell, 2008; Becker ve Huselid, 2006).

Sonuç olarak, kilit nokta, stratejik olmayan konumlardan ziyade stratejik konumlara farklılaştırılmış bir odaklanmadır. Becker ve Huselid (2006), bir kısım işlerin neden stratejik açıdan önemli olduğunu ve işler arasındaki değer farkını neyin belirlediğini yeterli düzeyde ölçememe başarısızlığının varlığına işaret ederek bu tür sorulara yanıt aramanın, kuruluşların rol ve iş değerlendirmesi hakkında nasıl düşündükleri konusunda yeni bir perspektif geliştirmeleri gerekliliğini de ortaya çıkardığını ifade etmektedirler. Geleneksel olarak işler; çabalar, beceriler, yetenekler ve çalışma koşulları gibi girdiler açısından farklılık sergilemektedir (Huselid vd., 2005). Burada savunulan yaklaşım, potansiyel çıktılar veya rollerin örgütsel stratejik amaçlarına katkıda bulunma potansiyeli açısından değerlendirilmesi gerekliliğini işaret etmektedir. Ancak, stratejik konumlarda çalışanlar arasındaki performans farklılıklarının derecesi de önemli bir husus olarak yine bu değerlendirme dairesinde göz önünde bulundurulmalıdır (Huselid vd., 2005).

Bazı rollerin stratejik açıdan önemi diğerlerinden daha yüksek olsa da standartlaştırılmış eğitim veya mesleki nitelikler, rollerdeki performansı nispeten standartlaştırabilmesi ve farklılıkların sınırlılığının da sebebi niteliğindedirler Bu nedenle, performans açısından farklılaşmayı mümkün kılan stratejik açıdan önemli roller, organizasyonun yetenek yönetimi sistemlerinin merkezi konumunda yer almalıdırlar. Boudreau ve Ramstad (2005) ortalama ve marjinal etki ayrımı yaparak bir şeyin çok değerli olması halinde de hacminin artırılmasının veya azlatılmasının sınırlı bir etki doğuracağını savunmaktadırlar. Buna bağlı olarak “önemli” tanımlaması kaynaklar, faaliyetler ve kararlar değerlendirilirken kuruluş için oluşturulacak değer üzerindeki marjinal etkinin tanımlanması yönünde bir yaklaşım sergilenmesi gereğine işaret etmektedirler. Boudreau ve Ramstad (2007), kurumsal başarı üzerinde yetenek segmentasyonu ve kalite veya kullanılabilirlik açısından en büyük etkiye sahip olabilecek olan yetenek havuzlarına odaklanmayı önermektedirler. Çoğu organizasyonda yetenek sınıflandırmasının oluşumunda bir karar mekanizmasının eksikliği, organizasyonların önemli sorunlarından olup buna karşın önemli olmayan yetenek havuzlarına odaklanarak önem kavramının altını dolduramamalarının zaman, maliyet gibi kayıpların yanı sıra yanlış stratejilerin oluşumuna da etken olacağını öne sürmektedirler.

### 2.1.5.2. Yetenek Havuzu Geliştirme

Yetenek havuzu terimi, organizasyonun önemli yetenek pozisyonlarını doldurmak için kullanabileceği yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı görevlilerden oluşan grubu ifade etmekte ve bu yaklaşım. Boudreau ve Ramstad'ın (2007) performansı farklılaştıran organizasyonlardaki kilit rolleri ifade ettiği yetenek havuzu tanımlamasından farklı olmaktadır (Smilansky, 2006). Yetenek havuzu tanımı bir organizasyon içindeki en önemli yetenek pozisyonlarını belirledikten sonra, yetenek yönetimi sisteminin anahtarının, bu önemli pozisyonları doldurmak için bir yetenek havuzu oluşturulması şeklindeki eylemlere işaret etmektedir.

Basit bir ifadeyle, bu, boş kadroların yönlendirdiği işe alımdan ziyade işin gerektirdiği yetenekleri yani bu yeteneklere sahip kimseleri işe almaya doğru bir yönelime işaret etmektedir (Sparrow, 2007). Kilit pozisyonları doldurma potansiyeli olan mevcut çalışanların proaktif olarak belirlenmesini olark da ifade edilebilmektedir. Smilansky (2006) bunu profesyonel spor dünyasındaki yetenek avcılığına benzetmekle birlikte gelecekte gerekli olacak ancak işletmede mevcut olmayan bilgi, beceri ve yetenekler açısından gelecekteki iş ihtiyaçlarını sistematik olarak belirlemek ve bu temelde işe almak şeklinde yorumlamaktadır.

Stahl vd.,(2007)' yetenek yönetimi konusundaki araştırmaları, çalıştıkları yüksek performanslı organizasyonların bir yetenek havuzu stratejisi izlediğini ve en iyileri işe alarak daha sonra onlar için pozisyonlar oluşturduklarını ifade etmekle birlikte yetenek havuzunun bu çaba ile tanımlanabileceğini öne sürmektedir

Ancak bu noktada dikkat edilmesi gereken husus, yetenek havuzunda yer alma ihtimali yüksek olan çalışanlar, başarı düzeyi yüksek olanlar olup becerilerinin uygulanması veya yeteneklerinin geliştirilmesi için sınırlı kapsamı olan rollere atanmaları halinde motivasyonları düşebilecektir. Bu bağlamda, Hackman vd. (1975)'nin yaptıkları araştırmada, daha karmaşık işlerin olduğu yerlerde çalışanların daha motive, daha tatmin edici ve hatta daha üretken olma eğiliminde olduğunu öne sürmektedirler. Yetenek havuzuna dahil edilenlerin başlangıçta yüksek başarıları sergileyecekleri göz önüne alındığında, önemsiz rollerde çalışmanın etkisi muhtemelen büyütülecek ve örgüt kaynaklarından yararlanarak bir yetenek havuzu oluşturulabilecektir.

Cappelli (2008) tedarik zinciri yönetimi temelli yaklaşımında "*çalışanların geliştirme işleri ve deneyimleri yoluyla nasıl ilerlediği; ürünlerin bir tedarik zinciri boyunca nasıl hareket ettiğine oldukça benzerdir*" şeklinde bir nitelendirmeyle yetenek havuzunun içsel dinamikler üzerine inşa edilmesinin önemini açıklamaktadır. Birçok geleneksel yetenek yönetimi sisteminin temel başarısızlığı, arz ve talep arasındaki uyumsuzluktur. Bu durum, çalışan devri, işten çıkarmalar ve yeniden yapılanma ile sonuçlanan yönetim yeteneğinin fazla arzı veya kilit pozisyonların doldurulamadığı yetersiz arz ile sonuçlanmaktadır (Cappelli, 2008). Böylelikle sınırsız kariyerler ortaya çıkmış ve bu durum sistemsel işleyişin dengesini bozacak bir nitelik kazanmıştır.

Sınırsız kariyerlerin genel anlamda, "*örgütsel kariyerlerin karşıtı yani tek bir istihdam ortamında ortaya çıkan kariyerler*" olarak tanımlanır. (Arthur ve Rousseau, 1996). Sınırsız kariyerin ortaya çıkışının öncülleri, büyük organizasyonların iç kariyer sağlama yeteneklerinin azalmasında, düzleşen organizasyonel hiyerarşiler gibi sebepler yatmaktadır (Powell, 1990). Sınırsız kariyerlerin oluştuğu işletmelerde bireyler örgütsel amaçlardan ziyade bireysel amaçlarıyla daha fazla ilgilenmektedirler (Becker ve Haunschild, 2003). Literatürde, kariyerlerin örgütsel etkilere sahip olabileceğini kabul eden yani örgütlerin kariyer etkileri olduğunu varsayan geleneksel kariyer literatürünün aksine bir açısı görünümünde olan yaklaşımlar söz konusudur (Arthur, 1994). Bu bağlamda, Currie, Tempest ve Starkey (2006) vaka araştırmalarına dayanarak "*sınırsız kariyerlerin yükselişinin işverenleri öngörülemeyen şekillerde marjinalleştirdiğini*" ortaya koymuşlardır.

Bu durum, yeteneklerin dışarıdan temin edilmesini genel olarak göz ardı ederek, yalnızca şirket içi gelişime ve kaynak sağlamaya güvenmenin, mevcut ortamda kariyerlerin daha düzenli olarak firmalar arası hareketlilik ile karakterize edildiğinin artan bir şekilde anlaşılmasıyla çeliştiğini göstermektedir (Weick ve Berlinger, 1989).

Talep açısından değerlendirildiğinde ise organizasyon, yetenek yönetim sistemlerinde dış işgücü piyasasının önemini kabullenerek hareket etmeli, mevcut işgücü piyasasında artan kariyer hareketliliğinden yararlanarak, harici işgücü piyasasından yüksek performanslı adayları işe almanın mümkün olduğunu görerek

faaliyetlerini şekillendirmelidir. Bu konuda Arthur (1994), "*örgütsel etkililik, örgütsel sınırları aşan kariyer hareketleri ile geliştirilebilir*" şeklindeki ifadesiyle bu durumun geçerliliğine işaret ederken bazı özel durumlarda özellikle daha etkili olabileceğini savunmaktadır. Pfeffer ve Leblebici (1973), dış kaynaklardan en büyük tehditle karşı karşıya olan örgütlerin agresif bir şekilde dış işgücü piyasasından deneyime sahip yöneticileri işe aldığını ifade etmektedirler. Benzer şekilde, Roa ve Drazin (2002), yöneticilerin dış işgücü piyasasından işe alınmasının, yeni kurulan ve zayıf bağlantılı firmaların ürün yeniliği üzerindeki kısıtlamalarını azaltabileceği önemli bir araç olduğunu savunmaktadır.

### **2.1.5.3. Farklılaştırılmış Bir İnsan Kaynakları Yapısı Oluşturma**

Son yıllarda, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile kurumsal performans arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalar insan kaynakları literatüründe önemi gitgide artan bir konu haline almıştır. Bu araştırmalar, uyumlu bir yönetim yaklaşımı olarak insan kaynakları yönetiminin organizasyonun rekabet avantajını ne ölçüde etkileyebileceğini dikkate alarak, bireysel İKY uygulamalarına erken geçişi de beraberinde getirmişlerdir (Delery ve Doty, 1996). Dikkatle tasarlanmış ve insan kaynakları uygulamalarıyla uyumlu stratejik bir yönelim, yetenek yönetimi sistematığının oluşturulması için son derece büyük öneme sahiptir (Boselie ve diğerleri, 2005; Boxall ve Purcell, 2008).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi literatüründe iki temel iş akışı tanımlıyoruz. İlk, en iyi uygulama yaklaşımı, İK uygulamalarının evrensel bir konfigürasyonunun şirket karlılığını artırabileceğini varsayar ve özellikle Pfeffer'in (1994; 1998) etkili katkısıyla ilişkilidir. Bu uygulamalar dizisi, kurumsal bağlamdan bağımsız olarak uygulanabilir. İkincisi, 'en uygun' gelenekteki yazarlar, organizasyonun içinde faaliyet gösterdiği belirli iç ve dış bağlamın İK uygulamaları üzerindeki etkisini tanıır (Wood, 1999). Koşullu okul olarak da adlandırılan bu yaklaşım, kuruluşların İK stratejilerini firmanın stratejisi ve daha geniş çevresiyle uyumlu hale getirmesi gerektiğini öne sürer (Boxall ve Purcell, 2008). Bu çalışmalarda İKY'nin nasıl görüldüğüne ilişkin geniş çeşitlilikler kabul edilse de, bir anahtar tema nispeten çalışmalar arasında tutarlılık, bir kuruluştaki tüm çalışanların tek bir İK uygulamaları

konfigürasyonu ile yönetildiğini varsayma eğilimleridir (Huselid, 1995; Jackson ve Schuler, 1995).

Yeni dönem araştırmaları ise (Lepak ve Snell, 2002;), ancak, belirli işçi gruplarının kurumsal performansa yapabileceği farklı katkıları kabul eden farklılaştırılmış bir İK mimarisinin önemini kabul etmektedir. Aslında, kuruluşlar uzun zamandan beri birden fazla İK sistemini birlikte kullanmışlardır (Lepak ve Shaw, 2008) ve bu, bazı akademik çalışmalarda muaf ve muaf olmayan çalışanlar (Huselid, 1995) veya yönetim ile yönetici olmayan çalışanlar arasındaki ayrımlarda yansıtılmıştır (Jackson vd., 1989). Tsui vd. (1997), genellikle organizasyonlardaki çoklu İK sistemleri ile bu İK sistemlerinin farklı sonuçlar verme potansiyeli arasında ayrım yapan ilk kişi olarak kabul edilir (Legnick-Hall vd., 2009). Lepak ve Snell (1999), SHRM bağlamında koşullu konfigürasyon görüşünü geliştirdiler ve belirli İK sistemlerinin her durumda uygun olma ihtimalinin düşük olduğunu, bunun yerine insan sermayesinin benzersizliğine bağlı olduğunu gösterdiler. Çalışan becerisinin benzersizliğine ve değerine ve kuruluşa katkılarına dayalı olarak dört çalışan kategorisi (aşağıda açıklanmıştır) arasında ayrım yaparlar ve benzersiz ve değerli performans gösterenlerin farklılaştırılmış bir İK mimarisi ile desteklenmesi gerektiğini savunurlar.

Lepak vd. (2007), kuruluşların, çalıştıkları hizmet kuruluşlarındaki destek çalışanlarından ziyade çekirdek çalışanlar için yüksek yatırımlı İK sistemleri kullandığını bulmuştur. Benzer şekilde, Batt'ın (2000) çağrı merkezlerinde yaptığı araştırma, müşterilerin segmentlere ayrıldığı kuruluşlarda daha yüksek katma değerli müşterileri destekleyen çalışanlar için İK uygulamalarında farklılaşma çağrısında bulundu.

Mevcut belge, yetenek havuzlarının geliştirilmesini ve kilit yeteneklerin her organizasyon bağlamında önemli pozisyonlara yerleştirilmesini desteklemek için hangi bireysel İK uygulamalarının uygun olup olmayacağını belirlemez. Bunun yerine, bir acil durum yaklaşımını savunuyoruz ve anahtarın, kuruluşun bağlamına uygun İK uygulamalarını devreye sokmak olduğunu savunuyoruz. Buna rağmen, bu tür çalışanlar için bağlılık odaklı bir İK sisteminin uygun görüldüğünü kabul ediyoruz (Lepak ve Snell, 2002). İK uygulamaları için vurgu, yetenek

havuzundakilerin motivasyonunu, bağlılığını ve gelişimini oluşturmaya ve kısa vadeli “işlemsel” psikolojik sözleşmeden daha uzun vadeli “ilişkisel” psikolojik sözleşmeye geçişe olmalıdır (Boxall ve Purcell, 2008).

Stratejik bir yetenek yönetim sistemine yatırım yapmanın amacı, kritik bireysel veya kurumsal düzeydeki sonuçlar üzerinde olumlu bir etkidir. Dyer ve Reeves (1995) ve Boselie vd. (2005) bu hususa bağlı olarak finansal, organizasyonel ve İK ile ilgili sonuçlar arasındaki farklılıkların incelenerek yetenek yönetim sisteminin değerlendirilebileceğini ifade etmektedirler. Böyle bir yaklaşım, Paauwe'nin (2004: 67)'in "insan kaynakları sonuçlarının kıstasının sadece ekonomik rasyonellik olmadığı" iddiasıyla tartışılır görülmektedir. Bu nedenle, yetenek yönetimi sistemindeki çalışan düzeyindeki sonuçların kilit rolünü ve yetenek yönetim sistemi ile kurumsal sonuçlar arasındaki aracı değişkenler olarak, çalışanların kuruma bağlılıklarını ve motivasyonlarını sağlamanın önemini kabul etmek gerekir.

Etkili yetenek yönetimi ile genel kurumsal performans arasındaki ilişkiye köprü oluşturan faktörlerin öncüllerini ve sonuçlarını anlamak, İKY ile yetenek yönetimi arasındaki farklılığı belirlemek için önem taşımaktadır. İlimli yetenek yönetimi ve firma performans ilişkisini sağlayan faktörler belirlenmekle birlikte kapsayıcı bir yetenek yönetim modelinde girdiler ve çıktılar arasındaki ilişkiye aracılık eden aracı değişkenlerin vurgulanması da oldukça önemlidir. İlk olarak, böylesi bir modelde girdi ve çıktıları birbirine bağlayan köprüleri anlaşılması gerekmektedir. Yetenek yönetiminin genel kurumsal performans üzerindeki etkilerinin tam olarak anlaşılabilmesi ve tahmin edilebilmesi için motivasyon, örgütsel bağlılık ve ekstra rol davranışı değişkenlerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Spesifik olarak, etkili yetenek yönetiminin, iş motivasyonu, örgütsel bağlılık, ayrı ayrı veya birbirleriyle kombinasyon halinde hareket eden ekstra rol davranışı aracılığıyla kurumsal performans ile dolaylı pozitif bir ilişkisinin olacağı açıktır. (Lepak ve Shaw, 2008). Böylece çalışan davranışları, yetenek yönetim sistemi-organizasyonel ve finansal performans bağlantısına aracılık edecek şekilde teorize edilir. Bu nedenle, yetenek yönetim sistemi ile performans sonuçları arasındaki ayrımı veya kara kutuyu en aza indirmeye çalışıyoruz.

Farklılaştırılmış İKY yapılarına ilişkin teorik model yaklaşımlarının merkezinde, organizasyonel performans oluşturma fikri yatmakta olup organizasyonların öncelikle bireysel performansa odaklanması gerekliliği kabul görmektedir. Bu noktada “yetenek yönetimi bağlamında, organizasyonun yetenek havuzunun organizasyonel performansa katkısı nasıl en üst düzeye çıkarılabilir?” sorusunun yanıtı, süreçte izlenecek yol açısından oldukça önem taşımaktadır. Campbell vd. (1993)’e göre performansı, organizasyonun amaçlarıyla ilgili bir dizi davranış olup bu bağlamda, İK geleneğinde, organizasyonlarda bireysel performansın öncüllerine odaklanan bir literatür akışı söz konusudur (Murphy, 1996; Neal ve Griffin, 1999).

