

YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİNDE KURUMSAL İLETİŞİMİN ÖNEMİ



MUSTAFA YALÇIN

Genel Yayın Yönetmeni / Editor in Chief • C. Cansın Selin Temana

Kapak & İç Tasarım / Cover & Interior Design • Serüven Yayınevi

Birinci Basım / First Edition • © Kasım 2024

ISBN • 978-625-6172-59-3

© copyright

Bu kitabın yayın hakkı Serüven Yayınevi'ne aittir.

Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz, izin almadan hiçbir yolla çoğaltılamaz. The right to publish this book belongs to Serüven Publishing. Citation can not be shown without the source, reproduced in any way without permission.

Serüven Yayınevi / Serüven Publishing

Türkiye Adres / Turkey Address: Kızılay Mah. Fevzi Çakmak 1. Sokak

Ümit Apt No: 22/A Çankaya/ANKARA

Telefon / Phone: 05437675765

web: www.seruvenyayinevi.com

e-mail: seruvenyayinevi@gmail.com

Baskı & Cilt / Printing & Volume

Sertifika / Certificate No: 47083

YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİNDE KURUMSAL İLETİŞİMİN ÖNEMİ

MUSTAFA YALÇIN

ÖNSÖZ

Değişen iş koşulları ve kurumlar arasında artan rekabetle birlikte, insan kaynağı kurumların etkinliğinin artmasında öne çıkan kavram olmuştur. Bu rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmek ve bu üstünlüğü devam ettirebilmek için işletme yöneticileri, stratejiler geliştirmekte; bunun içinde stratejileri gerçekleştirecek en yetenekli çalışanı işletmeye kazandırmayı hedeflemektedirler. Yetenekli kişilerin kuruma kazandırılmasının yanı sıra bu kişilerin elde tutulmasını ve onlardan maksimum derecede faydalanmayı sağlamak kurumlar açısından son derece önemli olmaktadır. Bu gelişmeler, işletmelerin yetenek yönetimi ve bu doğrultuda ortaya koyacakları çalışmaların değerini sürekli olarak artırmaktadır.

İşletmeler için söz konusu yetenekli çalışanların uzun süreli istihdamı ve sürekli gelişimleriyle ilgili yapılması gerekenlerin başında, kurum içinde doğru iletişim stratejilerini belirlemek ve uygulamak yer almaktadır. Bu bağlamda kurumsal iletişim uygulamalarının yetenekli çalışan üzerindeki olumlu etkisine ilişkin görüşler ivme kazanmaktadır. Dolayısıyla bu konuda çalışma yapmanın alan literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Gaye EREL danışmanlığında tamamlanan “Yetenek Yönetiminde Kurumsal İletişim Uygulamalarının Rolü ve Etkinliği” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir.

Mustafa YALÇIN

2024, İzmir

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ.....	4
---	---

1.1. YETENEK KAVRAMI.....	4
---------------------------	---

1.1.1. Yetenek Tanımı.....	4
----------------------------	---

1.1.2. Bilgi, Beceri ve Yetenek Arasındaki İlişki.....	6
--	---

1.1.3. Yeteneğin Özellikleri.....	7
-----------------------------------	---

1.1.4. Yetenek ve Performans Kavramı.....	8
---	---

1.1.5. Yetenek Kavramı ve Potansiyel Kavramı.....	9
---	---

1.1.6. Yetenekli Çalışan ve Özellikleri.....	10
--	----

1.1.7. Pareto Kuralı ve Yetenekli Çalışanlar.....	11
---	----

1.2 .YETENEK YÖNETİMİ.....	12
----------------------------	----

1.2.1.Yetenek Yönetimi Kavramı.....	12
-------------------------------------	----

1.2.2.Yetenek Yönetimi Süreci.....	18
------------------------------------	----

1.2.3.Yetenek Yönetiminin Tarihçesi.....	22
--	----

1.2.3.1.Personel Yönetiminden Yetenek Yönetimine Geçiş.....	22
---	----

1.2.3.2. Yetenek Savaşları Olgusu.....	24
--	----

1.2.3.3. Bilgi Toplumu ve Yetenek Savaşlarının Doğuşu ve Tarihsel Gelişimi.....	26
---	----

1.2.3.4. McKinsey Araştırması.....	27
------------------------------------	----

1.2.4. Yetenek Savaşlarına Zemin Hazırlayan Etmenler.....	28
---	----

1.2.4.1. Küreselleşme, Rekabet ve Değişen Ekonomik Düzen.....	28
---	----

1.2.4.2. Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmeler.....	29
---	----

1.2.4.3. Demografik Değişimler.....	30
-------------------------------------	----

1.2.4.4. İş Yaşamında Değişen İş Gücü Profili ve Yeni Kariyer Yaklaşımları.....	31
---	----

1.2.5. Yetenek Yönetimine İlişkin Yönetim Kavramları.....	33
---	----

1.2.5.1. Stratejik Liderlik.....	33
----------------------------------	----

1.2.5.2. Kurumsal Yönetişim	35
1.2.5.3. Personeli Güçlendirme	36
1.2.5.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	38
1.2.5.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetiminin Rolü.....	39

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İLETİŞİM SÜRECİ VE ÖNEMİ	41
2.1. İLETİŞİM KAVRAMI	41
2.1.1. İletişimin Tanımı	41
2.1.2. İletişimin Önemi ve Amacı.....	42
2.1.3. İletişim Süreci ve Öğeleri	43
2.2. KURUMSAL İLETİŞİM KAVRAMI	45
2.2.1. Kurumsal İletişim Tanımı	45
2.2.2. Kurumsal İletişim Süreci.....	47
2.2.3. Kurumsal İletişimin Amaçları ve İşleyişi.....	48
2.2.4. Kurum İçi İletişim.....	50
2.2.4.1. Biçimsel (Formel) İletişim	51
2.2.4.1.1. Dikey İletişim	52
2.2.4.1.2. Yatay İletişim.....	53
2.2.4.1.3. Çapraz İletişim	54
2.2.4.2. Biçimsel (İnformel) Olmayan İletişim.....	55
2.2.5.Kurum Dışı İletişim.....	56
2.2.5.1. İçeriden Dışarıya Doğru İletişim	57
2.2.5.2. Dışarıdan İçeriye Doğru İletişim	58
2.2.6. Kurumsal İletişimde Kullanılan İletişim Araçları.....	59
2.2.6.1. Sözlü İletişim Araçları.....	59
2.2.6.2. Yazılı İletişim Araçları	60
2.2.6.3. Görsel-İşitsel İletişim Araçları.....	62
2.2.6.4. Elektronik İletişim Araçları.....	63
2.2.7. Kurumsal İletişimin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi	65
2.2.8. Kurumsal İletişimin İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlişkisi	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL İLETİŞİMİN YETENEK YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ VE ETKİNLİĞİ	68
3.1. İLETİŞİM VE YETENEK İLİŞKİSİ	68
3.2. YETENEKLİ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU	69
3.3. KURUMSAL İLETİŞİM-YETENEK YÖNETİMİ İLİŞKİSİNE İLİŞKİN MODEL ÖNERİSİ	72
SONUÇ	75
KAYNAKÇA.....	79
ÖZGEÇMİŞ	92

GİRİŞ

Günümüzde en çetin rekabet, teknoloji, sermaye veya pazar alanında değil, yetenekli çalışanlar alanında gerçekleşmektedir. 1980'li yıllardan itibaren başlayan bu rekabet, bugünde önemi artarak devam etmektedir. Özellikle rekabette teknoloji ve buna benzer somut değerlerin, rahatlıkla taklit edilebilmesi mümkün olabildiği için rekabette fark yaratmanın yolu taklit edilemeyen ve en değerli sermaye olan insan kaynağı ile olmaktadır. Bu sebeple yetenek, yetenek yönetimi ve yetenek savaşları kavramları 1990'lı yıllardan buyana sürekli olarak tartışılmaktadır. Bilgi ekonomisine geçiş ile birlikte, bilgi iletişim teknolojilerini kullanabilen, değer yaratan, yaratıcı fikirler geliştirerek rekabette avantaj sağlayabilen nitelikli çalışanlara ihtiyaç artmıştır.

1980'li yıllardan itibaren küreselleşme, bilgi iletişim teknolojileri, rekabet değişen çalışan profili ve demografik değişimler yetenekli çalışan kısıtlılığını ortaya çıkarmıştır. Bu problem kurumlar arasında farklı bir rekabete yol açmıştır. Yetenek savaşları olarak adlandırılan bu rekabet karşısında kurumlar, en yetenekli çalışanı çekme, onları elde tutma ve onlardan maksimum verimi almak için çeşitli uygulamalar yaparak rakip kurumlarla daima mücadele etmek durumunda kalmışlardır. Dünyada milyonlarca işsiz bulunmasına rağmen ciddi oranlarda yetenekli çalışan eksikliği yaşanmaktadır.

Yetenek savaşlarının yaşanması kurumların, çalışanlara olan bakış açısını değiştirerek sadece somut değil soyut yapılara da odaklanmalarına yol açmıştır. Bu durum özellikle insan kaynaklarının rolünü stratejik bir konuma getirerek organizasyonel becerilerin kazandırılması ve geliştirilmesinde önemli bir rolü üstlenmiştir. Bu bağlamda çalışanlar arasından potansiyel yöneticileri belirlemek, bu çalışanların departman yöneticileriyle koordineli olarak yetenek yönetimi faaliyetlerini sürdürmek, yedekleme yöntemi ile zamanında bu çalışandan lider veya yönetici olarak faydalanmak gibi stratejik görevler insan kaynakları yönetiminden beklenmektedir.

Kurumların sürdürebilir rekabette avantaj elde etmeleri ve gelişmeleri için, yetenek yönetimini kurumlarında aktif bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Kapsamlı ve entegre bir yapıya sahip olan yetenek yönetimi, yetenek ihtiyaçlarını belirlemek, bireysel yetenekleri kuruma çekmek, onların gelişimini sağlamak ve yetenekli çalışanlardan daima aktif olarak faydalanma sürecidir. Yetenek yönetimi insan kaynakları yönetiminin başarısı için giderek önem kazanmaktadır. Bu bağlamda yetenek yönetiminin önemi kurumda bulunan herkes tarafından anlaşılmalı ve kurum yönetimi tarafından insan kaynakları yöneticilerine gerekli desteğin sağlanması gerekmektedir. Kurumların yaratıcı projeler üretmesi ve inovatif ürünler

sunabilmesi için yetenekli çalışanlara sahip olması ve bununla birlikte çalışanların kuruma bağlı olmaları gerekmektedir.

Yetenek yönetimi merkezi konularda kurumda sürekli olarak lider ve yönetici yapısını canlı tutmak ve bununla birlikte insan kaynakları aracılığıyla bireysel yeteneklerin gelişmesini cesaretlendirmek, bunun yanında yeteneğin arz, talep ve akışını yönetmek için karar verme süreci olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanımdan da anlaşıldığı üzere yetenek yönetimi üzerine yatırım yapan kurumlar, gelecekte de yetenekli çalışanlara sahip olarak başarılı bir kurum olmaya devam edecektir.

Kurumlar, yetenek yönetimi bağlamında yetenekli çalışanı kendisine çekmek, onların gelişimini sağlamak, çalışandan en yüksek seviyede verim elde etmek ve kuruma karşı bağlılığı artırmayı hedeflerken; diğer taraftan da üretilen bilgi ve deneyimin kişiye bağlı kalmasının önlenmesi gerektiği göz ardı edilmemelidir. Bunun için açık iletişim yapısının ve paylaşım ortamlarının oluşturulması, çeşitli platformlara teşvik edilmesi deneyimin, bilginin ve kurum kültürün sürekliliğinin sağlanması açısından gerekmektedir. Çalışanların rahatlıkla kurumsal bir bilgiye ulaşması ve rahatlıkla diğer çalışanlara bu bilgi ve deneyimlerin aktarılması kurumsal işleyişin başarılı bir şekilde gerçekleşmesinde önemli olmaktadır.

Toplumsal yapıyı ve bireyler arasındaki etkileşimi oluşturan iletişim, insanlarda olduğu gibi kurumların da ayakta durması ve gelişmesi açısından hayati bir önem taşımaktadır. Kurumsal iletişim, kuruma ilişkin mesajların, kurum içinde ve kurum dışında birden çok araçla gerçekleşen iletişim sürecidir. Kurumsal iletişim günümüzde önemi daha fazla anlaşılmaktadır. Kurum içinde çalışanların memnuniyetinin sağlanması, kurum dışında dış müşterilerin beklentilerine cevap verilmesi, departmanlar arasında gerekli ilişkilerin sürdürülmesi, faaliyetlerin koordineli olarak gerçekleştirilmesi etkin bir kurumsal iletişimi gerektirmektedir. Kurumsal iletişim, kurumun kültürüne, amacına, politikalarına bağlı olarak biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıyla iki şekilde gerçekleşmektedir. Üç bölümden oluşan tezin birinci bölümünde, yetenek/yetenek yönetimi ve konu ile ilgili kavramlar ele alınmıştır. İkinci bölümünde, kurumsal iletişim ve kurumsal iletişim içerisinde yer alan kavramlar incelenmiştir. Son bölümde ise, araştırma uygulaması yapılmıştır.

Tezin ilk bölümünde, yetenek kavramı, yetenek yönetimi kavramı ve yetenek yönetimi ile ilişkili kavramlar ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bunun bağlamda yetenek kavramı ile bilgi, beceri, performans ve potansiyel kavramları arasındaki bağlantı yakından incelenmiştir. Ayrıca yetenek yönetiminin öneminin artmasının ve yetenek savaşlarının ortaya çıkmasındaki tarihsel süreç ele alınmıştır.

İkinci bölümde, ilk aşamada iletişim kavramı ve bu kavramın önemi ve süreci bunun yanında kurumsal iletişim kavramı ve kurumsal iletişimin amaçları ve öğeleri açıklanmıştır. İkinci aşamada, kurum içi iletişim ve kurum dışı iletişim ve bunların türleri ile ilgili bilgiler verilmiştir. Üçüncü aşamada, kurumsal iletişimde kullanılan araçlar, kurumsal iletişimin çalışanlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Son aşamada ise, yetenek yönetimi ile iç içe olan insan kaynakları yönetimi ve kurumsal iletişim arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Bu hususta belirtilmesi gereken önemli nokta, geniş uygulama alanına sahip olan kurumsal iletişim sınırlı tutularak kapsamı içinde yer alan örgütsel iletişim üzerinde yoğunlaştırılmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde, yetenek ve iletişim arasındaki ilişki, yetenekli çalışanların motivasyonu bunun yanında yetenek yönetimi ve kurumsal iletişim arasındaki ilişki ele alınmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

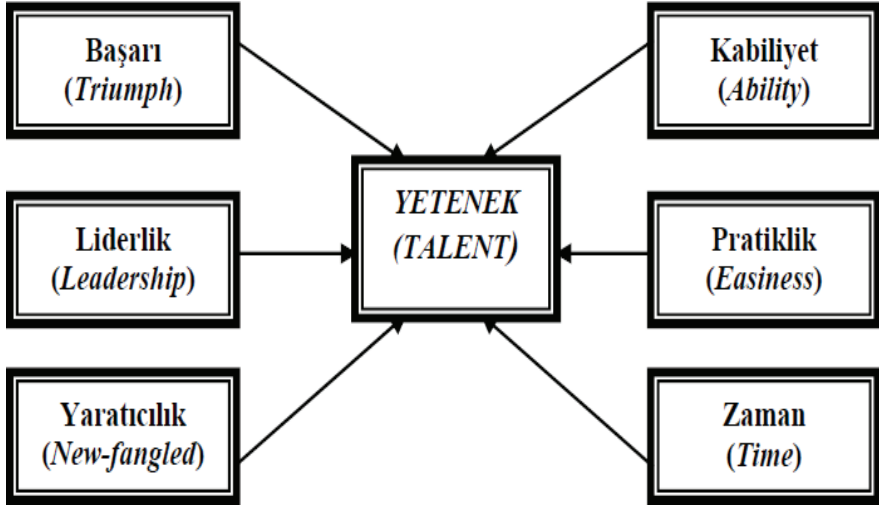
Bu bölümde ilk olarak yetenek, beceri, bilgi, performans, potansiyel ve Pareto kuralı kavramları tanımlanarak, ayrıca bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri açıklanmaktadır. Sonrasında ise, yetenek yönetimi kavramına geçiş yapılmış, bunun yanında, yetenek yönetiminin tarihçesi ve yetenek yönetimi, kendisiyle bağlantılı olan; stratejik liderlik, kurumsal yönetim, müşteri ilişkileri yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi konularla birlikte incelenmektedir

1.1. YETENEK KAVRAMI

1.1.1. Yetenek Tanımı

Değişimin çok hızlı yaşandığı günümüz dünyasında işletmeler, yeniliklere uyum sağlayacak, rakiplere karşı fark yaratacak ve küresel rekabet ortamında başarıya götürecek en temel faktörün, yetenekli çalışanlara sahip olmak ve onlardan en üst düzeyde yararlanmak olduğunu görmektedirler. Bu bakış açısı ise, yetenekli çalışanların belirlenmesi, geliştirilmesi ve doğru işte istihdam edilmesine yönelik çabalar daha da önemli kılmaktadır.

Yetenek kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde; “bir kimsenin bir şeyi algılama, tanımlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat; bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite” olarak tanımlanmaktadır. Eğitim bilimi açısından yetenek ise; “kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır ya da dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü” olarak ele alınmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2012). Bu tanımdan yola çıkarak yetenek kavramının, kalıtsal olmakla beraber zaman içinde geliştirilebilen potansiyel kabiliyetler olduğu ifade edilebilir. Başka bir tanıma göre yetenek, İnsan kaynakları ortamında, kurumun bugününe ve geleceğine performansı ile önemli katkılar sağlama yetisi olarak da kullanılmaktadır (Yazıcıoğlu, 2006: 4).



Şekil 1: Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler

Kaynak: insankaynaklari.com Erişim Tarihi: 29.08.2012.

Şekil 1’den anlaşıldığı gibi, yetenek Kavramı (Talent) kelimesini oluşturan; Triumph (Başarı), Ability (Kabiliyet), Leadership (Liderlik), Easiness (Pratiklik), New-fangled (Yaratıcılık) ve Time (Zaman) kavramlarının bir bütünü olarak nitelendirilmektedir (Doğan ve Demiral, 2008: 151).

Yetenek, kişinin belirli ilişkileri idrak edebilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuç elde edebilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerin toplamıdır. Bu durumda yetenek, bireylerin davranışlarını düzenlenmede, yönlendirmede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak düşünülebilmektedir (Erdoğan, 1999: 87). Bir başka tanıma göre ise; yetenek, bir kişinin tekrar edebilen düşünme, hissetme ve davranma yetilerinin verimli bir şekilde uygulanabilmesidir (Buckingham, 2001: 21) Yetenek kavramının en genel tanımı ise; becerikli bir bireyin hem yüksek bir performans sergilemesi, hem de yüksek bir potansiyele sahip olmasıdır (Horvathova ve Davidova, 2011: 459).

Yetenek, bireyin potansiyel olarak herhangi bir meselede neyi daha iyi yapabileceği konusundaki becerisini ifade etmektedir (Altınöz, 2009: 4). Liderlikyeteneği, ikna yeteneği, algılama yeteneği, yaratıcılık yeteneği gibi kavramlar buna örnek olarak verilebilmektedir.

Yetenek için yapılan tanımlar incelendiğinde, göz ardı edilmemesi gereken birkaç önemli nokta bulunmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Ceylan, 2007: 4- 5);

- Yetenek büyük ölçüde doğuştan gelen bir güçtür,

- ☐ Yetenek genelde kalıtsaldır,
- ☐ Yetenek potansiyel bir yapabilme kabiliyetini ifade eder
- ☐ Yetenek bir duruma uyum sağlama ile ilgilidir,
- ☐ Yetenek bireyin zihinsel ve bedensel kapasitesini ifade eder.
- ☐ Yetenek davranışlarla ilgilidir.

1.1.2. Bilgi, Beceri ve Yetenek Arasındaki İlişki

Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde bilgi kelimesi 4 farklı tanım ile açıklanmaktadır. Bunlar (Türk Dil Kurumu, 2012):

İnsan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü,

Öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, malumat,

İnsan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü,

Genel olarak ve ilk sezi durumunda zihnin kavradığı temel düşünceler olarak açıklanmaktadır.

Akyazı'ya göre bilgi, olguları ve olayları tanıma, anlama ve özellikle açıklamaya yönelik, eğitim, gözlem, araştırma veya deneyim vasıtasıyla kazanılan ve bütün bunların insanın zihinsel değerlendirmesi neticesinde ortaya çıkan olgular veya fikirlerdir (Akyazı, 2007: 5). Başka bir tanıma göre de; bilgi, insan zekâsının araştırma ve gözlem yoluyla elde ettiği ayrıca bu elde ettiklerini gündelik yaşamda kullanabildiği, düşünsel ürün ya da işlenmiş veri olarak tanımlanabilmektedir.

Beceri bir davranışın veya görevin kolaylıkla, ustalıkla, gereken nite-likte, yöntemde ve biçimde yapılmasıdır (Vatan, 1996: 3). Beceri kişilerin tecrübe ve deneyimleri sonucu gelişebilmektedir. Yetenek kavramı ise, "Bir kimse de doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan, onun belirli bir alanda çabayla başkalarından başarılı olmasını sağlayan eğilim, yatkınlıktır" (Büyüyük Larouesse, 1986: 12542). Bu iki kavram zaman zaman birbirleriyle benzerlik gösterse de aslında

birbirinden farklı anlamlar da içerebilmektedir. Yetenek, söz konusu performansı belirleyen ya da performansla genel olarak ilgili bir kavram olarak gözükmektedir, beceri belli bir göreve ilişkin daha özel bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Öte yandan beceri sözcüğü performansın niteliğini göstermek amacıyla kullanıldığında görev için belirlenen amaca bireyin ne kadar ulaştığını göstermektedir (Yakupoğlu, 1996: 8). Beceri bu açıdan bakıldığında zaman zaman yetenek kavramından farklılık taşımaktadır.

Bilgi, beceri ve yetenekler bir kişinin performansını belirleyen en önemli unsurlardır. Bu üçü arasındaki fark, bilgi ve becerilerin kolaylıkla

öğretilebilmesi, ancak yeteneğin kolay kolay öğretilemez oluşudur. Yetenekler, tekrarlanan fikir, duygu ve davranış kalıplarını oluşturan, zihindeki ana yollardır (Demircioğlu, 2010: 6). Bu bağlamda beceri zamanla elde edilebilen ve kişiden kişiye ulaştırılabilirken, yeteneğin karakteristik ve kalıtsal olmasından dolayı öğrenilmesi ve diğer insanlara aktarılması mümkün olmamaktadır. Bunun yanında bilgi, hem beceri hem de yetenek kavramı içinde yer almaktadır. Bu durumda beceri, öğrenilebilen ve öğretilen bilgiyi, yetenek ise, doğuştan gelen bilgiyi içinde bulundurmaktadır. Bu üç kavramın bütün halinde bulunması, çalışanların, iş yaşamında başarılı olmasına çok büyük katkılar sağlamaktadır.

1.1.3. Yeteneğin Özellikleri

İşletmelerdeki yetenekli çalışan potansiyelinin iş ortamına aktarılması ve bu çalışanlardan en üst düzeyde yararlanılması, iş sürecinde çalışan verimini artırıcı bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bu yönüyle yetenekli çalışanlardan beklenen özelliklerin başında, birlikte çalıştığı paydaşlarıyla etkili bir iletişim içinde bulunması ve geri bildirim almaya özen göstermesi yer almaktadır (Altınöz, 2009: 5).

Yetenekli çalışanların özellikleri incelendiğinde yetenek özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Tekinay, 2005):

- Gelişim ve değişime uyum sağlama: Sürekli değişir ve gelişirler, devamlı olarak aynı şekilde davranmazlar.
- Kurum içinde güven yaratma: Diğerlerinin güvenini kazanarak işletme içinde sinerji yaratırlar.
- İyi bir model olmak: Sadece kendilerini geliştirmekle kalmazlar, diğer insanları da geliştirmek isterler. Diğerlerine çok iyi rol modeli olurlar.
- Kısıtlanmaya kapalı olma: Sürekli öğrenmek ve gelişmek isterler. Hareket edemedikleri, kısıtlandıkları yerlerden nefret ederler.
- Şirketi en iyi şekilde temsil edebilme: İşletmeyi gerçekten de çok iyi temsil ederler, insanlar bu kişilerle çalışmaktan keyif alırlar.
- İyi bir takım oyuncusu olmak: Şirket için değer yaratırlar. Hepsi iyi birer takım oyuncusudur. Sadece kendileri için değil şirketin iyiliği için de çalışırlar. Yerinde sayan projelere son verme konusunda cesaretleri vardır.
- Her koşulda başarı üzerine odaklanma: Her yerde başarılı olabilirler, her türlü kültür ve çevrede bu çalışanlar başarıyı yakalayabilir, çalışacakları işletmeleri dikkatle seçerler ama neredeyse her yerde zaten başarılı olma potansiyelleri vardır.

- Diğer yetenekli çalışanları işletmeye çekebilme: Yeni yetenekleri çekmede çok başarılıdırlar, insanlar onlarla çalışmak ister.

Bu özelliklere dayanarak yetenekli çalışan; çalışma arkadaşları tarafından güvenilen, herkes tarafından birlikte çalışmaktan memnuniyet duyulan böylelikle de takım olma ruhunu taşıyan, yeniliklere daima açık, örnek gösterilen, şirketi başarılı çalışmalarıyla temsil eden kişi olmaktadır.

1.1.4. Yetenek ve Performans Kavramı

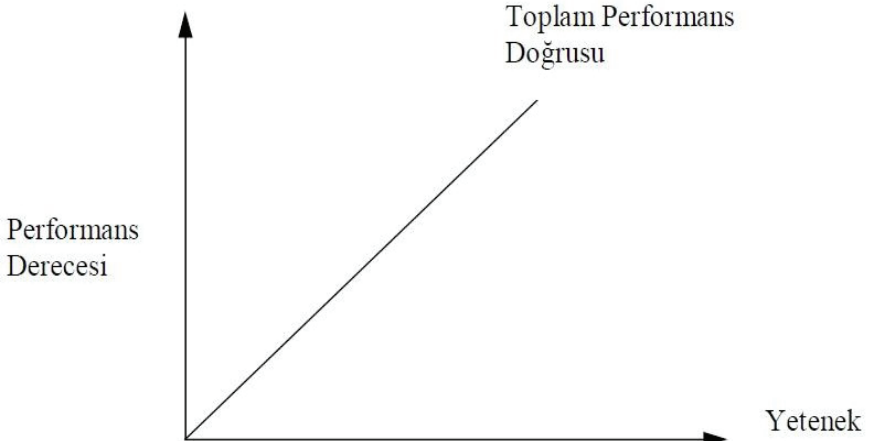
Performans, amaçlı ve planlı faaliyetler sonucunda elde edilen çıktıyı nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Yılmaz, 2009: 4). Bu bağlamda Performansın amacı, bir organizasyonun misyonunu, vizyonunu, stratejisini başarması için kritik başarı noktalarının belirlenmesidir. Başka bir tanıma göre performans; işi yapan çalışanın planlanan hedefe yönelik nereye ulaştığının, kuruma neler sağladığının nitelik ve nicelik olarak ortaya konmasıdır. Kurumlar açısından başarının önemli bir boyutu olan performans ile yetenek arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır.

Yüksek performans sergileyen bireylerle yetenekli bireyler arasında ortak özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Tansley, 2011: 272):yüksek uzmanlık seviyesi;

liderlik davranışları;

üretkenlik; vekendine güvene dayanan “yapabilirlik tavrı”ndan kaynaklanan girişim Kişinin performansını belirleyen unsurlar genellikle zekâ, azim, istikrar, bilgi, tecrübe olduğu düşünülmektedir.

Bu unsurları doğruluğu göz ardı edilemez fakat burada önemli bir eksik vardır ki bu yetenek kavramıdır. Çünkü iş sürecine uygun yeteneklere sahip çalışan diğerlerine göre daha istekli, istikrarlı olmakta ve daha çabuk işe uyum sağlamakta böylelikle de diğerlerinden daha verimli olarak, üst seviyede performans sergileyebilmektedir. İki kişi aynı tecrübe ve bilgi birikimine sahip olmasına rağmen birinin diğerinden üstün bir performans sergilemesini sahip olunan yetenek ile açıklayabiliriz.



Şekil 2: Yetenek-Performans İlişkisi

Kaynak: Kaynak, 1990: 152.

Kaynak’göre, performans ile yetenek arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, bireysel yetenek yönetimi açısından bir veridir ve performans ile ilişkilendirildiğinde diyebiliriz ki, “performans, dolayısıyla verimlilik yeteneğin doğrusal bir fonksiyonudur. Performans derecesini sadece yetenekle bağımlı olduğu düşünüldüğünde, şöyle söylenebilir, performans, “doğuştan kazanılmış, sonradan eğitim ve deneyimle geliştirilmiş yetenekler bütünüdür (Kaynak, 1990: 152). Bu yönüyle çalışanın yeteneği ile kurumun genel performansı arasında doğru orantı bulunmaktadır. Rekabet avantajı kazanmak isteyen kurumlar pazarda üst düzey bir performans göstermeleri gerekmektedir. Dolayısıyla bu performansı sergilemek için de yetenekli çalışanları bünyelerinde bulundurmaları bir zorunlu olmaktadır.

1.1.5. Yetenek Kavramı ve Potansiyel Kavramı

İşletmeler kendi kültürlerine adapte olan, is sürecine katkıda bulunacak yetenekli kişilerle çalışmak isterler. İnsan kaynaklarının temel amacı da, çalışanların nitelikleri ile yeteneklerini ön plana çıkararak, bunları şirketin gereksinimlerine ve çıkarlarına uygun şekilde yönetmek olmuştur. Bunu yaparken günümüzde çalışan beklentilerini karşılayacak tedbirleri almak da önem kazanmıştır. Özellikle çalışma konumuzu oluşturan yüksek potansiyelli çalışanların kazanılması, elde tutulması ve işletmeye değer yaratacak şekilde performansını ortaya koymasında çalışanlara yetenek yönetimi konusunda ciddi şekilde yaklaşılması gerekmektedir (Yazıcıoğlu, 2006: 1).

Türk Dil Kurumu’na göre potansiyel; “gizli kalmış, henüz varlığı ortaya çıkmamış, gelecekte oluşması, gelişmesi mümkün olan, kullanılmaya hazır güç, yetenek” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2005: 1623). Potansiyel, mevcut zamanda gizli olan, kişinin gelecekte ortaya çıkarması beklenen güç ve yetenek olarak görülebilmektedir. Yetenek yönetiminde, potansiyel kavramının önemi çalışanın, gelecekteki performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda geleceğe yönelik olarak yatırım yapılması açısından işletmelerin potansiyel yetenekleri keşfetmesi ve onların potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlayacak yönetim politikaları belirlemeleri rekabet ortamında stratejik bir avantaja dönüşebilmektedir.

Yetenek bir açıdan potansiyel olarak bir işin yapılabilme becerisini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, yetenek yönetiminde potansiyel doğru şekilde tespit edilmesi son derece önemli olmaktadır. Bu bağlamda potansiyel, çalışanın gelecekte sorumluluk alabileceği üst görevler için ortaya koyacağı başarının ölçüsü olarak kabul edilmektedir (Altınöz, 2009: 9).

1.1.6. Yetenekli Çalışan ve Özellikleri

Tarihsel süreçte Çalışanlar, işletmede kas gücüne dayalı üretim yapıldığı dönemlerde iş gücü, insan gücü olarak görülmüştür. Üretimde makinelerin kullanılmasıyla birlikte, üretim araçlarından biri olarak personel olarak anılmış; insanın işletmelerin başarısında fark yaratan ve karlılığı etkileyen en önemli unsur olduğunun anlaşılmasıyla birlikte 1990’lardan beri insan sermayesi ve yetenek/yetenekli çalışan olarak tanımlanmaktadır (Geylan, 2006: 3). Dolayısıyla dünyanın küresel bir köy olmaya başlamasından beri, işletmelerin rakiplerine karşı mücadele edebilmek, pazar payını artırabilmek ve rakiplerinden farklılaşabilmek için en önemli silahı çeşitli becerilere sahip yetenekli çalışanlar olmaktadır.

