

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI

NEPOTİZM VE KAMU YÖNETİMİNDE YENİ BİR
YAKLAŞIM OLARAK YETENEK YÖNETİMİ

MELÂHAT SÜMEYYE GÜN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN:
DR. ÖĞR. ÜYESİ SEMA MÜGE ÖZDEMİRAY

KONYA-2023

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI

NEPOTİZM VE KAMU YÖNETİMİNDE YENİ BİR
YAKLAŞIM OLARAK YETENEK YÖNETİMİ

MELÂHAT SÜMEYYE GÜN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN:
DR. ÖĞR. ÜYESİ SEMA MÜGE ÖZDEMİRAY

KONYA-2023



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

| | | | | |
|-------------------|--|---|---|--|
| Öğrencinin | Adı Soyadı | Melâhat Sümeyye GÜN | | |
| | Numarası | 20810401006 | | |
| | Ana Bilim / Bilim Dalı | Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı/Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bilim Dalı | | |
| | Programı | Tezli Yüksek Lisans | X | |
| | | Doktora | | |
| Tezin Adı | Nepotizm ve Kamu Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım Olarak Yetenek Yönetimi | | | |

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin Adı Soyadı
Melâhat Sümeyye GÜN

İmzası

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil. 1.1. Yetenek Yönetimi Süreci

TABLULAR LİSTESİ

- Tablo 1.1. Yetenekle İlgili Teorik Bakış Açılarının Özeti
Tablo 3.1. Görüşmecilere Ait Özellikler



ÖZET

ÖZET

| | | | | |
|------------|--|--|---|--|
| Öğrencinin | Adı Soyadı | Melâhat Sümeyye GÜN | | |
| | Numarası | 20810401006 | | |
| | Ana Bilim / Bilim Dalı | Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı/ Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bilim Dalı | | |
| | Programı | Tezli Yüksek Lisans | X | |
| | | Doktora | | |
| | Tez Danışmanı | Dr. Öğr. Üyesi Sema Müge ÖZDEMİRAY | | |
| Tez Adı | Nepotizm ve Kamu Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım Olarak Yetenek Yönetimi | | | |

Küreselleşmenin etkisi ve gelişen teknolojinin akıl almaz hızı, sanattan ekonomiye, siyasetten kamu yönetimine toplumu ilgilendiren alanlarda hızlı bir değişim dönüşümün yaşanılmasını kaçınılmaz kılmıştır. Her alanda olduğu gibi yönetim yapısında da bir değişim gündeme gelmiştir. Bu değişimden işletme yönetimlerinin etkilendiği gibi kamu yönetimi de etkilenmiştir ve yeni yaklaşımlar gündeme gelmiştir. Yeni kamu yönetimi, kamu yönetiminde işletmecilik, insan kaynakları yönetimi kavramları bu gelişmenin bir sonucu olarak değerlendirilebilmektedir. Yetenek yönetimi kavramı da son dönemde kamu yönetimi disiplininde kendine hatırı sayılır yer edinen bir yaklaşım olmuştur. Bununla birlikte kamu yönetim sisteminde etik dışı davranışlar zaman zaman görülebilmektedir. Bu davranışlardan biri de kayırmacılıktır. Özellikle akraba, aile gibi kan bağı ile bağlı kişilere birtakım ayrıcalıklar tanımayı ifade eden nepotizm, kayırmacılık çatısı altında yer edinmiştir.

Bu çalışmanın amacı da nepotizm ve yetenek yönetimi kavramlarını derinlemesine inceleyerek kamu çalışanlarının gözünde nepotizm algısını ve yetenek yönetimi uygulamalarının nepotizm ile bağlantısını değerlendirmeye çalışmaktır.

Bu minvalde çalışmada ilk olarak nepotizm kavramsal çerçevede ele alınmıştır, ikinci bölümde ise yetenek yönetimi kavramı detaylıca incelenmiştir. Üçüncü bölümde Ankara'da bir bakanlık çalışanları ile gerçekleştirilen görüşme bulguları ile çalışma sonlanmıştır. Söz konusu bakanlık çalışanlarının bulgularından elde edilen sonuca göre, kurumda nepotizmin varlığına dair bir algı olduğu ve yetenek yönetiminin nepotizmi azaltmada etkin bir rol oynayamadığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Nepotizm, Yetenek, Yetenek Yönetimi



ABSTRACT

ABSTRACT

| | | | | |
|---------------------|---|---|---|--|
| Author' s | Name and Surname | Melâhat Sümeyye GÜN | | |
| | Student Number | 20810401006 | | |
| | Department | Political Science and Public Administration | | |
| | Study Programme | Master's Degree (M.A.) | X | |
| | | Doctoral Degree (Ph.D.) | | |
| | Supervisor | Assist. Prof. Dr. Sema Müge ÖZDEMİRAY | | |
| Title of the Thesis | Nepotism and Talent Management as a New Approach in Public Administration | | | |

The impact of globalization and the incredible speed of developing technology have made it inevitable to experience a rapid change and transformation in fields that concern the society, from art to economy, from politics to public administration. As in all areas, a change in the management structure has come to the agenda. As the business administrations were affected by this change, the public administration was also affected and new approaches were raised. As a result of this development, new concepts of public administration, management in public administration, and human resource management can be evaluated. The concept of talent management has also recently become an approach that has gained a considerable place in the discipline of public administration. However, unethical behaviors may be observed in the public administration system from time to time. One of these behaviors is favouritism. Nepotism, which refers to granting certain privileges to people connected by blood ties, especially relatives and family, has taken a place under the roof of favouritism.

The study aims to examine the concepts of nepotism and talent management in depth and to try to evaluate the perception of nepotism in the eyes of public employees and the connection of talent management practices with nepotism.

In this context, first of all, nepotism is discussed in the conceptual framework, in the second part, the concept of talent management is examined in detail. In the third part, the study was completed with the findings of an interview with ministry employees in Ankara. According to the results obtained from the findings of the ministry employees in question, it is seen that there is a perception of the existence of nepotism in the institution and talent management cannot play an effective role in reducing nepotism.

Keywords: Human Resources Management, Nepotism, Talent, Talent Management

İÇİNDEKİLER

| | |
|----------------------------|-----|
| Bilimsel Etik Sayfası..... | i |
| Şekiller Listesi..... | ii |
| Tablolar Listesi..... | iii |
| Özet..... | iv |
| Abstract..... | v |
| Kısaltmalar Listesi..... | x |
| Teşekkür..... | xi |
| Giriş..... | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM KAMU YÖNETİMİNDE YENİ BİR YAKLAŞIM OLARAK YETENEK YÖNETİMİ

| | |
|---|----|
| 1.1. Yetenek Kavramı..... | 4 |
| 1.2. Yetenek Kavramı İle İlişkili Temel Kavramlar..... | 7 |
| 1.2.1. Beceri..... | 8 |
| 1.2.2. Yetkinlik..... | 8 |
| 1.2.3. Performans..... | 9 |
| 1.2.4. Potansiyel..... | 9 |
| 1.2.5. Zekâ..... | 11 |
| 1.3. Yeteneğin Özellikleri..... | 11 |
| 1.4. Yetenekli Çalışanlar ve Özellikleri..... | 12 |
| 1.5. Yetenek Yönetimi Kavramı..... | 14 |
| 1.6. Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkmasındaki Faktörler..... | 15 |
| 1.6.1. Küreselleşme ve Rekabet..... | 15 |
| 1.6.2. Bilişim Teknolojilerindeki İlerleme..... | 17 |
| 1.6.3. Demografik Değişim..... | 18 |
| 1.6.4. Entelektüel Sermayenin Önemi..... | 20 |
| 1.7. Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar..... | 21 |
| 1.8. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi..... | 23 |
| 1.8.1. Personel Yönetimi..... | 23 |
| 1.8.2. İnsan Kaynakları Yönetimi..... | 24 |
| 1.8.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi..... | 25 |

| | |
|---|----|
| 1.8.4. Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi | 27 |
| 1.8.5. Yetenek Yönetimi..... | 27 |
| 1.9. Yetenek Yönetimi Süreci | 28 |
| 1.9.1. Yetenekli Çalışanları İşe Alma | 29 |
| 1.9.2. Yetenekli Çalışanları Geliştirme | 30 |
| 1.9.3. Yetenekli Çalışanların Performans Değerlendirmesi..... | 31 |
| 1.9.4. Yetenekli Çalışanları Elde Tutma | 32 |
| 1.10. Yetenek Yönetiminin Önemi | 33 |

İKİNCİ BÖLÜM NEPOTİZM OLGUSU

| | |
|--|----|
| 2.1. Nepotizm Kavramı..... | 36 |
| 2.2. Nepotizm İle İlişkili Kavramlar | 37 |
| 2.2.1. Kronizm | 37 |
| 2.2.2. Favoritizm | 38 |
| 2.2.3. Klientalizm..... | 39 |
| 2.2.4. Patronaj | 40 |
| 2.3. Nepotizmin Nedenleri..... | 41 |
| 2.3.1. Ailesel Nedenler | 41 |
| 2.3.2. Çevresel Nedenler | 42 |
| 2.3.3. Örgütsel Nedenler..... | 45 |
| 2.4. Nepotizmin Boyutları | 46 |
| 2.4.1. İşe Almada Kayırmacılık | 46 |
| 2.4.2. İşlemede Kayırmacılık | 47 |
| 2.4.3. Terfide Kayırmacılık | 47 |
| 2.5. Nepotizmin Etkileri..... | 48 |
| 2.5.1. Nepotizmin Olumlu Etkileri | 48 |
| 2.5.2. Nepotizmin Olumsuz Etkileri | 49 |
| 2.6. Kamu Yönetiminde Nepotizm | 51 |
| 2.6.1. Amerika Birleşik Devletleri..... | 51 |
| 2.6.2. İngiltere | 54 |
| 2.6.3. Türkiye | 57 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİNDE YETENEK YÖNETİMİ VE NEPOTİZM ALGISI ÜZERİNE ARAŞTIRMA

| | |
|---|--------|
| 3.1. Araştırmanın Amacı..... | 63 |
| 3.2. Araştırmanın Önemi | 63 |
| 3.3. Araştırmanın Modeli..... | 64 |
| 3.4. Araştırmanın Sahası ve Örneklemi | 64 |
| 3.5. Veri Toplama Aracı | 65 |
| 3.6. Araştırmalardan Elde Edilen Veriler ve Değerlendirilmeler..... | 66 |
| 3.6.1. Yetenek Yönetimi Algısı | 67 |
| 3.6.1.1. Yetenek Yönetimi Tanımı | 67 |
| 3.6.1.2. Yetenek Yönetiminin Olumlu Etkileri | 68 |
| 3.6.1.3. Yetenek Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Olumsuz Algı..... | 69 |
| 3.6.1.4. Yetenek Yönetimini Geliştirmeye Yönelik Öneri | 69 |
| 3.6.2. Nepotizm Algısı..... | 70 |
| 3.6.2.1. Nepotizm Tanımı | 70 |
| 3.6.2.2. Nepotizmin Azaltılmasına Yönelik Öneri..... | 71 |
| 3.6.3. Yetenekli Kişileri İşe Alma ve Terfi | 72 |
| 3.6.3.1. Çalışanların Seçimi ve İşe Alımında Gözetilen Kriter | 72 |
| 3.6.3.2. Terfilerde Gözetilen Kriterler | 74 |
| 3.6.3.3. Çalışanların Seçimi ve İşe Almaya Yönelik Kanaat..... | 74 |
| 3.6.4. Yetenekli Kişilerin Eğitim ve Gelişimi..... | 75 |
| 3.6.4.1. Kurum İçinde Eğitime Yönelik Faaliyet | 75 |
| 3.6.4.2. Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi..... | 75 |
| 3.6.5. Yetenekli Kişileri Elde Tutma | 76 |
| 3.6.5.1. Maaş Politikası..... | 76 |
| 3.6.5.2. Motivasyona Yönelik Uygulama..... | 77 |
| 3.6.5.3. Performans Değerlendirmesi ve Ölçülebilir Kriter..... | 77 |
| 3.6.5.4. Elde Tutmaya Yönelik İzlenen Strateji | 78 |
| 3.6.6. Yöneticilerin Özellikleri | 78 |
| 3.6.6.1. Yöneticilerin Yetenek Yönetimi Değerlerinin Varlığı | 78 |
| 3.6.6.2. Yöneticilerin Niteliği..... | 79 |
| Sonuç ve Tartışma..... | 81 |
| Kaynakça | 88 |

| | |
|---|-----|
| Ekler | 107 |
| Ek-1 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu | 107 |
| Ek-2 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu | 108 |
| Ek-3 Kodlar, Kategoriler ve Temalar | 109 |
| Özgeçmiş | 114 |

KISALTMALAR LİSTESİ

- ABD:** Amerika Birleşik Devletleri
ASPA: Amerikan Kamu Yönetimi Derneği
BBC: İngiliz Radyo Televizyon Kurumu
Ed.: Editör
KPSS: Kamu Personel Seçme Sınavı
OECD: Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Teşkilatı
OGE: Amerika Devlet Etiği Ofisi
OPM: Amerika Personel Yönetimi Ofisi
ÖSYM: Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi
TEPAV: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı
TÜSİAD: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
U.S.: Amerika Birleşik Devletleri
Vd.: Ve diğerleri

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca tecrübe ve bilgileri ile tezimin daha ileri bir noktada olmasını sağlayan, yardımlarını ve samimiyetini esirgemeyen kıymetli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi S. Müge ÖZDEMİRAY' a en içten teşekkürü bir borç biliyorum.

Gerek lisans eğitimim boyunca gerekse akademik hayatımın bir başlangıcı saydığım yüksek lisans eğitimimde bilgilerinden istifade etme fırsatı bulduğum tüm Hocalarıma samimi teşekkürlerimi sunuyorum.

İlim yoldaşlığı yaptığım, sıkıntıda olduğum her an yanımda bulduğum, tavsiye ve telkinleriyle daha da ileride olmamı sağlayan gönül dostlarıma minnettarım.

Bu süreçte sabırla her türlü kahrımı çeken, Cennetin ayaklarının altında olduğu annem Hatice GÜN' e; duasının Peygamber duası kabul edildiği babam Ali GÜN' e; abim Muhammed Ali GÜN' e ve kardeşim Yusuf GÜN' e her türlü destekleri için teşekkür ederim.

İlim hayatımda manevi desteklerini bir an bile benden esirgemeyen muhterem Hocam Hüseyin TAMGÜNEY' e sonsuz şükranımı sunuyorum.

GİRİŞ

Etik, ahlak kavramları günlük yaşantıda sıklıkla kullanılan kavramlardır. Kamu yönetiminin belki de en mustarip olduğu konulardan birisi yönetimde etik ilkelere, kurallara bağlı kalınmadan atılan adımlar, gerçekleştirilen uygulamalardır. Etik ilkelere uyulmadan yapılan davranışlar arasında sayılabilecek bir olgu, kayırmacılıktır. Türk Dil Kurumu'nun tanımlamasıyla; “birine herhangi bir konuda öncelik ve ayrıcalık tanıma” anlamına gelen kayırma, değişik türleri içinde barındıran bir kavramdır. Kayırmacılık çatısı altında kendine yer bulan kavramlardan biri ise, akraba kayırmacılığını ifade eden nepotizm kavramıdır.

Tarihsel süreçte zaman zaman tartışılan bir konu haline gelen kayırmacılık, yönetimde liyakat ilkesine bağlı kalınması gerekliliğini beraberinde getirmiştir. “İş, ehil olmayan kimselere verildiği zaman kıyameti bekle!” buyuran Hazreti Muhammed'in bu minvaldeki sözlerinde “işin ehline verilmesi” vurgusu yapılmaktadır. İmam Gazali, konuyla ilgili kaleme aldığı “Nasihatü'l Müluk” eserinde, yönetici konumundakilerin tecrübe, liyakat, yetenek ölçülerinde göreve gelecekleri ve kayırma gibi davranışların kesinlikle kabul edilmeyeceği bir yönetim anlayışı çizmiştir. “Konuşmalar” eserinde yönetimde kayırma ve benzeri davranışlara karşı çına Konfüçyüs de benzer şekilde, yetenek ve liyakat sahibi kişilerin yönetim kademesinde görev almalarına değinmektedir (Ak ve Sezer, 2018: 751).

Kayırmacılık ekseninde nepotizm, kamu yönetiminin göz ardı edilemeyecek gerçeği olurken, yaşanan dünyayı etkisi altına alan küreselleşme ile birlikte toplum yaşamını önemli ölçüde etkileyen gelişmeler yaşanmıştır. Buna ilaveten yaşanan teknolojik devrimler ve bilişim teknolojisindeki hızlı ilerlemeler de bu süreci hızlandırmıştır. Gerek iktisadi gerekse siyasi alanda pek çok değişim meydana gelmiştir. Kamu yönetimi alanı da bu değişim sürecinden etkilenmiş ve geleneksel kamu yönetimi anlayışından yeni kamu yönetimi anlayışına bir geçiş gerçekleşmiştir. Yeni anlayışlar, farklı kavramlar kamu yönetiminin merkezinde yer edinmiştir.

Bir paradigma değişiminin yaşandığı yönetim alanında, işletme yönetiminde kullanılan stratejiler, kavramlar gündeme gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, bu

yeniliğe örnek olabilmektedir. Kamu yöneticileri artık işletme uygulamalarını kullanma yoluna giderek verimlilik ve etkinlik artışı sağlamayı amaçlamaktadırlar. Kurum içerisinde çalışanların birer yetenek olarak görüldüğü ve kuruma daha çok artı değer sağlamaları için yönetilmeleri gerektiği anlayışını temsil eden yetenek yönetimi yaklaşımı insan kaynakları yönetiminde önemli bir yere sahiptir. İşletme yönetim stratejilerinin kamu yönetiminde de görüldüğü yeni kamu yönetimi anlayışı doğrultusunda, yetenek yönetimi sadece özel şirketlerde kullanımı ile sınırlı kalmamış kamu kurumlarının yöneticilerinin de gündeminde olan, kamu yönetimi içerisinde önemli bir konuma sahip olan bir kavram ve yaklaşım haline gelmiştir.

Kamu çalışanlarının nepotizm algılarına ve yetenek yönetimi stratejisinin bunun önlenmesinde etkili olup olamayacağına odaklanan bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır.

Konuyu ele almadan önce yetenek yönetimi kavramının detaylı bir şekilde incelenmesinde fayda olacağından ilk bölümde yetenek yönetimi kavramı kavramsal çerçevede ele alınmıştır. Bu minvalde yetenek kavramı ile birlikte, yetenekle ilişkilendirilen ve çoğu zaman birbirleri yerine kullanılan beceri, yetkinlik, performans, potansiyel, zekâ kavramları tanımlanmıştır. Sonrasında yeteneğin ve yetenekli çalışanların özelliklerine değinilmiştir. Yetenek yönetimi anlayışının ortaya çıkmasında etkili olan değişkenler açıklanmıştır. Bölümün ilerleyen kısımlarında ise kamu yönetiminde yeni yaklaşımlar konusu ve yetenek yönetimi yaklaşımı ele alınmıştır. Personel yönetiminden yetenek yönetimine değin insan kaynakları yönetiminin gelişim süreci değerlendirilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminde son noktayı temsil eden yetenek yönetimi faaliyetinin uygulama süreci aktarıldıktan sonra yaklaşımın öneminden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde “nepotizm” olgusu ele alınmıştır. İlk olarak kavramsal çerçevesi çizilen nepotizm kavramı açıklanmıştır. Sonrasında aralarındaki farklara değinilerek; nepotizm ile benzer olan “kronizm, favorizm, klientalizm, patronaj” kavramlarına yer verilmiştir. Ailesel, çevresel ve örgütsel olmak üzere nepotizme yol açan etkenler ve nepotizmin bir kurumda ortaya çıkabildiği alanlar; işe almada, işlemede, terfide olmak üzere nepotizmin boyutları açıklanmıştır. Olumlu ve olumsuz

etkilerine değinildikten sonra nepotizmin kamu yönetimine yansması; ABD (Amerika Birleşik Devletleri), İngiltere ve Türkiye olmak üzere ülke örnekleri üzerinden ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde; çalışmanın amacı ve önemi doğrultusunda belirlenen Ankara'daki bir bakanlık bünyesinde çalışan 10 kişi ile gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen bilgilere yer verilmiştir. İlgili bölümde araştırmanın modeli, sahası, örnekleme ve veri toplama aracı detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Son olarak, elde edilen verilere ve değerlendirilmelere, katılımcıların bulgularından yola çıkılarak oluşturulan “yetenek yönetimi algısı, nepotizm algısı, yetenekli kişileri işe alma ve terfi, yetenekli kişilerin eğitim ve gelişimi, yetenekli kişileri elde tutma, yöneticilerin özellikleri” temaları altında ve kategorik başlıklandırmalar çerçevesinde yer verilmiştir. Çalışma sonuç bölümü ile tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİNDE YENİ BİR YAKLAŞIM OLARAK YETENEK YÖNETİMİ

Her alanda yaşanan yenilikler olduğu gibi kamu yönetimi de kendi içinde zamanla değişim ve dönüşüm yaşamakta, yeni anlayışlar, farklı yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Yetenek yönetimi olgusu da bu yaklaşımlardan biri olarak literatürde yer almaktadır. Çalışmanın bu bölümünde öncelikle yetenek yönetimi ile ilgili kavramsal çerçeve çizilecek; yetenek kavramı ve ilişkili diğer kavramlardan bahsedilecek, yeteneğin ve yetenekli çalışanların özellikleri belirtilecek, yetenek yönetimi kavramı ve kavramın ortaya çıkmasındaki faktörlere değinilecektir. Kavramsal çerçeve oturtulduktan sonra kamu yönetiminde yeni yaklaşımlar ele alınacaktır. Sonrasında kamu yönetiminde yeni bir yaklaşım olan insan kaynakları yönetiminin gelişimine yer verilecek ve yetenek yönetimi anlayışı, yetenek yönetiminin aşamaları ve yetenek yönetiminin öneminden bahsedilecektir.

1.1. Yetenek Kavramı

Latince “talentum” teriminden türetilen İngilizce “talent” kelimesi, doğuştan gelen bir kabiliyeti ifade etmekte ve Türkçe’ ye yetenek olarak çevrilmektedir. Yetenek kavramı, özel bir beceriye sahip bireyler için standart olarak da kullanılmaktadır. Bir kişi, belirli şeyleri diğer insanlardan daha iyi gerçekleştirme yeteneğini veya potansiyelini sunduğunda yetenekli olarak tanımlanabilir (Vlădescu, 2012: 352). Türk Dil Kurumu, yetenek kavramını “bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, istidat, kabiliyet, kudret; bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite” olarak tanımlamaktadır. Cambridge sözlüğünde yetenek, “bir şeyi yapabilmek için doğal bir güç” olarak tanımlamaktadır.

Bireyin, herhangi bir durum ile karşılaştığında, bu konu hakkında neleri daha iyi bir şekilde yapabileceği meselesindeki becerisi, yetenek kavramına karşılık gelmektedir (Altınöz, 2018: 83). Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod (2001: 12) yeteneği, “bireyin içsel armağanlarını, becerilerini, bilgisini, deneyimini, zekasını, yargısını, tutumunu, karakterini ve dürtüsünü içeren yeteneklerinin toplamı” olarak

tanımlamaktadır ve bunlara göre yetenek, bir kimsenin öğrenme ve gelişme kabiliyetini de içeren bir kavramdır. Bir başka ifadeye göre ise yetenek, “bir bireyi, o alanda aktif olan yaşlılarının en az yüzde 10’u arasına yerleştirecek derecede sistematik olarak geliştirilmiş yetenekler (veya beceriler) ve insan faaliyetinin en az bir alanında olağanüstü ustalığı” olarak tanımlanır (Gagné, 2004: 120).

Kurumlar açısından yetenek kavramı zaman içerisinde kurumlar arasında veya aynı kurum içinde farklı tanımlanabilmektedir. Pek çok kurum performansları ve potansiyelleri bakımından organizasyon genelinde çalışanları haritalandırmaya çalışır ve çoğu zaman yetenek yönetiminin odak noktası olan kişiler yüksek potansiyele sahip yüksek performans gösterenler olarak tanımlananlardır. Çoğu organizasyon yetenek kavramını potansiyele, özellikle de yüksek potansiyellere atıfta bulunarak tanımlamaktadır. Bu kişiler, herhangi bir zamanda kurumlarında ilerleme potansiyeli gösteren insanlardır. Bazı kuruluşlar için ise yetenek, işgücü piyasasında elde edilmesi zorlaşan kritik bir beceri seti olarak tanımlanabilir (Blass, 2007: 3). Başka bir tanımlamayla kurum içerisinde yetenek, kişinin sahip olduğu ve işe getirmiş olduğu deneyim, beceri, bilgi ve davranışların bütünüdür ifade etmektedir. Bu sebeple yetenek, kurumların iş ile ilgili amaçlarına ulaşabilmek için elde etmek, elde tutmak ve geliştirmek istedikleri insan kaynaklarını tanımlamada kullanılan kapsamlı bir terimdir (Cheese, Thomas ve Craig, 2007: 46). Bir kurumun, işletmenin gelişiminde önemli rol oynayabilecek gerek teknik gerekse yönetsel pozisyonları doldurabilecek kapasiteye sahip, geleceği ve kariyeri parlak olan çalışan yetenekli çalışan olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle kurumların yetenekli olarak değerlendirdiği çalışanlar, işverenleri tarafından kuruma katma değerleri ölçüsünce “yetenek” olarak belirlenmektedir (Çırpan ve Şen, 2009: 110; Klifman, 2009: 8).

Bazı uzmanlar, organizasyonun performansını önemli ölçüde etkileyebilecek potansiyeli yüksek, olağanüstü yetkin bir çalışanı yetenek olarak düşünürler. Bununla birlikte, bazı uzmanlar, bir yetenek olarak, organizasyonun hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunabilecek herkes olarak kabul edilebileceğini söylüyor (Horváthová ve Durdová, 2011: 795). Yumurtacı’ nın (2014: 192) tanımlamasına göre yetenek,

“genellikle doğuştan gelen, bireyin davranışlarına etki eden ancak bununla beraber davranışlardan etkilenen bedensel ve zihinsel kapasiteyi” ifade etmektedir.

‘Yetenek’ kavramı günlük hayatta oldukça yaygın kullanılan bir terimdir. Bununla beraber yönetim alanı söz konusu olduğunda tutarlı, tek bir tanım yoktur (Vlădescu, 2012: 352).

Tablo 1.1. Yetenekle İlgili Teorik Bakış Açılarının Özeti

| Literatür Akımı | Yeteneğin İşlemselleştirilmesi | Ana Kriter | Ana Katkı | Ana Boşluk |
|---------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|--|--|
| İnsan Kaynakları Yönetimi | Sermaye olarak yetenek | Organizasyona katkı | Bireysel yetenekleri örgütsel bağlamla ilişkilendirir | Teori ve ampirik kanıt eksikliği |
| Endüstriyel-Örgütsel Psikoloji | Bireysel farklılık olarak yetenek | Öngörücü geçerlilik | Personel seçimi, terfi sistemleri ve performans değerlendirmesinde uzun araştırma geleneği | Kriter problemi-yetenek ne için? |
| Eğitim Psikolojisi | Üstün yetenek olarak yetenek | Alana özgü mükemmellik | Güçlü (nedensel) teorik çerçeveler | Çoğunlukla kavramsal çalışma; yetişkin popülasyonlarında araştırma yok |
| Mesleki Psikoloji | Kimlik olarak yetenek | Benlik kavramı kristalizasyonu | Bir kişinin yaşamı boyunca yeteneğin dinamik doğasının bir yapı olarak tanınması | Çoğunlukla anlatı araştırması; daha pozitivist yaklaşımlarla uzlaşmak zor |
| Pozitif Psikoloji | Güç olarak yetenek | Kendini gerçekleştirme | Pozitif aykırı değerleri, ölçüm hatasından ziyade tercih edilen araştırma konuları olarak ele alır | Birey ve kuruluşlar için ‘kazan-kazan’ olarak güç temelli yaklaşımın varsayımı |
| Sosyal Psikoloji | Yetenek algısı olarak yetenek | Değerlendirici doğruluğu | Toplumsal algı unsurunu getirir-yani, kabul edilmeyen yetenek ‘mevcut’ değildir | DeneySEL bulguların gerçek yaşam ortamlarına genelleştirilmesi? |

Kaynak: (Dries, 2013: 275).

İnsan kaynakları yönetimi literatüründe yetenekler, “sermaye” olarak işlenmektedir. Yeteneğe; beşerî sermaye, sosyal sermaye, siyasi sermaye ve kültürel sermaye olmak üzere dört sermaye merceğinden bakılması gerekmektedir. Bu teorik bakış açısına göre yetenek, organizasyondaki hem değerli hem de benzersiz bir insan sermayesini ifade etmektedir. Endüstriyel-Örgütsel psikolojisi literatürü, özellikle personel seçimi ve performans değerlendirmesi üzerine, yeteneğe bilişsel yetenek, uzman bilgisi ve kişilik gibi faktörleri kapsayan bireysel farklılıklar perspektifinden yaklaşır. Günümüzde endüstriyel-örgütsel psikolojisi alanı, personel seçimi, terfi sistemleri ve performans değerlendirmesinde uzun süredir devam eden bir araştırma geleneği ile karakterize edilmektedir. Eğitim psikolojisi literatüründe ana kriter olarak alana özgü mükemmellik ön plana çıkmaktadır. Mesleki psikoloji literatürü, yeteneği bir kimlik olarak, mesleki benlik kavramı kristalleşmesini -yani, kişinin kariyeri boyunca kalıcı hedefleri, çıkarları ve yetenekleri hakkında net ve istikrarlı bir benlik algısına sahip olmak- temel ilgi kriteri olarak ele alır. Yeteneğin yerine getirilmesini sabit veya önceden tanımlanmış bir kriter olmaksızın sürekli bir süreç olarak ifade etmektedir. Başka bir deyişle, insanlar geliştikçe ve ilerledikçe, mesleki benlik kavramlarının da geliştiğini ve bir kişinin yerine getirmek için çaba göstermesi gereken nihai bir yetenekle ilgili kimliğin olmadığını savunmaktadır. Pozitif psikoloji literatürü, yetenekleri güçlü yönler olarak, yani bir kişinin iyi ya da kişisel olarak en iyi şekilde performans göstermesine izin veren özellikleri olarak tanımlamaktadır. Sosyal psikoloji literatürü, özellikle sosyal biliş üzerine olan, yeteneği yetenek algısı olarak ele almaktadır. Yeteneğin kendisiyle ilgilenmek yerine beklenti ve yargıların yetenek olarak tezahür eden ve ayırt edilebilen şeyleri şekillendirdiği dinamik yolları inceleme potansiyeli sunmaktadır (Dries, 2013: 275-278).