Bu konudaki araştırmalar, performans bağlamının önemini kabul etti. Örneğin Blumberg ve Pringle (1982) performans kapasitenin (yetenek, sağlık, zeka, eğitim vb.), istekliliğin (motivasyon, iş tatmini, statü vb.) ve gerçekleştirme fırsatının (araçlar, ekipman, çalışma koşulları, iş arkadaşı ve lider davranışı vb.) önemli parametreler olduğu İKY’deki farklılaşmaya bağlı olarak oluşturulacak olan yetenek yönetimi sisteminin de bu parametreler dikkate alınarak şekillendirilmesi gerektiğini söylemektedir.

Bireyin yetenek havuzu için seçilirken yüksek potansiyelli veya yüksek performanslı bir çalışan olarak seçildiği göz önüne alındığında, muhtemelen nispeten yüksek bir yeteneğe sahip olması söz konusudur. Benzer şekilde, önemli yetenek pozisyonlarının önceden belirlenmiş olması, mevcut çalışanların önemli yetenek rollerinde konuşlandırma yoluyla kurumsal performansa katkıda bulunma fırsatına sahip olmaları gerektiği anlamına gelir. Bu nedenle, "bireyin varlığının hem kendisi hem de çevresinden kaynaklanan, işle ilgili davranışı başlatmak ve bu davranışın biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen bir dizi enerjik güç" olarak tanımlanan motivasyonu ortaya çıkarmak yetenek yönetiminin temel fonksiyonlarından biridir (Pinder, 1998: 11).

yetenek yönetimi sisteminin yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı çalışanları belirlemeye, onları önemli pozisyonlara yerleştirmeye ve farklılaştırılmış bir İK mimarisi ile desteklemeye dayandığı göz önüne alındığında, kurgulanacak olan modelin daha yüksek bireysel performans seviyelerinin açık olması gerektiği de dikkate alınmalıdır. Bu bağlamda, çalışan motivasyonunun İKY uygulamaları ile

firma performansı arasındaki ilişkiyi yansıtacağı kabul edilmektedir (Huselid, 1995; Becker ve diğerleri, 1997). Bundan hareketle, yetenek yönetimi ve firma performansı arasında bir moderatör(düzenleyici) değişken olarak motivasyonun anahtar rolünü kabul etmek yanlış olmayacaktır (Meyer, Becker ve Vandenberghe, 2004).

#### **2.1.6. Yetenek Yönetimi Araştırmaları**

Yetenek yönetimi literatürde ilgi gören konulardan birisi olup yerli ve yabancı araştırmalarda konuya ilişkin farklı perspektifler içeren çalışmalar bulunmaktadır. Yapılan bu araştırmalarda işletmelerin yetenek yönetimine dair faaliyetleri, yöntemler, avantajlı ve dezavantajlı hususlar gibi konular ele alınmıştır. Bunlardan bazılarında ve eğildikleri konulara aşağıda yer verilmiştir.

Ready ve Conger (2007) şirketlerin yetenek yönetimine yönelik işleyiş yapılarını analiz ettikleri çalışmalarını 40 farklı işletme ile gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, işletmelerin birer yetenek fabrikasına dönüştürülebilmeleri noktasında şirketlerin çoğunun kilit pozisyonları korumak için halen çaba sarfettiklerini ve bu çabaların işletmenin büyümesinde engel teşkil edebilecek sonuçlar ürettiklerini ifade etmişlerdir. Öte yandan çalıştıkları sektör öncüsü işletmelerin yetenek yönetimi konusunda çok fazla çaba harcadıklarını ve bunun için süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için farklı yaklaşımları test ettiklerini dile getirmişlerdir. Bu çabaların sektör öncüsü firmaların başarısında yani rekabetlerinde önemli farklar ürettiğine yönelik bulgulara da çalışmalarında yer vermişlerdir.

Hewlett ve Luce (2005) tarafından gerçekleştirilen bir diğer çalışmada ise yetenekli kadınların başarılı çalışmalarının işletmelerde tutunamadığını, bir süre sonra yetenek artışının azaldığını tespitle birlikte bu tespitlerin nedenlerine odaklanmışlardır. Araştırmacılar, yetenekli kadınların işe başlama ve ayrılmalarına ilişkin karşılaştıkları engellerin temelinde çocuk sahibi olmaları, diğer aile bireylerinin bakımlarıyla ilgilenmek zorunda olmaları, ayrıca kişisel sağlık sorunlarından kaynaklı olarak işe ara vermeleri gibi sebeplerle ilişkilendirmişlerdir. Öte yandan işten ayrılan kadınların ortalama iki yıl çalışmaya ara verdikleri ve işe döndüklerinde ücret ve haklarında düşüş yaşadıkları hususlarının da kadın yeteneklerin devamlılığının sağlanamaması hususıyla ilişkili konular olarak ortaya konulmuşlardır.

Cohn vd., (2005) araştırmalarında yetenek geliştirme konusuyla ilişkili olarak bu yönde bir liderlik programının gerekliliğini incelemişlerdir. Araştırmacılar, bir işletmenin lider geliştirme yöntemlerinin stratejik hedeflerle uyumlu olması gerektiğini ve programların bu paralelde oluşturulması gerektiği yönünde tespitler ortaya koymuşlardır. Ayrıca yönetim kurulundan itibaren aşağı yönlü tüm yöneitm kademelerinin yetenek tespiti ve geliştirilmesi konularına eğilmeleri gerektiğini, bunun işletme başarısının bir parçasını oluşturan önemli bir ayrıntı olduğunu ve bu yöndeki katkılarının yöneticilerin başarısı olarak değerlendirmesiyle birlikte terfilerinde etkisinin olması gerektiğini savunmaktadırlar.

Erickson ve Gratton (2007) ise yetenek yönetiminin çalışanların örgütsel bağlılığı açısından derin bir etki konusu olduğunu ifade etmişlerdir. Öte yandan yetenek yönetiminin sadece terfi ve ücret artışı gibi hususlarla kısıtlanacak bir çerçeve ele alınamayacağını, bu yönde farklılık ortaya koyan işletmelerin yalnızca çalışanların yeteneklerine değil beraberinde işletmenin pazardaki yeteneklerine ve avantajlı yönlerine de bağlı bir bütünsel perspektifin oluşması gerektiği görüşünü savunmaktadırlar. Bunun sebebi olarak da farklılık oluşturan konuların mevcut ve potansiyel çalışanlara kuruluşun benzersizliği yönünde bir algı kazandırmasının yanı sıra neyin kuruluşu benzersiz yaptığı sorusunun somut yanıtının ortaya çıkması ve etkileri olarak ifade etmişlerdir.

## **2.2. Rekabet Kavramı ve Rekabetin Sürdürülebilirliği**

Rekabet kavramı iktisadi alan yazında genel olarak küreselleşmeye bağlı bir davranış biçimi olarak ele alınmanın yanı sıra önemi itibariyle de bir hayatta kalma savaşı şeklinde yorumlanmaktadır. İşletmelerin devamlılıkları ve büyüebilmeleri açısından rekabette dirençli bir yapıya sahip olmalarının gerekliliğinin yanı sıra bu rekabetçi yapılarını sürdürebilmeleri de büyük önem arz etmektedir.

### **2.2.1. Rekabet Kavramı**

Günümüzde, "rekabet" kelimesinin çok sayıda yorumu var. Ekonomi, piyasanın kökenine ve ticari varlık etkileşimine bağlı olarak bu bu terimin ifadesinde davranışsal, yapısal ve işlevsel olmak üzere üç kavramsal yaklaşımın varlığı görülmektedir Ekonomik bir kavram olarak "rekabet" terimi, farklı mal ve hizmet

üreticileri arasındaki ve bunların aynı tüketiciye satışıyla bağlantılı olan ekonomik çabalar veya mücadele anlamına gelir (Klimenko ve diğerleri, 2006).

İnsan yaşantısında belirli bir amaç veya menfaate karşın diğerlerinin önünde olma çabası veya benzer konumda olanların birbirlerine üstünlük sağlama gayretleri rekabet tanımladığı gibi iktisadi bağlamda rekabet aynı alanda faaliyet gösteren işletmelerin pazardan daha fazla pay alma çabaları, müşteri kitlelerini daha fazla oranda kendilerinde tutma gayretlerinin sınırlı kaynaklardan daha fazla pay alma çabaları şeklindeki genellemeyle ifade edilebilmektedir (Aktan ve Vural, 2004). İşleme disiplinde rekabet işletmelerin sunduğu mal ve hizmetlerin müşteriler için en avantajlı ve tercih edilir alternatif olması yönünde harcanan çabalar olarak ifade edilmekte ve bunun sürdürülebilirliği ise rekabet gücüne işaret etmektedir (Zerenler ve ark., 2007). İşletmelerin hedef kitlelerinden daha fazla paya sahip olmak için sergiledikleri davranışlar belirli bir strateji dairesinde şekillendirilmekte ve uygulamada sürekli olarak iyileştirilmesine gayret gösterilmektedir.

Öte yandan Porter (2010) rekabeti daha geniş bir perspektifte değerlendirerek sadece satış ve müşterilerden pay alma çabalarından ibaret olmayan bunun yanı sıra işletmenin tedarikçileri ile olan ilişkilerinin de rekabet çabaları içerisinde yer alan süreçler olduğunu ifade etmektedir.

Bu açıklamalardan hareket en yalın tabirle rekabet kavramı, “*insan doğasında var olan ve çıkarını kollama eğilimi ile ilişkili bulunan bir davranışın belli bir piyasa modeli çerçevesinde düzenlenmiş biçimidir*” şeklinde ifade edilebilmektedir (Sabır, 2010).

Yapılan tanımlar dikkate alındığında rekabetin ifade biçimleri aynı zamanda rekabet aktörleri arasındaki mukayeseli bir rekabet üstünlüğüne de işaret etmektedir. Bu üstünlük, rakiplerin rekabet gücüyle ilişkili olup daha güçlü olanların rekabette daha önde olacakları açık bir sonuç niteliğindedir. Buna bağlı olarak da rekabette önde olanların konumlarını korumaları için rekabet güçlerinin sürdürülebilir yani devamlılık arz eder kılınması hususu ortaya çıkacaktır.

### 2.2.2. Rekabet Gücü Kavramı

Rekabet gücü, rekabet sürecindeki rakiplerden birinin hedefe ulaşması ve bu süreçte rakibinden üstün olması anlamına gelir. Bu kapsamdaki rekabet gücünün genel tanımı, bir ekonomik birimin (birey, şirket, sanayi, ülke, bölge) girdi başlangıç koşullarına göre, belirlenen hedeflere ulaşma süreci açısından rakiplerine göre üstünlüğü olarak yapılabilir. sonunda hedefler ve hedef göstergeler (Saridoğan, 2010). Şu ana kadar iktisatçıların üzerinde uzlaştığı tek bir rekabet gücü tanımı yoktur. Düzgün (2007) bunun nedenlerini şu şekilde ifade etmektedir: Rekabet gücü, ele alınan alana göre değişir. Rekabet gücü şirket, sektör ve ülke bazında ele alınabilir. Buna göre rekabet gücü her düzeyde farklı şekilde tanımlanabilir. Rekabet gücünü belirlemek için kullanılan kriterler farklı olabilir. Örneğin bir ülkenin rekabet gücü ancak dış ticaret yoluyla tanımlanabilir veya bir ülkenin rekabet gücünü belirlemek için çeşitli göstergeler kullanılabilir. Rekabet gücü bakış açısına göre farklılık gösterebilir. Rekabet gücüne mikro veya makro bir bakış açısı olabilir.

Rekabet gücü kavramı genel olarak şirket, endüstri ve uluslararası (ulusal) olmak üzere üç farklı düzeyde ele alınmakta ve tanımlanmaktadır. Şirket düzeyinde, herhangi bir şirketin rekabet gücü, düşük maliyetli üretim, ürün kalitesi, sunulan hizmetler açısından üstünlük veya ürünün çekiciliği, rakiplerine kıyasla yenilik ve yenilik yapabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Endüstriyel rekabet gücü, bir endüstrinin rakipleriyle daha yüksek veya eşit bir üretkenlik düzeyine ulaşabilmesi ve bu düzeyi koruyabilmesi ile birlikte ürünleri eşit veya daha düşük maliyetle üretip satabilmesi anlamına gelmektedir. Ulusal (veya daha geniş anlamıyla uluslararası) rekabet gücü, bir ülkenin serbest ve adil piyasa koşulları altında, vatandaşlarının reel gelirini artırma ve mal ve hizmetleri kendi koşulları ve standartlarına göre üretme yeteneği olarak tanımlanır. uluslararası pazarlar (Aktan, 2007). Rekabet gücü, firmalar, endüstri, bölge, ülke veya ekonomik entegrasyonlar tarafından uluslararası rekabette nispeten bir istihdam düzeyinde daha yüksek gelir ve üretkenliği tanımlar; bir ülkenin ürünlerinin diğer ülkelerin ürünlerine göre fiyat, kalite, tasarım, güvenilirlik ve zamanında teslim açısından rekabet edebilirlik durumu olarak da adlandırılabilir (Demir, 2001).

Bir ülkenin rekabet gücü, Ar-Ge faaliyetlerinin gelişmişlik düzeyi ve verimliliği, çeşitli sektörlerin performansı, ülkenin dış ticaret fazlası, yüksek teknolojiye sahip ürünleri üretebilmesi, uzman ve nitelikli insan gücünün varlığı gibi faktörlere de bağlıdır. . Rekabet gücü incelenirken bir ülkenin dünyada konumlanmasında önemli rol oynayan demokratikleşme, vergi yapısı, insan hakları, eğitim kalitesi ve özgürlük gibi diğer faktörlerin de yukarıda belirtilen göstergelerle birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir (Çivi, 2004). 2001).

### **2.2.2.1. İşletme Düzeyinde Rekabet Gücü**

Ekonomik yapı ve sistemler itibariyle pek çok araştırmacı firma düzeyinde rekabet gücünün önemini yoğunlukla vurgulamaktadırlar hakkında defalarca yazı yazmıştır. Harvard Business School'da İşletme Bölümü'nden Prof. Christensen, ulusların ancak firmaları rekabet edebiliyorsa rekabet edebileceğini savunurken Porter (1998)'de "uluslararası pazarlarda rekabet eden uluslar değil firmalardır" şeklindeki yaklaşımı ile işletme düzeyinde rekabetin ve rekabet gücünün önemine işaret etmektedirler. İşletmeler, aslında küresel arenada rekabet etmekte ve doğrudan rekabetle karşı karşıya kalmaktadır. Çevresel faktörler, tüm rakip firmalar için aşağı yukarı aynıdır. Araştırmalar, rekabet gücünün varyansının %36'sının firmaların özelliklerine ve eylemlerine bağlı olarak değerlendirileceğine işaret etmektedir (McGahan, 1999). Diğer rekabette işletme yanlısı görüşler (Bartlett ve Ghoshal 1989; Prahalad ve Doz. 1987; Prahalad ve Hamel, 1990), rekabet güçlerinin gerçek kaynaklarını belirlemek için bireysel firmalara ve küresel operasyonlar, kaynak konumları vb. stratejilerine odaklanırlar.

İşletme düzeyinde rekabet gücü kavramı işletmelerin ürün veya hizmetlerinin fiyatlarını, sunum şartlarını, kalitesini rakip işletmelerinkine eşit veya daha iyi bir seviyede müşterilerine sunma yeteneği olarak ifade edilmektedir (Atik, 2005). Daha geniş bir ifadeyle; işletmelerin ulusal ya da uluslararası piyasalarda rakipleri karşısında düşük maliyet ve yüksek kalitede üretebilme, ürün veya hizmetlerini rakiplerinkiler karşısında daha çekici kılma ve çeşitliliğini artırarak rakiplerinden üstün duruma geçebilme yeteneği olarak da ifade edilmektedir (Timurçin, 2010).

İşletmelerin rekabet stratejileri, yapıları, yetkinlikleri ve yenilik yapma yetenekleri ve diğer somut ve soyut kaynakları işletmenin kendine özgü dinamikleri olarak

değerlendirilir (Bartlett ve Ghoshal, 1989; Doz ve Prahalad, 1987; Hamel ve Prahalad, 1989, 1990) . Bu görüş özellikle rekabetçiliğe yönelik kaynak temelli yaklaşımların dayanağı olup (Prahalad ve Hamel, 1990; Grant, 1991; Barney 2001, 1991; Peteraf, 1993; Ulrich, 1993). Yeteneklerini rakiplerden çok daha etkili bir şekilde geliştirme ve dağıtma kapasitesi, dünya çapında rekabet gücüne ulaşmada yardımcı olabilir (Smith, 1995).

Müşterilere rakiplerinden daha fazla değer ve memnuniyet sağlamak için firmalar operasyonel olarak verimli, maliyet etkin ve kalite bilincine sahip olmalıdır (Johnson, 1992; Hammer ve Champy, 1993). Pazarlama (Corbett ve Wassenhove, 1993), Bilgi Teknolojisi (Ross ve diğerleri, 1996), ürünlerin kalitesi (Swann ve Tahhavi, 1994) ve firmaların yenilikçi yetenekleri gibi belirli yönlere odaklanan çalışmalar rekabet üstünlüğün kaynak temelli olarak ele alırlar ve bu kaynaklar işletmenin rekabet gücünü oluşturmaktadır. (Grupp ve diğerleri, 1997).