Yetenekli çalışanlar, yaşamak, gelişmek, büyümek, çağa ayak uydurmak isteyen işletmeler için vazgeçilmez koşullardan birisi olarak kabul edilmektedir. Günümüzde çoğu işletmelerin yetenekli çalışan konusunda, yeterli bilince ve stratejiye sahip olmadıkları görülmektedir. Fakat çetin rekabet koşulları nedeniyle işletmeler, yetenekleri ortaya çıkarma ve elde tutmanın zorunlu olduğunu kabul etme ve hatta bunun üzerinde uygulamalar yapma durumuna gelmiş bulunmaktadırlar (Altınöz, 2009: 10). Böylelikle işletmeler kendilerine uygun yetenekli çalışanları tanımlama, işletmeye dahil etme ve işletme bünyesinde tutma konusunda daha ciddi ve bilinçli olmaya başladıkları anlaşılmaktadır. Bu süreçte kendisini yenileyemeyen, çalışanların yeteneklerini dikkate almayan dolayısıyla fark yaratamayan işletmelerin bulundukları sektörde tercih edilmesi ve öne çıkması, aynı zamanda yetenekli çalışanları kurum bünyesinde tutabilmesi mümkün olmamaktadır.

Yapılan araştırmalar doğrultusunda işletmeler tarafından talep edilen yetenekli çalışanların özellikleri şu şekildedir (Fulmer ve Conger, 2004: 176):

- Girişimci olma, İnisiyatif kullanma
- Kişiler arası ilişkilerde başarılı olma
- Öğrenmeye istekli olma
- Pazar odaklı olma
- Takım çalışmasına yatkın olma
- Değer yaratabilme
- Farklılıkları ve değişimi yönetebilme
- Etkili iletişim kurma becerisine sahip olma
- Vizyoner olma, geleceği ön görme yetisine sahip olma
- Öğrendiklerini aktarabilme ve daima paylaşımcı olma
- Takım içinde liderlik yapabilme

Yetenekli çalışanların temel özelliklerine bakıldığında, iş ve özel yaşamlarında değişime ve gelişime olan eğilimleri sürekli olmaktadır. Genellikle kısıtlanmaya gelemesler; hırslı, akıllı ve yaratıcı olmalarının yanı sıra sürekli öğrenmek ve gelişmek istemektedirler. Şirketleri için değer yaratırlar; ancak aynı zamanda çoğunlukla övgü ve takdire gereksinim duymaktadırlar (Demircioğlu, 2010: 10). Bunun yanında çalışanların takım çalışmasına yatkın, paylaşımcı, liderlik vasıfları sergileyebilen bir eğilim göstermeleri beklenir.

1.1.7. Pareto Kuralı ve Yetenekli Çalışanlar

Pareto kuralı, normal dağılımda sebeplerin en önemli %20'si, sonuçların

%80'ini oluşturmaktadır. Bu bağlamda pareto kuralı, % 20 ile % 80'lik bir etkiye sahip olmaktadır. Maliyetin yaklaşık %80'ninin elemanların sadece %20'sinden kaynaklandığı veya servetin yaklaşık %80'ninin nüfusun %20'sinin elinde olduğu gibi durumlarda bu konuya birer örnektir. Bu oranlar sebebiyle Pareto prensibine literatürde "80-20", "90-10" kuralı veya "70-30" kuralı da denir. ABC analizi olarak da isimlendirilen Pareto grafiği, alışılmış temel ayırım metodu veya önceliklerin belirlenmesi olarak kullanılmaktadır (Özcan, 2001: 152). Pareto kuralında iş sürecinde 5/1 lik bir çalışan dilimin diğer 5/4 lük çalışan diliminden çok daha fazla katkı sağladığı görülmektedir.

Yetenek kavramı içinde geçerli olan Pareto Kuralı, işin %80'i çalışanların %20'si tarafından yapıldığını ortaya koymaktadır. İşletmelerin geleceğinin %95'i, çalışanların yalnızca %5'ini oluşturan en değerli ve yetenekli çalışanlara bağlı bulunduğu ifade edilmektedir (Altınöz, 2009: 14). Bu doğrultuda işletmelerin işletmenin yetenekli çalışanlarının farkında olması, onların elde tutulması ve onlardan yüksek verim alınmasında doğru politikaların uygulanmasında hayati bir önem taşımaktadır. Öte yandan işletmelerin daha az maliyetle, nitelik açısından iyi kalitede üretim yapması için Pareto kuralını göz ardı etmemesi gerekmektedir.

En kıymetli çalışanlar, kurumlar tarafından en fazla yatırım yapılan ve uzun yıllar kurumda istihdam etmeye çalışılan kişilerdir. Bu yönüyle Bill Gates en değerli çalışanlara yönelik şöyle demektedir; "Bizden en iyi yirmi çalışanımızı alın, böyle bir durumda Microsoft önemsiz bir kurum haline gelirdi" (Berger ve Berger, 2004: 4). Bir kurumda rekabet avantajı kazandıran, değer üreten çalışanlar yetenekli çalışanlar diğerlerinden ayrılarak daha fazla önem gösterilmektedir.

Bunun önemli nedenlerinden bir tanesi de yetenekli çalışanların yerinin dolma ihtimalinin düşük olmasıdır.

1.2 .YETENEK YÖNETİMİ

Bu bölümde yetenek yönetimi kavramı, süreci ve tarihçesi literatür açısından ele alınmaktadır. Bunun yanında yetenek yönetiminin önemli hale gelmesinde küresel bazdaki değişimler ve demografik değişimler, bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve kurumlar açısından yetenek yönetiminin değerini ortaya koymak için yapılan McKinsey araştırması yer almaktadır.

1.2.1.Yetenek Yönetimi Kavramı

Son yıllarda yaşanan gelişmeler ve hızlı değişimler insan kaynakları yaklaşımının insana bakışını ve rolünü değiştirmektedir. İnsan kaynakları kayıt tutma, kontrol, bilgi derleme gibi rutin rollerden uzaklaşarak daha stratejik bir rol üstlenmektedir. Bu sayede insan kaynakları organizasyonların etkinliğinde daha fazla proaktif rol oynayarak işletme stratejisinin belirlenmesinde ve hayata geçirilmesinde sorumluluk almakta; organizasyonun genel yönünün ve değerlerinin yaratıcısı olma, küresel düşünme, danışmanlık, yenilikçilik ve insan yeteneklerinin geliştirilmesi, çalışan bağlılığı yaratma gibi roller üstlenmektedir (Atlı, 2012: 98). Geçmişte makine ile aynı değerde görülen ve değerlendirilen insan, günümüzde kurumların kalbinde konumlanarak hiçbir unsurla kıyaslanması mümkün olmamaktadır.

İşletmelerin karlı ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak büyü-yebilmesi, sahip oldukları insan kaynaklarının zamanında, yeni ve yaratıcı projeleri üreterek etkin bir şekilde uygulamasına bağlı bulunmaktadır. Söz konusu başarıyı elde eden işletmelerin stratejilerine bakıldığında yetenek yönetiminin oldukça öne çıktığı görülmektedir (Altıntaş, 2003). Bu yönüyle yetenek yönetimi, insan kaynakları fonksiyonun başarısını belirlemek için giderek önemi artan bir yaklaşım olmaktadır (Cappelli, 2008: 1-9). Bu yaklaşımın değerini anlayan işletmeler, yetenek yönetimi üzerinde daha ciddi çalışmalar yaparak kurumun karlılığını uzun vadede artırmayı hedeflemektedirler.

Yetenek Yönetimi, anahtar meselelerde kurumda sürekli olarak liderlik durumunu sağlamak ve insan kaynakları aracılığıyla bireysel yeteneklerin gelişmesini cesaretlendirmek, bunun yanında yeteneğin arz, talep ve akışını yönetmek için karar verme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Cubbingham, 2007: 4-6). Bu tanıma bakıldığında bu yaklaşım stratejik bir yönetim anlayışını gerektirmektedir. Bunun yanında, yetenek yönetimi, çalışanları belirleme, değerlendirme, geliştirme ve kurum içindeki yeteneklerin hareketi üzerinde odaklanmaya imkân vermektedir. Bunun yanında liderliği geliştirme, yetenek değerlendirmesi yapma ve yetenekleri bir araya getirme gibi olanaklarda sunmaktadır (Sims, 2009: 9). Bunlardan anlaşıldığı gibi yetenek yönetimi, kurumun kalbi olan yetenekli insanların oluşmasını, bu kişilerin iş sürecine en etkili şekilde dâhil olmasını ve uzun yıllar istihdam edilmesini sağlamaktadır. Yetenek yönetiminin başka bir tanımına bakılırsa, birçok uzman, kısaca incelenmekte olan sistem algılama, bellek ve yeteneklerin geliştirilmesi sistemi olarak tanımlamaktadır (Horvathova ve Davidova, 2011: 459). Green'e göre yetenek yönetimi, bir dizi insan kaynakları girişimleri kullanılarak kurumsal kapasiteyi ve iş yürütme önceliklerini güçlendirmeyi amaçlayan insan kaynağı planlamasına bütüncül bir yaklaşım olarak ifade edilir (Green, 2008: 807). Yetenek yönetimi geniş anlamda çekme, seçme, geliştirme en iyi çalışanları global çerçevede en stratejik rollere yerleştirme amacıyla bütün organizasyonel aktiviteleri kapsayan süreçtir (Vaiman, vd., 2012: 926). Yetenek yönetimi çok farklı yönlelere sahip olduğu tek bir tanımdan bahsetmek mümkün olmayacaktır.

Bir başka tanımda; "Yetenek yönetimi, işletmenin bütün kademelerindeki yöneticiler arasında işbirliği ve iletişimi gerektiren; işgücü planlaması, personel alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, başarı planlaması, performans değerlendirmesi, sahip olunan yeteneklerin elde tutulması gibi çeşitli aşamaları içeren ve günümüzde birçok işletmenin zorunlu olarak karsısına çıkmaya başlayan bir yaklaşımdır" (McCauley ve Wakefield, 2006: 10).

Yetenek yönetiminin kapsamı organizasyonlardaki güçlü insan kaynakları uygulamalarının stratejik önemini vurgulamak için kullanılır. Yetenek yönetimi ile ilgili çoğu literatür, yetenek yönetiminin stratejik güçlendirme, bellek, gelişim ve becerikli yüksek performanslı yada yüksek potansiyele sahip çalışanların yetiştirilmesi gibi farklı insan kaynakları departman uygulamaları ile bağlantılı olduğu ana fikrini içermektedir. Yetenek genel anlamda yüksek performansa sahip olanlarla bağdaştırılabilir ya da bir bireye bağlanabilir. Bir bireyin potansiyel olarak ne kadar iyi performans sergilediği ya da genel olarak gerçekte gösterdiği performans ya da belirgin bir işle bağlantılı olarak gösterdiği performans ile bağdaştırılabilir (Nilsson ve Ellström, 2012: 35).

Yetenek yönetimi programının uygulanmasından önce yetenekli çalışana yönelik hedefler belirlenmeli ve bu hedefler doğrultusunda yetenek planlaması yapılmalıdır. Yetenek yönetimi çatısının anahtar yönlerinden biri olan yetenek planı, kurumun gelecekteki yeteneğinin nitelikli ve sayısal taleplerinin planlanması olarak tanımlanabilir. Yetenek planı çoğu zaman finansal kaynakların planlanması ya da çalışma planı, vardiyalar çizelgesi ve koordinasyon planlaması olarak düşünülmektedir. Bu sebeple, planlamadaki stratejik perspektif ve yeterlilik perspektifi kurumlarda çoğu zaman belirsiz kalmakta ve eksik değerlendirilmektedir (Siikaniemi, 2012: 52). Bu bağlamda yetenek planını çok yönlü ele almak yani kurumun uzun vadeli hedefleriyle uyumlu bir şekilde düşünmek, çalışanların yetenekleri doğrultusunda ve onların beklentilerine uygun olarak hazırlamak kurumsal eksikliği ve belirsizliği azaltabileceği düşünülebilir.

Bazı uzmanlar yetenek yönetiminin sadece yetenekli kişiler üzerinde durması gerektiğini savunmaktadır. Diğer uzmanlar ise, bir yeteneğin pratik olarak bir organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmeye katkı sağlayabilecek herhangi bir kişi olabileceğini ve yetenek yönetiminin sadece belirli miktarda ayrıcalıklı insanlar üzerinde odaklanmaması gerektiğini belirtmektedirler (Horvathova ve Davidova, 2011: 459). Bazı kurumlara bakıldığında çalışanlar içinden yetenekli çalışanları seçim süreci ile belirlerken, diğer bazı kurumlara bakıldığında tüm çalışanlarını yetenek olarak görmekte ve bu yaklaşıma uygun programlar uygulamaktadır.

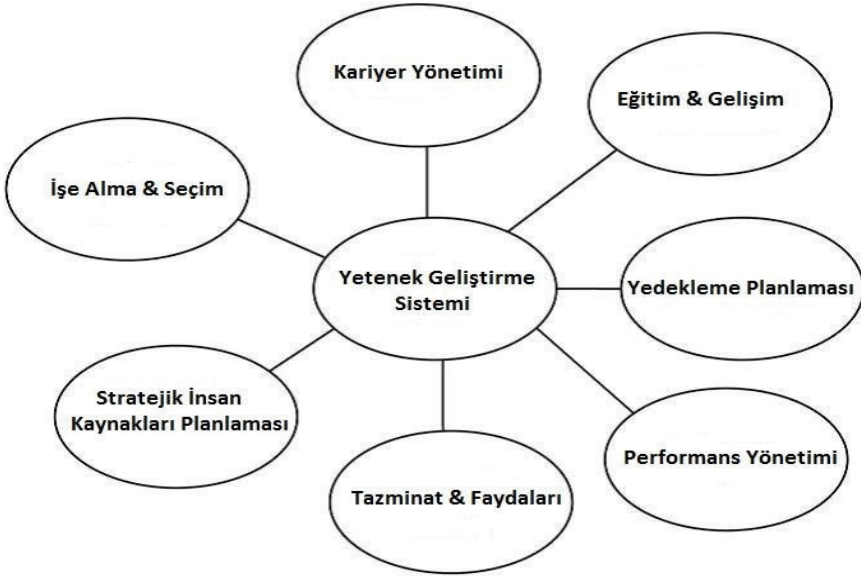
Yetenek yönetimi günümüzde mükemmel organizasyonlar oluşturmak için kullanılan kapsamlı ve entegre bir süreçtir. Yetenek konseptine dayalı bir örgüt yapısı oluşturmak ve bunu başarıyla yönetmek için öncelikle yapılanların yönetim düzeyinde sahiplenmesi gereklidir. Sonrasında şirket kültürü, amaçları, hedefleri ve stratejileri ile bütünleşik bir yetenek yönetimi stratejisi oluşturulur. Bu süreçte üst yönetim bu konuda bilinçli olarak insan kaynakları departmanını desteklemesi gerekmektedir. Bu yönetim yaklaşımında, yetenekli kişilerin şirkete çekilmesi, etkin geliştirme programları sayesinde elde tutularak katma değer yaratacak ortam sağlan-

ması gereklidir. Ardından da yüksek performans gösteren kişilerin etkin performans ve yetkinlik sistemleri ile değerlendirilir. Farklı performans gösterenler diğer kişilerden farklılaştırılarak inovatif tanıma ve ödüllendirme sistemlerinin uygulanarak yöntemden başarılı sonuçlar alınabilir. Bu durum da şirketlerin yüksek performansa ve sonuç odaklı bir kültüre sahip olmasını zorunlu kılmaktadır (Çelik, 2011: 4). İşletmeler bu yönetim uygulamalarını devamlı olarak gerçekleştirmeleri kurumun uzun yıllar başarılı olmasında önemli bir faktör olmaktadır.

Entegre bir süreç olan yetenek yönetimi uygulamaları aşağıdaki kavramlarla sıkı bir bağı bulunmaktadır (Little, 2010: 392):

- İş gücü planlaması;
- iş gücü algılaması (güçlendirme, seçme ve indüksiyon);
- performans yönetimi;
- kariyer gelişimi;
- yerine geçme(katılım) planlaması;
- öğrenme yönetimi
- ücret yönetimi;
-

Yetenek yönetiminde yetenekli çalışanın gelişmesinde birbirleriyle eş değere sahip bazı kavramlar yer almaktadır. Bir organizasyon içinde yetenekli bireylerin gelişimine yedi çekirdek alan yardımcı olmaktadır. Bu çekirdek alanlar sistem açısından eşit önem taşımaktadır. Şekil 3’te bu sistemler yer almaktadır:



Şekil 3: Yetenek Geliştirme Sistemi

Kaynak: Gandz, 2006: 3.

Yetenek geliştirme sistemlerinin birçok alanla doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Şekil 3'te görüldüğü gibi çalışanın işe alma süreci, kariyer gelişimi buna bağlı olarak eğitim süreci, yedekleme sistemi sürekli yetenek arz talebini dengelenmesi, performans takibi gibi alanlar yetenek geliştirme sürecinde önemli rol oynamaktadır. Aynı zamanda bu alanlar birbirleri ayrı işlevleri olsa da daima etkileşim içerisindeyler.

Yetenek yönetimi kapsamında her kurumun yetenek geliştirme prensibi farklı olabilir. Pruis" e göre beş yetenek geliştirme prensibi aşağıda yer almaktadır (Pruis, 2011: 207):

1. Açıkça belirtilmiş yetenek politikası yetenek gelişim kapsamı üzerinde dikkatli düşünme gerektirir. Araştırmalar gösteriyor ki açıkça hedeflenen yetenek gelişim yaklaşımları (yüksek potansiyeller ya da daha iyi olanlar üzerinde) kısa bir dönem için (2-5 yıl) daha iyi işlev göstermektedir. Bütün kurumu mevcut yetenek havuzu olarak gören yetenek gelişim yaklaşımları daha uzun vadede en yüksek ticari menfaatleri sağlamaktadır.

2. En güçlü yetenek gelişim programları mantıklı kurumsal yetenek geliştirme gayretlerinin sonucudur: stratejik kaynak planlamasından iyileştirme ve değerlendirme, iç içe sokma, kariyer planlama, kariyer geliştirme, sözleşme, akıl hocalığı ve eğitmenlik ve (sonuncu fakat bir o kadar da önemlisi) öğrenme ve geliştirmedir.

3.Yetenek yönetimini potansiyel olarak destekleyen kurumsal zorluk silsilesi oldukça çeşitli olabilir. Güçlü yetenek gelişim gayretlerinin kurumsal zorluklardan haberleri yok ama yeteneklerin bu öngörüyü istemelerinden dolayı yetenek gelişim programlarını onların etrafında oluşturulmaktadır

4.Akıl hocalığı yeteneğin gelişmesi için bir yoldur. Daha tecrübeli bir lider ya da komuta zincirleri dışından bir profesyonel ile birlikte birebir ilişkinin avantajından faydalanır. Son hedef yeteneğin kurumsal teknik bilgisini ve ticaret anlayışını artırmak ve gelişimlerini hızlandırmaktır.

5.Yetenekler çoğu zaman, günlük aktivitelerinin bütün mevcut olan zamanı, çabayı ve enerjiyi aştığı gerçeğinden dolayı bütün görevlerinde ve

değerlendirmelerinde yeterli oranda kullanılmamış olarak hissederler. Yetenekler şirketlerine kurumsal gelişime destek olacak büyük ve oldukça az kullanılan üretim fazlası oluşturabilirler.

Bireysel bazda yetenekli çalışanların özelliklerini sınıflandırmak kurumların yeteneklere karşı doğru politikalar belirlemesinden önemli bir veri olmaktadır. Yetenek yönetimini başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için altı yetenek ilgi grubu bulunmaktadır (Uren, 2011: 33):

1.Marka hayranları (“Etkile beni”): Bunlar güçlü bir üne ya da marka imajına sahip bir şirkette çalışmak isterler. Onlar gerilim ve değişim için fırsat ararlar ve bu fırsatları değerlendirmek için destek beklerler.

2.Kariyer basamakçıları (“Beni terfi ettir”): Bunlar terfi isterler ve bunu hemen isterler. Yükselen gelişim ve ilerleme için daha geleneksel kurumsal yaklaşıma sahip ve gelişmek için değer imkanları olan kurumlarla ilgilenirler. Statülerinin gelişimleriyle aynı çizgide artış göstermesi gerektiğine inanırlar.

3.Konnektörler (“Destekle beni”): Bunlar arkadaşçıl çalışma ortamını severler ve işin sosyal yönüne bayılırlar. Gelişim, bunların birçoğunu gerçekleştirmek için doğru işbirliği ve desteğe sahip olmanın yanında, bir dizi imkan ve tecrübeye de sahip olmaktadır.

4.İlgilenilmiş (“Bana yol göster”): Bunlar kurumların onları tanımasını, onlara saygı göstermelerini ve gelişimlerinde büyük bir role sahip olmalarını isterler. Bireysel ihtiyaçlarını karşılayan uygun hale getirilmiş gelişimi beğenirler ve muhtemelen gelişim imkanlarını kendileri arayan bütün parçaların en muhtemel olanlarıdır.

5.İmkan arayanlar (“Zorla beni”): Kariyer basamakçıları gibi bunlar da yukarıya doğru giden ilerlemeye değer verirler. İmkan arayıcılarını farklı kılan ise imkanların yukarıya doğru bir ivmeden biraz daha gergin ve zorlu olmasına değer vermeleridir.

6. Planlayıcılar (“Anla beni”): Bunlar kariyerlerini, onlara istikrar hissi ve yaşamın içinden bir patika veren bir çeşit bağlantı olarak görürler. Kariyerleri için kesin bir plan ararlar ama bu tam olarak yukarıya doğru gelişme yada terfi anlamına gelmez; daha çok uzun dönemli gelişmeler silsilesiyle dolu bir yoldur.

Bu grupların kurum tarafından doğru tanımlanması yetenek yönetiminin nitelikli şekilde gerçekleşmesine önemli katkıda bulunacaktır. Bu bağlamda yeteneklerin hangi gruba dahil olduğunun bilinmesi ve stratejilerin gruplara göre belirlenmesi yetenekli çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarını ve daha yüksek performans göstermelerini sağlayabilmektedir.

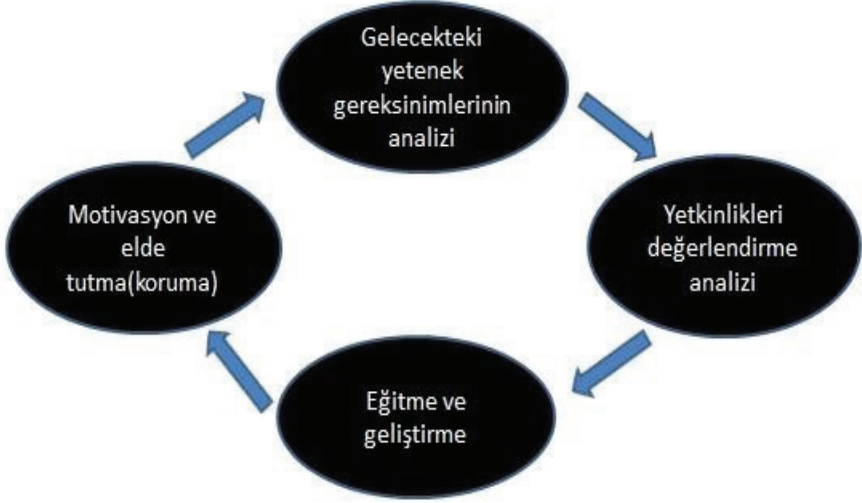
Bupharm’a göre, insan kaynağıyla stratejik vizyonu belirlemek için işletmenin yetenek ihtiyaçlarını değerlendirmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme sonucunda yetenek yönetimi açısından gerek duyulan yetkinlikler ayrıntılarıyla analiz edilmelidir. Uygun çevre ve yönetim şekilleri oluşturularak, küresel olarak rekabet etmeleri için; liderlik vasıflarına, yetenek güçlendirmesine ve oluşumuna yatırım yapılmalıdır (Sharma ve Bhatnagar, 2009: 120).

1.2.2. Yetenek Yönetimi Süreci

Yetenek Yönetimi kapsamlı ve entegre bir süreçtir. Bu süreç, genel olarak işletme stratejisi doğrultusunda IK planlaması yapılması, bu plan doğrultusunda yetenek stratejisinin belirlenmesi, mevcut işgücünün profil analizi yapılarak, hangi alanda hangi yeteneklere ihtiyaç olduğunun tespiti, yetenekli çalışanların belirlenmesi, cezbedilmesi, organizasyona katılması, yeteneklerinin geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve elde tutulmalarının sağlanması safhalarından oluşmaktadır (Alayoğlu, 2010: 78).

Yetenek yönetimi sürecinde; değerleri ve stratejiyi tanımlamak, daha uzun dönemli ihtiyaçları tanımlamak, yeteneği keşfetme, dikkatli performans değerlendirmesi, geliştirici faaliyetleri planlamak, performans örtüşmesi sonucu ödülü vermek gibi aşamalar yer almaktadır (Davies ve Davies, 2010: 419). Bu bağlamda yetenek yönetimi sistematik ve dinamik bir süreçtir bu yüzden her aşaması sırasıyla planlanmalı, koordine edilmeli, uygulanmalı ve denetlenmelidir.

Yetenek Yönetimi Süreci



Şekil 4: Yetenek Yönetimi süreci

Kaynak: Glen, 2006: 44.

Yetenek Yönetimi sürecinde izlenmesi gereken adımlar aşağıda sırasıyla yer almaktadır (Çırpan ve Şen, 2009: 113-114):

1.Hedeflerin ve Stratejilerin Belirlenmesi: Hedefler, stratejileri belirlemek için gerekli olup, yetenek Yönetimi uygulama sürecinin temelini oluşturmaktadır. Şirketin olarak neyin hedeflendiği ve bu hedefe ulaşmak için nasıl bir yol izleneceği önceden belirlenmesi gerekmektedir. Özellikle kurumun doğru stratejileri belirlemesi ve uygulama sonucunu değerlendirmesi için hedeflerin belirlenmesi zorunlu olmaktadır.

2.Kilit Pozisyonların Tespit Edilmesi:

Belirlenen stratejilerin gerçekleştirilebilmesi için önem taşıyan yönetsel ve teknik pozisyonlar araştırma sonucunda belirlenmelidir. Bu pozisyonları belirlerken, söz konusu pozisyonda yaşanacak olan bir başarısızlığın, arzulanan hedefe ulaşmayı doğrudan etkileyecek bir niteliğe sahip olması esastır. Aksi halde, tüm pozisyonlar için yetenek yönetimine odaklanmak maliyet açısından sıkıntı oluşturabilmektedir.

3.Yetenek Profilinin Çıkartılması: Bu aşamada, bir üst adımda belirlenen kilit pozisyonların hakkını verebilecek, istenilen performansı gösterebilecek nitelikli çalışan özellikleri tanımlanır. İdeal çalışanın sahip olması istenilen özellikler; bilgi, beceri, deneyim, ilgi ve eğitim, deneyim alanı durumuna göre ayrıntılı bir şekilde netleştirilir. Bu ideal profil tanımı, ilgili pozisyona bir kişiyi yetiştirirken ya da atarken ulaşmayı hedeflenen noktaya götürmesi adına büyük bir önem taşımaktadır.

4.Potansiyellerin Belirlenmesi: Bu aşamada, söz konusu görevi yerine getirebilme potansiyeline sahip adaylar belirlenmektedir. Ayrıca bu aşama yetenek yönetiminin düğüm noktasını oluşturmaktadır. Bu yüzden çalışmaların doğru şekilde işlemesi gerekmektedir.

5.Yetenek Açığının Analizi: Bu süreçte aday olarak belirlenen potansiyel yeteneklerin istenen özelliklerle ne kadar örtüştüğü analiz edilerek bir analiz raporu ortaya konulmaktadır. Bu analiz potansiyel adayların gelişmesi için neler gerektiğini ve hangi yetkinliklere ihtiyaçları olduğunu göstermektedir.

6.Gelişim Planlarının Hazırlanması ve Uygulanması: Bu adımda potansiyel çalışan yönelik gelişim faaliyetleri, bir önceki analizden yola çıkılarak planlanmaktadır. Eğitim, koçluk, rotasyon gibi tüm gelişim çeşitleri adayın geleceğe hazırlık planı dâhilinde dikkate alınmalıdır. Adayın geliştirilmesi gereken her bir yönü için ihtiyaç duyduğu gelişim aktivitesi farklı olabilmektedir. Buradaki en önemli hata, gündelik iş ve uğraşların yeteneğin geliştirilmesi sürecinin önüne geçerek gelişimin ertelenmesi yani kişinin yetiştirilmesinin geciktirilmesi ya da unutulması olarak görülmektedir.

7.Adayın Performansının Değerlendirilmesi: Gelişim planları kapsamında kişiye yapılan yatırımlar sonucunda, ideal profil ile olan açığın ne derecede kapandığı değerlendirilmektedir. Başka bir ifadeyle, adayın hazırlık sürecindeki performansı irdelenmektedir. Yapılan değerlendirme, adayın terfi ettirilmesi, potansiyeller havuzunda kalmaya devam etmesi veya havuzdan çıkarılmasına ilişkin karara etki etmektedir.

8.Durum Değerlendirmesi ve Terfi: Potansiyeller havuzunda yer alan adaylar, bir ihtiyaç durumunda yetiştirildikleri pozisyona atanmak üzere değerlendirmeye alınırlar. Bu değerlendirmede, adayın mevcut eksikliklerinin atanacağı pozisyonadaki başarısına etki etme olasılığı, söz konusu açığın kapanmasının alacağı süre vb. faktörler göz önüne alınmalıdır.

Bu sürecin işlemesi için ilk başta üst yönetimin yetenek yönetimi konusunu ciddiye alması ve gerekli zamanı ayırması, öte yandan diğer bölüm yöneticileri de iş birliği içinde çalışarak gereken desteği sağlamaları gerekmektedir. Bu çalışmaların etkili şekilde devam etmesi için gereken diğer önemli şartta kurumda etkin bir iletişim ağının olması ve aktif bir şekilde kullanılmasıdır. Son olarak işbirliği ve koordinasyon sağlanarak faaliyetler zaman geçmeden hayata geçirilmelidir.

Yetenek Yönetiminde anahtar rol ve pozisyonlar, yetenek havuzu, anahtar çalışanlar, kuruma dahil olanlar ve kurum dışında kalanlar olmak üzere çeşitli perspektifler bulunmaktadır.



Şekil 5: Yetenek yönetimi üzerine Perspektifler

Kaynak: İles, vd., 2010: 182.

Yetenek sürecinde, yetenek yöneticilerinde bulunması gereken ilkeler aşağıda yer almaktadır (Conaty ve Charan: 2011: 325):

Gerçek Anlamda konuyu anlayan ve yetenek geliştirmeyi bir rekabet üstünlüğü olarak gören CEO'dan başlayarak aydınlanmış bir lider ekibi.

Performans odaklı bir meritokrasi, tıpkı elde edilen iş sonuçları kadar bu sonuçların ardında yatan değer ve davranışları da temel alan bir fark gözetme.

Değerleri açıkça tanımlayarak ifade etme, şirketin güçlü inançları ve beklenen davranışları ortaya koyma.

İnsanları yetenek ve potansiyelleri konusunda daha iyi iç görüler elde etmeye götüren ve kişisel büyümeyi hızlandırmak için duyulan gelişim gereksinimleri üzerine odaklanan bir açık sözlülük ve güven ortamı.

Finans ve operasyonlar için kullanılan sistemler kadar titizlik içeren ve süreklilik gösteren yetenek değerlendirme/geliştirme sistemleri.

CFO(Chief Financial Officer) eş değer işlevsel uzmanlıktaki insan kaynakları liderlerinin, Yetenek değerlendirme sisteminin emanet edilebileceği nitelikte liderler olması ve iş ortakları olarak davranabilmesi.

