

# "İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

2019 Cilt/Vol: 21/Num:3 Sayfa/Page: 103-124

**Editörler Kurulu / Executive Editorial Group**

Aşkın Keser (Uludağ University)  
K. Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Şenol Baştürk (Uludağ University)

**Editör / Editor in Chief**

Şenol Baştürk (Uludağ University)

**Yardımcı Editör / Managing Editor**

Ulviye Tüfekçi Yaman

**Yayın Kurulu / Editorial Board**

Doç. Dr. Erdem Cam (Ankara University)  
Doç. Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)  
Prof. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (İstanbul Ayvansaray University)  
Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)  
Dr. Öğr. Üyesi Memet Zencirkıran (Uludağ University)

**Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board**

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)  
Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)  
Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)  
Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)  
Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)  
Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)  
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)  
Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)  
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University-UK)  
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)  
Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoglu (McMaster University-Kanada)

**Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board**

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)  
Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)  
Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)  
Prof. Dr. Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)  
Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)  
Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)  
Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul University)  
Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)  
Prof. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

---

*İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşma katkıda bulunmaktadır. "İş, Güç," Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, "Türkçe" ve "İngilizce" olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.*

*"Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. "Is, Güc" covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. "Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.*

## TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

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

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000-2019

“Is, Guc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000-2019



# STRATEJİK BİLİNÇ VE YETENEK YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: ERZURUM ÖRNEĞİ

## RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC CONSCIOUSNESS AND TALENT MANAGEMENT: ERZURUM SAMPLE

*Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU*  
*Harun SIÇRAR*

### ÖZET

**B**u çalışmanın amacı, işletmelerin stratejik bilinç ve yetenek yönetimi algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Erzurum'da faaliyet gösteren işletmelerin incelendiği bu çalışma alanyazın ve uygulama bölümlerinden oluşmaktadır. Alanyazın kısmında stratejik bilinç ve yetenek yönetimi algısının kuramsal alt yapısı ele alınmaktadır. Uygulama bölümünde ise anket tekniği kullanılarak elde edilen veriler istatistik yöntemleriyle (Mann Whitney U, Kruskal Wallis H ve Sperman Korelasyon) analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda stratejik bilinç ve yetenek yönetimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Bilinç, Yetenek Yönetimi, Stratejik Farkındalık

## ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the relationship between strategic consciousness and talent management perception levels of the businesses. This study, which examine the companies operating in Erzurum, consists of literature and application sections. In the body literature part, the theoretical background of strategic consciousness and talent management perception are discussed. In the application section, data obtained by survey method is analyzed by statistical methods (Mann Whitney U, Kruskal Wallis H and Correlation tests). As a result of the analyzes made, there was a significant positive correlation between strategic consciousness and talent management.

**Keywords:** Strategic Consciousness, Talent Management, Strategic Awareness

# GİRİŞ

**S**on yıllarda meydana gelen demografik, toplumsal ve teknolojik değişimler örgütlerin içinde buldukları çevreyi etkilemektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri, birçok belirsizliğe, karmaşıklığa ve dinamik bir yapıya sahip olan bu çevre işletmeler için tehdit oluşturmaktadır. Şirketlerin çoğu, uzun dönemli değişim ve rekabete karşı koyamamaktadır. 1970 yılında “Fortune 500” listesinde yer alan şirketlerin üçte biri 1983 yılına gelindiğinde ya satın alınmış ya parçalara ayrılmış ya da diğer şirketlerle birleşmiştir (<https://hbr.org/1997/03/the-living-company>). Şirketler varlıklarını korumak ve devam ettirmek için bu değişimlerin getirmiş olduğu belirsizliğe ve karmaşıklığa ayak uydurmak zorundadır. Her geçen gün sertleşen rekabet ortamı, bu noktada örgütlerin işini daha da zorlaştırmakta ve rekabet avantajının nasıl sürdürülebileceği problemini ortaya çıkarmaktadır. Örgütler çevrelerini iyi analiz etmeli, geleceğe yönelik belirsizlikleri, tehditleri ve fırsatları öngörmeli, kendilerine tehdit oluşturan unsurları fırsata çevirecek stratejik adımlar atmalıdır. Bu doğrultuda işletmeler stratejik yönetim uygulamalarını hayata geçirmek için alanyazında stratejik düşünce (Schoemaker 1995, Heracleous 1998, Kapferer 2012), farkındalık (Hambrick 1981, Berry 1996), niyet (Hamel and Prahalad 1990, DiRomualdo and Gurbaxani 1998, Rui and Yip 2008) ya da bilinç (Sotarauta 1999, Naktiyok, Timuroğlu et al. 2009) olarak ifade edilen bilişsel yaklaşımlara sahip olmalıdır.

## İLGİLİ YAZIN

### 1.1. Stratejik Bilinç

Stratejik bilinç; stratejik düşünce, farkındalık, niyet kavramlarının taşıdığı anlamları kapsamaktadır. Dolayısıyla stratejik bilinci daha iyi anlamak adına strateji, stratejik yönetim ve bu kavramlara kısaca değinmek faydalı olacaktır.

Strateji kelimesi, askeri kökenli bir terimdir ve birçok farklı anlama sahiptir. En genel anlamıyla strateji hangi oyunun oynanacağını ve bu oyunun en iyi şekilde nasıl oynanabileceğini ifade etmektedir (Mazzucato 2002). İşletme yönetiminde strateji kavramı bir işletmenin içinde bulunduğu çevreyi dikkate almakta ve belirli bir ekonomik ortamda en iyi nasıl çalışılması gerektiğiyle ilgilenmektedir (Ohmae 1983). Bu bağlamda strateji, firmanın pazar içinde rekabet edebileceği iş modeli seçimini ifade etmektedir (Casadesus-Masanell and Ricart 2010). Başka bir deyişle strateji, işletmelerin içinde

buldukları dinamik çevrede varlıklarını sürdürmek ve buldukları pazarda başarılı olmak için seçtikleri yolu ifade etmektedir (Mintzberg 1989).

Stratejik yönetim, öğretilen bir disiplinden çok anlaşılması gereken bir süreçtir. Örgütün amaç, hedef ve arzu edilen başarı seviyelerini belirleme, uygun zaman ölçeğinde ve sıklıkla değişen çevrede bu hedefleri gerçekleştirmek için eylemlere karar verme, eylemleri uygulama, gelişimi/ilerlemeyi ve sonucu değerlendirme sürecidir ve bu süreç stratejik bilinçle başlamaktadır (Gibb and Scott 1985).

Alanyazında stratejik düşünce dar ve geniş kapsamlı olarak tanımlanmaktadır. Dar kapsamlı tanım; üretken, yaratıcı, birleşik, farklı düşünce süreçlerini vurgulamaktadır. Strateji uzmanı, örgütün misyonu ve vizyonu gibi üst düzey konulara odaklanmaktadır. Geniş kapsamlı tanım ise üretken, yaratıcı, birleşik ve farklı düşünme süreçlerini akılcı, çözümsel ve yakınsak (bir noktada birleşen) problem çözme yaklaşımlarıyla birleştirmeyi ifade etmektedir (O'Shannassy 2003). Stratejik düşünce, stratejik problemleri çözenin bir yoludur. Yaratıcı ve çeşitli düşünme süreçlerine sahip akılcı ve bir noktada birleşen yaklaşımları bir araya getirmektedir (sistem düşüncesine, yaratıcılığa ve vizyona dayanır) (Bonn 2005). Başka bir ifadeyle stratejik düşünce, özel karakteristiklere sahip olan bir düşünme biçiminden ziyade strateji hakkındaki tüm düşünceleri ifade etmektedir. Yani stratejik düşünce; sistem bakış açısına sahip olma, amaç ve hipotez odaklılık, fırsatlardan yararlanma zekâsı, zamanında düşünme gibi unsurları bir araya getiren sistematik bir düşünme şeklidir (Liedtka 1998). Yönetim alanyazınında ise stratejik düşünce, rekabet oyunu kurallarını yeniden yazabilen yaratıcı stratejileri keşfetmek ve önemli ölçüde bugünden farklı, gelecekteki potansiyeli zihinde canlandırmaktır (Heracleous 1998).