Verimlilik, çoğu zaman birçok araştırmacı tarafından rekabet gücünün vekili ve bir firmanın uzun vadeli rekabet gücünün iyi bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Porter, organizasyonel düzeyde rekabet gücünü, ya daha düşük maliyetlere ya da yüksek fiyatlara hükmeden farklılaştırılmış ürünlere yansıyan verimlilik artışı olarak tanımlamıştır. Porter tarafından verilen genel stratejiler de bu kriterlere vurgu yapmaktadır (Porter, 1990). En yüksek üretkenliğe sahip şirket, endüstri veya ulusun en rekabetçi olarak görülebileceği ifade edilmektedir (McKee ve Sessions-Robinson, 1989).

Günümüzün çalkantılı iş ortamında dinamik yetenekler, esneklik, çeviklik, hız ve uyarlanabilirlik, rekabet gücünün daha önemli kaynakları haline gelmektedir (Barney, 2001). Farell vd.(1992), fiyat, kalite, tasarım, pazarlama, esneklik ve yönetime odaklanarak, rekabet gücü kaynakları ve firma performansı arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koyan çalışmalarında rekabet gücünü oluşturan kaynakları özellikle içsel yeteneklerle güçlendiğini ifade etmektedirler.

#### **2.2.2.2. Endüstri Düzeyinde Rekabet Gücü**

Rekabetçi strateji, rakipler üzerinde rekabet avantajları yaratmak ve sürdürmekle ilgilidir (Porter, 1980). Ayrıca, stratejik bir iş biriminin (SBU) verimlilik rantlarının,

büyük ölçüde endüstrinin çekiciliği (giriş ve çıkış engelleriyle birlikte) ve o iş biriminin sektördeki rekabetçi konumu tarafından belirlendiği söylenmektedir. Önemli olan, rakiplere karşı savunulabilecek bir maliyet veya farklılaşma pozisyonu (sektör genelinde veya bir niş içinde) elde etmektir. Böyle çekici bir konuma ulaşmak için bir firma, gerekli ayrı faaliyetleri rakiplerinden daha etkili ve/veya daha verimli bir şekilde yürütebilmelidir. Bu konumlandırma, bir endüstri içindeki performans farklılıklarının yalnızca bir kısmını açıklar: üstün bir performans sergileyen yalnızca çekici bir konuma sahip olmakla kalmaz, aynı zamanda benzersiz ve taklit edilmesi zor kaynaklara da sahiptir (Dierickx ve Cool, 1989; Wernerfelt, 1984)

Rekabet stratejisi böylece giriş engelleri oluşturmaya veya ürün pazarındaki rakiplerini aldatmaya odaklanmak yerine, rant getiren kaynakları besleme, biriktirme ve dağıtma sanatı (Foss, 1996).

Şirketlerin varlıklara ve yeteneklere yatırım yaparak "konumsal avantajlara" (Day ve Wensley, 1988) ulaştığı ileri sürülmektedir. Bazı araştırmalar (Baden-Fuller ve Stopford, 1994; D'Aveni, 1994; Thwaites vd., 1996), günümüzün dinamik ortamının, rekabet avantajı elde etmek için maliyet ve farklılaşma konumlarının eşzamanlı kombinasyonunu gerektirdiğini savunmaktadır.

Dinamik ortamlarda normalin üzerinde oluşan maliyetleri karşılayabilmek, pazar odaklı öğrenmeye dayalı sürekli değişim ve dönüşüm gerektirir (Slater, 1996). Pazar konumları açısından rekabet avantajlarını düşünmek yerine, kuruluşlar iş konumlarına yetenek perspektifinden yaklaşmalıdır (Hamel ve Prahalad, 1994). Bu, hizmete, maliyet kontrolüne, hıza ve hatta inovasyona verilen önemden fazlasını ifade eder; uzun vadeli performansın organizasyonun öğrenme becerilerine bağlı olması muhtemeldir.

Strateji literatürünün dikkati temel olarak (açık veya örtük) yetkinliklerin geliştirilmesi ve somut ürünler için rekabetçi konumlandırma üzerinde olmasına rağmen, endüstriyel hizmetler piyasalarındaki rekabet benzer bir evrim yolu göstermektedir. Rekabetçi konumlandırmanın genel ilkeleri hem ürün hem de hizmet endüstrilerinde geçerli olabilirken, belirli bir yaklaşıma ihtiyaç olduğuna dair göstergeler vardır. Fitzsimmons ve Fitzsimmons (1994), hizmet firmalarının

diğerlerinin yanı sıra nispeten düşük giriş engelleri, ölçek ekonomileri için minimum fırsatlar ve pazar alanındaki kısıtlamalar gibi çeşitli rekabet güçlüğü'nün üstesinden gelmek zorunda olduğunu savunmaktadır. Ayrıca, çoğu hizmet pazarlama yazarı, hizmet performansının ağırlıklı olarak soyut doğası veya üretim sürecine müşteri katılımı (tüm hizmetler için eşit olarak geçerli olmasa da) gibi genel farklılıkların belirli bir stratejik pazarlama yaklaşımına ihtiyaç duyduğunu kabul eder ( Lovelock, 1996). Ayrıca Lovelock (1996), daha az pazarlama uzmanlığı, göreceli pazarlama verisi eksikliği vb. ile pazarlama karar verme için farklı bir iç bağlamın varlığını vurgular. Ürün ve hizmet teklifleri arasındaki bu farklılıklar göz önüne alındığında, literatür tarafından yaratıcılığın hizmet sektörlerinde rekabet avantajının benzersiz özellikleri sergileyecektir. Örneğin, rekabet avantajının sürdürülebilirliği için temel gereksinimlerin çoğunun (örneğin, nadirlik, mükemmel şekilde taklit edilemezlik ve stratejik olarak eşdeğer ikamelerin eksikliği) hizmet işletmelerinde yerine getirilmesinin daha zor olması beklenmektedir. Müşterinin değerlemesi ve algısı bile teklifin soyut niteliğinden ve müşterilerin değerlendirmek zorunda olduğu zorluklardan etkilenecektir. Bharadwaj vd.. (1993), endüstrilerde sürdürülebilir rekabet avantajının genel bir kavramsal modelini geliştirmiş ve genel olarak stratejik unsurların yeterli düzeyde değerlendirilmemesi eksikliğine işaret etmişlerdir.

### **2.2.2.3. Ülke Düzeyinde Rekabet Gücü**

Ekonomiler işletme temelli yapılar olup aynı zamanda ülke işletmelerinin küresel pazarda oluşturduğu yapılar da ülke ekonomilerini ifade etmektedir. Ülke rekabet gücü, bir ülke işletmelerinin daha fazla değer üretmesine olanak sağlayan ve insanları için sürdürülebilir refahın gerçekleşmesine imkan tanıyan bir ortamın varlığı anlamını taşımaktadır (IMD, 2013). Bu sebeple ülke rekabet gücünün tanımlanmasında herhangi bir ülke işletmelerinin rekabet yetenekleri ve buldukları ülke imkanlarının bu rekabet yeteneklerinin sürdürülebilir olarak devam ettirmelerine katkısı dikkate alınmaktadır. Nitekim işletmelerin tek başlarına rekabet çabaları küresel piyasalarda yeterli olamayacağı gibi ülke koşullarının bu çabaları destekleyici yönü rekabet anlamında son derece öneme sahiptir. Bu noktada ülkenin ticaret politikaları, kur politikaları, vergi politikaları, enerji politikaları gibi üretim girdilerini oluşturan kalemler son derece önemli olup rekabet gücünü maliyetleri bakımından etkileyen hususlardır (Aktan ve Vural 2004).

Bunların yanı sıra bir ülkenin coğrafi konumun da rekabette avantaj üreten unsurlar arasında sayılması mümkündür. Ülkenin pazarlara göre konumu ulaşım maliyetlerini doğrudan etkileyeceği gibi tercih unsuru olmasında da etki sahibi olacaktır. Ayrıca ülkenin yer altı kaynakları da yine coğrafi konumuyla ilişkili olup zengin yeraltı kaynakları hammadde maliyetlerini düşürebilecek ve küresel pazarda fiyat rekabetinde bir avantaj sağlayacaktır. Ayrıca, üretim teknolojilerindeki eğilim ülkenin yüksek katma değerli üretim yapmasına olanak sağlayacak ve gelişmiş ülkelerde olduğu gibi bir kısım ürünlerde tekelleşme imkanı sunabilecektir. Ayrıca, teknoloji ihracatı gibi son derece az sayıda ülkenin bulunduğu üretici yelpazesine girme imkanı sağlayarak hedef pazarlar için tercih alternatifi olarak değerlendirilebilecektir.

Bu gücün devamlılığı aynı zamanda rekabetin devamlılığını yani sürdürülebilirliğini de mümkün kılmaktadır. Diğer bir tabir ile rekabetin sürdürülebilirliği için rekabet gücünün de devamlılığının sağlanması gerekmektedir. Buna bağlı olarak ortaya çıkan sürdürülebilir rekabet olgusu alanyazında çeşitli teorik yaklaşımlarla ele alınmış ve yaklaşım perspektiflerine bağlı olarak değerlendirilmiştir.

### **2.2.3. Sürdürülebilir Rekabet ve Teorik Yaklaşımlar**

#### **2.2.3.1. Rekabet Stratejileri**

Strateji kavramı, çalışma ve hayatın her alanında uygulanabilen çok boyutlu bir kavramdır. Strateji, farklı yazarlar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. (Johnson, Scholes & Whittington, 2005) stratejiyi, "paydaşların beklentilerini karşılamak amacıyla kaynak ve yetkinliklerin yapılandırılması yoluyla değişen bir ortamda avantaj sağlayan bir kuruluşun uzun süre boyunca yönü ve kapsamı" olarak tanımladı. Pearce ve Robinson (1991) stratejiyi bir şirketin oyun planı olarak tanımlamıştır. Doğru bir planlama olmadan hiçbir hedefe ulaşamaz. Planlama, hedefler belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli araçları seçme sürecidir. Planlar, yöneticilerin neyi organize etmeleri gerektiği konusunda net bir fikre sahip olmalarına yardımcı olur (Stoner ve diğerleri, 2003). Strateji formüle etmenin özü, bir şirketi çevresiyle ilişkilendirmektir (Porter, 1998). Bir firmanın rekabet ettiği sektör, firmanın çevresinin kilit yönüdür. Porter ayrıca, oyunun rekabet kuralının yanı sıra firma için potansiyel olarak mevcut olan stratejilerin endüstri yapısından

güçlü bir şekilde etkilendiğini savunuyor. Bu nedenle tüm firmalar dış güçlerden etkilenir ve başarılı olmaları için; planlarını beş temel rekabet gücüyle başa çıkılmalarını sağlayacak şekilde stratejilendirmeleri gerekiyor. Bilinmesi gereken önemli olan şey, stratejinin bir kolejin amacını ve organizasyonun paydaşlarına karşı yükümlülüklerini tanımlaması, organizasyonu çevrede konumlandırarak organizasyonel rekabet avantajı ile ilgilenmesi ve organizasyonun işini ürün veya pazar kapsamını tanımlamasıdır.

**Poerter'ın Genel Rekabet Stratejisi;** 1980'lerde rekabet analizi üzerine en çok okunan kitaplardan üçü Michael Porter'ın Rekabet Stratejisi, Rekabet Avantajı ve Ulusların Rekabet Avantajı idi. Porter, çeşitli kitaplarında, savunulabilir bir konum yaratmak ve ister bir endüstride ister ülkeler arasında olsunlar, rakiplerinden daha iyi performans göstermek için tek başına veya kombinasyon halinde kullanılacak üç genel strateji geliştirdi. Porter (1980), stratejilerin genel olduğunu çünkü çok çeşitli durumlara ve bağlamlara uygulanabilir olduklarını belirtir. Stratejiler genel maliyet liderliğidir; farklılaşma; ve belirli bir pazar nişine odaklanın. Porter'ın stratejileri, farklı organizasyonel düzenlemeler, kontrol prosedürleri ve teşvik sistemleri anlamına gelir. Porter, paylaşımı teşvik etmenin yanı sıra, rekabet avantajı elde etmek için firmaların özerk iş birimleri arasında beceri ve uzmanlığı etkin bir şekilde "aktarması" gerektiğini vurguluyor. Endüstri türü, firma büyüklüğü ve rekabetin doğası gibi faktörlere bağlı olarak, çeşitli stratejiler maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma konularında avantajlar sağlayabilir (Stoner ve diğerleri, 2003)..

Bir kurumun kendi sektöründeki göreceli konumu, bir sektörün kârlılığının sektör ortalamasının üstünde mi yoksa altında mı olduğunu belirler. Uzun vadede ortalamanın üzerinde karlılığın temel temeli, sürdürülebilir rekabet avantajıdır. Rekabette oldukça temel olan rekabet stratejileri için bir çerçeve sağlar. Porter (1980)'a göre, genel stratejiler kavramının altında yatan fikir, rekabet avantajının herhangi bir stratejinin kalbi olduğu ve rekabet avantajına ulaşmanın bir firmanın bir seçim yapmasını gerektirdiğidir.

**Farklılaşma Stratejisi;** Ürün veya hizmeti farklılaştırmak, bir firmanın ürün veya hizmeti hakkında endüstri genelinde benzersiz olarak algılanan bir şey yaratmasını gerektirir. Özellikler ister gerçek ister müşterinin zihninde olsun, müşteriler ürünü

rakip ürünlerde yaygın olarak bulunmayan arzu edilen özelliklere sahip olarak algılanmalıdır. Müşteriler ayrıca nispeten fiyata duyarlı olmalıdır. Ürün özellikleri eklemek, farklılaştırılmış bir ürünün üretim veya dağıtım maliyetlerinin, jenerik, farklılaştırılmamış bir ürünün fiyatından biraz daha yüksek olabileceği anlamına gelir. Bir farklılaştırma stratejisi başarılı olursa, müşteriler farklılaştırma özelliği eklemenin marjinal maliyetinden daha fazlasını ödemeye istekli olmalıdır Pearce ve Robinson (1991).

**Maliyet Liderliği Stratejisi;** Genel maliyet liderliği, firmaların sektördeki en düşük maliyetli üretici ve/veya distribütör olmayı ve öyle kalmaya yönelik politikalar geliştirmesini gerektirir. Maliyetleri kontrol etmeyi amaçlayan kurum stratejileri, verimli ölçekli tesislerin inşasını, maliyetlerin ve genel giderlerin sıkı kontrolünü, marjinal müşteri hesaplarından kaçınmayı, işletme giderlerinin en aza indirilmesini, girdi maliyetlerinin azaltılmasını, işçilik maliyetlerinin sıkı kontrolünü ve daha düşük dağıtım maliyetlerini içerir. Düşük maliyetli lider, üretim veya dağıtım maliyetlerini kendi pazarındaki diğer firmalardan daha düşük tutarak rekabet avantajı elde eder (Stoner ve diğerleri, 2003)..

**Odaklanma Stratejisi;** Nihai genel strateji, odaklanma (ayrıca niş veya segmentasyon stratejisi olarak da adlandırılır), belirli bir müşteriye, ürün hattına, coğrafi alana, dağıtım kanalına, üretim sürecindeki aşamaya veya pazar nişine odaklanmayı içerir. Odaklanma stratejisinin altında yatan önerme, bir firmanın sınırlı bir segmente, rakiplerinin daha geniş bir müşteri yelpazesine hizmet edebileceğinden daha verimli bir şekilde hizmet verebilmesidir. Odaklanma stratejisi kullanan firmalar, daha büyük pazarın bir bölümüne basitçe bir maliyet lideri veya farklılaştırma stratejisi uygular. Böylece firmalar, müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya dayalı olarak kendilerini farklılaştırabilir veya sınırlı pazarlarda daha düşük maliyetler elde edebilirler. Odaklanma stratejileri, müşterilerin farklı tercihleri veya özel ihtiyaçları olduğunda en etkilidir. Odaklanma stratejisi, ülke çapında bir pazarlama çabasına girme becerisine veya kaynaklarına sahip olmayan küçük, agresif işletmeler için genellikle uygundur. Böyle bir strateji, hedef pazarın büyük ölçekli bir operasyonu destekleyemeyecek kadar küçük olması durumunda da uygun olabilir. Birçok firma küçük başlar ve ulusal bir organizasyona doğru genişler Pearce ve Robinson (1991).

**Rekabetçi bir strateji olarak yeniden mühendislik;** Değişim mühendisliği basitçe iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması anlamına gelir ve maliyet, kalite, hız ve hizmette iyileştirmeler elde etmeyi amaçlar. Şirketlerin görevleri yerine getirmek için işlevler ve departmanlar halinde organize edilmesi gerektiği ve bunun yerine süreçlere dikkat edilmesi gerektiği görüşünü ortadan kaldırarak, şirketlerin iş yapma şeklini ilk ilkelerden yeniden icat ettiğini iddia ediyor. Yeniden mühendisliğin özü, görev uzmanlığını tersine çevirmek ve bunun yerine tek bir hamlede müşterilere değer katan toplam bir süreci tamamlamaya odaklanmaktır (Bayraktar, 2006).