Bir liderlik markası oluşturmak ve bu markayı değişen dünya ile uyumlu olarak sürekli güncellemek için sürekli öğrenmek ve gelişmeye yatırım yapma.

1.2.3.Yetenek Yönetiminin Tarihçesi

1.2.3.1.Personel Yönetiminden Yetenek Yönetimine Geçiş

Yetenek yönetiminin tarihi ele alındığında çok eski dönemlere dayandığı belirtilebilir. Bunun yanında, sistematik olarak düşünüldüğünde ise personel yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Kurumların personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi çeşitli aşama ve gelişmeler sonucunda olmuştur.

Klasik personel yönetimi ile Stratejik Yönetime dayalı İnsan Kaynakları yönetimi arasındaki temel fark, personel yönetimi yetkileri ve görevleri açısından şirketin yönetim alanlarında pasif bir rol üstlenmesidir. Diğer taraftan Stratejik İnsan Kaynakları yaklaşımı, şirket ile ilgili stratejik planlama, karar verme konularında bulunmakta ve çalışanları ilgilendiren tüm insan kaynakları fonksiyonlarını yönetiminden sorumlu görevlerini yerine getirmektedir. Yani pasif değil aksine aktif ve proaktif bir rol üstlenmektedir (Şahan, 2012). Bunun yanında personel yönetimi sadece mevcut çalışan üzerinde dururken insan kaynakları yönetim potansiyel adayları da ele almaktadır. Böylece insan kaynakları yönetimi

daha geniş bir hedef kitleyi kapsamaktadır. Personel yönetiminden İnsan Kaynaklarına geçişteki temel faktörler; teknolojik gelişmeler, artan rekabet, küreselleşme, değişen müşteri profili, klasik yönetim yaklaşımlarının yetersiz kalması ve müşteri odaklı anlayış olmaktadır.

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Rutin ve uzmanlık gerektirmeyen görevler	Spesifik ve uzmanlık gerektiren görevler
Kısa vadeli idari bakış	Uzun vadeli ve stratejik bakış
İşgücünü maliyet olarak görür	İnsanı üretimin önemli bir faktörü, önemli bir rekabet gücü olarak görür ve insana yatırım yapar
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık düzeyinde hizmet
İş Odaklı	İnsan Odaklı
Klasik yönetim anlayışı	Toplam Kalite anlayışı
Normlar ve Kalıplar	Değerler
İşte çalışan insan yönetimi	Yaraticılık ve Yetenek Yönetimi
Orta düzeyde yetki	Yüksek düzeyde otorite yetkisi

Tablo 1: *Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Arasındaki Farklılıklar*

Kaynak: Gürüz ve Yaylacı, 2007: 36.

Yukarıdaki tablodan anlaşıldığı üzere personel yönetimi, işletmede belli kalıp kuralları düzenleyen, çalışanın yaptığı işe odaklanan, kısa vadeli ve hiyerarşik yönetimdir. İnsan Kaynakları yönetimi, yetenek doğrultusunda performans geliştirmeyi, insanı rekabet değeri olarak görmeyi ve çalışanın kariyerine uzun vadede önem göstererek rekabet avantajı kazanmayı hedeflemektedir.

1970’lerden itibaren değişim gösteren ekonomik yapı ile insanların işlerinde daha verimli olmaları ve işlerinden doyum elde etmelerini sağlayacak, onlara yönelik politika, ilke ve uygulamaları geliştirecek yeni bir bölüme ihtiyaç duyulmuştur. İnsan Kaynakları yönetimi, bu aşamada personel yönetimini de içine alarak üstlendiği yeni görevlerle organizasyon içinde yerini almıştır (Durdağ, 2006: 89-90). Dolayısıyla İnsan kaynakları kurum içinde önemli bir konuma gelerek işletmenin geleceği üzerinde stratejik bir rol üstlenmektedir.

Temel amacı insan gücünü etkin ve verimli biçimde kullanmak olan personel yönetimi, işlerin yürütülmesi noktasında personelin işe alınması, işten çıkarılması, eğitilmesi, işe uyarlanması ve ücretlendirilmesi aşaması ile ilgilenmektedir (Çelik, 1999: 8). Personel yönetimden önce çalışanlar iş gücü ya da insan gücü olarak anılmış, üretimde makinelerin kullanılmasıyla birinci dünya savaşından sonraki yıllarda personel yönetimi kavramı ön plana çıkarak sürekli olarak gelişmeye başladı. 1980 li yıllara kadar etkisini

sürdüren personel yönetimi insanın işletmelerin başarısında fark yaratan ve karlılığı etkileyen en önemli unsur olduğunun anlaşılmasıyla birlikte insan kaynağı kavramının ortaya çıktığı görülmektedir (Geylan, 2003: 3). 1990'lardan bu yana yetenek yönetimi kavramı kullanılmaktadır.

Bugün insan kaynakları yönetiminde sahip olunan yetenekli çalışanların keşfedilmesi ve yeni yeteneklerin işletmeye çekilmesi giderek önem kazanmaya başlamıştır. Geleneksel personel yönetiminde maliyet olarak görülen çalışanlar, modern insan kaynakları yönetiminde işletmelerin sahip olduğu en değerli varlıklar olarak değerlendirilmektedirler. Yeteneğe dayalı insan kaynakları yönetiminde ise çalışanlar, farkına varılması, işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulması gereken yetenekler olarak görülmeye başlamıştır (Doğan ve Demiral, 2008: 148). Yetenek yönetimi odaklı insan kaynakları yönetimi, bireylere ayrı ayrı değerlendirip, onların farklı beceri ve yeteneklerini keşfederek bu doğrultuda yönlendiren, eğiten ve uzun süreli onlardan faydalanmayı amaçlayan stratejik bir süreçtir. Bu yönüyle geçmişteki yönetim anlayışlarından ayrılmaktadır. Yetenek yönetimi, bilgi çağına ait bir yaklaşım iken daha önceki personel yönetimi, sanayi dönemi ile yeşeren yaklaşım olduğu anlaşılmaktadır.

1.2.3.2. Yetenek Savaşları Olgusu

Küresel iş dünyasında rekabet; teknoloji, araç ve pazardan ziyade yetenekli çalışanı keşfetme ve kuruma dahil etme anlamında yaşanmaktadır. Bu rekabet ortamında kazananlar, yetenekli çalışanları bir araya getirip, onları en etkili şekilde istihdam eden şirketler olmaktadır. Bu bağlamda şirketler yetenekli çalışanları kendilerine çekmek için rakip kurumlara karşı olağan üstü çabaya girişmişlerdir ki bu durum, yetenek savaşı olarak tanımlanmaktadır.

Yetenek savaşları olgusu, hizmete dayalı bilgi ekonomisinin hüküm sürdüğü günümüz dünyasında en nitelikli insanları bir araya getiren şirketlerin rekabette üstünlük elde edeceğini vurgulamaktadır. En yetenekli ve şirketlere en yüksek katma değeri sağlayacak çalışanları kendilerine çekip, onları şirketlerinde tutamayan işletmeler, rekabet gücünü kaybetmektedirler (Demircioğlu, 2010: 13). Öte yandan yetenek savaşları, çalışan azlığı anlamından kaynaklanan bir olgu değildir. Bu olgunun temelinde kurumu başarıya götürecek, küresel iş dünyasına uyum sağlayan yetenekli çalışan eksiliği yer almaktadır.

Yetenek savaşı, endüstrilerde bulunan bütün organizasyonların kazanmak için rekabet ettiği 21. inci yüzyıl gerçeği olarak görülmektedir. Yetenek savaşı gün geçtikçe çetin bir hal almaktadır. Bu aşamada kurumlar için yetenekli çalışanları rakiplerden koruyabilmeleri rekabet açısından çok önemlidir. Kurumların yeteneklerini kaybetmemeleri için şunları yapmaları gerekmektedir (Aguinis, vd., 2012: 1):

Bireyselleştirilmiş gelişimsel planları oluşturmak ve sürdürmek,
 Açık ilerleme imkânları sağlamak,
 Yapılan işi zevkli ve heyecanlı hale getirmek
 İş sürecinin anlamlı ve ilgi çekici olduğunu garanti etmek,
 Ödüle dayalı uygulamalar yapmak.

Aşağıda yetenek savaşlarının nedenini özetleyen eski ve yeni koşullar yer almaktadır:

Eski koşullar	Yeni Koşullar
Çalışanlar şirketlere ihtiyaç duyuyor.	Şirketler çalışanlara ihtiyaç duyarlar.
Makineler, coğrafya ve sermaye rekabet avantajıdır.	Yetenekli çalışanlar rekabet avantajıdır.
Daha yetenekli çalışanlar bazı farklılıklar yaratıyor.	Daha yetenekli çalışanlar büyük farklar yaratıyor.
Yapılacak iş sayısı az	Çalışan sayısı az
Çalışan sadakati ve iş güvencesi var.	Hareketli çalışanlar ve kısa süreli bağlılık
Çalışanlar tarafından kurum tarafından teklif edilen standart ücret paketini kabul edilir.	Çalışanlar daha fazlasını talep ediyor.

Tablo 2: Eski ve Yeni iş koşulları arasındaki Farklılıklar

Kaynak: Handfield ve Axelrod, 2001: 6.

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi son yıllarda yetenek savaşını tetikleyen unsurlar, rekabette makine vb. maddi araçların önem derecesinin çok azalması ve bu bağlamda iş sürecinin merkezine yetenekli çalışanların yer alması aynı zamanda bunların, diğer unsurlar gibi taklit edilememesi yer almaktadır. Öte yandan başarı kazandıracak yetenekli çalışan kıtlığı ve çalışanın uzun süreli istihdam edilememesi de önemli bir unsur olmaktadır.

Bir yandan küresel rekabet giderek artması diğer yandan da nüfusun da hızla yaşlanması iş dünyasında “yetenek” kıtlığı yaratacağı endişesi ise gittikçe artırmaktadır. Bu yüzden kurumların, yetenekleri kendilerini çekmeleri için kurumsal markalarına ve imajlarına yatırım yapmaları beklenmektedir (Aktay, 2012). Buna ilave olarak; kurumun esnek ve hareketli yapıya uygun olması, kurum içinde çalışanın kendi yeteneklerini keşfedecek ortamın sağlanması ve ödüllendirme politikalarının uygulanması yetenekli çalışanların, kurum tercihinde önemli rol oynadığı öngörülmektedir.

1.2.3.3. Bilgi Toplumu ve Yetenek Savaşlarının Doğuşu ve Tarihsel Gelişimi

İnsanlık tarihi tarım, sanayi ve bilgi çağı olmak üzere üç döneme ayrılmaktadır. Tarım döneminde toplumlar, sosyo-ekonomik açıdan benzer yaşam koşullarına sahipti ve aralarında çok büyük farklılıklar olmamaktaydı. Sanayi toplumuna geçişin ardından bu benzerlikler azalarak toplumlar arası sosyo-ekonomik farklılıklar sürekli olarak artmaya başladı. Bilgi iletişim teknolojilerinin ortaya çıkması ve bilginin her alana çok hızlı bir şekilde yayılması, içinde bulunduğumuz dönemi yani bilgi çağını meydana getirmiştir. Bu dönem toplumlarda ve kurumları köklü ve hızlı bir değişime sürükleyerek, bugün bile etkisi belirgin bir şekilde devam etmektedir.

Bilim ve teknolojideki hızlı ilerlemeler ve bilginin oldukça önemli bir üretim faktörü haline gelmesiyle, özellikle gelişmiş ülke ekonomilerinin artan ölçüde bilginin üretimi, kullanımı ve yayılması anlamında bilgiye dayalı hale gelmesi süreci yaşanmaktadır. Bilgi ağlarına dayalı böyle bir ekonomide, ekonomik büyüme ve kalkınmanın itici gücü, fiziki kaynaklar yerine bilgi olarak karşımıza çıkmaktadır (Kelleci, 2003: 1). Bu dönemde maddi sermayeye kıyasla entelektüel sermayeye yapılan yatırım artmaktadır.

Bilgi çağında bilgi, en üstün ekonomik kaynağa, hammaddeye daha önemli ve çoğu zaman paradan da daha önemli bir kaynağa dönüşmüş bulunmaktadır. Bir ekonomik çıktı sayılan enformasyon ve bilgi artık otomobillerden, petrolden, çelikten ya da sanayi çağının herhangi bir ürününden çok daha önemlidir (Ata, 2006: 4). Bilgi çağı, rekabetin çok sıkı ve küresel boyutta yaşandığı bir dönemdir. Dolayısıyla bu rekabette kurumlar avantaj elde etmek için bilgiyi yönetebilecek yetenekli çalışanlara ihtiyaç duymuşlardır. Bu süreçte ihtiyaç duyulan yetenekli çalışanların azlığı yetenek savaşlarını doğurmuştur. Bu bilgilere dayanarak yetenek savaşlarının doğuşu ile bilgi çağının başlangıç yılları paralellik göstermektedir.

Bilgiye dayalı ekonomiye geçiş sürecinde teknolojik gelişmeye yapılan önemli vurguyla birlikte, küreselleşme ile bilgi ekonomisine geçiş süreci karşılıklı etkileşim halinde bulunmaktadır. Bu süreçte, ekonomiler de mal, hizmet, yatırım, insanlar ve fikirlerin uluslar arasında kolayca hareket etmesiyle dünya ekonomisine gittikçe entegre olmaktadır. Böylece bu süreç, kurumlar arasında yeni rekabet ve işbirliği alanlarını artırırken, yeni fikir ve teknolojilerin yayılmasını da teşvik etmektedir (Kelleci, 2003: 2). Dolayısıyla bilgi ekonomisinde küresel gelişmelere entegre olacak, stratejik uygulamalarla hedef kitlelerin talebini yerine getirecek, yetenekli çalışanları kazanmak kurumlar için zorunluluk haline gelmektedir.

Bilgi çağının başlaması ile birlikte, nitelikli işgücüne artan ihtiyaç, bunun yanında rekabette üstünlük kazanmak isteyen kurumların, bu üstünlüğü yaratmalarını ve korumalarını sağlayacak kritik öneme sahip çalışanları bünyelerine katmak ve elde tutmak için verdikleri mücadele yetenek savaşlarının temelini oluşturmaktadır (Ceylan, 2007: 19). Bu savaşın zorluğu 1980’li yıllardan buyana sürekli olarak artmaya devam etmektedir.

1.2.3.4. McKinsey Araştırması

Bu araştırma, Amerika’da Mc Kinsey & Company tarafından 1997 ve 2000 yılında yapılmıştır. Bu çalışma, 1997’de 77 büyük ölçekli, 2000 yılında 35 büyük ölçekli ve 19 orta ölçekli kurumda yaptığı araştırmaların sonuçları (War For Talent 1997 Survey, War For Talent 2000 Survey), yetenekli kişilerin şirket performansı açısından stratejik önemini ortaya koymaktadır. Bu çalışmaya 13000 civarında yönetici katılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın hedefi yüksek performans sergileyen kurumların diğerlerinden farklı olarak ne yaptıklarını ortaya koymaktı. Diğer bir amaç işletmelerin nasıl güçlü bir yetenek havuzu oluşturduklarını, en yüksek 200 yönetsel pozisyon için yetenekleri nasıl cezbettiklerini, elde ettiklerini ve geliştirdiklerini, ayrıca ileride yönetsel pozisyonlara yükselebilecek genç yetenek hattını nasıl oluşturduklarını anlamak üzere bir yapı tasarlanmıştı (Ceylan, 2007: 20).

1997 yılındaki araştırmaya katılan 6000 uzmandan sadece %23’ü yetenekli insanları işletmelerine çekebildiklerini söylüyor ve sadece %10’u sahip oldukları yüksek potansiyelli çalışanların tümüne yakınıni elde tutabildiklerini ifade ediyordu (Hiltrop, 1999: 422). Yapılan araştırmanın bulgularına göre yüksek performans gösteren kurumların, diğerlerinden ayıran en belirgin özellikleri yetenekli çalışanlara değer verilmesidir.

McKinsey Company’nin yetenek ile ilgili araştırmasına katılan yöneticilerin sayıları tablo 3’de gösterilmektedir:

	1997	2000
İşletme Sayısı		
Büyük Ölçekli Kurumlar	77	35
Orta Ölçekli Kurumlar	yok	19
Katılımcı Sayısı		
Yönetim Kurulu Üyeleri	360	400
Üst Düzey Yöneticiler	5600	4100
Orta Düzey Yöneticiler	yok	2400
İK Uzmanları	72	yok

Tablo 3: Yetenek Savaşları 1997 ve 2000 Araştırmaları Katılımcı Sayıları

Kaynak: Handfield ve Axelrod, 2001: 7.

Yapılan bu araştırma sonuçları, gelecek yirmi yılın en değerli kurumsal kaynağının, “yetenek” olacağını göstermiştir. Yetenekler, kültürlü, akıllı, teknik olarak donanımlı, global anlamda parlak ve operasyonel anlamda atak profesyoneller olarak kısaca tanımlanırken, yeteneğe olan talebin gitgide artacağı buna karşılık arzın gitgide azalmakta olacağı belirtilmiştir (Demircioğlu, 2010: 18). Diğer bir anlamda “yetenek” üzerinde önem gösteren ve yatırım yapan kurumların, çetin rekabet ortamında başarı yakalamaları, diğerlerine nazaran çok daha kolay olmaktadır.

1.2.4. Yetenek Savaşlarına Zemin Hazırlayan Etmenler

1.2.4.1. Küreselleşme, Rekabet ve Değişen Ekonomik Düzen

Uygarlık tarihi boyunca toplumlar, yaşadıkları zaman dilimine ya da şartlara göre çok büyük dönüşümlere yol açan ekonomik, sosyal ve politik değişimlerle karşı karşıya kalmışlar ve yaşanan olayları betimleyen kavramları tarih sayfalarına eklemişlerdir. Bu doğrultuda son yılların en popüler ve en etkin kavramı ise küreselleşme olmuştur (Altuntuğ, 2007: 8). 1980’li yıllardan itibaren iktisadi sınırların kalkması, uluslararası alanda siyasal ve sosyal hareketliliğin artması, zaman ve mekânın bilgi iletişim teknolojileri araçlarıyla aşılması, ortak pazarların meydana gelmesi ve her alanda hızlı değişimlerin yaşanmasına küreselleşme süreci denilmektedir. Küreselleşme ve yeni dünya düzeni diye adlandırılan bu dönemde gelişim ve rekabet kavramı önem kazanmıştır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin büyüme performansını etkilemesi ile ortaya yeni ekonomi kavramı çıkmıştır (Manuel, 1999: 3-4). Yeni ekonomi bir kavram olarak tartışılmaya başlanmıştır, bilgi ve iletişim teknolojilerinde ortaya çıkan gelişmelerin ekonomiye yansımaları ile bir yandan maliyetler düşerken bir yandan küresel rekabet hızla artmış, teknolojinin hızına yetişemeyen ve inovatif süreçte yer edinemeyen mikro ve makro üniteler varlığını sürdüremez hale gelmiştir. Eski ekonominin sunduğu üretim faktörleri yetersiz kalmış, beşeri sermaye, entelektüel sermaye bilgi toplumu olma sürecinde önemli bir yer edinmiştir (Hobikoğlu, 2009: 3-4).

Yeni Pazarlara, yeni ürünler ve müşteri beklentileri rekabet ortamında daha fazla ivme kazanmaktadır. Bunun yanında kaynaklar dünyanın her yerinden alınabilmekte, ürünler her yerde satılmaktadır. Birçok organizasyon ürünlerinin imalatını, hizmet alımlarını ve yazılım geliştirmeyi dünyanın çok uzak ve farklı yerlerindeki kişi ve kuruluşlara yaptırmaktadır. Parasal kaynaklar, yeni fikirler, ürünler ve hizmetlere yatırım için dünyanın her yerine sınır tanımaksızın aktarılabilir (Barutçugil, 2004: 22). Küresel hareketlerin artması ve rekabetin sertleşmesi şirketler açısından sürekli olarak üründe ve hizmette yenilik

yapmayı gerektirmektedir. Bu yüzden bu yenilikleri kuruma kazandıracak yetenekli çalışanlara sahip olmak ve doğru işlerde kullanabilmek gerekmektedir. Bu gelişmeler şirketlerin, insan kaynakları yönetiminden beklediği yaklaşımları ve uygulamaları değiştirmektedir.

Küreselleşen dünyada ayakta kalabilmek ve ülke insanlarının yaşam standardını artırabilmek için verimlilik ve rekabet gücü son yıllarda en önemli iki anahtar kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekonomik sınırları kalktığı dünya pazarlarında, başarının tek koşulu olan rekabetin en temel belirleyicisi ise verimliliğdir (Sulak ve Sarı, 2007: 300). Bu bağlamda verimliliğin sağlanması ve rekabet edebilmenin en önemli aşaması yetenekli çalışanları kuruma dahil etmektir. Bu durumun farkında olan küresel kurumlar, insan kaynakları yönetimi üzerinde yenilikler yaparak yetenekli çalışanları rakip kurumlara vermemek ve rekabet avantajını kaybetmemek için mücadele etmektedirler.

1.2.4.2. Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmeler

Günümüzde bilişim teknolojilerinin gelişmesi ve yaygınlaşması ile birlikte iş dünyasının üretim, dağıtım, tutundurma ve yönetim kademelerinde hızlı bir dönüşüm yaşanmıştır. Bilişim teknolojileri özellikle iş dünyasını çok fazla etkilemiştir. Artan rekabet ve küreselleşme karşısında kurumlar, ortaya çıkan taleplere karşı cevap verebilmek adına bilgi iletişim teknolojilerini kullanmaya başlamışlardır. Bu bilişim teknolojilerindeki gelişmeler zamanla etkisini artırarak yönetimin her kademesinde stratejik bir öneme sahip olmuştur.

Bilişim teknolojileri, işletme yapısı ve iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasında önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Söz konusu süreçler, ürün ve hizmet üretilmesine yönelik operasyonlar, pazarlama ve satış, siparişlerin işlenmesi ve mal ve hizmetlerin tüketiciye ulaştırılması, satış sonrası tüketici hizmetleri ve müşterilerle ilişkilerdir. Bilişim sistemleriyle genel olarak, sistem ve çalışan verimliliğinin artırılması, müşterilere daha kaliteli mal ve hizmet sunulması, maliyetlerin minimuma indirilmesi, bilgi kaynaklı yeni ürünlerin geliştirilmesi ve rekabet gücünün artırılması gibi avantajların elde edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Bayatlıoğlu, 2005: 2). Yalın bir anlatımla kurumların rekabet avantajı elde edebilmeleri için tüm yönetim süreçlerinde bilişim teknolojilerini kullanmaları zorunlu bir durum olmaktadır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin ekonomik ve sosyal hayatın her alanında artan kullanımı, bu teknolojilere dayalı ürün ve hizmetlerin üretilmesini ve etkin şekilde kullanılmasını sağlayacak insan kaynağına olan ihtiyacı da artırmıştır. Söz konusu insan kaynağının yetiştirilmesi hem yerli bilgi ve iletişim teknolojileri sektörünün hem de bu teknolojileri girdi ola-

rak kullanan diğer sektörlerin geliştirilmesi, ekonominin rekabet gücünün ve istihdamın artırılması açısından kritik bir önem taşımaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2012).

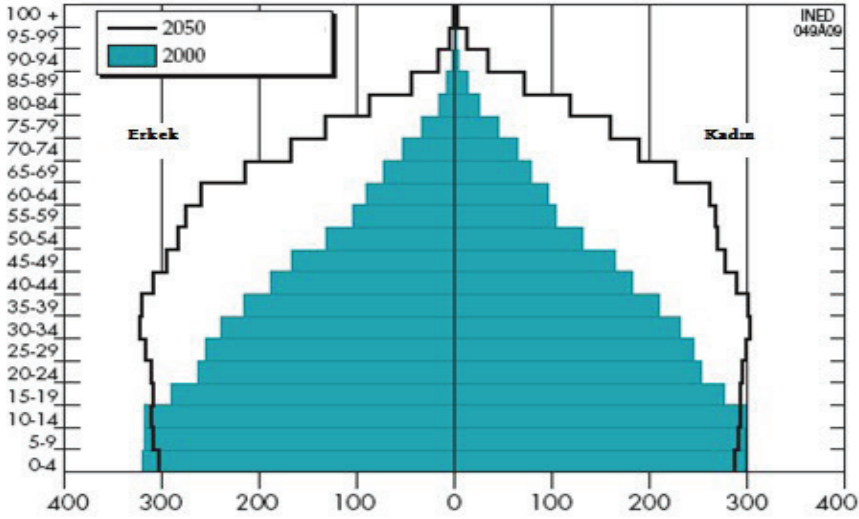
Bilişim teknolojilerindeki yaşanan hızlı gelişmeler iş sürecinde yeni sistemlerin oluşmasına ve uygulanmasına yol açmıştır. Gelişen ve değişen bu yeni sistemler sayesinde de yetenek savaşları, öncelikle bilişim sektöründe yaşanmaya başlamıştır. Çünkü bilişim endüstrisi ve internet geliştikçe yeni işler ve yeni becerilere sahip yetenekli kişilere ihtiyaç duyulmuştur. Bu sektördeki istihdam artışı, hem bilişim teknolojilerinde uzman olan kişileri, hem de bilişim teknolojileri kullanıcılarını kapsamaktadır (Demircioğlu, 2010: 21). Bilişim teknolojileri, yeni ihtiyaçları beraberinde getirdiği için yetenek savaşlarının da artmasına neden olmuştur. Çünkü bu teknolojileri etkin kullanabilecek yetenekli çalışanlara sahip olmak kurumların geleceği açısından hayati bir öneme sahip olduğu bilinmektedir. Ayrıca bilgi iletişim teknolojileri çalışan istihdamını etkilemektedir. Çünkü bu araçlar birden fazla insanın yaptığı işi yaparak çalışan sayısında değişimler meydana getirmektedir. Bunun yanında bilgi iletişimi teknolojileri, çalışma koşullarında da bir değişim sunarak önceki fiziksel çalışma ortamının dışına çıkılmasına yani evde çalışılması gibi esnek fırsatlar tanımaktadır.

1.2.4.3. Demografik Değişimler

Dünya, bugün nüfusun boyutlarında ve yapısında derin etkiler yaratan ve yaratmaya da devam edecek olan bir demografik değişim sürecinin ortasında yer almaktadır. 1900’lerden önce, dünyada nüfus artışı yavaş, nüfusun yaş yapısı büyük ölçüde sabit, 65 yaştan daha uzun yaşayan kişi sayısı da düşük oranlarda bulunmaktaydı. Bu süreçte bu durumlar yaşam beklentisinin uzamasıyla, XX. yüzyılın ilk yarısında değişmeye başlamıştır. XX. yüzyılın ikinci yarısı ise bu geçiş sürecinde ikinci bir aşamanın başlangıcı olmuştur. Doğurganlık oranlarının neredeyse yarı yarıya düşmesiyle nüfus artışı yavaşlamış, genç nüfusun toplam nüfusa oranı azalmış ve dolayısıyla yaşlı nüfusun toplam nüfus içindeki payı artmıştır (Tisk, 2004).

Demografik dönüşüm nedeniyle yaş grupları arasındaki denge bozulmaktadır. Doğum oranlarındaki düşüşün etkisiyle genç nüfusun toplam nüfus içindeki oranı azalmakta ve diğer taraftan yaşlı nüfusun oranı artmaktadır. Gelişmiş ülkelerde, demografik dönüşüm, düşük ya da negatif büyüme oranlarına, çalışan nüfusun azalmasına ve yaşlı nüfusun toplum içindeki oranının artmasına neden olmaktadır. Öte yandan gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkeler arasındaki demografik dönüşümün farklı boyutlarda olduğu görülmektedir (Seyhun, 2006: 31-32). Bu bağlamda yaşlı nüfus oranı fazla olan gelişmiş ülkeler ve bu ülkelerin kurumları istihdam sorununu çözmeye yönelik projeler üretmeye çalışmaktadırlar.

Düşük ölüm oranlarına karşı nüfusu istikrarda ya da durağan bir şekilde tutacak doğurganlık oranlarındaki düşüşün, olması gerekenin daha da altında olduğu bir durum beraberinde hem azalan hem de yaşlanan yani 65 yaş üzerinde ve çalışma çağı nüfus dışına çıkan bir nüfusu getirir. Yani toplam doğurganlık oranları azaldıkça ve kadın başına 2 çocuğun altına düştükçe, ileriki dönemler için potansiyel bir işgücü de oluşamayacaktır (Orhon, 2007: 9).



Şekil 6: Dünya Nüfus Piramidi 2000-2050

Kaynak: Mandıracıoğlu, 2010: 39

Şekil 7. incelendiğinde gelecek yıllarda dünyada yaşlı nüfus artışının normal nüfus artışından fazla olacağı görülmektedir. Bu şekil iş dünyası açısından ele alındığında, ilerleyen yıllarda emekli olan nüfusun artacağını bu doğrultuda genç (çalışan) nüfusun da azalacağını göstermektedir. Dolayısıyla kurumların, genç çalışan ihtiyacını gidermeleri gün geçtikçe zor bir durum olacak ve emekli olan nüfusun yerini dolduracak yetenekli çalışanları bulmaları mümkün olmayacaktır. Bu durumda işletmeler arasında yetenek savaşlarının artmasına zemin hazırlamaktadır. Bu sürecin farkında olan işletmeler, geleceğe dönük yetenek hedefleri belirleyerek, potansiyel yeteneklere yönelik insan kaynakları politikaları oluşturmaları gerekmektedir.

1.2.4.4. İş Yaşamında Değişen İş Gücü Profili ve Yeni Kariyer Yaklaşımları

Küreselleşen dünyada insanların yaşamlarında bir değişim olduğu gibi doğal olarak iş gücü profillerinde de bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişimden dolayı klasik yönetim yaklaşımları yetersiz kalarak bugünkü çalı-

şan profilinin istek ve beklentisine cevap vermek giderek güçleşmektedir.

Yeni kuşaklar, kendine güvenen, özgürlüğüne düşkün, iletişime önem veren, seçici, bir yapıya sahiptir; aynı zamanda gelişen teknolojik koşullar ve sosyo- ekonomik yapı gereği esnek bir çalışma ortamını tercih etmektedir. Monoton işlerden sıkılmakta, yaratıcılığını katarak farklılık yarattığı işleri istemekte ve işe olan katkısını görerek, sonucunu elde etmeyi beklemektedir. Ayrıca kendinden önceki eski kuşakların, şirkete bağlılığını ve ömür boyu çalışma anlayışını kolay kolay anlam verememektedirler (Demircioğlu, 2010: 24).

Günümüz insan kaynağı profili; “genç, bilgili, yüksek düzeyde eğitilmiş ve alanında uzman, beklenti düzeyleri yüksek, fikirlerine ve haklarına duyarlı ve saygı gösterilmesini isteyen, kişisel ve kariyer gelişimi ile kendini gerçekleştirme olgusuna önem veren, iş tatmini zor, esnek çalışma koşullarına sahip olmak isteyen, bürokratik düzeni tercih etmeyen bir insan profili” olarak karşımıza çıkmakta ve bu durum kurumları zorlamaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 30). Bu bağlamda kurumların yetenekli çalışanları kurumlarında tutmaları için çalışan taleplerini rakiplerinden daha etkili bir şekilde yerine getirmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla iş gücü profilindeki değişimler yetenek rekabetini körükleyen faktörler arasında yer almaktadır.

İş gücü profilinde yaşanan gelişmelerde olduğu gibi kariyer yaklaşımlarında da değişimler meydana gelmektedir. Geleneksel kariyer yaklaşımı, kurumun çalışana belirlediği, genel ve sınırlı derecede bir yaklaşımdan yeni kariyer yaklaşımları, çalışanın kendi kariyeri üzerinde etken olduğu bireysel özelliklere dayalı yaklaşımdır.