1.2. Yetenek Kavramı ile İlişkili Temel Kavramlar

Yetenek kavramı beraberinde bazı kavramları da çağrıştırmaktadır. Beceri, yetkinlik, performans, potansiyel, zekâ bu kavramlar arasında sayılabilir. Her ne kadar bazen aynı anlamda kullanılsalar da aralarında farklılıklar söz konusudur. Bu bölümde yetenek kavramı ile ilişkili olan kavramlar açıklanarak benzer ve farklı yönleri ele alınacaktır.

1.2.1. Beceri

Beceri kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde “elinden iş gelme durumu, ustalık, maharet, kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği” olarak tanımlanmaktadır. Beceri, bireyin öğrenme veya deneyim yoluyla sahip olduğu ve yine bu yollarla geliştirebildiği özelliklerdir (Cheese vd. (ve diğerleri), 2007: 91; <https://www.ahdictionary.com>, 2021). El becerisi, görsel veya mekânsal zekâ veya kavramsal düşünme gibi bir kabiliyeti ifade eden beceri (Mirabile, 1997: 74) bir kişinin bilgisini uygulamada veya performansta etkin ve kolay bir şekilde kullanabilmesi (<https://www.merriam-webster.com>, 2021) olarak da ifade edilmektedir. Tak, Sayılar ve Kaymaz’a göre (2007: 248) beceri, zihinsel veya fiziksel bir fiili yerine getirebilme yeteneğini ifade etmektedir. Bir beceri, genellikle uzmanlık eğitimi yoluyla edinilen zihinsel işlemlerde veya fiziksel süreçlerde gelişmiş bir yeterlilik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu becerilerin uygulanması başarılı bir performansla sonuçlanır (Wuim-Pam, 2014: 51).

Yetenek ve beceri zaman zaman aynı anlamda kullanılsalar da aralarında temel farklılıklar söz konusudur. Yetenek doğuştan gelen bir güçtür. Buna karşılık beceri, öğrenilebilen, geliştirilebilen ve başkalarına aktarılabilen bir gücü ifade etmektedir. Yetenekler, kalıtsal olduklarından öğrenerek elde edilmeleri zor olan özelliklerdir. Bu sebeple beceride sonradan öğrenme daha ağır basan bir tutumdur. Aynı zamanda pek çok yeteneğin altında beceriler yatmaktadır. Bununla beraber beceriler de bazı yeteneklere bağlanabilmektedir (Ceylan, 2007: 6; Yumurtacı 2014: 191-192).

1.2.2. Yetkinlik

Yetkinlik kelimesinin bir insan özelliği ile ilişkilendirilmesi ilk olarak 1950’li yılların sonuna dayanmaktadır. Bu sebeple yetkinliklerin, kişinin iş performansı ve bu performansı neticesinde ortaya çıkan sonuçlar ile ilgili olduğunu vurgulamakta fayda var. (Rothwell, 2015: 90). Yetkinlik bir bireyin rolünü, bulunduğu pozisyondaki görevini etkin bir şekilde yerine getirmesi için gerekli olan önemli bir beceri, bilgi ve davranışlar dizisidir (Cheese vd., 2007: 91; <https://dictionary.cambridge.org>, 2021).

Başka bir ifade ile yetkinlik problem çözme, analitik düşünme veya liderlik gibi bir işte yüksek performansla ilişkili bir bilgi, beceri, yetenek veya özelliktir

(Mirabile, 1997: 75). Yetkinlikler, bireyin yapmış olduğu işte veya diğer ortamlarda sergilediği üstün performansının ve etkinliğinin kaynağı olan belirgin özelliklerdir. Yetkinlik, bir kişinin sahip olduğu becerileri, içinde bulunduğu kurum yararına, kuruma artı bir değer sağlayacak biçimde kullanabilme yeteneği olarak görülmektedir. Bu sebeple çalışanlara, kurum içerisinde kendilerine sağlanan imkanlardan faydalanarak kurumlarını ve kendilerini daha da ileriye taşıyabilmeleri noktasında, ne yapmaları gerektiği konusunda rehber görevi gören “yetkinlik” insan kaynakları için büyük önem arz etmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 14).

1.2.3. Performans

Fransızca kökenli bir sözcük olan performans, bir işi yapan bireyin veya kurumun yaptıkları iş ile, hedeflerine ne derecede ulaşabildiklerinin nitel ve nicel olarak ifade edilmesidir (Özgür ve Aydın, 2020: 7). Belirli bir süre zarfında üretilen hizmet veya mal miktarı şeklinde de tanımlanan performans (Özer, 2020: 164), “verim”, “başarı”, “çıktı” kelimeleri ile benzer anlam taşımaktadır. Performans “çıktı” ile somutlaştırılabilen bir kavramdır (Çelik, 2017: 13). Bu tanıma göre, bir iş veya hizmet sonucundaki çıktılar, performans kavramına denk gelmektedir. Özer (2020: 164) performansın, kurumun verimlilik ve etkinlik çıktısı şeklinde ele alındığını belirterek Çelik’in düşüncesini savunduğu görülmektedir. Bölücek (2009: 2) ise performansı, bireyin yetenek, tecrübe ve bilgisini amacına ulaşabilmek için kullanması, potansiyelini ne derecede gösterebildiğinin tanımlanması olarak ifade etmiştir. Başka bir ifade ile, insanın kapasitesinin, yapması gereken işi, belli bir süre içerisinde başarı ile sonuçlandırabilmek için kullanabilme yüzdesidir.

1.2.4. Potansiyel

Potansiyel kavramı kimi sözlüklerde “kullanılmaya hazır güç; bir şeyin gerçekleşme, geliştirilme veya kullanılma olasılığı, var olan ve geliştirilebilir nitelikler; birini veya bir şeyi başarılı kılacak olan, gelecekte belirli bir kişi veya şeye dönüşme olasılığı yüksek olan doğal yetenek veya kalite” şeklinde tanımlanmıştır (<https://sozluk.gov.tr/>, 2021; <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com>, 2021; <https://www.ldoceonline.com>, 2021). Berger ve Berger’in (2004: 6-7) tanımına göre potansiyel, “bir çalışanın geçmiş ve/veya mevcut performans

değerlendirmelerine, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarına, kariyer tercihlerine ve fiili ve öngörülen yetkinlik düzeylerine göre bir kuruluş içinde ne kadar düzeyde (kuruluş / iş) ilerleyebileceğinin tahminidir”.

Kavramın tanımından sonra kurum içerisinde “yüksek potansiyel” olarak isimlendirilen çalışanların ne tür özelliklere sahip olduklarına değinmekte fayda var. Yüksek potansiyele sahip çalışanlar, çeşitli ortamlarda ve koşullarda akran gruplarını tutarlı ve önemli ölçüde geride bırakmaktadırlar. Ayrıca bu üstün performans seviyelerine ulaşırken, şirketlerinin kültürünü ve değerlerini örnek bir şekilde yansıtan davranışları da sergilemekten kaçınmazlar. Dahası, bir organizasyon içindeki kariyerleri boyunca akran gruplarından daha hızlı ve etkili bir şekilde ilerlemek ve başarılı olmak için büyük bir gayret sarf ederler. Bununla birlikte bu kişiler sadece yüksek başarı göstermezler; kurum içinde daha da ilerlemeye isteklidirler ve bunun için kişisel yaşamlarında fedakârlık yapmak zorunda kalabileceklerini fark ederler. Yüksek potansiyeller, “katalitik öğrenme yeteneği” denilen şeye sahiptir. Yeni fikirleri tarayabilecek kapasiteye, onları özümseyebilecek bilişsel yeteneğe ve bu yeni öğrenmeyi müşterileri ve kuruluşları için üretken eyleme dönüştürecek sağduyuya sahiptirler. Her zaman yeni yollar açmak için üretken yollar aramaktadır. Bu kişilerin zamanlama ve durumları hızlı bir şekilde okuma yeteneği göz ardı edilemez. Aynı zamanda yeni fırsatların da daima farkındadırlar. Yüksek potansiyele sahip kişiler doğru zamanda doğru yerde olma becerisine sahiptir (Ready, Conger ve Hill, 2010: 78-81). Yüksek potansiyelli çalışanlar, bireylerin şu anda olduğundan daha fazla bir şey olma olasılığı olarak tanımlanabilir. Buna ek olarak, eleştirel düşünme yeteneklerine sahiptirler ve çeşitli insan türlerinden kaynaklanan zor durumlarla derhal başa çıkabilirler. Özetle, doğru iş tutumuna sahip yüksek potansiyele sahip çalışanlar, ayak bastıkları hemen hemen her şeyde etkili bir şekilde çalışabilenlerdir. Yetenekleri belirlenirse ve daha sonra kariyer gelişimlerine rehberlik etmek için uygun bir yetenek yönetimi programına yerleştirilirse önemli ölçüde daha fazlasını elde etme yeteneğine sahiptirler (Mahadi, 2019: 40).

1.2.5. Zekâ

Zekâ, eğitimsiz ve kendiliğinden ifade edilen doğal yeteneklerin, (olağanüstü yatkınlık veya kabiliyet olarak adlandırılır) en az bir yetenek alanında, bir bireyi en azından yaşlılarının en üst yüzde 10'u arasına yerleştirecek ölçüde bulundurulmasını ve kullanılmasını belirtir (Gagné, 2004: 120). Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre zekâ, “insanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı” olarak tanımlanmıştır (<https://sozluk.gov.tr/>, 2021).

Soyut bir kavram olan zekâ, yeri gelince yapılan testten alınan puanı, çevreye adaptasyonu, yeri gelince de problem çözmeyi ifade etmektedir (Bümen, 2005: 1). Zekâ birçok yeteneğin toplamından oluşan bir bütündür. Genel bir perspektiften bakılacak olursa zekâ, soyut düşünebilmeyi sürdürebilme, varlıkların uzaydaki şekillerini kavrayabilme (üç boyutlu düşünebilme), kendini çevreye göre ayarlayabilme becerisine sahip olma, yaşamdaki yeni durumlara kendini adapte edebilme, ifade yeteneği, hafıza gücü, sözcükleri tanıma ve anlayabilme yeteneği, deneyimle öğrenme veya çok fazla kar etme kapasitesi, kendi kapasitesini artırabilme yeteneği, detayları görebilme, olayları iyi analiz ederek benzerlik ve farklılıkları fark edebilme, değişik durumlarda karşılaşılan sorunlara mantıksal düşünerek etkili bir şekilde çözüm bulabilme hususundaki yetenekler bütünüdür (Gürel ve Tat, 2010: 339-340; Pfeifer ve Scheier, 2001: 6-7; Özden, 2021: 107).

1.3. Yeteneğin Özellikleri

Yetenek, bazen “insan sermayesi” olarak adlandırılan örgütsel bir varlık olarak kabul edilmektedir. Yetenek bir organizasyon için hayati önem taşımaktadır (Waheed ve Zaim, 2015: 1206). İngilizce talent kelimesine karşılık gelen yetenek kavramı, bu kelimeyi oluşturan her bir harften yola çıkılarak, “Triumph (Başarı), Ability (Kabiliyet), Leadership (Liderlik), Easiness (Pratiklik), New-fangled, novel, creativity, innovation (Yaratıcılık, yenilik), Time (Zaman)” kavramlarının bir bütünü olarak algılanmaktadır (Deb, 2005: 19). Yetenek kavramının tanımlarından yola çıkılarak, yeteneğin özellikleri şu şekilde literatüre geçmiştir:

“Yetenek (Akar 2015, s. 20-21'den aktaran Alyay, 2019: 4; Gündüzalp ve Özkan, 2018: 15-16; Şencan, 2016);

- Doğuştan gelir, kalıtsaldır. Aynı zamanda eğitim yolu ile geliştirilebilse de kalıtsal olan öz varlığını korumaya devam edecektir.
- Belli ve spesifik alanlardaki üst düzey kabiliyetleri ifade eder.
- Kişiyi has bir beceridir.
- Kişiyi ustalık düzeyine ulaştırır.
- Beceri ve yeterlik geliştirmeye temel teşkil eden; öğrenme, üretme, sergileme gücü olarak kişinin potansiyelini vurgular.
- Doğal yetenek, öğrenme ortamı, beceri olarak üç bileşenden oluşur,
- Öğrenme ile kişinin yeteneği başarı ve performansa yansır.
- Yetenek arttıkça başarı ve performans da artar. Bu sebeple yetenek ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişkiden söz etmek mümkündür.
- Geliştirilebilir bir yapıdır”.

1.4. Yetenekli Çalışanlar ve Özellikleri

Yetenekli çalışan, zamanın ihtiyaçları doğrultusunda bilgi ve beceri ile donanmış, nitelikli, potansiyeli yüksek, çevresine kolayca adapte olabilen, çalıştığı kuruma üst düzey çıktı sunabilen bireylerdir (Atlı, 2012: 84). Bir başka tanımlamaya göre, yeteneklerine göre ortalamanın üzerinde bir performansa, potansiyele sahip olan ve sorumluluklarını çok iyi yerine getiren, daha fazla ilerlemeye istekli olan çalışanlardır (Ewerlin, 2013: 281).

Yetenekli çalışanların özellikleri şu şekilde sıralanabilir; girişimci ruhlu, yenilikçi, kişilerarası iletişimleri güçlü, liderlik potansiyeline sahip, sürekli öğrenme arzusu içinde olan, takım çalışmasına uyum sağlayabilen, değer yaratabilen, pazar odaklı, hırslı, akıllı ve yaratıcı, çoğu zaman övgüye ve takdire gereksinim duyan, çalıştığı kurum içerisinde etik değerler ve davranışlar doğrultusunda hareket eden

kişilerdir (Fulmer ve Conger, 2004: 176; Demircioğlu, 2010: 10; Şentürk ve Ay, 2008, 83).

Tekinay (2005), yetenekli çalışanların özelliklerini 8 maddede sıralamıştır:

- “Değişime açık kişilerdir ve sürekli gelişmek için uğraşırlar.
- Durmaksızın yeni bir şeyler öğrenme arzusu ile hareket ederler bu yüzden kısıtlanmaktan, gelişimlerinin önüne set konulmasından hoşlanmazlar.
- Çalıştıkları kurumları çok iyi izlenim uyandıracak şekilde temsil edebilme kabiliyetine sahiptirler.
- Diğer çalışanlara da faydalı olmak isterler, onların da gelişmesi için çaba sarf ederler ve iyi bir rol modeldirler.
- Kurumları dışındaki yetenekli kişileri etkileme potansiyeline sahiptirler. Diğer yetenekli kişileri kendi kurumlarına çekebilirler ve bu kimseler kendileri ile çalışmak isterler.
- Yetenekli çalışanlar her ortamda, her koşulda başarı gösterirler.
- Gerek çalışanların gerekse yöneticilerin güvenlerini kazanmış kişilerdir.
- Çalıştıkları kurumda büyük bir değer oluşturma potansiyeline sahiptirler. Kurumlar birer takım olarak düşünülecek olursa, bu takımın en iyi oyuncularındandır”.

Yukarıda sayılan özellikleriyle beraber gerek kendilerini gerekse işlerini devamlı geliştirmeyi amaçlayan, sıra dışı ve yeniliğin peşinde olan yetenekli çalışanlar, zamana ayak uydurmak, büyümek ve gelişmek isteyen kurumlar için vazgeçilmez şartlardan birisidir (Altınöz, 2018: 84-85). Bu sebepten ötürü yetenekleri organizasyon içinde etkin bir şekilde yönetmek, kaliteli insan kaynaklarının

korunmasına ve stratejik istihdam hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olur (Deb, 2005: 19).

1.5. Yetenek Yönetimi Kavramı

Kuruluşlar, bünyesinde çalışan insan gücü yaratıcı, yenilikçi proje ve çalışmalar üretebildiği takdirde sürdürülebilir, karlı rekabet avantajı sağlarlar ve büyümeleri daha olasıdır. Gelişim odaklı, yenilikçi, sunduğu hizmetler ile farklılık yaratan kuruluşlar iş sonuçlarında mükemmelliği yakalamaktadırlar. Bu başarıları ile ön plana çıkan kurum ve şirketlerin yönetim sistemleri ve stratejilerine bakıldığında “yetenek yönetimi” nin oldukça önemli bir yer kapladığı görülmektedir (Altıntaş, 2003).

Bu denli önemli bir yere sahip olan yetenek yönetimi kavramının farklı perspektiflerde tanımlaması yapılmıştır. Yetenek yönetimi, organizasyonlardaki faaliyetlerle ilişkili stratejilerin yanı sıra işe alma ve geliştirme sürecidir. Yetenek yönetimi ifadesi, ardıl planlama, insan sermayesi yönetimi, kaynak planlaması ve çalışan performans yönetimi gibi çok çeşitli terimlerle birbirinin yerine kullanılmaktadır (Rothwell, 2015: 10-11). Ancak yedekleme planlaması, insan kaynakları planlaması veya liderlik yönetiminden kapsam olarak daha geniş olduğunu söylemek mümkündür (Gündüzalp ve Boydak Özkan, 2018: 20). Yetenek yönetimi, kurumlara büyük ölçüde rekabet üstünlüğü sağlama gayesi güden, kurumun stratejik hedeflerini gerçekleştirmede önemli bir rol oynayan yüksek potansiyel ve performansa sahip bireylerin, kuruma kazandırılması, gelişimlerinin desteklenmesi, elde tutulması faaliyetlerini içeren insan kaynakları yönetiminin yeni sorumluluklarının ve rollerinin beraberinde getirdiği farklı bir yönetim felsefesi, yeni bir yaklaşımdır (Atlı, 2012: 106). Vaiman, Scullion ve Collings'e göre (2012: 5) yetenek yönetimi, en iyi çalışanları küresel ölçekte, örgütsel stratejik önceliklere ulaşmak için gerekli olan en stratejik rollere çekmek, seçmek, geliştirmek ve elde tutmak amacıyla tüm organizasyonel faaliyetleri içermektedir.

Yetenek yönetimi aynı zamanda “kurumlarda güçlü insan kaynakları uygulamalarının stratejik önemini vurgulamak için sıklıkla kullanılan kavram” olarak da tanımlanmaktadır (Maamari ve Alameh, 2016: 122). Grobler ve Diedericks (2009:

3) ise yetenek yönetiminin, kaynak bulma (yetenek bulma); tarama (nitelikli ve niteliksiz başvuruların sıralanması); başvuru sahiplerinin seçimi (değerlendirme, test, görüşme, referans, arka plan kontrolü vb.); işe alma (teklif oluşturma, kabul); elde tutma (kuruluşun başarısına katkıda bulunan yetenekleri korumaya yönelik önlemler); gelişim (eğitim, büyüme, ödevler vb.); dağıtım (personelin projelere en uygun şekilde atanması, yan fırsatlar, promosyonlar vb.); bağlı, kapsayıcı bileşen olarak analiz ve planlama ile işgücünün yenilenmesi sürecinden oluşan çok yönlü bir kavram olduğunu belirtmektedirler. Yetenek yönetiminin farklı tanımlarına bakıldığında, yetenek yönetiminin amacı doğru kişilerin doğru zamanda doğru yerde olmasını sağlamak ve böylece örgütün başarısını arttırmaktır (Gündüzalp ve Boydak Özan, 2018: 21; Jackson ve Schuler, 1990: 235).

1.6. Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkmasındaki Faktörler

Bilgiyi yönetme ihtiyacının fark edilmesi ile birlikte ortaya çıkan yetenek yönetimi kavramına, işletmeler tarafından son yıllarda oldukça önem atfedilmiştir. Kavramın ortaya çıkmasında gerek bireylerden gerekse zamanın koşullarından kaynaklanan değişik faktörler etkili olmuştur (Galaş, 2019: 20). Küreselleşme, değişen rekabet şartları, demografik değişimler, bilişim teknolojisindeki ilerlemeler, entelektüel sermayenin önemi gibi faktörler işletmelerin iş yapma stillerinde ve çalışanlara olan bakış açısında köklü değişikliğe yol açmıştır. Geçmişte işletme için maliyet, yük olarak değerlendirilen çalışanlar zamanla işletmenin en kıymetli unsuru olmuştur. Şu an da ise çalışanlar, işletmeye artı değer getiren yetenek olarak değerlendirilmektedir. Çalışanları birer kaynak olarak görüp kullanma anlayışından yeteneklerin yönetilmesine geçiş yaşanmıştır (Doğan ve Demiral, 2008: 146; Keçecioglu ve Oktay, 2010: 68).

1.6.1. Küreselleşme ve Rekabet

Tarihsel sürece bakıldığında toplumlar, yaşadıkları çağlarda çok büyük değişim ve dönüşüme sebep olan sosyal, iktisadi ve siyasi olaylar yaşamışlardır. Ayrıca yaşanan bu tür olayları tanımlayan kavramlar hafızalara ve tarih sayfalarına kazınmıştır. Bu minvalde “küreselleşme” kavramı son zamanlara damgasını vuran en etkin ve en popüler kavram olmuştur. Küreselleşmeyi kaçınılmaz bir olgu haline

getiren ve somutlaştırırsa kavramın mekânı ve zamanı aşarak tüm dünyaya etki eden bir dönüşüme sebep olmasıdır. Zamanı ve mekânı önemsizleştiren küreselleşme, bunu, bilişim teknolojilerinin etkisini arttırarak gerçekleştirmektedir. Bu sebeple bilgi toplumunun oluşmasında da rol oynamıştır. Toplumsal dönüşümü daha kolay kılan küreselleşmenin iktisadi, siyasi ve kültürel olmak üzere üç boyutundan söz edilebilmektedir (Altuntuğ, 2007: 8-9; İleri ve Horasan, 2010: 173). Zira Hass ve Litan (1998: 6) da küreselleşme olgusunun siyasi, iktisadi, sosyo kültürel değişimler ile iç içe geçtiğini ve bu sebeple bu unsurlar ile birlikte değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Küreselleşme, ülkeler arasındaki mal ve hizmetlerin mübadelesinin, uluslararası sermaye akımlarının artmasını ve teknolojinin hızlı bir şekilde her yere yayılarak gelişmesini ve tüm bunların neticesinde oluşan ekonomik gelişimi ifade etmektedir (Çavuş, 2006: 5). İşletmeler açısından bakılacak olursa küreselleşme, iş gücü yapısında önemli değişimlere sebebiyet vermiştir. Küreselleşme ile birlikte iş görenlerin iş hayatına, örgüt ve kurumlara bakış açıları değişmiştir. Çalışanların kurumlarına duydukları güven, işlerine bağlılıkları ve adanmışlıkları azalmıştır. Takdir görme, beklenti ve isteklerinin karşılanması, yetenek ve becerilerini anlamlandırıp fiiliyata geçirebilme, yüksek ödüller, iş ve yaşam dengesini koruma gibi bireysel kabul edilen bazı beklentileri ön plana çıkmış, çalışanlar insani taraflarının farkına varılmasına öncelik tanımaya başlamışlardır (Akar, 2012:48).

Küreselleşme ile birlikte son yıllarda rekabet yoğunluğu büyük ölçüde artmaktadır (Durukan, 2003: 171). Rakip firmalar dünyanın neresinde olursa olsun, yakın zamanda tanıtılan, ticari olarak başarılı bir yeni ürün veya hizmet hakkında kolaylıkla ve internet sayesinde daha hızlı bir şekilde bilgi edinebilmektedirler. Bu durum rakipleri aynı fırsatı yakalamak için bir mücadeleye teşvik etmektedir (Lowe ve Marriott, 2006: 200-201). “İşletmeler arasındaki savaş” olarak tanımlanan rekabet kavramı, başarı sağlanmak isteniyorsa diğerlerinin kaybetmesi gerektiğini savunan bir mücadele anlayışının temelini oluşturmaktadır (Sayli, Kurt ve Baytok, 2006: 34). Rekabet, bir kurumun, işletmenin diğerlerine göre üstün olma gayretini ifade etmektedir ve tabi ki başarı ile sonuçlandığı takdirde o kuruma artı değer

sağlamaktadır. Bu aşamada kurum içerisindeki yetenekli kimselerin rolü yadsınamaz derecede büyüktür. Eğer işletmeler başarı ve rekabet üstünlüğü elde etmek istiyorlarsa yenilikçi ve farklı düşünceleriyle kurumlarını daha da ileriye taşıyan yetenekli çalışanlarını iyi bir şekilde yönetmelidirler (Galaş, 2019: 22).

1.6.2. Bilişim Teknolojilerindeki İlerleme

Toplumun ilk aşaması olan avcı ve toplayıcı toplum, tarımdaki teknolojik ilerlemeler ile yerini tarım toplumuna bırakmıştır ancak bu uzun yıllarda gerçekleşmiştir. Devam eden süreçte, üretim teknolojisinin gelişmesiyle birlikte sanayi toplumuna geçiş yaşanmıştır. Fakat bu teknolojik gelişme, sadece belli ülkelerde gerçekleştiğinden sanayi toplumuna geçiş de uzun zaman almıştır. Buna karşın bilim ve teknolojiye hızlı gelişmeler ve küreselleşmeden dolayı, toplumun evriminin son aşaması olan bilgi toplumuna geçiş süreci hızlanmıştır. Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler çok hızlı olsa da küreselleşme neticesinde daha da ivme kazanan rekabette dolayı önde gelen firmalar bile olumsuz etkilenmektedir. Bu olumsuzluğu bertaraf edebilmek için firmaların yapması gereken, yenilikleri sürdürebilmek için son gelişmelerden haberdar olmak, piyasaya sürekli yeni ürün sunmak ve müşteri ihtiyaçlarını önceden tahmin etmektir. Bu güncelliği yakalayabilmenin yeni yolu bilişim teknolojileridir. Bilişim teknolojilerindeki ilerlemeler, iş dünyasında, çalışma ortamında birtakım değişiklikler meydana getirmekte, bu durum insan kaynakları alanına da etki etmektedir. Bunun yanında teknolojik gelişmeler insan kaynakları uygulamalarında da etkili olmaktadır. Bu sebeple denilebilir ki, işletmelerin performanslarında ve verimliliklerinde artış sağlayan bilişim teknolojilerindeki ilerlemeler, insan kaynakları yönetimine hem dolaylı olarak hem de doğrudan etkide bulunabilmektedir (Özden, 2003: 29-36; Dulkadir ve Akkoyun, 2013: 73).

Teknoloji, kurumlarda girdilerin çıktılara dönüşebilmesi amacıyla kullanılan fiziksel ve fikri araçların bütünü ifade etmektedir. Hangi işin ne şekilde yapılacağını, işi yapanların niteliklerini, ürünlerin kalitesini, kurum içindeki haberleşme biçimlerini etkilemektedir (Efil, 2015: 116). Bilişim teknolojileri, “bilginin toplanması, işlenmesi, depolanması, erişilmesi ve iletilmesini sağlayan teknolojiler” olarak tanımlanmaktadır (Tekin, Zerenler ve Bilge, 2005: 116).

Yaşanan teknolojik gelişmeler, kurumların bu teknolojiye uyum sağlamaları konusunda baskı oluşturmaktadır. Bu gelişmeler, işletmelerin işleyiş biçimlerine yansıtacak ve kurumun değişim yaşaması kaçınılmaz olacaktır (Köse ve Akdoğan, 2013: 429). Mishra ve Akman'a (2010: 244) göre, bilişim teknolojileri sayesinde insan kaynakları yönetim sisteminin aynı anda daha stratejik, esnek, uygun maliyetli ve müşteri odaklı olması daha kolay hale gelmektedir. Bilişim teknolojilerinin ortaya çıkışı ve gelişmesi eğitilmiş ve vasıflı işgücünü daha değerli, vasıfsız işgücünü daha az değerli kılmaktadır (OECD (Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Teşkilatı), 1996: 7). Bu açıdan yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında bilişim teknolojilerinin büyük bir rolü olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

1.6.3. Demografik Değişim

Demografik değişim, yetenek yönetimi anlayışının ortaya çıkmasında etkili olan bir diğer faktördür. Nüfusun demografik yapısındaki değişimler organizasyonların arzuladıkları şekilde gerçekleşmemektedir. Araştırmalara göre özellikle son yıllarda yönetici vasıflı kişilere, nitelikli ve kalifiyeli iş gücüne duyulan ihtiyaç gün geçtikçe daha da artmaktadır. Fakat buna karşılık toplam nüfus içerisinde bu vasıflara sahip nüfusta ise azalma görülmektedir (Çırpan ve Şen, 2009: 112). Yaşanmakta olan değişimler işgücünün niteliklerine de etki etmektedir. Ayrıca bu değişimlerden kurumların işgücü konusundaki politikaları ve bakış açıları da etkilenmektedir (Bingöl, 2014: 53). Artan boşanma oranları, artan suç oranları, evsizlik oranlarındaki artış, iflaslar, artan intihar vakaları, tek ebeveynli ailelere yönelim ve iş gücündeki kadın sayısının artması gibi önemli toplumsal değişimler çalışanların kariyer kararlarını etkilemektedir. Ayrıca yetenekli insanlar her zamankinden daha fazla seçeneğe sahipler. Hem iş içerisinde hem de dışında geleneksel yaklaşımlara meydan okunmaktadır ve refah ve artan hareketlilik, daha fazla insanın kariyer amaçlarını sorgulaması anlamına gelmektedir. Bununla beraber iş-yaşam dengesi gibi konular giderek daha fazla konuşulmakta ve potansiyel olarak yetenekli bireylerin işverenlerle daha iyi anlaşmalar yapmasına olanak sağlamaktadır (Yarnall, 2008: 9).