**Stratejik Uyum;** İki düşünce bilgini tarafından devam eden bir tartışma var - Porter ayetleri Hamel ve Prahalad . Hamel & Prahalad stratejiye "uzatmak" olarak bakarken, Porter stratejiye "uygun" olarak bakar. Stratejik Uyum ve Stratejik Uzatma, kuruluşlardaki çeşitli stratejik plan geliştirme modellerini bilgilendiriyor gibi görünen iki temel çerçevedir. Stratejik uyum, iş ortamında fırsatlar arayarak ve fırsatlardan yararlanmak için kaynakları ve yeterlilikleri uyarlayarak bir strateji geliştirmenin bir yoludur. Öte yandan, stratejik esneme, bir kurumun rekabet avantajı sağlamak ve yeni fırsatlar yaratmak için kaynak ve yetkinliklerinden yararlanarak strateji geliştirmektir. Stratejik uyum, kuruluşlara pasif, Hamel ve Prahalad ise çevreye aktif olarak bakar. Firmaların çevreyi etkilemeye çalıştıklarını öne sürüyorlar. Porter, bir firmanın kaynaklarını içinde bulunduğu çevreye uydurması gerektiğini öne sürer. Kurumlar , müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır ve bunu yaparken temel kurumsal hedefleri olan hayatta kalma ve kârlılığa ulaşırlar. Kurumlar, müşteri ihtiyaçlarını karşılama kaygısından dolayı, müşterilerinin değer verdiği ürün/hizmetleri sunmak için stratejilerini dikkatli bir şekilde seçerler. Yöneticiler, kurumsal strateji önerme sorumluluğuna sahiptir ve stratejinin başarısı, yöneticilerin onu gerçekleştirme konusundaki kararlılığına bağlıdır (Johnson, Scholes & Whittington, 2005).

#### **2.2.3.2. Porter Beş Güç Modeli**

Beş kuvvet tasarımı ve modeli, Harvard Business School profesörü Michael E. Porter tarafından şirket performansını güçlendirmek, çeşitli sorunlu sorunları çözmek, endüstrinin rekabetçi yapısını ölçmek ve uygun kurumsal stratejiler geliştirmek için

oluşturuldu. Porter çerçevesi, işletmenin endüstri karlılığını etkileyen ve belirleyen ana güçleri analiz etmesine ve keşfetmesine olanak tanır (Albrecht Enders, et al., 2009).

Porter'ın Beş Kuvvet modelinin tasarım çerçevesi, Dört Kuvveti Geri Döküm makineleri temelinde yürütmek için temel bir başlangıç noktası gerçekleştirir, mevcut sürdürülemez ilerlemeden yeşillendirme kuvvetinin uygulanması yoluyla sürdürülebilir kalkınmanın gelecekteki beklentilerine dönüşüm sürecini gösterir. , çevresel bozulma ve yeşillendirme süreci. Bu beş temel dönüşüm, neden-sonuç teorisine dayalı olarak işlenir (Gandhi, et al., 2006).

Porter'ın Rekabetçi Stratejilerinin uyguladığı etki, iş stratejisi alanında, iş okullarındaki öğretiler ile birlikte iş dünyası uygulamaları üzerinde Porter'ın fikirlerinin izlenimini sürdürmek için muazzam bir etki yaratmıştır. Bu etki Porter'ın fikirlerinin, tasarımlarının ve çerçevesinin iş ve endüstriyel ortamda yarattığı etki hakkındaki önemini aktarmanın nedenlerini ortaya koydu ( Brandenburger , 2002).

Porter, beş kuvvetini aşağıdaki şekliyle ayrımlara tabi tutarak tanımlamıştır.:

- **Yatay kuvvetler:** Yeni girenlerden kaynaklanan tehdit; Yedek oyuncuların kaynaklanan tehdit; ve rekabetçi rekabet;
- **Dikey kuvvetler:** Alıcının pazarlık gücü; ve müşterinin pazarlık gücü (Pringle ve Huisman , 2011).

Bu kuvvetlere bağlı olarak Porter beş rekabet gücünü aşağıdaki şekliyle tanımlamıştır.

- (1) Yeni Girenlerin Tehdidi
- (2), Rekabetçi Rekabet;
- (3) İkame Mallar ve Hizmetler Tehdidi,
- (4) Alıcıların Pazarlık Gücü;
- (5) Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.

**Yeni Girişimcilerin Tehdidi ve Giriş Engeli;** Rekabet tehdidi, yalnızca mevcut iş oyuncularından değil, olası yeni girenlerden de gelebilir (Alonso ve Kok , 2018). Endüstri kar gösterdiğinde, yeni şirketleri cezbeder. Bu nedenle, uzun vadeli

pazarlama ve iş stratejileri ile gelişmeye mecburdur. Giriş engeli ortadan kalkmadıkça, yeni şirketler pazara kolayca girebilir ve endüstri dinamiklerini değiştirebilir. Spesifik endüstri dinamikleri, şirketlerin yeni girişini kısıtlayabilir ve bunlar giriş engelleri olarak bilinir (Martin, 2014).

Giriş engelleri, aşağıdakiler gibi çeşitli konulardan kaynaklı olarak kendini göstermektedir (Dobbs, 2014):

- Patentlerden ve mülkiyet haklarından elde edilen bilgiler;
- Yenilikçi altyapı ve teknolojiye erişime sahip olmak;
- Hükümetin engellere veya ölçek ekonomilerine yönelmesi;
- Çok yüksek ilk yatırım ihtiyacı;
- Sadık tüketicilerin değiştirilmesi için büyük maliyetler;
- Hammadde temininde sorunlar ve etkin dağıtım kanallarına erişimde sorunlar

**İkame Mal ve Hizmetlerin Tehdidi;** Başka bir endüstrinin ikame ürünleri aynı ihtiyaçları karşılayabilir. Herhangi bir ürünün ek ikameleri, daha büyük rekabet ortamına işaret eder, kar için daha az olasılık anlamına gelir. Örneğin, kutulu bir meyve suyu üreticisi için, hindistancevizi suyu, taze meyve suyu ve alkolsüz içecekler, farklı kategorilerden olsalar da ana ikameler olmaya devam etmektedir. İkame, şirketin ürün maliyetini etkileyebilir, dolayısıyla karı azaltır. Aksi takdirde, daha düşük ikame fiyatları satışları artırabilir ve daha düşük fiyatlar, mevcut şirketlerin satışlarını azaltarak daha fazla tüketiciyi cezbedebilir ( Rajasekar ve Raee, 2013).

**Müşterilerin Pazarlık Gücü;** Alıcılar ürün fiyatlarını karşılamak için daha az güce sahip olduklarında, şirketin dikkate alması gereken önemli bir konu haline gelir ( Rajasekar ve Raee , 2013). Bu noktada alıcı eğilimleri ve paranın satınalma gücündeki artışların yüksek satınalma gücünün devamlılığında önemli etkenler olduğu ve bu tür dönemlerde müşterinin pazarlık gücünün arttığı göz ardı edilmemelidir ( Kharub ve Sharma, 2017).

**Tedarikçilerin Pazarlık Gücü;** Hammadde tedarikçileri gerekli mal ve hizmetleri sağlar. Tedarikçilerle iyi ve istikrarlı bir ilişki sürdürmek için ciddi bir ihtiyaç olduğunu gösterir. Sektördeki canlılık ve dinamiklere bağlı olarak, tedarikçiler kendi

şartlarına hakim olma, fiyatları belirleme ve zaman çizelgesi mevcudiyetine karar verme konumunda kalırlar. Güçlü tedarikçiler, kendi satışlarının hacmini değiştirmeden veya satış miktarını düşürmeden hammadde maliyetlerini artırabilir (Dobbs, 2014).

**Mevcut rakipler arasındaki rekabet;** Porter'ın detaylandığı bu hayati güç, hakim şirketlerdeki rekabetin yoğunluğunu göstermektedir. Herhangi bir ek şirketin rekabet etmesi durumunda, fiyatları ve karları etkileyecek daha fazla rekabet baskısına neden olacak; dolayısıyla stratejiler değişecektir ( Baptista , & Preto , 2010). Piyasadaki birçok kaliteli ürün için sunulan bir seçim seçeneği nedeniyle, doğrudan bir rekabet hakimdir, bu sayede müşteriler, tercih ettikleri en iyi ürünü farklı bir şirketten çok kolay bir şekilde seçme seçeneğine sahip olurlar.

Yüksek güçte rekabetçi aşağıdaki durumların oluşması halinde daha belirgin biçimde kendini göstermektedir (Llusar ve Mercedes, 2006).:

- Benzer tip ürünler tek bir pazarda mevcuttur;
- Rakip şirketler benzer stratejiler uygulamaktadırlar;
- Ürünler aynı özelliklere sahip olup benzer faydalar sunar;
- Endüstriyel büyüme yavaştır;
- Yeni giriş için düşük engeller mevcuttur

#### **2.2.4. Rekabet Üstünlüğü Temini İçin Yetenek Geliştirme Yöntemleri**

Yetenek yönetimi, Wiblen ve McDonnell'in (2019) sınıflandırmasına bağlı olarak farklı bir düzeyden ele alınabilecektir. Araştırmacılar, yetenek yönetiminin analiz edilebileceği dört seviye belirlemişlerdir. Bunlar; mikro (bir bireye atıfta bulunarak), mezzo (kuruluşun veya kişinin çalıştığı departmanın konumu ile bağlantılı), makro (tüm organizasyonu kucaklayan) ve meta (sosyal ve kurumsal bağlama atıfta bulunur) şeklinde ifade edilmektedir. Birey düzeyinde yetenek, temel olarak psikolojik bilimler açısından analiz edilir; organizasyon düzeyinde ise yönetim çalışmaları perspektifinden analiz edilmektedir. Yeteneğe tüm ülke bağlamında yaklaşıldığında, ekonomi perspektifinden bir nitelendirme söz konusu olmaktadır.

Seviyelerin her birinde, yetenek bir rekabet avantajı kaynağı olabilir. Bir birey için yetenek, işgücü piyasasında istihdam edilebilirliği belirler, bu nedenle diğer adaylarla karşılaştırıldığında onlara oldukça rekabetçi bir konum sağlar. Bir kuruluş için yetenek, iş sonucunu etkiler ve pazar potansiyelini yaratır. Tüm ülke için, yeteneklerin sayısı ve performansları, örneğin GSYİH, büyüme dinamikleri ve ekonominin yenilikçilik düzeyi ile ilgili makroekonomik göstergeleri etkileyebilir; böylece, yetenekli bireyler ülkenin uluslararası arenadaki yerini belirlemektedir. Yeteneğin üç düzeyde bir rekabet gücü kaynağı olarak görülmesi, insanların bilgi, beceri, yatkınlık ve sağlık gibi beşeri sermayenin belirli bileşenlerine sahip olduklarından, insanların ulusların zenginliğine önemli katkılarda bulduklarına ilişkin Schultz'un araştırma bulgularıyla desteklenmektedir. İşin hem niceliğini hem de niteliğini belirleyen (Schultz, 1961).

Ulusal seviyede ise Yeteneklerin belirli ülkelerin rekabetçi konumu üzerindeki etkisi, Küresel Yetenek Rekabet Edebilirlik Endeksi (GTCI; Lanvin & Monteiro, 2019) raporunun bulguları temelinde analiz edilmektedir. Araştırmacılar, belirli ülkelerde kişi başına düşen gelir düzeyi ile yetenek yönetiminin etkinliği arasında güçlü bir ilişki olduğunu öne sürmüşler, ayrıca, yüksek ve düşük gelirli ülkeler arasındaki yetenek farkının son birkaç yılda arttığını ortaya koymuşlardır (Lanvin & Monteiro, 2019). 2019 raporunda sunulan analizlerin ana eksenini, piyasada başarıya ulaşmak ve sürekli değişen ortamda gerekli önlemleri almak için gereken yaratıcılık, yenilikçilik, esneklik, uyarlanabilirlik, risk alma ve enerjinin bir kombinasyonunu ifade eden girişimci yetenektir (Lanvin & Monteiro, 2019). Aynı araştırmacılara göre girişimci yetenek, sadece bir mikro organizasyon bağlamında değil, aynı zamanda küresel pazarlarda rekabet eden büyük çok uluslu şirketlerde de kendini göstermektedir. Bununla birlikte, bu özel (girişimci) yetenek türünün, işletme sahibinin, yönetici direktörün veya çok önemli bir konumda bulunan bir kişinin kararların çoğunu kuruluşun yürüttüğü faaliyetlerin yönüne ilişkin olarak aldığı küçük ve orta ölçekli işletmelerde özellikle önemli olduğu belirtilmektedir.

Girişimci yetenek, belirli bir ülkenin tüm sosyo-ekonomik sistemi bağlamında analiz edilmelidir, çünkü yalnızca ulusal ekonomi düzeyindeki çözümler, bireylerin potansiyelinin büyümeye ve gelişmeye katkıda bulunacağı bir kaldıraç etkisi yaratacaktır. Bu seviyedeki yetenek yönetimi uygun düzenlemeleri kapsmalıdır.

Bunlar yasal (kuruluşun hareket özgürlüğünü artırma), ekonomik (finansal kaynaklara erişim sağlama), eğitim (yeni bilgi sağlamak ve yeni çözümleri yaygınlaştırmak ve teşvik etmek için) ve sosyal (açık fikirliliği desteklemek) , yaratıcılık ve yenilikçilik) olarak ifade edilmektedir. Bu hususlara bağlı olarak aşağıda tartışılan dört alana atıfta bulunan aşağıdaki faktörlerin, ulusal düzeyde yetenekleri kullanma olasılığını etkileyeceği kabul edilmelidir. Bu faktörler, etkili performans için ortam sağlayan faktörler (Etkinleştir), yetenekleri çeken faktörler (Cazibe), gelişim fırsatları sağlayan faktörler (Büyüme) ve elde tutma faktörleri (Retain) olarak tasnif edilmiştir ve aşağıdaki şekliyle açıklanmışlardır (Lanvin & Monteiro, 2019).

Birinci grup, belirli bir ülkedeki yasal ve sistemik çözümleri ve ayrıca piyasaya ve sektöre özgü durumu kapsar. İşgücü piyasasının çalışanların müsaitlik durumunu ve yetkinliklerini belirleyen koşul da önemlidir.

'Cazibe' faaliyetleri, diğer faktörlerin yanı sıra, uluslararası işbirliğini teşvik eden ve finansal kaynakların mevcudiyetini artıran doğrudan yabancı yatırımları destekleyen ve yeni bilgi sağlayacak yüksek vasıflı yabancıların elde edilmesine yönelik faaliyetleri ifade eder.

Büyüyen yetenekler, hem örgün eğitim hem de diğer beceri ve bilgi geliştirme biçimleri yoluyla yeterlilikleri yükselten faaliyetleri içeren gelişim için fırsatlar ve beklentiler yaratmak anlamına gelir.

Son unsur, yeteneklere yurtdışında daha iyi umutlar aramalarına gerek kalmayacak kadar kaliteli bir yaşam sağlamaya odaklanır.

Organizasyon düzeyinde yapılacak olanlar ise; Kurumsal rekabet için yetenek yönetimi programlarının önemi, iş başarısı için İK uygulamalarının önemi de dahil olmak üzere daha geniş bir perspektiften analiz edilebilir. Bu karşılıklı bağımlılığı analiz etmeye yönelik temel yaklaşımlardan biri, uygun İKY'nin üç kategoriden birinde sınıflandırılabilir olumlu sonuçların elde edilmesini sağladığını varsayar: finansal, organizasyonel ve İKY sonuçları. Bu noktada böyle bir ilişkinin karşılıklı olabileceği belirtilmelidir. Shin ve Konrad (2017) İK uygulamalarının kalitesinin bir şirketin performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuş ve bu da

varsayılan kazançlardaki artışı mümkün kılmıştır. Bu da şirkete daha büyük bir varlık havuzu sağlamış ve daha sonra İKY süreçlerini iyileştirmek için kullanılacak olan organizasyonel, ilişkisel ve maddi kaynaklarını bu kaynaklarla genişletebilmiştir. Değiştirilmiş personel süreçleri, daha da yüksek performansı garanti eden yeni ve daha karmaşık amaçlara ulaşmayı destekler. Buna ek olarak, İK uygulamalarının kalitesi, yeterli şekilde tasarlanmış ve uygulanmış İK süreçleri çalışanları inisiyatif almaya ve kuruluşlarının işleyişini geliştirme konusunda yaratıcı olmaya teşvik ettiğinden, çalışan performansını iyileştirir (Khoreva & Wechtler, 2018).

İK süreçleri ile organizasyonel performans ve rekabet potansiyeli oluşturma arasında meydana gelen ilişkilerin çoğunluğu büyük organizasyonların çalışmaları kullanılarak araştırılmış ve tanımlanmış olsa da, korelasyon küçük ve orta ölçekli işletmelerde de mevcuttur. Patel ve Cardon (2010) tarafından yapılan araştırma, uygun İK uygulamalarının uygulanmasının KOBİ'lerin rekabet gücünü olumlu yönde etkilediğini kanıtlamıştır. Korelasyon, diğer hususların yanı sıra, daha iyi kalifiye işçiler edinilmesine yardımcı olan KOBİ'lerin kredibilite düzeyinin artırılmasını ifade etmektedir. Ek olarak, diğer kaynaklara (finansal, materyal) erişimleri sınırlı olduğundan, küçük işletmeler çalışanlarının yetkinliklerine daha fazla bağımlıdır. Bu nedenle pazarda rekabet edebilmek için çalışanlarının bağlılığına, yaratıcılığına, bilgi ve becerilerine odaklanırlar. Sheehan'ın (2014), ücretlendirme, yetkinlik geliştirme fırsatları ve İKY'nin stratejik yönleriyle ilgili uygun yetenek yönetimi uygulamalarının KOBİ'lerin finansal sonuçlarıyla doğrudan bağlantılı olduğunu göstermiştir. Bağlılık, yetenek yönetimi uygulamalarının KOBİ'lerin finansal ve organizasyonel çıktıları üzerinde etkili olan bir kriter olup Rauch ve Hatak (2016) tarafından da, küçük ve orta ölçekli işletmelerde personel sürecinin kalitesinin daha büyük bir etkiye sahip olabileceği ve bağlılığın bu yöndeki etkisi dile getirilmiştir.