İş yaşamının bütünü olarak değerlendirilen kariyer kavramı günümüzde, geleneksel anlayıştan farklı bir süreçte değerlendirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında geleneksel kariyer yaklaşımı, bireyin belli bir çalışma süresi boyunca örgütte gelebileceği hiyerarşik basamakların önceden belli olduğu bir yapıya işaret etmektedir. Ancak günümüzde işletmelerin yaşadıkları değişimler sonucunda, iş güvencesinin olmadığı, bunun yerine istihdam edilebilirlik özelliklerinin geçtiği bir kariyer yapısı ortaya çıkmaktadır. Yeni kariyer yaklaşımları, bireylerin kariyerleri için bir örgüte bağlı olmadıklarını ve kariyerin sadece hiyerarşik basamaklarda yükselme olmadığını ileri sürmektedir (Seçer ve Çınar, 2011: 51). Geleneksel kariyer yaklaşımı sınırlı seviye hedefleri kapsarken yeni kariyer yaklaşımı, hedefte sınır tanımını benimsemeyen bir kapsama sahiptir. Bu bağlamda aşağıda geleneksel kariyer ile sınırsız kariyer yaklaşımını karşılaştıran tablo yer almaktadır:

	Geleneksel	Yeni(Sınırsız)
İstihdam ilişkisi	Bağılığa dönük iş güvencesi	Performansa ve esnekliğe dönük istihdam edilebilirlik
Sınırlar	Bir ya da iki işletme	Çok sayıda işletme
Beceriler	Durağan	Gelişime açık, aktarılabilir
Başarı Ölçütü	Ödeme, terfi, statü	Psikolojik olarak anlamlı bulma
Kariyer Yönetimi ile ilgili Sorumluluk	İşletmede	Bireysel
Eğitim	Resmi program	İş üzerine
Önemli özellik	Yaş odaklı	Öğrenme odaklı

Tablo 4. Geleneksel ve Sınırsız Kariyer Anlayışlarının Kıyaslanması

Kaynak: Sullivan, 1999: 458.

Çalışanların kariyer planlarına katkı sağlayan, onların isteklerine uygun esnek politikalar sunan ve gelişime açık işletmeler, yetenekli çalışanlar tarafından tercih edilmesi daha yüksek oranda olacaktır. Genel olarak işletmelerin yetenek savaşlarını kazanmaları çalışanın isteğine uygun olan kariyer planları oluşturmaları ve uygulamaları gerekmektedir.

1.2.5. Yetenek Yönetimine İlişkin Yönetim Kavramları

1.2.5.1. Stratejik Liderlik

Artan rekabet olgusu ile birlikte uzun zamanlı stratejileri olmayan işletmelerin ayakta kalabilmeleri mümkün olmamaktadır. Strateji kavramı, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için belirledikleri ve izledikleri yol olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramın tarihine bakıldığında ilk kullanıldığı yer askeri alanlar olmakla birlikte, zamanla bu kavram bu alanın dışına çıkarak örgütler tarafından rekabet avantajı elde etmek adına kullanılmaya başlanmıştır.

Liderlik ve yöneticilik kavramları zaman zaman aynı anlamda kullanılsa da birbirlerinden ayrılmaktadır. Bu yönüyle yöneticilik bir anlamda hak ve yetki, liderlik ise güç ve yetenektir. Lider; yukarı doğru yönelen, yarını düşünen, saygı, sevgi ve güven yaratan, insana odaklanan, başarıyı ödüllendiren, öneri getiren, başarıyı takıma yükleyerek sinerji oluşturan, yeniliği takip eden, güveni etkin kılan, açık davranan, fikir alan, demokrat ve uzun vadeli olan kişidir (Özge, 2003: 117). Başka bir ifadeyle liderler, bulunduğu çevre ile ilişkisi kuvvetli olan, yetkisini bireysel yeteneklerine dayandıran, kaynak yaratan ve bunu etkin kullanan kişilerdir.

Stratejik liderlik, farklı özelliklere sahip grupları bir amaç doğrultusunda bir araya getirme, güdüleme ve yönetme sürecidir. Bir başka tanıma

göre stratejik liderlik; örgütün bir arada yer aldığı iç ve dış çevreyi doğru analiz ederek stratejileri belirlemek, doğru zamanda doğru stratejileri uygulamak, değerlendirmek ve içinde bulunulan ortama uygun liderlik davranışında bulunmaktadır. Stratejik lider ise, bu davranışta bulunan ve örgütte stratejik yönetim sürecinden sorumlu olan kişi ya da kişilerdir (Altınkurt, 2007: 11-12).

Stratejik liderlik; geleceği öngörerek biçimlendirmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir (Altıntaş, 2003). Bu tanımdan anlaşıldığı üzere stratejik liderin en önemli yönü yetenekli insan kaynağını iş sürecine etkili ve hızlı bir şekilde dâhil ederek, stratejik karar ve uygulamalar ile kurumu hedeflerine ulaştırmaktır.

Stratejik başarı sağlamanın ön koşulu stratejik liderliğin güçlü olmasından geçtiğinden bu yüzyılda tüm kuruluşlar, stratejik rekabet avantajı sağlayarak mükemmel iş sonuçları yaratacak stratejik liderlerin kendi bünyelerinde geliştirilmesine odaklanmaktadır. Böyle liderlerin kurumda var olması için yetenek yönetimi ve buna bağlı sistemlerin doğru şekilde uygulanması önem kazanmaktadır (Yılmaz, 2008: 23). Bu bağlamda yetenek yönetiminin uygulanması geleceğin stratejik liderlerinin ortaya çıkmasında büyük bir rol üstlenmektedir.

Yetenek yönetimi programını geliştirmek adına liderlik adımları aşağıda belirtilmektedir (Kirkland, 2009: 1499):

Yeterlilik ihtiyaçlarının ve değerlerinin birlikte anlaşılmasını sağlamak için kurum kültürüne uygun hale getirilmelidir. Uygun hale getirilmiş yeterlilik modelleri oluşturulmalıdır.

Üst düzey yöneticilerin yetenek gelişim modelinin çalışmasına katkı sağlamaları teşvik edilmelidir.

Performans yönetimi ve performansı korumaya olduğu kadar yeteneğin tanımlama ve geliştirmeye de büyük önem verilmelidir.

Yeteneği yöneten dört çekirdek alanı belirleyen yetenek yönetim dönüşümünü faydalı hale getirilmeli: yetenek edinme, performans yönetimi, antrenman ve gelişim, yetenek incelemesi ve başarı planlamasıdır.

Düzenli bir temel üzerinde yetenek yönetim sisteminin sonuçlarını değerlendirmek için güçler ayrılığı puan çizelgesi yapılmalı: liderler ve yöneticilerin yeni liderlerin gelişmesi için birbirlerini sorumlu tuttuğu forumlar oluşturulmalıdır.

Kullanıcıyla dost ve yeterlilik modellerine kolaylıkla bağlanan bir öğrenme programı oluşturulmalıdır.

Yetenek Yönetimi bilindiği gibi kapsamlı ve entegre bir süreçtir. Öncelikle kuruluş kültürü ile temel amaç, strateji ve hedefleriyle bütünleşik bir Yetenek Yönetimi Stratejisi belirlenmelidir. Bu strateji geliştirilirken aynı zamanda, kilit iş ve yönetim süreçlerine odaklanılmalı ve gelecekte stratejik olarak gereksinim duyulacak kritik kadrolar ve bunlar için gerekli yetkinlikler belirlenmelidir (Altıntaş, 2003). Stratejik liderlerde aranan belki de en önemli ve kritik yetkinlik, insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetimidir.

1.2.5.2. Kurumsal Yönetişim

İngilizcesi “Corporate Governance” olarak adlandırılan kurumsal yönetim kavramı farklı şekillerde yorumlanabilmektedir. Ayrıca kurumsal yönetim, kurumsal yönetim terimi ile de ifade edilebilmektedir. Küreselleşme ile birlikte uluslararası pazarlara dâhil olan şirketlerin yapılarında karmaşıklığın meydana gelmesi, rekabetin daha çetin bir hale gelmesi ve hedef kitlenin kuruma daha iyi tanımak istemesi kurumsal yönetim kavramını daha önemli hale getirmektedir.

Ekonomik işbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) göre kurumsal yönetim bir ülkenin ekonomik ve sosyal kaynaklarının yönetiminde sahip olunan güç ve yetkilerin kullanımını ifade etmektedir (Topçu, 2007: 4). Başka bir tanıma göre kurumsal yönetim, şirketlerin yönetim ve kontrol sistemlerinin; saydam, görünür, tutarlı ve hesap verebilir nitelikte olması ilkesinden hareketle finansal piyasalara, çalışanlarına, tedarikçilerine, müşterilerine ve topluma güven vermesinin sağlanmasıdır (Pelenk, 2008: VI). İşletme faaliyetlerinin ilgili taraflarından birisi olan ortakların bu beklentilerine yönelik olarak geliştirilmiş bir yaklaşım olan kurumsal yönetim kavramı (Tünel, 2009: 3-4);

1. İşletme yönetimince etkinlik ve verimliliğe hizmet edecek faaliyetlere yönelmeyi ve bu doğrultuda kararlar alınmasını,
2. Yasal düzenlemelere bağlı bir yönetim anlayışının geçerliliğini,
3. Ortakların yönetim süreçlerine aktif katılımının sağlanmasını,
4. Kurum personelinin ve müşterilerin kurum işlevlerinde denetleyici olabilmelerini,
5. Hukuka bağlı bir yönetim anlayışının hâkim kılınmasını,
6. Kurumla ilişkili taraflara açık bir yönetim anlayışına sahip olunmasını içermektedir.

Kurumsal yönetim kavramı, işletmenin ekonomik faaliyetlerinin işletmeyle ilişki içinde olan tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarına engel olmadan, işletmenin paydaşların haklarını da koruyarak rasyonel bir biçimde yönetilmesi şeklinde tanımlanabilir. Bu tanıma ilave olarak kurum yönetiminin aynı zamanda modern yönetim teknikleri kullanılarak icra edilmesi gerektiği düşüncesi yer almaktadır. Bu düşünce de kurumsal yönetim düşüncesinin daha geniş bir bakış açısı kazandığını göstermektedir (Tunalı, 2009: 5).

Kurumsal yönetim, şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve idaresi dâhil olmak üzere şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını sağlamalıdır. Öte yandan Kurumsal yönetim, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasına ortama sunulmalıdır (Topçu, 2007: 30-31). Böylelikle paydaşların, kurumun durumuna ilişkin doğru ve eksiksiz bilgiye ulaşmaları kuruma karşı güvenlerini artıracaktır.

İletişim ve ortak anlayışa dayanan kurumsal yönetim, kurumsal imaj, marka ve itibarın pozitif olmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Olumlu algılar bütünsel anlamda kuruma karşı güveni artırdığı için yetenekli çalışanlar açısından tercih edilmektedir. Bu yönüyle kurumun mevcut yetenekli çalışanları elinde tutması ve piyasadaki potansiyel yetenekli çalışanları kuruma çekmesi açısından kuruma pek çok avantaj kazandırmaktadır.

1.2.5.3. Personeli Güçlendirme

Günümüzün yoğun rekabet koşullarında hedef kitlenin ihtiyaçlarını gidermek ve fırsatları yakalayabilmek, personelin inisiyatifini kullanmasına izin veren çalışma şekilleriyle mümkün olmaktadır (Demirbağ, 2004: 24). Bugünün yöneticileri çalışanları kısıtlamak yerine, onlara daha fazla yetki ve sorumluluk vererek kurum adına rekabette fark yaratacak işlerin ortaya çıkmasını ortam hazırlamaktadırlar.

Son yıllarda ortaya çıkan personel güçlendirme kavramı, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve takım çalışması yolu ile bireylerin karar verme haklarını artırma ve bireyleri geliştirme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Koçel, 2005: 414). Bir başka tanım açısından personel güçlendirme, iş sürecinde çalışana karar almada özgürlük tanıyan, sorumluluklar verilen ve çalışanın yaratıcılığına ortam hazırlayan bir anlayış olarak görülmektedir. Günümüzün organizasyonlarında çalışanların, merkezci karar mekanizmasının yükünü hafifleterek, müşterilerin beklenti ve taleplerine en kısa zamanda cevap verebilecek nitelikte olması gerekmektedir. İnsan sermayesinin, sorunlara anında çözümler üretecek, gerektiğinde inisiyatif kullanacak, karar ve yaptığı işlerin sorumluluğunu alacak niteliklerle do-

natılması yani personel güçlendirme kaçınılmaz bir zorunluluk olmuştur (Aktaş, 2008: 53).

- Personel güçlendirmenin işletmeye, yönetime ve çalışana sağladığı yararlar bulunmaktadır. Personel güçlendirmenin faydaları şu şekilde sıralanmaktadır (Çavuş, 2006: 62-65):
- Personel güçlendirme, işletmenin öğrenen bir organizasyon olmasına yardımcı olur.
- Personel güçlendirme ile mükemmel müşteri hizmeti sunulabilecek ve müşteri isteklerine hızla cevap verilecektir.
- Personel güçlendirmede sorumluluk paylaşılmaktadır.
- Personel güçlendirme ile personellerin inisiyatif kullanma becerileri geliştirilebilir.
- Personeli güçlendirme kâr üzerinde olumlu etkiler yapacaktır.
- Personel güçlendirmede personel gerektiğinde yardım talep edebilir.
- Güçlendirilmiş bir işletmede iletişim her yöndedir (aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, çapraz vb.).

İşletme ürün ve hizmetlerinin son kullanıcısı olan dış müşterilere, mükemmel hizmet sağlayacak olanlar işletme çalışanları diğer bir adıyla iç müşteriler olmaktadır. Bu nedenle öncelikle çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları ve memnun edilmeleri gerekirken bu da işletmelerde personel güçlendirme kültürünün yaratılması ile mümkün olabilmektedir. Personel güçlendirme kültürünün benimsendiği bir ortamda çalışanlar kendi işlerinin sahibi olmakta, takım halinde çalışmayı öğrenmekte, yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilmekte ve bilgiler açık bir şekilde paylaşılmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007: 282).

Yetenek yönetimi kavramı personel güçlendirme anlayışının işletmelerde yaygın olarak kullanılmaya başlanmasıyla daha fazla önem kazanmış, bir anlamda yetenek yönetimi personel güçlendirme anlayışının bir getirisi olduğu ifade edilebilmektedir. Personel güçlendirme anlayışı, işletmelerin ve liderlerin çalışanlarına bakış açısını değiştirmiştir. İşletmelerde farklı yeteneklere sahip güçlendirilmiş çalışanlardan temel amaçlardan nasıl faydalanılabilir sorusuna yanıt aranmaya başlanmış bu da yeteneklerin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008: 149). Sonuç olarak yetenek yönetimi ile personel güçlendirme arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır.

1.2.5.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Küreselleşme, artan rekabet ve bilgi iletişim teknolojileriyle birlikte sorgulayan ve bilinçlenen hedef kitle anlayışı kurumlarda müşteri merkezli yönetim anlayışlarının benimsenmesini zorunlu kılmıştır.

Müşteri ilişkileri Yönetimi, müşteri bağlılığını sağlamaya yönelik, müşteriye ilişkin bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin kurumunun pazarlama hedeflerine uygun biçimde kullanılmasıdır. Yeni müşteriler kazanmak ve mevcut müşterilerle ilişkileri sürdürmek, müşteri ilişkileri yönetiminin temel hedefi olarak görülmektedir (Girginger ve Yılmaz, 2007: 62-63). Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri odaklı yönetim anlayışının benimsendiği bir işletme felsefesidir. Bu bağlamda müşteri odaklı olmak, müşterilerle daha sıkı iletişim kurabilmek için, onun gereksinimlerini ve davranışlarını hakkında bilgi edinmek ve bu bilgileri doğru biçimde kullanarak müşteriye yönelik mesajlar oluşturmaktır (Adalı, 2005: 231). Müşteri ilişkilerinde işletmelerin amacı müşterinin isteklerini yerine getirerek uzun süreli karlı bir ilişki kurmaktır.

Müşteri ilişkileri yönetim süreci müşteri seçimi, müşteri edinme, müşteri koruma ve müşteri derinleştirme olmak üzere 4 aşamadan oluşmaktadır (Demir ve Kırdar, 2007: 302-303).

Müşteri seçimi: Bu bölüm, hedef kitlenin belirlenmesini, gruplara ayrılmasını, konumlandırma çabalarını ve iletişim stratejilerin planlanmasını kapsamaktadır.

Müşteri edinme: Satış odaklı olan bu bölümde, ana amaç en etkili satışın nasıl yapılacağı olmaktadır.

Müşteri koruma: Bu aşamada, müşteri sadakatini sağlayarak, hedef kitlenin kuruma olan bağlılığının yitirilmemesi amaçlanmaktadır.

Müşteri derinleştirme: Son aşamada, Sadakat sahibi müşterilerin harcama oranlarının daha yüksek düzeye çıkarılması ve yeni faydaların sağlanmasına odaklanılmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi ve yetenek yönetimi arasında iki yönlü bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. Bu iki yönlü ilişkinin biri, detaylı olarak da bahsedildiği gibi müşteri ilişkileri çalışmaları ve projeleri için yetenekli insan faktörünün olmazsa olmaz olmasından kaynaklanmaktadır. İlişkinin ikinci yönünü de yetenek yönetiminin müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarından esinlenerek çalışanların daha etkin yönetilmesi için hayata geçirmiş olduğu çeşitli uygulamalar oluşturmaktadır (Durdağ, 2006: 95). Ayrıca dış müşterinin memnun edilmesi için iç müşterinin istek ve beklentilerinin tatmin edilmesi gerekmektedir. Bu noktada iç müşteri memnuniyetini esas alan yetenek yönetimi anlayışının kurumda etkin kullanılması

dış müşterinin memnuniyetinin oluşması açısından gerekli olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple de işletmeler, çalışanlarına iç müşteri olarak görmeyi ve onlar üzerine ciddi yatırımlar yapmayı daima sürdürmelidirler.

1.2.5.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetiminin Rolü

İşletmenin “insan” boyutuna odaklanan insan kaynakları yönetimi ister kar amacı gütsün veya gütmesin, örgütün içinde bulunduğu sektöre bağlı olmaksızın her tür organizasyon için önem arz etmektedir. Örgütler, eğer insan kaynağını etkili bir şekilde yönetmez, yanlış yönetir veya gözardı ederse uzun dönemde başarısızlığa uğramaktadır (Akıncı, 2009: 37). Kurum içinde yetenekli insanların istihdam edilmesi, bünyesinde uzun yıllar memnun edilerek, etkili şekilde yönetilmesi her kurum açısından önemli olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi işletme içerisinde insanın stratejik öneminin farkına vararak, onu bir maliyet unsuru olarak görmekten çok, işletmeye değer katan, işletmenin etkinlik ve verimliliğe ulaşmasında önemli derecede katkısı olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır (Filizöz, 2003: 162). İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, işletmedeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli bir biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birim olarak tanımlanmaktadır (Aldemir vd., 2001: 21). Bu bağlamda örgütsel amaçlara ulaşmak ve rekabette üstünlük sağlamak için temel şart, yetkin işgücünün insan kaynakları birimi tarafından karşılıklı anlayış politikasına çerçevesinde yönetilmesidir. Bu durumda karşılıklı anlayışı yakalamanın yolu ise, kurumsal iletişim yollarının aktif ve etkili şekilde kullanılması gerekmektedir.

Kurumların daha fazla çalışanlarından faydalanmaları için çalışanlarına bakış açılarında değişiklik yapmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ile işletmelerin en değerli varlıkları haline gelen çalışanlar, yetenek yönetimi kavramının önem kazanmasıyla keşfedilmesi gereken yetenekler olarak değerlendirilmeye başlamışlardır ve işletmelerin de bu yaklaşıma ayak uydurmaları gerekmektedir. Personel güçlendirme ile kendi kararlarını verebilme, inisiyatif kullanabilme ve yeni fikirler ortaya koyabilme imkanları sağlanan çalışanların, yetenek yönetimi ile de sahip oldukları becerilerden etkin bir şekilde yararlanılabileceği anlayışının işletmelerde kabul edilmesi gerekmektedir (Doğan ve Demiral, 2008: 163).

İnsan Kaynakları dünyasındaki yetenekli çalışanların içinin derinliklerinde yatan ilgilerinin kariyer rollerini nasıl geliştirdiği, en iyi performansı bu iş içlerindeki ilgiyle örtüştüğünde ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifadeyle İnsan kaynakları yöneticisinin, yetenekli çalışanları daha iyi tanıması böylelikle de verilen rol ile çalışan karakterinin uyum sağlaması, çalışan verimliliği açısından önemli görülmektedir.

Geleneksel insan kaynakları ölçüm ve uygulamalarının yetersiz kalması “Yetenek Yönetimi” olarak adlandırılan ve insan kaynakları yönetimine yüklenen yeni bir rol ve sorumlulukların getirdiği yeni bir yaklaşım ya da yönetimi felsefesini ortaya çıkarmıştır (Atlı, 2012: 99). Bu yeni yaklaşım insan değerini ön planda tutarak çalışanın istek ve beklentilerini rahatlıkla söyleyebileceği, yeteneklerini rahatlıkla sergileyebileceği bir ortam sağlamaktadır. Yetenek yönetimi anlayışını benimseyen insan kaynakları yönetimi, artık tek yönlü olan kurumsal kazanç yerine çift yönlü olan hem kurumun hem de iç müşteri olarak tanımlanan çalışanların uzun vadede soyut ve somut kazancına odaklanmaktadır. Sonuç olarak, Nitelikli işgücü kıtlığının yaşandığı bu dönemde, yeteneğe dayalı insan kaynakları yönetim felsefesini içselleştiren işletmeler, rekabet edebilme gücünü daima elde edebileceklerdir.

Bu bölümden sonra yetenek yönetiminin programının gerçekleşmesinde ve diğer program ve departmanlarla koordinasyonun sağlanmasında çok büyük öneme sahip olan kurumsal iletişim ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İLETİŞİM SÜRECİ VE ÖNEMİ

Bu bölümde, ilk aşamada insanlar için önemli olan iletişim kavramı, iletişim süreci ve iletişimin önemi ele alınmaktadır. İkinci aşamada ise, kurumların yaşamlarını devam ettirmesinde ve rekabet avantajı elde etmelerinde önemli olan kurumsal iletişim ve bu kavramın kapsamında yer alan alt süreçler açıklanmaktadır. Son olarak da kurumsal iletişimin, çalışanlar üzerindeki etkisi ve insan kaynakları yönetimi ile ilişkisi incelenmektedir.

Kurumsal iletişimin kapsamı ve uygulama alanı çok geniştir. Bu sebeple Riel ve Cees kurumsal iletişimi; yönetim iletişimi, örgütsel iletişim ve pazarlama iletişimi olarak üçe ayırmaktadır (Riel ve Cees, 2003:163”den aktaran Bat, 2012: 110). Bu sebeple kapsamı geniş olan kurumsal iletişim, bu tez çalışmasında sınırlandırılarak örgütsel iletişim yönüyle ele alınmıştır. Örgütsel iletişim örgüt içinde organizasyonların başarılı bir şekilde koordine edilmesinde, örgüt içinde iş birliğinin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır.

2.1. İLETİŞİM KAVRAMI

2.1.1. İletişimin Tanımı

İnsanoğlunun var olduğu günden beri olan iletişim bugüne kadar birçok bilim dalının inceleme konusu olmuştur. Bu nedenle iletişim kavramı hakkında çok sayıda tanım yapıldığı görülmektedir. En basit anlamda bilgi, düşünce ve duyguların değişimi olan iletişim, Latince de “Commun” topluluk/orta kılma kökünden türetilmektedir. İletişim, iki birim arasında inanç, tutum ve davranışları etkilemeye yönelik bilgi, duygu ve düşüncelerin paylaşılmasıdır. İletişim, bir mesajı iki ya da daha fazla insanın bir mesajı değiş-tokuş etmesidir (Stremel, 2008: 1). Fiske için iletişim, iletiler aracılığı ile kurulan toplumsal etkileşimdir (Fiske, 1996: 16). Oskay, “İletişim birbirlerine ortamlarındaki nesneler, olaylar, olgular ile değişimleri haber veren bunlara ilişkin bilgilerini aktaran, aynı olgular, nesneler, sorunlar karşısında benzer deneyimlerden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirimleri” olarak ifade etmektedir (Oskay, 1992: 15). Bu yanında iletişim, anlamın ya da anlamlandırmanın başladığı yerde meydana gelen etkileşim sürecidir. İletişim ile ilgili bazı tanımlar (Mutlu, 2008: 141):

- İletişim bilginin, fikirlerin, duyguların, becerilerin, vb.'nin simgeler haline getirilerek kullanılmasıdır.
- İletişim anlam arama ve yaratma çabasıdır.
- “İletişim mesajlar aracılığıyla gerçekleştirilen toplumsal etkileşimdir”.
- İletişim katılanların bilgi oluşturup, karşılıklı bir anlamaya ulaşmak amacıyla bu bilgiyi paylaştıkları bir süreçtir.
- İletişim, sayesinde dünyayı anlamlı kıldığımız ve bu anlamı başkalarına aktardığımız insani bir süreçtir.
- İletişim insanların kolektif olarak toplumsal gerçekliği yaratıp düzenledikleri genel bir süreçtir.

Yukarıdaki tanımlara bakıldığında ortak nokta çift yönlü bir etkileşim olmasıdır. Genel olarak iletişim süreci, diğer kişilerle paylaşacak bilgi, duygu ve düşüncesi olan kaynağın, simgeler bütünü olarak ifade edilebilen iletiyi düzenleyerek, iletilmek istenenlerin hedefi olan alıcıya, iletinin gönderilmesini sağlayan bir kanal aracılığı ile ulaştırılmasını ifade etmektedir (Gürüz ve Eğinli, 2008: 8). Başka bir tanıma göre, iki birim arasında karşılıklı mesaj alışverişidir. Dinamik bir süreç olan iletişim kaynaktan alıcıya, alıcıdan kaynağa doğru akan dönüşümlü bir süreçtir. Örgütsel ve toplumsal yaşamda iletişimin özü anlamak, anlatmak, anlaşılacak ve uzaklaşmaktır. Bu yüzden, özel yaşamda olduğu gibi, toplumsal ve örgütsel yaşamda da iletişim öğrenebilen ve geliştirilebilen önemli ve etkili bir davranış biçimidir (Aytürk, 2010: 199). İnsanların sosyal yaşamları dışında, iş yaşamı açısından da iletişimin etkili kullanılması gereklidir.

2.1.2. İletişimin Önemi ve Amacı

Yaşamın her anında insanoğlunun kendisiyle ve çevresiyle sürekli olarak iletişim halinde bulunmaktadır. İnsanlar doğumundan ölümüne kadar iletişimle sayesinde öğrenir, gelişir, öğretir ve geliştirir. İnsanoğlunun bugünkü bilimsel gelişmelere ulaşması ve bu gelişmelerin dünyanın her tarafına yayılması iletişimle ortaya çıkmaktadır.

Bireylerin, grupların, örgütlerin, toplumların her biri kendine özgü bir iletişim yapısına sahiptir. Başarılı ve etkili olmak için en temel şartı etkili bir iletişim ortamı oluşturmaktan ve bilgi, düşünce ya da duyguyu kaynaktan alıcıya en doğru ve anlaşılabilir şekilde kodlayarak iletmekten geçmektedir. Her mesaj iletişim amacı taşımaktadır. Ayrıca iletişimde her tür amaca hizmet etmektedir (Vural ve Coşkun, 2007: 52). Bu yönüyle iletişim, bireylerin iç dünyalarında istek, beklenti ve amaçlarını tanımlaması,

bireylerin amaçlarına ulaşmaları ve diğer bireylerle bir arada yaşamaları açısından çok önemlidir.

İletişimi incelemek demek insanları incelemek, onların birbirleriyle nasıl ilişki kurduklarını, birbirlerini nasıl etkilediklerini, nasıl etkilendiklerini, nasıl öğrendiklerini ve nasıl öğrettiklerini anlamak demektir. Bu bağlamda iletişim, insanlar için temel ve yaşamsal bir süreç olma niteliği göstermektedir (Solmaz, 2004: 13). Başka bir açıdan, Gökçe, insanların sosyal olabilmesi için etkileşimde bulunmaları ve sürekli olarak iletişim yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla sosyalleşme iletişim yeteneğiyle ilgilidir ve insanı da insan yapan, diğer canlılardan ayıran yalnızca kendisine özgü sembolik iletişim yeteneğidir” şeklinde vurgulamaktadır (Gökçe, 1998: 131).

İletişimin temel amacı, tutum ve davranış değişikliği yapmaktır. İletişim bir tür zihin yönlendirme aracıdır. İletişimde değişim önce zihin düzeyinde başlar, sonra inanç ve tutumla gelişir ve sonra davranışla tanımlanır. Buna göre iletişimin temel amacı, alıcıda maddi, duygusal ve düşünsel bir değişiklik yaratmaktır (Tutar: 2009: 42). Kurumsal açıdan iletişimin amacı, ürün ve hizmete karşı hedef kitle zihninde olumlu imaj oluşturmak, rakiplere karşı farkındalık yaratmak, ikna etmek ve satın alma davranışını gerçekleştirmektir. Kurumda ihtiyaçlarını, düşüncelerini, amaçlarını birikimlerini birbirlerine aktarmak zorunda olan çalışanlar için iletişim hayati önem taşımaktadır (Tutar, 2009: 43).

2.1.3. İletişim Süreci ve Öğeleri

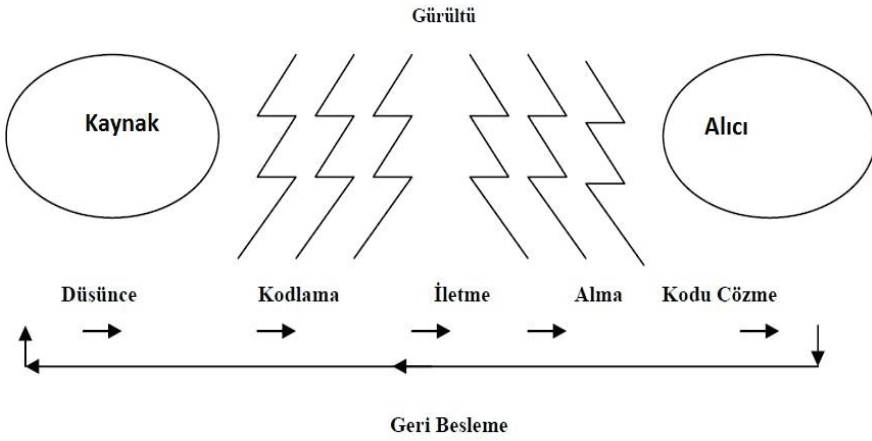
İletişim sürecinin öğelerini ve işleyişini açıklanabilmesi için süreç olma özelliğinin açıklanması gerekmektedir. Süreç toplumbilim sözlüğünde “bir olayın düzenli olarak birbirini izleyen değişimlerle gelişmesi, başka bir olaya dönüşmesi” olarak tanımlanmaktadır. Süreç zaman içinde değişen bir olgu ya da süregelen herhangi bir durum olarak ifade edilmektedir (Gürgen, 1997: 12). Medya araştırmacıları başlangıçta iletişimi, göndericiye, alıcıya veya iletişimciye odaklanan insan merkezli bir etkinlik olarak açıklamışlardır (Özdemir, 2024: 386). Başka bir açıdan süreç, değişik unsurlardan etkilenen, dinamik ve kendi içerisinde hareketli bir yapıdır.

İletişim süreci işleyişi özetle; gönderici kendi deneyimleri ve görüşleri doğrultusunda bir anlam oluşturur. Bundan sonraki aşamada uygun kanal seçilerek mesaj alıcıya gönderilir. Alıcı mesajı aldıktan sonra mesajı çözümlemeye işlemi gerçekleştirir. Alıcı mesajı çözümledikten sonra kendi deneyim ve değer yargıları doğrultusunda bu mesaja karşılık mesaj oluşturarak gönderir (Altınışik, 2003: 8-9). Böylelikle iletişim süreci gerçekleşmektedir. Bu süreçte kaynağın gönderdiği mesajı, alıcının aynı şekilde alması sağlıklı bir iletişim gerekmektedir. Öte yandan mesajlar sözlü

ve yazılı olabileceği gibi mimik, jest gibi hareketlerle sözsüz bir şekilde de gerçekleşebilmektedir.