Stratejik farkındalık; stratejiyi bilinçle kaynaştırma ve endüstrinin gerçek dünya bilgisini, küresel eğilim ve olası gelecekle (possible future) birleştirme sürecidir (<http://healthcaregovernance.org.au/docs/what-is-strategic-awareness.pdf>). Stratejik düşünce ve kişisel farkındalığın birleşimidir (<http://strategic-awareness-essentials.com>). Stratejik farkındalık; iş üzerinde herhangi bir değişimin toplam etkisini ve onun uzun vadeli yansımalarını değerlendirme, şu an ki eylemlerin sonuçlarını geleceğe yöneltme ve stratejik yönelimin örgüte getirdiği faydaları algılama yeteneği olarak tanımlanabilir (Berry 1996). Stratejik farkındalık; sadece zaman, kaynak ve çevresel farkındalığı içermez aynı zamanda temel potansiyel faktörlerin gelişim sürecine yardımcı olmak için düzenlenen bir şemsiyedir. Dolayısıyla stratejik farkındalık, belki de gelişim ve değişim sürecinin başarısı üzerinde en önemli içsel niteliktir. Resmi stratejik planların ya da gerçek operasyon planlamasının (bir yıldan daha fazlası için) yokluğunda stratejik farkındalık kavramı, gelişim sürecinin yönetiminde kritik öneme sahiptir. Stratejik farkındalığın eksik olduğu örgütler, nispeten kapalı kutu içinde gelişim çizgisi izleyecektir (Gibb and Scott 1985).

Stratejik niyet terimi, Japon şirketlerinin savaş sonrası hızlı yükselişini betimlemek için ilk olarak Hammel ve Prahalad tarafından kullanılmıştır (Rui and Yip 2008). Stratejik niyet, arzulanan liderlik pozisyonlarını öngörmekte ve örgütün gelişimini göstermek için kullanılacak kriterleri ortaya koymaktadır. Ayrıca bu kavram; kazanma ruhunu tüm örgüte aşılamayı, hedeflerin değerini belirleyerek insanların motive etmeyi, birey ve ekip katkılarını belirlemeyi, koşullar değiştikçe yeni işletme tanımları sağlayarak coşkuyu sürdürmeyi, kaynak ayırımına yol göstermek için sürekli hedefleri kullanmayı içeren aktif yönetim süreçlerini ifade etmektedir (Hamel and Prahalad 1990).

Merriam-webster sözlüğü bilinci; bilinçli olma koşulu, uyanık olma ve çevrenizde meydana gelen şeyleri anlayabilme durumu olarak tanımlamaktadır (<http://www.Learnersdictionary.com/definition/consciousness>). TDK'ya göre bilinç, insanın kendisini ve çevresini tanıma yeteneğidir. Bilinç, bir örgütün varlığını ve çevresini tanıdığını ve bunların farkında olduğunu varsaymaktadır (Sotarauta 1999). Stratejik bilinç, örgütlerde bilinen şeylerin ilk noktasıdır (Turunen 2015). Yani stratejik yönetim, stratejik bilinçle başlamaktadır. Stratejik bilinç örgüt içindeki yöneticilerin; organizasyon ve rakipleri



tarafından takip edilen stratejiler, bu stratejilerin etkililiğinin nasıl geliştirilebileceği ve değişim için fırsatların gerekliliği ve uygunluğu hakkındaki anlayışdır (Gibb and Scott 1985). Naktiyok vd. (2009) yapmış oldukları çalışmada stratejik bilinci; öğrenme bağlılığı, sistem düşüncesi, yeniden çevreleme ve yansıtmadan oluşan bilişsel bir yapı olarak tanımlamıştır.

Öğrenme yönelimi (learning orientation), üretken, çift döngülü ve ileriye doğru etki eden üst seviye öğrenmeyle ilgilenen firmaların bir özelliğidir. Böyle bir öğrenme, nihayetinde firmaların davranışlarına rehberlik eden daha derin normlar ve zihinsel modellere geçiş ile sonuçlanmaktadır (Celuch, Kasouf et al. 2002). Üst seviye öğrenim (higher order learning), modası geçmiş piyasa bilgisi ve normlarını unutmak adına firmalar için gereklidir. Ayrıca bu tür öğrenme firmaların hem paradigma gelişimlerine hem de değişikliklerine olanak sağlamaktadır. Örgütün öğrenme kapasitesiyle rutin bir şekilde ilişkili olan değerler; öğrenme bağlılığı, açık fikirlilik ve paylaşılan vizyon çevresinde dönmektedir. Öğrenme bağlılığına sahip şirketler kendi eylemlerinin nedenlerini ve etkilerini anlamaya ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda teori ve kullanımdaki hataları düzenli bir şekilde belirlemek ve düzeltmek şirketler için gereklidir (Sinkula 1994, Baker and Sinkula 1999). Bu doğrultuda şirketler, öğrenme bağlılığını hayatta kalmak için çok önemli olan bir yatırım olarak değerlendirmektedir (Calantone, Cavusgil et al. 2002).

Sistem düşüncesi, "bütünün parçalardan daha büyük" olduğu fikrine dayanmaktadır. Dolayısıyla sistemlerde bütünün birincil, parçaların ikincil olduğu düşünülmektedir. Sistem dinamiği anlayışını kullanarak bilgi toplamak ve düşünmek için kullanılan beceridir. Başka bir ifadeyle sistem düşüncesi; eylemler için seçenekler sunan sistem davranışlarını şekillendiren özelliklere, kuvvetlere, örüntülere ve etkileşimlere bakarak sistemleri bütünsel görebilme yeteneğidir. Sistem düşüncesinde yararlanılabilecek dört yetenek bulunmaktadır (Pisapia, Reyes-Guerra et al. 2005). Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Bütünsel düşünmek,
- Örüntü ve ilişkilerin farkına varmak,
- Sistemin içsel özelliklerini ve belirli sistem modellerini tanımak ve bunlara göre hareket etmek,
- Hedefe ulaşmanın, örüntüleri korumanın, bütünleşme ve uyumu sağlamanın sistemsel zorunluluğunu fark edebilmek ve buna göre hareket etmek.

Yeniden çevreleme, durumsal gerçekleri tanımlayan bilgileri toplamak ve düzenlemek için kullanılan beceridir. Yeniden çevreleme, eylemler için yeni bilgiler ve seçenekler üretmek adına dikkati çoklu bakış açısı, çerçeve, zihinsel model ve değerler dizisi arasında değiştirme becerisidir. Yeniden çevrelemeyle ilgili dört yetenek söz konusudur (Pisapia, Reyes-Guerra et al. 2005). Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Uygun bilgileri elde ederken yargılarda bulunmamak,
- Bir problemi, durumu veya meseleyi çerçevelemek için kullanılan zihinsel modelleri, paradigmaları ve çerçeveleri tanımlayabilme ve anlayabilme,
- Bir durumu anlamak için farklı zihinsel modelleri, paradigmaları ve çerçeveleri kullanabilme,
- Kişinin kendisinin ve diğerlerinin zihinsel modellerini gözden geçirmesi ve değiştirmesi.