İKY süreçleri ile organizasyonel performans arasındaki karşılıklı bağımlılığa dayanarak, İKY'nin bir alt alanı olarak yetenek yönetiminin bir organizasyonun rekabet gücü üzerinde büyük bir etkisi olacağı ifade edilebilir. Korelasyon, bir yandan yeteneklerin niteliklerinin kuruluş için öneminden, diğer yandan da yetenek yönetimi içinde yürütülen süreçlerin, uygulamaların ve faaliyetlerin kalitesinden ve organizasyonundan kaynaklanmaktadır. İlk durumda, kaynak temelli görüş (Barney,

1991) teorik bir temel olarak kullanılmalıdır; ikinci durumda, bir organizasyonun stratejik (dinamik) yetenekleri kavramı benimsenmelidir.

Yetenek, doğuştan gelen, benzersiz yeteneklere ve/veya ortalamanın üzerinde becerilere ve uzmanlık bilgisine sahip bir kişiyi ifade ettiğinde, nitelikler, doğası gereği yeri doldurulamaz ve taklit edilemez olan belirli bir insan sermayesini oluşturacaktır. Bu tür bileşenlerin benzersizliği, şirketler tarafından özellikle değerli olarak algılanır ve bir organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşılmasına yol açar. Ek olarak, yeteneklerin beceri ve yetenekleri bir şirketin organizasyonel sermayesi tarafından desteklenebilir ve bu da organizasyonun finansal, ilişkisel ve organizasyon içi yönlerinde önemli ölçüde daha yüksek performansa ulaşmasını sağlayacaktır (Sparrow & Makram, 2015). Yetenekli bireylerin insan sermayesi, daha fazla faydanın elde edilmesine ve hatta insan, organizasyonel ve ilişkisel sermaye arasındaki etkileşimden kaynaklanan sinerji etkisine katkıda bulunur. Bu kombinasyon her organizasyonda farklı ve benzersizdir ve bu nedenle pazarda bir şirket için bir rekabet avantajı kaynağı oluşturabilir.

Dinamik yetenekler, stratejik hedeflere ulaşmak için bir şirketin kaynaklarını elde etmeyi, harmanlamayı ve bunlardan yararlanmayı mümkün kılan iç uygulamalar ve faaliyet şemalarıdır. Bir şirketin işleyişinin değiştirilmesini ve piyasada meydana gelebilecek değişikliklere cevap vermesini sağlarlar. Dinamik yetenekler, organizasyonel gelişim sırasında yaratılan ve onların bir şirketin rekabet avantajının kaynağı olarak algılanmasını sağlayan benzersiz süreçlerdir (Eisenhardt & Martin, 2000). Bu teoriye uygun olarak Sparrow ve Makram (2015) yetenek yönetiminin (süreç olarak) diğer İKY faaliyetleri (bilgi edinme, bilgi paylaşımı ve işbirliği yapma gibi) üzerinde etkisi olduğunu ve bunlardan etkilendiğini belirtmişlerdir. Bu nedenle, etkin yetenek yönetimini uygulamak ve yürütmek, bir şirketin rekabet gücünün kaynağı haline gelebilir. Bu, yetenek yönetiminin bir organizasyondaki önemli pozisyonların sistematik olarak belirlenmesi ve onları yüksek potansiyeller ve yüksek performans gösterenlerle doldurma süreci olarak tanımlanmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, yetenek gelişimini ve bağlılığı artıracak bu tür İKY faaliyetlerinin uygulanması gerekmektedir (Collings ve Mellahi, 2009). Kuruluşlar, varsayılan hedeflere ulaşmak için yeteneklerin bir şirketin kaynaklarına erişmesini sağlayan ve hem mevcut bilgilerin hem de yetenekler tarafından yeni oluşturulan

bilgilerin tanımlanması, kodlanması ve uygulanmasına olanak tanıyan benzersiz bir sistem oluşturmalarıdır (Sparrow ve Makram, 2015). Uygulanan yetenek yönetimi programlarının kalitesi, şirketin avantajlarının derecesi için kritik öneme sahiptir. Araştırma ayrıca, yeteneklerin kendilerine tahsis edilen faaliyetleri algılama biçiminin, yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik girişimleri ve yeteneklerin katılım düzeyini etkilediğini kanıtladı. Programların kalitesi, yeteneklerin çalıştıkları şirketle psikolojik sözleşmelerini nasıl tanımladıkları ve değerlendirdikleri ile ilgilidir. Yetenek yönetimi programları ne kadar kapsamlı ve başarılı olursa, yetenekler organizasyonun bağlılığına o kadar üst sıralarda yer verir, bu da bu çalışan grubunun daha yüksek performans ve motivasyonu ile sonuçlanır (Khoreva, Vaiman & Van Zalk, 2017).

Bethke-Langenger ve ark. (2011), kesin olarak tanımlanmış bir yetenek yönetimi stratejisine sahip kuruluşların diğer kuruluşlardan daha yüksek finansal sonuçlar elde ettiğini doğrulamıştır. Bu, esas olarak kar seviyesi, satışlar, üretkenlik, marj ve hissedarlar için değer anlamına gelir. Örgütsel boyutla ilgili olarak, yetenekleri yöneten şirketler daha verimlidir, iç süreçleri daha profesyoneldir ve pazar potansiyelini değerlendirmede daha iyidirler. İnsan kaynakları ile ilgili olarak, yetenek yönetimi uygulamaları çalışanların katılımını, yetkinlik gelişimini, kariyer yollarını geliştirmeyi ve çalışan devrini sınırlandırmayı olumlu yönde etkiler. Yetenek yönetimi programları ile yukarıda belirtilen kategoriler arasındaki ilişki, 580 kuruluştan oluşan bir grup üzerinde yürütülen ampirik çalışmalarda pozitif olarak doğrulanmıştır (Bethke-Langenger ve diğerleri, 2011). Uygun şekilde tasarlanmış yetenek yönetim sistemlerinin önemi Jiang, Lepak, Hu ve Baer (2012) tarafından kanıtlanmıştır. Collings ve Mellahi'nin (2009) bir şirketin performansının, yeteneklerin çalışma motivasyonu, kendini adanma ve standart sorumluluklarının ötesine geçen faaliyetler üstlenme ile yakından bağlantılı olduğunu belirtmişlerdir.

Yukarıdakilerin bir sonucu olarak, yetenek yönetiminin örgütlerin rekabet potansiyelinin yaratılmasını sağladığı söylenebilir. Bir yandan, yetenekli bireylerin bir organizasyon için değer oluşturan insan sermayesinin belirli bileşenlerine sahip olması gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Öte yandan, uygun şekilde tasarlanmış süreçler (yeteneklerin kazanılması, geliştirilmesi, motive edilmesi, ödüllendirilmesi ve elde tutulmasına yönelik), şirketi rakiplerinden ayıran stratejik bir yetenek olarak

değerlendirilebilir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin özgüllüğü (diğer faktörlerin yanı sıra çeşitlilikleri, farklı iş modelleri ve büyük kuruluşlara kıyasla daha sınırlı finansal ve maddi kaynakların mevcudiyeti ile ortaya çıkan) yetenek yönetimi süreçlerinin doğru tasarımının yapılmasına neden olur. Şirketin rekabet gücü için hayati önem taşımaktadır.

Birey düzeyinde, yetenek konuları istihdam edilebilirlik bağlamında değerlendirilmelidir. Bu, birinin yetenek olarak görülmesine izin veren özelliklerin, insan sermayesine yatırımda beklenen getiri sağlayacak bir iş olan doğru işi bulma şanslarını ne derece etkilediğini analiz etmek anlamına gelir. Van der Heijde ve van der Heiden'in (2006) kavramına göre, istihdam edilebilirlik beş boyuttan oluşur: mesleki uzmanlık, işgücü piyasasında gelecekteki değişikliklere hazırlanmayı gerektiren beklenti ve optimizasyon, kişisel esneklik, şirketin gereksinimlerine uyum sağlama. ve çeşitli roller üstlenme isteği ve aynı zamanda kişinin kendi işi ile kariyer çıkarları ve örgütsel hedefler arasındaki uzlaşmada dengeyi koruması. Yazarlar bulgularına dayanarak, yüksek düzeyde istihdam edilebilirliğin bir kariyer yolu geliştirme, mevcut iş pozisyonlarındaki performans, uzun vadeli iş sonuçları ve belirli bir çalışanın çalıştığı kuruluşların performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu doğruladılar. Sonuçlarında, istihdam edilebilirlik seviyesinin, bir çalışanın bireysel yeteneklerine, yeteneklerine ve kişiliğine bağlı olabileceğini de belirtmişlerdir. Nilsson ve Ellstrom (2012) benzer bulgulara ulaşmışlardır. İstihdam edilebilirliği, dinamik olarak değişen ve rekabetçi işgücü piyasasının gerekliliklerini yerine getirmek için kritik olan bir dizi yeterlilik ve bireysel özellik olarak tanımladılar. Böyle bir yaklaşımın mevcut yetenek tanımlarına yakın olduğunu iddia ederler, ancak istihdam edilebilirlik terimi daha geniştir ve yetenek onun kilit bileşenidir.

İstihdam edilebilirliği analiz ederken, uzman bilgisi, becerileri, tutumları ve yetenekleri gibi faktörlerin düzeyini etkilediği belirtilmelidir. Ayrıca çalışanların iş yerinde yararlanabilecekleri bireysel temaları/tanıdıkları ve kişiler arası ilişkileri de büyük önem taşımaktadır. Yukarıdaki faktörler, yetenek ve boyutlarına yönelik farklı yaklaşımlara ayrılan bölümde daha önce sunulanlarla örtüşmektedir. Bu nedenle, bir kişinin bir alanda mesleki uzmanlık veya yüksek lisans derecesi şeklinde ifade edilen ortalamasının üzerinde bir potansiyeli varsa ve ayrıca istisnai yetenek ve yetenekleri

varsa, istihdam edilebilirlikleri yüksek olacaktır. Bu, birçok kuruluş bu tür adayları işe almak için çaba göstereceğinden, yetenekli bireylerin işgücü piyasasında oldukça rekabetçi bir konuma gelmesine yardımcı olur.

#### **2.2.5. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne İlişkin Araştırmalar**

Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğine ilişkin olarak ise literatürde sürdürülebilir rekabetin gereklilikleri, temel unsurları, doğurduğu sonuçlar ve avantajları gibi hususlar ele alınmış, sürdürülebilir rekabetin tesisi için oluşturulması gereken sistemsel yaklaşımlar gibi konular araştırmaların odağında yer almıştır.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ilişkin olarak Javalgi vd., (2005) araştırmalarında internet üzerinden faaliyet gösteren teknoloji firmalarının küresel pazardaki rekabet üstünlüğünü temin eden hususları araştırmışlardır. İnternet tüketicisinin alışveriş davranışları ve karar verme sistematiğine odaklanan araştırmacılar, bu hususlara vakıf olan işletmeler için internet kullanımının sürdürülebilir rekabet açısından önemli bir unsur olduğunu saptamışlardır.

Mazzarol ve Soutar (1999) ise sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü eğitim kurumlarında ele almışlar ve araştırmacılar, eğitim kurumlarında örgüt kültürünün sürdürülebilir rekabette önemli bir üstünlük unsuru olabileceğini vurgulamışlardır.

Heywood ve Kenley (2008) ise konuyu dinamik kaynak temelli strateji bağlamında ele almışlardır. Araştırmada, stratejik kaynakların yenilenebilirliği ve rekabet kaynaklarının hızlı ikamesinin gerekliliğini, ayrıca bu kaynakların çevresel tedarikinin yüksek oranlı olmasının önemini de vurgulayan araştırmacılar bu kriterlerin mevcudiyetini yönetim kademesinin yaklaşımlarına bağlamaktadırlar. Yönetimin bu konulara ilişkin olarak yönetsel stratejilerin de bu yönde şekillendirilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir.

Burden ve Proctor (2000) ise işletmelerin müşteri gereksinimlerini tam zamanında karşılamanın ve beklentilerini göz önünde bulundurmanın rekabet üstünlüğünde önemli hususlar olduğunu dile getirmektedirler. Bunun sürekliliğinin sağlanabilmesi için ise şirket stratejisinin bu yönde şekillendirilmesi gerektiğini ve çalışanların bu yönde eğitilmesi, organizasyonel yapının bu minvalde düzenlenmesi gerektiğinin önemine işaret etmişlerdir.

Baykara (2010) ise sürdürülebilir rekabet gücünün satış ve pazarlama stratejilerinin geliştirilmesiyle birlikte personelin bu yönde şekillendirilmesi gerektiğini ve bunun için eğitim programları düzenlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Öte yandan rekabet motivasyonunun işletme kültürüyle de ilişkili olduğunu ve bu yönde atılacak adımların rekabet üstünlüğünde önemli avantajlar sağlayacağını öne sürmektedir.

### **3. YÖNTEM**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, yetenek yönetiminin işletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü ne düzeyde ve hangi boyutlar için etkilediğinin tespit etmek olarak belirlenmiştir.

#### **3.2. Araştırmanın Önemi**

Araştırma, henüz yeni sayılabilecek olan yetenek yönetimi kavramının rekabetteki etkilerini belirleyerek bu alandaki eğilimlerin oluşması bakımından somut veriler içermesi itibariyle önem arz etmektedir. Ayrıca, bir hizmet sektörü olan bilişim alanında olması itibariyle de yetenek yönetiminin sadece üretim endüstrileri bağlamında önem arz eden bir husus olmayıp hizmet sektörü bakımından da son derece öneme sahip olduğunu ortaya koyması itibariyle de önemlidir.

#### **3.3. Araştırma Modeli**

Bu araştırmada nicel bir araştırma yaklaşımı olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modellerinde genel olarak geniş bir kitle üzerinden araştırmacının belirlediği olgular üzerinden veri toplanması ve mevcut durumun bu olgulara bağlı olarak analiz edilmesi amaçlanmaktadır. İlişkisel tarama modelinde en az iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin mahiyeti ve boyutları araştırılmaktadır. Değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olarak sergiledikleri değişim dikkate alınmak suretiyle tespit edilen kavramlar/değişkenler arası ilişkinin yorumlanması, incelenmesi şeklinde yürütülen araştırma biçimidir (Karasar, 2009).

#### **3.4. Araştırma Hipotezleri**

Araştırmada aşağıdaki H temel hipotezine bağlı olarak alt hipotezlere yanıt aranmıştır:

H: Yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet gücü üzerinde pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır.

H1: Ücret ve yan haklar sürdürülebilir rekabet gücünü pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

H2: Performans değerlend sürdürülebilir rekabet gücünü pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

H3: Eğitim ve geliştire sürdürülebilir rekabet gücünü pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

H4: Kariyer geliştirme sürdürülebilir rekabet gücünü pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

### **3.5. Evren ve Örneklem**

Evren olgusu sosyal bilimlerde bir araştırma konusunun odağında bulunan en geniş bireyler topluluğunu ifade etmektedir. Örneklem ise bu evren içerisinde belirli kurallar doğrultusunda seçilmiş ve evreni temsil yeteneği olduğu kabul edilen bir alt kümeyi ifade eder. Sosyal bilimlerde araştırmalar büyük çoğunlukla evrenin tamamına ulaşma ihtimalinin çok zor olması sebebiyle örneklem küme üzerinden yapılır ve ulaşılan sonuçlar örneklenin temsil ettiği evrene genellenir. Bu yaklaşım aynı zamanda örneklem seçiminin şeklini ve kurallarını da gündeme getirmekle birlikte seçilecek olan örneklemin evreni temsil yeteneği dikkate alınmak suretiyle örneklem belirlenir (Karasar, 2009). Örneklemin belirlenmesi noktasında öncelikle araştırmanın mahiyetine bağlı olarak evren sınırlandırılmalı, özellikleri net bir biçimde belirlenmeli ve bu sınırlar içerisinde temsil yeteneğine sahip örneklem oluşturulmalıdır (Karasar, 2009).

Bu izahlardan hareketle araştırma evreni İstanbul ili Beykoz ilçesi sınırları içerisinde yer alan bilişim şirketleri olarak belirlenmiştir. Yapılan araştırmalar neticesinde ilçe sınırları içerisinde faaliyet gösteren 21 firmanın varlığı tespit edilmiş ve bu firmaların ortalama çalışan sayısı yaklaşık 16 olarak hesaplanmıştır. Bu firmalardan ulaşılabilenlerle yapılan anket çalışması neticesinde 230 anket ilgililerine ulaştırılmış, bunlardan 184 tanesine yanıt alınabilmiştir. Yapılan incelemeler neticesinde boş, tek düze işaretlenmiş anketler ayıklanmak suretiyle kalan 170 anket ile araştırma yürütülmüştür.

### 3.6. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama araçları olarak aşağıda başlıklar halinde yer verilen araçlar kullanılmıştır.

#### 3.6.1. Demografik Bilgi Formu

Katılımcıların bireysel özelliklerini tespiti yönelik araştırmacı tarafından oluşturulan bu formda cinsiyet, işletmedeki pozisyonu, bu işletmedeki çalışma süresi, mesleki kıdem süresi ve eğitim durumu olmak üzere beş ifade bulunmaktadır. İfadeler, çoktan seçmeli olarak oluşturulmuş olup bu ifadelerle katılımcıların kişisel özelliklerinin tespiti amaçlanmıştır.