İletişimin temel öğeleri 6 aşamada sıralamaktadır. Bunlar (Berlo, 1960: 32):

- ☐ Kaynak(the communication source)
- ☐ Mesaj(the message)
- ☐ Kanal(the channel)
- ☐ Alıcı(the receiver)
- ☐ Geri bildirim(the feedback)
- ☐ Gürültü(the noise)



Şekil 7: Temel İletişim Süreci

Kaynak: Atak, 2005: 60.

Kaynak: Bir mesajı herhangi bir kanalla gönderen, başkası ile paylaşılacak bir bilgiye, düşünceye ya da duyguya sahip olan kimseye kaynak denir (Polat, 2009: 22). İletişim sürecinin başında yer almaktadır. Kaynağın ikna edici olabilmesi için, güvenilir, inanılır, gerçekçi, doğru, tutarlı, bilgili, alanında uzman, saygın ve sevilen bir kişi olması gerekmektedir.

Mesaj: Duygu, düşünce ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış, görsel, sözel, işitsel simgelere dönüştürülmüş biçimi olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu: 2011: 87). Başka bir tanıma göre mesaj, kaynak tarafından aktarılacak istenenlerin simgeye halindeki sunumudur. Mesajın alıcı üzerinde etkiye sahip olması için anlaşılır, açık ve net olması, zamanında iletilmesi, alıcıya uygun olarak kodlanması önemlidir.

Kanal: Kaynak ve alıcı arasındaki mesajın iletilmesini sağlayan yola kanal denilmektedir. Kanalda birçok iletişim aracı kullanılmaktadır. Bunlara jest, mimik, gazete televizyon, fotoğraf, radyo, internet vb. olarak örnek verilebilmektedir.

Alıcı: Kaynak tarafından gönderilen mesajların hedefidir. Kodlanmış olarak gelen mesajlarının kodlarını kendi duygu, fikir, anlayış deneyim vb. özelliklerine bağlı olarak çözmektedir (Gürüz ve Eğinli, 2008: 14). Bunun yanında alıcının kaynaktan gelen mesaj tepki göstermesi durumunda alıcı kaynak durumuna geçmesi söz konusu olmaktadır.

Geri Bildirim: Geri bildirim(feedback), kaynak tarafından hedefte meydana gelebilecek tepkinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir(-Göksel ve Yurdakul, 2002, 65). Bu bağlamda geri bildirim iletişimin yönü belirleyen önemli bir öğedir. **Gürültü:** İletişim sürecinde mesaj akışına engel olan tüm unsurlara gürültü adı verilmektedir. İletişim sürecinde daima bulunan gürültü ne kadar az olursa iletişimin başarısı o derecede artmaktadır. Bu gürültü dışsal yani fiziksel olabileceği gibi, psikolojik, anlamsal dolayısıyla semantik de olabilmektedir.

2.2. KURUMSAL İLETİŞİM KAVRAMI

Bu bölümde kurumsal iletişim kapsamlı olarak açıklanmaktadır. Kurumsal iletişim kavramı, süreci, önemi, işlevi ve kurumsal iletişimde kullanılan araçlar literatür açısından ele alınmaktadır.

2.2.1. Kurumsal İletişim Tanımı

Ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen bütün grup ya da kurumlar için iletişim, her dönemde önem taşıyan ve gelecekte de önemini koruyacak olan bir unsurdur. Çünkü hayatın her alanında olduğu gibi, kurumların da iletişim olmaksızın varlıklarını sürdürmeleri mümkün olmamaktadır (Bakan, 2005: 102). Kurumların var olma sebeplerinin paydaşlara aktarılmasında, kurumsal hedeflerin ve davranışların çalışanlarla paylaşılmasında, hedeflere ulaşmada faaliyetlerin uyumlu hale getirilmesinde planlı olarak kurumsal iletişim uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır.

Kurumsal İletişim, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması, işleyişini sağlaması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, kurumu oluşturan bölüm ve öğeler arasında eş güdümü, koordinasyonu, bilgi akışını, motivasyonu, bütünleşmeyi, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim sürecidir (Polat, 2009: 116). Bunun yanında, bir kurumun kimliğini, çok sayıdaki kurumsal paydaşlara ileten resmi ve gayri resmi kaynaklardan gelen mesajların toplamı olan kurumsal iletişim; kontrol edilen, kontrol edilemeyen ve dolaylı iletişim kapsamaktadır (Özkan, 2009: 69). Erkoç" a göre kurumsal iletişim,

kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması, işleyişini sağlaması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, kurumu oluşturan departmanlar arasında eş güdümü, bilgi akışını, motivasyonu, bütünleşmeyi, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim sürecidir (Erkoç, 2006: 302). Kurumsal iletişim kurum içinde ve dışında gerçekleşen, kuruma ilişkin iletişim sürecidir. Kurumsal iletişim kurumun geçmişinden geleceğine, kurum içinden dış çevrelere kadar kurumla ilgili her türlü mesajı kapsayan sürekli ve dinamik bir süreçtir.

Riel and Fobrum, kurumsal iletişimi içsel ve dışsal iletişimlerin bilinçli kullanılan biçimlerinin mümkün olduğu kadar verimli ve efektif birleşimi sayesinde bir şirketin bağlı olduğu gruplar ile ilişkilerini tahsis edecek faydalı bir ortam oluşturacak bir yönetim aracı olarak tanımlamaktadır (Van Riel and Fombrun, 2007: 14).

Kurumsal iletişim, bir kuruluşa, kuruma ve organizasyona karşı, kamuoyu ve kurumsal iklimi etkileme hedefi olan, kurum içinde ve dışında iletişim çalışmalarının sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır (Vural ve

Maden, 2011: 192). Goodman'a göre kurumsal iletişim, işletmenin etkili ve karlı bir şekilde iletişim kurmak için verdiği çabaların toplamı olarak tanımlanmaktadır (Goodman, 2000: 69). Yamauchi, kurumsal iletişimi, kurumun felsefesini ve hedeflerini, önemli bulduğu paydaşlarına iletmesini içeren anahtar bir yönetim stratejisi olarak tanımlanmaktadır (Yamauchi, 2001: 131). Başka bir tanıma göre; Kurumsal iletişim, Bir kurumun şekillendirilmiş kimliğinin, imajının ve itibarının paydaşlarca algılandığı süreç olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal iletişim, kurum kimliğini, kurumsal imaja veya kurumsal itibara çeviren faaliyetlerdir (Herstein vd., 2008: 382). Kurumsal kimliğin unsurlarından olan kurumsal iletişim kurum kimliğini şekillendirmektir. Böylelikle kurum kimliği de hedef kitlenin zihninde oluşan algıyı etkilediği için kurumsal iletişim çabaları rekabette anahtar bir faktör olarak görülmektedir. Bunun yanında çetin rekabet ortamında iç müşterinin motivasyonu artırmak, dış müşteriyi bilgilendirmek ve ikna etmek adına kurumsal iletişim uygulamaları hayati önem taşımaktadır. Kurumsal iletişim formal ve informal bir şekilde bir örgüt içindeki grubun koordineli çalışmasına kolaylık sağlamaktadır.

Kurumsal iletişim bireyler ve gruplar arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öğedir. Kurumsal iletişim, gerek kurum içi birimler arası iletişim ve etkileşimi sağlama, gerekse kurumun dış çevresi ile olan ilişkilerinin koordinasyonunun sağlanmasında önemli bir süreçtir (Tanrıverdi vd., 2010: 105). Kurumsal iletişim bir örgütün varlığını sürdürmesinde merkezi bir konuma sahiptir ve tüm örgütsel süreçlerde önemli bir rol oynamaktadır (Gizir ve Şimşek, 2005: 197)

Kurumsal İletişimin yönetimde birlikte iş yaptığımız, çalıştığımız, hizmet verdiğimiz, ürün sattığımız, ortaklık kurduğumuz, menfaat birliği yaptığımız tüm çevre, birey, grup, örgüt, çıkar gruplarıyla olan iletişim, iç iletişim ve dış iletişim şeklinde sınıflandırılır. İç iletişim, bölge ve işletmenin sınırları dâhilinde bir arada olduğumuz kişi ve araçlarla koyduğumuz denge ve etkileşimdir. Dış iletişim, işletmenin dışında, politik, yasal, ekonomik, sosyo kültürel, uluslararası teknolojik çevrelerle kurduğu iletişimdir (Aşkun, 2010: 48-49). Kurumsal iletişim kurumdaki dedikodu kanallarını engelleyerek kurum çalışanlarının zihninde oluşabilecek belirsizlikleri ortadan kaldırmaktadır. Belirsizliklerin ortadan kalkması da iş sürecinde, çalışanların moral ve motivasyonuna pozitif olarak yansımaktadır.

Kurumsal bir iletişim yapısı bir kurumun bütün iletişim tiplerini stratejik bir şekilde organize edebildiği yöntemlerin bir vizyonunu ifade eder. Bu sebeple kurumsal iletişimin sorumlulukları şöyledir (Van Riel and Fombrun, 2007: 14):

Şirketin profilini markanın gerisinde geliştirmek (kurumsal markalaşma); şirketin istenen kimliği ve marka özellikleri arasındaki çelişkileri en aza indiren adımlar geliştirmek; iletişim alanında kimin hangi görevleri yapması gerektiğini göstermek; iletişim ile ilgili konular hakkında karar vermeyi kolaylaştırmak için etkili prosedürler oluşturmak ve uygulamak; kurumsal hedefleri arkasına iç ve dış destek vererek harekete geçirmektir.

Öte yandan kurumsal iletişim, sadece paydaşların ihtiyaçlarının doğru anlaşılmasına yardımcı olmakla birlikte olumlu bir kurumsal imaj ve itibarın oluşturulmasını desteklemektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009: 91). Günümüzde bu olumlu imaj ve itibara sahip kurumlar, çetin rekabette ve kriz dönemlerinde tercih edilerek müşteri ve paydaşları tarafından destek görmektedirler.

2.2.2. Kurumsal İletişim Süreci

Amaçları ne olursa olsun, kurumsal özellikleri taşıyan ve bu özellikleriyle toplumsal yapının bir parçası olan işletmeler yaşamalarını içeride ve dışarıda kurulan bir ilişkiler düzeni içinde sürdürmektedirler. Bu ilişkilerin denetim altına alınması, belirli bir yapısal düzen ve amaç islemesi etkili bir iletişim politikasının izlenmesini zorunlu kılar. Çünkü kurumların işlevleri doğrultusunda dinamik bir yapıyı oluşturmaları ve geliştirerek sürdürmeleri zorunlu olmaktadır (Aktan, 2007: 21). Dinamik bir yapının devamı için kurumsal iletişim sürecinin aktif bir şekilde devam etmesi, kaynak olan kurum ile alıcı olan hedef kitlelerin birbirleriyle daima etkileşim için olmaları gerekmektedir.

Kurumsal iletişim, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması işleyişini sağlaması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, kurumu oluşturan

bölüm ve ögeler arasında eşgüdümü, bilgi akısını, motivasyonu, bütünleşmeyi, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim süreci olarak tanımlanır (Solmaz, 2004: 107- 108). Kurumsal iletişim sürecinde aktarılan içerik olarak mesaj, öncelikle fiziksel olarak var olmalı, kodlama yoluyla aktarılan bir biçime bürünebilmeli, hedef alıcı ise bu biçimlenmiş içeriğe bir anlam yükleyebilmedir (Türkoğlu, 2007: 23). Kurumsal iletişim sürecinde mesajın doğru kodlanmasından sonra önemli aşama mesajın hangi kanal ile hedef kitleye aktarılacağıdır. Bu bağlamda hedef kitlenin tercihleri kanal tercihleri, teknolojik gelişmeler, istatistiki rakamlar dikkate alınarak en doğru kanal tercih edilmelidir. Kurum içine yönelik olarak kurumsal gazeteler, dergiler, bültenler, ilanlar, kutlamalar, kurumsal videolar, satış mektupları ve faturalar önemli araçlardır. Kurum dışına yönelik ise, halka ilişkiler, reklam, satış geliştirme, promosyon, fuarlar, sponsorluk vb. araçlardan yararlanılmaktadır.

İletilerin dağıtım yolları olan kanallar, kurumsal iletişimde, bireysel iletişime göre daha karmaşık bir süreçtir. Bireysel iletişimde kanallar genellikle yazı ve konuşmayla sınırlıyken, kurumsal iletişimde geniş bir yelpazeyi kapsar. Muhtemelen, interaktif ve web dayanaklı iletişime olanak veren bilgisayarın icadından beri, hiçbir gelişme kuruluşların iç ve dış iletişiminde bu denli etkili olmamıştır. Üst yönetimde meydana gelen değişimi duyurmak isteyen bir kuruluş, haberi basın bülteniyle çeşitli hedef kitlelerine duyurabileceği gibi, memorandum ya da e-mail aracılığıyla çalışanlarına duyurmayı da tercih edebilir (Sevimli, 2007: 21). Bunun dışında kuruma ilişkin hedef kitlelerden gelen geri bildirimin doğru algılanması, değerlendirilmesi ve gelen mesaja karşı cevabın hızlı bir şekilde verilmesi kurumsal iletişim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için son derece önem arz etmektedir. Bu sürecin aktif olarak devam etmesi, planlanması, koordine edilmesi, kontrol edilmesi dedikodu kanallarını engelleyerek iletişimin kontrollü bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bu sürecin gerçekleşmesinde kurumun açık ve öğrenen bir kültüre sahip olması büyük bir rol oynamaktadır. Kurumsal iletişim sürecinin başarılı olması için kurum kültürü temel yapı taşı olmaktadır.

Uygulamada kurumsal iletişim, kurumun rekabetçi bir avantaja sahip olması açısından stratejik bir araştırmadır. Kurumlar, iletişim lider olmak, motive olmak, ikna etmek ve aynı zamanda da çalışanları ve diğer hedef kitlelerini bilgilendirmek için kullanırlar. Kurumsal iletişimi tanımlamak ve uygulamak stratejik planlama için bilgi yükleyen bir ekonomide şirketin istediği vizyonu sağlamaktadır (Goodman, 2000: 69-70).

2.2.3. Kurumsal İletişimin Amaçları ve İşleyişi

İletişim örgütlerde, bilgi verme, emretme ve öğretme, etkileme, ikna etme ve birleştirme özelliklerine sahip olmaktadır. Kurumlarda iletişimin

amacı; iş birliği ve koordinasyonu sağlamak, amaçların belirlenip paylaşılması, görev tanımlarıyla görevle ilgili hedefi bildirmek, faaliyetler hakkında bilgilendirme yapma, duygu ve düşüncelerin ifade edilmesini sağlamaktır (Paksoy ve Acar, 1996: 51).

- Belli şartlar ve kurallar içerisinde gerçekleşen kurumsal iletişimin beklenen işlevleri ve amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (Polat, 2009: 116-117):
- Kurumsal iletişim, kurumda çalışanları ve kurumun birimlerini birbirine bağlayan temel bir alt sistemdir. Böylelikle, çalışanlar ve birimler hem uyumlu hem de eşgüdümlü çalışabilmektedirler.
- Kurumsal iletişim, kurumda çalışan kişi ve grupların kurumun ortak amaçları doğrultusunda gerçekleştirdikleri ileti alışverişidir. Kurumda eylemlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması kurumsal iletişim ile gerçekleşebilmektedir.
- Kurumsal iletişim dış dünya ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlayabilir. Hızla değişen çevre ve rekabet koşulları karşısında kurumların kendilerini yeni koşullara uyarlamaları da kurumsal iletişim ile sağlanabilmektedir.
- Kurumsal iletişim kurum yönetiminin en önemli aracıdır. Kurumda planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi etkili bir kurumsal iletişimi gerektirmektedir.
- Kurumsal iletişim kurumda hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Gelen ve giden iletiler, belgeler, bilgiler ve dokümanlar kurumsal iletişim kuralları çerçevesinde saklanır. Bilgi ve belge arşivleri oluşturulur.
- Kurumsal iletişim kurumda çalışanların oluşturdukları küçük grupların birbirleriyle ve kurumun bütünüyle sağlıklı ilişkiler kurmalarında önemli bir rol oynamaktadırlar. Kurumun bütünlüğünün çalışanların ait olma duygularının geliştirilmesini sağlar.
- Kurumsal iletişim içsel olarak kurumda karşılıklı güvenin ve serbest bilgi akışının, dışsal olarak da iyi hizmet ve müşteri isteklerine ilginin kaynağıdır.

Planlama, koordine etme, karar verme, güdüleme ve denetim işlevlerinin yerine getirilmesinde etkin rol oynayan kurumsal iletişim, örgütün amaçları doğrultusunda işleyişini sağlamak için, kurumu meydana getiren bölüm ya da gruplar arasında sürekli bilgi ve düşünce akışını sağlayan toplumsal bir süreçtir (Tutar, 2009: 167). Kurumsal iletişim planlı ya da plansız, doğrudan ya da dolaylı bir şekilde gerçekleşmektedir.

Kurumsal iletişim sistem yapısına göre ele alındığında kurum içi ve kurum dışı iletişim şeklinde incelenebilir. Kurum içi iletişim çerçevesinden bakıldığında iletişim işleyişi bakımından iletişimin yapısal özelliği ve mesajın akım yönü ele alınarak iki temel başlık altında kurumsal iletişimin işleyişi incelenebilmektedir. Yapısal açıdan ele alındığında Biçimsel (formel) ve Doğal (informel) olarak ayırma gidilebilir. Mesajın akış yönü bakımından ise Dikey iletişim, Yatay iletişim ve çapraz iletişim olarak ayırma gidilebilmektedir (Tutar, 2003: 124-125). Öte yandan Kurumsal iletişimde normal iletişim sürecinde olduğu gibi, kaynak(Kurum), mesaj, kanal, alıcı(hedef kitle, paydaşlar vb.), gürültü(dedikodu, rakiplerin mesajları vb.) ve geri bildirim öğeleri bulunmaktadır.

2.2.4. Kurum İçi İletişim

Günümüzde kuruluşlar için rekabet koşulları ağırlaşmakta; rekabet, farklılık oluşturabilecek kurumlar arasında yaşanmaktadır. Kurumsal iletişimin birincil hedef kitesini, iç müşteri olan çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların artık kurumdan maddi beklentileri haricinde manevi beklentileri daha ağır basmaktadır. Talepleri giderilemeyen çalışanlarda; verim düşüklüğü, iş aksatma vb. durumları gözlemlenmektedir (Gürel, 2009: 19). Bu süreçte çalışanların taleplerini sunabilecekleri bir iletişim ortamı yaratmak, talepleri doğru anlamak ve gecikmeden cevap vermek kurumsal içi iletişim sürecinin etkinliğine bağlı olmaktadır.

Kişinin iç iletişiminden başlamak üzere kişilerarası, kişiler ile grup arası olmak üzere pek çok şekilde ortaya çıkan iletişim, örgütlerin yaşamlarını sürdürmesinde etkin rol oynamaktadır. Örgütlerin faaliyetlerinde koordinasyonun önemi ne derece büyük ise bu koordinasyonun sağlanmasında iletişimin de önemi o derece büyüktür (Eroğlu, 2011:122). Kurum içerisindeki iletişim, kurum üyeleri arasında ilişkilerin oluşmasına ve gelişmesine yarayan en önemli unsurdur. Bu durumda kurum içinde söz konusu olan yalnızca haber ve ileti alışverişi değil, görüşler, olgular ve verilerin paylaşımını içeren bireysel ve ortak etkinliklerin yaratılmasıdır (Oktay, 2000: 221-222). Dolayısıyla kurum içi iletişim, kurumda çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenleyicisi olmaktadır.

Kurum içi iletişim, kurumun misyon ve vizyonuna bağlı kalmak kaydıyla, şirketin işleyişini sağlamak için kurumu meydana getiren birimler, kurum ve kurumun çevresi arasındaki sürekli bilgi ve düşünce transferine dayanan bir süreç olarak açıklanabilmektedir. Kurum içi iletişimin işlevleri, bilgi edinme, hedef kitleyi etkileyip ikna etme, bir araya getirme, emir verme ve öğretim-eğitim olmak üzere dört farklı başlık altında incelenebilmektedir (Hara, 2008: 72-73). Bu işlevler, kurum içi iletişim akışının gerçekleşmesinde önemli rol oynamakta, böylece, çalışanların kuruma karşı güvenlerini artırmada etkili olmaktadır.

Kurum içi iletişim sürecinin iki boyutu bulunmaktadır. Bunlar: Biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (enformel) iletişim boyutlarıdır. Biçimsel iletişim boyutu, kurum içinde kimlerin kimlerle nasıl iletişim kuracağı, kimlerin hangi konularda yetkili olduğu, kimlerin hangi tür bilgileri ve hangi yollarla toplayacağı ve bu bilgiler basamaklarda toplanacağı ve nasıl kullanılacağını tanımlamakta, genellikle kurum planlarında açık olarak belirlenmektedir. Biçimsel olmayan iletişim boyutu ise; kurumun önceden belirlenmiş kanallarından geçmeyen, belirli bir plan içerisinde gerçekleşmeyen ama kurumdaki tüm iş görenler arasında kendiliğinden oluşan iletişim sürecidir (Yılmaz, 2008:11-12). Başka bir tanıma göre; biçimsel olmayan iletişim, çalışanların oluşturdukları resmi olmayan gruplar ve bu gruplar arasında gerçekleşen kişilerarası iletişimdir (Gürge, 1997: 63). Genellikle işletmelerde biçimsel iletişim sistemi görülmekle birlikte, yapılan işleri hızlandırmak ve bu işlerin kurumsal etkinliğini yükseltmek için herhangi bir kişi ya da kurum tarafından düzenlenmeyen iletişim biçimi olan biçimsel olmayan iletişim sistemi de kullanılmaktadır (Yılmaz, 2007:10). Bir kurumda hangi iletişim sistemi görülürse görülsün, etkin bir kurum içi iletişimin, şikayetleri ve iş devamsızlığını azaltacağı, bu bağlamda iş motivasyonunu ve iş tatminini artıracığı ön görülmektedir.

2.2.4.1. Biçimsel (Formel) İletişim

Formel iletişim, kurum tarafından tanımlanan, kurumun hiyerarşik yapısına uygun şekilde gerçekleşen belli kurallara bağlı resmi bir iletişim biçimidir.

Biçimsel örgüt yapısına sahip kurumlar örgütlenme süreci sırasında planlanarak, bilinçli bir şekilde kurulmaktadır. Kurum üyeleri ve diğer ilgililerce remi olarak tanınan biçimsel örgüt yapısı, mevkileri ve birimleri, bunların hiyerarşik düzeylerini (içerdikleri yetkiyi) aralarındaki ilişki ve iletişim kanallarını yansıtmaktadır (Gürge, 1997: 63). Ayrıca iletişimde kişiler arası iletişim değil, örgüt hiyerarşisine bağlı yönetsel iletişim söz konusu olmaktadır. Bir başka deyişle, iletişim artık sadece kişiler arasında değil, bu kişilerin hiyerarşi içinde oldukları konumlar arasında oluşmaktadır (Vural, 2005: 150). Formel iletişim bir örgütün resmi yapısına göre düzenlenir. Biçimsel iletişim kanalları örgüt şemasına bakılarak anlaşılabilir. Biçimsel ağ örgütün hiyerarşik yapısına göre biçim alır. Biçimsel iletişim yapılandırılmış, resmi hatlar üzerinden akar. Biçimsel iletişim hiyerarşik şemanın emrettiği yolu takip eder (Richmond vd., 2005: 27). Küçük büyük tüm işletmelerde formel iletişim yapısı bulunmaktadır. Bu yapı kurumun organizasyon şemasına ve yönetim yapısına bağlı olarak değişim göstermektedir. Kurum yapısının ve formel iletişimin şekillenmesinde, kurum lideri tarafından oluşturulan ve çalışanlar tarafından sürdürülen kurum kültürü yer almaktadır.

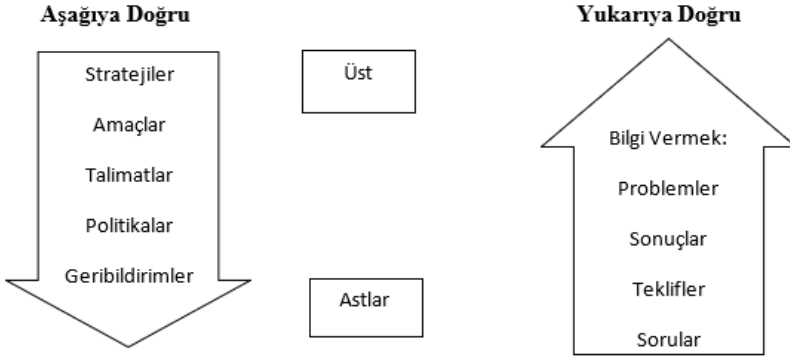
Organizasyon, içinde iletişimin hangi araçlar kullanılarak yapılacağına belirlenmesi anlamına gelir. Organizasyonun yapısı içerisinde belirtilen iletişim kanalıdır. Biçimsel iletişim, bir işletmedeki her tür resmi bildirileri, talimatı, raporlama biçimi ve dilek iletme şeklini kapsar (Yiğit, 2004: 35). Biçimsel iletişimin amacı, grup için gerekli bilgi ve anlayışı sağlamak, çalışanların işten tatmin olmaları için istenen tutumu oluşturmak ve ilgilere gerektiğinde bilgi üretmektir (Erdoğan, 1991: 294). Çalışanlar formal iletişimde tanımlanmış yollar doğrultusunda gerçekleştiği için kontrol edilmesi kolay olmaktadır. Bu da kurumun iletişim akışını daima denetlemesine fırsat sunmaktadır.

Yıllık ve çalışma raporları, toplantı raporları, bölüm toplantıları, telefon konuşmaları, kurumsal yayınlar ve resmi duyurular vb. iletişim biçimleri de formal iletişime dahildir (Göksel ve Yurdakul, 2002: 231-232). Kurum içindeki formal iletişim akışını dikey, yatay ve çapraz olmak üzere sınıflandırmak mümkün olmaktadır.

2.2.4.1.1. Dikey İletişim

Dikey iletişim kendi arasında ikiye ayrılır, yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı iletişim. Yukardan aşağı iletişim üstlerin astları ile olan iletişimini kapsar.

Aşağıdan yukarı iletişim ise astların üstleri ile olan bilgi akışıdır. Üstler, belirlenen amaçlar doğrultusunda çeşitli konulara ilişkin oluşturdukları kararları emir ve direktifler şeklinde yukarıdan aşağıya iletilirken; çalışanlar da kendilerine verilen emir ve direktiflerin sonuçlarını, çeşitli dilek ve isteklerini, yakınma ve önerilerini yukarıya iletirler. Bu iletişim kanalı genellikle biçimsel ve çoğu kez yazılı bir şekilde işlemektedir (Şimşek, 1999: 189). Hiyerarşik yapıların önemli olduğu kurumlarda dikey iletişim daha belirgin şekilde görülebilmektedir. Fakat tüm kurumlarda dikey iletişimin özelliği kurum kültürüne göre farklılık göstermektedir. Açık ve esnek kültüre sahip kurumlarda üst yönetim astlardan gelen fikirlere önem göstermekte ve astlarına daha ılımlı bir şekilde yaklaşmaktadırlar.



Şekil 8: Dikey İletişim

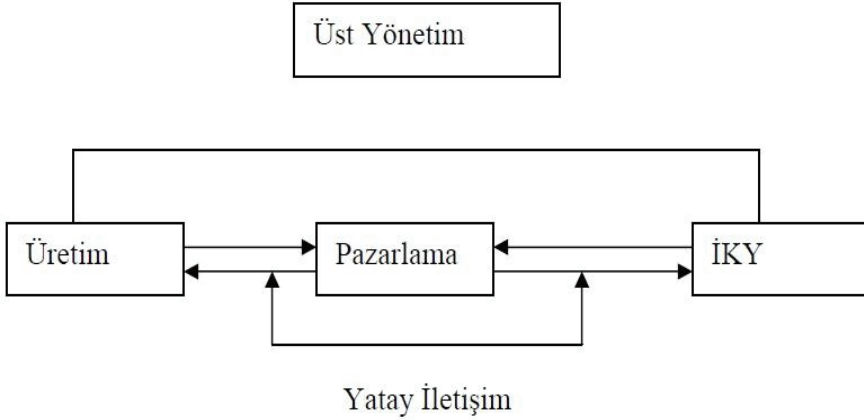
Kaynak: Kurudayıoğlu ve Deniz, (2001).

Dikey iletişimin temel sorunu, aşağıya doğru iletişimde yönetici astlarına mesajı iletmediği zaman, mesajın içeriğinin astlar tarafından bozulması ve onun akışının engellenmesidir. Bu durum dikey iletişimin kısmen hatalı ve eksik olarak kurulmasına neden olabilir. Bu durumda geri bildirim gibi kontrol yöntemlerinin devreye sokulması, üst düzey yöneticilerin sadece ara düzey yöneticilerle görüşmekle yetinmeyip alt düzey çalışanlardan da bilgi alması; mesajın doğru iletilip iletilmediğinin kontrolü açısından faydalı olacaktır (Çetinkaya, 2007: 21).

Böylelikle yöneticilerin geri bildirim için olmaları kurumda oluşabilmesi muhtemel krizlerin önceden yok edilmesini sağlayacaktır.

2.2.4.1.2. Yatay İletişim

Günümüzde kurumsal performansı ve verimliliği artırmak için kurum içi iletişim uygulamalarının önemi her geçen gün artmaktadır. Fakat dikey iletişim tek başına bu anlamda yeterli olmamaktadır. Kurumlar kurum içi iletişimden daha fazla yararlanabilmeleri için yatay iletişime önem göstermeleri gerekmektedir. Yatay iletişim, bir kurumda yakın statüye ve yetkiye sahip çalışanlar arasında gerçekleşen iletişimdir.



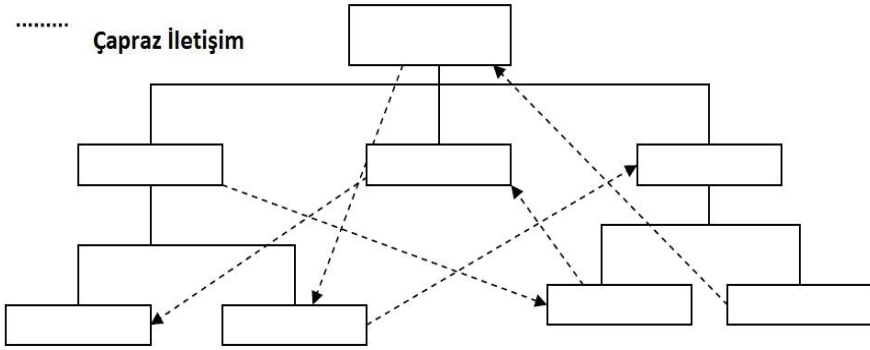
Şekil 9: Kurumlarda Yatay İletişim Akışı

Kaynak: Tutar, 2003: 128.

Yatay iletişim içgörülerin, yöntemlerin ve sorunların paylaşılmasını kolaylaştırarak örgütün bazı sorunlarla karşılaşmaktan kurtulmasını ve diğer sorunların da daha kolaylıkla çözümünü sağlamaktadır. Yatay iletişim ayrıca çalışanların doyum duygusunu artırarak duygusal gücü yükseltmektedir (Mutlu, 2008: 309). Yatay ilişkilerin olabilmesi için, ilk olarak, çalışanlar arasında bir tanışıklık ve anlaşma durumunun olması gerekir. Katı merkeziyetçi yönetim mantığı gün geçtikçe geçerliliğini yitirmektedir ve yatay iletişimin yoğun olarak kullanılabileceği daha esnek örgütsel yapılara geçilmeye başlanmıştır. Örneğin, finansman, üretim, pazarlama ve personel müdürleri bir problemin çözümü için bir araya gelerek fikir alışverişinde bulunmaktadır (Başaran, 2004: 93).