Yansıtma, durumları anlamayı ve daha sonra bu durumlara yeni kazandırılan bilgileri uygulayan herhangi bir inanç ya da uygulamanın dikkatle incelenmesini içeren bir bilişsel beceridir. Bilgiyi işlemek, işlenen bilgilerden yeni bilgi üretmek ve bu bilgileri pratik olarak uygulamak için kullanılan beceridir. Yansıtma; algının, deneyimin ve bilginin kullanımıyla mantıksal ve akılcı düşünmeyi harmanlayabilme ve gelecekteki eylemlere rehberlik eden sezgisel ilkeleri oluşturma yeteneğidir. Yansıtma ile ilgili beş yetenek bulunmaktadır (Pisapia, Reyes-Guerra et al. 2005). Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Bazı seçimlerin işe yararken diğerlerinin neden işe yaramadığını anlayabilme,

- Çift döngü (loop) öğrenme ilkelerini kullanma,
- Durumu anlamak için algıları, deneyimi, bilgiyi kullanmak ve bunlarla ilgili düşünmek,
- Harekete geçerken algıları, deneyimleri, bilgileri ve analizleri harmanlamak,
- Bugünü ve geleceği anlamak için mevcut algılarınızı, deneyiminizi, bilginizi ve diğerlerinin geçmiş deneyimlerini kullanabilme.

“Stratejik bilince sahip örgütler, hangi pozisyonda olduklarının ve gelecekte hangi sorunlarla karşılaşacağına farkındadır. Bu örgütler rekabet avantajını sürdürebilmenin yollarını bulmak için sürekli çevreyi anlamaya çalışırlar. Diğer örgütlerden farklı olarak iş dünyasının sağladığı anahtar başarı faktörlerini etkin bir biçimde kullanırlar” (Naktiyok, Timuroğlu et al. 2009). Aynı zamanda stratejik bilince sahip yöneticiler ise sadece örgütün tamamında belirli bir gelişimin etkisini keşfetmeyecek aynı zamanda örgütün uzun vadeli durumu hakkında yansıtma aracı olarak bu gelişimi kullanacaktır (Gibb and Scott 1985).

## 1.2. Yetenek Yönetimi

İnsan kaynakları işlevinin evrimi; personel departmanı, stratejik insan kaynakları ve yetenek yönetimi aşaması olmak üzere üç aşamadan geçmektedir (Bersin 2007). “Personel ve stratejik insan kaynakları yönetimi aşamasından sonra gelinen üçüncü aşama yetenek yönetimi aşamasıdır. Yetenek yönetimi, 1997’de Mckinsey’in araştırmaları sonucunda ortaya çıkan yetenek savaşları (war for talent) ve yetenek kıtlığı (talent shortage) terimleri ile yönetim ve insan kaynakları alanyazınına girmiştir” (Akar 2015). Yetenek yönetimi, hem insan kaynakları hem de iş planlamasına stratejik ve bütüncül bir yaklaşım ya da örgütsel etkinliğe doğru yeni bir rotadır. Yetenek yönetimi, şuanda ve gelecekte örgüte ölçülebilir farklılık yapabilen insanların performans ve potansiyellerini geliştirmektedir. Ayrıca yetenek yönetimi işgücünün bütün kademelerinde performansı artırmayı hedeflemektedir. Böylece herkesin kendi potansiyeline ulaşmasına izin vermektedir (Ashton and Morton 2005).

Yetenek yönetimi alanı gelişmekle birlikte şuanda kapsama genişliği ve odağı hakkında önemli tartışmalar vardır (Sparrow and Makram 2015). Dolayısıyla alan yazında yetenek yönetimiyle ilgili birçok farklı bakış açısı bulunmaktadır. Fakat yetenek yönetimine dair bu belirsizliğe rağmen Lewis ve Heckman (2006), yetenek yönetimiyle ilgili üç bakış açısının olduğunu ifade etmektedirler. Birinci bakış açısı; tipik insan kaynakları bölümü uygulamalarının, işlevleri ve faaliyetlerinin bir toplamı olarak yetenek yönetimini tanımlamaktadır. Bu düşünce kısaca personel seçme ve işe alım, eğitim, kariyer planlama, liderlik gelişimi gibi olguları irdelemektedir. İkinci bakış açısı; örgütün tamamında yürütülen işlere, işgörenlerin yeterli akışını garanti altına almak için tasarlanan yetenek havuzlarını vurgulamaktadır. Bu yaklaşım işgücü planlaması, yedekleme (halefiyet) yönetimi gibi olgularla yakından ilişkilidir. Üçüncü bakış açısı ise genellikle örgütsel sınırlar ve özel pozisyonlar olmaksızın yetenek üzerine odaklanmaktadır. Colins (2009) yapmış olduğu çalışmada, örgütteki bütün pozisyonların yüksek performanslı işgörenlerle doldurulmasının ve düşük potansiyele sahip işgörenlerin örgüt dışına yönlendirilmesinin rasyonel olmadığını ileri sürerek bu üçüncü bakış açısını eleştirmiştir. Bu çalışmada Colins, temel dayanağını Boudreau ve Ramstad’ (2005) ın yapmış olduğu çalışmaya dayandırdığı, firmaların rekabet avantajlarını farklı bir şekilde etkileyen potansiyele sahip anahtar pozisyonların tanımlanmasını ifade eden dördüncü yaklaşımı vurgulamıştır.

Yetenek yönetimi tanımları ve terimleriyle ilgili karışıklık ve araştırmacılar tarafından yapılan birçok varsayım nedeniyle yetenek yönetiminin kesin anlamını ifade etmek oldukça zordur. Yetenek yönetimi (talent management), yetenek stratejisi (talent strategy), yedekleme-halefiyet yönetimi (succession

management), insan kaynağı planlaması (human resource planning) gibi terimler değiştirilebilir bir şekilde sıklıkla kullanılmaktadır (Lewis and Heckman 2006). Alanyazında yetenek yönetimini açıklayan birçok farklı tanım bulunmaktadır. Aşağıda yetenek yönetimiyle ilgili kısa tanımlar yer almaktadır:

-Yetenek yönetimi; doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişiyi tutmak için stratejik bir şekilde liderlik yeteneğini yönetmektir (Sloan, Hazucha et al. 2003).

-Yetenek yönetimi, beşeri sermaye motoruyla yeteneğin arzını, talebini ve akışını yönetmeyi kapsar (Schweyer 2010).

-Yetenek yönetimi, örgütün başından sonuna kadar yetenek akışının stratejik yönetimidir. Onun amacı, yetenek arzının (a supply of talent) stratejik iş hedefleri temelinde doğru zamanda, doğru görevlerle doğru kişileri sıraya koymayı garantiye almaktır (Dutttagupta 2005).

-Yetenek yönetimi, yüksek potansiyelli işgörenleri tespit etme ve geliştirme olarak tanımlanmaktadır ve gelecekte örgütte liderlik rolü üstlenebilecek işgörenlerin tanımlandığı ve geliştirildiği süreçleri ifade etmektedir (Slan-Jerusalim and Hausdorf 2007).

-Yetenek yönetimi, beşeri sermaye ihtiyacını sezme ve bu ihtiyacı karşılamak için plan yapma meselesidir (Cappelli 2008).

-Yetenek yönetimi, örgütün sürdürülebilir rekabet avantajına farklı açılardan katkıda bulunan kilit pozisyonların sistematik özdeşleşmesini, yetenek havuzunun oluşturulmasını, yetenekli işgörenlerle bu pozisyonları doldurmayı kolaylaştırmak ve işgörenlerin örgüte bağlılığını sağlamak için farklılaşmış insan kaynağı mimarisinin gelişimini içeren aktiviteler ve süreçlerdir (Collings and Mellahi 2009).