#### 3.6.2. Yetenek Yönetimi Ölçeği

Chen (2012) tarafından Çince olarak geliştirilen ölçeğin Türkçe çevirisi Kaya (2019) tarafından yapılmıştır. Ölçek 26 madde ve beş alt boyuttan oluşmakla birlikte beşli likert yapıda (1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Çok Katılıyorum) oluşturulmuştur. Araştırmacı ölçek boyutlarını ve güvenilirlik düzeylerini “Stratejik Pozisyonları Tanımlama ve Yetenek Havuzu Oluşturma ( $\alpha = 0,88$ ), Eğitim ve Geliştirme ( $\alpha = 0,90$ ), Performans Değerleme ( $\alpha = 0,85$ ), Kariyer Geliştirme ( $\alpha = 0,84$ )ve Ücret ve Yan Haklar ( $\alpha = 0,87$ )” şeklinde bildirmektedir. Bu araştırma kapsamında yapılan güvenilirlik analizi neticesinde ölçek bütünü için  $\alpha = 0,91$  olarak tespit edilmiş ve bu değer genel kabul gören 0,70 (Büyüköztürk vd., 2009) değerinin üzerinde olması itibarıyla oldukça güvenilir bir veri yapısının oluştuğuna kanaat getirilmiştir. Ayrıca ölçek alt boyutlarına ilişkin yapılan güvenilirlik analizi neticesinde boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayılarının “Stratejik Pozisyonları Tanımlama ve Yetenek Havuzu Oluşturma ( $\alpha = 0,83$ ), ( $\alpha = 0,73$ ), Performans Değerleme ( $\alpha = 0,77$ ), Kariyer Geliştirme ( $\alpha = 0,79$ ) ve Ücret ve Yan Haklar ( $\alpha = 0,81$ )” şeklinde olduğu görülmüştür. Elde edilen bu değerler doğrultusunda ölçeğin genel kabul görmüş 0,70 güvenilirlik düzeyinin üzerinde bir güvenilirliğe sahip olduğu ve kullanılabilirliği kabul edilmiştir.

#### 3.6.3. Sürdürülebilir Rekabet Gücü Ölçeği

Sürdürülebilir Rekabet ölçeği Tokgöz (2016)'ün Lertpachin, Wingwon ve Noithonglek (2013), Leonidou, Leonidou, Fotiadis ve Zeriti (2013) ve Li ve Liu'nun

(2014) tarafından geliştirilen ölçeklerin çevirisini kullanarak geçerlilik çalışmasını yaptığı çalışmasından alınmıştır. Ölçek 7 maddeden oluşmakla birlikte beşli likert yapıda (1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Çok Katılıyorum) düzenlenmiştir. Tek boyut olarak kullanılan ölçek için alınan puana bağlı olarak rekabet gücünün yüksek veya düşük olduğu ifade edilmekle birlikte araştırmacı ölçek güvenilirlik katsayısını  $\alpha = 0,81$  olarak bildirmiştir. Bu araştırmada yapılan güvenilirlik analizi ile elde edilen sonuca bağlı olarak  $\alpha$  katsayısı 0,78 olarak tespit edilmiştir.

### **3.7. Verilerin Toplanması**

Araştırmada kullanılan veriler, oluşturulan ölçek yardımı ile araştırma kapsamında belirlenmiş özelliklere sahip olan örnekleme dağıtılmak suretiyle toplanmıştır. Bu dağıtım, dijital iletişim araçları ile gerçekleştirilmiş; dijital forma dönüştürülen form daha önce görüşmek suretiyle konunun izah edildiği işletme yöneticilerine ve çalışanlarına mail yolu ile ulaştırılarak toplanmıştır. Toplam 278 kişiye anket maili ulaştırılmış ancak bunlardan yalnızca 191'inden dönüş alınmıştır. Elde edilen anket yanıtları incelenerek eksik, hatalı ve tek bir yanıt şeklinde işaretlenmiş olanlar elenmek suretiyle araştırma elde kalan 170 sağlıklı katılımcı ile devam ettirilmiştir.

### **3.8. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı**

Bu çalışmanın amacı, yetenek yönetiminin işletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü ne düzeyde ve hangi boyutlar için etkilediğinin tespit etmek olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırma bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinden sürdürülmüştür. Araştırma kapsamı da faaliyet olarak bilişim sektöründe 5 yıl da daha fazla süre ile faaliyet gösteren işletmelerde yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisinin araştırılması olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırmaya dahil edilen işletmeler, İstanbul ili Beykoz ilçesi sınırları içerisinde faaliyet gösteren işletmeler içerisinde seçilmiştir ve bu işletmelerden elde edilecek verilerle araştırma sınırlandırılmıştır.

### **3.9. Verilerin Analizi**

Anket aracılığı ile elde edilen veriler, SPSS programına aktarılmak suretiyle analiz edilmiştir. Betimsel tarama için katılımcı yanıtlarının ortalama, standart sapma ve

frekans dağılım değerleri analiz edilmiş ve bu değerler üzerinden bulgulara erişilmeye çalışılmıştır. Diğer taraftan liderlik boyutları ile psikolojik dayanıklılık alt boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi adına korelasyon analizine başvurulmuştur. Elde edilen değişkenler arası korelasyonlar dikkate alınarak değişkenler arası ilişkinin irdelenmesi için de regresyon analizine başvurulmuştur. Bu noktada öncelikle verinin normal dağılım sergileyip sergilemediği belirlenmiştir. Dağılımın normalliği testi için Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmıştır. Bu bağlamda, yapılan normallik testi neticesinde basıklık ve çarpıklık değerleri dikkate alınarak verilerin normal dağılım sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Normallik varsayımının test edilmesi amacıyla çarpıklık ve basıklık katsayılarının yanı sıra Kolmogorov-Smirnov test sonuçları incelenmiş; aritmetik ortalama, mod ve medyanın birbirlerine eşit veya çok yakın olması, basıklık ve çarpıklık katsayılarının  $\pm 1$  aralığında 0'a yakın olması, basıklık ve çarpıklık katsayılarının kendi standart hatalarına bölünmesiyle hesaplanan index değerlerinin  $\pm 2$  aralığında 0'a yakınlık düzeyi, standart sapmayla ortalama oranını yüzdesel olarak ifade eden bağıl değişim katsayısının 20-25 aralığında bulunması gibi kriterler verinin normal dağılım sergilediği konusunda kanıt olarak kabul görmektedir (Howitt & Cramer, 2011, Tabachnick & Fidell, 2013). Elde edilen normallik test sonuçları doğrultusunda dağılımın normalliği kabul edilmiş ve parametrik (ikili gruplar için t-testi, ikiden fazla gruplu değişkenler için ANOVA) testlerin uygulanabilirliğine kanaat getirilmiştir.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin yüzdeler ve sayıları Tablo 1 ile verilmiştir. Tablo verileri doğrultusunda katılımcıların %61,8'i erkek ve %38,2'si kadınlardan oluşmaktadır.

Çalıştıkları şirketteki pozisyonları itibarıyla dağılımlar değerlendirildiğinde ise %12,9'u üst düzey yönetici, %21,2'si birim yöneticisi, %8,2'si teknik destek ekibi ve %57,6'sı da çalışanlardan oluşmaktadır.

Katılımcılar mevcut işletmelerinde çalıştıkları süreye göre değerlendirildiğinde %51,22'sinin 1-5 yıl arası sürelerde bu işletmede çalıştıkları görülmektedir. Bununla birlikte %32,4'ü 6-10 yıl ve %16,5'i 11-15 yıl sürelerde mevcut işletmelerinde çalışmaktadırlar.

Çalışanların meslekte geçirdikleri süreler göre dağılımları ise %23,5'i 1-5 yıl, %40'ı 6-10 yıl, %23,5'i 11-15 yıl ve %12,9'u da 16-20 yıl arası sürelerde mesleklerini icra ettiklerini bildirmişlerdir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde ise %22,4 lisans öncesi (ön lisans ve lise), %22,4 lisans, %44,1 yüksek lisans ve %11,2'si doktora düzeyinde mezuniyeti olduğunu bildirmişlerdir. Bu oranlar dikkate alındığında katılımcıların %55,3'ünün lisansüstü eğitime sahip kişiler olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Değişkenler	Gruplar	N (170)	%
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	105	61,8
	Kadın	65	38,2
<b>Pozisyon</b>	Üst Düzey Yönetici	22	12,9
	Birim Yöneticisi	36	21,2
	Teknik Destek	14	8,2
	Çalışan	98	57,6
<b>Bu işletmede çalışma süreniz</b>	1-5 Yıl	87	51,2
	6-10 Yıl	55	32,4
	11-15 Yıl	28	16,5
<b>Mesleki Kıdem</b>	1-5 Yıl	40	23,5
	6-10 Yıl	68	40,0
	11-15 Yıl	40	23,5
	16-20 yıl	22	12,9
<b>Eğitim Durumu</b>	Lisans Öncesi	38	22,4
	Lisans	38	22,4
	Yüksek Lisans	75	44,1
	Doktora	19	11,2

#### 4.2. Değişken Ortalamaları ve Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Bulgular

Çalışmada elde edilen bulgular bu başlık altında aşağıdaki tablo verileri ile sunulmuştur. Çalışmada ele alınan değişkenlere ilişkin ortalamalar incelendiğinde tüm değişkenlerin 3,70 üzerinde bir ortalama sergiledikleri görülmektedir. Buna göre Sürdürülebilir Rekabet gücü 3,75(±,81), Ücret ve Yan Haklar 3,80(±,80), Performans Değerleme 3,78(±,90), Eğitim ve Geliştirme 3,82(±,84), Kariyer Geliştirme 3,76(±,86) ve Stratejik Pozisyon Tanımlama ve Yetenek Havuzu Oluşturma 3,75(±,81) şeklinde ortalamaya sahiptirler.

**Tablo 2: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

<b>Değişkenler</b>	<b>Ort</b>	<b>SS</b>	<b><math>\alpha</math></b>
Sürdürülebilir Rekabet Gücü	3,7447	,80472	$\alpha = 0,78$
Ücret ve Yan Haklar	3,7983	,79130	$\alpha = 0,81$
Performans Değerleme	3,7809	,89880	$\alpha = 0,77$
Eğitim ve Geliştirme	3,8176	,83461	$\alpha = 0,73$
Kariyer Geliştirme	3,7574	,85719	$\alpha = 0,79$
Stratejik Pozisyon Tanımlama ve Yetenek Havuzu Oluşturma	3,7647	,79472	$\alpha = 0,83$

Çalışmada, sürdürülebilir rekabet gücü ile yetenek yönetimi alt boyutları arasındaki korelasyon ilişkisi incelenmiş ve elde edilen analiz sonuçlarına Tablo 3'te yer verilmiştir. Tablo verileri incelendiğinde Sürdürülebilir Rekabet Gücü ile Ücret ve Yan Haklar değişkenleri arasında pozitif yönlü ve ortak kuvvette ( $r=,624$ ) bir korelasyonun varlığı görülmektedir. Bununla birlikte Sürdürülebilir Rekabet Gücü ile Performans Değerleme arasında orta kuvvette ve pozitif yönlü ( $r=,564$ ), Eğitim ve Geliştirme ile orta kuvvette ve pozitif yönlü ( $r=,609$ ) ve Kariyer Geliştirme ile yine orta kuvvette ve pozitif yönlü ( $r=,689$ ) korelasyonun varlığı saptanmıştır. Bunun yanı sıra Sürdürülebilir Rekabet Gücü ile Stratejik Pozisyon Tanımlama ve Yetenek Havuzu değişkenleri arasında bir korelasyona rastlanmamıştır (Tablo 3).

**Tablo 3: Yetenek Yönetimi Boyutları İle Sürdürülebilir Rekabet Gücü Arasındaki Korelasyon**

	<b>Sürdürülebilir Rekabet Gücü</b>	<b>Ücret ve Yan Haklar</b>	<b>Performans Değerleme</b>	<b>Eğitim ve Geliştirme</b>	<b>Kariyer Geliştirme</b>
<b>Sürdürülebilir Rekabet Gücü</b>	1**				
<b>Ücret ve Yan Haklar</b>	,624**	1			
<b>Performans Değerleme</b>	,564**	,594**	1		
<b>Eğitim ve Geliştirme</b>	,609**	,626**	,505**	1	
<b>Kariyer Geliştirme</b>	,689**	,634**	,539**	,561**	1

\*\*p<,01

Araştırmada yetenek yönetimi alt boyutları olan ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü değişkeni ile korelasyon ilişkisi sergileyen “Performans Değerleme, Kariyer Geliştirme, Eğitim ve Geliştirme ve Ücret ve Yan Haklar” değişkenlerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü ne düzeyde yordadığını tespit etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizine başvurulmuştur. Analiz neticesinde elde edilen

regresyon modelinin  $F(4,165) = 35,870$ ,  $p < ,001$  olduğu ve bağımlı değişkendeki varyansın %46,4'ünün ( $R^2_{adjusted} = .464$ ) bağımsız değişkenler olan yetenek yönetimi alt boyutlarınca açıklandığı tespit edilmiştir. Elde edilen modelde, Eğitim ve Geliştirme bağımsız değişkeninin korelasyon ilişkisi olmasına karşın sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü yordamadığı yani modele katkı sağlamadığı ( $p > ,05$ ) görülmüştür. Bu durum çoklu doğrusallık sorununun bulunması halinde söz konusu olabilmekte ve korelasyon katsayıları incelendiğinde Eğitim ve Geliştirme değişkeni ile Kariyer Geliştirme bağımsız değişkeninin aynı düzeyde korelasyon katsayılarına sahip oldukları görülmektedir. Bu durum çoklu doğrusallığın sebeplerinden birisi sayılmaktadır. Bu sebeple, eğitim ve geliştirme değişkeni regresyon analizinden çıkarılmıştır. Ayrıca, stratejik pozisyon ve yetenek havuzu değişkenine ilişkin p değeri de Bu değişken dışında kalan performans değerlendirme, kariyer geliştirme ve ücret ve yan haklar değişkenleri modele anlamlı katkı sağlamışlardır (Tablo 4).

Elde edilen regresyon analizi sonuçları doğrultusunda Performans değerlemenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü değişkenini olumlu ve anlamlı olarak yordadığı görülmektedir.  $\beta = ,290$ ,  $t(165) = 3,912$ ,  $p = ,000$ ,  $pr^2 = ,083$ .

Bir diğer bağımsız değişken olan kariyer geliştirmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü değişkenini benzer şekilde pozitif yönlü ve anlamlı olarak yordadığı görülmektedir. Bu ilişki ise  $\beta = ,187$ ,  $t(165) = 2,228$ ,  $p = ,000$ ,  $pr^2 = ,028$  formülü ile verilebilmektedir.

Son olarak ücret ve yan haklar bağımsız değişkeninin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü pozitif yönlü ve anlamlı olarak yordadığı görülmekle birlikte bu ilişki de  $\beta = ,185$ ,  $t(165) = 2,279$ ,  $p = ,000$ ,  $pr^2 = ,026$  şeklinde formülize edilmiştir.

**Tablo 4: Yetenek Yönetimi ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Regresyon Analizi**

	Standardize Olmayan Katsayılar		95,0% Güven Aralığında $\beta$		Standardize		P
	$\beta$	Se $\beta$	Alt Sınır	Üst Sınır	$\beta$	t	
(Sabit/Constant)	1,556	,189	1,183	1,929		8,24	,000**
Performans Değerleme	,197	,050	,098	,297	,290	3,91	,000**
Kariyer Geliştirme	,133	,060	,015	,251	,187	2,23	,027*
Ücret ve Yan Haklar	,143	,063	,019	,267	,185	2,28	,024*

\* p<,05; p<,01

### 4.3. Yetenek Yönetiminin Demografik Değişkenlere Bağlı Olarak Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular

Araştırmanın betimsel analizleri bağlamında yetenek yönetiminin demografik değişkenlere bağlı olarak farklı ortalamalar sergileyip sergilemediği analiz edilmiş elde edilen bulgulara bu başlık altında yer verilmiştir.

Katılımcıların işletmelerindeki yetenek yönetimini değerlendirmelerine yönelik olarak cinsiyetin bu değerlendirmede istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık unsuru olup olmadığı analiz edilmiş, elde edilen analiz sonuçlarına Tablo 5'te yer verilmiştir.

**Tablo 5: Yetenek Yönetimi Alt Boyutları Ortalamalarının Cinsiyet Göre Farklılıklarına Yönelik t-testi İstatistikleri**

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Sd.	t	p
Ücret ve Yan Haklar	Erkek	105	3,9262	168	3,362	,001*
	Kadın	65	3,4846			
Stratejik Pozisyon ve Yetenek Havuzu	Erkek	105	3,8438	168	2,060	,041*
	Kadın	65	3,5846			
Performans Değerleme	Erkek	105	3,9667	168	3,540	,001*
	Kadın	65	3,4808			
Eğitim ve Geliştirme	Erkek	105	3,8881	168	1,403	,163
	Kadın	65	3,7038			
Kariyer Geliştirme	Erkek	105	3,9262	168	3,362	,001*
	Kadın	65	3,4846			

\*p<,05

Yetenek yönetimi alt boyutlarına ilişkin algının katılımcıların çalıştıkları işletmedeki pozisyonlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiş, elde edilen bulgulara Tablo 6'da yer verilmiştir. Tablo verilerinden hareketle, çalışan pozisyonundaki

katılımcıların kariyer geliştirme konusundaki kanaatlerinin üst düzey yöneticiler ve birim yöneticilerine nazaran anlamlı biçimde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte performans değerlendirme boyutuna ilişkin olarak da çalışanlar ile diğer grupların tümü arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın varlığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, çalışanların performans değerlemeye ilişkin görüş düzeylerinin üst düzey yönetici, birim yöneticisi ve teknik destek pozisyonlarındaki çalışanlara nazaran daha yüksek olduğu saptanmıştır. Öte yandan, sıra Stratejik Pozisyon ve Yetenek Havuzu ve Eğitim ve Geliştirme boyutlarına ilişkin katılımcı değerlendirmelerinin pozisyonabağı olarak farklılaşmadığı görülmektedir.