Son yıllarda şirketler, yüksek potansiyele ve yüksek performansa sahip yetenekli kişileri istihdam etme, elde tutma ve geliştirme konusunda artan taleplerle karşı karşıyadır. Kurum içerisindeki yaşlı nüfusu emekliye ayırma ve küresel bir işgücünden artan rekabet beklentisi, yetenek yönetimini daha da zorunlu ve önemli hale getiriyor. Bu minvalde bir kurumun başarısı, her zamankinden daha da fazla bir şekilde, kurumun erişebileceği yetenek ve kaynakların mevcudiyetine bağlı olmaktadır (Fegley, 2006: 17). Kuşaklar arasındaki farklar da önemli bir başka konudur. Nitekim şu anki işletmelerde farklı yaş gruplarından kimseler bir arada çalışmaktadır. Bu işletmelerde yaşanan problemler, kuşaklararasıdaki algı, iletişim, uygulama ve yöntem farklılıklarından dolayı ortaya çıkmaktadır (Latif ve Serbest, 2014: 135). X kuşağı denilen ve 1965-1977 yılları arasında doğan nesil, genelde kendi yeteneklerini ortaya koyabilecekleri işleri tercih ederler. Girişimci yönlerinin ağır olması, sabırsız olmaları ve ücret odaklı olmaları da bir diğer özellikleridir. Ayrıca işlerine sadık, kanaatkâr, iş motivasyonları yüksek, duyarlı ve saygılı kimselerdir. 1978-1990 yıllarında arasında doğanlar ise Y kuşağı olarak literatüre geçmiştir ve bu kişiler sevdikleri işi yapmaya, içsel tatmine büyük önem vermektedirler. Bu kuşak yüksek beceri ve bireysellik ile tanımlanmaktadır. Aynı anda birçok işi birlikte yapabilmeleri, öğrenmeye istekli, ilişki odaklı, sosyal bilince sahip olmaları, kurumsal kültür ve değerlere önem vermeleri diğer özelliklerindedir. Y kuşağı çalışanları eğer iyi yönetilirse kurum için önemli bir yetenek kaynağı olabilmektedir. 2000 ve sonrası yıllarda doğan kişileri ifade etmek için X kuşağı kavramı kullanılmakla birlikte, iGen, dijital yerliler, internet kuşağı olarak da nitelendirilmektedirler. Bu kuşaktakiler teknolojinin hızla geliştiği bir dönemde doğmuşlar, internetsiz bir dönemi hiç yaşamamışlardır. Bu sebeple, dijital teknolojilere diğer nesillere göre daha hakimlerdir. Aynı anda birden fazla işi yapabilmeleri, kararsız ve tatminsiz olmaları genel özelliklerindedir. Demografik değişim ve dönüşümden kaynaklanan tüm bu farklılıklardan ötürü, işletmeler daha esnek sistemler ve ortamlar oluşturmak, standart politikalarından vaz geçmek zorunda kalmaktadırlar. Değişime ayak uydurabilecekleri daha esnek ve hızlı olmalarına olanak sağlayan yeni politikalar ve anlayışlar geliştirmektedirler (Latif ve Serbest, 2014: 140-151; Böleli, 2019: 7; Keleş, 2011: 131; Atlı, 2012: 46-47).

1.6.4. Entelektüel Sermayenin Önemi

Dünya daha az emek yoğun, daha az enerji yoğun, daha az malzeme yoğun, fakat tüm bunların aksine daha fazla bilgi yoğun hale gelmiştir (Chaharbaghi ve Cripps, 2006: 29). Teknolojideki hızlı gelişme ve buna bağlı olarak küreselleşme neticesinde bilgiye atfedilen değer gün geçtikçe artmaktadır. Organizasyonların sahip olduğu bilgi değerinin temelinde entelektüel sermaye yer almaktadır (Yıldız ve Genç, 2020: 21). Firmaların piyasa değerleri, finansal sermaye olarak değerlendirilen maddi varlıklar ile entelektüel sermaye olarak değerlendirilen maddi olmayan varlıklar toplamından oluşmaktadır (Uzay ve Savaş, 2003: 165). Sanayi toplumunda toplumsal ve ekonomik ilerleme sağlayabilmek için maddi varlıklar büyük önem arz etmekteyken bilgi toplumu ile birlikte bu tek başına yeterli olmamıştır. Bu dönemde şirketler uzun süreli ayakta kalabilmek, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için bilgiye ve entelektüel varlıklara ihtiyaç duymaktadırlar. Başarılarının ölçütü, mevcut bulunan entelektüel sermayeyi yönetmelerine bağlanmıştır. İşletmeler sahip oldukları bilgi kaynaklarını, geliştirip güncelleyerek, paylaşarak ve etkin bir şekilde kullanarak işletme için artı bir değere dönüştürebilir ve kurumlarının performanslarında artış gerçekleştirebilirler. Bu değer oluşturulmasına katkı sağlayan kavramların tümü entelektüel sermaye olarak ifade edilmektedir. Kurumları değerli kılan unsurlar, ellerinde bulunan bilgili, deneyimli, vasıflı çalışanlar olmuştur. (Soylu, 2020: 270; Perктаş, 2019: 111).

Küresel anlamda rekabet gücü elde edebilmek için bilgiye ve yetenekli çalışanlara büyük önem verilmektedir. Bu bağlamda entelektüel sermaye bir örgütün gerçek değerini daha iyi yansıttığı ve işletmelerin performanslarının ve rekabet avantajının devamlılığında itici güç olarak düşünülmektedir (Ekim, Acar ve Uçan, 2019: 39; Chaharbaghi ve Cripps, 2006: 30). Var olan ekonomik düzeninde, şirketler entelektüel sermayeyi rekabetten daha hızlı yaratma, yakalama ve yararlanma kabiliyetine sahiptirler. İşletme içerisinde genel olarak görülen iş risklerinin çoğu maddi olmayan varlıklardan kaynaklanmaktadır ve bu nedenle kuruluşlar maddi olmayan varlıklarını çok dikkatli bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Küreselleşmiş bir dünyada, herhangi bir organizasyonda entelektüel sermaye merkez bir konumda yer almaktadır ve organizasyonun tüm düzeylerine doğru bir şekilde

dağılımı için çözüm, süreç ve teknoloji ile bütünleşik en iyi stratejiler gerçekleştirilmelidir (Bernard, 2005: 470).

1.7. Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar

Tarihsel sürece bakıldığında 19. yüzyıla, yalnızca adalet, güvenlik ve dış politikadan sorumlu ve bu sebeple jandarma devlet olarak isimlendirilen bir devlet anlayışı damgasını vurmuştur. İlerleyen yıllarda ortaya çıkan iktisadi krizler, bu düşüncenin sorgulanmasına ve değişmesine sebep olmuştur. Bunun sonucunda, devletin ekonomiye müdahalesinin gerekliliği düşüncesi çerçevesinde refah devleti anlayışı ortaya çıkmıştır. Refah devletinde devlet, ekonomik hayatta gerek üretim gerekse dağıtım sahalarında etkin bir şekilde görülmektedir. Ancak sonraki yıllarda süreç tersine dönmüştür. Devletin faaliyet alanının tekrar daraltılma yoluna gidilmiştir. Neo liberal politikalar ile devlete biçilen rolde değişim yaşanmıştır. Dünya genelinde yaşanan ekonomik krizler, işletme biliminde ve teknolojik alanda birtakım gelişmelerin yaşanmasını tetiklemiştir. Bu gelişmeler devletlerin kamu örgütlenmelerinde de değişimi zorunlu kılmıştır. Tüm bunların sonucu olarak klasik kamu yönetimi düşüncesi zayıflamış ve kamu yönetiminde yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Arslan, 2010: 22-26).

Weber'in bürokrasi modeli çerçevesinde örgütlenmiş bir kamu yönetimi yapısını esas alan, devletin kamu hizmetlerinin üretim ve dağıtım esnasında kendi örgütleri aracılığıyla görev almasının gerektiği düşüncesine dayanan, yönetim ve siyasetin ayrı birer olgu olduğu düşüncesinde olan, kamu yönetiminin özel sektör yönetiminden tamamen farklı olduğunu savunan geleneksel yönetim anlayışı (Eryılmaz, 2016: 45-47) yerini yeni bir yönetim anlayışına; yeni kamu işletmeciliğine (new public management) bırakmıştır (Zengin, 2009: 2).

Yeni kamu işletmeciliğinin iki temel amacından söz edilmektedir. Birincisi, devletin üstleneceği rolün ve bu rol gereğince sunacağı hizmetlerin belirlenmesidir. İkinci amacı, kamu hizmetinin icra edilmesinde verimlilik ve etkinliğin artırılmasıdır. Yeni kamu yönetimi, bu amaçları doğrultusunda üç esas soruya cevap vermek üzere şekillenmiştir. Bu cevaplar yeni kamu yönetiminin temel prensiplerini

oluşturmaktadır. Sorular ve cevapları şu şekildedir: 1) Kamusal faaliyetin yürütülmesinde kamunun görev alması gerekli midir? -Kamusal hizmetin icrasında kamunun görev alması gerekli değilse, faaliyeti icra eden kamu kurumları derhal özelleştirilmeli veya devre dışı bırakılmalıdır. 2) Kamusal bir hizmetin icrasında kamunun görev alması gerekli ise bu faaliyet en etkin kamu eliyle mi yoksa özel kesim aracılığıyla mı gerçekleştirilmelidir? -Kamu hizmeti etkin bir şekilde özel kesim aracılığıyla gerçekleştirilecek ise, bu hizmet sözleşme ile veya alternatif modeller kullanılarak yaptırılmalıdır. 3) Yürütülen kamu faaliyetinde kamunun görev alması zorunlu ise amaç doğrultusunda kamu örgütlenmesi mevcut mudur? -Bunu gerçekleştirmenin yolu, kamu örgütlenmelerinde özel sektörün kurallarını uygulamaktan ve kamu kuruluşlarını performans ve sorumluluk ilkelerince yeniden yapılandırmaktan geçmektedir (Boztepe, 2018: 194).

İngilizce kelimelerin baş harflerinden meydana gelen “3-E” politikalarını (efficiency- verimlilik, economy-tutumluluk, effectiveness- etkinlik) (Hergüner, 2015: 74) ve kamusal hizmette vatandaş odaklılık, katılım, kalite, saydamlık, hesap verebilirlik, performansa dayalı yönetim, etik gibi ilkelerin ön planda olduğu politikaları benimseyen (Eryılmaz, 2016: 53) yeni kamu işletmeciliği anlayışı, işletme yönetiminin bir çıktısı olarak “işletmecilik” ve “neo taylorizm” düşüncesinden ve “kamusal seçim kuramı” düşüncesinden beslenmektedir (Apan, 2008: 59). Kamu yönetiminde yeni bir yaklaşımı temsil eden bu düşünce, “idare” kavramının yerine “yönetim” kavramını koymaktadır. Kamu yönetiminden “kamu işletmeciliğine” geçişi ifade eden bu yaklaşım, kamu yönetiminde işletme yöntemlerini, kavramlarını ve prensiplerini uygulamayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda geleneksel yaklaşımda “kamu personel yönetimi” adı altında düzenlenen kamu personel anlayışı, yeni kamu yönetimi yaklaşımıyla birlikte “insan kaynakları yönetimi” çerçevesinde düzenlenmiştir (Boztepe, 2018: 202). Kişiyi bütüncül bir şekilde ele alan geleneksel yaklaşımın yeni kamu yönetimi anlayışı ile yetersiz kaldığı görülmüştür. Ve bunun sonucunda insan kaynakları yönetimi bağlamında gelişen “yetenek yönetimi” yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Çalışanların yalnızca yaptıkları iş ile ilgili özellik ve yeteneklerini ön planda tutan bu anlayışa göre, bir kurumda çalışanların gündelik hayatları, kültürel ve sosyal farklılıkları insan kaynakları yönetiminin görev alanı

dışındadır. Buna karşılık insan kaynakları yönetiminin odak noktası, çalışanların yaptıkları işin niteliği ve uygulama aşamasında ihtiyaç duyulan yeteneklerin yönetilmesidir. Bu gerçekleştirildiği taktirde insan kaynakları yönetiminin sorumlu olduğu alan daralarak daha kısa süre içinde daha etkili denetim imkânı ortaya çıkacaktır (Öztürk, 2016: 54).

1.8. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

“İnsan kaynakları”, kurumların amaçlarına ulaşabilmek maksadıyla kurum içerisinde bulundurduğu, kullandığı kaynaklarından biri olan insan faktörüne işaret eden bir deyimdir. İşletmelerin sahip oldukları maddi kaynaklar, başarı getirme açısından tek başına yeterli bir unsur değildir. Çok sağlam maddi kaynaklara sahip olan işletmede, insan kaynakları yeterli güçte değilse etkinlik ve başarı ihtimali zayıf olmaktadır. Bu durum da kurumu hedeflerinden uzaklaştırmaktadır. Bu sebepten dolayı insan kaynağı ve sahip olunan bu kaynağın yönetilmesi çok mühim bir mesele olmuştur. “İnsan kaynakları yönetimi” kurumun iç veya dış çevresinde insan kaynaklarının bireye, topluma ve kuruma fayda sağlayacak şekilde, yasal çerçeve dahilinde, etkili bir biçimde yönetilmesine imkân tanıyan çalışmaların ve işlevlerin tamamı şeklinde tanımlanabilmektedir (Acar, t.y.: 7).

İnsan faktörünün, örgütlere rekabet avantajı sağlamasındaki rolünün ve değerinin anlaşılmasıyla birlikte, bu konuyu vurgulamak için bir takım yeni fikirler ve görüşler benimsenerek uygulamaya geçilmiştir. Kısa süre zarfında örgütlerde yer edinen insan kaynakları yönetimi, bu gelişmenin sonucunda ortaya çıkan bir anlayıştır (Erdoğan ve Salepçioğlu, 2020: 293). Gerek küreselleşme gerekse teknolojideki gelişmelerle birlikte, kurumsal düzey içerisinde de birçok faktör değişime ve gelişmeye açık hale gelmiştir. İnsan kaynakları alanı da bu değişimden nasibini alarak tarihsel süreçte farklı biçimlerde örgüt yapısı içinde ve alan yazında yer edinmiştir (Altıntaş, 2018: 25).

1.8.1. Personel Yönetimi

İş, işe girmek, atama, terfi, nakil, maaş gibi terimler, toplumdaki nerdeyse her kesimdeki bireyin gündelik hayatını şekillendiren yönetsel bir alanı temsil eden

personel yönetimini anımsatmaktadır. Bir kurum içerisinde, çalışan kişilerle alakalı durumların açıklanmasında sıklıkla personel terimi kullanılmaktadır. Personel kelimesi hem çalışanlara hem de yöneticilere işe alma, nakil, terfi, kadro, disiplin, eğitim, denetim, ulaşım gibi sorunları çağrıştırmaktadır. Örgüt büyüklüğü, örgüt türü, ülke yönetim şekli gibi değişkenler, personel yönetiminin görev alanında farklılıklara sebep olan faktörlerdir (Açıkalin, 2016: 2,8). 1900'lü yıllardan 1960'lı yıllara kadar insan kaynakları yönetiminin ilk evresi denilebilecek "personel yönetimi" yaklaşımı etkin olmuştur. Bu yıllarda işletmenin alt birimi olarak işlev gören ve sadece operasyonel bir rol üstlenen personel yönetiminin temel fonksiyonu, personelin devamsızlık, izin, ücret, bordro gibi özlük ve idari işlemleri ile ilgili kayıtları tutmak şeklindedir (Gürbüz, 2019: 28; Alayoğlu, 2010: 75-76; Yumurtacı, 2014: 194).

Personel yönetimi yaklaşımı stratejik yönetimden uzak bir uygulamaya sahiptir ve genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir: İşletmelerin kısa vadede insan kaynağı ihtiyaçlarına önem verir. Personel yönetimi anlayışında, biz duygusu zayıftır ve kurumun amaç ve hedefleri bütün personel tarafından benimsenmemiştir. Çalışanlara inisiyatif hakkı sağlanmamış, hareket alanları katı kurullarla sınırlandırılmıştır. Personel yönetiminde, nitelikten ziyade sayısal çokluğa önem atfedilmiştir (İzci ve Yıldız, 2017: 408). Çağın şartlarına ayak uydurarak değişen teknolojik, sosyo-ekonomik şartlarla birlikte örgütlerde de yeni yaklaşımlar benimsenmiştir. Kurum içerisinde çalışana verilen değer artması, örgüt kültürü, kurumun misyon ve vizyonu gibi yenilikler, personel yönetimi anlayışını sonlandırarak insan kaynakları yönetimine doğru bir evrilmeye yol açmaktadır (Ekinci, 2008: 180; Eroğlu, 2010: 226).

1.8.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

1960'lı yıllara gelindiğinde insan kaynakları birimleri daha etkin hale gelmiştir. 1980'li yıllarda küreselleşme neticesinde yönetim alanında yeni stratejiler ortaya çıkmış ve insan kaynakları yönetiminin önemi artmaya başlamıştır (Yumurtacı, 2014: 194). İnsan yönetimine yeni ve farklı bir anlayışla yaklaşan insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, insan unsurunun önem kazanmasıyla birlikte insanın değerini ve refahını arttırmaya ve insandan daha çok verim almaya yönelik çalışmaların artması neticesinde ortaya çıkmıştır. Personel yönetiminin yetersiz kalması, kurumlarda insan

odaklı konuların daha kapsamlı bir biçimde ele alınması gerektiği gibi sebeplerle gelişmeye başlamış ve buna paralel olarak kurumların personel bölümleri önem kazanmıştır. 1980’li yıllara kadar aynı anlamda kullanılan personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi terimleri 1980’lerden itibaren iki farklı anlayışı temsil etmeye başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi, uzun vadeli, proaktif, çalışanların bağlılığını önceleyen, işveren ile çalışanın beklentisini bütünleştiren, çalışanların katılımını merkeze alan iş sisteminin parçasıdır (Gürbüz, 2019: 28; Alaç, 2013: 258). Personel yönetimini daha çağdaş bir biçimde ele alan insan kaynakları yönetimi, insan odaklı, stratejik planlamaya dayalı, esnek, dinamik, yatay hiyerarşiye sahip, takım ruhu güçlü, uzun vadeli insan kaynağı ihtiyacında yoğunlaşan, personel sayısının çokluğundan ziyade niteliğe önem veren bir anlayıştır (İzci ve Yıldız, 2017: 408; Alaç, 2013: 255).

İnsan kaynakları yönetimi, insanı merkeze alması ve örgüt çevresi kavramını genişletmesi olarak ortaya çıkan iki temel özelliği ile personel yönetiminden ayrılmaktadır. Personel yönetiminin gerek işleyiş gerekse yapısal yönden bölünmüşlüğü gidermek, kapsamlılığına ve bütünlüğüne dikkat çekmek amacı güden (Açıkalın, 2016: 10-11) insan kaynakları yönetimi, çalışanlara yalnızca maliyet unsuru gözüyle bakmayarak, çalışan memnuniyeti, yetenek yönetimi gibi terimleri çalışma hayatına kazandırmıştır ve 1900’lü yılların sonlarından itibaren büyük ve köklü kurumlarda uygulamaya girerek gelişimine devam etmiştir. Artan önemi ile beraber, sonraki zamanlarda kurumların tercihinden ziyade vazgeçilmez politikalarından biri olmuştur (Erdoğan ve Salepçioğlu, 2020: 293).

1.8.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Yunanca ‘başkomutan’ anlamına gelen ‘strategus’ isminden türeyen “strateji” kelimesi ilk olarak 1656 yılında İngilizce literatürde kullanılmıştır. Kelimenin gelişimi ve kullanımı, stratos (ordu) ve agein’ den (liderlik etmek) oluştuğunu göstermektedir. Bir yönetim bağlamında, ‘strateji’ kelimesi artık performans hedeflerine ulaşmak için kuruluşun üst kademesinin üstlendiği belirli bir karar ve eylem modelini belirtmek için daha geleneksel terimin- ‘uzun vadeli planlama’- yerini almıştır (Bratton, 2007: 38-39). Çevresel faktörlerin hızla değişmesiyle ve küreselleşmeyle birlikte, insan kaynakları yönetiminin kurum içerisindeki fonksiyonu ‘stratejik’ açıdan

değerlendirilmiştir. Bunun gereği olarak insan kaynakları yönetimi, alt birimlere yönelik kurum stratejilerine paralel ve uygun stratejiler geliştirmek, çalışanların yetenek ve yetkinliklerinin kurum açısından en verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamak amacıyla birtakım çalışmalara odaklanmışlardır. Bunun sonucu olarak kavramsal açıdan değişen insan kaynakları yönetimi, literatüre stratejik insan kaynakları yönetimi olarak girmiştir (Alayoğlu, 2010: 76). Strateji belirleyen ve o strateji doğrultusunda faaliyet gösteren kurumların, yüksek performans elde etmeleri daha olasıdır. Kurumlar gerek örgüt içi gerekse örgüt dışındaki gelişmelerden haberdar olarak, buralardan sağlanan bilgileri analiz ederek uzun vadeli, geleceğe dönük planlar hazırlamalıdır ve daha esnek amaçlar belirlemelidir. Belirlenen amaçlara ve rekabet üstünlüğüne ulaşabilmek için kurumların stratejik yönetim ilkesi doğrultusunda hareket etmeleri gerekmektedir (Bayat, 2008: 70).

Stratejik yönetiminin “misyon ve hedefler, çevre analizi, stratejik formülasyon, strateji uygulaması, strateji değerlendirmesi” olmak üzere beş aşamaya ayrıldığını ifade eden Bratton (2007: 39-40), kurumsal düzeyde stratejik yönetim sürecini, kuruluşun mevcut misyon ve hedeflerinin değerlendirilmesinden stratejik değerlendirmeye kadar uzanan faaliyetler bütünü şeklinde tanımlamaktadır. Çalışan cirosu, verimlilik ve finansal performans gibi organizasyonel performans için insan kaynakları uygulamalarının önemini açıkça ortaya koyan stratejik insan kaynakları yönetimi (Richard ve Johnson, 2001: 299) kurumsal performansın artırılması ve rekabette üstünlük elde etmek için, insan kaynakları yönetimini kurumun stratejik amaçları doğrultusunda düzenleyen, personel seçme, personel eğitimi, motivasyon sağlama gibi birbirini tamamlayan ve birbiri ile örtüşen uygulamaların gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Bayat, 2008: 74). Örgütsel amaçların, faaliyetlerin entegrasyonu ve uyumu ile ilgili olan stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminin firmanın stratejisi ve stratejik ihtiyaçları ile tam entegre olmasını; insan kaynakları politikalarının hem politika alanlarında hem de hiyerarşilerde bir arada olmasını; insan kaynakları uygulamalarının yöneticiler ve çalışanlar tarafından günlük işlerinin bir parçası olarak ayarlanmasını, kabul edilmesini ve kullanılmasını sağlamayı amaçlamaktadır (Schuler, 1992: 18).

1.8.4. Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi

Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi, çalışanların niteliklerinin birbirinden farklı olduğunu, kurum içerisinde bu farklılığın yeniliğe ve zenginliğe yol açacağını savunan bir yaklaşımdır. Kazan kazan prensibine uygun anlayışı simgeleyen bu yaklaşım, farklılıkların ortaya çıkmasını sağlayarak kurumlarda daha barışçıl ortamların oluşmasına, çalışanları onlardan maksimum verim alınacak pozisyonlara yerleştirilmesine zemin hazırlamaktadır (Budak, 2008: 51'den aktaran Alayoğlu, 2010: 74). Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi anlayışının temelini, kurumları rakiplerinden üstün bir konuma getiren faktörün, iş görenlerin sahip oldukları yetkinlikler kabul edildiği düşüncesi oluşturmaktadır (Tak vd., 2007: 234). Buna paralel olarak yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin amacının, çalışan kişilerin yetkinlikleri ile kurum hedeflerini özdeşleştirerek üstün bir performans elde etmek olduğu söylenebilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 13).

Rekabette üstünlük elde etmek isteyen kurumlarda 'ne' yapıldığından ziyade 'nasıl' yapıldığı önem kazanmıştır. Bu durum, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin merkezinde yer alan ve çoğunlukla yüksek performans ile ilişkilendirilen, bilgi, beceri, kişilik özellikleri gibi öğeleri bünyesinde barındıran yetkinlik olgusuna dikkat çekmede kilit rol oynamıştır. Ayrıca son yıllarda meydana gelen gelişmelerle birlikte liderlik araştırmaları, çoklu zekâ anlayışı, bireysel farklılıklar, eğitim psikolojisi, iş analizi araştırmaları vb. konularda araştırmalar yapılmıştır. Bu gelişmelerin ardından kurumlar yetkinliklere ve buna paralel olarak yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi anlayışına yönelmişlerdir (Mayatürk vd., 2013: 155-156; Mayatürk vd., 2008: 22; Biçer ve Düztepe 2003: 18).

1.8.5. Yetenek Yönetimi

Kurumlar daha öncesinde iş temelli sistemler ile düzenledikleri insan kaynakları faaliyetlerini artık kişi odaklı sistemlere yönelerek düzenlemektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 17-18). Bu düzenlemenin bir sonucu olarak personel yönetimi, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi anlayışları üzerine inşa edilen, iş görene bakış açısındaki farklılığı ifade eden yeni bir aşama olarak değerlendirilen yetenek

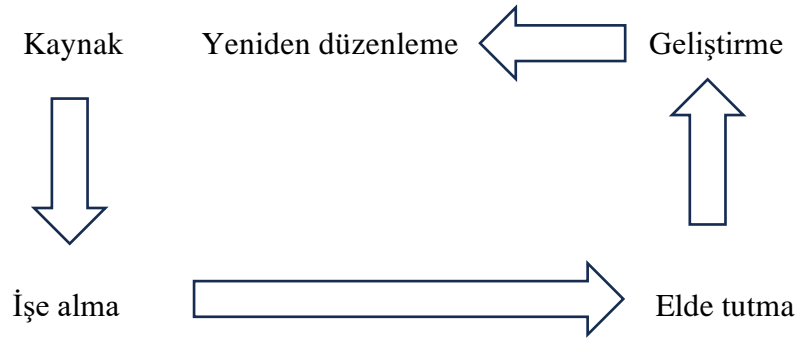
yönetimi (Atlı, 2012: 101) yaklaşımı ortaya çıkmıştır denilebilir. Kurumların bünyesinde bulunan yetenekli iş görenlerin farkına varılması ve yeni yeteneklerin kuruma çekilmesi, insan kaynakları yönetimi açısından gün geçtikçe önem kazanan konulardır. İnsan kaynakları yönetiminin gelişiminin ilk aşamalarında maliyet unsuru olarak değerlendirilen iş görenler, sonraki zamanlarda sahip olunan en kıymetli varlık olarak görülmeye başlanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin gelişim aşamasının son noktasını oluşturan ‘yetenek yönetimi’ yaklaşımında ise çalışanlar, bu düşünceye paralel olarak, farkına varılıp kuruma kazandırılması ve kurumda tutulması gereken birer yetenek olarak değerlendirilmiştir (Doğan ve Demiral, 2008: 148).

Rekabetin yoğun bir şekilde yaşanıdığı bu yüzyılda, rekabette üstünlük kazanabilmenin yolu benzeri olmayan ürünler ve hizmet sunmaktır. Bu da ancak, nitelikli personelin yeteneklerinin doğru ve verimli bir biçimde değerlendirilmesi ile mümkün olmaktadır. Bundan dolayı organizasyonlar için “insanların yönetimi” değer kaybederek “yeteneklerin yönetimi” kilit konuma gelmiştir (Alayoğlu, 2010: 74-75). Yetenek yönetimini, organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantajına farklı şekilde katkıda bulunan kilit pozisyonların sistematik olarak tanımlanmasını, bu rolleri yerine getirmek için yüksek potansiyele sahip ve yüksek performans gösteren görevlilerden oluşan bir yetenek havuzunun geliştirilmesi ve bu pozisyonların yetkili görevlilerle doldurulmasını kolaylaştırmak ve organizasyona olan bağlılıklarının devamını sağlamak için farklılaştırılmış bir insan kaynakları yapısının geliştirilmesini içeren faaliyetleri ve süreçleri ifade etmektedir (Collings ve Mellahi, 2009: 304).