2.2.4.1.3. Çapraz İletişim

Çapraz iletişim kanalları herhangi bir örgüt seviyesinde bulunan kişiler arasındaki iletişimidir. Bir departman yöneticisinin kendi departmanının fonksiyon alanına giren konularda diğer departmanların astlarıyla bilgi alışverişi çapraz iletişime örnek verilebilir (Bakan ve Büyükebeşe: 2004: 4). Çapraz iletişim departmanlar arasında eşit yetkiye ve statüye sahip olmayan çalışanlar arasında görülmektedir.



Şekil 10: Örgütlerde Çapraz İletişim

Kaynak: Tutar, 2003: 131.

Karmaşık ve çoğu kez uzun olan dikey kanallarının sakıncalarının giderilmesi ve olağanüstü durumlarda kısa sürede gereken işbirliğinin gerçekleştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Yalnızca belli konularda bilgi alış-verişi amacını taşıyan çapraz iletişimin olağan durumlarda kullanılmasında sakınca olmayabilir. Ancak çapraz iletişim kanallarının sık kullanılması zaman zaman yetki karmaşası sorununu yaratabilmektedir (Çetinkaya, 2007: 23). Özellikle bir astın başka bir departmanın üstü ile görüşmeler yapması o astın yöneticisi tarafından hoş görülmebilir. Bu yüzden başka departmanın üstleriyle yapılacak görüşmelerde, çalışanın kendi üstünü bu durumdan haberdar etmesi daha uygun olmaktadır.

2.2.4.2. Biçimsel (İnformel) Olmayan İletişim

Kurum içinde iletişim, sadece resmi iletişimi değil, bilginin örgüt içinde resmi olmayan bir şekilde, dedikodu veya söylenti şeklinde yayıldığı resmi olmayan iletişimi de içerir. Bu tür iletişim çalışanların birbirini çok iyi tanıdığı ve bir üst otoritenin izni veya haberi olmadan bilgilerin iletildiği ortamlarda sık görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz: 2003:107). İnformal iletişim, çalışanların oluşturdukları biçimsel olmayan gruplar ve bu gruplar arasında gerçekleşen kişilerarası bir iletişimdir (Karcıoğlu, vd., 2009: 66). Başka bir tanıma göre informal iletişim, formal iletişimin yetersiz kaldığı durumlarda, ihtiyaç doğrultusunda kendiliğinden doğan iletişim türüdür. Bu iletişim türü çalışanlar arasında doğal bir şekilde gerçekleşmekte olup bilinçli bir şekilde oluşturulmamaktadır.

Örgüt çalışanlarının iş nedeniyle ya da iş dışında kurdukları ilişkiler nedeniyle, resmi örgüt dışında ilişkiler gelişebilmektedir. Bu tür önceden öngörülmeleyen ilişkiler resmi olmayan yapıyı oluşturur. Resmi olmayan yapı resmi yapıyı büyük ölçüde etkileyen bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle yöneticiler resmi olmayan yapıya gereken önemi vermelidirler (Atak, 2005: 62).

Söylenti ve dedikodular örgütte daha hızlı çalışır ve biçimsel iletişim kanallarından daha etkili olmaktadır. Çalışanlar işletmeyle ilgili haberleri öncelikle biçimsel olmayan kanallardan öğrenirler. Aynı haber biçimsel kanallardan iletilinceye kadar artık eski bir haber konumuna düşer. Örneğin bir yöneticinin istifa ya da kovulma haberi 30 dakika içinde tüm örgüte yayılabilir. Çalışanların sadece %10'u söylentileri iletirler. Bunu yapanlar ise söylentileri bir kişiye değil, birçok çalışana iletirler" (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 5). Bu kanalların hızlı ve olması ve etkili olması sebebiyle kurumsal iletişim uzmanları bu kanallardan zaman zaman kullanmalı ve daima kontrol etmeye çalışmalıdırlar. İnfomal iletişim formal iletişimle karşılaşılırsa infomal iletişimin su özellikleri göze çarpar (Keykubat, 2006: 17):

- Mesaj akış hızı yüksektir,
- Yöneticilere önemli ipuçları verir,
- Formal sistemin taşımadığı mesajları taşır
- Güvensizlik ve belirsizlik içinde olan kişiler bu kanallardan gelen mesajlara daha fazla inanır.

Biçimsel olmayan iletişim; biçimsel iletişimin yükünü hafifletmesi, örgüt üyelerinde birlik ruhu geliştirmesi, yöneticiler için etkin bir yönetim aracı olması, değişen çevre hakkında hızla bilgi sağlanması ve takım çalışmalarının etkinleştirilmesi bakımından oldukça büyük yararı bulunmaktadır. Ancak biçimsel olmayan iletişimin, örgütsel iletişime negatif yönde etki ettiği durumların var olabileceği unutulmamalıdır (Karcioğlu, vd., 2009: 66). Özellikle mutsuz olan çalışanlar diğer çalışanları olumsuz yönde etkileyebilir ya da kuruma karşı negatif varsa bir tutum çalışanlar arasında hızla yayılarak iş sürecinde engeller meydana getirebilmektedir.

2.2.5. Kurum Dışı İletişim

İç iletişim iş süreci ilgili önemli konularda çalışanları bilgilendirmek, kurumda iyi niyet anlayışını geliştirmek ve bu süreç aracılığı ile işe ve kuruma bağlılıklarını kazanmak ile ilgili iken, dış iletişimin hedefi ürün ya da hizmetlerin kamuya anlatılması ile ilgilidir. Kurumun dış paydaşları tüketiciler, medya, sendikalar, hissedarlar, rakipler ve toplumdan oluşmaktadır (İcil, 2008: 38). Kurumun yaşamı, iç ve dış hedef kitlelere bağlı olduğu için sadece kurum içi iletişim düzeni kurmak ve çalıştırma yeterli değildir. Bu yüzden kurumun diğer kolu olan dış çevrelerle ilişkilerin kurulması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir.

Kurum dışı iletişimin temel amacı, kurumun dışarıdan beslendiği hedef kitleleriyle ilişkilerini sağlıklı bir şekilde devam ettirmek ve bu ilişkileri geliştirmektir. Bu süreçte hedef kitleye ulaşmak, hedef kitleyi bilgilendirmek, yönlendirmek ve onların istek ve beklentilerini anlamak, zamanında

cevap vermek kurum dışı iletişim kanallarının etkin bir şekilde çalışmasına bağlı olmaktadır. Bu bağlamda, kurumsal iletişim uzmanlarının öncelikli hedefi bu kanalları güçlendirmek olmalıdır.

Kurum dışı iletişim kanalları aracılığıyla ile toplumun çeşitli kesimleri ile bilgi alışverişi gerçekleştirilebilir. İlişki kurularak kurum toplum bütünleşmesi sağlanabilir. Bu noktada temel amaç, kurum içinde ve dışında yer alan herkese kurumun varlığını sürekli, dürüst, içten ve yaygın olarak iletişim kanallarıyla ve müşteri ilişkileriyle tanıtmaktır (Polat, 2009: 124). Kurum dışı iletişim kanalları, kurumların geleceğini belirleyen kurumsal imaj ve itibarlarını oluşturmayı, korumayı ve yönetmeyi kolaylaştırmaktadır.

Kurumlar dışsal paydaşlara yönelik iletişim mesajları oluşturmaları gerekmektedir. Bu mesajların paydaşlara ulaştırılmasında farklı iletişim araçları kullanılması değişik ilgilere ve özelliklere sahip paydaşlara açısından önem taşımaktadır. Örneğin, müşterilere etkili bir şekilde ulaşılmasını sağlayan bir iletişim aracı bayilere ya da hissedarlara ulaşmak açısından uygun olmayabilir (Gümüş ve Öksüz, 2009: 96). Bu sebeple her farklı hedef kitle için ya da paydaş için özel olarak mesaj ve iletişim kanalı belirlenerek iletilmelidir. Paydaş iletişimini sırasıyla ekip içi iletişim, etkili iletişim becerileri, ikna edici iletişim, sosyal iletişim ve empatik iletişim takip etmektedir (Özdemir, 2023: 778). Kurumların dikkat etmesi gereken farklı paydaşlara verilen mesajların birbiriyle tutarlı ve birbirini destekler nitelikte olmasıdır. Verilen mesajların tutarsızlığı, paydaşların kuruma olan güvenini azaltmaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2009: 96). Bu yüzden kurumlar mesajlarını bütünleştirerek hazırlamalı ve tek seslilikle mesajın gücü artırılmalıdır.

Kurum dışı iletişim çalışmalarında önemli olan işlevlerden bir tanesi de işe alma işlevinin gerçekleştirilmesinde yapılan iş görüşmeleridir. İşe alma görüşmesi, iş için başvuran adayların işe ve işletmeye uygunluğunu belirlemek, iş için gerekli yeterliliklere sahip olduğunu anlamak amacıyla yapılmaktadır (Gürüz ve Eğinli, 2008: 211). Kısa sürede gerçekleşen iletişimde kurum adayı değerlendirdiği gibi adayda kuruma yönelik değerlendirmelerde bulunmaktadır. Yetenekli adayların kısa zaman diliminde fark edilmesi ve onların kariyer beklentilerinin belirlenmesi adına iş görüşmeleri kurum dışı iletişim açısından önemli bir rol oynamaktadır.

Kurum dışı iletişim, kurum içinden kurum dışına ve kurum dışından kurum içine olmak üzere iki biçimde oluşmaktadır.

2.2.5.1. İçeriden Dışarıya Doğru İletişim

Örgüt içinde oluşan mesajın ilgili dış çevre öğelerine iletilmesi ile olur. Bu mesaj akısı, görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi için olduğu kadar aynı zamanda planlı olarak da yapılmaktadır. Örgüt içinde bu akısı

bilinçli olarak iki fonksiyonel birim yönetir. Bunlar; pazarlama departmanı ve halkla ilişkiler departmanıdır (Yargıcı, 2010: 17).

Kurum içindeki gelişmeleri ilgili dış çevrede bulunan paydaşlara iletilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. İçeriden dışarıya olan iletişimle kurumlar; müşterilere, tedarikçilere, dağıtıcılara, yatırımcılara, topluluk temsilcilerine ve diğer kuruluşlara kurum içinde oluşan mesajların sağlıklı bir şekilde iletilmesini sağlamayı amaçlamaktadırlar (Tutar, 2009: 164). Ayrıca bu iletişim kanalı kriz zamanlarında krizin zararının azaltılması veya yok edilmesi adına büyük bir önem taşıdığı belirtilebilir. Kriz dönemlerinde yönetimin plan yapması ve faaliyette bulunmasına yardımcı olmaktır. Örgüt içinde yaşanan herhangi bir kriz döneminde gerek dış çevre gerekse de iç çevre ile kurulacak kriz iletişiminde yapılması ve yapılmaması gerekenler aşağıdaki şu şekilde yer almaktadır (Paksoy: 1996: 87):

- Kriz iletişiminde yapılması gerekenler:
- Oluşabilecek potansiyel problemleri tanımlamak ve kriz yönetim planı hazırlayarak test etmek,
- Kriz oluştuğunda tepe yönetiminin de tam katılımını sağlamak, işletme temsilcileri için bir haber ve iletişim merkezi oluşturmak
- Medya ile mümkün olduğunca çabuk iletişim kurmak ve her zaman açık ve dürüst bir şekilde olayı açıklamak,
- İşletmenin konuya olan ilgi ve eğilimini aksiyonlarla göstermek.
- Kriz iletişiminde yapılmaması gerekenler:
- Hiç kimseyi hiçbir şey için suçlamamak,
- Bilinmeyen doğrularla ilgili spekülasyonlar yapmamak,
- Soruları cevaplamaktan kaçmamak,
- Herhangi bir kişinin özel haklarını ihlal edecek bir açıklamada bulunmamak.

2.2.5.2. Dışarıdan İçeriye Doğru İletişim

Açık sistemlere sahip kurumlar sürekli olarak dışardan bir takım bilgi ve becerileri almak için çaba harcamaktadırlar. Dış çevrede meydana gelen yapısal veya konjonktürel değişimler, tüketici davranış ve tepkileri, rakiplerle ilgili bilgiler, yasal düzenlemeler, tedarikçilerden ve bayilerden gelen bilgiler ve benzeri bir çok mesaj dış çevreden örgüt içine akmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda örgüt karar ve davranışlarını belirler. Dolayısıyla sağlıklı, yeterli ve doğru bilgi akışı çok önemlidir. Bunlar, tüketici hatları, anketler, telefon, posta gibi kanallar aracılığıyla gerçekleşir. Hatta satış

grafikleri, pazar payı göstergeleri de tüketici tepkisini yansıttığından birer iletişim kanalıdır (Altınışık, 2008: 29).

2.2.6. Kurumsal İletişimde Kullanılan İletişim Araçları

Kurumsal iletişim araçları, kurumlarda biçimsel iletişim kurmada kullanılan araçlardır. İletişim araçları günümüzde kurumsal faaliyetlerin verimli ve etkin bir şekilde yürütülmesinin zorunlu koşulu haline gelmiştir. Bunun sebeple kurumlar iletişim akışını sağlayacak kurumsal iletişim araçlarına ihtiyaç duymaktadır (Efil, 2002: 182).

Kurumsal iletişim araç ve yöntemlerinin belirlenmesinde en çok kullanılan ölçütler şunlardır (Sarıkamış, 2006: 48):

- Kurumun amaçları, politikaları ve hedefleri,
- Kurumun kültürü,
- Sahip olduğu finansal kaynaklar,
- Kurum çalışanlarının niteliği,
- Kurum içi ve dışı iletişime verilen önem.

Kurumlarda başlıca kullanılan iletişim araçları yazılı, sözlü ve elektronik iletişim araçları olarak sınıflandırılabilir.

2.2.6.1. Sözlü İletişim Araçları

Sözel iletişim de yazılı iletişim gibi insansal ortak simgelerin en gelişmiş olan dil olgusu ile gerçekleşmektedir. Sözel iletişimin en belirgin niteliği iletişimde bulunan birimleri karşılıklı konumda buluşturmasıdır (Bıçakçı, 2000: 35). Sözlü iletişim araçları mesajların gönderilmesi ve iletişim akışının daha hızlı olmasını sağlamaktadır. Sözlü iletişim araçları ile geri bildirim daha kısa sürede ve etkin bir şekilde olmaktadır. Kurumlardaki iletişimin sağlıklı işlemesi isteniyorsa sözlü iletişim araçlarının kullanılması bu işleyişe kolaylık sağlayacaktır. Bununla birlikte sözlü iletişim araçlarının tartışmalı konularda belgelenmemesi, uzun konuşma ve görüşmelerde görevlerin aksamasına yol açması ve çeşitli basamaklardan geçerken bozulma riskinin olması sözlü iletişim araçlarının sakıncalı yönlerini göstermektedir (Düsükcan, 2003: 89).

Sözlü iletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde devam etmesi için konuşulan sözlerin, tartışılan konuların yazılı olarak belgelenmesi gerekmektedir. Sözlü iletişimin dezavantajları; kişilik çatışmaları, kayıt tutulmadığı için iş sürecinin ilerlememesi ve dolayısıyla zaman kayıpları, yanlış anlaşılmalara, zaman geçtikçe konuşulan konunun öneminin azalması vb. Sözel iletişimin en büyük avantajı ise hız ve anında çözüm getirmesidir.

Sözlü iletişim, mesajların sözlü olarak kodlanarak ve karşılıklı paylaşarak meydana gelmektedir. Kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasında kaçınılmaz olarak günlük, haftalık ve aylık işlerin yürütülmesinde sözlü iletişim yöntemini seçmektedirler. Sözlü iletişim, hızlı gerçekleşmesi ve yansımının gecikmesiz olarak alınması nedeniyle çok etkili bir yöntemdir. Kurum içinde yaygın olarak kullanılan bazı iletişim araçları şunlardır (Arslan ve Arslan, 2006:164):

a) Görüşme yöntemi: Sözlü iletişim araçları içinde en yaygın ve etkili olarak kullanılan araçlar arasında birebir görüşme yöntemi bulunmaktadır. Birebir görüşmeler çalışanların kurumdaki ve iş sürecinden bireysel beklentilerini daha rahat ifade etmelerine imkan sunmaktadır.

b) Grup toplantıları: Kurum içinde farklı seviyedeki çalışmaların bir araya gelerek, kurum ile alınacak kararlarda ortak görüş birliğine varılabilmesi için danışma kurullarının oluşturduğu toplantılardır. Grup toplantıları sayesinde kişiler grup sinerjisi oluşturarak yaratıcı çalışmalar ortaya koyabilmektedirler.

c) Konferans ve seminer: Herhangi bir konuda işgörenleri aydınlatmak amacıyla geniş bir dinleyici kitlesine dönük olarak sözlü bilgi akışını sağlayan araçlardır. Özellikle kurum içi eğitimler çalışanların gelişimi ve verimliliği açısından büyük önem taşımaktadır.

d) Telefon ile iletişim: Kurumun dışı açılan bir penceresi ve iç iletişime duyulan gereğin bir göstergesidir. İyi düzenlenmiş bir telefon görüşmesi, etkili bir iş organizasyonunu yansıtmaktadır. Telefon ile iletişim sayesinde mekânlar arası mesafeyi ortadan kaldırarak iş sürecinde eş güdümü ve koordinasyonu güçlendirmektedir.

Sözlü iletişimin örgütsel iletişim bağlamında yüz yüze gerçekleşmesinin, duygu ve düşüncelerin daha kolay açıklanmasını sağladığını belirtmektedir. Yöneticiler özellikle kurum kültürüne ilişkin temel değerleri, örgütün tarihi, misyonu, örgütsel hikaye ve mitlerin çalışanlara aktarılmasında sözlü iletişimden sıkça yararlanmaktadır. Ayrıca müşterilerin veya çalışanların herhangi bir konuda ikna edilmeleri gerektiğinde de sözlü iletişim oldukça etkili olmaktadır (Öz, 2011: 15). Bunun yanında sözlü iletişim çalışanların sözle ifade edemedikleri duyguların, beden diliyle anlaşılmasını sağlayarak empatik iletişimin artmasını sağlamaktadır.

2.2.6.2. Yazılı İletişim Araçları

Yazılı iletişim araçları kurumların iletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde işleyişinde önemli rol oynamaktadır. Kurum dergileri, kurum kitaplar, kurum gazeteleri, bültenler, faturalar, hedef ve stratejiler, örgütsel davranış kuralları, teşekkür mektupları, kutlama mektupları, sirküler, ilan ve şirket kayıtları gibidir.

Yazılı iletişimde temel amaç; hedefe, alıcıya, ya da muhataba anlatmak ve aktarmak istediklerimizi yazıyla en iyi şekilde anlatmaktır. Özellikle büyüme evresindeki işletmeler, uygulanması hedeflenen politika ve standartları yaygınlaştırmak için yazılı iletişime başvurmakta, bürokratik örgütlerde emirler, duyurular, açıklamalar yazılı iletişim yoluyla yapılmaktadır (Öz, 2011: 15).

Yazılı iletişim, yönetsel faaliyetlerin büyük bir kısmını meydana getirir. Bazı mesajların daha sonra kontrol edilmek ya da bilgi edinmek üzere, nispeten kalıcı olarak düzenlenmeleri gerekir. Aynı şekilde yazılı iletişime, yazıların hukuksal anlamda belge olması nedeniyle başvurulur. Şirketlerde politikalar ve prosedürler yazılı olarak düzenlenir (Tutar, vd., 2003: 133).

Yazı merkezi bürokrasi ve taşra örgütleri arasında toplumsal yaşamın temel ilkelerinin, siyasi otorite tarafından eş güdümlenmesi olanağı sağlamıştır. Yazılı hukuk kuralları, geleneklere dayalı hukuksal düzenlemelerin, yerel özelliklerini ve farklılıklarının açılmasında hukukun genel, soyut ve süreklilik kazanmasında önemli rol oynamıştır. Yazılı iletişim, sözlü iletişime göre, alıcının onu okuması, yorumlaması ve cevaplandırması nedeniyle gecikmeli olarak kurulur (Baştak, 2010: 15).

Kurumlarda en çok kullanılan yazılı iletişim araçlarının sınıflandırılması şöyledir (Tutar, 2009:242-244):

a) Yazılı Genelgeler, Duyurular, Belgeler ve Raporlar: Kurumlarda biçimsel iletişim kanallarının, özellikle yukarıdan aşağıya dikey iletişimin en önemli araçları yazılı genelgeler, emirler, duyurular ve benzeri belgelerdir. Bu belgeler gizlilik derecelerine göre sınıflandırılırlar ve akış yönleri kurumun örgüt şemasında belirtilmektedir. Bu nedenle kurumların organizasyon şemaları kurumsal iletişim akışı açısından son derece önemlidir.

b) Yazılı Yayın Organı: Kurum tarafından yayınlanmakta olan bülten, gazete ve dergi kurumsal iletişimin resmi ve açık yönlerini bütünleştirebilen önemli yazılı iletişim araçlarıdır. Bu tür yayınlar kanalıyla kurum çalışanları kurumun ekonomik, sosyal, bilimsel ve teknik yönleri hakkında ve kendilerini ilgilendiren konularda bilgi alma olanağına kavuşurlar.

c) Broşür ve El Kitapları: Kurumu hem çalışanlara hem de kurum dışına tanıtmak amacıyla kullanılan, genellikle az sayfalı, çok renkli ve küçük boyutlu basılı iletişim araçlarıdır. Kolay okunan ve resimlerle desteklenmiş metinlerden oluşurlar. Bu yayınların dağıtımı da ücretsiz yapılmalıdır. Broşür ve el kitapları gereksiz söz kalabalığına boğulmamalı tasarımı görsel bakımdan çekici olmalıdır.

d) Afişler, Posterler ve Duvar Tabloları: Kurumun çeşitli yerlerine asılan bu iletişim araçları, içerdikleri yazılı ve resimli mesajlarla hem çalışanları hem de müşteri konumunda olanları bilgilendirici, yönlendirici

ve hatırlatıcı etkiye sahiptirler. İlettikleri mesajların ayrıntı özellikleri içerdikleri konuya göre değişmektedir. Bir kerelik etkinlik veya kampanya için afişlerden yararlanılabilir. Bunun yanında afiş, poster ve duvar tablolarının bu alanda eğitim almış kimselerce tasarlanması mesajların etkileyici olmasında önemli bir role sahiptir.

e) İlan (Duyuru) Tahtaları: Formel ve açık iletişimin geliştirilmesinin yanı sıra doğal iletişimin belli düzeylerde denetlenmesi için ilan tahtaları en kullanışlı iletişim araçlarıdır. Kurumun resmi duyuları için kullanılan ilan tahtalarının yanı sıra çalışanların kendi duyurularını asabilecekleri ilan tahtaları kurum içi iletişimi önemli ölçüde destekler. İlan tahtaları kurumun herkesçe ulaşılabilir yerlerine asılmalıdır.

f) Yıllıklar: Kurumun bir yıl içinde yürüttüğü faaliyetlerin anlatıldığı bir yayın türü olan yıllıklar, kuruma ilişkin kar ve zarara ilişkin bilgiler, faturalar gibi çok çeşitli ve ayrıntılı bilgiler yer almaktadır.

İş yaşamında kullanılan diğer yazılı belgeler ise şunlardır: İç yazışmalar, Genelgeler, Bilgi defterler, Kitaplar, Gazeteler, Dergiler, Bülten, Broşür, Sirküler, Satış Mektubu, Teşekkür Mektubu, Tekit (Üsteleme) Mektupları, Teyit (Doğrulama) Mektupları, İş İsteme Mektupları, Kutlama Mektupları, Başsağlığı Mektupları, Memorandum, İlan, Tutanak, Dilekçe, Vekâletname vb.dir.

Yazılı iletişimin dezavantajları; sözel iletişimde ola kişisel temas ilkesinin olmaması, farklı kişilere farklı anlamlar ifade etmesi, birkaç kişinin elinden geçmesinden dolayı zaman kaybının yaşanması, bunun dışında geri bildirimlerin zamanında alınamaması v.b. (Sillars: 1997: 18). Öte yandan yazılı iletişimde yazının doğru gramer kurallarıyla, doğru sözcüklerin seçilmesi, açık ve net bir anlatıma sahip olması çok önemlidir.

2.2.6.3. Görsel-İşitsel İletişim Araçları

Görsel iletişim araçları, mesajların insanın gözüne hitap ettiği slayt, tepegöz, projektör, grafik, üç boyutlu modeller ve fotoğraf gibi araçlardır. Görsel-işitsel yardımcı araçlar ise mesajın aynı anda hem göze hem de kulağa hitap ettiği film, video, kayıt ve gösterim cihazı gibi araçlardır. Bununla birlikte radyo işitsel, televizyon ise görsel işitsel iletişim araçlarıdır. Bu araçlar doğaları gereği çift yönlü iletişime olanak vermeseler de kamuoyunun oluşumunda önemli işlevler üstlenirler(Bıçakçı, 2000: 155). Görsel iletişim araçları geniş bir dinleyici kitlesine ulaşabilme özelliğine sahip olduğu için aynı zamanda toplumun fikrini yönlendirebilmektedir.

Görsel-İşitsel Araçlar, hedef kitle ile kurulacak iletişimi kolaylaştıracı nitelik taşıyan görsel-işitsel araçlar, radyo – televizyon, filmler ve video kasetler, sergiler, festivaller, yarışmalar ve sponsor etkinlikleri başlıkları al-

tında incelenebilir. Radyo ve Televizyon Görsel – işitsel kitle iletişim araçlarının en etkin kabul edilen radyo ve televizyon kamuoyu oluşturmadaki büyük rolü yüzünden kurumsal iletişim çalışmalarında büyük önem taşımaktadır (Türkçe Bilgi Kaynağı, 2012). Görsel işitsel iletişim araçlarının haber verme, bilgilendirme, eğitme, tanıtmaya ve eğlendirme gibi birçok işlevi bulunmaktadır.

Kapalı devre televizyon yayınları ise tek yönlü olup, hem görsel hem de işitsel iletişim aracıdır. Kapalı devre iletişim aracı pahalı fakat etkili bir iletişim aracıdır. Yöneticilerin görüntülü ve hızlı mesaj iletmelerine olanak sağlar. Bu araçların ilgi çekici ve eğlendirici özellikleri yüksektir. Ancak kapalı devre televizyon yayınlarının çok kullanılması yöneticiler ile çalışanlar arasındaki uzaklığı artırabilir. Görsel-işitsel iletişim araçlarının bazı aksayan yönleri olmakla birlikte, yazılı ve sözlü iletişim araçlarına göre daha etkili olduğu kabul edilmelidir (Düşükcan, 2003: 91-92).

2.2.6.4. Elektronik İletişim Araçları

Elektronik iletişim araçlarının kurumsal çevrede çok kısa bir zamanda bu kadar büyük etki yapması gerçek anlamda şaşırtıcı bulunmaktadır. Kelimenin tam anlamıyla milyarlarca elektronik posta çok kısa sürede kadar dünyanın öbür ucuna doğru yol katetmektedir ve bunun ortaya koyduğu hızlı iletişim gerçekten de olağanüstü bir durum olarak değerlendirilmektedir (Langford ve Salter: 2002: 146).

Elektronik iletişim araçları içerisinde en yaygın olarak kullanılan bilgisayarlar, bilgiyi alır, depolar, saklar, işler ve istenildiği zaman sunarak işlev görmektedir. Ağlarda bilgiyi bağlı makineler arasında hareket ettirir. Coğrafi şartlar ve fiziksel uzaklıkları ortadan kaldıran bilgisayarlar, hızlı, güçlü ve maliyetlerdeki etkisi dolayısıyla kurumlar açısından baş döndürücü gelişmeler göstermektedirler (Yatkin, 2003: 93). Son yıllarda bilgi iletişim teknolojilerinin hızlı bir şekilde gelişmesi ile birlikte kurumların iletişim açısından iç ve dış hedef kitlelere ulaşma olanağı sürekli olarak artmakta ve bunun aksine maliyetlerde geleneksel iletişim araçlarına göre azalmaktadır.

Bilgisayarlar yoluyla iletişim daha çok kurum içi verilerin, bilgilerin ve haberlerin paylaşılması açısından uygundur. Bilgisayar ağının avantajı, kurum çalışanlarına, fazla çaba göstermelerine gerek kalmadan ve oldukça hızlı bir biçimde kullanılabilir ve ulaşılabilir bilgileri sağlaması olabilmektedir (Sabancı, 2008: 50). Bilgisayarlar interaktif iletişim imkanı sunarak hedef kitlenin fikirlerin rahatça sunabileceği bir ortam yaratmaktadır. Bunun dışında bilgiler sürekli olarak güncellenebilmektedir.

Kurumsal iletişimde etkin olarak kullanılan elektronik iletişim kanalları İntranet/extranet, çalışan blogları, e-yayınlar, wiki ve sosyal paylaşım siteleridir. İnternet tabanlı iletişim araçları kullanılarak iş hedeflerine çok

daha hızlı ulaşılabilir. Bu iletişim araçları ile kurum partnerler ile extra-netler kurarak, daha düşük maliyete daha hızlı şekilde siparişler verebilir, işlemler gerçekleştirebilir ve tedarikçilere ve dağıtımıcılara ödemeler yapılabilir. Ayrıca çevrimiçi listeleme servislerini ve e- posta mülakatları kullanılarak daha etkin bir işe alım gerçekleştirilebilir (Taşkın, 2010: 45). Bilgi iletişim teknolojileri yetenekli çalışanların işe alımı öncesi ilanlarda, işe başvuru esnasında çalışanlara ait bilgilerin depolanmasında, analiz edilmesinde, işe alımdan sonra oryantasyon sürecinde bilgilendirme, iş sürecinde planlama, örgütleme, koordinasyon, ve denetimde, bunun yanında eğitimlerde kolaylık sağlamaktadır

Birçok kurum, sadece bağlı bulunduğu yerel ağ üzerinden görülmeye imkân veren web siteleri aracılığıyla da duyuru, direktif, terfi gibi açıklamaları çalışanlar ile paylaşmakta, aynı web sitesi üzerindeki tartışma uzantıları ile çalışanların fikir, görüş, önerilerini yazmasına olanak tanımaktadır. Birçok işletme için e-posta çalışanlar arasındaki iletişimi sağlama ve müşterilerden gelecek bilgiye ulaşmada faks, telefon gibi iletişim araçlarının önüne geçmiştir. Yazılı iletişimdeki doküman kalabalığı yerini giderek, elektronik iletişimdeki doküman akışına bırakmaktadır (Öz, 2011: 17). Bu bağlamda elektronik iletişimin yazılı belgelerin önüne geçmesinde hızlılık, maliyet, interaktif olma, görsel ve işitsel içerik oluşturabilme, birden çok katılım gibi unsurlar yer almaktadır.

Teknolojinin hızlı gelişimi, şirketlerin iletişim çabalarını da kolaylaştırmaktadır. Kurumsal iletişimde sıkça kullanılan web tabanlı araçlara bir yenisini daha ekleyen bloglar, kısa sürede büyük bir artış göstererek, kitle iletişim aracı olarak önemli bir gelişme aşamasında bulunmaktadır (Karakuş,2010: 39). Bunun yanında 2000 yıllardan itibaren sosyal medya mecraları olan; sosyal ağlar, medya paylaşım siteleri, podcasting, sosyal işaretleme, sanal dünyalar, wikiler ve bloglar hedef kitlelerle iletişim açısından kurumlara çok çeşitli kolaylıklar getirmektedir.

Yeni medya ve Web 2.0 hizmetleri telefon, faks ve kurumsal ağlar gibi geleneksel iletişim araçlarıyla koordinasyon içinde çalıştırılarak uygulanabilir. Böylesi karma bir yaklaşım kurumların mevcut hissedar ilişkilerini sürdürmelerini ve güçlendirmelerini sağlayabilir, ancak aynı zamanda daha önce ulaşılammış ya da ortalıkta görünmeyen yeni hissedarlara ulaşmalarına ve onlarla bağlantılar kurmalarına olanak sağlar (Hearn, vd., 2009 :56).