**Tablo 6: Yetenek Yönetimi Alt Boyutları İle Pozisyon Değişkeni İlişisine Yönelik Tek Yönlü ANOVA İstatistikleri**

		N	$\bar{X}$	SS	F	p	İlişkili Gruplar
Stratejik Pozisyon ve Yetenek Havuzu	Üst Düzey Yönetici	22	3,8000	,52007			
	Birim Yöneticisi	36	3,5000	,96392	1,528	,209	
	Teknik Destek	14	3,7000	,42062			
	Çalışan	98	3,8286	,82487			
Performans Değerleme	Üst Düzey Yönetici	22	3,3068	,93520			
	Birim Yöneticisi	36	3,4653	1,26089	6,413	,000*	4>1,2,3
	Teknik Destek	14	3,6786	,50410			
	Çalışan	98	4,0179	,68135			
Eğitim ve Geliştirme	Üst Düzey Yönetici	22	3,9432	,53414			
	Birim Yöneticisi	36	3,6042	,99171	1,124	,341	
	Teknik Destek	14	3,7679	,56725			
	Çalışan	98	3,8750	,85423			
Kariyer Geliştirme	Üst Düzey Yönetici	22	3,5568	,54517			
	Birim Yöneticisi	36	3,4306	1,20950	3,447	,018*	4>1,2
	Teknik Destek	14	3,7857	,44783			
	Çalışan	98	3,9184	,76554			

\*p<,05

Yetenek yönetimi alt boyutlarına ilişkin katılımcı algıları çalışma süresine bağı olarak değerlendirilmiş ve elde edilen analiz çıktılarına Tablo 7’de yer verilmiştir. Tablo 7 verileri incelendiğinde Stratejik Pozisyon ve Yetenek Havuzu, Eğitim ve Geliştirme ve Kariyer Geliştirme boyutlarına ilişkin katılımcı ortalamalarının kurumda

çalışma sürelerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık sergilemediği görülürken performans değerlemeye ilişkin ortalamalar anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. Gruplar arasındaki bu farkın belirlenmesi için yapılan çoklu karşılaştırma testi neticesinde elde edilen sonuçlara göre 1-5 yıl aralığında sürelerde kurumda çalışanların performans değerlendirme ortalamaları 11-15 yıl arası sürelerde çalışanlara nazaran daha yüksektir.

**Tablo 7: Yetenek Yönetimi Alt Boyutları İle Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni İlişkisine Yönelik Tek Yönlü ANOVA İstatistikleri**

		N	$\bar{X}$	SS	F	P	İlişkili Gruplar
Stratejik Pozisyon ve Yetenek Havuzu	1-5 Yıl	87	3,7126	,88644	,166	,847	-
	6-10 Yıl	55	3,7927	,75027			
	11-15 Yıl	28	3,7500	,64550			
Performans Değerleme	1-5 Yıl	87	3,8764	,91489	3,373	,003*	1>3
	6-10 Yıl	55	3,7955	,74860			
	11-15 Yıl	28	3,4554	1,06296			
Eğitim ve Geliştirme	1-5 Yıl	87	3,7414	,95726	1,773	,173	-
	6-10 Yıl	55	3,8045	,71959			
	11-15 Yıl	28	4,0804	,56130			
Kariyer Geliştirme	1-5 Yıl	87	3,7759	,90544	1,442	,239	-
	6-10 Yıl	55	3,8500	,74784			
	11-15 Yıl	28	3,5179	,88957			

\*p<,05

Araştırmanın bir diğer demografik değişkeni olan mesleki kıdeme bağlı olarak katılımcıların yetenek yönetimi alt boyutlarına ilişkin kanaatlerini gösteren ortalamalar değerlendirildiğinde; stratejik pozisyon ve yetenek havuzu boyutuna ilişkin ortalamaların anlamlı biçimde farklılık sergilediği görülmektedir. Bu farklılık gruplar arası ilişki incelendiğinde ise 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar ile 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar arasında olup 6-10 yıl arası mesleki kıdem sahiplerinin stratejik pozisyon ve yetenek havuzu ortalamalarının daha yüksek olduğu saptanmıştır (Tablo 8).

**Tablo 8: Yetenek Yönetimi Alt Boyutları İle Mesleki Kıdem Değişkeni İlişkisine Yönelik Tek Yönlü ANOVA İstatistikleri**

		N	$\bar{X}$	SS	F	P	İlişkili Gruplar
Stratejik Pozisyon ve	1-5 Yıl	40	3,6450	1,03427	2,829	,040*	2>3
	6-10 Yıl	68	3,9412	,71241			
	11-15 Yıl	40	3,5050	,74143			

Yetenek	16-20 yıl	22	3,7545	,57547			
	1-5 Yıl	40	3,8938	1,00621			
Performans	6-10 Yıl	68	3,9375	,80039	2,496	,062	-
	Değerleme	11-15 Yıl	40	3,5438			
	16-20 yıl	22	3,5227	1,06321			
	1-5 Yıl	40	3,7375	,98050			
Eğitim ve Geliştirme	6-10 Yıl	68	3,8971	,89279	1,061	,367	-
	11-15 Yıl	40	3,6688	,67079			
	16-20 yıl	22	3,9886	,57981			
	1-5 Yıl	40	3,8250	1,05490			
Kariyer Geliştirme	6-10 Yıl	68	3,8640	,76713	1,347	,261	-
	11-15 Yıl	40	3,5375	,85401			
	16-20 yıl	22	3,7045	,68850			

\*p<,05

Yetenek yönetimi alt boyut ortalamalarının karşılaştırıldığı bir diğer değişken olan eğitime göre performans değerlendirme boyutu dışındaki alt boyutların hepsinin eğitime göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık sergiledikleri görülmüştür.

Stratejik pozisyon ve yetenek havuzu ile eğitim ilişkisinde lisans öncesi (lise, önlisans) düzeyde mezuniyete sahip olanların ortalamalarının doktora mezunu olanlara nazaran daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca yüksek lisans mezunu olan katılımcıların da benzer şekilde stratejik pozisyon ve yetenek havuzu uygulamalarına ilişkin kanaatleri doktora mezunlarına nazaran daha yüksek düzeydedir.

Eğitim ve geliştirme boyutu için yapılan çoklu karşılaştırma testleri neticesinde lisans öncesi eğitim düzeyine sahip katılımcıların ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir biçimde lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim almış kimselere nazaran daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte yüksek lisans ve doktora mezunları arasında da anlamlı bir fark ilişkisi olup eğitim ve geliştirmeye ilişkin olarak yüksek lisans mezunlarının ortalamaları doktora mezunlarına nazaran daha yüksek düzeydedir.

Kariyer geliştirme boyutu için yapılan çoklu karşılaştırma testlerinde ise lisans öncesi ile doktora ve yüksek lisans ile yine doktora düzeyinde mezuniyete sahip olanlar arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Bu ilişkide lisans öncesi ve yüksek lisans mezunlarının kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin olumlu değerlendirmelerinin doktora mezunlarına nazaran daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durum, doktora mezunlarının eğitimlerine bağlı olarak daha yüksek ölçekli uygulama beklentilerinin olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 9: Yetenek Yönetimi Alt Boyutları İle Eğitim Durumu Değişkeni İlişkisine Yönelik Tek Yönlü ANOVA İstatistikleri**

		N	$\bar{X}$	SS	F	p	İlişkili Gruplar
Stratejik	Lisans Öncesi	38	3,8526	,88432	5,343	,002*	1,3>4
Pozisyon ve Yetenek	Lisans	38	3,5632	,49398			
	Yüksek Lisans	75	3,9200	,69048			
Havuzu	Doktora	19	3,2000	1,21472	1,105	,349	-
	Lisans Öncesi	38	3,7566	,97863			
Performans	Lisans	38	3,7039	,74402			
Değerleme	Yüksek Lisans	75	3,9000	,76339	4,779	,003*	1>2,3,4 3>4
	Doktora	19	3,5132	1,39063			
	Lisans Öncesi	38	4,1645	,57913			
Eğitim ve Geliştirme	Lisans	38	3,7039	,73488	3,370	,020*	1>4 3>4
	Yüksek Lisans	75	3,8200	,84386			
	Doktora	19	3,3421	1,13716			
	Lisans Öncesi	38	3,9539	,74175	3,370	,020*	1>4 3>4
Kariyer	Lisans	38	3,6250	,77710			
Geliştirme	Yüksek Lisans	75	3,8467	,82905			
	Doktora	19	3,2763	1,14229			

\*p<,05

#### 4.4. Sürdürülebilir Rekabet Gücünün Demografik Değişkenlere Bağlı Olarak Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan sürdürülebilir rekabet gücüne ilişkin katılımcı değerlendirmeleri demografik özelliklere bağlı olarak incelenmiş ve elde edilen bulgulara bu başlık altında yer verilmiştir.

Sürdürülebilir rekabet gücüne yönelik katılımcı değerlendirmeleri cinsiyete bağlı olarak analiz edildiğinde kadınların sürdürülebilir rekabet gücüne yönelik ortalamalarının erkeklere nazaran istatistiksel açıdan anlamlı bir biçimde daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 10).

**Tablo 10: Sürdürülebilir Rekabet Gücü Ortalamalarının Cinsiyet Göre Farklılıklarına Yönelik t-testi İstatistikleri**

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Sd.	t	p
Sürdürülebilir Rekabet Gücü	Erkek	105	3,9578	,56553	4,088	,000*
	Kadın	65	3,5802	,61594		

p<,05

Bir diğerk demografik değişken olan pozisyona bağlı olarak sũrdũrũlebilir rekabet gũcũne yœnelik katılımcı değerlendirmeleri incelenmiş ve elde edilen bulgulara Tablo 11’de yer verilmiştir. Tablo verileri incelendiğinde sũrdũrũlebilir rekabet gũcũ ortalamasının pozisyona bağlı olarak farklılaşmadığı saptanmıştır.

**Tablo 11: Sũrdũrũlebilir Rekabet Gũcũ İle Pozisyon Değişkeni İlişkisine Yœnelik Tek Yœnlũ ANOVA İstatistikleri**

	N	$\bar{X}$	SS	F	p	İlişkili Gruplar
ũst Dũzey Yœnetici	22	3,6688	,46737			
Birim Yœneticisi	36	3,7817	,74230	1,420	,239*	-
Teknik Destek	14	3,6122	,48986			
Çalışan	98	3,8863	,59804			

p>,05

İşletmelerde sũrdũrũlebilir rekabete yœnelik katılımcı değerlendirmeleri işletmede çalıştukları yıla gœre ne yœnde değerlendirildiği analiz edilmiş elde edilen analiz sonuçlarına Tablo 12’de yer verilmiştir. Tablo verileri incelendiğinde katılımcıların işletmede çalıştukları yıla bağlı olarak sũrdũrũlebilir rekabet gũcũne yœnelik değerlendirmelerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

**Tablo 12: Sũrdũrũlebilir Rekabet Gũcũ İle Çalıştığı İşletmedeki Kıdem Yılı Değişkeni İlişkisine Yœnelik Tek Yœnlũ ANOVA İstatistikleri**

	N	$\bar{X}$	SS	F	p	İlişkili Gruplar
1-5 Yıl	87	3,8752	,65168			
6-10 Yıl	55	3,7273	,59430	1,008	,367	-
11-15 Yıl	28	3,7908	,50617			

p>,05

Bir diğerk demografik değişken olan mesleki kıdeme bağlı olarak sũrdũrũlebilir rekabet gũcũne yœnelik katılımcı gœrüşleri incelenmiştir. Elde edilen analiz sonuçlarına gœre mesleki kıdeme gœre sũrdũrũlebilir rekabet gũcũ değerlendirmesi anlamlı bir farklılık sergilemektedir. Gruplar arasındaki fark ilişkisi incelendiğinde ise mesleki kıdem sũresi 1-5 yıl olanlar ile 6-10 yıl olanların sũrdũrũlebilir rekabet gũcũne yœnelik değerlendirmeleri 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olanlara nazaran daha yũksek dũzeydedir (Tablo 13). Bu durum, mesleki kıdemi yũksek olanların

rekabetin sürdürülebilirliğine yönelik daha çok kritere sahip olmaları veya daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ile yorumlanmıştır.

**Tablo 13: Sürdürülebilir Rekabet Gücü İle Mesleki Kıdem Değişkeni İlişkisine Yönelik Tek Yönlü ANOVA İstatistikleri**

	N	$\bar{X}$	SS	F	p	İlişkili Gruplar
1-5 Yıl	40	3,8500	,73980			
6-10 Yıl	68	3,9538	,55490	4,475	,000	1,2>3
11-15 Yıl	40	3,5250	,59246			
16-20 yıl	22	3,8377	,36963			

p<,05

Katılımcıların eğitim durumlarına bağlı olarak sürdürülebilir rekabet gücü değerlendirmeleri analiz edilmiş ve elde edilen bulgulara Tablo 14’te yer verilmiştir. Tablo verileri incelendiğinde lisans öncesi mezuniyete sahip olan katılımcıların sürdürülebilir rekabet gücüne ilişkin algılarının lisans mezunlarına nazaran anlamlı biçimde yüksek olduğu söylenebilmektedir. Öte yandan yüksek lisans mezunlarının da benzer şekilde sürdürülebilir rekabet gücüne ilişkin algıları lisans mezunlarından anlamlı biçimde yüksek düzeydedir.

**Tablo 14: Sürdürülebilir Rekabet Gücü İle Eğitim Durumu Değişkeni İlişkisine Yönelik Tek Yönlü ANOVA İstatistikleri**

	N	$\bar{X}$	SS	F	p	İlişkili Gruplar
Lisans Öncesi	38	3,9060	,55106			
Lisans	38	3,5489	,54629	3,299	,022	1>2
Yüksek Lisans	75	3,9010	,54422			3>2
Doktora	19	3,8120	,92833			

p<,05

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada, işletmelerde yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisi işletme çalışanları ve yöneticilerinin değerlendirmelerine bağlı olarak irdelenmiştir. Çalışma, İstanbul ili Beykoz ilçesi sınırları içerisinde faaliyet gösteren bilişim şirketleri çalışanları ve yöneticileri ile yürütülmüştür. İlçe sınırları içerisinde faaliyette buldukları tespit edilen 21 işletme ile görüşülmüş ve anket yöntemi ile

bu işletmelerden veriler toplanmıştır. Toplam 278 kişiye ulaştırılan anket maillerine geri dönüş sayısı 191 olmuş ve bu yanıtlar içerisinde sağlıklı olanlar tespit edilerek toplamda 170 kişi ile araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada yetenek yönetimi ile sürdürülebilir rekabet gücü ilişkisine yönelik olarak iki değişken arasındaki pozitif yönlü ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, yetenek yönetiminin alt boyutları bağlamında irdelenerek bu alt boyutların sürdürülebilir rekabet üstünlüğündeki etkisi araştırılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Yetenek yönetiminin alt boyutlarından birisi olan performans değerlendirme sürdürülebilir rekabet gücünün oluşturulmasında en yüksek katkıya sahip etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada sürdürülebilir rekabet gücünün oluşturulmasında performans değerlemenin bu araştırma örneklemini dairesinde sergilediği etki %29 düzeyindedir. Öte yandan yetenek yönetiminin bir diğer uygulaması ve alt boyutu olan kariyer geliştirmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisi ikinci sırada yer alıp bu değişkenin %18,7 düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Ücret ve yan hakların sürdürülebilir rekabet düzeyini yordama düzeyinin ise %18,5 oranında olduğu ve kariyer geliştirme ile çok yakın bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne kümülatif etkisi değerlendirildiğinde ise yetenek yönetiminin rekabet üstünlüğünü genel bağlamda %46,4 oranında açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu bulgulara bağlı olarak araştırmada sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanmasında yetenek yönetimi yaklaşım ve uygulamalarının önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların işletmelerindeki yetenek yönetimini değerlendirmelerine yönelik olarak cinsiyetin bu değerlendirmede istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık unsuru olup olmadığı analiz edilmiş, elde edilen analiz sonuçlarına Tablo 5'te yer verilmiştir.

Bu konuda literatürde yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde benzer sonuçlar içeren çalışmaların varlığı görülmektedir. Ramadan (2008) tarafından 492 işletme üzerinden yürütülen araştırmada yetenek yönetimi uygulamalarının istatistiksel

olarak rekabet avantajı üstünlüğü üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bildirilmektedir. Araştırmada yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada göz ardı edileme bir unsur olduğuna da vurgu yapılmıştır. Benzer şekilde Kehinde (2012) işletmelerde yetenek yönetimi stratejilerinin oluşturulması ve uygulamaya sokulmasının rekabet üstünlüğünün oluşmasında ve sürdürülebilir olmasında önemli bir etken olarak ortaya çıktığına işaret etmektedir. Küresel işletmeler düzeyinde yaptığı bu çalışmada işletmelerin yetenek yönetimine ayrı bir önem verdiklerini ve rekabetteki en önemli güçlerinin başında insan kaynağı ve yeteneğin geldiğini ifade ettiklerini bildirmektedir. Bir diğer çalışmada da yetenek yönetiminin işletmenin stratejileri ile bütünlüğünün sağlanması halinde rekabet üstünlüğünde katlamalı bir avantaj elde edilebileceğini ve küresel piyasalarda bu türden işletmelerin rekabette daha ön saflarda yer alabildikleri vurgulanmaktadır (Almaaitah, Al-Shalabi ve Aljamal, 2013). Benzer şekilde İbrahim ve Zayed (2018), yetenek yönetimi yaklaşımının stratejik yönetim parametresi olarak kullanılmasına ve bunun rekabet üstünlüğünde pozitif yönlü ve güçlü bir korelasyon sergilediğine vurgu yapmışlardır. Ayrıca tarım sektöründe yapılan bir çalışmada stratejik yönetimin temel bileşenlerini belirlenmesinde yetenek yönetiminin ön plana çıkarılması ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edilebileceği ve hem iç pazarda hem de dış pazarlarda bu üstünlüğün verimlilik, karlılık, gibi sonuçlar doğurmasının yanı sıra işletmelerin devamlılığında da önemli bir role sahip olduğu ifade edilmektedir (Vnouckova, Urbancova ve Smolova, 2016).