-Yetenek yönetimi, bir örgütteki stratejik hedeflere ulaşmak ve gelecekteki iş ihtiyaçlarını karşılamak için yeteneği çekmek, geliştirmek, yerleştirmek ve elde tutmak amacıyla tasarlanmış ve yerine getirilmiş süreçler, programlar ve kültürel normların bütünleşmiş setleridir (Silzer and Dowell 2010).

Daha iyi yetenek savaşmaya değerdir. Yetenek, örgütün üst kademelerinde adapte olmak, belirsiz durumlarda hızlı kararlar almak ve bu durumları yönlendirmek için önemlidir. Ancak üstün yetenekli işgörenler için ihtiyaç arttığı zaman büyük şirketler doğru insanları çekme ve elde tutma konusunda zorluklar yaşamaktadır. Dolayısıyla yöneticiler ve uzmanlar, bölümleri ve kritik fonksiyonları yönetmek için ihtiyaç duyulan insanların giderek artan kıtlığına işaret etmektedir (Chambers, Foulon et al. 1998). ManpowerGroup tarafından yapılan yetenek kıtlığı anketine göre 2016 yılında işverenlerin %46'sı ulaşılabilir yeteneğin eksikliğinden dolayı pozisyonları doldurmada zorluk çekmektedir (Bu oran 2015 yılında %32'dir). İşverenlerin ifadelerine göre, yetenek kıtlığı oranının en şiddetli yaşandığı ülke %86 yetenek kıtlığı oranıyla Japonya'dır. Hem Tayvan (%73) hem de Romanya' da neredeyse dört işverenden üçü iş pozisyonlarını doldurmada zorluklar yaşamaktadır. Yetenek kıtlığı; Hong Kong'da işverenlerin %69'unun, Türkiye'de ise işverenlerin %66'sının sorunudur (<https://insights.manpowergroupsolutions.com/manpowergroup-2016-talent-shortage-survey-results/>).

Büyük şirketler ayrıca üç nitel zorluk ile karşı karşıyadır. Birinci zorluk, ekonominin daha karmaşık hale gelmesidir. Bu karmaşık ekonomi; küresel anlayışa sahip çok yönlü yeteneği, girişimcilik becerilerini ve bölümlere ayrılmış örgütleri yönetme kabiliyetini talep etmektedir. İkinci zorluk, etkin sermaye piyasasının ortaya çıkışıdır. Etkin sermaye piyasası; büyük şirketler tarafından talep edilen aynı yetenekteki insanları isteyen, küçük ve orta ölçekli birçok şirketin doğuşuna olanak sağlamıştır. Küçük şirketler, yetenek için büyük şirketlerle rekabete girmektedir. Bu durum büyük şirketler için elzem olan yeteneğin kıtlığını daha da arttırmaktadır. Üçüncü zorluk ise iş hareketliliğinin artmasıdır. On yıl önce yüksek performanslı bir işgören kariyeri boyunca sadece bir veya iki kez iş yerini değiştirmiştir. Bugün,

bir yönetici kariyeri boyunca beş ayrı şirkette çalışabilmektedir (Chambers, Foulon et al. 1998). Bu durum ise yetenekli işgücünü elde tutmayı zorlaştırmaktadır.

Yaşlanan nüfus, yetenek kıtlığını etkileyen önemli bir konudur. "Yaşlanma ve emeklilikle örgütlerde biriken ve deneyimlenen bilgi kaybolmaktadır. Emeklilik nedeniyle ayrılanlar, uzmanlıkları deneyimleriyle örgüte aktardıkları bilgiyi de götürmektedir"(Akar 2015).

Etkili yetenek yönetimi, kritik iş rollerini yerine getiren ya da gelecek için yüksek potansiyele sahip olan yüksek değerli (high value) bireyleri tanımlama, geliştirme, bu bireyleri örgüte çekme ve örgütte tutmadır. Etkili yetenek yönetimi birçok farklı stratejik hedefe katkı sağlayabilir (<https://www.trainingjournal.com/blog/what-talent-management-and-why-it-important>). Dolayısıyla örgütlerde etkili yetenek yönetiminin uygulanması, yetenek kıtlığına çözüm önerileri getirebilmektedir. Bu doğrultuda yetenek yönetiminin en önemli işlevleri aşağıda belirtilmiştir ([https://www.tutorialspoint.com/talent\\_management/talent\\_management\\_importance.htm](https://www.tutorialspoint.com/talent_management/talent_management_importance.htm)):

- Yüksek performansa sahip bir işgücünün oluşturulması,
- Yüksek potansiyele sahip bireyleri örgüte çekme ve uygun eğitimlerle bu bireyleri örgütte tutma,
- Örgütün verimliliğini arttırma,
- Yetenekli ve yüksek performanslı işgörenleri elde tutma,
- Örgütte büyüme ve yeniliği garanti altına alma,
- İşgörenlerin becerilerini ve yetkinliklerini geliştirme.

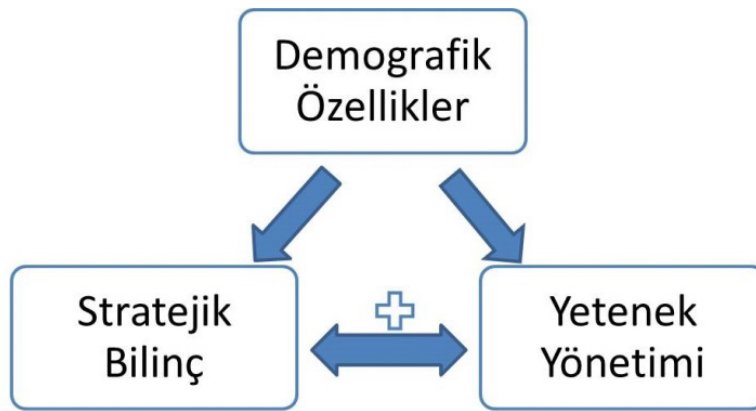
Yetenek yönetiminin sahip olduğu bu işlevler, yetenek yönetimi uygulamalarının örgütler adına ne kadar önemli olduğunu açık bir şekilde ifade etmektedir.

## YÖNTEM

### 2.1.Araştırmanın Amacı ve Hipotez

Bu çalışmanın amacı, stratejik bilinç ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Ayrıca işgörenlerin demografik özelliklerinin stratejik bilinç ve yetenek yönetimine etki edip etmediği incelenmektedir.

İlgili yazın bölümünde değinilen bilgilere ve araştırmanın amacına dayalı olarak aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür. Araştırmanın modeli Şekil 2.1'de gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Araştırma Modeli

H0: Stratejik bilinç ve yetenek yönetimi arasında anlamlı ve pozitif yönde bir korelasyon yoktur.

H1: Stratejik bilinç ve yetenek yönetimi arasında anlamlı ve pozitif yönde bir korelasyon vardır.

## 2.2.Araştırma Örneklerinin Seçimi ve Verilerin Toplanması

Stratejik bilinç ve yetenek yönetimi arasında ki ilişkiyi belirlemek amacıyla kullanılan veriler anket tekniği ile elde edilmiştir. Araştırmanın ana kütesini Erzurum ilinde bulunan ve üç farklı sektörde faaliyet gösteren ve kendi alanlarında başarı yakalayan 22 işletmenin işgörenleri oluşmaktadır. Verileri elde etmek için toplam da 158 anket dağıtılmış olup, 117 anket geri toplanmıştır. Geri toplanan anketlerden 10 tanesinde eksik verilerin fazla olması nedeniyle bu anketler araştırmaya dahil edilmemiş, analizler 107 anket üzerinden yapılmıştır.