1.9. Yetenek Yönetimi Süreci

Kuruluş için en uygun çalışanları sağlayan stratejik bir süreci ifade eden yetenek yönetimi, para, pazar payı, yönetim ekibi veya kuruluşun kaynağının geri kalanından daha önemli olan örgütsel başarının en önemli süreçlerinden biridir. Bir kuruma biçilen değer, yetenek yönetimi ve insan sermayesinin yönetilmesindeki başarısı ile paralellik göstermektedir (Vlădescu, 2012: 355). Kurumların yetenek yönetim süreçlerini etkin ve başarılı bir şekilde yönetmeleri durumunda, bünyelerinde çalışan yetenekli kişilerin yüksek performans göstermeleri sağlanmakta ve kurumsal verimlilikleri daha da artmaktadır (Yalçın, 2020: 37). Pek çok kurum ve kuruluşta

karşılaşılan yetenek yönetimi politikası, çalışanların yaşam döngüsüne odaklanan işe alma ve yerleştirme, öğretme ve geliştirme, performans yönetimi ve elde tutma programlarından oluşmaktadır (Schwartz ve Liakopoulos, 2009: 88). Yetenek yönetimi, disiplinli olarak uygulanmayı ve kuruma bütüncül bir biçimde bakmayı gerektirmektedir. Bu doğrultuda istenilen neticeye ulaşabilmek için birtakım adımların izlenmesi gerekmektedir (Çırpan ve Şen, 2009: 113). Bu bölümde yetenek yönetiminin önemli bir sacayağını oluşturan yetenek yönetimi süreci (Şekil. 1.1.) “yetenekli çalışanları işe alma, geliştirme, yetenekli çalışanların performans değerlendirilmesi ve yetenekli çalışanları elde tutma” başlıkları altında ele alınacaktır.



Şekil. 1.1. Yetenek Yönetimi Süreci (Schweyer, 2004: 21)

1.9.1. Yetenekli Çalışanları İşe Alma

Yetenek yönetimi sürecinin ilk basamağını teşkil eden yetenekli kimseleri bulma ve işe alma, insan kaynakları yönetiminin en zor ve en önemli meselesidir. Nitekim çalışan kimselerin, kurumun gereksinimlerini giderebilecek seviyeye ve yeteneğe sahip olması ve bu kişiler arasından maksimum fayda sağlanacak olanların seçilmesi dikkat edilmesi gereken önemli bir husustur. Bu sebeple, ihtiyaç duyulan çalışanların doğru ve kesin bir biçimde belirlenmesi yapılacak ilk iş olacaktır. Kurumu başarılı veya başarısız kılmada etkili olan en önemli ögeyi oluşturan insan gücünün, doğru bir şekilde belirlenmesinden sonra, insan kaynakları uygulamalarının önemli bir görevini oluşturan çalışanı işe alma aşamasına geçilmektedir. Kurum içerisindeki çalışanların sayısı kadar, verilen işleri hakkıyla yapabilecek niteliğe ve yeteneğe sahip kişilerin seçilip işe alınması, kurumun başarısını arttırmada büyük önem taşımaktadır. İşe alma aşamasında dikkatli olunmayıp yanlış bir seçim yapılırsa göz ardı edilemeyecek sorunlar oluşacaktır. Hatalı bir seçim hem kurumu hem de çalışanları

olumsuz etkilemektedir. Çalışan bir kimsenin sahip olduğu yetenekler, yaptığı işin nitelikleri ile uyuşmuyorsa bu çalışandan yeterince verim alınamayacaktır. Veya düzgün bir şekilde çalışmayan kimse, etrafındakilerinin de başarısını, performansını, moralini olumsuz olarak etkilemektedir. Bunun aksine, dikkatli ve düzgün bir seçim olumlu sonuçlar doğurarak kurumda verimliliği yükseltecektir, kurum içerisinde eğitim masrafları azalacaktır. Bu sebeple işe alma sürecinin çok dikkatli ve titiz bir şekilde yürütülmesi gerek kurum gerekse çalışanlar açısından büyük öneme sahiptir (Yılmaz, 2013: 117-121).

İşe alma aşamasında yetenek havuzlarının esas alındığı kurum içi kaynak ve kurum tarafından çalışmaları takip edilmiş veya daha öncesinde kendisiyle temas edilmiş olan kişilerin tercih edilmesini ifade eden kurum dışı kaynak olmak üzere iki kaynaktan yararlanılmaktadır (Aslantaş, 2016: 47). Genel perspektifte ele alınacak olursa yetenekli çalışanları işe alma süreci, “aday toplama, seçme, oryantasyon, yerleştirme” şeklinde dört basamaktan oluşmaktadır. İlk olarak, yapılan başvurular bir havuzda toplanmaktadır. Sonrasında şirket için gelecek vadeden yetenekli bireyler seçilerek oryantasyon aşamasından geçirilir. Uyum süreci tamamlanan çalışanlar gerekli pozisyonlara yerleştirilir. Kısaca ifade etmek gerekirse, geleceği parlak, yüksek potansiyele sahip, yenilikçi kimseleri kuruma çekmek ve bu kişiler arasındaki yetenekleri keşfederek uygun pozisyonlara yerleştirmek başarılı ve düzgün yürütülen işe alma sürecini ifade etmektedir (Çelik ve Zaim, 2011: 34).

1.9.2. Yetenekli Çalışanları Geliştirme

Bir kurumun kalitesi ve başarısı, çalışan personelinin kalitesi ile paralellik göstermektedir. Bu yüzden kurum içinde öğrenme kültürünün oluşturulması, beceri, yeterlilik ve yeteneklerin geliştirilmesi önem arz eden bir meseledir (Vlădescu, 2012: 357). Belli bir sistematik amaç çerçevesinde yürütülen ve çalışanlar üzerinde etkiye sahip olan yetenekli çalışanların eğitimi ve gelişimi faaliyeti “boyut ve etki olarak büyüyen liderlik rollerinin açıkça tanımlanmış bir yapısı, her seviyede başarı ile ilgili özellikler hakkında netlik, potansiyellerinin değerlendirilmesi konusunda insanlarla açık ve dürüst iletişim, olası bir pozisyon boşluğunu zamanında doldurabilmek için sürekli bir insan akışı” şeklinde tanımlanmaktadır (Davies ve Davies, 2010: 422-424).

Yetenek yönetimi sürecinin önemli bir adımını oluşturan eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile kurumun rekabet gücü artmaktadır. Ayrıca çalışanları geliştirme uygulamaları, kurum gözünde en kıymetli sermaye olarak görülen yetenekli kişilere yapılan yatırım olarak nitelendirilmektedir (Korumaz ve Tabancalı, 2014: 145). Nitekim geliştirme faaliyeti, kurumda çalışanların verim ve performansının artmasını mümkün kılan en önemli faktörlerden biridir. Bireyi bütüncül bir şekilde ele alan geliştirme, kişiyi doğumundan işe almaya, çalışma esnasından çalışma sonrasına kadarki zamanı içine alan kapsamlı bir süreci ifade etmektedir. Bu bağlamda her yönü ile değerlendirilen bireyin değer verilme, aidiyet duygusu güderek performansı yükselmektedir (Mercin, 2005: 129-130).

Yetenekli çalışanların gelişimi için kurumlarda, mentorluk, koçluk, rehberlik, bireysel çalışma projesi, eğitim yazısı, araştırma projesi, uluslararası ziyaret, rotasyon, başkalarına öğretme, kurs gibi birtakım uygulamalar yürütülmektedir (Davies ve Davies, 2010: 423). Tüm bu faaliyetler, çalışanın geleceğe hazırlık programı çerçevesinde yürütülmelidir. Ayrıca çalışanın geliştirilecek her bir özelliği için farklı gelişim uygulamalarına ihtiyaç duyulacaktır. Dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta; ise gündelik uğraşlar, yetenekli çalışanın gelişim sürecine set olmamalı, eğitimini ve gelişimini ertelememelidir (Çırpan ve Şen, 2009: 114).

1.9.3. Yetenekli Çalışanların Performans Değerlendirmesi

Yetenek yönetimi sürecinin bu aşamasında, kurumların gelişim plan ve faaliyetleri çerçevesinde çalışanlarına yaptıkları yatırımlar neticesinde, istenilen profil ile aradaki makasın ne ölçüde daraldığı değerlendirilmektedir. Başka bir ifade ile yetenekli çalışanın işe hazırlık aşamasındaki performansı incelenmektedir. Değerlendirme sonrasında çalışan terfi ettirilebilir, mevcut konumunda kalmaya devam edebilir veya işten ya da yetenekli çalışan statüsünden çıkarılabilir (Çırpan ve Şen, 2009: 114). Yetenek yönetiminde yetenekli çalışanlar potansiyelleri ve performansları dikkate alınarak sınıflandırıldıklarından dolayı performans değerlendirme, kurumların yetenek yönetimi faaliyetlerini sistematik bir şekilde yürütebilmesi için oldukça önem arz etmektedir (Polat, 2011: 34). Kurumsal başarının sağlanabilmesi için çalışanların performanslarının ölçülüp önceki performansları ile

karşılaştırılması gerekmektedir. Bu karşılaştırma sonucunda alınacak geribildirimler ile performansı iyi olan yetenekli kişiler ön plana çıkartılmaktadır ve diğer iş arkadaşlarından farklılaştırılarak ödüllendirilmektedir (Çelik ve Zaim, 2011: 36).

Performans değerlendirme sayesinde çalışan, kendisinden neyin beklendiğinin, kurumun ortak amaçlarına ulaşabilmek için ne yapması gerektiğinin, mevcut performansını ve çalışma durumunun, gelecekte ne aşamada olacağının, hangi alanlarda eğitim ve gelişime gereksinimi olduğunun farkına vararak kendini geliştirme şansı elde etmektedir (Helvacı, 2002: 157). Gelişim planları ile çalışanların desteklenmesini ve kendilerini geliştirebilmesini sağlayan performans değerlendirme, kurumun verimliliğinin arttırılabilmesi için gerekli bir faaliyettir. Ayrıca, bu süreç tek taraflı olarak yürütülmemelidir. Nitekim performans değerlendirmenin kurum nezdindeki faydaları değerlendirilirken, yetenekli iş görenlerin bu süreç hakkındaki tepki ve tutumları da dikkate alınmalıdır (Çakmak ve Biçer, 2006: 3).

1.9.4. Yetenekli Çalışanları Elde Tutma

Yetenekli çalışanların elde tutulması, bir işverenin iş hedeflerine ulaşmak için arzu edilen çalışanları tutma çabası olarak tanımlanabilir (Frank vd., 2004: 13). Bir başka deyişle çalışanların elde tutulması, bir kuruluşun çalışanlarını elinden kaçırmama yeteneğini ifade etmektedir. Çalışanların elde tutulması, kuruluşun çalışanın belirli bir süre boyunca kuruluşta kalmasını etkileyen çeşitli bağımsız faktörlerle bağlantılıdır. Bunlar; örgüt kültürü, çalışan motivasyonu, çalışan memnuniyeti, işyerinde esneklik, destekleyici iş-yaşam politikaları, performans gibi faktörlerdir (Sharma ve Misra, 2015: 161).

Hiltrop (1999: 424-426) kurumların yetenekli çalışanlarını elde tutmak için önerilen birtakım stratejik ilkeleri şu şekilde sıralamıştır:

- “Psikolojik sözleşmenin değiştiği kabul edilmeli.
- Yetenekleri çekmek ve elde tutmak üst düzey bir yönetimin önceliği olmalı.
- Firmanın işgücü piyasasındaki çekiciliğini artıran politika ve uygulamalar oluşturulmalı.

- Hat yöneticiler, ihtiyaç duydukları ve liderlik ettikleri insanlardan sorumlu hale getirilmeli.
- Çalışanların hak ettikleri pozisyonlara değer biçilmeli.
- Kariyer planlama ve mentorluk ile entegre öğrenme ve kendini geliştirme fırsatları sunulmalı.
- Bireyin kendi gelişim çabaları için bilgi ve destek sağlanmalı.
- Gerçekçi iş ön izlemeleri sağlanmalı.
- Zorlu ve kariyer artırıcı iş deneyimleri oluşturulmalı.
- İnsan kaynakları yöneticilerinin rolü yeniden tanımlanmalı.
- Mümkün olduğunca içeriden kendi yetenek havuzunu oluşturmalı”.

Kurumlar, kendilerini yetenekli çalışanları gözünde rakiplerinden farklı, benzersiz ve cazip hale getirecek ideal çalışma ortamı, sosyal haklar, ücret ve ödül politikaları, kariyer fırsatları, çalışana önemli olduğu hissini verilmesi gibi uygulamalar yürütmektedir. Kendi başarılarını kurum başarısı ile ilişkilendiren iş görenlerin bu sayede kurumlarına olan aidiyet duyguları güçlenmekte ve kendilerini kurumdan ayrılmaz bir parça olarak görmektedirler. Ayrıca iş görenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyen, işten ayrılmasına sebep olan etkenlerin farkında olmak, gerekli önlemleri zamanında almak yetenekli çalışanların elde tutulmasına yardımcı olmaktadır (Yalçın, 2020: 47; Alayoğlu, 2010: 81-83). Kısaca, iyi yetenek yönetimi stratejileri olan ve çalışanların yeterli gelişim ve teşvik edilmesine olanak veren kuruluşların yetenekli çalışanlarını elde tutma şansı daha yüksek olacaktır (Fajčíková vd., 2016: 27).

1.10. Yetenek Yönetiminin Önemi

İşverenlerin heveslerini arttırmada ve dikkatlerini çekmede etkin bir rol oynayan yetenek yönetimi, ardıl planlama, kariyer yönetimi, performans değerlendirmesi, eğitim ve geliştirme, elde tutma ve çekim stratejileri, yetenek

denetimleri vb. de dahil olmak üzere tam teşekküllü bir yetenek yönetim sistemine duyulan ihtiyacı çoktan fark etmiş olan kurumsal organizasyonlarda giderek daha fazla kullanılmaktadır (Karalar ve Atay, 2009: 97). Genellikle farklı yetenek türleri gerektiren yeni işlerin büyüyerek gelişmesi, daha karmaşık ekonomik koşullar, daha büyük organizasyonlardan yetenek emen yeni işletmelerin ortaya çıkışı, işgücü demografisinin değişimi ve şu anda birçok organizasyon seviyesine nüfuz eden liderliğe küresel bir odaklanma ihtiyacı gibi etkenler kurum içerisinde yeteneklerin yönetilmesini ve dolayısıyla uzman bir yönetimi zorunlu kılmaktadır (Ashton ve Morton, 2005: 28).

Yetenek yönetimi, kurumlarda üst yönetim, insan kaynakları departmanları ve hat yöneticiler için dikkat edilmesi gereken önemli bir meseledir. Yetenek yönetimi kavramı, zamanlarının büyük bir bölümünü yetenek yönetiminde geçirdikleri için farklı şirket türlerindeki yöneticilerin gündemini değiştirmiştir. Yetenek yönetimi o kadar önemli hale gelmiştir ki, kurumlar yeteneklerin olduğu yere gitmek zorunda kalmışlardır ve organizasyonun performansı, çalışanlarının becerilerine giderek daha fazla bağımlı hale gelmiştir. Dahası, şirketler küresel rekabet ve demografik değişikliklerle kendilerini yalnızca batı ülkeleriyle sınırlamak zorunda kalmamakta, aksine küreselleşme ve internet teknolojisindeki hızlı gelişme ile daha hareketli olan bireylere daha fazla kariyer fırsatı sunmaya dikkat etmek zorunda kalmaktadır (Stan, 2012: 6).

Hughes ve Rog'a göre (2008: 746) yetenek yönetimi iki temel sebepten ötürü önem arz etmektedir. Birincisi, etkili yetenek yönetiminin kuruluşların temel yetenekleri başarılı bir şekilde edinmelerini ve elde tutabilmelerini sağlamasıdır. İkincisi, bu çalışanların ne ölçüde meşgul oldukları ile ilgilidir. Bu konuların her ikisini de etkili bir şekilde ele alma yeteneği örgütsel başarının ve hatta bazı durumlarda hayatta kalmanın birincil belirleyicisi haline gelmiştir. Yetenek yönetiminin verimlilik ve üretkenlik üzerindeki etkisinin yanı sıra stratejik yönü ve bir örgütün stratejisi ile entegrasyonu da on önemli kılan bir diğer husustur. Ayrıca yetenek yönetimi, çalışanların, organizasyonun ve çevrenin çıkarlarının dengelenmesini temsil etmektedir. Yalnızca beceri olarak algılanmaması gereken yetenek yönetimi, bir

işletmenin finansal sonuçları üzerinde ölçülebilir olumlu bir etkiye sahiptir ve kurumun işleyişinin diğer alanlarını da etkilemektedir. Yetenek yönetiminin bir kuruluşun başarısına katkıda bulunabilmesi için, yalnızca en iyi sonuçları elde eden ve büyük potansiyele sahip kişileri kazanmayı, elde tutmayı ve geliştirmeyi amaçlaması gerekmektedir. Yetenek yönetimi, finansal faydaların kazanılmasına, uzun süreli rekabet avantajının kazanılmasına katkıda bulunmaktadır. Kurumun başarısının geleneksel sınırlarının ötesine geçerek hem şimdi hem de gelecekte belirli paydaş gruplarının ihtiyaçlarını karşılamaya olanak tanımaktadır (Mazurkiewicz, 2014: 19-20).

Kurumlar, etkili yetenek yönetimi politikası ile “Yetkinlik temelli seçim süreci ile daha etkili bir yerleştirmeyi nasıl bir yönetim süreci ile gerçekleştirebiliriz? Sürdürülebilir liderlik yaratmak, kültür ve değerleri kuvvetlendirebilmek için daha etkin yönetim ve liderliği nasıl sağlayabiliriz? Her türlü eğitim ve gelişim programı ile mevcut pozisyonlar hızlı bir biçimde nasıl doldurulabilir? Doğru kişileri işe almak için mevcut pozisyonları nasıl kullanabiliriz? Tutarlı ve ölçülebilir yollarla insanları nasıl yönetebiliriz? Tepkisel ve yüksek derecede esnekliğe sahip organizasyonlar olduğumuzdan emin olmak için yüksek performans ve başarı gerektiren anahtar pozisyonları nasıl tanımlarız? Uygun, esnek, güvenli ve zamanlı bir biçimde öğrenmeyi nasıl sağlarız?” sorularını cevaplandırmaya çalışmaktadırlar. Bunlara verilecek cevaplarla yetenek yönetiminin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. “Yetenek ve iş performansı arasındaki doğru orantılı ilişki, değer yaratmanın kaynağı olarak yetenek yönetimi, işlerin daha fazla karmaşıklaşması ve dinamikleşmesi, piyasanın daha iyiyi arayış içerisinde olması, çalışan beklentilerindeki değişimler, işgücünün demografik yapısındaki değişimler” gibi nedenlerle yetenek yönetiminin önemi daha da artmaktadır (Yumurtacı, 2014: 195-197).

İKİNCİ BÖLÜM

NEPOTİZM OLGUSU

Bu bölümde öncelikle nepotizm kavramı ve kavramla ilişkili diğer kavramlar kavramsal çerçevede ele alınacaktır. Nepotizmin nedenlerinden, boyutlarından ve etkilerinden bahsedildikten sonra kamu yönetiminde nepotizm konusuna, ülke örnekleri üzerinden ve Türkiye özelinde değinilecektir.

2.1. Nepotizm Kavramı

Nepotizm kavramı, “yeğen” anlamına gelen Latince “nepos” kelimesinden türetilmiştir (Keleş vd., 2011: 10). Nepotizm kavramı incelendiğinde araştırmacıların farklı tanımlamalar yaptıkları ve kavramın birden çok tanımının olduğu görülmüştür. Sosyal bilimlerde, -karşılaşılan sorunlardan biri olarak- bir kavramın herkes tarafından kabul gören bir tanımının yapılamadığını ve çeşitli tanımlamalara gidildiğini söylemek mümkündür. Buna göre bu bölümde nepotizm kavramına yönelik farklı bakış açıları sunulmaktadır.

Nepotizm kavramının temelinde karşılıklı çıkarların gözetilerek sıkı bir dostluk içinde olma güdüsü yatmaktadır. Kurum içerisindeki iş yapılanmalarının, kişilerin bilgi düzeylerini dikkate almayıp yönetime olan yakınlıklarını temel kıstas kabul ettiği bir uygulamadır. Diğer bir ifadeyle beceri, başarı, eğitim seviyesi, bilgi birikimi, yetenek ve kabiliyet gibi unsurların göz ardı edilerek gerekli liyakate ve niteliğe sahip olmayan kimsenin yalnızca bürokrat, politikacı gibi kamu görevlileriyle olan akrabalık ilişkisinden dolayı istihdam edilmesi veya terfi edilmesi nepotizm olarak tanımlanmaktadır (Ören 2015: 344; Özler vd., 2007: 438; Özsemerci, 2003: 20).

Nepotizm olgusunu, kamu görevini ifa eden görevlilerin, yasalara aykırı ve adaletsiz bir şekilde tanıdıklarını kayırması olarak tanımlayan Özsemerci’ ye (2003: 20) göre, “iltimas” ve halk dilinde kullanılan “torpil” kelimesi, nepotizm kavramına karşılık gelen ve zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılan kavramlardır. Geleneksel ilişkilerin ve bağların daha kuvvetli olduğu toplumlarda nispeten daha yaygın olan nepotizm (Aktan, 2018: 81) akrabaların, tanıdıkların aynı kurum içerisinde istihdam

edilmesi veya aile nüfuzunu kullanarak onların diğer kuruluşlarda istihdam edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Hayajenh vd., 1994: 60).

Bir kurum içerisinde basit bir inceleme ile kolayca fark edilebilen, gün geçtikçe daha da yaygın hale gelen fakat toplum tarafından içselleştirilmiş olması sebebiyle bir problem olarak fark edilmesi zaman almış bir kavram olan nepotizm (Yazıcı ve Seçer, 2018: 120) arkadaş, akraba, hısım vb. kişileri hak etmedikleri makam ve pozisyonlara getirme faaliyetidir (Ören 2007: 84). Bir başka tanıma göre nepotizm; niteliksiz akrabaların, yalnızca firmadaki bir çalışan, memur veya hissedar ile olan ilişkileri nedeniyle işe alınması ve terfi edilmesi anlamına gelmektedir (Wong ve Kleiner, 1994: 10). Gyimah Boadi' ye göre (2000: 197) nepotizm; bir kişinin kamu gücünü, ailesinin bir üyesi için bir iyilik -çoğunlukla bir iş- elde etmek amacıyla kullandığı bir durum için geçerlidir. Farklı çalışmalarda yapılan nepotizm tanımlarının ortak noktasında arkadaş, eş, dost, akraba gibi kimselere yalnızca “tanıdık” olmaları dolayısıyla, liyakat, yeterlilik göz önünde bulundurulmadan ayrıcalık tanındığı görülmektedir.

2.2. Nepotizm ile İlişkili Kavramlar

Bu bölümde nepotizm kavramı ile zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılan, sıklıkla karıştırılan kavramlardan bahsedilmektedir. Kayırmacılığın bir türü olan nepotizm ile kayırmacılığın diğer türleri arasında sayılabilen ve ‘akraba kayırmacılığı’ tanımından da fazlasını ifade eden ‘arkadaş, hem şehri, aynı siyasi görüşü benimsemek, aynı kökene sahip olmak’ gibi birtakım kriterleri dikkate alan (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 47); kronizm, favoritizm, klientalizm, patronaj ve partizanlık kavramları arasındaki nüanslara ışık tutulmaktadır.

2.2.1. Kronizm

Kronizm kavramı, İngilizce ‘crony’ kelimesine karşılık gelen ve “uzun süredir devam eden” anlamına gelen Yunanca “khrónios” kelimesinden türetilmiştir. Kronizm; nesnel performans, şirketin nitelikleri veya yetkinlik gibi performans ölçütlerinden ziyade performanssızlığa (örneğin astın amirle ilişkisine) dayalı olarak üstünün astına, astın kişisel sadakati karşılığında gösterdiği kayırmacılık (örneğin terfi, ikramiye, maaş zammı veya daha iyi iş atama) olarak tanımlanmaktadır (Khatri ve

Tsang, 2003: 290-291). Araslı ve Tümer' e (2008: 1239) göre kronizm; politikacıların, yöneticilerin, niteliklerine bakmaksızın özellikle yandaşlarına, uzun süredir devam eden yakın arkadaşlarına öncelik verdiği bir kayırma türüdür. Benzer bir tanıma göre “kronizm; işe alımlarda eşitlik, liyakat gibi ilkelerin yerine eş dost ilişkilerinin dikkate alınmasıdır”. Nepotizmde akrabalar kayrılmakta iken kronizmde kayrılanlar hemşeri, eş, dost, arkadaş olmaktadır (TEPAV (Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı), 2006: 30).

Kişisel ilişkilerden kaynaklanan bir kayırmacılık türü olan kronizmde (Turhan, 2014: 296) “politik tercihe yakınlık” ön plana çıkmaktadır (Büte, 2011a: 387). Akran ve hiyerarşik olmak üzere kronizmin iki çeşidi vardır. Yatay kronizm olarak da ifade edilebilen akran kronizmi, göreceli güç eşitliğinin mevcut olduğu meslektaşlar, iş ortakları ve arkadaşlar arasında gerçekleşmektedir. Hiyerarşik kronizm -zaman zaman dikey kronizm olarak da kullanılmaktadır- iki taraf arasında bir güç dengesizliğinin var olduğu bir karşılıklı yardımı içermektedir. Bu dengesizlik nedeniyle daha güçlü olan tarafın değişim şartlarını yönetme konusunda daha fazla özgürlüğü vardır. Hiyerarşik kronizmin temeli üst-ast arasındaki ilişkiye dayanmaktadır (Khatrı vd., 2006: 64).

2.2.2. Favoritizm

Favoritizm, bir kimseyi işini iyi yapmasından dolayı değil de bir takım dışsal ve taraflı etkenlere göre hareket ederek istihdam etme, ödüllendirme, iş içerisinde yükseltme gibi şekillerde ortaya çıkan bir kayırma türüdür. Herhangi bir siyasi sebebe dayanmadan bazı kişilere kurum içinde ayrıcalıklı muamele edilmesini ifade eden favoritizm terimi İngilizce “favoritism” kavramına karşılık gelmektedir (Hatipoğlu, 2019: 275). Favoritizme Rusya’da “blat”, Çin’de “guanxi” ve Orta Doğu’da “wasta” denmektedir. Arapça bir kelime olan wasta, ‘ilişki’ anlamına gelmekte ve tercihli muamele elde etmek için kişisel bağlantıların kullanılmasını ifade etmektedir. Aynı zamanda, favoritizmden farklı olarak, wasta kelimesi, bu tercihli muameleyi, adam kayıran kişiden ziyade, kayrılan kişinin bakış açısından tanımlamaktadır (Loewe vd., 2007: 21).

Basu' nun (2009: 1) ifadesiyle favoritizm, birisinin veya bir grup insanın kurum içindeki diğer kişilerden daha iyi muamele gördüğü ve bu muamelenin, mutlaka üstün iş performansı ile ilgili nedenlerden dolayı olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Favoritizm, bu kişilerin haksız bir şekilde diğerlerinden daha hızlı terfi etmesine, başkalarıyla aynı işi yapmasına rağmen daha fazla ücret almasına, gün içinde istedikleri gibi hareket etmeleri için daha fazla serbestliğe sahip olmasına neden olabilmektedir.

Favoritizmde kayrılan kişi nepotizmde olduğu gibi akrabalar değil arkadaş, hemşeri, eş, dosttur. Bu minvalde, aynı okulda okuma, aynı dünya görüşünü benimseme, aynı siyasi partiye dahil olma veya aynı dini görüşe sahip olma gibi etkenler favoritizme yol açan önemli faktörlerden sayılabilmektedir (Aydoğan, 2012: 4577; Çakır, 2014: 20). Khatri vd. (2006: 64) sayılan bu faktörlerdeki ortak üyelikten yola çıkarak dar anlamda şahsi çıkardan ziyade iki taraf arasındaki karşılıklılığın, favoritizmin temelini oluşturduğunu savunmaktadır.

Kamu sektöründeki görevliler ile iş insanları arasındaki etkileşimlerde ve farklı özel sektör temsilcileri arasındaki etkileşimlerde olmak üzere farklı durumlarda ortaya çıkabilen favoritizm (Loewe vd., 2007: 20), Andvig ve arkadaşlarının (2001: 10) tanımlamasına göre, devlet kaynaklarına erişimi olan ve bunların dağıtımına karar verme gücüne sahip devlet görevlilerinin ve politikacıların belirli kişilere ayrıcalıklı davranma eğilimini ifade etmektedir. Ayrıca Andvig vd. (2001: 10) nepotizmin, bir makam sahibinin uygun pozisyon için akrabalarına ve aile üyelerine öncelik tanıdığı özel bir favoritizm biçimi olduğunu savunmaktadır.

2.2.3. Klientalizm

Nepotizm kavramı ile ilgili bir diğer kavram klientalizmdir. Metin (2011: 183) “klientalizm” kavramının kökeninin Eski Roma'nın sosyolojik yapısı içerisinde gelişme gösterdiğini vurgulamaktadır. Bu dönemde bir kişinin himayesinde yer alıp ona hizmet ve itaat etme sorumluluğuyla bağlanmış kişilere “client”, clientleri himayesi altında tutan kişilere ise “patronus” denmektedir (Ağaoğulları ve Köker, 1991: 4). Bu doğrultuda Scott (1972: 92) klientalizmi, “daha yüksek sosyoekonomik

statüye sahip bir bireyin (patron) koruma veya fayda sağlamak için kendi etkisini ve kaynaklarını kullandığı, büyük ölçüde araçsal bir dostluğu içeren bir ikili ilişki” olarak tanımlamaktadır. Aközer’ e (2003: 17) göre klientalizm, kamusal kaynakların iktidarı destekleyen vatandaşlara ayrıcalık sağlayacak biçimde yönlendirilmesidir. Benzer bir tanıma göre klientalizm, siyasi iktidarın seçim desteği karşılığında mal ve hizmet sunmasını ifade etmektedir (Stokes, 2007: 605).