Bilgi iletişim teknolojileri kurumda mevcut yetenekli çalışanlara; katılma, açıklık, topluluk kurma, içerik oluşturma, online kültür oluşturma gibi imkanlar sunarak hiyerarşik yapıların etkisini azaltmakta ve çalışanların yaratıcılıklarını sergilemelerine fırsat tanımaktadır. Böylelikle kendini gösterme fırsatı bulan yetenekli çalışanların kuruma karşı aidiyet duygusu

gelişmektedir. Bu durumda kurumun verimliliğini artıracak ve rekabette avantaj kazandıracaktır.

2.2.7. Kurumsal İletişimin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

Kurumsal iletişim uygulamalarının, çalışanların moral, motivasyonu ve verimliliği üzerinde birçok olumlu etkisi bulunmaktadır. Kurumda etkin bir kurumsal iletişim sistemine sahip olmak çalışanların katılımcı ruhlarını geliştirerek, onların kendilerini gerçekleştirmelerine imkân tanımaktadır. Öte yandan kurumsal iletişim uygulamaları, çalışanlarının iş tatmin derecelerinin ne olduğunu öğrenmelerini kolaylaştırmaktadır. Böylelikle onların işten beklentilerini öğrenen yöneticiler çalışan beklentisini karşılamaya yönelik politikalar belirleyerek onların iş tatmin düzeyinin artmalarını sağlayacaklardır.

Örgütlerde verimlilik, çalışanların teşvik edilerek, potansiyellerinin örgüt lehine açığa çıkarılmasıyla sağlanmaktadır. Çalışanlar kendi amaçlarına ulaşmalarının kurumsal amaçlarına ulaşmakla mümkün olduğuna inandıkları ölçüde, kurumsal amaçlara bağlanırlar (Tutar, 2009: 288). Bu bağlamda

çalışanların kurumsal amaçları içselleştirmesi, hedeflerin, kurumun vizyon ve misyonun, kurum stratejilerinin etkili şekilde aktarılmasına ve sürekli hatırlatılmasına bağlanmaktadır. Başka bir ifadeyle kurumsal iletişimin etkili olmasıyla ilintilidir. Çalışanlar kurumsal amaçlara inanmadığı ve içselleştirmedeği takdirde etkin bir çalışma eğilimi göstermeyecektir.

Kurumsal amacın performans ve verimlilikle gerçekleştirilmesinde iletişimle, verimlilik arasında bağ kurulmaktadır. İletişim verimliliği etkileyen faktör olarak ele alınmaktadır. Verimlilik genel olarak, örgüt içinde kullanılan tüm kaynakların eş güdüm ve uyumu sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu eşgüdüm etkin kurumsal iletişim sayesinde kurulmaktadır (Tutar, 2009: 2008). Öte yandan kurumsal iletişim çalışanlar arasında dayanışma ve iş birliğini artırarak iş sürecinde maksimum yarar sağlamasına yol açmaktadır. Bu durumda yetenekli çalışanların kuruma karşı aidiyet duygularını geliştirmelerini ve mutlu olmalarını sağlayacaktır.

İletişim uygulamaları sağlıklı ve etkin olan kurumlarda çalışanların kurumsal bağlılıkları daha üst seviyede olmaktadır. Kurumsal bağlılığın sağlanması, kurumun etkinlik ve verimliliğini artırıcı bir unsur olarak görülmektedir. Nitelikli işgücünün kurumla kalmaya devam etmesi, bunu isteyerek yapıyor oluşu ve bilgisini kurumun başarısı için kullanması örgütsel bağlılığın sağlanması sayesinde olmaktadır. Bireyler kendilerini örgütte bağlı hissettikleri ölçüde başarılı olurlar (Ada, vd., 2008: 489). Kurumsal iletişim sayesinde çalışanlar birbirlerine uzmanlıklarını iletmelerini ve takım çalışmalarında başarılı olmalarını sağlamaktadırlar. Böylelikle çalışanlar iş sürecinde kendilerini geliştirme fırsatı elde ederler.

2.2.8. Kurumsal İletişimin İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlişkisi

Bir kurumda her çalışanlar arasında, çalışanlar ve yöneticiler arasında, departmanlar arasında, departmanlar ve dış çevre arasında daima ilişki bulunmak zorundadır. Kurumsal iletişim uygulamaları, insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir işleve sahiptir. Başarılı bir İnsan kaynakları sürecinin uygulanması kurum içinde ve kurum dışında etkili bir iletişimin gerçekleştirilmesine bağlı olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin ana hedefi insan kaynağı potansiyelinin geliştirilmesi için uygun olan iş tanımlarının hazırlanması ve çalışma koşullarının oluşturulmasında yatmaktadır (Charvatova ve Van der Veer, 2006: 14). İnsan kaynakları, hem işletmede bulunan tüm iş gücünü hem de potansiyel iş gücünü kapsamaktadır. İnsan kaynakları anlayışında, insan, yatırım yapılacak en önemli kaynak olarak değerlendirilmektedir. İnsan yönetimi anlayışında; bilgi ve teknolojiyi kullanarak insanın yaratıcılığını geliştiren ve nitelikli iş gücünü oluşturan ve yaygınlaşmasını amaçlayan bir yaklaşım söz konusudur. İK yaklaşımı, işletmelerin sosyal bir sistem olduğu fikrinden yola çıkmaktadır (Küsmen, 2010: 72). Kurumsal iletişim uygulamaları insan kaynakları yönetiminin işinin kolaylaştırmaktır. Bu bağlamda İnsan kaynakları yönetimi, yetenekli çalışanları kuruma çekmek adına kurum dışına yapılacak ilan ve duyurularda etkin mecraların kullanılmasında kurumsal iletişimden faydalanmaktadır. Bunun dışında kurumsal kimlik çalışmalarının unsurlarından olan kurumsal iletişim kurum kimliğini güçlendirerek potansiyel çalışanlar üzerinde olumlu bir imajı meydana getirmektedir. Böylelikle kurumsal iletişim insan kaynakları yönetiminin yetenekli çalışanları kuruma çekmesine katkı sağlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli ve en belirgin fonksiyonlarından biri eleman seçimidir. Doğru işe doğru elemanı belirlemek, bu özelliklere sahip kişileri kuruma çekmek ve yerleştirmek kurumsal iletişimi etkin kullanmayı gerektirmektedir. Çalışanlara stratejilerin, politikaların ve iş süreci ile ilgili bilgilerin aktarılmasını ve iş performansını yükseltmeyi amaçlayan insan kaynakları yönetimi kurumsal iletişimi daima aktif bir şekilde kullanmalıdır.

Çalışanlar tarafından işletmenin kültürünün benimsenmesi ve yaşanması işletmeye bir kimlik kazandırmaktadır. İşletme içinde katılımcı bir yönetim ortamının olması, çalışanların aktif Olduğu bir iletişim sürecini ortaya koymaktadır. Böyle bir yaklaşımda emredici ve dayatmacı bir iletişime yer yoktur. Demokratik ve karşılıklı bir iletişim bulunmaktadır. Böylece İnsan kaynakları, yönetimden etkilendiği kadar, yönetimi de etkilemektedir (Küsmen, 2010: 73).

Çalışanların kuruma ilk girdiklerindeki oryantasyon sürecinden, ku-

rum kültürünün anlatılması ve içselleştirilmesine kadar İnsan kaynakları yönetimi kurumsal iletişimden faydalanmaktadır. Bunun yanında motivasyonu artırmak için yapılan etkinliklerin çalışanlara zamanında duyurulmasında ve bu etkinliklerin organize edilmesinde kurumsal iletişimin önemli bir rol üstlenmektedir. Teknolojik gelişmeler sayesinde kurumsal iletişimin etkinliği ve hızlılığının arttığı belirtilebilir. Günümüzde insan kaynakları yönetimi süreçlerinde internetin kullanımı bilgi paylaşımı, iletişimin geliştirilmesinde süreçlerin genel anlamda daha etkin hale gelmesini sağladığı ifade edilebilmektedir. İleri uygulamalarda insan kaynakları işlemleri şeffaf; tüm çalışanlar internet üzerinden izlenebilir ve interaktif bir yapı kazanmaktadır. Bilgi iletişim teknolojileri sayesinde çalışanların kendi bilgilerine ulaşip belirli durumlarda güncellemeleri, tatilleri için gerekli rezervasyonu yapmaları, beceri ve yeterlilikleri sınamaları, eğitimleri takip etmeleri ve kayıt yaptırmalarına imkân sunmaktadır (Kartan, 2007: 2-3). Kurumsal iletişimin sağlıklı işlediği kurumlarda insan kaynakları yönetimi yetenekli çalışanların beklentilerini tanımlamaları ve onların istek ve beklentilerine cevap vermelerini sağlamaktadır.

Sosyal faaliyetlerle ilgili yapılan tüm etkinlikler iletişim ve insan kaynakları yönetimi işbirliğiyle yapılır. İşletme gazetesi, duyuru panoları, mektuplar, özel gün ve geceler, toplantılar vb. etkinlikler her iki yönetim tarafından gerçekleştirilir (İnce, 2006:118). Sosyal faaliyetlerin kurumsal iletişim araçları ile başarılı bir şekilde kurum içinde gerçekleştirilmesi insan kaynakları yönetimin etkinliğini artırmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi örgütlerde aşağıdan yukarıya doğru iletişimi teşvik eder. Bunun anlamı katılımcı yönetim, bir başka ifade ile yönetim ile çalışan arasında psikolojik ortaklık kurulmasıdır (İbicioğlu, 1999; 182). İnsan kaynakları yönetimi çalışanları, açık, şeffaf ve iş birliğine dayalı iletişim akışı sayesinde onların motivasyonunu daima yüksek tutmayı hedeflemektedir.

Kurumsal iletişim insan kaynakları yönetimine çok fazla fayda sağladığı gibi insan kaynakları yönetimi de kurumsal iletişim kanallarını kullanarak kurum içinde ve dışında iletişim kanallarının canlı ve güncel tutmasını sağlamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL İLETİŞİMİN YETENEK YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ VE ETKİNLİĞİ

3.1. İLETİŞİM VE YETENEK İLİŞKİSİ

İş yaşamında yetenek kavramı, belli bir seviyenin üzerinde potansiyele, yüksek bilgi ve beceriye sahip, değişimi yönetebilecek ve kurumu geliştirebilecek kişiler için kullanılan bir terimdir (Duttagupta, 2012). Yetenek kavramı ile iletişim kavramı arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Yeteneklerin taşıyıcısı olan bireyler iletişim yoluyla bu yeteneklerini kendilerinde fark edebilirler ve bunu yine iletişim yoluyla insanlara ve kurumlara gösterebilirler. İçsel iletişimi iyi olan yetenekli çalışanlar güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olurlar. Böylelikle fırsatları ve tehditleri rahatlıkla tanımlayarak daima kariyerleri açısından doğru olan adımları belirler ve uygulamaya koyarlar. Bu anlamda içsel iletişimi iyi olan yetenekli çalışanlar daima öz değerlendirme sistemlerini geliştirmektedirler. Böyle bir çalışan zayıf yönünü güçlendirmeyi, güçlü yönünü geliştirmeyi, tehditleri fırsata çevirmeyi, fırsatları da etkili bir şekilde değerlendirilmeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda yetenekli çalışanlar kendilerine ait oluşturdukları Swot analizleri ile kendilerine bir kariyer haritası çizmektedirler. Bu şekilde bu harita ile yetenekli çalışanlar bireysel yeteneklerini daha da ileri götürmek adına meslek odaları, mesleki eğitim kuruluşları, çevresel ve mesleki proje grupları ile iletişim kurarak yeteneklerini geliştirebilecekleri ve gösterebilecekleri bir ortam elde ederler. Başka bir açıdan yeteneklerin diğer insanlar tarafından keşfedilmesi yine sağlıklı bir iletişim süreci ile gerçekleşmektedir. Ayrıca yeteneklerin geliştirilmesi adına yapılan eğitim çalışmaları da yine iletişim yoluyla sağlanmaktadır.

İletişim yaşamı anlamlandırmanın olduğu her yerde bulunmaktadır. Bireylerin yeteneklerinin fark edilmesi, yeteneklerinin tanımlanması, yetenekli kişilerin seçilmesi, istihdam edilmesi, eğitilmesi ve memnun edilmesi iletişimi gerektirmektedir. Bu yönüyle düşünüldüğünde iletişim yetenek kavramının ortaya çıkması ve geliştirilmesi açısından merkezi bir görev üstlenmektedir. Özellikle kurum kültürünün güçlü olduğu başka deyişle paylaşımın sık olduğu ve değerleri içselleştirmenin yüksek olduğu kurumlarda yeteneklerin ortaya çıkması ve gelişmesi mümkün olmaktadır.

Kurumlar işe uygun yetenekli çalışanları ilan etme, araştırma ve mülakat aşamalarında sürekli çalışanlarla iletişim halinde olmaktadır. Bu süreçte kurumlar çalışanlardan beklentilerini karşılayacak yetenekleri ararken, çalışanlarda yetenekleri kullanabileceği ve hem ücret olarak hem de

konum olarak ihtiyaçlarını karşılayabilecek açık ve esnek yapılara öncelik vermektedirler. Bu sürecin başarılı bir şekilde gerçekleşmesinde tüm aşamalarda iletişimin içeriği, biçimi ve kullanılan iletişim kanalları önemli rol oynamaktadır.

Etkili iletişim faaliyetleri çalışanların yeteneklerinin farkında olmalarını sağlayarak yeteneklerini rahatlıkla sunabilecekleri bir ortam sunmaktadır. Bu bağlamda açık, şeffaf iletişimin olduğu, hiyerarşik iletişim yapısının bulunmadığı kurumlarda, yetenekli çalışanlar kendilerini özgür ve bir o kadarda kuruma ait hissetmektedirler. Bunun yanında yetenekli çalışanlar arasında takım ruhunun yakalanmasında, sinerjinin canlı tutulmasında iletişimin rolü çok önemlidir. Dolayısıyla iletişimi güçlü olan yetenekli çalışanların verimlilikleri ve performansları artacak, bu sayede onların kariyer hedeflerine ulaşmaları, terfi almaları, ücretlerini artırmaları kolaylaşacaktır. Bunun yanında yetenekli çalışanların kariyer hedeflerinin kurum tarafından tanımlanması ve iş politikalarında bu durumun göz ardı edilmemesi kurum içi iletişimin etkin ve verimli şekilde işlemesi ile doğrudan bağlantılı olmaktadır.

Potansiyel, varlığı gücü ortaya çıkmamış, gizli olandır. Olası, “gerçekleşme ihtimali olan” anlamına da gelen potansiyel kavramı, çalışanlar için kullanıldığında yeni karşılaştıkları durumlarda yeni beceriler kazanabilen ya da mevcut becerileri ile yeni oluşumlarla mücadele edebilen kişiler için kullanılabilir (Yazıcıoğlu, 2006: 5). Kurum içinde ve kurum dışında yapılan iletişim uygulamaları çalışanların potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasında anahtar bir rol üstlenmektedir. Yeteneklerini ortaya çıkarma fırsatı bulan çalışanların performansları da üst seviyelere çıkmaktadır. Bu da kurumun çalışanların önemini daha iyi anlamalarına, soyut ve somut olarak daha iyi koşullar oluşturmalarına yol açmaktadır.

Etkili bir İletişime sahip olmak çalışanlar için önemli bir yetenektir. Çalışanları diğerlerinden ayıran ve taklit edilmesi mümkün olmayan iletişim yeteneği performans üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır.

3.2. YETENEKLİ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU

Günümüzde bazı işletmelerin başarılı olması ve büyümesi, buna karşın bazılarının başarısız kalması ve pazardan silinmesi çoğunlukla finansman, teknoloji ve pazar gibi akılcı ve ölçülebilir nedenlerle açıklanması mümkün olmamaktadır. Ölçülmesi daha zor olan hizmet kalitesi, insan yetenekleri, nitelikleri ve daha da önemlisi değişen koşullara uyum sağlayabilme esnekliği gibi organizasyonel nitelikler; başarı ve başarısızlıkta çok daha büyük bir rol oynamaktadır (Yılmaz, 2006: 155). Bu bağlamda motivasyon kavramı kurumsal başarıyı tetikleyen büyük bir güç olmaktadır.

Motivasyon zihinsel anlamda bireyi harekete geçiren güçtür. Latice“-de hareket anlamına gelen “movere” kökünden türetilmiş bir sözcüktür. Psikolojide içten gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedefe doğru yönelme ve maksatlı davranışlar gösterme sürecini ifade etmek için kullanılmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005: 19). Kurumlar açısından motivasyon, çalışanların yaptıkları işlere karşı isteklendirme ya da güdüleme olarak belirtilebilir. En genel ifadeyle motivasyon, bir hedefe yönelik olarak, bireyin zihnini ve davranışlarını sürekli olarak harekete geçirmesidir.

Motivasyon aynı amaca ulaşma yönünde bir bireyin içinde bulunan arzu ve hazır olma derecesidir. Motive etme fonksiyonu ise örgütsel amaçları anlama ve kabul etme ve çalışanları bu amaçlara ulaşmada olumlu olarak katkıda bulunmaya yönlendirmektir. Çalışanların motivasyonun sağlanması iş hayatının önemli konuları arasında yer almaktadır. Çünkü motivasyon hem çalışanın hem de örgütün performansında önemli rol oynamaktadır (Ağırbaş, vd., 2005: 327-328).

Çalışanların motivasyonu onların ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgilidir. Bu yönüyle A. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ihtiyaçları sınıflandırarak her yetenekli çalışanın ihtiyaçlarının farklı olabileceğini göstermektedir. Bu sınıflandırma fizyolojik gereksinimler, güvenlik ihtiyacı, ait olma ve sevgi gereksinimi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimi olarak kategorize edilmektedir. Kurum liderleri ve yöneticileri bu bağlamda çalışanların ihtiyaçlarının farklı olabileceğini göz önünde bulundurarak çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini ayrı ayrı değerlendirmeleri gerekmektedir. Kurumdaki yetenekli çalışanın ücret sıkıntısının olması, çalıştığı yerde fiziksel şartların yetersiz olması fizyolojik gereksinimini, çalışan üzerinde kadro sıkıntısı varsa güvenlik gereksinimini ortaya çıkarmaktadır. Bu gereksinimleri karşılanmaya yönelik uygulamalar olmadığı takdirde çalışanların işe motive olmaları mümkün görülmemektedir. Gereksinimi karşılanan kişi bir üstteki gereksinimi karşılamak için yönelme gösterecektir. Bu durum aynı zamanda kişinin gelişim düzeyini de olumlu etkileyecektir.

Yetenekli çalışanların motivasyonlarının yüksek tutulmasında moral faktörünün de önemli bir yeri bulunmaktadır. Kurumsal iletişim uygulamalarının doğruluk ilkesine bağlı kalarak daima pozitif ve çalışan faydasına yönelik planlanması, yetenekli çalışanlar üzerinde tatminin, güvenin ve iyimserliğin oluşacağı bir iklimi meydana getirecektir. Ölçülmesi zor ve subjektif bir kavram olan moral’in her zaman motivasyon ve verimliliği maksimum seviyeye çıkarmasını beklemek doğru olmamaktadır. Bu bağlamda moral kavramı çok yönlü bir etkiye sahip olabilmektedir. Ama morali yüksek olan kurumlarda, yetenekli çalışanlar arasında ilişkilerin düzenli, sağlıklı ve sağlam olduğu görülmektedir.

Çalışanları kurum yararına hareket etmek için motive etmek ve onların uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelmektedir (Öztürk ve Dündar, 2003: 58).

Yetenekli çalışanın motivasyonu artırmak için çeşitli çözüm önerileri daima tartışılmaktadır. Tarihsel süreçte bunlar 3 aşamada ele alınabileceği belirtilmektedir. Buna göre (Atlı, 2012: 210-213):

Motivasyon 1.0 yaklaşımı: yeme, içme ve hayatta kalma gibi fiziksel ihtiyaçları kapsayan motivasyon yaklaşımıdır. Antik dönemden bu yana

devam eden bu yaklaşım önemini devam ettirmesine karşın günümüzde çok yetersiz kalmaktadır.

Motivasyon 2.0 yaklaşımı: Ödüller ve cezaları kapsayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda temel yaklaşım, yarar sağlayan ücret ve terfi ile ödüllendirilirken kuruma zarar verenler para cezası, işten kovulma gibi cezalarla karşı karşıya gelebilmektedir. Bu yaklaşımın, kişilerde ödül beklentisini ve ceza korkusunu meydana getirmesi onlarda stresin oluşmasına yol açarak, dolayısıyla onların geniş ve yaratıcı düşüncelerini engellemektedir. Bu sebeple bu yaklaşım son yıllarda yetersiz kalmaktadır.

Motivasyon 3.0 yaklaşımı: Çalışana özerklik verilerek motive edilmesine dayanmaktadır. Motivasyon 3.0 yaklaşımının temelinde çalışanlara istedikleri zaman diliminde, istedikleri işi, istedikleri şekilde yapma özerkliği bulunmaktadır. Bu yaklaşımda önemli olan aktivitenin sağladığı ödül değildir. Asıl önemli olan yapılan aktivitenin kişide tatmin duygusunu sağlamasıdır.

Günümüzde yetenekli çalışanların motivasyonunda fiziksel şartların iyi olması, ödül ve ceza sistemleri gerek şart kabul edilir ama yeter şart olarak kabul edilmemektedir. Bu süreçte çalışanlara özerklik verilmesi, inisiyatif hakkının tanınması, yaratıcı arge çalışmalarında maddi imkanların sunulması, olası mobbing (Psikolojik baskı) durumlarına karşı çalışanın korunması ve yetenekli çalışanların kariyerlerine katkı sağlayacak çalışmaların desteklenmesi çalışan motivasyonu açısından önemli görülmektedir.

Çalışan motivasyonunu ve verimliliğini yükseltmek isteyen şirketlerin Motivasyon 3.0'ın üç ana unsuruna dikkat etmesi gerekiyor. Bu üç ana unsur konusunda da kendilerine şu soruları sormalılar (Gözütok, 2010: 190-193):

Çalışanlarımız işlerini nasıl, ne zaman, nerede ve kimle yapacakları konusunda yeterli kontrol ve özgürlüğe sahip mi?”,

Çalışanlarımıza düzenli olarak yaptıkları işi daha iyi yapma konusunda fırsat veriliyor mu?”,

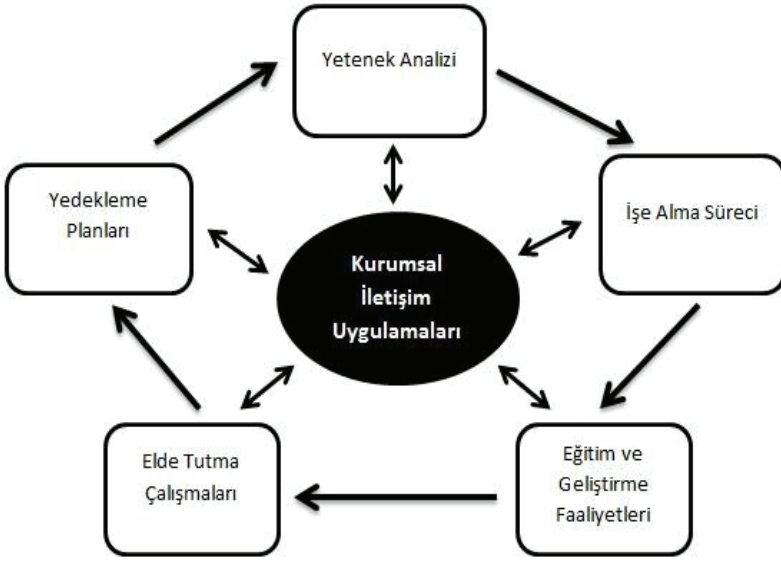
Çalışanlarımız yaptıkları işin ne kadar önemli olduğunu, dünyayı ya da yaşamları anlamlı bir şekilde değiştirmeye katkıda bulundukları duygusunu yaşıyorlar mı?”

Eğer bir şirket bu adımları atıp her bir soruya çalışanları adına “evet” yanıtını verebiliyorsa o zaman çok verimli ve cazip bir iş alanı yaratma konusunda iyi bir yolda demektir.

Motivasyon teorisi, çalışan insanların tüm yeteneklerinin kullanılmasına imkân verecektir. Belirli bir durumda üretim girdilerinin, verimlilik ve etkinlik üzerindeki etkisi sınırlı kalmaktadır. Çalışan bireyin, işinden duyduğu hoşnutluğu artırarak motive edilmesi, işinde göstereceği çabayı ve gayreti artıracaktır. Sonuçta ise güdülenmiş insan gücü, örgütsel amaçlara ulaşılmasındaki isabet derecesini yükseltecek ve kaynaklardan en iyi şekilde faydalanmasını sağlayacaktır (Eroğlu, 2006: 380). İş sonuçları ve rekabet üzerinde fark yaratan motivasyon, kurumlar tarafından iletişim kanalları ile daima kontrol edilmeli, stratejik uygulamalarla da motivasyonun sürekliliği sağlanmaya çalışılmalıdır.

3.3. KURUMSAL İLETİŞİM-YETENEK YÖNETİMİ İLİŞKİSİNE İLİŞKİN MODEL ÖNERİSİ

Bu bölümde kurumsal iletişim ve yetenek yönetimi ilişkisine yönelik model önerisi bulunmaktadır. Bu modelde kapsamlı ve bir çok departmanla koordineli olan yetenek yönetiminin içinde yer alan aşamalar arasında ve bu aşamaların kendi içerisinde kurumsal iletişim önemli olmaktadır.



Şekil 11: Kurumsal İletişim ve Yetenek Yönetimi İlişkisi

Şekil 11’de görüldüğü üzere kurumsal iletişim uygulaması hem yetenek yönetimi sürecindeki aşamalar arasında hem de bu süreçteki her bir aşamanın içerisinde yer almaktadır.

Birinci Adım: Yetenek analizi aşamasında çalışanların yeteneklerinin derinlemesine olarak araştırılmasında ve kurum beklentisi yönünde değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında kurumsal iletişim uygulamalarının rolü, tutarlı ve gerçekçi bir analizin ortaya konmasında önemlidir. Yetenek analizinde dikkat edilmesi gereken önemli hususların başında kurumsal hedeflere taşıyacak pozisyonların belirlenmesi ve bu pozisyonlara uygun yetenek özelliklerinin belirlenmesi gerekmektedir.

İkinci Adım: Bu analiz aşamasından sonra kurumun hedeflerine uygun olanlar işe alınarak kurumsal iletişim kapsamında oryantasyon sürecine girilir. Bu süreçte çalışanlar daha derinlemesine tanımlanarak, kurum kültürü ve kurumsal hedefler kurumsal iletişim yoluyla aktarılır. Bu aşamada çalışanın performansı, deneyimi, sosyal yönü, kariyer hedefleri ve potansiyeli tanımlanmaktadır.

Üçüncü Adım: Bu sürecin devamında çalışanın gelişimine yönelik eğitim faaliyetleri düzenlenir. Bu aşamada önemli olan yetenekli çalışanın ihtiyacını giderecek, kariyer gelişimine katkı sağlayacak ve çalışanı tatmin

edecek eğitim çalışanlarının belirlenmesidir. Bu bağlamda bunların hedef doğrultusunda gerçekleşmesi ve koordineli yürümesi kurumsal iletişimin etkinliği ile doğrudan bağlantılıdır. Eğitim, rotasyon, koçluk gibi eğitim çeşitleri çalışanın geleceğe yönelik hedefleri doğrultusunda hazırlanmalıdır. Bu aşamada eğitim programı belirlenirken kurumsal hedeflerin yanında yetenekli çalışanın bireysel kariyer hedeflerinin dikkate alınması programın etkinliği açısından önemlidir.

Dördüncü Adım: Bunun yanında çalışanları motive edecek, kuruma karşı bağlılıklarını sürdürecektik etkinlikler düzenlenmelidir. Aksi takdirde yetenekli bir çalışanın işten ayrılması ve yerine yeni bir çalışanın adapte edilmesi kurumun maliyet, emek ve zaman kaybetmesine yol açacaktır. Bu sebeple kurumların yetenekli çalışanları memnun edecek kurumsal kültür, felsefe ve kimliğe sahip olmaları ve daima bunları geliştirmeleri maliyet, zaman ve emek gibi kayıpları en aza indirerek, kurumların rekabette hedefe doğru yürümesini sağlayacaktır. Kurumsal iletişim çalışmaları, kurumsal kültürün açık ve şeffaf yapılar haline getirerek gelişmesine ve devam etmesine katkı sağlayarak kültüre dayanan kurumsal felsefenin ve kimliğin olumlu yönde gelişmesinde de önemli rol oynayacaktır. Ayrıca çalışanların organizasyonlara olan katkılarının dolayı daima ödüllendirilmeleri onların moral ve motivasyonları üzerinde olumlu etki yaratacaktır.

Beşinci Adım: Son aşama olan yedekleme yönteminde amaç kısa, orta ve uzun vadede geleceğe yönelik çalışan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik süreci ve metodolojiyi kapsamaktadır (Yazıcıoğlu, 2006: 32). Bu aşamada gelecekte ihtiyaç duyulabilecek anahtar pozisyonlara çalışanların önceden tespit, teşvik edilmesi, eğitim ile hazırlanmasını ve yerleştirilmesidir. Kurumlar bu sistem ile ihtiyaç duydukları yetenekleri istedikleri zamanda kullanarak doğabilecek açıkları hızlı bir şekilde kapatmış olurlar. Yedekleme sürecinde anahtar pozisyonların ve anahtar özelliklerin belirlenmesi açık ve şeffaf iletişim sayesinde net bir şekilde ortaya konulabilecektir. Çünkü bu süreçte çok farklı departmanlarla değerlendirmeler yapılması farklı kaynaklardan bilgi sağlanması iletişim sürecinin etkinliği ile olacaktır. Yedekleme yapıldıktan sonra üst yönetimde ve ara yönetimde açılacak pozisyonlar doğrultusunda atama yapılacaktır. Bu pozisyonların ortaya çıkar çıkmaz yetenekli çalışanlara bilgilendirme yapılması ve hangi çalışanın bu pozisyonlara uygun olduğu konusunda tekrardan son bir analiz yapılması gerekecektir. Böylelikle sürekli olarak yetenekli yönetici döngüsü sağlanmış olacaktır.

SONUÇ

Günümüz rekabet ortamında rakiplere karşı fark yaratarak sektörde liderliğe ulaşmak isteyen kurumlar, yetenek yönetimi uygulamalarına önem vermek zorundadırlar. Amerika ve Avrupa’da yaygın hale gelen yetenek yönetimi, ülkemizde son yıllarda azda olsa değer kazanan bir kavram olmakla birlikte bu konu üzerinde yapılan araştırmalar yetersiz kalmaktadır. Bu tez çalışması, yetenek yönetiminin kurum açısından önemi ve yetenek yönetiminde kurumsal iletişim uygulamalarının rolü ve etkinliğini ortaya koymak üzere yapılmıştır. Yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması ve kurumsal iletişimin yetenek yönetimi üzerindeki etkisi aşağıda özetlenmektedir.

Yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesinin en temel şartı kurumun en üst kademesinden en alt kademesine kadar tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve desteklenmesidir. Entegre ve kapsamlı olan yetenek yönetimi programı kurum hedefleriyle uyumlu olmalı, aksi durumda programın verimli olması mümkün olmayacaktır. Bir kurumun, yetenek yönetimi programından yüksek verimlilik elde edebilmesi için kendi kurumsal yapısına özgü bir yetenek yönetimi programı oluşturmalıdır. Bu konuda başarılı olan kurumlarda yetenek yönetimi uygulamasının kurumsal değerler doğrultusunda ve kurumun sektörel yapısı ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Yetenek kavramı, bireylerin davranışlarını yönlendirmede yararlanılabilecekleri zihinsel ve bedensel kapasitedir. Başka bir yönüyle yetenek kavramı, doğuştan gelen potansiyel yapabilme kabiliyeti, yüksek performans ve yaratıcılık becerisi gibi farklı açılarda değerlendirilmektedir. Kurumlar yetenekli çalışanı belirlerken yüksek potansiyele sahip olma, performans düzeyi, liderlik becerisine ve çalışanın kurum içinde diğer çalışanlarla olan ilişkilerini göz önünde bulundurmaktadırlar. Bu bağlamda kurumlar, değerleri doğrultusunda yüksek potansiyele sahip çalışanlara farklı yüksek performans sergileyen çalışanlara farklı stratejiler belirlemekte ve uygulamakta olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, kurumlar yapılan testler ve değerlendirmeler sonucunda yetenekli çalışanların ihtiyaç duyduğu alanlarda uygulamalar yaparak esnek ve bireysel bir çalışma yürütmektedirler.