Stratejik bilinci ölçmek için Naktiyok ve diğerlerinin (2009) yapmış oldukları çalışmada kullandıkları stratejik bilinç anketi kullanılmıştır. Anket 27 soru ve “öğrenme bağlılığı”, “yeniden çevreleme”, “yansıtma” ve “sistem düşüncesi” olmak üzere dört faktörden oluşmaktadır. Yetenek yönetimini ölçmek için Serim’ in (2013) doktora tezinde kullanmış olduğu yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 16 soru ve “yetenek yönetimi algısı soyut boyut”, “yetenek yönetimi algısı somut boyut” olmak üzere iki faktörden oluşmaktadır.

**Tablo 2.2. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Ölçek	Ölçek Boyutları	Cronbach's Alfa
<b>Stratejik Bilinç</b>	Öğrenme Bağlılığı	,909
	Yeniden Çevreleme	,891
	Yansıtma	,909
	Sistem Düşüncesi	,877
	<b>Genel Katsayı</b>	,968
<b>Yetenek Yönetimi Algısı</b>	Soyut Boyut	,932
	Somut Boyut	,912
	<b>Genel Katsayı</b>	,950

Belirtilen ölçüm araçlarının tümünde beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre 1- Hiç katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde bir derecelendirme yapılmıştır.

## 2.3.Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for SocialSciences) for Windows 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Araştırmada, yapılan karşılaştırmalarda, iki grubun söz konusu olduğu durumlarda parametrik olmayan “Mann Whitney U” testi ve ikiden fazla grubun söz konusu olduğu durumlarda ise parametrik olmayan “Kruskal Wallis H” testi uygulanmıştır. Farklığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek üzere çoklu karşılaştırma testlerinden “Bonferoni” testi uygulanmıştır. Stratejik bilinç ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere yine parametrik olmayan testlerden “Spearman Korelasyon Katsayıları” analiz edilmiştir.

## BULGULAR VE SONUÇ

### 3.1. Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri

Tablo 3.1'de araştırmaya katılan çalışanlarla ilgili tanımlayıcı bilgiler verilmektedir.

**Tablo 3.1. Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı**

	Gruplar	Sayı (n)	Yüzde (%)
Faaliyet Alanı	İnşaat (7)	35	32,7
	Otomotiv (9)	43	40,2
	Medikal (6)	29	27,1
Cinsiyet	Kadın	19	17,8
	Erkek	88	82,2
Yaş	17-27 Yaş	26	24,3
	28-37 Yaş	54	50,5
	38-45 Yaş	27	25,2
Eğitim Durumu	Lise ve Altı	40	37,4
	Ön Lisans	22	20,6
	Lisans	35	32,7
	Lisansüstü	10	9,3
Medeni Durum	Evli	61	57,0
	Bekâr	46	43,0
<b>Toplam</b>		<b>107</b>	<b>100</b>

### 3.2. Stratejik Bilinç ve Yetenek Yönetimi Düzeylerine İlişkin Ortalamalar

Tablo 3.2 ve Tablo 3.3'te çalışanların, stratejik bilinç ve yetenek yönetimi algısı düzeylerine ilişkin ortalamalar verilmektedir.

**Tablo 3.2. Çalışanların Stratejik Bilinç Düzeyleri**

n=107	Ortalama	SS	Düzy
Öğrenme Bağlılığı	3,659	0,799	Yüksek
Yeniden Çevreleme	3,528	0,872	Yüksek
Yansıtma	3,507	0,917	Yüksek
Sistem Düşüncesi	3,620	0,893	Yüksek
Stratejik Bilinç Genel	3,583	0,799	Yüksek

Araştırmaya katılan çalışanların "öğrenme bağlılığı" düzeyi yüksek ( $3,659 \pm 0,799$ ), "yeniden çevreleme" düzeyi yüksek ( $3,528 \pm 0,872$ ), "yansıtma" düzeyi yüksek ( $3,507 \pm 0,917$ ), "sistem düşüncesi" düzeyi yüksek ( $3,620 \pm 0,893$ ), "stratejik bilinç genel" düzeyi yüksek ( $3,583 \pm 0,799$ ) olarak saptanmıştır.

**Tablo 3.3. Çalışanların Yetenek Yönetimi Algı Düzeyleri**

n=107	Ortalama	SS	Düzy
Yy Algısı Soyut Boyut	3,512	0,912	Yüksek
Yy Algısı Somut Boyut	3,546	0,911	Yüksek
Yy Algısı Genel	3,529	0,857	Yüksek

Araştırmaya katılan çalışanların “yetenek yönetimi algısı soyut boyut” düzeyi yüksek ( $3,512 \pm 0,912$ ), “yetenek yönetimi algısı somut boyut” düzeyi yüksek ( $3,546 \pm 0,911$ ), “yetenek yönetimi algısı genel” düzeyi yüksek ( $3,529 \pm 0,857$ ) olarak saptanmıştır.

### 3.3.Çalışanların Stratejik Bilinçlerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Aşağıda çalışanların demografik özelliklerine göre stratejik bilinç düzeyleri karşılaştırılmakta ve sadece istatistiksel olarak anlamlı çıkan karşılaştırmalara yer verilmektedir.

#### *Şirketlerin Faaliyet Gösterdiği Alan*

Araştırmaya katılan çalışanların, stratejik bilinç ortalamalarının işletmelerin faaliyet alanına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır (Tablo 3.4).

**Tablo 3.4.Çalışanların Stratejik Bilinç Düzeylerinin Faaliyet Alanına Göre Karşılaştırılması**

n=107	Grup	n	Sıra Ortalaması	Chi-Square	p	Fark
Öğrenme Bağlılığı	İnşaat	35	65,53	7,211	<b>0,027*</b>	
	Otomotiv	43	48,65			
	Medikal	29	48,02			
Sistem Düşüncesi	İnşaat	35	64,06	6,043	<b>0,049*</b>	1>2
	Otomotiv	43	46,93			
	Medikal	29	52,34			

\*p<0,05 ise ortalamalar arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.4'teki verilere göre araştırmaya katılanların çalışmakta oldukları faaliyet alanına göre öğrenme bağlılığı ortalamaları (Chi-Square=7,211;  $p=0,027 < 0,05$ ) arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Farklığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek üzere çoklu karşılaştırma testlerinden “Bonferroni” testi uygulanmış, medikal ile otomotiv sektörü ( $0,05 < p=1,000$ ), medikal ile inşaat sektörü ( $0,05 < p=0,073$ ) ve otomotiv ile inşaat sektörü ( $0,05 < p=0,051$ ) arasındaki farklar anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 3.4'deki verilere göre, araştırmaya katılanların çalışmakta oldukları faaliyet alanına göre sistem düşüncesi ortalamaları (Chi-Square=6,043;  $p=0,049 < 0,05$ ) arasındaki farklar anlamlı bulunmuştur. Farklığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek üzere çoklu karşılaştırma testlerinden “Bonferroni” testi uygulanmış, otomotiv ile inşaat sektörü arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $p=0,045 < 0,05$ ). İnşaat sektöründe çalışanların, sistem düşüncesi puanları (64,06); otomotiv sektöründekilerin sistem düşüncesi puanlarından (46,93) yüksek bulunmuştur.

Sonuç olarak çalışanların stratejik bilinç düzeylerinin tanımlayıcı özelliklere göre kısmen farklılaştığı görülmektedir.

### 3.4.Çalışanların Yetenek Yönetimi Algılarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Aşağıda çalışanların demografik özelliklerine göre yetenek yönetimi algısı düzeyleri karşılaştırılmakta ve sadece istatistiksel olarak anlamlı çıkan karşılaştırmalara yer verilmektedir.

#### *Şirketlerin Faaliyet Gösterdiği Alan*

Araştırmaya katılan çalışanların yetenek yönetimi algısı ortalamalarının işletmelerin faaliyet alanına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır (Tablo 3.5).