Temel amacı ‘siyasi destek kazanmak’ (Metin, 2011: 183) olan klientalizm kavramı, siyasi partilerin oy kazanabilmek için maddi teşvikleri nasıl kullandıklarına odaklanmaktadır (Anciano, 2018: 7). Burada siyasi otoriteyi destekleyenlere sunulanlar yalnızca nakdi veya ayni yardımla sınırlı kalmayıp, kamuda fırsat alanlarının oluşturulması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber klientalizmi sadece ödüllendirme olarak görmemek gerekmektedir. Ayrıca, siyasi desteğin kesildiği durumda cezalandırma, göz dağı verme gibi durumları da barındırmaktadır (Metin, 2011: 183). Oy veya siyasi destekle değiş tokuş edilebilen her türlü kamusal kaynak ve ayrıcalığını ifade eden klientalizm (Özkanan ve Erdem, 2014: 196), “eşit güçte ve statüde olmayan aktörler arasındaki ilişkiyi barındırması, karşılıklılık ilkesini benimsemesi ve toplumsal normların ve hukukun sıkı olmadığı durumlarda görülmesi” olmak üzere üç özellik ile karakterize edilmektedir (Kaufman, 1974: 285).

2.2.4. Patronaj

Fransızca’ dan türeyen bir kelime olan “patronaj”, üst mevkide yer alan birisi tarafından destek görme veya kollanma anlama gelmektedir (Karakaş ve Çak, 2007: 78). Literatürde farklı perspektiflerden tanımlanan patronaj kavramı Yazıcı ve Can’a (2020: 237) göre, siyasilerin kamu yararını gözetmek ve seçmene tarafsız bir şekilde yaklaşmak yerine yalnızca kendi seçmen tabanının çıkarlarını gözeten hizmetlere ve yatırımlara öncelik vermesini ifade etmektedir. Ayrıca siyasi iktidar bu hizmetleri karşılığında, kendi seçmen kitlesini müşteri olarak görmekte ve oy vermelerini beklemektedir. Bir başka tanımlamaya göre patronaj, “siyasal süreç içinde siyasi iktidarın değişmesi ile beraber iktidara gelen siyasi partinin kamuda üst kademelerde çalışan bürokratları ideolojik, siyasi birtakım sebeplerle görevden almaları ve boşa çıkan pozisyonlara aynı ideolojiden, aynı soy bağından, aynı partiden olma gibi

kriterleri göz önünde tutarak atama gerçekleştirmesi” anlamına gelmektedir (Aktan, 2018: 82; Büte, 2011a: 388).

Patronaj, patronlar (koruyucular) ve müşteriler arasındaki karşılıklı ilişkiler üzerine kurulmuştur. Burada ‘patron’ denilen taraf nüfuzunu bir başkasına yardım etmek ve onu korumak için kullanan kişiyi ifade etmektedir. ‘Müşteri’ olarak tanımlanan kimse ise bu himaye karşılığında ‘patron’ a hizmet sunan kişidir. Bu minvalde patronaj, başkalarını korumak ve onlara yardım etmek için nüfuzlarını, sosyal konumlarını veya başka bir niteliklerini kullananlar ile yardım ettikleri ve korudukları kişiler arasındaki ilişkiler bütünüdür (Boissevain, 1966: 18).

Kısaca dinsel ya da siyasal yandaşlığı esas alarak adam kayırma biçimi olan patronaj (Aközer, 2003: 17); eş, dost, ideolojik ilişkisi temelinde yönetim alanında, aynı siyasi partiye mensup kişiler özelinde yapılan kadrolaşmayı ifade ettiği için (Fındıkçı, 2013: 63) halkın devlete karşı güvenini sarsmakta ve demokrasinin zarar görmesine yol açmaktadır (Yıldırım, 2013: 362). Ortak noktalarında belli bir kesimi kayırma güdüsü yatan bahsedilen kavramlar ile nepotizm arasındaki nüans, kayırılan kişinin farklılığı olmaktadır.

2.3. Nepotizmin Nedenleri

Kurumlarda nepotizmin ortaya çıkmasında etkili olan birtakım faktörler bulunmaktadır. Bu bölümde nepotizme neden olan bu faktörler “ailesel nedenler, çevresel nedenler ve örgütsel nedenler” olmak üzere üç ana başlıkta incelenmektedir.

2.3.1. Ailesel Nedenler

Aile bağları, kişilerin sosyal değerlerine, normlarına ve davranışlarına yön vermektedir. Bu norm ve değerler, kişilerin aile bireylerine olan sorumluluk bilincini artırarak nepotizme başvurmalarına sebep olmaktadır (Hayajenh vd., 1994: 62). Örgütlerde alınan bireysel kararlar zaman zaman aile üzerinde olumsuz etkiye sebep olabilmektedir. Aile bağlarının güçlü olması birey üzerinde psikolojik bir yükün hissedilmesine yol açabilmektedir. Bu gibi durumlarda birey bir karar alırken, aile üyelerini de kararların alınmasına ortak etmekte, onlara da vazifeler vermektedir.

Böylece, üzerindeki yükü hafifletmeye çalışan birey olası bir başarısızlık durumunda tek başına suçlanmaktan kaçınmaktadır. Bu durum kurum içerisinde nepotizme yönelmesinin ailesel sebepleri arasında sayılabilmektedir (Özler vd., 2006: 275-276).

Kurumlarda akrabalarla veya tanıdıklarla çalışmak yönetim konumundakilere göre daha güven veren bir durum olarak karşılanmaktadır. Bu tür avantajlar, kurum içerisinde söz hakkı olan bireylerin nepotist tercihlerini ön plana çıkarmaktadır. Aileden olmayan çalışanların otoriteye ortak olmaları mümkün olduğunca engellenmekte ve -daha çok güven duyulan- aile üyelerinin bu pozisyona gelmelerine izin verilmektedir. Örgütlerdeki aile üyeleri var olan otorite ve güçlerini kaybetmemek için nepotizme yönelebilmektedir. Nitekim nepotizm, aile bireylerinin iktidarını kaybetmesini engelleyen bir strateji olarak kabul görmektedir (Özler vd., 2006: 272, 276; Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 48).

Ören (2015: 348) ise nepotizmin tercih edilmesinde rol oynayan ailesel nedenleri şu şekilde ifade etmektedir: “Yönetimde aile ve akraba üyelerinin olması, kararların daha hızlı bir şekilde alınmasını sağlayarak herhangi bir gecikme durumunda ortaya çıkabilecek zararlar bertaraf edilmektedir. Aile üyelerinin olduğu bir ortamda fikir birliği daha kolay sağlanmaktadır. Personellerin aile üyelerinden olduğu bir kurumda, personel-yönetim arasındaki ve personellerin kendi aralarındaki anlaşmazlıklar daha az yaşanmaktadır. Ve bu durumda işten çıkarma en son düşünülmektedir. Kararların daha hızlı bir şekilde alındığı kurumlarda çevresel şartlara uyum daha kolay gerçekleşmektedir.”

2.3.2. Çevresel Nedenler

Nepotizme yönelmesine sebep olan bir diğer faktör çevresel nedenlerdir. Bir ülkenin sosyokültürel, ekonomik ve politik yapısı nepotizmin ortaya çıkmasında etkili olan çevresel nedenlerden sayılabilmektedir.

- Sosyo Kültürel Yapı

Kişilerin sahip olduğu din, dil, ırk gibi faktörler ile nepotizm arasında bir bağlantıdan söz edilebilmektedir. Nepotizme yönelik uygulamalar her toplumda görülebilen bir olgudur. Fakat, ülkelerin gelenek, sembol, kural gibi sosyokültürel yapılarındaki farklılıklar nepotizmin uygulanmasında da farklılıklara yol açabilmektedir (Demir, 2014: 18; Özler, vd., 2007: 438; Kragh, 2009: 1).

Bir ülkenin sosyokültürel yapısı, nepotizmin o toplum içerisinde oluşmasına ve gelişmesine etki etmektedir. İdeolojik, dinsel, etnik gibi sebepler ile oluşturulan gruplarda, kişiler sosyal ilişkilerini nepotizm aracılığıyla sürdürmektedirler. Ülkedeki bireylerin toplumsal ilişkilerinin temelini akraba, dini cemaat, siyasi parti üyeliği gibi etkenlerle oluşturması, o toplumda nepotizmin görülme olasılığını artırmaktadır. Nepotizm, toplumun gelenekselden modern koşullara geçişi ile de ilgilidir. Tam manasıyla modernleşme ve kentlileşmeyi yaşayamayan toplumlarda nepotizm uygulamaları daha yaygındır. Buna karşılık toplum ne kadar modern olursa, nepotizmin kurumlarda önemsiz bir faktör olma olasılığı o kadar artmaktadır (Bayhan, 2002: 1, 11; Kragh, 2009: 1).

Toplulukçu kültürlerde, personel istihdam edilirken öncelikle dikkat edilen nokta bireyin bir grup, aile ile bağlantısının olup olmadığıdır. Bu kültürlerde grup aidiyetliğine ve kişisel ilişkilere büyük önem verildiğinden dolayı işe alımlarda nepotist yönelimler dikkat çekmektedir. Tanınan bu kişilerin grup çıkarlarının hareket edeceği ön görülmekte ve bu durumun kurum içerisinde olası riskleri azaltması beklenmektedir (Erkanlı, 2009: 37; Keleş vd., 2011: 10). Ayrıca Ponzio ve Scoppo, (2009: 15) kişisel ilişkiler geliştirmenin ve tanıdıklarla olan bağlantıları genişletmenin daha kolay olması nedeniyle büyük şehirlerden ziyade küçük nüfuslu şehirlerde nepotizme daha sık rastlanıldığını ifade etmektedir.

Milli gelir ve iklim koşulları, nepotizmin ortaya çıkmasında etkili olan bir diğer nedendir. Nepotizm, iklim koşullarının zorlayıcı ölçüde soğuk veya sıcak olduğu düşük gelire sahip ülkelerde en güçlüdür. Kişi başına düşen gelirden bağımsız bir şekilde ılıman iklimli ülkelerde ılımlıdır. Ve iklim koşullarının zorlayıcı ölçüde soğuk veya sıcak olduğu yüksek gelire sahip ülkelerde en zayıf derecede ortaya çıkmaktadır (Viliert, 2011: 494).

- Ekonomik Yapı

Ülkelerin gelişmişlik seviyeleri de nepotizmin gelişmesinde etkili olmaktadır. Gelişmiş ülkeler geliştirmekte olan ülkelere kıyasla nepotizmin azaltılabilmesi için alınan kararların gerçekleştirilmesinde daha verimli ve sonuç odaklı çalışmaktadırlar. Geleneksel bağların daha kuvvetli olduğu az gelişmiş veya geliştirmekte olan ülkelere nepotizm gibi etik dışı faaliyetlere yönelik yasal düzenlemelerin ve kontrol mekanizmalarının yürütülmesinde gerektiği gibi çalışılmamakta ve nepotizm uygulamalarına daha sık rastlanılmaktadır (Altay, 2007: 238; Özsemerci, 2003: 20).

Nepotizm için bir fırsat doğup doğmadığının ve bu fırsatın sonuçlarının başarısının belirlenmesinde, ekonomik ve sanayi koşullarının önemli bir rol üstlendiği varsayılmaktadır. Ekonomik ve endüstri koşulları nepotizmin ortaya çıkmasına etki etmekte ve nepotizm bu şartlar altında faaliyet göstermektedir (Mulder, 2008: 24). Ekonomik yapının zayıf olduğu ülkelere ekonomi tarıma ve sınırlı sanayiye dayalıdır ve bu da işsizlik oranının yüksek olmasına neden olmaktadır. Bireyler bu rekabet ortamında, sınırlı iş imkanlarından yararlanabilmek ve işsizlikten kaçmak için aile ve akrabalarını aracı etmektedirler (Abdalla vd., 1995: 560; Karacaoğlu, 2018: 499; Ponzio ve Scoppo, 2009: 17).

Bir ülkenin ekonomik ve siyasi yapısının birbirine bağımlı halde olması, nepotist uygulamaların önünü açmaktadır. Ekonomik kaynak ve imkanları elinde bulunduran siyasi otoriteler, akrabalarını ve yakınlarını kayırma eğilimi göstermektedirler (Nas, 2005: 54).

- Politik Yapı

Ülkelerin politik yapıları nepotizme etki eden bir diğer çevresel nedendir. Yozlaşmaya açık yönlerinin bulunduğu, temellerinin iyi bir zemine oturtulmadığı politik yapının mevcut olduğu ülkelere, bir takım baskı ve çıkar grupları bu ortamdan faydalanarak kendi lehlerine kararların ve işlemlerin uygulanmasını sağlamaktadır (Akyüz, 2009: 113). Bayhan'a (2002: 12) göre nepotizm, siyasi yapı aracılığıyla geçerliliğini sürdürmektedir. Bayhan, bu sebeple iktidar partilerinin toplumsal

sorunlara çözüm üretememelerinin nepotizme yönelmesine etki edebileceğinin belirtmektedir.

Ülkelerde siyasi katılım, şeffaflık temelinde işlevsel bir rol üstlenen demokrasinin bulunmaması (Karacaoğlu, 2018: 501), kamu sektöründe personel alımlarında ve terfilerinde kullanılacak, yeterli ve kapsamlı nesnel kıstasların bulunmaması, kurumlarda nepotist tercihlerin ön plana çıkmasına sebep olmaktadır (Dursun, 2004: 139).

2.3.3. Örgütsel Nedenler

Bir örgütün büyüklüğü veya örgütün sahiplik türü gibi örgütsel nedenler, nepotizmin ortaya çıkmasına etki eden bir diğer faktördür.

- Örgüt Büyüklüğü

Bazı araştırmacılar büyük kuruluşlarda nepotizme yönelik uygulamaların küçük işletmelere göre daha yaygın olduğunu ifade etmektedir (Hayajenh vd., 1994: 65; Araslı ve Tümer, 2008: 1238).

Küçük işletmelerde bireysel yetenekler, iş performansının belirlenmesinde önemli bir konuma sahip olmadığı için kimi araştırmacılar ise, küçük ve orta ölçekli firmalarda nepotizme daha sık rastlanıldığını ifade etmektedir (Ponzo ve Scoppo, 2009: 16-17). Büyük kurumların özel insan kaynakları personeline sahip olma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve bu nedenle işe alım sürecine insan kaynakları profesyonellerini dahil ettiklerini belirten Barber vd., (1999: 844) küçük kurumlarda işe alım ve yerleştirme sürecinde üst yönetimdeki tanıdıkları kullanma durumunun daha sık yaşanabileceğini savunmaktadır.

- Sahiplik Türü

Nepotizm hem özel sektörde hem de kamuda varlığını korumakla birlikte (Çiftçi ve Çetin Gürkan, 2021: 78) bazı yazarlar nepotizmin kamu kurumlarında daha çok yaygın olduğunu, bazıları ise özel sektörde aile işletmelerinde daha çok görüldüğünü belirtmektedir.

Literatüre bakıldığında nepotizm ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunun aile işletmeleri üzerine yapıldığı görülmektedir. Nepotizm, yapıları gereği aile işletmelerinde daha yaygın görülen bir uygulamadır (Karacaoğlu, 2018: 502). Mülkiyet kavramının önem arz ettiği ve mülkiyetin aileye ait olduğu aile şirketlerinde (Özkaya ve Şengül, 2006: 110), bu mülkiyetten elde edilen gelirin yalnızca aile içerisinde bölüşülmesi gerektiği düşüncesinden (Özler vd., 2006: 278) ve bu tür şirketlerde şirket ve aile kavramlarının sıklıkla birbirine karıştırıldıklarından dolayı nepotizme yönelik uygulamalar görülebilmektedir (Pazarcık, 2004: 36). Özler ve diğerlerine göre (2007: 443), özel şirketler; akraba, eş, dost ve bireysel kaynaklardan temin edilen sermaye ile kurulmaktadır. Bu kişiler, kurumun başarısında kendilerinin de bir payı olduğunu varsaymakta ve bu durum özel sektörde nepotizmin ortaya çıkmasında rol oynamaktadır. Nepotizmin kamu sektöründe daha yaygın olarak görülebildiğini ifade eden Ponzo ve Scoppo'ya (2011: 86) göre, kamu görevlilerinin maaşlarındaki yüksek teşvikler, nepotizmin kamu sektöründe yayılmasına neden olabilmektedir.

2.4. Nepotizmin Boyutları

Nepotizmin en sık rastlanıldığı birim insan kaynakları birimidir. Personeli işe alma, yerleştirme, performans değerlendirmesi, ücret belirlenmesi ve terfi gibi hususlarda nepotizmle sık sık karşılaşmaktadır (İyışleroğlu, 2006: 44-45). Asunakutlu ve Avcı (2010: 102) yaptığı çalışması neticesinde nepotizmin “işe alma sürecine ilişkin kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve terfide kayırmacılık” olmak üzere üç farklı boyutunun olduğunu ortaya koymaktadır.

2.4.1. İşe Almada Kayırmacılık

İşe alım süreci, birçok faktörün dikkate alınarak işletilmesi gereken bir süreçtir. Başvuru sayısının oldukça yüksek olduğu durumlarda başvuruda bulunan adayların sahip oldukları potansiyelleri belirlemek mümkün olmamaktadır. Böylesi bir ortamda işe alım sürecini eldeki verilerle en doğru ve adil bir biçimde yönetmek insan kaynakları departmanını zorlamaktadır (Gültekin vd., 2015: 199). Kurumlarda doğru işgücünü bulma ve istihdam etme en önemli unsurlardan biri olmasına rağmen

(Çetinkaya ve Iko Afe, 2015: 82), hemşerilik aynı dini ve siyasi düşünceye sahip olma, akrabalık, komşuluk, okul arkadaşlığı gibi bağlantılar işe almada kayırmacı davranışlara neden olmaktadır (Barut, 2015: 241; Özkanan ve Erdem, 2014: 180).

İşe alımda kayırmacılık, kamu görevlilerinin veya karar verme yetkisine sahip özel firma yöneticilerinin, maddi veya manevi kazanç elde etmek veya kişisel tercihler için -iş başvurusunda bulunan diğer adaylara göre daha düşük yeteneklere sahip olsalar bile- tanıdık kişileri tercih etmeyi amaçlayan bir uygulamadır (Ponzo ve Scoppa, 2011: 78). Bu durumda adaya diğer adaylara sorulan sorular sorulmamakta veya bildiği yanıtlara yönelik sorular sorulmaktadır. Aday, bir nevi hiç yarıştırmamakta veya formalite icabı bir sınava tabi tutulmaktadır (Çalık, 2016: 12).

2.4.2. İşlemden Kayırmacılık

İşlemden kayırmacılığı, nepotizmin bir diğer boyutudur. Genel bir tanım ile işlemden kayırmacılığı, “aynı kurumda çalışan bir kısım bireyin diğer çalışanlara göre daha avantajlı işlerde istihdam edilmesidir”. Çalışanlar arasında fark gözetmeksizin istihdamı sağlamak önemli bir husustur. Fakat pek çok kurumda işin yeri, riski, uzun sürmesi, zorluğu gibi sebeplerden ötürü çalışanlar arasında ayırım yapılarak bazı personeller daha kolay pozisyonlarda çalıştırılmaktadır. Bu durum “işlemden kayırmacılık” olarak literatürde yer bulmaktadır (Çalık, 2016: 14).

Aynı departmanda aynı koşullarda çalıştırılmayan, maaş, terfi gibi özlük hakları adaletsiz bir şekilde sağlanan çalışanların kurumlarına olan güveni sarsılacaktır. Bu durum performansı olumsuz etkileyerek çalışanın motivasyonunu azaltacak ve adalet algısını zayıflatacaktır (Yazıcı ve Can, 2020: 221). Nitekim ‘kurum içinde ayrımcı uygulamalardan kaçınmak, çalışanlara eşit imkanlar sunmak, adil davranmak, çalışanları bilgi ve becerilerini geliştirmede teşvik etmek ve onlara yardımcı olmak’ örgütlerin çalışanlarına yönelik yerine getirmeleri gereken ilkeler arasında yer almaktadır (Caux Round Table, 2009).

2.4.3. Terfide Kayırmacılık

Nepotizmin üçüncü boyutu terfide kayırmacılıktır. Modern örgütlerde çalışanlar performanslarına ve kurum kültürüne bağlı olarak terfi ettirilmektedir. Terfi işleminin adaletli ve vicdani bir şekilde gerçekleştirilmesi çalışanların motivasyonlarını ve adalet algılarını artırarak verimliliğe katkı sağlamaktadır. Çalışma hayatının en önemli süreçlerinden biri olan terfi işleminin liyakat ve adalet göz ardı edilerek nepotizmin kısıkaçı altında gerçekleştirilmesi, çalışan nezdinde olumsuz yansımalara yol açarak performans ve verimlilikte, örgütsel bağlılıkta azalmalara sebep olacaktır (Yazıcı ve Can, 2020: 222).

Çalışanların kurum içinde gerçekleşen faaliyetler hususunda, adil ve eşitlikçi bir tutum sergilenip sergilenmediğini yakından takip ettikleri, insan kaynaklarının en önemli uygulamalarından birisi olan terfi (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 60), mesai arkadaşlarına kıyasla daha başarılı, hedeflerine ulaşmış, özverili bir şekilde çalışan, sorumluluk sahibi çalışanların elde ettiği bir haktır (Çalık ve Naktiyok, 2018: 345).

İşe alma esnasında kayrılanlar istihdam edilirken kayrılmayan kişilerin kurum ile herhangi bir bağlantısı yoktur. Benzer şekilde işlemden kayırmacılıkta gelir açısından gözle görülür bir biçimde fark söz konusu değildir. Bunlardan ötürü nepotizmin boyutları arasında en hassas konu olan terfide kayırmacılık durumunda, çalışanların incitilmemesine, iç çatışmalara sebebiyet vermemeye dikkat edilmelidir (Çalık ve Naktiyok, 2018: 345).

2.5. Nepotizmin Etkileri

Bir önceki kısımda bahsedildiği üzere, insan kaynaklarının farklı aşamalarında ortaya çıkan nepotizm olgusu, birtakım sonuçları da beraberinde getirmektedir. Bu bölümde, kimi yazarların olumlu bir anlam yüklediği kimi yazarların ise olumsuz bir uygulama olarak gördüğü nepotizmin etkilerinden bahsedilecektir.

2.5.1. Nepotizmin Olumlu Etkileri

Tanıdıkları aracılığıyla işe alınan kişilerde, kuruma ve işe gönül verme duyguları, koşulsuz kişisel sadakatleri, moralleri, iş memnuniyetleri diğer çalışanlara göre daha fazla olmaktadır (Khatrı ve Tsang, 2003: 295-298). Meslek içinde belirlenen

ortak değerler nedeniyle, aralarında kan bağı olan çalışanlar birbirlerinin mesleki gelişimine katılımlarını pekiştirmekte ve desteklemektedir. Bu nedenle, bu değerlere bağlılık düzeyleri ortalamanın üzerinde olabilmektedir. Aynı kurum içinde kendisinden önceki kuşakları emekli olan çalışanlar, kurumlarına kendi katma değerlerini kanıtlamak için önemli bir baskı hissetmektedir. Bunun sonucunda performansları olumlu yönde gelişmektedir. Kendilerini kurumlarına uzun vadede bağlı hisseden bu tür çalışanlar, önemli ölçüde insan sermayesi sağlamaktadır (Jones vd., 2008: 20).

Nepotizm, genç kuşağın herhangi bir mesleği olmayan ve çalışmayan bireyler olarak ailelerinden ve çevrelerinden dışlanmalarını engellemekte (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 97), kurum içerisinde dayanışma ve bağlılık duygusunu tetiklemekte (Cıulla, 2005: 155), çalışanları, işlerine daha sıkı bir şekilde sarılmaları hususunda motive etmektedir (Büte, 2011a: 390).

Bellow'a (2003: 105) göre; kurum içinde çalışan bir kişinin göstermiş olduğu iyi davranışları, işe alınacak akrabasının göstereceği performans hususunda iyi bir tahmin göstergesi olmaktadır. Böylece kurumlar, nepotizm sayesinde kapsamlı bir biçimde yetenekli çalışanları arama maliyetinden kurtulmaktadır. Akriba ve tanıdıkları işe alarak kurum içerisinde oluşan aile ruhu, güven ve dayanışma gibi önemli değerleri teşvik etmekte, aşırı hırs duygusunun önüne geçmektedir. Özler ve diğerleri (2007: 438) de aynı şekilde, çalışanların tanıdık isimlerle karşılaştıklarında daha rahat ve güvende hissedeceklerini vurgulamaktadır. Vinton (1998: 298) ise nepotizmin olumlu etkilerine çalışmasında "kuruma daha çabuk uyum sağlama, daha fazla sadakat, daha iyi performans, daha düşük risk, uzun vadeli bağlılık, başarılı ardılık, ortaklarla istikrarlı ilişkiler" şeklinde yer vermektedir.

2.5.2. Nepotizmin Olumsuz Etkileri

Nepotizm, çalışanların motivasyonlarını, memnuniyet düzeylerini, iş tatminlerini (Araslı vd., 2006: 305; Büte, 2011b: 189; Çalık, 2016: 14; Ombanda, 2018: 479; Pearce, 2015: 44), örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel aidiyet duygularını olumsuz yönde etkilemektedir (Khatri ve Tsang, 2003: 296; Özler ve Büyükarıslan,

2011: 280; Özler vd., 2007: 439; Wong ve Klenier, 1994: 10). Çalışanların verimliliğini düşürmekte böylece örgütsel ve bireysel performans, kurumsal etkinlik ve verimlilik de olumsuz etkilenmektedir (İşçi vd., 2013: 68; Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 46; Ören, 2007: 86; Pearce, 2015: 43).

Aile üyesi olmayan çalışanların kuruma, işverene karşı güven ve adalet duygularını zedeleyen (Araslı ve Tümer, 2008: 1239; Büte ve Tekarslan, 2010: 17; Keleş vd., 2011: 11; Mutlu, 2000: 387; Spranger vd., 2012: 156) kurum içerisinde daha nitelikli adayların yerine akrabaların, tanıdıkların işe alınmasını, terfi ettirilmesini ifade eden nepotizm sonucu, diğer çalışanlarda nepotizmi uygulayanlara ve hatta bundan çıkar sağlayanlara karşı öfke oluşmaktadır (Bellow, 2003: 105). Bu durum kurum içinde kutuplaşmayı (Ören, 2007: 86), iki grup arasında çatışmayı beraberinde getirmektedir (Yazıcı ve Seçer, 2018: 123).

Nepotizm, çalışanların beceri kazanmaları hususunda gösterdikleri çabada azalmaya yol açmaktadır. Nepotizm ile işe alınan kişiler, yeterlilikten ziyade sadakat temelinde ödüllendirildiğinden, yüksek iş pozisyonları elde etmek için gerekli gayreti göstermeyecek, mükemmelleşme ve becerilerini geliştirme ihtiyacı hissetmeyecektir bu durum kurum içinde üretkenliği olumsuz yönde etkilemektedir (Coco ve Lagravinese, 2014: 444; Khatri ve Tsang, 2003: 297).

Bireylerin niteliklerine bakılmadan, akrabalık ilişkileri dolayısıyla istihdam edilmesi, kurum içinde önemli pozisyonlara getirilmesi; daha nitelikli ve yetenekli çalışanların geleceğe yönelik yükselme, terfi gibi beklentilerini azaltmaktadır. Bu durum, kendilerini zamanla değersiz hissetmeye başlayan bu çalışanların işten ayrılmalarına yol açmaktadır (Çalık, 2016: 14; Ak, 2006: 151). Üst düzeydeki kişilerin tanıdıkları en vasıflı kişiler olmayabileceğinden (Ciulla, 2005: 154) nepotizm, niteliksiz akrabaların kurumlarda önemli yerlerde istihdam edilmelerine yol açmakta (Vinton, 1998: 298) bu durum nitelikli kişilerin kurum dışında kalmasına (Ombanda, 2018: 479) ve kritik bir anda ihtiyaç duyulan yeteneğin ortaya çıkmasına engel olmaktadır (Wong ve Klenier 1994: 10).

Nepotist eylemlerin kurum ve çalışan bazında ortaya çıkan olumlu etkilerinin yanında, özellikle akrabalık ve tanıdık ilişkisi bulunmayan çalışanlarda olumsuz etkileri daha fazla görülmektedir (Büte, 2011a: 391). Nepotizmin olumsuz etkileri tatmin, motivasyon, moral ve güvenin olumsuz yönde etkilenmesi olarak şahıs bazında; adalet, performans ve verimliliğe bağlı olumsuzluklar olmak üzere kurum bazında görülmektedir (Karacaoğlu, 2018: 492).

2.6. Kamu Yönetiminde Nepotizm

Kamu yönetiminde nepotizmin uygulanması, yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmayan kişilerin bazı pozisyonlara gelmesi sebebiyle kurumun işleyişine etki etmekte, örgütsel sorunları da beraberinde getirmektedir (Ören, 2015: 347; Çakır, 2014: 20). Kimi ülkeler modernleşmeye paralel bir şekilde kamu yönetimi sistemlerinde düzenlemeler gerçekleştirmiş, kamu yönetimini nesnel ve adil kriterlerin yer aldığı zemine yerleştirmişlerdir. Kamu yönetiminde ve kamu personel sisteminde nepotizm gibi yolsuzluklara yer vermeyecek şekilde adımlar atmışlardır (Yıldırım, 2013: 354). Bu bölümde nepotizm konusu ABD, İngiltere ve Türkiye özelinde ele alınacaktır.

2.6.1. Amerika Birleşik Devletleri

Nepotizmin en fazla uygulama alanı bulunduğu ülkelerden biri olan ABD (Şen, 1995: 79), kamu personel yönetiminde önemli çalışmalar gerçekleştirmiştir ve liyakat ilkesine değinen ilk ülkedir (Yıldırım, 2013: 364). Bellow (2003: 98,102) Amerikalıların bir yandan adam kayırmacılığı eleştirirken, diğer yandan da yapabildikleri kadar uyguladıklarını belirtmektedir. Son yıllarda ise Amerikalılar, nitelikli olduğu sürece bir akrabayı işe almanın veya bir başkasının akrabasına ara vermenin yanlış bir şey olmadığını, nitelikli akrabalara yardım etmek için nüfuzu kullanmanın gerçekten adam kayırma bile olmadığını ifade etmektedir.