Yetenekli çalışanların temel özelliklerine bakıldığında; sürekli değişme ve gelişme eğilimi olan, girişimci, inisiyatif kullanabilen, takım çalışmasına yatkın, değer yaratabilen, farklılıkları yönetebilen, vizyoner olan, paylaşımcı ve liderlik becerisine sahip olan bireylerdir. Bu yetkinliklere sahip olan yetenekli çalışanların az olması ve bu yetkinliklerin tümünün kendi çalışanlarında olmasını arzulayan kurumlar yetenek yönetimi uy-

gulamalarını başlatmışlardır. Yetenek yönetimi geniş anlamıyla potansiyel yetenekleri kuruma çekme, seçme, geliştirme en iyi çalışanları global çerçevede en stratejik rollere yerleştirme amacıyla bütün organizasyonel aktiviteleri kapsayan süreçtir. Bu bağlamda kurumlar, rekabette çok büyük avantajlar sağlayan yetenek yönetimi programının liderlik ve yöneticilik pozisyonlarını en az maliyetle doldurulmasını ve gelecekte de buna yönelik oluşacak yönetici/liderlik açıklarının kurumun kendi bünyesinden yetiştirilen çalışanlarla kapatılmasını sağlamaktadır. Bu programın kurumlara bir başka faydası da, kurum içinden lider olarak seçilen çalışanın kurumu önceden iyi tanımasından dolayı çalışanların beklentilerini daha görmesi, kurum kültürünü ve hedeflerini iyi bilmesi, yönetsel anlamda hata yapma riskinin en aza indirilmesini sağlayacaktır.

Yetenek yönetimi sürecinde izlenmesi gereken adımlarda ilk olarak kurumsal hedefler doğrultusunda yetenek yönetimi programının yıllık hedefleri ve stratejileri belirlenmelidir. İkinci aşamada kurumu hedefe ulaştırmada kilit rol oynayacak pozisyonların tespit edilmelidir. Üçüncü aşamada ise kurum, mevcut yetenek profili çıkarılarak yetenek açığı tespit edilmelidir. Dördüncü aşamada ise ortaya çıkan yetenek açığı doğrultusunda ölçülebilir gelişim planları ve uygulamaları yapılmalıdır. Beşinci aşamada uygulamalar sonunda kişilere yapılan yatırımların sonucunu görmek adına performans değerlendirmesi yapılmalıdır. Son aşamada ise genel durum değerlendirmesi sonucunda ihtiyaç duyulan pozisyonlara atanmalı ya da yedeklenerek açılan pozisyonlarda değerlendirilmelidir.

Kurumlar açısından yetenekli çalışan, yüksek performans gösteren, yüksek potansiyele sahip, gelecek vaat eden kuruma uzun yıllar gerekli olacak çalışanlar olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanında yetenekli çalışan global düşünebilen ve yerel davranma esnekliğine sahip olması, müşteri odaklı bir anlayışa sahip olması önemlidir. Kurum içerisinde sinerjinin ve takım ruhunun oluşabilmesinin, iş sürecinin etkili bir şekilde ortaya konulmasının dolayısıyla kurumun büyümesinin yetenekli çalışanlara bağlı olduğu belirlenmiştir. Kurumun rekabette öne çıkması ve hedeflediği noktaya ulaşması yetenekli çalışanlarla sağlanabilmektedir.

Yetenekli çalışanların kurumlarına sağladıkları katkı konusunda bilgilendirilmeleri ve takdir görmeleri onların motivasyonları üzerinde pozitif etki yaratmaktadır. Yetenekli çalışanların takdir edilmesi, ödüllendirilmeleri ve özendirilmeleri onlarda olumlu etki yaratarak performanslarının da artmasını sağlayacaktır. Kurumlar bu bağlamda çalışanlara etkin geri bildirimler verdiklerini, başarıların paylaşıldığı ve ödüllerle desteklediklerini belirtmektedirler. Yetenekli çalışanlara organizasyonlara sağladıkları katkı konusunda bilgilendirilmeleri ve takdir edilmeleri çalışanın yüksek performans sergilemesini, kuruma karşı sadakatin artmasını, potansiyel özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Kurum içerisinde kültürün aktarılması, içselleştirilmesi, iş sürecinde koordinasyonun sağlanmasında, kurum dışında doğru mesaj ve medya planlamalarıyla kurumsal imajı ve itibarın şekillenmesinde kurumsal iletişim önemli rol üstlenmektedir. Kurumsal iletişimin kuruma katkılarına bakıldığında; kurum içinde güven ortamının oluşması, kurumsal hedeflerin doğru anlaşılması, kurum içinde sinerjinin oluşması ve iç ve dış hedef kitlelerde olumlu algının oluşması olarak sıralanmaktadır. Yetenek yönetimi kapsamında yapılan ve programın etkinliğini artıran kurumsal iletişim faaliyetlerinde birçok materyal kullanılmaktadır. Terfi eden çalışanlar için el kitapları, organizasyonlara yönelik duyuru broşürleri, kurumların kendi yayınları tarafından hazırlanan yönetsel kitaplar, intranet üzerinden sağlanan ön okuma dokümanları, elektronik takvim, e mail, dergiler ve gazeteler, internet üzerinden popup çalışmaları olarak sıralanabilmektedir. Bunun yanında yüz yüze iletişim ve dönemlik toplantılarda yapılan kurumsal iletişim faaliyetleri içerisinde değerlendirilmektedir. Yetenek yönetiminde, kurumsal iletişimin rolü ve etkisi aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır:

- Son yıllarda ortaya çıkan yetenek yönetimi programının kurum içinde işlevinin ve öneminin çalışanlar tarafından doğru anlaşılmasında,
- pozitif Kurumsal imaj ve kurumsal itibarın oluşmasında temel bir etken olan kurumsal iletişimin, yetenekli çalışanın kurumu beğenmesinde ve kuruma karşı güven duymasında,
- yetenek yönetimi program hedeflerinin yöneticiler ve çalışanlar tarafından doğru anlaşılmasında,
- yetenekli çalışanlardan geri bildirimlerin alınmasıyla program içeriğinin stratejik biçimde oluşturulması ve güncelleştirilmesinde,
- farklı yeteneklere sahip çalışanların farklılıklarının etkin bir şekilde yönetilmesinde,
- kilit pozisyonların belirlenmesinde ve yedekleme planlarının yapılmasında
- entegre ve kapsamlı bir süreç olan yetenek yönetimi programının diğer bölümlerle iş birliğinin sağlanmasında,
- yetenek havuzuna seçilecek çalışanların belirlenmesinde üst yöneticiler ve insan kaynakları arasında koordinasyonun sağlanmasında,
- yetenek yönetimi programında uygulanan eğitim faaliyetlerinin, proje çalışmalarının, mentorluk ve buna benzer diğer çalışmaların önceden planlanıp duyurulması, organize edilmesi ve verimliliğinin takip edilmesinde,
- yetenekli çalışanların gelişimi için eğitim materyallerinin hazırlan-

masında ve doğru mecraları kullanarak çalışanlara zamanında ulaştırılmasında,

- yetenekli çalışanların potansiyel yeteneklerini fark ettirilmesinde ve yetenekli çalışanın motivasyonun yüksek tutulmasında,

- yetenek yönetimi programının çalışanlar tarafından benimsenmesi ve yetenekli çalışanların elde tutulmasında önemli rol ve etkiye sahiptir.

Kurumsal iletişim yetenek yönetiminin hem etkinliğini ve hem de başarılı olmasını pozitif anlamda etkilemektedir. Entegre ve kapsamlı bir süreç olan yetenek yönetimi departmanının farklı bölümlerle iş birliği içinde olmasında ve bu iş birliğinin devam ettirilmesinde kurumsal iletişimin rolü çok önemlidir. Kurumsal iletişimin yetenek yönetimi programının verimli bir şekilde yönetilmesinde birçok aşamada olumlu katkıları bulunmaktadır. Bu katkıları kısaca belirtmek gerekirse; yetenek yönetimi programının çalışanlar tarafından doğru anlaşılmasını ve çalışanların programı benimsenmesini sağlamaktadır. Öte yandan kurumsal iletişim, kurum içinde belirsizlikleri kaldırarak, güven ortamının oluşmasını sağlamaktadır. Bu durumda, yetenekli çalışanların rahat hareket alanı bulmalarını ve çalışanların potansiyel yeteneklerini fark etmelerini sağlamaktadır. Bunun yanında hedef kitlenin zihninde olumlu imaj ve itibarın oluşmasını sağlayan kurumsal kimliğin oluşmasında önemli bir unsur olan kurumsal iletişim dolaylı olarak yetenekli çalışanın kuruma karşı hayranlık duymasında önemli rol oynamaktadır. Bu durumda kurumların, günümüz rekabet ortamında fark yaratan yetenekli çalışanları elde tutulmalarını ve korumalarını kolay hale getirmektedir.

Son olarak, gelecekte çok daha önemli ve popüler hale gelecek olan yetenek yönetimi yaklaşımı, doğru kurumsal iletişim stratejileri ve uygulamalarıyla birlikte, kurumların hedeflediği noktalara ulaşmalarında önemli rol oynayacaktır.

KAYNAKÇA

- Ada, N., Alver, İ. ve Atılı, İ. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. Ege Akademik Bakış Dergisi, 8(2). 487-518.
- Adalı, B. (2005). CRM Müşteri İlişkileri Yönetimi, İstanbul: Reklamcılık Vakfı Yayınları.
- Aguinis, H. Gottfredson R., K. ve Joo H. (2012). Using Performance Management to Win The Talent War. Business Horizons, 55(6), 609-616.
- Ağırbaş, İ., ve Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8(3), 326-350.
- Akıncı, Z. B. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi: Etkinlikte İletişim Odaklı Bir Yaklaşım. İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları.
- Aktan, E. (2007). Kurumsal İletişim Sürecinde Liderin Rolü. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Aktaş, Y. (2008). Personeli Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme bilim dalı, Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalı Yüksek Lisans tezi, Sakarya.
- Aktay, E. (2012). Yetenek Savaşları Tam Gaz. <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=5905> Erişim Tarihi: 06.09.2012.
- Akyazı, A. (2007). Bilgi Toplumunda Dijital Bölünme ve Yeni Medya Kavramının Dijital Bölünmeye Etkisi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Basın Ekonomisi ve İşletmeciliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, 68-97.
- Aldemir, C., Budak, G. ve Ataol, A. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.
- Altınışik, U. (2003). Kurumsal İletişimin Değişen Yönü ve Bir Uygulama. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, S.B.E. İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Altınkurt, Y. (2007). Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim

Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi) Anabilim Dalı Doktora Tezi, Eskişehir.

Altınöz, M. (2009). Yetenek Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları.

Altıntaş, N. (2003). Stratejik liderlik ve yetenek yönetimi.

<http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/249410.asp#BODY> Erişim Tarihi: 26.09.2012.

Altıntaş, N. (2003). Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi..

<http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/249410.asp> Erişim Tarihi: 14. 10. 2012.

Altuntuğ, N. (2007). Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta.

Arslan B. ve Arslan, E. (2006), Örgütsel İletişim. (Editör: Uğur Demiray), Pegem Yayıncılık: Ankara.

Aşkun, B. O. (2010). İşletmelerde Kurumsallaşma ve Kurumsal İletişimin Önemi. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 30.

Ata, N. (2006). Bilgi Çağında Kariyer ve Liderlik. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi. Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi, 2(2), 59-67.

Atlı, D. (2012), Yetenek Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu. İstanbul: Crea Yayınları.

Aytürk, N. (2010)., Örgütsel ve Yönetimsel Davranış: Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.

Bakan, İ. ve Büyükebe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 7, 1-30.

Bakan, Ö. (2005). Kurumsal İmaj Oluşumu ve Etkili Faktörler. Konya: Tablet Kitapevi.

Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Başaran, B. (2004). Örgüt İçi İletişim ve Yönetime Katılma İlişkisinin Genel Memnuniyet Üzerine Etkisi: Sektörel Bir Uygulama, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım, Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Baştak, M. B. (2010). Emniyet Teşkilatı'nın Kurumsal İletişiminin Kurumsal İmaja Etkisi: İstanbul Polisi Örneği. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, Halkla İlişkiler Bilim Dalı, İstanbul.
- Bayatlıoğlu B. B. (2005). Bilişim Teknolojilerinin Türk Bankacılığının Yönetim ve Organizasyon Yapısına Etkileri. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Bat, M. (2012). Dijital Platformda Sosyal Medyanın Stratejik Kurumsal İletişime Etkisi. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı Doktora Tezi, İzmir.
- Berger, L. A. ve Berger, D. R. (2004). The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People. USA: McGraw Hill.
- Berlo, D. K. (1960). The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice. San Francisco: Rinehart.
- Bıçakçı, İ. (2000). İletişim ve Halkla İlişkiler. Ankara: Mediacat Yayınları.
- Buckingham, M. ve Vosburg R. M. (2001). The 21st Century Human Resources Function: It's The Talent, Stupid!. Human Resource Planning, 24(4), 17-23.
- Büyük Larousse. (1986). 24. Cilt. İstanbul: Milliyet.
- Castells, M. (1999). Information Technology, Globalization and Social Development. United Nations: UNRISD Discussion Paper. Charvatova, D. ve Van der veer, C. G. (2006). Communication and Human Resource Management and its Compliance with Culture. International Journal of Human and Social Sciences, 1(1), 14-18.
- Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. Harvard Business Review, 86(3), 74-81.
- Ceylan, N. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Conaty, B. ve Charan, R. (2011). Yetenek Sarrafları: Akıllı Liderler Niçin İnsanlara Rakamlardan fazla Değer Verir?. Çeviren: Nadir Özata. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Cunningham, I. (2007). Talent Management : Making it real. Development and Learning in Organizations, 21(2), 4-6.

- Çavuş, M. F. (2006). İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Konya.
- Çetinkaya, A. (2007). Kurumsal İletişim Çerçevesinde Karar Destek Sistemleri ve Portal Yönetim. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Bilişim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çelik, M. ve Zaim, A. (2011). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 10(20), 33-38.
- Çelik, S. (1999). Üniversite Kütüphanelerinde Personel Yönetimi ve Türkiye’de Durum. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kütüphanecilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çelik, M. (2011). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. Çerçeve Dergisi, 17(52), 110-116.
- Davies B. ve Davies B. J. (2010). Talent Management in Academies. International Journal of Educational Management, 24(5), 418-426.
- Demir, F. O. ve Kırdar, Y. (2007). Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM. Review of Social, Economic & Business Studies, 7(8), 293-308.
- Demirbağ, E. (2004). Sorularla Müşteri İlişkileri Yönetimi. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Demircioğlu, H. Ö. (2010). Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründen Bir Uygulama. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl: 9(12), 282 – 303.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(3),145-166.
- Durdağ, D. (2006). Müşteri İlişkileri Yönetiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Üzerindeki Etkileri. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Dutttagupta, R. (2012). Identifying and managing your assets: talent management. http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm, Erişim Tarihi: 26.12.2012.
- Düşükcan, M. (2003). Örgütlerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel iletişimin Etkililiği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Efil, İ. (2002). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. 7. Basım. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Davranış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1999). İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik. 5. Baskı, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Erdoğan, İ. (2003). Pozitivist metodoloji Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum. Ankara: Erk Yayınları.
- Erkoç, Z. (2006). İnsan Kaynakları Yönetim ve Kalite Yönetim Sistemleri Terimleri Sözlüğü. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eroğlu, E. (2011). İletişimci Liderlik: Yöneticilerin İletişimci Biçimleri Üzerine Bir Araştırma. Konya: Literatürk Yayınları.
- Eroğlu, F. (2006). Davranış Bilimleri. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. Ege Akademik Bakış, 11(1),121-136.
- Filizöz, B. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(1),161-180.
- Fiske, J. (1996). İletişim Çalışmalarına Giriş. Çev: Süleyman İrvan, Ankara: Arka Yayınları.
- Fulmer, R. M. ve Conger, J. A. (2004). How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage Growing Your Company's Leaders. Pennsylvania: Soundview Executive Book Summaries.
- Gandz, J. (2006). Talent Development: The Architecture of a Talent Pipeline That Works. Ivey Business Journal, 70(5), 1-4.
- Geylan, R. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Girginger, N. ve Yılmaz, A. (2007). Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları. Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8(2), 61-80.

- Gizir, S. ve Şimşek, H. (2005). Communication in a Academic Context. Higher Education, 50, 197-221,
- Glen, C. (2006). Key Skills Retention and Motivation: The War For Talent Still Rages And Retention is The High Ground. Industrial and Commercial Training, 38, (1), 37-45.
- Goodman, M. B. (2000). Corporate Communication: The American Picture. Corporate Communications: An International Journal, 5,(2), 69-74.
- Gökçe, O. (1998). İletişim Bilimine Giriş. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Göksel A. B. ve Yurdakul., N. B. (2002). Temel Halkla İlişkiler Bilgileri. İzmir: Ege Üniversitesi Yayınevi.
- Gözütok, N. (2010). Motivasyon 3.0 Dönemi Başlıyor. Capital Aylık İş Dergisi, İstanbul: Mart Sayı: 3, Erişim adresi: <https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/motivasyon-30-donemi-basliyor> , Erişim Tarihi: 01.02.2013.
- Green, N. D. (2008). Managing The Talent Management Pipeline Towards A Greater Understanding Of Senior Managers” Perspectives in The Hospitality And Tourism Sector. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7):807-819.
- Gümüş M. ve Öksüz B. (2009). Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi. Ankara: Nobel Basımevi.
- Gürel, T. (2009). Hizmet İçi Eğitimlerin Kurum İçi İletişim Aracı Olarak Kullanımına Yönelik Bir Öneri. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(3), 19-34.
- Gürgen, H. (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi. İstanbul: Der Yayınları.
- Gürüz, D. ve Eğinli A. T. (2008). İletişim Becerileri: Anlamak-Anlatmak-Anlaşmak. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Gürüz, D. ve Eğinli, A. T. (2011). Kişilerarası İletişim: Bilgiler-Etkiler- Engeller. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Gürüz, D. ve Yayılacı, G. Ö. (2007). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Handfield E. M. H. ve Axelrod, J. B. (2001). The War For Talent. Boston: McKinsey & Company Inc., Harvard Business School Press.
- Hara İ., (2008). Kurum İçi İletişim Açısından Halkla İlişkiler ve İnsan Kaynakları Departmanlarının Yapısal Analizi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı, İstanbul.

- Hearn, G. Marcus Foth, M., Gray, H., (2009). Applications and Implementations of New Media in Corporate Communications. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(1), 49-61.
- Herstein, R., Mitki, Y. ve Jaffe, E. D. (2008). Communicating A New Corporate Image During Privatization: The Case Of El Al Airlines. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(4), 380-393.
- Hiltrop, J. M. (1999). The Quest for The Best: Human Resources Practices to Attract And Retain Talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430.
- Hobikoğlu, E. H. (2009). Yeni Ekonomide İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabetin Yarattığı Katma Değerin Bilgi Toplumunda Etkisi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.*
- Horváthová, P. ve Davidová, M. (2011). Application of Talent Management with the use of Information and Communications Technology in the Czech Republic and Other Developing. *Emerging and Transitions Economies, World Academy of Science, Engineering and Technology*, 80(56) 458-465.
- Iles, P., Chuai, X. ve Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.
- İbicioğlu, H. (1999). İşletmelerde İnsan gücü Verimliliğinin Arttırılması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2)171-185.
- İcil, A. (2008). Akademik Örgütlerde Kurumsal İtibar ve İletişim İlişkisi Akdeniz Üniversitesi Üzerine Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.*
- İnce, K. S. (2006). Kamu Kuruluşlarında ve İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İletişim İlişkisi. *Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.*
- Karakuş, C. (2010). Kurumsal İletişim Yönetiminde Halkla İlişkiler Ajanslarının Yeri. *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.*
- Karcioğlu, F., Timuroğlu, M. K. ve Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama. *Yönetim dergisi*, 20(63), 59-76.
- Kartan, N. (2007). İntranetin Örgütsel İletişime Etkiler ve İntranetin Bir Alt Sistem Olarak Datashare Teknoloji Ltd. Şti. Uygulaması. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.*
- Kelleci, M. A. (2003). Bilgi Ekonomisi, İşgücü Piyasasının Temel Aktörleri ve Eşitsizlik: Eğilimler. *Roller, Fırsatlar ve Riskler, DPT: Yayın No: 2674.*

- Keykubat, N. K. (2006). Kurumsal İletişim Ve Tanıtım Tekniği Olarak Sponsorluk ve Sponsorluğun Bankacılıkta Uygulanması- Türkiye İş Bankası A.Ş. örneği. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim-Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- Kirkland, S. (2009). Creating A Common Language For Building A Successful Talent Management Program: Paving The Path For Succession, And Success, Within Your Organization. Journal Of Blood Services Management, 49(7), 1498-1501.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Kurudayıoğlu, M. ve Deniz, K. (2001). <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/iletisim.htm> Erişim Tarihi: 07.11.2012.
- Langford, N. ve Salter, B. (2002). Critical Corporate Communications. London: John Wiley & Sons Ltd.
- Little, B. (2010). Talent Management and Its Technological Partners. Industrial and Commercial Training, 42(7):389-393.
- Mandracıoğlu, A. (2010). Dünyada ve Türkiye’de Yaşlıların Demografik Özellikleri. Ege Tıp Dergisi, 49(3), 39-45.
- McCauley, C. ve Wakefield, M. (2006), Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers. The Journal For Quality & Participation, Winter, 29(4), 7-39.
- Mutlu, E. (2008). İletişim Sözlüğü. Ankara: Ayraç Yayınları.
- Nilsson S. ve Ellström P. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. European Journal of Training and Development, 36(1):26-45.
- Orhon, Ö. (2007). Demografik Yapıda Görülen Değişimlerin Çalışma Hayatına Etkileri. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim dalı Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Oktay, M. (2000). Davranış Bilimlerine Giriş. İstanbul: Der Yayınları.
- Oskay, Ü. (1992). İletişimin ABC’si. İstanbul: Simavi Yayınları.
- Önen, L. ve Tüzün, B., (2005). Motivasyon, İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Öz, Y., (2011). Yeni Bir Kurumsal İletişim Aracı Olarak Bloglar ve Türkiye’deki Yönetici Blogları Üzerine Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazetecilik Anabilim Dalı, Bilişim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Özcan, S. (2001). İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinden Pareto Analizi ve Çimento Sanayiinde Bir Uygulama. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2(2), 151-174.
- Özdemir, E. K. (2023). Communication Competence and Stakeholder Communication as a Dimension of Distinctive Competence in Work Life: A Qualitative Research. OPUS– Journal of Society Research, (Special Issue-Human Behavior and Social Institutions), 770-782.
- Özdemir, E. K. (2024). Qualitative Evaluation of the Academic Reflections of Artificial Intelligence Applications in the Fields of Communication and Public Relations. Journal of Social Sciences, 12: 381-409.
- Özgen, E. (2003). İletişim ve Liderlik. İletişim Dergisi, 18, 99-119.
- Özkan, A. (2009). Halkla İlişkiler Yönetimi. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Öztürk, Z. ve DüNDAR, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(2), 57-67.
- Paksoy M. ve Acar, M. (1996). Örgütsel İletişim. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Pelenk S. E. (2008). Kocaeli ve Çevresindeki Büyük Ölçekli Şirketlerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Polat, F. (2009). İş'te Aşkta Okulda Sokakta İletişim Nasıl Kurulur. İstanbul: Avrupa Yakası Yayınları.
- Pruis, E. (2011). The Five Key Principles For Talent Development. Industrial and Commercial Training, 43(4), 206-216.
- Riel, V. ve Cees B. M. (2003). The Management of Corporate Communication, Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate-Level Marketing. Editör: John M. T. Balmer, Stephen A. Greyser, London, Routledge.
- Sabancı, A. F. (2008). Toplam Kalite Yönetiminin Başarıyla Uygulanmasında Kurumsal İletişim Araçlarının Değerlendirilmesi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Reklamcılık Ve Tanıtım Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). Örgütsel İletişim. Bursa: Furkan Ofset.
- Sarıkamış, Ç. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim arasındaki ilişkinin Örgüte Bağlılık ve İş tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

- Seçer, B. ve Çınar, E. (2011). Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 18(2), 49-62.
- Sevimli, Ö. G. (2007). Kurumsal İletişimde “Blog” Kavramına Yöneltilen Eleştiriler, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Seyhun, Ö., K. (2006). Avrupa Birliği’ndeki Demografik Dönüşümün Türkiye’nin Avrupa Birliği’ne Üyeliği Çerçevesinde İş Gücü Piyasalarına Yansıması. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Sharma R. ve Bhatnagar J. (2009). Talent Management – Competency Development: Key to Global Leadership. *Industrial and Commercial Training*, 41(3):118-132.
- Siikaniemi, L. (2012). Information Pathways For The Competence Foresight Mechanism In Talent Management Framework. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 46-65.
- Sillars, S. (1998). İletişim. Milli eğitim Basımevi: İstanbul.
- Sims, D. (2009). The 30-Minute Guide to Talent And Succession Management. A Quick Reference Guide For Business Leaders, SPHR.
- Solmaz, B. (2004). Kurumsal söylenti ve Dedikodu. *Tablet Kitabevi*, Konya.
- Stremel, K., (2008). Communication Interactions: It Takes Two. The National Consortium on Deaf-Blindness.
- Sulak, H. ve Sarı, Y., (2007). Küreselleşme Sürecinde Denizli İmalat Sanayi İşletmelerinin Verimlilik Düzeyi ve Rekabet Gücüne Yönelik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12(2), 299-318.
- Sullivan, S.E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25(3):457-484.
- Şahan, A., İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar. <http://www.ikademi.com/stratejik-insan-kaynaklari-yonetimi/1091-insan-kaynaklari-yonetimi-ile-personel-yonetimi-arasindaki-farklar.html> Erişim Tarihi: 04.09.2012.
- Şimşek, Ş. (1999). Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. ve Çiftçi, M. (2010). Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 101-122.

- Tansley C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management?. *Industrial and Commercial Training*, 43(5):266-274.
- Taşkın, M. (2010). Ekonomik Kriz Ortamlarında Kurumsal İletişim Kanallarıyla İç Paydaşlara Dönük İtibar Yönetimi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- TC Kalkınma Bakanlığı Bilgi Toplumu Dairesi (2012). Bilgi Toplumu Stratejisinin Yenilenmesi Çalışmalarına İlişkin Kapsam Dokümanı. http://www.bilgitoplumu.gov.tr/belgeler/Bilgi_Toplumu_Stratejisinin_Yenilenmesi_Calismalarina_Iliskin_Kapsam_Dokumani.pdf. Erişim Tarihi: 16.09.2012.
- Tekinay, N. A. (2005). En Değerliler Nasıl Bulunur. *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, Mayıs, <http://www.capital.com.tr/en-degerliler-nasil-bulunur-haberler/18048.aspx>, Erişim Tarihi: 22.07.2012.
- TİSK, (2004). Dünyada Demografik Değişim. TİSK İşveren Dergisi, Kasım, (Çevrimiçi) http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1098&id=61, Erişim Tarihi: 16.09.2012.
- Topcu, A. (2007), Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Kurum Değeri Üzerine Etkileri. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K., Erdönmez, C. (2003). Genel ve Teknik iletişim. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tutar, H. (2003). Örgütsel İletişim. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. (2009). Örgütsel İletişim. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Tünel, S. (2009). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Anlayışı ve Antakya Organize Sanayi Bölgesi Uygulaması. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Türk Dil Kurumu. (2005). Türkçe Sözlük. 10. Baskı, Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Türk Dil Kurumu. (2012). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5_00a6d072fd7f0.95597791. Erişim Tarihi: 21.07.2012.
- Türk Dil Kurumu. (2012). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5_00d38a75c5c10.52472486. Erişim Tarihi: 23.07.2012.

- Türk Dil Kurumu. (2012). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5_01a5115e607b1.73626932. Erişim Tarihi: (02.08.2012).
- Türk Dil Kurumu. (2012). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5_00a6d072fd7f0.95597791. Erişim Tarihi: 21.07.2012.
- Türkçe Bilgi Kaynağı. (2012). Görsel ve İşitsel Araçlar, <http://www.bilgiler.gen.tr/1607-gorsel-%E2%80%93-isitsel-araclar.html>. Erişim Tarihi: 01. 12. 2012.
- Türkoğlu, N. İletişim Bilimlerinden Kültürel Çalışmalara Toplumsal İletişim: Tanımlar, Kavramlar, Tartışmalar. İstanbul: Kalemus Yayınları, 2007.
- Uren, L. (2011), What Talent Wants: The Journey To Talent Segmentation. Strategic HR Review, 10(6):31-37.
- Vaiman, V., Scullion, H., Collings D. (2012). Talent management decision making. Management Decision, 50(5):925-941.
- Van Riel, C.B.M. ve Charles J. Fombrun C. J. (2007). Essentials Of Corporate Communication. London: Published of Routledge.
- Vatan, F. (1996). Yönetici Hemşireliğin Gerektirdiği Yönetim Becerilerine İlişkin Bir Çalışması. Ege Üniversitesi Sağlık bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Vural Z. B. A. (2005). Kurum Kültürü. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Vural, Z. B. A. ve Coşkun, G. (2007). Örgüt Kültürü: İletişim, liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme. Nobel Yayınları, Ankara.
- Vural, B. A. ve Maden, D. (2011). Dijital Platformun Kurumsal İletişim Üzerindeki Etkileri. Yeni Düşünceler Dergisi, 6, 189-206.
- Yakupoğlu, S. (1996). Kapalı ve Açık Beceri Gerektiren Bireysel Sportlardaki Kişilik Özelliklerinin Araştırılması. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Yamauchi, K. (2001). Corporate Communication: A Powerful Tool For Stating Corporate Missions. Corporate Communications: An International Journal, 6(3):131-137.
- Yatkin, A. (2003). Halkla İlişkiler ve İletişim. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Yazıcıoğlu, S. (2006). Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Yılmaz, A. G. (2006). Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yılmaz, E. (2007). Kurum İçi İletişim Ortamı İle Kurumsal Güven Arasındaki İlişki ve Bir Alan Araştırması. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Halkla ilişkiler Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Yılmaz E. G. (2008). Kurumsal İletişim ve Prensiplere Dayalı Kurumla Uyuşmazlık Davranışı: Whistleblowing. Uluslararası Davraz Kongresi, Isparta.
- Yılmaz, H. (2008). Stratejik Liderlik. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Yılmaz, U. (2009). İşletmelerde Oran Analizi Yoluyla Finansal Performans Ölçümlemesi ve Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yiğit, İ. (2004). Örgütsel İletişim Açısından Bilişim Teknolojileri ve Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ÖZGEÇMİŞ

1988 yılında Kayseri’de doğdu. 2011 yılında Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halka İlişkiler ve Tanıtım Bölümü’nden mezun oldu. 2013 yılında Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı’nda “Yetenek Yönetiminde Kurumsal İletişim Uygulamalarının Rolü ve Etkinliği” başlıklı tez ile yüksek lisansını, 2019 yılında “Şehir Markalaşmasında Sosyal Medya Kullanımının Şehir İmajına Katkısı: İzmir Örneği” başlıklı tez ile doktorasını tamamlamıştır. 2017 yılından itibaren İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Medya ve İletişim Bölümü, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim dalında önce araştırma görevlisi daha sonra doktor öğretim üyesi şuanda da doçent olarak akademik kariyerine devam etmektedir. Yetenek yönetimi, şehir markalaşması, şehir imajı, marka sadakati, sosyal sorumluluk, dijital halkla ilişkiler gibi çeşitli alanlarda bilimsel çalışmaları bulunmaktadır.