**Tablo 3.5. Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısı Düzeylerinin Faaliyet Alanına Göre Karşılaştırılması**

n=107	Grup	n	Sıra Ortalaması	Chi-Square	p	Fark
Yy Algısı Soyut Boyut	İnşaat	35	66,81	8,894	0,012*	1>2 1>3
	Otomotiv	43	47,64			
	Medikal	29	47,97			
Yy Algısı Genel	İnşaat	35	66,16	8,039	0,018*	1>2
	Otomotiv	43	47,43			
	Medikal	29	49,07			

\*p<0,05 ise ortalamalar arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.5'deki verilere göre araştırmaya katılanların çalışmakta oldukları faaliyet alanına göre yetenek yönetimi algısı soyut boyut ortalamaları (Chi-Square=8,894; p=0,012<0.05) arasındaki farklar anlamlı bulunmuştur. Farklığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek üzere çoklu karşılaştırma testlerinden "Bonferroni" testi uygulanmış, inşaat ile otomotiv sektörü (p=0.020<0.05) ve inşaat ile medikal sektörü (p=0.046<0.05) arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. İnşaat sektöründe çalışanların yetenek yönetimi algısı soyut boyut puanları (66,81), otomotiv sektöründekilerin yetenek yönetimi algısı soyut boyut puanlarından (47,64) yüksek bulunmuştur. İnşaat sektöründe çalışanların yetenek yönetimi algısı soyut boyut puanları (66,81), medikal sektöründekilerin yetenek yönetimi algısı soyut boyut puanlarından (47,97) yüksek bulunmuştur.

Tablo 3.5'deki verilere göre araştırmaya katılanların çalışmakta oldukları faaliyet alanına göre yetenek yönetimi algısı genel ortalamaları (Chi-Square=8,039; p=0,018<0.05) arasındaki farklar anlamlı bulunmuştur. Farklığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek üzere çoklu karşılaştırma testlerinden "Bonferroni" testi uygulanmış, inşaat ile otomotiv sektörü arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (p=0.024<0.05). İnşaat sektöründe çalışanların yetenek yönetimi algısı genel puanları (66,16), otomotiv sektöründekilerin yetenek yönetimi algısı soyut boyut puanlarından (47,43) yüksek bulunmuştur.

Sonuç olarak çalışanların stratejik bilinç düzeylerinin tanımlayıcı özelliklere göre kısmen farklılaştığı görülmektedir.



### 3.5.Stratejik Bilinç ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki

Tablo 3.6'da stratejik bilinç ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiye ait bulgular yer almaktadır. İlişkiyi tespit etmek üzere "Sperman Korelasyon Katsayısı" kullanılmıştır.

**Tablo 3.10. Stratejik Bilinç İle Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki**

		Öğrenme Bağlılığı	Yeniden Çevreleme	Yansıtma	Sistem Düşüncesi	Stratejik Bilinç Genel	Yy Algısı Soyut Boyut	Yy Algısı Somut Boyut	Yetenek Yönetimi Genel
Öğrenme Bağlılığı	r	1,000							
	p	.							
Yeniden Çevreleme	r	,784**	1,000						
	p	,000	.						
Yansıtma	r	,777**	,843**	1,000					
	p	,000	,000	.					
Sistem Düşüncesi	r	,747**	,791**	,824**	1,000				
	p	,000	,000	,000	.				
Stratejik Bilinç Genel	r	,905**	,921**	,939**	,898**	1,000			
	p	,000	,000	,000	,000	.			
Yy Algısı Soyut Boyut	r	,725**	,666**	,740**	,707**	,761**	1,000		
	p	,000	,000	,000	,000	,000	.		
Yy Algısı Somut Boyut	r	,771**	,758**	,766**	,688**	,807**	,793**	1,000	
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	
Yetenek Yönetimi Algısı Genel	r	,788**	,748**	,789**	,733**	,824**	,942**	,943**	1,000
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.

\*\* Korelasyon 0,01 Önem Düzeyinde Anlamlıdır

Cohen (1988) ve Huck (2008) korelasyon analizi sonucunda elde edilen r değerinin .10 ile .29 olmasının düşük bir ilişkiyi, .30 ile .49 arasındaki değerlerin orta düzey bir ilişkiyi ve .50 ile 1.0 arasındaki değerlerin yüksek düzey bir ilişkiyi ifade ettiğini belirtmektedir. Büyüköztürk (2011) ise 0.00 ile .30 arasındaki değerlerin düşük bir ilişkiyi, .30 ile .70 arasındaki değerlerin orta düzey bir ilişkiyi ve .70 ile 1.0 arasındaki değerlerin yüksek düzey bir ilişkiyi ifade ettiğini belirtmektedir (Seçer 2015).

Stratejik bilinç genel ve alt boyutları ile yetenek yönetimi algısı genel ve alt boyutları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan "Sperman Korelasyon" analizi sonucunda aralarında yüksek düzey ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

- Öğrenme bağlılığı ile yetenek yönetimi algısı soyut boyut arasında **r=,725 p<,01**
- Öğrenme bağlılığı ile yetenek yönetimi algısı somut boyut arasında **r=,771 p<,01**
- Öğrenme bağlılığı ile yetenek yönetimi algısı genel arasında **r=,788 p<,01**
- Yeniden çevreleme ile yetenek yönetimi algısı soyut boyut arasında **r=,666 p<,01**
- Yeniden çevreleme ile yetenek yönetimi algısı somut boyut arasında **r=,758 p<,01**
- Yeniden çevreleme ile yetenek yönetimi algısı genel arasında **r=,748 p<,01**

- Yansıtma ile yetenek yönetimi algısı soyut boyut arasında  $r=,740$   $p<,01$
- Yansıtma ile yetenek yönetimi algısı somut boyut arasında  $r=,766$   $p<,01$
- Yansıtma ile yetenek yönetimi algısı genel arasında  $r=,789$   $p<,01$
- Sistem düşüncesi ile yetenek yönetimi algısı soyut boyut arasında  $r=,707$   $p<,01$
- Sistem düşüncesi ile yetenek yönetimi algısı somut boyut arasında  $r=,688$   $p<,01$
- Sistem düşüncesi ile yetenek yönetimi algısı genel arasında  $r=,733$   $p<,01$
- Stratejik bilinç genel ile yetenek yönetimi algısı genel arasında  $r=,824$   $p<,01$

pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yukarıda ifade edilen veriler doğrultusunda işletmelerin stratejik bilinç düzeylerinin artması durumunda yetenek yönetimi algısı puanlarının da artacağı söylenebilir. Sonuç olarak stratejik bilinç düzeyi ile yetenek yönetimi algısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir. Buna göre H1 hipotezi (stratejik bilinç ve yetenek yönetimi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir korelasyon vardır) desteklenmiştir.