Amerika'nın nepotizm ile mücadelesi, on sekizinci yüzyılda, aile mirasının bozulmadan en büyük erkek çocuğa geçtiği, ilk evlat edinme ve entail gibi İngiliz miras uygulamalarının kaldırılmasıyla başlamıştır. Bu uygulamaların yerini daha eşitlikçi bir paylaşılabilir miras modelinin alması, Amerikan Devrimi'nden sonra ülkeyi kasıp kavurmuştur. Bu demokratik değişim, büyük ölçüde Sömürge döneminin

büyük toprak mülklerini parçalamayı uman Thomas Jefferson sayesinde gerçekleşmiştir. Bu eğilim on dokuzuncu yüzyılda çok eşliliğe ve kuzenlerin evlenmesine karşı olan yasalarla ve aile bağları yerine liyakat ve verimliliğe dayalı bir federal kamu hizmetinin oluşturulmasıyla devam etmiştir. Bununla birlikte, Amerikan Katolik Kilisesi, kentsel siyasi makine ve erken işçi hareketi dahil olmak üzere etnik kurumların inşasında aile çıkarları önemli olmaya devam etmiştir. Yirminci yüzyılda nepotizme karşı savaş, akraba yararına siyasi himayenin kullanımına getirilen kısıtlamalarla birlikte ilerici bir aşamaya girmiştir. Bu aşama, fırsat eşitliğinin önündeki son yasal engelleri ortadan kaldıran tarihi New Deal ve sivil haklar yasasıyla doruğa ulaşmıştır. Bu dönemde, nepotizm karşıtı politikalar hem kamu hem de özel olmak üzere çoğu büyük ölçekli kurumda yaygın olarak benimsenmeye başlanmıştır. Bununla birlikte, liyakat sistemi başarılı olmuş gibi görünürken, aynı sivil haklar hükümleri -özellikle de eşlerinin çalıştığı kurumlarda çalışmalarını genellikle yasaklanan kadınlara karşı- ayrımcı olduğu gerekçesiyle nepotizm karşıtı kurallara meydan okumak için kullanılmıştır (Bellow, 2003: 104).

ABD’de nepotizme karşı önemli ve belki de en eski denilebilecek bir adım olarak 1883 yılında onaylanan Pendleton Yasası gösterilebilir. ABD’nin kamu hizmetini düzenlemeye ve iyileştirmeye yönelik olan Yasa, kamu görevlilerini seçmek ve çalışmalarını denetlemek için liyakat temelli bir sistem kurmuştur. Federal hükümet işlerinin liyakat esasına göre verilmesini ve devlet çalışanlarının rekabetçi sınavlarla seçilmesini sağlamıştır. Bu yasayı uygulamak için Kamu Hizmeti Komisyonu kurulmuştur. Nepotizmin önlenmesine yönelik olarak, yasanın 2. Maddesinde bir kamu görevine başvuranların ilk olarak o hizmete uygunluklarının ve yeterliliklerinin test edilebilmesi için şeffaf, rekabete dayalı sınavlara tabi tutulacağı, bu tür sınavların, doğası gereği pratik ve mümkün olduğunca, incelenen kişilerin atanmak istedikleri hizmetin görevlerini yerine getirmek için görece kapasitelerini ve uygunluklarını adil bir şekilde test edecek konularla ilgili olacağı, ayrıca kademeli olarak düzenlenen pozisyonların, bu tür rekabete dayalı sınav sonucunda en yüksek puanı alanlar arasından en yüksekte başlanmak üzere yapılan bir sıralama ile doldurulacağı ifadeleri önem arz etmektedir (Pendleton Act, 1883).

2000 yılı başkanlık seçimlerinde, iki ünlü ailenin çocuklarının karşı karşıya gelmesi, nepotizmin Amerikan siyasetindeki merkezi önemini teyit etmektedir (Joffe, 2004: 74). John Kennedy'nin, kardeşi Robert'ı başsavcı olarak ataması (Nadler ve Schulman, 2006), Trump'ın başkan seçildiği zaman damadını baş danışmanlığına ataması (BBC (İngiliz Radyo Televizyon Kurumu) News Türkçe, 2017) nepotizmin Amerika'daki durumuna örnekleri arasında gösterilmektedir.

Federal personel kurallarına göre, yöneticilerin çalışanlara adil ve eşit davranması gerekmektedir. Hükümetin bürokratik insan kaynakları sistemi, arkadaşlık, akrabalık veya kişisel özelliklere göre değil; liyakat, performans ve sonuçlara dayalı karar vermelerini sağlayacak şekilde tasarlanmıştır. Ancak kamu görevlilerinin en yaygın şikayetlerinden biri, yöneticilerinin kayırmacı tutumlarıdır. 2002 Personel Yönetimi Ofisi anketinde, kamu çalışanlarının yalnızca yüzde 36,1'i çalışma birimlerindeki terfilerin liyakate dayalı olduğunu belirtmiştir. Yarıdan daha azı keyfi eylemlere ve nepotizme yönelik baskıya müsamaha gösterilmediğini ifade etmiştir. Kurum içinde ödüllendirmenin çalışanların performansına bağlı olarak gerçekleştirildiğini düşünenlerin oranı yüzde 47'dir. Bu sonuçlara göre ABD'de nepotizmin yaygın olduğu belirtilmektedir (Friel, 2004). Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün, -100 puanın en düşük yolsuzluğu, 0 puanın en yoğun yolsuzluğu ifade ettiği- yolsuzluk algı endeksine göre ise ABD'nin 2022 yılında puanı bir önceki yıla göre iki puan artarak 100 üzerinden 69 olmuştur. 180 ülke arasındaki sıralaması ise 24'tür (Uluslararası Şeffaflık Örgütü, 2023: 12).

1978 tarihli Devlet Etiği Yasası ile OGE (ABD Devlet Etiği Ofisi) kurulmuştur. Çıkar çatışmalarını önlemek ve çözmek için tasarlanan yürütme organı etik programının genel liderliğini ve gözetimini sağlayan ofis her gün, bünyesinde çalışan kamu görevlilerince, yürütme organını etik hatalardan ve başarısızlıklardan korumak için faaliyette bulunmaktadır (U.S. (Amerika Birleşik Devletleri) Office of Government Ethics, t.y.: 2-4). Nepotizm gibi etik dışı davranışlarla ilgili belirli alanlarda faaliyet yürüten bir başka kurum, yürütme organı genelinde federal personel yasasına ilişkin genel sorumluluğa sahip olan OPM' dir (Amerika Personel Yönetimi Ofisi) (Matheson vd., 2007: 42). 1978 senesinde Kamu Hizmeti Reform Yasası ile, liyakat ilkelerinin ve hukuk kurallarının yönetim tarafından uygulanmadığını tespit

etmek, nepotizm gibi davranışlara engel olmak görevini yerine getirmek üzere Liyakat İlkesi Koruma Kurulu kurulmuştur (Öztürk, 2002: 136). ABD Kanununun 5. başlığının 2301. maddesinde liyakat sistemi ilkelerine yer verilmiştir. İşe alma, seçme, terfi gibi işlemlerin herkesin fırsat eşitliği elde etmesini sağlayan adil ve açık rekabete dayalı, yetenek, nitelik, bilgi ve beceri temelinde gerçekleştirilmesi gerektiği ve çalışanların nepotizme karşı korunması gerektiği belirtilmektedir. Aynı başlığın 3110. maddesinde genellikle bir Kongre Üyesi de dahil olmak üzere bir federal yetkilinin, yetkisi veya kontrolü bulunduğu herhangi bir kurum veya departmana bir “akrabasını” ataması, terfi ettirmesi, tavsiye etmesi yasaklanmıştır. Kanunda akraba, kamu görevlisinin “baba, anne, oğul, kız, kardeş, amca, teyze, kuzen, yeğen, eş, kayınpeder, kayınvalide, damat, gelin, enişte, yenge, üvey anne-baba, üvey çocuk, üvey kardeş” olmak üzere yakınlarını ifade etmektedir (U.S. House of Representatives Committee on Ethics, 2022: 272).

Kamu yönetimi bilimini ilerletmek için var olan ASPA (Amerikan Kamu Yönetimi Derneği), kamu hizmetinde etik ilkeler konusunda kamuoyunda farkındalığı artırma sorumluluğunu üstlenmektedir. Kendilerine birtakım ilkeler benimseyen üyeler; personel işlemleri, atamalar gibi resmi eylemlerin gerçekleştirilmesinde nepotizme yönelmemeyi taahhüt etmektedir (Svara vd., 2015: 17; ASPA, 1994).

2.6.2. İngiltere

On dokuzuncu yüzyılın başlarına kadar Birleşik Krallık'taki devlet işleri, kayırmacılık temelinde gerçekleşmektedir. Kamusal atamalarda akrabalık, partizanlık, arkadaşlık gibi noktalar göz önünde bulundurulmaktadır. Kurumsallaşan nepotizm, kamu yönetiminin etkinlik ve verimliliğini olumsuz etkilemekte ancak büyük bir tepki de görmemektedir (Ardanç ve Ergun, 1980: 5). Viktorya dönemindeyse Birleşik Krallık, yoğun bir reform dönemi yaşamaktadır. 1854 tarihli Northcote Trevelyan Raporu bu reformun bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Modern bir bürokrasinin kurulması, memuriyetin yönetim ve teknik olmak üzere iki sınıfa ayrılması, kamu çalışanlarının sınavlarla seçilmesi, raporda önerilen konular arasında yer almaktadır (World Development Report, 1997: 80).

Kamu hizmetine girişte tüm adayların incelenebilmesi için bağımsız bir konuma sahip merkez kurulun oluşturulması tavsiye edilmektedir. Adayların atanabilmeleri için bu kurulun gözetiminde yapılan, rekabete dayalı sınavdan başarılı olmaları gerekmektedir (Northcote Trevelyan Raporu, 1854: 11). İngiltere'nin kamu personel sisteminin temelini atan bu rapor (Tutum, 1969: 63) nepotizmi tamamen reddetmekte ve liyakat ilkesinin altını çizmektedir (Durgun, 1998: 424).

Kamu personel sisteminin ilerlemesinde önemli rol üstlenen diğer bir çalışma, 1966 tarihli Fulton Raporu'dur (Durgun, 1998: 426). Rapor, kamu sektöründe yapılacak olan atamaların, terfilerin nepotizm benzeri kayırmacı davranışlardan uzak ve liyakate dayalı bir şekilde gerçekleşebilmesi için Northcote Trevelyan Raporundaki fikirlerde düzenlemeye ve geliştirmeye gitmiştir. Rapor, bağımsız bir organ olan Kamu Hizmeti Komisyonundan bahsetmekte, yapılacak olan sınavlardan bu komisyonun sorumlu olduğunu belirtmektedir (Fulton Raporu, 1966: 24). Sınavda başarılı olan adaylar komisyondan sertifika almak zorundadırlar. Bu şekilde, atama ve terfi işlemleri nesnel kıstaslar göz önünde bulundurularak yürütülmektedir (Durgun, 1998: 461).

Kamu görevlilerinden beklenen etik standartların temeli ilk kez 1995 yılında "Kamusal Yaşamda Standartlar Komitesinin" ilk raporunda "Nolan İlkeleri" olarak da bilinen "Kamusal Yaşamın Yedi İlkesi" olarak atılmıştır. Parlamento üyeleri, bakanlar, devlet memurları ve diğer tüm kamu görevlileri bu ilkelere uymakla yükümlüdürler. Bu ilkelere dürüstlük, "kamu görevlilerinin kendilerine, ailelerine veya arkadaşlarına herhangi bir menfaat sağlamak amacıyla hareket etmemelerini ve karar almamalarını"; nesnellik, "kamu görevlilerinin tarafsız, adil ve liyakat temelinde, en iyi kanıtları kullanarak ve ayrımcılık veya önyargı olmaksızın hareket etmelerini" ifade etmektedir (Committee on Standards in Public Life, 1995: 14). Aynı raporda memur atamalarının, pozisyonun ihtiyacına uygun kişilerin seçilerek liyakat esasına göre gerçekleştirilmesi önerilmektedir (Committee on Standards in Public Life, 1995: 73). Günümüzde geçerliliğini koruduğu ifade edilen bu ilkeler, kamu yönetiminde nepotizmi engellemeye yardımcı olmaktadır (Committee on Standards in Public Life, 2021a: 23).

“Kamu Görevlileri Beyaz Kitapları (Civil Service White Papers), Devamlılık ve Değişim (Continuity and Change), Devamlılık ve Değişimi İleri Taşımak (Taking Forward Continuity and Change)” başlıklı kitaplarda da kamu görevlilerinin dikkat etmesi gereken; dürüstlük, adalet, işe alımlarda şeffaflık, nesnellik, liyakat esaslı terfi gibi ilkelerden bahsedilmektedir (Özen, 2008: 32). İngiltere Standartlar Kurulu (Standards Board for England), Kamu Atamaları Komisyonu (Public Appointments Commission), Seçim Komisyonu (The Electoral Commission), Parlamento Standartlar Komiseri (Parliamentary Commissioner for Standards), Lordlar Standartlar Komiseri (Lords Commissioner for Standards), Lordlar Kamarası Atamalar Komisyonu (House of Lords Appointments Commission), Kamu Hizmeti Komisyonu (Civil Service Commission), Bağımsız Parlamenter Standartlar Kurumu (Independent Parliamentary Standards Authority), Bakanların Çıkarları Konusunda Bağımsız Danışman (Independent Adviser on Ministers’ Interests), İş Atamaları Danışma Kurulu (Advisory Committee on Business Appointments), Kamu Atamalarından Sorumlu Komisyon (Commissioner for Public Appointments) gibi kurullar nepotizm ve etik konusunda parlamento ve merkezi hükümette yer alan düzenleyici organlar arasındadır. (Committee on Standards in Public Life, 2013: 40; Committee on Standards in Public Life, 2021b: 43).

Memurların hizmet koşullarına ilişkin düzenlemeleri belirten, nepotizmin önüne geçebilmek için atamalarda liyakate ve adil rekabete işaret eden “Kamu Hizmeti Yönetim Kanunu” ve “Anayasa Reformu ve Yönetişim Yasası” (Civil Service Management Code, 2016; Constitutional Reform and Governance Act, 2010: 6-7) istihdam vb. başlıklı kısım 1’de bir memurun tanıdığına ayrıcalıklı davranmak yoluyla terfi vb. herhangi bir fayda sağlamaması gerektiğini belirten “Eşitlik Yasası” (Equality Act, 2010), 115. maddesinde atamaların tarafsız ve liyakate göre gerçekleşmesi için atama ve hizmet süreleri ile ilgili sorumluluğun Kamu Hizmetleri Komisyonuna verildiğini ifade eden “Birleşik Krallık Anayasası” (The Constitution of the United Kingdom, 1991: 96) nepotizm ve etik konusundaki yasal dayanakları teşkil etmektedir.

İngiliz kamu yönetiminde nepotizm ile ilgili istatistikî bilgilere yer vermek yerinde olacaktır. Uluslararası Şeffaflık Örgütü’nün, yolsuzluk algı endeksine göre ise İngiltere’nin 2022 yılında puanı bir önceki yıla göre beş puan düşerek 100 üzerinden

73 olmuştur. 180 ülke arasındaki sıralaması ise 18'dir (Uluslararası Şeffaflık Örgütü, 2022b). Kamu atamalarının düzenlenmesi, Lordlar Kamarası'na atamalar ve şeffaflık hakkında kamuoyu görüşü alınmıştır. Kamu atamaları sürecinin, nepotizme engel olacak şekilde düzenlendiğini ve Lordlar Kamarası'na atamaların, kayırmacılığı veya yolsuzluğu önlemek için uygun şekilde düzenlendiğini düşünenlerin oranı yüzde yirmilerdedir. Ayrıca yüzde ellinin üzerindeki kesim, hükümetteki şeffaflığın yetersiz olduğunu düşünmektedir. Bir başka anket sonucunda ise halkın, seçilmiş politikacıların etik standartlarına ilişkin algıları oldukça olumsuzdur. Buna karşılık hâkim, öğretmen, doktor gibi kamu hizmeti sunan kesime yönelik kamuoyu algısı yüksektir. Halkın yüzde elliden fazlası bu kesimin etik ilkelere uyduğunu düşünmektedir (Upholding Standards in Public Life, 2021: 26-28).

2.6.3. Türkiye

Nepotizm, kamu yönetiminin başlıca sorunları arasında yer almaktadır. Sağlıklı ve düzgün işleyen bir kamu yönetimi için personel rejimine nitelik kazandırmak gerekmektedir. Bu amaçla Cumhuriyet'ten önce ve sonra birtakım reformlar yapılmış, güçlü bir kamu personel rejimi oluşturulmaya çalışılmıştır. Göreve alınma, atanma, terfi, ödül ve ceza gibi hususlar hukuki bir temele oturtulmuştur (Yücel ve Özmen, 2020: 312). Osmanlı İmparatorluğu zamanında tahta, bilgelik, yöneticilik, yetenek gibi vasıflara sahip kardeş geçmektedir. Bu anlamda içinde rekabeti barındıran fakat nepotizmin de yer aldığı, nispeten kurumsallaşmış bir saltanat devir sisteminden bahsetmek mümkündür. Bunun yanında zaman içerisinde saltanatın yetkin olmayan kişilere de geçtiği dönemlere rastlanmaktadır (Özler vd., 2007: 438). Sadrazam Lütfi Paşa, kendisinden sonra göreve gelecek olanlara öğüt mahiyetinde yazdığı eseri Asafname' de sadrazamlık makamı ve görevi hakkında tecrübelerini aktarmaktadır. Sadrazamın attığı her adımda padişaha karşı sorumlu olduğunu belirten Paşa, idare hususunda ise nepotizmin temel alındığı adamına göre iş verme yöntemini değil liyakat temelinde işe göre adam yöntemini savunmaktadır (Döşemetaş, 2018: 45). Enderun Mektebi'ne liyakat göz önünde bulundurulmadan alımların gerçekleşmesi, Osmanlı tarihinde nepotizmin başlangıcı açısından verilecek örnekler arasında değerlendirilmektedir (Ak ve Sezer, 2018: 743).

1876 Kanuni Esasi'nin 17. maddesi “Osmanlıların kâffesi huzuru kanunda ve ahvali diniye ve mezhebiyeden maada memleketin hukuk ve vezaiinde mütesavidir” eşitlik ilkesi açısından; 19. maddesi “devlet memuriyetinde umum tebaa ehliyet ve kabiliyetlerine göre münasip olan memuriyetlere kabul olunurlar” liyakat ilkesi açısından önem arz etmektedir. 1924 ve 1961 Anayasalarının sırasıyla 69 ve 12. maddeleri eşitliğe ve ayrımcılığa vurgu yapmaktadır. 1982 Anayasasının 10. maddesi “herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir” ifadesiyle eşitliğin; 70. maddesi “her Türk, kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez” ifadesiyle kamu hizmetine girmede yalnızca liyakatin esas alınmasının altını çizmektedir (Aslan, 2018: 47). Anayasaların ilgili maddelerinde eşitlik, ayrımcılık yasağı ve liyakat ilkelerine yapılan vurgu, nepotizm ve benzeri uygulamalara engel olunacağı beklentisini doğrulamaktadır (Yücel ve Özmen, 2020: 319).

Türkiye’de kamu personel rejimine yönelik atılan ilk adımlardan biri 1926 tarihinde 788 sayılı “Memurin Kanunu” nun kabul edilmesidir. Memuriyetin genel şartlarından ve memurların sahip olması gereken niteliklerden asgari düzeyde bahseden kanun, nepotizmi önleme ve liyakat ilkesini hayata geçirme açısından yeterli olmamıştır (Yıldırım, 2013: 354). Personel sistemindeki bu yetersizliği giderebilmek amacıyla ilerleyen yıllarda hazırlanan yabancı raporlar dikkat çekmektedir. İlk rapor 1949 tarihli “Neumark Raporu” dur. Dönemin başbakanı İnönü’nün talimatı ile hazırlanan raporda kamuda çalışan memur sayısı, maaş politikası, kadroların çalışanların eğitimine göre sınıflandırılması gibi konular yer almaktadır. Diğer bir rapor, 1949 yılında hazırlanan “Türkiye Nasıl Yükselir?” ve 1950 yılında hazırlanan “Türkiye’nin Ekonomik Durumunun Tenkidi” başlıklı, “Thornburg Raporu” olarak da bilinen çalışmalardır. Bu raporlarda liyakat ilkesinin öneminden ve ücret politikasının liyakat temelli oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. 1951’de hazırlanan “Barker Raporu”, “Martin- Cush Raporu” ve Leimgruber Raporu” işe alma, sınıflandırma, terfi gibi alanlarda yapılan yanlışlıkların önüne geçebilmek için merkezi düzeyde personel dairesinin kurulmasını, merkezi sınav sisteminin oluşturulmasını önermektedir. “Van Mook”, “John F. Fisher” raporlarında ise kurumda yapılacak

eğitimlere, kariyer yönetimine, liyakat ilkesine vurgu yapılmaktadır (Şaylan, 2000: 109-113).

Türkiye’deki yasal düzenlemeler de konunun mahiyeti açısından önem arz etmektedir. 1965 yılında kabul edilen 657 sayılı “Devlet Memurları Kanunu” nun 3. maddesinde liyakat; “devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkanlarla uygulanmasında devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kanuna dayanılarak, 1986 yılında “İlk Defa Devlet Kamu Hizmeti ve Görevlerine Devlet Memuru Olarak Atanacaklar İçin Mecburi Yeterlik ve Yarışma İmtihanları Genel Yönetmeliği” çıkarılmıştır. 1999 yılında bu yönetmelikte yapılan değişikliğe göre “bu Yönetmelik kapsamında bulunan kamu kurum ve kuruluşlarında Devlet memuru olarak çalışmak isteyenlerin yazılı sınavları, yılda ikiden fazla olmamak üzere ülke çapında merkezi olarak Devlet Personel Başkanlığınca ÖSYM’ye (ğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı) yaptırılır” (Ek Madde 1) maddesi eklenmiştir. Bunun neticesinde herhangi bir kayırmacı tutum sergilenmeden atama gerçekleştirilebilmesi için devlet memurluğu sınavı uygulanmıştır. Bu düzenleme, kamu hizmetlerine girişte herkes için nesnel ve eşit bir kriter olarak merkezi bir sınav zorunluluğu getirdiği için nepotizm ve diğer yolsuzlukları önlemede önemli bir adımdır (ztrk, 2002: 133; Ak ve Sezer, 2018: 743-744).

TÜSİAD’ın (Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği) 1983 ve 1995 yıllarında yayınladığı raporlarda Türk kamu yönetiminin temel sorunlarından birisinin nepotizm olduğu ifade edilmektedir. Kamu kurumlarında görevlendirmelerde ve terfilerde liyakat ilkesi gerektiği gibi uygulanmamaktadır. Rapordaki verilere göre 1972 senesinde 131 memur herhangi bir sınava tabi tutulmadan işe alınmıştır. Ayrıca bazı kadroların akraba, arkadaş ve tanıdık kişiler için oluşturulduğu belirtilmektedir (TÜSİAD, 1983: 33-34; TÜSİAD, 1995: 129). Bu noktada personel seçim ve atamalarında şeffaflığı sağlayarak nepotizmin önüne geçebilmek amacıyla 2002 yılında “KPSS (Kamu Personeli Seçme Sınavı)” adıyla merkezi bir sınav düzenlenmeye başlanmıştır (Şahin, 2016: 237; zkanan ve Erdem, 2015: 14). Sekizinci beş yıllık kalkınma planı çerçevesinde hazırlanan “kamu yönetiminin

iyileştirilmesi ve yeniden yapılandırılması özel ihtisas komisyonu raporuna” göre, Türkiye’de işe alımlarda nepotizmin uygulanması, kamuda en çok rahatsızlık uyandıran konulardan birisi olmuştur. İşe alımlarda bu şekilde merkezi sınavın kıstas olması halk nezdinde bir güven oluşturacağı düşünülmektedir (Devlet Planlama Teşkilatı, 2000: 53). Ancak üst düzey yöneticilerin atanmasında, hizmet süresi kıstas kabul edilmekte, nitelik ve liyakat temelinde nesnel kriterler göz ardı edilmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018a: 57). On birinci kalkınma planında kamuda insan kaynakları ile ilgili hedefler; “adil ve şeffaf personel sisteminin oluşturulması, hizmet içi eğitimlere ağırlık verilmesi, insan kaynakları aşamalarında liyakat ilkesinin temel alınması” şeklinde belirtilmektedir. Ayrıca raporda yönetici kadrolarına yapılacak atamalarla da ilgili politikaya yer verilmiş; liyakatin, şeffaflığın, nesnellüğün altı bir kez daha çizilmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2018b: 49, 54).

Gerek Anayasal düzenlemeler, kanunlar; gerekse yerli ve yabancı raporlar Türk kamu yönetiminde nepotizm konusuna dikkat çekmektedir. Ancak yine de liyakatsiz uygulamaların devam etmesi, devleti bu konuda yeni adımlar atmaya yönlendirerek, 2004 yılında “Kamu Görevlileri Etik Kurulu” adı altında bir kurulun kurulmasıyla sonuçlanmıştır (Yılmazöz, 2009: 300). 5176 sayılı “Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” ile kurulan kurulun görevleri Kanun’un 3. maddesinde; “kamu görevlilerinin görevlerini yürütürken uymaları gereken etik davranış ilkelerini hazırlayacağı yönetmeliklerle belirlemek, etik davranış ilkelerinin ihlâl edildiği iddiasıyla re’ sen veya yapılacak başvurular üzerine gerekli inceleme ve araştırmayı yaparak sonucu ilgili makamlara bildirmek, kamuda etik kültürünü yerleştirmek üzere çalışmalar yapmak veya yaptırmak ve bu konuda yapılacak çalışmalara destek olmak” şeklinde belirtilmektedir.

“Kamu görevlilerinin uymaları gereken etik davranış ilkelerini belirlemek, görevleri esnasında dürüstlük, adalet, şeffaflık ve tarafsızlık ilkelerine zarar veren durumları ortadan kaldırmak” amacıyla (madde 3) “Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” yürürlüğe konmuştur. Yönetmeliğe göre etik davranış ilkelerinden “görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci” ilkesi 5. maddede “kamu görevlileri, kamu hizmetlerinin yerine

getirilmesinde saydamlığı, tarafsızlığı, dürüstlüğü, kamu yararını gözetmeyi, hesap verebilirliği esas alırlar” şeklinde; “dürüstlük ve tarafsızlık” ilkesi 9. maddede “kamu görevlileri, takdir yetkilerini, hizmet gerekleri ve kamu yararı doğrultusunda, keyfilikten uzak, eşitlik ve tarafsızlık prensiplerine uygun olarak kullanırlar. Gerçek veya tüzel kişilere öncelikli, ayrıcalıklı, taraflı ve eşitlik ilkesine aykırı uygulama yapamazlar, herhangi bir kişi veya zümrenin yararını veya zararını hedef alan bir davranışta bulunamazlar” şeklinde; “saygınlık ve güven” ilkesi 10. maddede “halkın kamu hizmetine karşı güvenini ve adalet ilkesini zedeleyen, şüphe oluşturan davranışlardan kaçınırlar” şeklinde; “görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması” ilkesi 14. maddede “kamu görevlileri; görev, unvan ve yetkilerini kullanarak kendileri veya yakınları lehine menfaat sağlayamazlar, akraba, eş, dost kayırmacılığı veya herhangi bir nedenle ayrımcılık yapamazlar” şeklinde belirtilmektedir. Ve yönetmeliğin 23. maddesine göre “kamu görevlileri, görevleri esnasında, belirtilen ilkelere uymakla yükümlüdürler” (Resmî Gazete, 2005).

Etik kurula, çalıştıkları kamu kurumunda üstlerinin görevlendirmelerde, terfilerde liyakati dikkate almadan, yakınlarını, akrabalarını kayırdığı iddiasıyla başvurular gerçekleşmiştir. Kurulun incelemesi sonucunda bu tür başvuruların büyük çoğunluğunda yönetmeliğin ilgili maddelerine aykırı davranıldığına, neticede nepotizmin gerçekleştiğine işaret etmektedir. 2014 yılında etik kurula yapılan bir başvuruda, belediye başkanının kendi yeğeni ve eşinin yeğeni olmak üzere iki yakınının usulsüz şekilde göreve alındığı iddia edilmektedir. Kurulun incelemesi sonucu, belediye başkanının etik ilkelere aykırı hareket ettiği belirtilmiştir. 2016 yılında yapılan bir başvuruda, akrabaların belediye kadrolarına yerleştirildiği iddia edilmektedir. Kurul oy çokluğu ile, etik ilkelerin ihlal edildiğine karar vermiştir. Kurula 2017 yılında yapılan bir başvuruda ise, bir belediyede işe alım ve terfilerde liyakate dikkat etmeden, akrabaların yerleştirildiği iddia edilmektedir. Kurulun yaptığı inceleme sonucu, şikâyette belirtilen kişilerin etik ilkelere aykırı hareket ettikleri yönünde karar verilmiştir.

Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün, yolsuzluk algı endeksine göre Türkiye'nin 2022 yılında puanı 100 üzerinden 36 olmuştur. 180 ülke arasındaki sıralaması ise 101'dir (Uluslararası Şeffaflık Örgütü, 2022a). Konuyla alakalı gerçekleştirilen

düzenlemeler, yazılan raporlar, alınan tedbirler neticesinde, etik kurula yapılan başvurular ve endekse göre Türkiye'nin sıralaması, Türk kamu yönetiminde nepotizmin varlığını gözler önüne sermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİNDE YETENEK YÖNETİMİ VE NEPOTİZM ALGISI ÜZERİNE ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın amacı, önemi, modeli, sahası, örnekleme ve veri toplama aracı belirtilecektir. Çalışmanın amacı ve önemi doğrultusunda belirlenen, Ankara'daki bir bakanlık bünyesinde çalışan 10 kişi ile gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen bilgilere yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, Ankara'da hizmet veren bir bakanlıkta uygulanan yetenek yönetimi yaklaşımı çerçevesinde, yöneticilerin ve çalışanların nepotizm hakkındaki düşüncelerini incelemektir. Ve ayrıca çalışma, yetenek yönetimi ve nepotizm olgularına kamu yönetimi çerçevesinde farklı bir perspektiften bakmayı amaçlamaktadır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Yetenek yönetimi işletmeler açısından önemli bir yere sahiptir. Yetenek yönetimi uygulamaları, kamu yönetiminde özel sektöre göre daha geç görülmekle birlikte Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçişle beraber son yıllarda kamu kurumlarında da kurumsal olarak yer edinmiştir.

Yerli ve yabancı literatürde yetenek yönetimi veya nepotizm ile ilgili çalışmaların olduğu görülmektedir. Ancak bunların büyük bir çoğunluğu özel sektörde yapılan çalışmalardır. Yine her iki konu ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında farklı değişkenler arasındaki ilişkiler baz alınmıştır. Yetenek yönetimi ve nepotizm arasındaki ilişkiyi inceleyen ve farklı bir yöntemi, evreni ve örnekleme olan "Nepotizmin Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi" başlıklı bir yüksek lisans tezi (Savaş, 2015) ve bu tezden üretilen bir makale (Demirel ve Savaş, 2017) bulunmaktadır. Çalışmanın odaklandığı amaca yönelik akademik eser sayısının azlığı ve özellikle yetenek yönetimi konusunun son dönemde hem alan yazınının hem de kamu otoritelerinin gündeminde yer alması nedeniyle çalışmanın alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Kamu yönetiminde nepotizm sorunu ile mücadelede atılacak her

adımın, edinilecek her bilginin değerli olmasından yola çıkarak çalışmanın ileriki çalışmalar için ışık olacağı da öngörülmektedir.

3.3. Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında Ankara'daki yetenek yönetimi daire başkanlığı bulunan bir bakanlığın şube müdürleri ve çalışanları ile online görüşme yapılmıştır. Bu çerçevede araştırma nitel araştırma tekniği ile gerçekleştirilmiştir.

“Nitel araştırma; doküman analizi, gözlem, görüşme gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanabilmektedir. Diğer bir ifadeyle “nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları ortam içinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır” (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 37).

Nitel araştırma yönteminin “olgu bilim (fenomenoloji)” deseni farkında olunan fakat detaylı ve derinlemesine bir anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklanmaktadır. Olgular; yaşanan olaylar, deneyimler, durumlar, algılar ve kavramlar gibi şekillerde oluşabilmektedir. Günlük yaşantıda bu olgularla farklı biçimlerde karşılaşabilmektedir. Fakat bu, olguların tam manasıyla anlaşıldığı anlamına gelmemektedir. Tamamen yabancı olunmayan diğer yandan tam olarak anlamı kavranılmayan olguları araştırma amacını güden çalışmalar için fenomenoloji deseni uygun araştırma zeminini oluşturmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 66). Fenomenoloji deseninde, kişilerin neyi nasıl deneyimledikleri üzerine odaklanılmaktadır. Veri toplama aşaması çoğunlukla mülakatları içermektedir (Creswell, 2021: 80-81).

3.4. Araştırmanın Sahası ve Örneklemi

Araştırmanın sahası, Ankara ilindeki yetenek yönetimi daire başkanlığı bulunan bir bakanlık ile sınırlandırılmıştır. Toplamda 17 bakanlık arasında “Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Tarım ve Orman Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı” olmak üzere 6 bakanlığın organizasyon şemasında yetenek yönetimi birimi

bulunmaktadır. Yetenek yönetimi biriminin aktif ve etkin olarak çalıştığı değerlendirilen bir bakanlık belirlenmiştir.

Çalışma grubu ise bu bakanlığın “yetenek yönetimi ve eğitim daire başkanlığı” bünyesinde çalışanlardan oluşmaktadır. Toplamda 13 kişiye ulaşılmış fakat 3 kişi görüşme yapmayı kabul etmemiştir. Bu durumda, bakanlığın organizasyon şemasında yer alan yetenek yönetimi ve eğitim daire başkanlığında çalışan farklı düzeylerdeki 10 kişi çalışma grubu olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır. “Ölçüt örnekleme, örneklemin problemle ilgili olarak belirlenen niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesnelere ya da durumlardan oluşturulmasıdır” (Büyüköztürk vd., 2020: 94). Bu bağlamda temel ölçüt, katılımcıların yetenek yönetimi ve eğitim daire başkanlığında çalışıyor olmalarıdır. Ayrıca farklı pozisyonlarda çalışıyor olmaları, farklı cinsiyetten olmaları, görüşmeye katılmada gönüllü olmaları da ölçüt olarak alınmıştır.

3.5. Veri Toplama Aracı

Ankara’daki, yetenek yönetimi daire başkanlığı bulunan bir bakanlıkta görev yapan çalışanlar ve yöneticilerin “Kamu yönetiminde yetenek yönetimi ve nepotizm” konusundaki görüş ve algılarını ortaya koymak üzere bir veri toplama aracı olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. “Yetenek yönetimi” ve “nepotizm” konuları ile ilgili yapılan çalışmalar gözden geçirilerek yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır.

Sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda en yaygın bir şekilde kullanılan veri toplama yöntemi görüşmedir. Görüşmeci öncesinde hazırladığı soruları sorma, bunun yanında daha detaylı bilgi alabilmek için ek sorular da sorabilmektedir. Soruların belirli bir öncelik sırasında olma zorunluluğu bulunmamaktadır. Görüşme formu, araştırmanın problemiyle ilgili tüm soruları ve boyutları kapsayan güvence altında tutan bir yöntemdir. Görüşmeci, görüşme esnasında soruların sırasını, cümle yapısını değiştirebilmektedir. Bazı konuları detaylandırabilmekte ya da sohbet tarzı bir yöntemi benimseyebilmektedir. Bu şekildeki görüşme formuna “yarı yapılandırılmış görüşme” de denmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 127, 130).

Yönetici düzeyindekilere ve diğer pozisyonlarda çalışanlara yönelik olmak üzere iki farklı görüşme formu hazırlanmıştır. Ek 1 de yer alan yöneticilere yönelik hazırlanan formda demografik bilgiler (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kurumdaki pozisyonu, bu pozisyondaki görev süresi ve sektördeki toplam hizmet süresi) ve 12 açık uçlu soru bulunmaktadır. Diğer pozisyonlarda çalışanlar içinse Ek 2 de yer alan formda aynı şekilde demografik bilgiler ve 5 açık uçlu soru yer almaktadır.

3.6. Araştırmalardan Elde Edilen Veriler ve Değerlendirilmeler

Görüşmeler, 15-18 Mayıs 2023 tarihleri arasında, online ortamda görüntülü bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ortalama yarım saat sürmüştür. Katılımcılara, şahıs ve kurum adının belirtilmeyeceği taahhüt edilmiş ve müsaadeleri doğrultusunda görüşme kaydedilmiştir. Katılımcılar P1, P3, Y2 şeklinde kodlanmıştır. Burada P, personel; Y, yönetici anlamına gelmektedir. Örneğin P1, görüşülen birinci personeli; Y2, görüşülen ikinci yöneticiyi belirtmektedir. Bu doğrultuda katılımcılara ait bilgiler tabloda derlendiği şekildedir.

Tablo 3.1. Görüşmecilere Ait Özellikler

| Katılımcı Kodu | Cinsiyet | Yaş | Öğrenim Seviyesi | Kurumdaki Pozisyon | Pozisyondaki Görev Süresi (Yıl) | Toplam Hizmet Süresi (Yıl) |
|----------------|----------|-----|------------------|-------------------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| Y1 | E | 39 | Yüksek Lisans | Şube Müdürü | 2 | 11 |
| Y2 | K | 53 | Doktora | Şube Müdürü | 2 | 26 |
| P1 | E | 40 | Lisans | Programcı | 12 | 21 |
| P2 | K | 53 | Lisans | Tekniker | 2 | 33 |
| P3 | E | 36 | Lisans | Mühendis | 17 | 17 |
| P4 | E | 32 | Lisans | Tekniker | 8 | 15 |
| P5 | E | 45 | Lise | İşçi | 25 | 25 |
| P6 | E | 30 | Lisans | İşçi | 1 | 2 |
| P7 | K | 44 | Yüksek Lisans | Mühendis | 3 | 13 |
| P8 | K | 25 | Lise | Veri hazırlama ve kontrol işletmeni | 4 | 4 |

Tabloya göre; katılımcıların dördü kadın, altısı erkektir. Yaş ortalamaları 39,7 olan katılımcıların öğrenim seviyesinin 2 ortaöğretim, 5 lisans, 3 lisansüstü eğitim olduğu görülmektedir. Yönetici kademesindeki 2 katılımcının pozisyonu şube müdürü, diğer katılımcıların pozisyonları ise 2 kamu işçisi, 2 tekniker, 2 mühendis, 1 programcı, 1 veri hazırlama ve kontrol işletmeni şeklindedir. Yöneticilerin pozisyonlarındaki görev süreleri 2 yıl; diğer statüde çalışanların görev süreleri 1 ile 25 yıl arasında değişkenlik göstermektedir. Katılımcıların kamu sektöründeki toplam hizmet süreleri ise ortalama 16,7 yıldır.

Elde edilen veriler “betimsel analiz” yöntemi ile analiz edilmiştir. Öncelikle ses kayıtları yazıya dökülmüştür. Verilerin tekraren okunması ile kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Kodlama, “metni küçük bilgi kategorilerinde toplamayı, koda bir etiket vermeyi içeren bir süreçtir” (Cresswell, 2021: 186). Sonrasında ortak bir zeminde bir araya getirilen kodlardan oluşan (Cresswell, 2017: 188) kategoriler oluşturulmuştur. Ve bu kategoriler “yetenek yönetimi algısı, nepotizm algısı, yetenekli kişileri işe alma ve terfi, yetenekli kişilerin eğitim ve gelişimi, yetenekli kişileri elde tutma, yöneticilerin özellikleri” temaları altında toplanmıştır. Tema, kategori ve kodlara Ek 3 de detaylı şekliyle yer verilmiştir. İlerleyen bölümlerde, ortaya çıkan temalar başlığında, şube müdürleri ve diğer statüdeki çalışanlar ile gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde ortaya çıkan veriler incelenerek yorumlanacaktır.

3.6.1. Yetenek Yönetimi Algısı

Çalışmanın bu bölümünde, yapılan görüşmeler nihayetinde elde edilen verilere göre “yetenek yönetimi algısı” teması altında yer alan “yetenek yönetimi tanımı”, “yetenek yönetiminin olumlu etkileri”, “yetenek yönetimine yönelik olumsuz algı”, “yetenek yönetimini geliştirmeye yönelik öneri” kategorilerine yer verilecektir.

3.6.1.1. Yetenek Yönetimi Tanımı

Katılımcıların yanıtlarına göre yetenek yönetiminin tanımlanmasında en çok vurgulanan noktalardan biri “nitelikli, kalifiyeli kişilerin istihdamı” olmuştur. Bununla ilgili katılımcı P1, yetenek yönetimini “...doğru yerde ve zamanda doğru bilgi birikimine sahip işe uygun kişilerin belirlenerek yeteneklerini gösterebileceği yerde

görev alması” olarak tanımlamaktadır. Burada ayrıca doğru yer ve doğru zaman vurgusu da dikkat çekmektedir.

Katılımcı P2 ise yetenek yönetimini “...alanında bilgili ve uzman kişilerin bulunduğu birimlerde çalışması ve yenilikler yapması” şeklinde tanımlamaktadır. Yetenekli olarak da nitelendirebileceğimiz kişinin kurum içerisinde “yenilik” de yapması P2’nin vurguladığı noktalardan biridir. Yetenek yönetimi, yetenekli kişilerin kuruma kazandırılmasından sonra bu kişilerin kuruma birtakım yenilikler kazandırması şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcı P5, “yetenek yönetimini kelime itibariyle; çeşitli kabiliyetlere sahip bireylerin bu kabiliyetlerinden olabildiğince maksimum düzeyde faydalanılması için izlenecek stratejik yol haritası olarak görüyorum” şeklindeki yanıtıyla kurumlara önemli bir rol biçmektedir.

Bu kategoride, Y1’in “yetenek yönetimi personelin gerekli bilgi ve donanımı yüklenmesi demektir” ifadesi de diğer statüde çalışanlarla benzer noktaya vurgu yapıldığını göstermektedir.

Yetenek yönetiminin tanımında “yetenek geliştirme” kodunun da her iki statüdeki katılımcılar tarafından vurgulanan ortak hususlardan biri olduğu dikkat çekmektedir. Bu doğrultudaki yanıtlardan biri P7 ye aittir; “yetenek yönetimi; personelin yeteneklerinin ortaya çıkarılması, geliştirilmesi, yeteneğe göre iş planlamasının yapılmasıdır”. Y2 de P7 ile aynı yere işaret ederek “...kurumda çalıştığımız personelin yeteneklerini belirleme, yeteneklerini geliştirme ve dikkatli kariyer yönetimi...” şeklinde yanıt vermiştir.

3.6.1.2. Yetenek Yönetiminin Olumlu Etkileri

Bu kategori altındaki bulgulara, her iki düzeydeki katılımcılara yöneltilen soruların farklılığından ötürü, yönetici kademesindeki katılımcıların verilerinden ulaşılmıştır. Yetenek yönetimi uygulamalarının nepotizm üzerinde nasıl bir etkisi olacağı değerlendirilmeye çalışılmış ve belirlenen kodlar “yetenek yönetiminin olumlu etkileri” kategorisi altında toplanmıştır.

Bu minvalde Y1’in yanıtı şu şekildedir: “...Gerekli yeteneğe sahip kişiler bu yeteneklerinin uygulamada hatasız noktaya erişmesi ile bu kişilerin yönetimsel

varlıkları konuşulmaya başlanacaktır. Böylece yetenekli ve donanımlı kişilerin üst mevkilere gelmesi ile altta yetişen diğer personel için ilham kaynağı olacaktır". Yetenek yönetimi uygulamaları ile doğru personel doğru konuma gelerek, yeni yetişen personele ilham olmaktadır. İfadedeki ast-üst kavramı dikkat çekmektedir. Burada, yapılan terfilerde "yetenek" in anahtar rol üstlendiği; bir nevi yeteneğe, liyakate bağlı yapılan işlemlerde nepotizmin azalacağı söylenebilir.

Y2'nin yanıtı ise *"yetenekli, başarılı ve adil kişilerin uygulamada olması kayırmacılık sisteminin yok olmasını sağladığı gibi çalışan üzerinde motivasyon ve liyakati arttırır"* şeklindedir. Her iki yönetici de yetenek yönetiminin olumlu etkileri hususunda benzer noktalara; kayırmacılığın azalıp liyakatin artacağına, çalışanların motivasyonunun artacağına işaret etmektedir.

3.6.1.3. Yetenek Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Olumsuz Algı

Tüm bu olumlu etkilerin yanında, yetenek yönetimine yönelik olumsuz bir algı da yok değildir. Görüşülen iki yöneticiden Y2 bu durumu açıklıkla ifade etmiştir: *"uygulamadaki tanımı kelime anlamını karşılamıyor", "...ancak bunların uygulanması idari amirinin yetkisi dahilinde kalıyor"*. Kelime anlamı itibarıyla her ne kadar olumlu bir duruma işaret ediyor olsa da kurumların yetenek yönetimini uygulama noktasında yetersiz kaldıkları söylenebilir. Diğer bir açıdan bakıldığında ise, kurum içerisinde benimsenen yetenek yönetimi stratejisinin etkin bir şekilde uygulan(a)madığı ifade edilebilir.

3.6.1.4. Yetenek Yönetimini Geliştirmeye Yönelik Öneri

Kamu kurumlarında yetenek yönetimi stratejisinin etkin bir şekilde nasıl uygulanabileceğine dair yönetici düzeyindeki çalışanların görüşleri alınmıştır. Katılımcıların yanıtlarından elde edilen veriler "yetenek yönetimini geliştirmeye yönelik öneri" kategorisinde incelenmiştir.

Y1, yetenek yönetimi uygulamalarını geliştirmeye yönelik *"kurumun stratejik hedefleri ve kuruluş kültürü bunda önemli bir etken olarak"* görüldüğünü ifade etmektedir. Y2 ise terfi sistemine dikkat çekerek *"çalışanların alt düzeyden üste doğru gelmeleri yani kurum içinde yükselme"* olması gerektiğini öneri olarak sunmaktadır.

Y1'in konuyla ilgili "...Çeşitli eğitimler verilse de personelin aidiyet duygusu, motivasyonu iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesinde etkili olmaktadır. Bu sebeple mesleki motivasyonun sağlanması durumunda yetenek yönetimi stratejileri etkin bir şekilde uygulanabilir. Yetenek yönetimi uygulaması için doğru stratejileri belirlemek gerekir. Öncelikli yetenek yönetimi konusunda tüm kamu kurumlarının mevcut durum tespiti yapması gerekmektedir. Mevcut durum ile hangi personelde hangi yeteneklerin olduğu tespit edilecektir. Elde edilen veriler çerçevesinde kurumun faaliyet alanına giren ve personelin daha etkin çalışmasını sağlayacak eğitimler planlanır." ifadeleri önem arz etmektedir. Adil ve düzenli işleyen terfi imkanının sağlanması, eğitim birimlerinin kurulması, mesleki motivasyonun sağlanması, doğru stratejileri belirlenmesi ve durum tespitinin yapılması gerekliliği, sunulan öneriler olarak kaydedilebilir.

3.6.2. Nepotizm Algısı

Elde edilen veriler sonucu belirlenen ikinci tema "nepotizm algısı" dır. Bu bölümde "nepotizm tanımı" ve "nepotizmin azaltılmasına yönelik öneri" kategorilerine yer verilecektir.

3.6.2.1. Nepotizm Tanımı

Katılımcıların yanıtlarına göre nepotizmin tanımlanmasında en çok vurgulanan noktalardan biri "kayıрма, torpil, ayrımcılık" olmuştur. Bununla ilgili diğer pozisyonlardaki çalışanların yanıtlarından bazıları; "kendi yakınlarını veya dostlarını kayırmak" (P1), "nepotizm torpildir" (P2), "...insan ayrımcılığı ve torpil" (P8) şeklindedir. Y1 de aynı noktaya değinerek "nepotizm kısaca kayırmacılık, torpil ya da iltimas anlamlarında kullanılıyor" demiştir.

Nepotizmin tanımlanmasında, yeteneğin göz ardı edildiğini düşünenler de vardır. Örneğin P7'ye göre nepotizm, "yeteneğe, tecrübeye, bilgi birikimine bakılmaksızın çalışanlar arasında ayrımcılık yapılması" olarak algılanmaktadır. P4 de benzer şekilde yetenek ve yetenek yönetiminin göz ardı edilmesine işaret ederek nepotizmin "yetkili olan yöneticilerin yetenek yönetimi stratejisini göz önüne almadan, tamamen insan ilişkilerinin sağlam olduğu bireylere; arkadaş, tanıdık, aile, akraba gibi veyahut maddi bir ürün aldığı (rüşvetin kastedildiği belirtilmiştir) kişilere karşı

sahip olduğu yetkileri kullanarak onların yeteneklerine bakılmaksızın pozisyonlarını iyileştirmesi durumunu” ifade ettiğini belirtmektedir. Sadece işe girişte değil işe girdikten sonraki süreçte de ortaya çıkabilecek olan nepotizm için P3, P4 ile benzer noktaya değinerek *“nepotizmi iş anlamında haksız konumlandırmalar olarak algılıyorum”* demiştir.

Yönetici pozisyonundaki çalışanların cevapları ise *“kamu görevlerinde üst amire yakın kişilerin bu konumu kullanarak bazı işleri yapmaması, makamın nimetlerinden faydalanma”* (Y1), *“günümüzde akraba ve yakınların aynı işletmede işe alınması”* (Y2) şeklindedir. Ayrıca Y1’in *“bana göre kayırmacılık bizim kültürümüze sinmiş durumda. Resmen genlerimize kadar işlemiştir. Çünkü sadece mevki sahibi olanlar yakınlarını veya eş dostunu bir yerlere getirme çabasında değil, aynı şekilde iş sahibi olmayan kişiler de mevki sahibi yakınlarından bu talepte bulunarak haksız konum elde etmek istemektedirler”* ifadesi ve Y2’nin *“kamuda nepotizm kavramı yaygınlıkla gözükmektedir”* ifadesi de önem arz eden yorumlardan olmuştur.

3.6.2.2. Nepotizmin Azaltılmasına Yönelik Öneri

Yönetici düzeyindeki çalışanların, kurum içinde nepotizmi azaltmak için neler yapılabileceği konusunda önerileri alınmıştır. Y1 ölçülebilir kriterlere değinerek *“eğer herhangi bir kriter oluşturulursa ve bu kriterlerin denetimi doğru ve sağlıklı yapılmazsa nepotizm ile doğrudan ilişkisi”* olacağını belirtmektedir. Katılımcının ifadesine göre ölçülebilir kriter belirleyerek bunları doğru bir şekilde denetleyebilmenin, nepotizmi azaltacağı düşünülmektedir.

Y2, nepotizmi azaltabilmek için *“...eğitimler ve aldıkları eğitim konuları dikkate alınmalıdır...”* diyerek kişinin eğitimine vurgu yapmıştır. Y2 devamında, *“...tabi bunun yanında merkezi sınavlarda şeffaflık önemli. İşe alımlarda bunları denetleyecek bir mekanizma kurulabilir. Ve kontrol edilmesi de gerekir tabi ki...”* yorumunu yapmıştır. Aynı noktaya değinen Y1, *“tüm bunlara rağmen nepotizmi azaltmak için merkezi sınav uygulamalarının şeffaf bir şekilde uygulanması, makamda bulunan kişilerin personel yerleştirme sistemini denetleyecek bir mekanizmanın kurulması ve tüm bunları adli mercilerce kontrol edilmesi”* gerektiğini belirtmektedir.

Katılımcıların her ikisinin de nepotizmi azaltmaya yönelik önerilerinde ortak noktanın şeffaf bir şekilde gerçekleştirilecek merkezi sınav, işe alımlarda denetim ve bu sürecin adli merciler tarafından kontrol edilmesi olduğu görülmektedir.

3.6.3. Yetenekli Kişileri İşe Alma ve Terfi

Çalışmanın bu bölümünde, yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen verilere göre “yetenekli kişileri işe alma ve terfi” teması altında yer alan “çalışanların seçimi ve işe alımında gözetilen kriterler”, “terfilerde gözetilen kriterler” ve “çalışanların seçimi ve işe almaya yönelik kanaat” kategorilerine yer verilecektir.

3.6.3.1. Çalışanların Seçimi ve İşe Alımında Gözetilen Kriter

Katılımcı P1 kendisinin bu pozisyona gelmesinde gözetilen kriterleri “*işimi düzgün, yerinde ve zamanında yapmam ve işi aidiyet duygusuyla yürütmem etkili olmuş olabilir*” ifadeleriyle belirtmiştir. Katılımcı P2 önceki çalıştığı kurumdaki durumu “*işçi alımları önceki çalıştığım kurumun kendi inisiyatifinde oluyordu*” şeklinde ifade etmiştir. Şu anki kurumda geçerli olan kriterlerin ise “*yazılı ve mülakat*” olduğunu belirtmiştir. Ayrıca katılımcı “*bakanlığımız resmi bir kurum olduğundan memur ve teknik personel alımı, işçi alımları branşlarına göre yapılıyor*” ifadesiyle, branşa göre işe alım kriterine vurgu yapmaktadır. Katılımcı P3 ise önceki çalıştığı kurum ile şu anki kurumun işe alım noktasındaki benzerlik ve farklılığı “*...özel sektörde çalıştım. Yoğunluk olarak işe alım anlamında açıkçası çok farklılık algılayamadım. Hepsinde kayırmacılık oranı %20-30'larda diye tanımlama yapabiliyim*” ifadeleriyle değerlendirmiştir. Kendisinin bu pozisyona gelmesinde gözetilen kriterleri ise “*öncelikle yazılı sınav. Sonrasında ise iş konusundaki ani refleks verebilme kabiliyetim ve kamudan olmam dolayısı ile alternatifimin olmaması*” olarak ifade eden P3, kurumun genel anlamda işe alma kriterinin “*...KPSS*” olduğunu belirtmiştir.

Katılımcı P4, önceki çalıştığı kurumdaki durumu “*belediyede çalıştığımda atama ve tayin işlemleri belediyenin bağlı olduğu siyasi partiye göre şekilleniyordu*” sözleriyle açıklamıştır. Burada nepotizmden ziyade partizanca bir tutumun sergilendiği söylenebilir. P4, P3 ile benzer şekilde ulusal sınav vurgusu yaparak “*memur olarak çalışmamda KPSS etkili oldu. Şu an yaptığım iş için de özverili olmam*

etkili olmuştur” yanıtını vermiştir. Katılımcı P5, *“gerekli donanımlara sahip olma şartları... İletişim becerim göz önünde bulunduruldu”* ifadeleriyle aslında somut kriterlerin gözetilmediğini belirtmiştir. P6’ya göre *“kurum tarafından bu pozisyona gelecek kişide olması gereken veya denkliği bulunan sertifika, eğitim programları, öğrenim durumu gibi unsurlar”* çalışan seçimi ve işe almada gözetilen kriterlerdir.

Daha önce çalıştığı özel sektör kurumuna *“...o konu ile ilgili tecrübem sorgulanarak (ailemin yaptığı işle ilgili tecrübe edinmemden kaynaklı) kabul edildim”* diyen P7, şu anki kurumu için *“işe alımlarda Kamu Personeli sınav puanına göre yerleştirme yapılmaktadır”* ve kendisinin pozisyonu için *“ilk işe giriş girişten bahsediliyorsa KPSS, şu an yaptığım işe yönetici kararı ile geldim”* değerlendirmesinde bulunmuştur.

Söz konusu kamu kurumu olduğu için esas ölçütün KPSS olduğu verilen yanıtlardan anlaşılmaktadır. Bununla ilgili yönetici düzeyindeki çalışan Y1 de *“kurumumuzun personel alım stratejisi ÖSYM merkezi yerleştirme ile KPSS puanı esas alınarak yapılmaktadır”* ifadesiyle bu duruma işaret etmiştir. Ayrıca Y1’in *“öncelikle boş pozisyonun hangisi olduğu ve söz konusu pozisyona alım şartlarının neler olduğu önceliklidir. Boş pozisyon için başvuru usulüyle alım gerçekleştirilecekse adayların başvuru şartlarını taşıması gerekmektedir. Ardından sizin de ikinci cümle olarak ifade ettiğiniz tanıdıkların veya siyasi/bürokratik tercihlerin ön planda tutulduğunu düşünmekteyim. Kurumumuz işe alımlarda kurumun ihtiyaçları doğrultusunda ve görev/yetki alanına giren konuların faaliyete geçirilmesinde unvanı uygun olan kişilerin alımları yapılmaktadır. Örneğin kuruma alınacak veteriner hekim kadrosu için söz konusu bölümden mezun olma şartı ve KPSS puanı esas alınarak ÖSYM tarafından yerleştirme işlemi gerçekleştirilmektedir. Bu durum diğer kadrolar (mühendis, memur, tekniker teknisyen) için de geçerlidir. Ayrıca kurumda görev yapacak işçi alımları da yine kamu kurumu olan İŞ-KUR üzerinden ve kurumun ihtiyaçları doğrultusunda gerekli özelliklere haiz (belgelendirme şartı ile) kişiler ve deneyim ile yapılmaktadır”* şeklindeki yorumu tek kriterin ulusal düzeydeki sınav puanlarıyla sınırlı kalmayıp bunun yanında nepotizm gibi kayırmacı tutumların da etkili olduğuna işaret etmektedir. Diğer katılımcı Y2 bunu doğrular vaziyette *“kamuda boş pozisyon için mutlaka bir referans talep edilmektedir. Ancak çalışmanın ve emek*

harcamanın yetersiz sayıda da olsa karşılık bulduğunu görmekteyim” ifadelerine yer vermiştir.

3.6.3.2. Terfilerde Gözetilen Kriterler

Diğer pozisyonlarda çalışan katılımcıların yanıtlarından elde edilen kodlara göre “terfilerde gözetilen kriterler” kategorisi oluşturulmuştur. Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşme sonucu nepotizm ve kişisel kanaatlerin bu süreçte göz ardı edilemeyecek ölçüde rol oynadığı söylenebilir.

Katılımcı P3’ün “*terfilerde ise tek bir ifade ile nepotizmi sonuna kadar hissettiğimi ifade etmek isterim*” yanıtı bu duruma örnek yanıtlar arasındadır. Benzer şekilde P7’nin değerlendirmesi de aynı noktaya işaret etmektedir: “*Terfilerde daha çok nepotizmin ön planda tutulduğu söylenebilir*”. Katılımcı P8 ise terfide gözetilen kriterleri “*kılık, kıyafet, bilgi ve diksiyon...*” şeklinde sıralamıştır.