Araştırmada demografik değişkenlere bağlı olarak yetenek yönetimi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ilişkin yapılan değerlendirmeler analiz edilmiş ve bu analizler neticesinde elde edilen bulgulara bu araştırmaya özgü olarak değerlendirilmiştir. Literatürde benzer çalışmalarda demografik değişkenlere değinilmediği, yetenek üstünlüğü ve sürdürülebilir rekabet gücü kavramlarının örgütsel perspektifte ele alınarak örgüte ilişkin parametrelerle değerlendirildiği görülmüştür. Bu sebeple elde edilen bu bulguların literatürle mukayese imkanı olmamıştır.

Katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına bağlı olarak yetenek yönetimini bazı bağlamlarda benzer yönlü değerlendirirken bazılarında farklı perspektiften değerlendirmişlerdir. Kariyer geliştirmenin yetenek yönetimindeki yerine ilişkin olarak astlar üst ve orta düzey yöneticilere göre daha farklı bir yaklaşım

sergilemişlerdir. Çalışan pozisyonundakiler kariyer gelişiminin yetenek yönetiminde önemli bir boyut olduğunu ve işletmelerinde bu yönde daha somut bir yaklaşımın varlığını ifade ederken yönetici pozisyonundaki katılımcılar kariyer gelişimini yetenek yönetiminde çalışanlara nazaran daha alt düzey bir parametre olarak nitelendirmişlerdir. Bununla birlikte performans değerlemenin yetenek yönetimindeki önemine ilişkin olarak çalışanlar yöneticilere nazaran daha üst sıralarda bir konumlandırma yapmışlardır. Diğer bir ifadeyle performans değerlemenin yetenek yönetiminde önemli bir parametre olduğuna dair çalışan kanaati daha yüksektir. Bunların yanı sıra yöneticilerin ve çalışanların Stratejik Pozisyon ve Yetenek Havuzu ile Eğitim ve Geliştirme uygulamalarını yetenek yönetimindeki konumuna ilişkin görüşleri aynı yönlüdür. Buna ilişkin olarak değişken ortalamaları incelendiğinde her iki grubun da bu iki uygulamanın yetenek yönetimi içerisinde önemli parametreler olduğu hususunda hemfikir oldukları söylenebilmektedir.

Yetenek yönetimini değerlendirme noktasında çalışma süresinin etkisi araştırılmış ve bu bağlamda tüm çalışma sürelerini ifade eden tüm gruplar için Stratejik Pozisyon ve Yetenek Havuzu, Eğitim ve Geliştirme ve Kariyer uygulamalarının yetenek yönetimi içerisindeki önemi benzer bir değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Diğer bir ifadeyle katılımcılar bu uygulamaların yetenek yönetimindeki önemine ilişkin benzer görüş bildirmişlerdir. Ancak, performans değerlendirmeye ilişkin yaklaşımları kurumdaki çalışma sürelerine bağlı olarak farklılaşmaktadır. 1-5 yıl arası sürelerde kurumda çalışanlar performans değerlemenin yetenek yönetimi uygulamaları içerisindeki yerinin 11-15 yıl sürelerde çalışanlara nazaran daha üst sıralarda değerlendirmişlerdir.

Araştırmada mesleki kıdeme bağlı olarak yetenek yönetiminin ne yönde değerlendirildiği araştırılmış stratejik pozisyon ve yetenek havuzu boyutlarına ilişkin olarak mesleki kıdem perspektifinde yapılan değerlendirmelerin farklı boyutlarda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mesleki kıdemi 6-10 yıl arası olan katılımcılar 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara nazaran stratejik pozisyon ve yetenek havuzu uygulamalarını yetenek yönetimi yaklaşımında daha önemli olarak değerlendirmektedirler. Öte yandan Eğitim ve Geliştirme ve Kariyer uygulamaları konusunda tüm mesleki kıdem seviyelerinde benzer görüş hakim olup bu uygulamaların önemli olduğu konusunda hemfikir oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların eğitim düzeyleri yetenek yönetimini değerlendirmelerinde önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim durumuna bağlı olarak katılımcıların tamamı performans değerlendirme konusunda hemfikir bir yaklaşım sergilemiş ve önemli bir yetenek yönetim uygulaması olarak değerlendirmişlerdir. Ancak lisans öncesi (lise, önlisans) düzeyde mezuniyete sahip olanlar doktora düzeyinde mezuniyete sahip olanlara nazaran stratejik pozisyon ve yetenek havuzu uygulamalarını daha önemli yetenek yönetimi uygulamaları olarak değerlendirmişlerdir. Benzer şekilde yüksek lisans mezunları da stratejik pozisyon ve yetenek havuzu uygulamalarını doktora mezunlarına göre daha üst önem sıralamasında değerlendirmektedirler. Eğitim ve geliştirme uygulamaları için ise düşük eğitim düzeyindeki çalışanlar yüksek eğitim almış olan kimselere göre daha önemli olduğu görüşünü sergilemişlerdir. Ayrıca, yüksek lisans mezunları da doktora mezunlarına nazaran bu uygulamaları önem sıralamasında daha üst seviyelerde değerlendirmişlerdir.

Kariyer geliştirmeye ilişkin olarak ise lisans öncesi mezuniyete sahip olanların lisans üstü eğitim düzeyinde olanlara nazaran yetenek yönetiminde kariyer geliştirmeyi daha önemli düzeyde değerlendirmektedirler. Bu sonuca ilişkin olarak lisans üstü eğitimin kazandırdığı akademik bilgi düzeyinin beklentileri ve yargı kriterlerini farklı şekillendirmesi olarak değerlendirilmiştir.

Sürdürülebilir rekabet gücüne ilişkin bulgulardan hareketle elde edilen sonuçlar doğrultusunda kadınlar erkeklere nazaran işletmelerinin sürdürülebilir rekabet gücü düzeylerini erkeklerden daha yüksek seviyede değerlendirmişlerdir. Pozisyona bağlı olarak ise katılımcılar sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü aynı perspektiften değerlendirmektedirler. Benzer şekilde işletmede çalışma süresine bağlı olarak da katılımcıların işletmelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü benzer nitelikte değerlendirdikleri, gruplar arasında farklı bir yaklaşımın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Mesleki kıdem bağlamında katılımcıların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü değerlendirmelerinde düşük mesleki kıdeme sahip olanlar işletmelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü daha üst düzeyde nitelendirmişlerdir. Mesleki kıdemin yüksekliği aynı zamanda tecrübeyi de beraberinde getireceğinden mesleki kıdemi daha fazla olanların değerlendirme kriterleri çeşitlilik arz edeceği gibi bu konudaki beklentilerinin de yüksek olması doğal bir netice olarak

değerlendirilebilecektir. Bu da rekabet üstünlüğünü daha düşük ortalamalarla değerlendirmeleri açısından bir gerekçe olarak düşünülebilir.

Son olarak eğitim durumunun sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü değerlendirmede bir fark kriteri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna bağlı olarak düşük eğitim düzeyine bağlı olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün daha yüksek düzeyde değerlendirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak yüksek lisans mezunlarının lisans mezunlarına nazaran daha yüksek düzeyde bir değerlendirmeye sahip olmaları eğitimle rekabet üstünlüğü değerlendirmesinin bütüncül bir biçimde ters orantılı olduğunu söylemeye engel niteliğindedir. Bu durum, örneklemin kendine özgü bir sonuç olarak değerlendirilmiştir.

## KAYNAKÇA

- Akar, F.(2015). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Akgeyik, T.(2000). Çok Uluslu İşletmeler ve Küresel İnsan Kaynakları Stratejisi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 43-44,8.
- Akıncı, A. (2011). *Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında İnovasyonun Üretim Maliyetlerine Etkisi Ve Ampirik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aktan, C.C., Vural, İ.Y.(2004). *Rekabet Gücü Ve Rekabet Stratejileri*. Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları. 6-8.
- Almaaitah M., Atwah F., Al-Shalabi S. ve Aljamal W.H., (2013), "Talent Management and Competitive Advantage: The Moderating Effect of Knowledge Integration", *International Journal of Computer Applications*, 66(11), 19- 27.
- Altınöz, M. (2009), *Yetenek Yönetimi*, Ankara: Nobel. 17-32.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(3), 456-457.
- Axelrod E, Handfield-Jones H, Welsh T. (2001)The War For Talent –II. McKinsey Q.
- Bagheri M, Baum T, Ebrahimi A, Abbasi A. (2020). Talent management in the tourism and hospitality industry: evidence from Iran. *Anatolia*. 31(1):88–98.
- Baykara, S. (2010). *İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü için Pazarlama Ve Satış Stratejilerinin Geliştirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir. 1-5.

- Bayraktar, E. (2006). Satın Alma Süreçlerinde Değişim Mühendisliği: Bir Vaka Çalışması. *Yönetim Dergisi*, (55), 17.
- Bilge, H. (2005). İşletmelerin Global Rekabet Ortamında Rekabet Güçlerini Arttırıcı Bir Yaklaşım: Outsourcing. *Akademik Bakış*, (5), 7.
- Buckingham, M. ve Vosburgh, R.M.(2001). The 21st Century Human Resources Function: It's The Talent, Stupid!, *Human Resource Planning* . 24(4), 17-23.
- Burden, R. ve Proctor, T. (2000). Creating A Sustainable Competitive Advantage Through Training. *Team Performance Management: An International Journal*, 6(5-6), 90-97.
- Cappelli P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harv Bus Rev*. 86(3):74–81.
- Ceylan, N.(2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi Ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Chung KL, D'Annunzio-Green N. (2018). Talent management practices in small-and-mediumsized enterprises in the hotel sector: an entrepreneurial owner-manager perspective. *Worldwide Hospitality Tourism Themes*.
- Cohn, J.M., Khurana, R., Reeves, L. (2005).*İşiniz Ona Bağlıymış Gibi Yetenek Geliştirmek*. (Çev. İ. Gülfidan). İstanbul: Mess Yayınları, 51-70.
- Collings DG, Mellahi K. (ty). Strategic talent management: a review and research agenda-2. *Hum Resour Manag Rev*.
- Colvin, G.(2011). *Yetenek Dediğin Nedir ki?* (2. Basım).Çev. Kemal Atakay. İstanbul: Elma Yayınevi.
- Conaty, B. ve Charan, R.(2011). *Yetenek Sarrafları* (1. Basım).Çev. Nadir Özata. İstanbul: Mediacat Kitapları.

- Demircioğlu, H. (2010). *Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründen Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). *İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking*. *Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 6.
- Düzgün, R. (2007). Türkiye'nin Uluslararası Rekabet Gücü: Çok Değişkenli İstatiksel Bir Analiz. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,1(23), 424.
- Eren, E.(2013). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta, 42.
- Erickson, T.J., ve Gratton, L. (2007). *Burada Çalışmak Ne Anlama Geliyor?*. (Çev. İ. Gülfidan). İstanbul: Mess Yayınları, 11-30.
- Gallardo-Gallardo E, Nijs S, Dries N, Gallo P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Hum Resour Manag Rev.* 25(3):264–279.
- Gerek, İ.H. (2010). *Türk İnşaat Sektöründe Benchmarking Yönetim Tekniğinin Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana. 13.
- Güngör, M. (2007). *Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing): Kahramanmaraş'taki Hastanelerde Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş. 2.
- Güngür, K. M.(2013). *Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hewlett, S.A., ve Luce, C.B. (2005). *Çıkışlar Ve Girişler*. (Çev. İ. Gülfidan). İstanbul: Mess Yayınları, 137-162.

- Heywood, C. ve Kenley, R. (2008). The Sustainable Competitive Advantage Model For Corporate Real Estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 10(2), 85-109.
- Ibrahim, S.N. ve Zayed A. (2018), "The Impact of the Integrated Talent Management on the Competitive Advantage in Multinational Corporations", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(7), 221-237.
- Javalgi, R.G., Radulovich, L.P., Pendleton, G., Scherer, R.F. (2005). Sustainable Competitive Advantage Of İnternet Firms: A Strategic Framework And İmplications For Global Marketers. *International Marketing Review*, 22(6), 658-670.
- Karabulut, A.T. (2009). Türkiye'nin En Büyük Sanayi Kuruluşlarının Kıyaslama Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), 2.
- Kehinde, J. (2012) "Talent Management: Effect on Organizational Performance", *Journal of Management Research*, 4(2), 178-186.
- Khandekar, A. ve Sharma, A.(2005). Managing Human Resource Capabilities for Sustainable Competitive Advantage: An Empirical Analysis From Indian Global Organisations. *Education+Training*. 47(8-9), 636.
- Khilji S, Tarique I, Schuler IR. (2015). Incorporating the macro view in global talent management. *Hum Resour Manag Rev*.25(3):236–248.
- Khoreva V, Kostanek E. (2019). Evolving talent management patterns and challenges in Russia and Kazakhstan investigating employer perspective. *Balt J Manag*. 14(3):411–426.
- Krishnan T, Scullion H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Hum Resour Manag Rev*.27(3):431–441.

- Lepak DP, Snell SA. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Acad Manag Rev.*24(1):517–543.
- Lepak DP, Snell SA. (2002). Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *J Manag.*28(4):31–48.
- Marinakou E, Giousmpasoglou C. (2019). Talent management and retention strategies in luxury hotels: evidence from four countries. *Int J Contemp Hosp Manag.* 31(10):3855–3878
- Mazzarol, T. ve Soutar, G.N. (1999). Sustainable Competitive Advantage For Educational institutions: A Suggested Model. *International Journal of Educational Management*, 13(6), 287-300.
- Nijs S, Gallardo-Gallardo E, Dries N, Sels L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *J World Bus.* 49(2):180–191.
- Özalp, İ.(2013). *Yönetim ve Organizasyon* (1. Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Porter, M.E. (2015). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri*, (Çev.: Gülen Ulubilgen), İstanbul: Aura.
- Ramadan, W.H., (2012), "The Influence of Talent Management on Sustainable Competitive Advantage of Small and Medium Sized Establishments", *E-Leader* Berlin, 2012, s.12. <https://www.g-casa.com/conferences/berlin/papers/Ramadan-2.pdf> (Erişim: 15.07.2022)
- Ready, D.A., ve Conger, J.A. (2007). *Şirketinizi Bir Yetenek Fabrikası Haline Getirin*. (Çev. İ. Gülfidan). İstanbul: Mess Yayınları, 71-91.

- Schuler RS, Jackson SE, Tarique I. (2011). Global talent management and global talent challenges: strategic opportunities for IHRM. *J World Bus.* 46(4):506–516.
- Scullion H, Vaiman V, Collings DG. (2016). Guest editorial: strategic talent management. *Empl Relat: Int J.* 38(1):1–7.
- Sidani Y, Al Ariss (2014). A. Institutional and corporate drivers of global talent management: evidence from the Arab gulf region. *J World Bus.* 49(2):215–224.
- Sparrow PR, Makram H. (2015). What is the value of talent management? building value-driven processes within a talent management architecture. *Hum Resour Manag Rev.* 25:249–263.
- Stahl G, Björkman I, Farndale E, Morris SS, Paauwe J, Stiles P, Trevor J, Wright P. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Manag Rev.* 53(2):25–32.
- Tansley C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Ind Commer Train.* 43(5):266–274.
- Ünver, Y.(2005). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi Ve Performans Değerlendirme Sistemleri*. Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Vaiman V, Scullion H, Collings D. (2012). Talent management decision making. *Manag Decis.*50(5):925–941.
- Vnouckova, L. Urbancova H. ve Smolova H. (2016), "Strategic Talent Management in Agricultural and Forestry Companies", *Agricultural Economics*, 62(8), 345- 355
- Yıldırım, E.(2016). *Stratejik Yetenek Yönetimi Ve İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Zhang S, Bright D. (2012). Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises. *J Chin Entrepreneurship*. 4(2):143–163.
- Düzgün, R., (2007). Türkiye'nin Uluslararası Rekabet Gücü, Çok Değişkenli İstatistiksel Bir Analiz, Erciyes Üniv.SBE. Dergisi, 23/2, 421-440.
- Demir, I., (2001). Türkiye Beyaz Eşya Sanayinin Rekabet Gücü ve Geleceği, Ankara, DPT, Yayın No: 2571.
- Aktan, C.C., (2015). Rekabet Gücü Kavramı, (Online) <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/yeni-rekabet/kavram.htm>
- Sarıdoğan, E., (2010). Mikroekonomi ve Makroekonomi Düzeyinde Küresel Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Startejiler, İTO Yayınları: İstanbul.
- Baden-Fuller, C. and Stopford, J.M. (1994), *Rejuvenating the Mature Business*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R. and Fahy, J. (1993), "Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions", *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 4, 83-99.
- D'Aveni, R.A. (1994), *Hypercompetition*, Free Press, New York, NY.
- Day, G.S. and Wensley, R. (1988), "Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority", *Journal of Marketing*, Vol. 52, 1-20.
- Dierickx, I. and Cool, K. (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantages", *Management Science*,. 35, 1504-11.
- Fitzsimmons, J. and Fitzsimmons, M. (1994), *Service Management for Competitive Advantage*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Foss, N. (1996), "Research in strategy, economics, and Michael Porter", *Journal of Management Studies*, Vol. 3 No. 1, 1-24.

Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future. Breakthrough Strategies for Seizing Control of your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, *Harvard Business School Press, Boston, MA*.

Lovelock, C. (1996), *Service Marketing*, Prentice-Hall, New York, NY.

Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, *The Free Press, New York, NY*.

Slater, S.F. (1996), "The challenge of sustaining competitive advantages", *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, 79-86.

Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 171-80.