### 3.6. Sonuç

Stratejik yönetim işletmenin amaç ve hedeflerini belirleme, hedef ve amaçlar doğrultusunda eylemlere karar verme, eylemleri uygulama ve sonuçları değerlendirme sürecidir. Bu süreç stratejik bilinçle başlamaktadır. Stratejik bilinç; öğrenme bağlılığı, yeniden çevreleme, yansıtma ve sistem düşüncesi olarak ifade edilen dört faktörden oluşmaktadır. Öğrenme bağlılığına sahip olan işletmeler, öğrenme yeteneğini rekabet avantajının ve ilerlemenin en önemli unsuru olarak görmektedir. Karşılaşılan problemlerin çözümü için yetenekler geliştirilmektedir. Çalışanlar yaptıkları işin işletmeyi nasıl etkilediğini, yapılan işin olumlu ve olumsuz sonuçlarının bilincindedir. Yeniden çevreleme, çevresel analizler yaparak şirket deneyimlerini problemlere aktarma ve farklı bakış açılarından yararlanma yeteneğidir. Yeniden çevreleme düzeyi yüksek olan işletmeler, başarı ve başarısızlıkların nedenini araştırmakta ve karşılaşılan problemleri anlamak adına "neden" sorusunu sormaktadır. Ayrıca bu işletmeler, sektörde meydana gelen yenilikleri ve değişimleri yakından takip etmektedir. Yansıtma yeteneğine sahip olan işletmeler, alınan kararları sonradan değerlendirir ve geçmiş deneyimlerinden ders çıkarır. Bu şirketler, yapılan işlerin ve alınan kararların niçin yolunda gittiğini veya gitmediğini araştırmaktadır. Sistem düşüncesi, işletmenin bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Sistem düşüncesine sahip olan şirket çalışanları, çevresel faktörlerin etkisiyle değişimlerin nasıl gerçekleştiğini anlayabilir, farklı bilgiler arasındaki ilişkileri algılayabilir. Bu tür işletmelerde, farklı problemlerin çözümü için tüm çalışanlardan çözüm önerileri beklenmektedir. Ayrıca sistem düşüncesine sahip olan şirketler, herhangi bir alanda büyüme potansiyeli gördüğü zaman kapasite artışına gitmektedir. Genel olarak stratejik bilincin, işletmelerin başarılı olmasının temel faktörü olduğu söylenebilir. İşletmeler başarılı olabilmek adına stratejik bilince ve işletmeyi ileriye taşıyacak yetenekli insan kaynağına sahip olmalıdır.

Son yıllarda tüketici tercihlerinin hızla değişmesiyle işletmelerin faaliyette buldukları çevre birçok belirsizliğe, karmaşıklığa ve sürekli değişime sahiptir. Değişen tüketici tercihleri ve faaliyette bulunulan dinamik çevre nedeniyle işletmelerin değişen tüketici tercihlerine cevap vermesi, rekabet avantajı elde etmesi, belirsizlikler ve finansal riskler karşısında ileriye dönük akılcı önlemler alması ve hayatta kalabilmeleri giderek zorlaşmaktadır. İşletmelerin hayatta kalabilmesi; yöneticilerin çevresel değişimleri iyi analiz edebilmesi, rekabet avantajı için değişimlere hızlı reaksiyon göstermesi, işletme için tehdit oluşturan unsurları fırsata çevirmesi, geçmişi ve bugünü değerlendirip geleceğe yönelik stratejik kararlar alınmasıyla mümkün olabilecektir. Alınan stratejik kararlar, işletmeler açısından önemlidir ve bu kararları

hayata geçirecek en önemli faktör insan kaynağıdır. Alınan stratejik kararların hayata geçirilmesi için doğru zamanda, doğru pozisyonlara yetenekli çalışanların yerleştirilmesi, bu çalışanların sürekli gelişiminin sağlanması ve işletmede tutulması son derece önemlidir.

Husiled, Jackson vd. (1997) yöneticilerin sahip oldukları yeteneklerin İK yönetimini, İK yönetiminin ise işletmelerin finansal performanslarını olumlu bir şekilde etkilediğini ifade etmişlerdir. Richard ve Johnson (2001) tarafından yapılan çalışmada stratejik insan kaynakları yönetiminin işgücü devir hızını önemli ölçüde azalttığı ve genel piyasa performansını arttırdığı ileri sürülmüştür. Benzer bir şekilde Budhwar vd.(2007) otel işletmeleri üzerine yaptıkları çalışmada işletme performansı ile bütüncül insan kaynakları yönetimi arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir. Lawler'e (2005) göre insan kaynakları işletmelere daha fazla değer katabilmektedir. Bunu yapmanın en iyi yolu ya iş ortağı olmak ya da doğrudan performansı artırmaktır. Performansı arttırmak ise etkili yetenek yönetimi uygulamaları ile gerçekleştirilebilmektedir. Nancy (2014) yetenek yönetimin, çalışanların işe karşı tutum ve davranışlarını geliştirdiğini, yetenek yönetimiyle gerçekleştirilen kariyer gelişiminin performansın en iyi göstergesi olduğunu ortaya koymuştur. Benzer bir şekilde Uddin ve Arif (2016) yapmış oldukları çalışmada bütüncül yetenek yönetimiyle firmaların performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir.

Stratejik farkındalık, işletme ile çevresi arasındaki etkileşimi yönetme aracıdır. Ayrıca küçük işletmeler için genellikle öngörülemez ve karmaşık pazarlardaki planlama sürecinin sınırlamaları ve güçlü yönlerinin daha hassas bir şekilde ele alınmasına yardımcı olmaktadır. Stratejik farkındalık ve planlama etkinliği, iş geliştirmeyi destekleyen süreçlerin anlaşılmasını sağlayan işletme türlerinin tipolojisini geliştirmek için kullanılabilir (Hannon and Atherton 1998). Bery (1996) girişimcilerin sahip oldukları stratejik farkındalığın, işletmenin uzun vadede yaşayabilmesi ve işletme başarısının kritik bir belirleyicisi olduğunu ileri sürmüştür. Hamel ve Prahalad'a (1990) göre stratejik niyet, işletmelerin başarısına katkıda bulunan önemli bir faktördür. Brown (2013), 225 işletme üzerinde yapmış olduğu çalışmada yüksek performanslı işletmelerin sahip oldukları ortak özelliğin yüksek seviyedeki stratejik niyet olduğunu ifade etmektedir. Yapılan bu çalışmada en yüksek stratejik niyete ve yüksek öz yeteneğe sahip firmaların daha yüksek performansa sahip olduğu ileri sürülmüştür. Naktiyok vd. (2009) yapmış oldukları çalışmada performans kriteri oluşturmayı ve performans kriterlerinin incelenmesini içeren stratejik kontrol faktörü üzerinde öğrenme bağlılığı, yeniden çevreleme, yansıtma ve sistem düşüncesi şeklindeki faktörlerin tümünün etkisi olduğunu ifade etmiştir.

Araştırma verilerinin toplandığı işletmeler, Erzurum'da faaliyet gösteren ve kendi alanlarında başarı yakalayan işletmelerdir. Yapılan analizler sonucunda bu işletmelerin stratejik bilinç ve yetenek yönetimi algısı ortalamalarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Yukarıda bir kısmına yer verilen stratejik bilinç ve yetenek yönetimiyle ilgili alan yazın incelendiğinde bu çalışmada elde edilen bulguların alan yazın ile paralellik gösterdiği söylenebilir. Bu doğrultuda araştırmaya konu edilen işletmelerin yüksek düzeyde stratejik bilinç sahibi olmaları ve yetenek yönetimine ağırlık vermeleri bu işletmelerin faaliyette buldukları sektörlerde başarılı olmalarının nedenleri arasında sayılabilir.

Araştırmaya dâhil edilen işletmeler buldukları sektör bazında değerlendirildiğinde; inşaat sektöründeki işletmelerin sistem düşüncesine, otomotiv sektöründeki işletmelerden daha fazla önem verdiği görülmektedir. Sistem düşüncesi genel olarak bütünün parçalardan daha büyük olduğunu ifade etmektedir. Sistem düşüncesine sahip olan işletmeler organizasyonu farklı birimlerden oluşan bir bütün olarak görür ve bu birimlerin kendileri ve çevreleri ile olan etkileşimi üzerine yoğunlaşır. İşletmelerin oluşturduğu birimlerin birbiri ve çevreleri ile uyumlu olması işletmelerin performansını olumlu yönde etkilemektedir. Benzer bir şekilde elde edilen bulgulara göre inşaat sektöründeki işletmelerin yetenek

yönetimi uygulamalarına diğer sektördeki işletmelerden daha fazla önem verdiği söylenebilir. Yetenek yönetimine önem veren işletmeler, işgörenleri işletmenin en önemli varlığı olarak görmekte ve işletmenin sahip olduğu temel yeteneklere katkı sağlayacak yeteneği organizasyona çekmek, geliştirmek, uygun pozisyonlara yerleştirmek ve elde tutmak için çaba sarf etmektedir. İnşaat sektöründeki işletmelerin sistem düşüncesine ve yetenek yönetimi uygulamalarına daha fazla önem vermeleri bu işletmelerin diğer sektörlerdeki işletmelerden daha başarılı olmalarının nedenleri arasında sayılabilir.

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda yapılan "Sperman Korelasyon" analizi sonuçlarına göre stratejik bilinç genel ve alt puanları ile yetenek yönetimi algısı genel ve alt puanları arasında yüksek düzey ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Bu ilişki stratejik bilinç düzeyi yükseldikçe yetenek yönetimi uygulamalarının da artacağı şeklinde yorumlanabileceği gibi yetenek yönetimine dair uygulamalar arttıkça stratejik bilinç düzeyinin yükseleceği şeklinde yorumlanabilir.

Bu çalışma stratejik bilinç ve yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk araştırma olması nedeniyle önem arz etmektedir. Konuyla ilgili ileride yapılacak araştırmalara yol gösterebilir. İleride yapılacak çalışmalar, stratejik bilinç ve yetenek yönetimi arasındaki ilişkiye dair daha genel yorumlar yapılabilmesine olanak sağlayabilir. Araştırma süreci göz önüne alındığında çalışmada bazı sınırlılıkların varlığından söz edilebilir. Araştırmada elde edilen veriler Erzurum'da faaliyet gösteren işletmeler ile sınırlıdır.

## KAYNAKÇA

- Akar, F. (2015). Yetenek yönetimi, İmge Kitabevi.
- Ashton, C. and L. Morton (2005). "Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management." *Strategic HR Review* 4(5): 28-31.
- Baker, W. E. and J. M. Sinkula (1999). "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance." *Journal of the academy of marketing science* 27(4): 411-427.
- Berry, M. M. (1996). "Technical entrepreneurship, strategic awareness and corporate transformation in small high-tech firms." *Technovation* 16(9): 487-522.
- Bonn, I. (2005). "Improving strategic thinking: a multi-level approach." *Leadership & Organization Development Journal* 26(5): 336-354.
- Boudreau, J. W. and P. M. Ramstad (2005). "Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition." *Human Resource Management* 44(2): 129-136.
- Brown, R. S. (2013). Capabilities, strategic intent and firm performance: An empirical investigation, Temple University.
- Budhwar, P. S., et al. (2007). "The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry." *Employee relations*.
- Calantone, R. J., et al. (2002). "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance." *Industrial marketing management* 31(6): 515-524.
- Cappelli, P. (2008). "Talent on demand." Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Casadesus-Masanell, R. and J. E. Ricart (2010). "From strategy to business models and onto tactics." *Long range planning* 43(2): 195-215.
- Celuch, K. G., et al. (2002). "The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities." *Industrial marketing management* 31(6): 545-554.
- Chambers, E. G., et al. (1998). "The war for talent." *McKinsey Quarterly*: 44-57.
- Collings, D. G. and K. Mellahi (2009). "Strategic talent management: A review and research agenda." *Human Resource Management Review* 19(4): 304-313.
- DiRomualdo, A. and V. Gurbaxani (1998). "Strategic intent for IT outsourcing." *Sloan management review* 39(4): 67.
- Dutttagupta, R. (2005). "Identifying and managing your assets: Talent management." PricewaterhouseCoopers, London.
- Gibb, A. and M. Scott (1985). "Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business." *Journal of Management Studies* 22(6): 597-631.
- Hambrick, D. C. (1981). "Strategic awareness within top management teams." *Strategic Management Journal* 2(3): 263-279.
- Hamel, G. and C. Prahalad (1990). "Strategic intent." *Harvard Business Review* 68(3): 18-38.
- Hannon, P. D. and A. Atherton (1998). "Small firm success and the art of orienteering: the value of plans, planning, and strategic awareness in the competitive

- small firm." *Journal of Small Business and Enterprise Development* **5**(2): 102-119.
- Heracleous, L. (1998). "Strategic thinking or strategic planning?" *Long range planning* **31**(3): 481-487.
- Huselid, M. A., et al. (1997). "Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance." *Academy of management journal* **40**(1): 171-188.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*, Kogan page publishers.
- Lawler III, E. E. (2005). "From human resource management to organizational effectiveness." *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management* **44**(2): 165-169.
- Lewis, R. E. and R. J. Heckman (2006). "Talent management: A critical review." *Human Resource Management Review* **16**(2): 139-154.
- Liedtka, J. M. (1998). "Strategic thinking: can it be taught?" *Long range planning* **31**(1): 120-129.
- Mazzucato, M. (2002). *Strategy for business: a reader*, Sage.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*, Simon and Schuster.
- Naktiyok, A., et al. (2009). "Stratejik bilinç." İmaj Yayınevi, Ankara.
- Nancy, K. K. (2014). "Examining The Effect of Talent Management on Organizational Performance: A Case Of Comply Limited, NAKURU." *School of Business in Patial Fulfillment of The Requirement for The Award*.
- O'Shannassy, T. (2003). "Modern strategic management: Balancing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders." *Singapore Management Review* **25**(1): 53.
- Ohmae, K. (1983). *The mind of the strategist*, Penguin Harmondsworth.
- Pisapia, J., et al. (2005). "Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures." *Leadership Review* **5**(1): 41-68.
- Richard, O. C. and N. B. Johnson (2001). "Strategic human resource management effectiveness and firm performance." *International Journal of Human Resource Management* **12**(2): 299-310.
- Rui, H. and G. S. Yip (2008). "Foreign acquisitions by Chinese firms: A strategic intent perspective." *Journal of World Business* **43**(2): 213-226.
- Schoemaker, P. J. (1995). "Scenario planning: a tool for strategic thinking." *Sloan management review* **36**(2): 25.
- Schweyer, A. (2010). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*, John Wiley & Sons.
- Seçer, İ. (2015). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi: Analiz ve raporlaştırma*, Anı Yayıncılık.
- Silzer, R. and B. E. Dowell (2010). "Strategic talent management matters." *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*: 3-72.
- Sinkula, J. M. (1994). "Market information processing and organizational learning." *the Journal of Marketing*: 35-45.
- Slan-Jerusalim, R. and P. A. Hausdorf (2007). "Managers' justice perceptions of high potential identification practices." *Journal of Management Development* **26**(10): 933-950.
- Sloan, E. B., et al. (2003). *Strategic management of global leadership talent. Advances in global leadership*, Emerald Group Publishing limited: 235-274.
- Sotarauta, M. (1999). "In Search of Strategic Consciousness and Using Plans as Mirrors: The Case of Raisio Town."
- Sparrow, P. R. and H. Makram (2015). "What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture." *Human Resource Management Review* **25**(3): 249-263.
- Turunen, M. (2015). "Toward a Consciousness-Based View of Organizing."
- Uddin, R. and A. Arif (2016). "Talent Management and Organizational Performance: An Empirical Study in Retail Sector in Sylhet City, Bangladesh." *IOSR Journal of Business and Management* **18**(10): 11-18.
- <https://hbr.org/1997/03/the-living-company>
- <http://strategicawarenessessentials.com>
- <http://www.Learnersdictionary.com/definition/consciousness>
- <https://www.trainingjournal.com/blog/what-talent-management-and-why-it-important>
- [https://www.tutorialspoint.com/talent\\_management/](https://www.tutorialspoint.com/talent_management/)
- <http://www.healthcaregovernance.org.au/docs/what-is-strategic-awareness.pdf>