Bununla beraber kimi katılımcıların değerlendirmesi, kurumdaki terfilerin nepotizmin aksine liyakat çerçevesinde yapıldığını göstermektedir. Örnek olarak, katılımcı P2’nin “*unvan değişikliği sınavına girerek önce unvanımı aldım. Sonra da yaptığım işte düzenli olduğumdan bu işe getirildim*”; katılımcı P6’nın “*işe başlama sonrasında süreç içerisindeki değerlendirmeler sonucunda bağlı bulunduğum birimde benden talep edilen pozisyonda görev almaktayım*” ifadeleri gösterilebilir. Ayrıca P6, terfide gözetilen kriterleri “*akademik kariyer, sertifikalar, çeşitli sınavlardan alınan puanlar, sosyal beceriniz, iş çözme beceresi vb. gibi...*” olarak belirtmiştir. “*Aranan iş koluna dair gerekli donanımlara sahip olma şartları...*” cevabıyla P4 de benzer noktaya değinmiştir.

3.6.3.3. Çalışanların Seçimi ve İşe Almaya Yönelik Kanaat

Katılımcıların yanıtlarından elde edilen bulgulara göre, katılımcıların önemli bir çoğunluğunun, işe almaya yönelik kanaatinin olumsuz yönde olduğu görülmektedir. P1’in “*liyakatin olmadığını düşünüyorum*”, P3’ün “*kariyer anlamında liyakatli atamanın başarı oranını...%20 olarak değerlendirebilirim*” yanıtları örnek verilebilir. P7 “*liyakat çok fazla gözetilmiyor ve nepotizmin daha yoğun olduğunu düşünüyorum*” şeklinde belirttiği görüşüyle benzer noktaya işaret etmiştir.

Bununla birlikte yönetici düzeyindeki katılımcıların duruma bakış açıları birbirinin zıttı yöndedir. Y2'nin “*ancak doğru işe doğru insan seçimi kamuda mümkün olmamaktadır*”, “*...yeterince şeffaf olmadığı kanaatindeyim*” şeklindeki görüşlerine göre diğer pozisyonda çalışanlarla benzer kanaatte olduğu görülmektedir. Y1'in “*Bakanlık olarak Türkiye'nin tüm illerinde ve ilçelerinde örgütlenmiş bir yapıya sahibiz. Hedef kitlemiz de çiftçi ve gıda güvenliği anlamında da vatandaşın tamamı olduğundan her bir işin sağlıklı yürütülmesi için personel yerleştirme işlemleri yapılmaktadır*” şeklindeki görüşü bakanlık hizmetlerinin düzgün işleyebilmesi için ehil kişilerin gerekli pozisyonlarda olması gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca Y1, “*çalıştığım şube müdürlüğünde görevini yerine getiren personel doğru seçilmiştir. Şube müdürlüğümüz öğrenci stajlarını Cumhurbaşkanlığı Kariyer Kapısı ile birlikte yürütüyor. Bana bağlı olarak çalışan personel ziraat mühendisi ve tekniker kadrolarında çalışmakta. Staja aldığımız öğrenciler de teknik personel ve bu noktada öğrencilerin daha iyi staj süreci geçirmeleri açısından söz konusu personel doğru seçimdir*” cevabı ile Y2'den tamamen farklı bir perspektif çizmiştir.

3.6.4. Yetenekli Kişilerin Eğitim ve Gelişimi

Çalışmanın bu bölümünde, yapılan görüşmeler nihayetinde elde edilen verilere göre “yetenekli kişilerin eğitimi ve gelişimi” teması altında yer alan “kurum içinde eğitime yönelik faaliyet” ve “eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi” kategorilerine yer verilecektir.

3.6.4.1. Kurum İçinde Eğitime Yönelik Faaliyet

Yönetici düzeyindeki çalışanların, kurumlarında eğitim ve gelişime yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerin neler olduğuna dair yanıtları alınmıştır. Katılımcı Y1, “*...bu eğitimler mesleki eğitimleri kapsadığı gibi iletişim, motivasyon, protokol kuralları gibi sosyal içerikleri de kapsıyor*” diyerek gerçekleştirilen faaliyetlere değinmiştir. Y2 de benzer şekilde “*eğitim faaliyetleri genellikle mesleki eğitimler üzerine oluyor*” ifadesiyle mesleki eğitim hususuna işaret etmiştir.

3.6.4.2. Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Yönetici düzeyindeki çalışanların, kurumlarında gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerine yönelik kanaatleri, elde edilen bulgulardan ulaşılan diğer bir kategoriye

teşkil etmektedir. Bu konuda Y2'nin değerlendirmesi şu şekildedir; *“farklı pozisyondaki her çalışana yönelik ihtiyaçları ne ise ona yönelik eğitim veriliyor. Bununla birlikte eğitime gönderilecek olan personel idare amirinin yetkisinde olmakta... Ancak kurum idari amirinin belirlediği konular üzerine de eğitim konuları belirleniyor”*. Burada altı çizilmesi gereken husus, yapılan eğitimlerin adil, herkesi kapsayacak şekilde gerçekleştirilmesidir.

Konuyla ilgili Y1, *“kurumumuz farklı dönemlerde tüm meslek gruplarına (veteriner hekim, mühendis, tekniker, teknisyen, memur vb.) eğitim planlamakta. Söz konusu eğitimler personelin ihtiyacı göz önüne alınarak yapılıyor. Kurumumuzda farklı meslek gruplarına ait personel çalışıyor. Personelin görev yaptığı birimlerce mesleğe uygun eğitimler planlanıyor”, “...Göreve başlayan personelin yetersiz kaldığı noktalarda gerekli eğitimlerin verilerek uygulamaya hazır hale getiriliyor”* değerlendirmesinde bulunarak benzer noktaya değinmiştir.

Bununla birlikte Y1 *“...Her yılın başında planlanan eğitimler mücbir sebep olmadıkça iptal edilmez ve yıl içerisinde gerekli görülmesi halinde yeni eğitimler de plan dışı olarak gündeme alınıp uygulanıyor”* ifadesi ile, kurumda yıllık eğitim planının varlığına değinmektedir. Ayrıca *“...Tüm kamu kurumlarının eğitimden sorumlu birimleri bulunmakta. Kamu kurumları kendi çalışanlarının eğitimlerini gerçekleştirerek işlemlerin doğru bir şekilde yürütülmesini hedefliyor”* şeklindeki yorumu, kurum içerisindeki eğitim faaliyetlerinin yapılan iş ve işlemler için ne denli mühim olduğuna işaret etmektedir.

3.6.5. Yetenekli Kişileri Elde Tutma

Çalışmanın bu bölümünde, yönetici düzeyindeki çalışanlarla yapılan görüşmeler nihayetinde elde edilen verilere göre “yetenekli kişileri elde tutma” teması altında yer alan “maaş politikası” “motivasyona yönelik uygulama”, “performans değerlendirmesi ve ölçülebilir kriter” ve “elde tutmaya yönelik izlenen strateji” kategorilerine yer verilecektir.

3.6.5.1. Maaş Politikası

Katılımcıların, kurum içerisindeki yetenekli kişileri elde tutma amacıyla maaş politikalarında düzenleme yapılıp yapılmadığına dair görüşlerinden elde edilen kanıya

göre; her iki katılımcı da söz konusu kurumun kamu kurumu olmasından ötürü “eşit işe eşit ücret” stratejisinin benimsendiğini belirtmiştir. Konu hakkında Y1’in açıklaması, “*kamu personelinin çalıştırılması ve onlara verilecek ücretler kanunla belirleniyor. Bu sebeple eşit iş eşit ücret politikası ile aynı unvana sahip kişiler farklı kamu kurumlarında çalışsa bile aynı ücreti alıyorlar. Bu soru özel sektörün personel çalıştırmasında uygulanan bir yöntemdir*” şeklindedir. Benzer şekilde Y2 de “*kamuda ücretler kanunla belirlenir ve eşit işe eşit ücret uygulanır*” açıklamasında bulunmuştur.

3.6.5.2. Motivasyona Yönelik Uygulama

Kurum içerisinde çalışanların motivasyonlarını artırmaya yönelik yapılanlara dair Y1 görüş bildirmiştir: “*...Çalışan personelin kendini de göstereceği bir eğitim planlaması ile çözümün parçası olan personelin motivasyonu da sağlanmış olacaktır*”. Katılımcının ifadesinden kurumda çalışanların yeteneklerini gösterebileceği, kendini kanıtlayabileceği, çözüm üretebileceği ortamların oluşturulması motivasyona etki edebilecek unsurlar olarak anlaşılabilir. Bununla beraber Y1 “*...personelin sosyal hayatına dair ilgi personelin motivasyonunu yüksek tutuyor. İş yerinde yöneticilerin personelin doğum günü etkinliğini yapması bile personeli memnun ediyor*” şeklindeki ifadesi, insanın sosyal bir varlık olmasından ötürü, çalışanların iş dışındaki sosyal hayatına gösterilen özenin motivasyon artırmada rol oynadığını göstermektedir.

3.6.5.3. Performans Değerlendirmesi ve Ölçülebilir Kriter

Katılımcıların, performans değerlendirme ve ölçülebilir kriterlere yönelik görüşleri alınmıştır. Konuyla ilgili çalışan Y1’in “*kurumumuzda yetenekli çalışanları elde tutmak için düzenli performans değerlendirmesi bulunmamakta. Bunun için objektif kriter belirlemek gerekmekte olup bu da adil bir uygulama olmayacaktır. Çünkü her meslek grubunun ve her işin birbirinden farklı süreçleri vardır. Kriter olarak alınacak hususların doğru tespitinin hangisi olacağı üzerinde tartışmalar devam etmektedir*” şeklindeki ifadesinden kurumlarında performans değerlendirme yapılmadığı anlaşılmaktadır. Benzer şekilde Y2 de “*düzenli performans değerlendirmesi yapılmıyor*” demiştir.

Her iki katılımcı da ölçülebilir kriterlere ulaşmanın zor olduğundan bahsetmiştir. Y2 “*kamu içerisinde oldukça zordur. ...ulaşmadaki zorluk kayırmacılığı arttırır*” ifadesiyle ölçülebilir kriterlere ulaşmadaki zorluğun kayırmacılığı artırdığını belirtmiştir. Y1’in konuyla ilgili izlenimi şu şekildedir; “*ölçülebilir kriterlere ulaşmak gerçekten de çok zor. Özellikle kamu kurumları için. Kişinin kamu kurumuna girmesi ile iş garantisi elde ediyor ve bu durum personel tembelliğine yol açıyor. Eğer herhangi bir kriter oluşturulursa ve bu kriterlerin denetimi doğru ve sağlıklı yapılmazsa nepotizm ile doğrudan ilişkisi olacaktır*”. Y1 benzer şekilde ölçülebilir kriterlere ulaşmanın zorluğundan bahsetmiş bununla birlikte, kamuda çalışmayı iş garantisi olarak gören çalışanda oluşan tembelliğe değinerek kamu kurumlarındaki göz ardı edilemez bir duruma da işaret etmiştir.

3.6.5.4. Elde Tutmaya Yönelik İzlenen Strateji

Yetenekli çalışanların kurumda tutulmasını sağlamaya yönelik izlenen stratejiye dair Y1’in görüşü şu şekildedir: “*Mevcut yetenekli personelin elde tutulması için yüksek motivasyon ve uygun iş ortamı ön şartlardandır. Ayrıca insanlar sosyal varlıklardır. İşin dışında sürdürdükleri bir hayatları vardır. Farklı rolleri üstlenerek bu görevleri yapmaktadırlar*”. Katılımcının ifadesinden anlaşılacağı üzere, çalışan motivasyonu sağlandığı ve o çalışan için çalışma ortamı oluşturulduğu ölçüde, kurumda aidiyet duygusuyla varlığını sürdüren çalışanların kurumdaki ayrılma riskleri azalmaktadır.

3.6.6. Yöneticilerin Özellikleri

Elde edilen veriler sonucu belirlenen altıncı ve son tema “yöneticilerin özellikleri” temasıdır. Çalışmanın bu bölümünde diğer pozisyonlarda çalışanlar ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen verilere göre oluşturulan “yöneticilerin yetenek yönetimi değerlerinin varlığı” ve “yöneticilerin niteliği” kategorilerine yer verilecektir.

3.6.6.1. Yöneticilerin Yetenek Yönetimi Değerlerinin Varlığı

Diğer pozisyonlarda çalışan katılımcıların, kurumlarındaki yöneticilerinin yetenek yönetimi stratejisini uygulayabilme konusundaki görüşleri değerlendirilmeye çalışılmıştır. Konuyla ilgili P7’nin ifadeleri şu şekildedir; “*yöneticilerimizin göreve*

getiriliş durumlarına göre -liyakatle veya işte nepotizmle- yetenek yönetimini uygulayabilme nitelikleri değişiklik göstermekte". Nepotizm ile göreve gelen yöneticilerin yetenek yönetimini uygulayabilme konusunda pasif kaldıkları söylenebilir. Bunun yanında eğer ki yönetici, liyakat sistemine dayalı bir şekilde göreve geldiyse yetenek yönetimine riayet edeceği düşünülmektedir.

Bir diğer görüş bildiren katılımcı P6'nın ifadesi "*yöneticilerimiz geçmişlerine dayalı bilgi birikimleri sayesinde personel yönetimi konusunda tecrübeli kişilerden oluşuyor. İhtiyaç duyulan faaliyete yönelik yöneticilerimiz hangi personelin yetkinlik alanına girdiğini iyi tespit ediyor ve olaylar kolaylıkla çözüm buluyor*" şeklindedir. Katılımcı, kurumdaki yöneticilerin tecrübelerinden ötürü doğru pozisyona doğru kişiyi yerleştirebildiklerini ifade etmektedir.

3.6.6.2. Yöneticilerin Niteliği

Katılımcıların yanıtları incelendiğinde, yöneticilerin nitelikleri konusunda çözüm üreten ve hakkaniyetli olmaları noktalarına vurgu yapılmaktadır. Yöneticilerinin bilgili, sorumluluk alabilen, çözüm odaklı, hakkaniyetli olduğunu belirten P1 bu durumu, "*orta yönetici konumunda olanların sorumlu olduğu iş ve işlemlerini yürütürken işi bilen ve sorumluluk alıp, çözüm üreten, personeline hakkaniyetli davranışlar sergilediğini düşünüyorum*" ifadesiyle vurgulamaktadır. Benzer şekilde P4 "*yöneticilerimiz gayet hakkaniyetli iş yapıyorlar*" ifadesiyle ve P5 "*yöneticilerimiz hakkaniyetle iş dağılımı yapmakta olup, ekip olarak işlerin yürütülmesine dikkat ediliyor, kopukluk olmamasına özen gösteriliyor*" ifadesiyle yöneticilerinin hakkaniyetle hareket ettiklerine işaret etmektedir.

Konuyla ilgili hem olumlu hem olumsuz noktalara değinen P3'ün görüşleri şu şekildedir; "*...sırası ile cevaplandırarak olursam; açıkçası sorumluluk aldıklarını çok düşünmüyorum. Sorumluluğun paylaşıldığını veya paylaştırıldığını düşünmüyorum. Esnek olma konusunda anlayışlıdır. İletişimleri başarılıdır. Güvenilirlikleri hakkında değerlendirme yapmak istemiyorum. Risk almazlar. Farklı çözümler üretebilme kapasitelerini orta derecede değerlendiriyorum. Son olarak yöneticilerimizin de başarılı olabilmelerinin önünde engellerinin olduğunu değerlendiriyorum. İşe alımlar konusunda belli yasalar çerçevesinde işe giren*

insanlar ile ilgili yapılacak çok bir şey olduğunu düşünmüyorum. Bu anlamda o insanlara pozitif ayrımcılık getirilmeli ama başka konularda aksi takdirde kamudaki işleyişin zedelendiğini düşünüyorum. Ayrıca hiyerarşik yapıdaki personel üzerindeki yetki ve sorumlulukların denkleştirilmesi hususunu çok önemli buluyorum”.

Katılımcı P2 ise şu anki durum için yorum yapmak istememiş; “*otuz üç yıldır çalışıyorum, ilk on beş yıllık, çalışma hayatımda amirlerim hepsi liyakat sistemine göre görev başlarındaydılar, alanlarında uzmandılar, memur amir ilişkilerini çok iyi bilirlerdi. İşle ilgili bilgilerini personellerine hem aktarırlar hem de personelin eksiklerini bir şekilde tamamlarlardı. Yanlışlarını örterlerdi. Şu an içinde konuşmak istemiyorum”* değerlendirmesinde bulunmuştur.

SONUÇ VE TARTIŞMA

İşletmeler için oldukça önemli olan yetenek yönetimi yaklaşımı, küreselleşme ve teknolojik ilerlemeler ile ortaya çıkan yeni kamu yönetimi anlayışı doğrultusunda kamu yönetiminde de yer edinmiştir. İşletme uygulamalarının kamu kurumlarında da görüldüğü yeni kamu yönetimi anlayışı, geleneksel kamu yönetiminden farklı olarak insan kaynakları yönetim stratejisini benimsemiştir.

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı zaman içerisinde farklı kavramlar altında farklı formlara bürünmüştür. Bu çalışmada, konuya dair geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Yetenek kavramına, yetenek yönetimi kavramına, yetenek ile benzer anlamları ifade eden kavramlara, yeteneğin ve yetenekli çalışanların önemine değinilmiştir. Yeni kamu yönetimi anlayışı, insan kaynakları yönetiminin gelişim aşaması, yetenek yönetimi süreci çalışmada bahsi geçen diğer konular arasındadır. Bu doğrultuda yetenek yönetimi anlayışının, insan kaynakları yönetiminin evrilme sürecinde son basamağını teşkil ettiği görülmektedir.

Dünyayı etkisi altına alan küreselleşme olgusu ile beraber firmalar, artan rekabette üstün hale gelebilmek için farklı arayışlara yönelmişler ve performans ve verim sağlamak için çalışanlarına daha çok değer verir hale gelmişlerdir. İş gören kişiler, kurum içerisinde birer yetenek olarak görülmeye başlanmıştır. Kuruma maddi manevi katkısı olacak bu kişilerin etkin bir şekilde yönetilmesi bir gereklilik haline gelmiştir ve bu çerçevede yetenek yönetimi yaklaşımı gündeme gelerek kısa süre içinde şirketlerin vazgeçilmez uygulaması haline gelmiştir. Bununla birlikte yetenek yönetimi yaklaşımının sadece özel işletmeler için değil kamu yönetiminde ve kamu yöneticileri için de oldukça önem arz ettiğinin vurgulamakta fayda var.

Akraba kayırmacılığını ifade eden nepotizm kavramının, kimi araştırmacılar tarafından olumlu etkilerine değinilen (Khatri ve Tsang, 2003; Jones vd., 2008; Asunakutlu ve Avcı, 2010; Cıulla, 2005; Büte, 2011a; Bellow, 2003; Özler vd., 2007; Vinton, 1998), bu sebeple aslında yanlış bir durumu belirtmeyen bir olgu olarak görüldüğü ifade edilebilir. Bununla birlikte aksini düşünenler de yok değildir. Bu çalışmada katılımcıların yanıtlarından, nepotizmin olumsuz algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalık (2016), Ombanda (2018), Pearce (2015), Wong ve Klenier (1994),

Keleş vd. (2011), Spranger vd. (2012), Yazıcı ve Seçer (2018), Coco ve Lagravinese (2014), Karacaoğlu (2018) da yaptıkları çalışmalarda nepotizmin olumsuz yönünün ağır bastığını ifade etmektedir. Bununla birlikte ülkeler, nepotizm özelinde kayırmacı tutumları, kamu yönetimi sisteminin işleyişini olumsuz etkileyen bir durum olarak kabul etmişler ve tarihsel süreçte bu tür durumların önüne geçebilmek amacıyla tedbir olarak düzenlemeler gerçekleştirmişlerdir.

Türk kamu yönetiminde de görülen nepotizmin önlenmesi için gerek kanunlar, yasalar, yönetmelikler; gerekse raporlar, kurumlar devreye girerek kalıcı çözüm üretilmeye çalışıldığı görülmektedir. Ancak yasal düzenlemelerin bile bu konuda yeterince etkin olmadığı; “işin kılıfına uydurularak” bu tür etik dışı davranışların halen görüldüğü gerçeğiyle de yüzleşilmesi gerekmektedir.

Zihinsel bir şemada bir tarafta nepotizm/kayıрма, bir tarafta liyakat kavramlarının yer aldığı düşünülürse, pek tabii yetenek yönetimi uygulamaları liyakat sütununda yer alacaktır. Bu örnek sonrasında liyakat sahibi bir akrabayı kayırmak da nepotizm olur mu sorusu akla gelebilmektedir. İncelenen literatürde nepotizm tanımlarında “niteliksiz akraba” ifadesi geçmektedir. Fakat Amerikalıların yetenekli bir akrabayı işe almayı nepotizm olarak görmediği yapılan bir çalışmada ortaya çıkmıştır (Below, 2003: 98). Türkiye’de bu konuya dair ne düşünüldüğüne yönelik, yapılan literatür taraması dahilinde, bir çalışma yapıldığı görülmemiştir. Fakat genel perspektifte Özkanan (2013) yaptığı çalışma neticesinde yetkin ve yeterli kişileri kayırmaya yönelik uygulamaların, diğer çalışanları olumsuz etkilemediği sonucuna ulaşmıştır.

Kamu yönetiminde nepotizm ve kayırmacı davranışların görülmesiyle, gittikçe önem kazanan yetenek yönetimi stratejisinin, bu tür davranışlara bir etkisinin olup olmadığı soru işareti barındıran bir konu olmuştur. Bu minvalde gerçekleştirilen nitel uygulama ile Ankara ilinde bir bakanlık çalışanlarının nepotizm ve yetenek yönetimine yönelik algıları ölçülmeye çalışılmıştır.

Yetenek yönetimini, literatürdeki boyutlarına göre yetenekli çalışanları seçme ve işe alma boyutuna göre tanımlayan bir kişi vardır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun, yetenek yönetimini işe alındıktan sonra kurum içerisinde

gerçekleştirilecek faaliyetler olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Yetenekli bir çalışanın yeteneklerinin ortaya çıkarılması, geliştirilmesi, bu yeteneklerden en verimli şekilde istifade edilmesine işaret edilmektedir. Bu minvalde, yetenekli çalışanların gelişimi boyutu, üzerinde en fazla durulan nokta olmuştur.

Katılımcıların ifadelerinden elde edilen sonuca göre, nepotizm yalnızca akraba, aile gibi kan bağı bulunan kişilerin kayırılması değil; arkadaş, tanıdık gibi kimselere de gösterilen ayrıcalıklı muameleyi ifade ettiği görülmüştür. Genelde aile, akraba gibi kimseleri sırf aileden olmaları dolayısıyla kayırmayı ifade eden nepotizmin bu şekilde algılanıyor olması, kavramı bağlamından kopardığı düşünülmektedir. Ancak Asunakutlu ve Avcı (2010: 97) yaptığı çalışmada nepotizm kavramını tanıdık, arkadaş gibi kimseleri de kayırma olarak ele almıştır. Bununla birlikte bir katılımcının belirttiği, maddi bir ürün alınan kişileri kayırma durumu da nepotizmin, karşılıklı çıkar ilişkisi bağlamında kendisine faydası dokunan bir kimseye gösterilen ayrıcalıklı davranma durumu olarak anlaşıldığı yorumu yapılabilir.

Katılımcıların bulgularından elde edilen bir diğer sonuç, yetenek, bilgi, deneyim göz ardı edilerek, bu tür kriterlere dikkat etmeden ayrımcılık yapılması şeklindeki ifadeler dolayısıyla kavramın literatürdeki (Ören 2015; Özler vd., 2007; Özsemerci, 2003) tanımını biraz da olsa karşılıyor olmasıdır.

Katılımcıların nepotizmi, bir kimse işe girdikten sonra, süreç içerisinde o kişiye gösterilen ayrıcalıklı muamele, haksız bir şekilde terfi ve pozisyon verme olarak algıladıkları görülmüştür. Nepotizmin; “işe almada kayırmacılık, işlemde kayırmacılık ve terfide kayırmacılık” boyutları göz önünde bulundurulduğunda, işe alma sürecinde değil, kurum içerisinde bundan sonraki süreçte ve terfi işlemlerinde görüldüğü anlaşılmaktadır. Asunakutlu ile Avcı'nın (2010) ve Tunçbilek ile Akkuş'un (2017) çalışmalarında da ulaşılan bir sonuç olarak katılımcıların algılarının, nepotizmin işlem ve terfi üzerinde daha yüksek olduğu belirtilmektedir.

Daha önce farklı bir kurumda; özel sektörde çalışan katılımcılar, o kurumda liyakatin ön planda tutulduğunu ama nepotizmin de var olduğunu belirtmişlerdir. Şu anki çalıştıkları kurum özelinde kamuda ise durumun tam aksi olduğunu; kamuda liyakatli atama ve yerleştirmelerin geri planda kaldığını, çoğunlukla nepotizmin etkili

olduğunu belirtmişlerdir. Bülbul (2018) çalışmasında benzer bir sonuca ulaşmıştır. Kamuda çalışanların nepotizm algılarının özel sektör çalışanlarına göre daha yüksek olduğunu gözlemlemiştir. Barbaros (2015) ise yaptığı çalışma neticesinde özel sektör ve kamu kurumunda nepotizm algısının yüksek ve birbirine yakın değerlerde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte daha önce başka bir kamu kurumunda çalışan katılımcılar, o kurumda siyasi kayırmacılığın görüldüğünü ifade etmişlerdir. Bu ifadeyi doğrular nitelikte, yapılan bazı çalışmalar (Kitapçı, 2010; Gökçe vd., 2002: Sakal, 1998) -özellikle belediye gibi yerel düzeydeki kamu kurumlarında görülebilen- siyasi kayırmacılığın varlığını ortaya koymuşlardır. Yapılan değerlendirme sonucu bu farklılıkların çalışanların bu kamu kurumunu seçmelerinde bir rol oynamadığı görülmüştür.

Katılımcıların, kurumlarındaki işe alma ve terfi işlemlerinde gözetilen kriterlere yönelik fikirleri doğrultusunda ulaşılan sonuçlara göre, söz konusu kurum kamu kurumu olmasından ötürü işe alım esnasındaki şartlar objektif niteliktedir. Okul diploması, bilgi, yetenek, KPSS puanı gibi şartlar esas alınmaktadır. Ancak, terfilerde ise daha çok nepotizme dayalı hareket edildiği söylenebilir. Buna karşın Yıldırım (2013: 373), işe alımlarda da liyakate bağlı kalınmadığını, var olan sınavların bilgi ve yeteneği ölçmediğini ifade etmektedir. Bu sebeple işe alım aşamasında da nepotizm gibi uygulamaların görülebileceğini belirtmektedir.

Katılımcıların, şu anki pozisyonlarına gelmelerinde etkili olan kriterlerin değerlendirmesi sonucunun, yukarıdaki sonuçla paralel olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim, katılımcıların büyük bir çoğunluğu işe ilk girişte mülakat, KPSS, diploma gibi şartların arandığını ifade etmekte fakat işe girdikten sonra bu pozisyona gelmelerinde nepotizm olarak da -yahut genel çerçevede kayırmacılık olarak- yorumlanabilecek herhangi bir sınav ölçütü olmadan, yönetici kararı gibi öznel değerlendirmelerin etkili olduğu görülmektedir. Dikkat çekilecek bir nokta ise, terfi aşamasında liyakate bağlı kalınmayıp nepotizmin etkili olduğunu belirten katılımcıların, öznel değerlendirmeler ile bu pozisyona geldiklerini ifade etmeleridir. Bu durum çalışanlar nezdinde nepotizmin kanıksandığının göstergesi olarak yorumlanabilir.

Katılımcıların, yöneticileri hakkındaki görüşlerine yönelik bulgularından elde edilen bilgilere göre, büyük bir çoğunluk, yöneticilerin hakkaniyetle hareket ettiğini, alanında bilgili kişiler olduğunu düşünmektedir. Bununla beraber önceki dönemlerde liyakat sahibi, bilgili kişiler olduğunu fakat şu an için görüş bildirmek istemediğini ifade eden bir katılımcı olmuştur. Cevap vermeme durumu, olumsuz bir durum olarak yorumlanabilir. Diğer yandan yöneticilerin yetenek yönetimini uygulayabildiklerini; doğru kişiyi doğru pozisyona yerleştirebildiğini ifade eden bir katılımcı vardır. Bir katılımcı ise, yöneticinin göreve gelme durumuna göre bu yanıtın değiştiğini; liyakatle geliyorsa yetenek yönetimini uyguladığını, nepotizmle geliyorsa uygulamadığını belirtmiştir. Savaş (2015) çalışmasında buna benzer bir sonuca; nepotizmin yetenek yönetimini olumsuz yönde etkilediğine ulaşmıştır. Bu sebeple göreve nepotizm ile gelen yöneticilerin yetenek yönetimini uygulamamaları Savaş'ın çalışmasıyla örtüşebilmektedir. Katılımcıların büyük bir kısmı yöneticileri hakkında olumsuz değerlendirmede bulunmamıştır. Ancak aynı şekilde büyük bir çoğunluğun liyakatin olmayıp, nepotizmin ön planda olduğunu ifade etmesi, kendisine gösterilen ayrıcalığın nepotizm olarak değerlendirilmediği şeklinde yorumlanabilir.

Yönetici düzeyindeki katılımcılardan biri doğru iş için doğru personel seçtiğini düşünmekte, diğer katılımcı ise bu durumun kamuda mümkün olmadığını, referans ile mümkün olduğunu belirtmektedir. Ancak diğer bulgular, her iki yöneticinin de nepotizm benzeri kayırmacı davranışların gerçekleştiğini belirten niteliktedir. Bununla birlikte diğer pozisyonlarda çalışan katılımcıların bulguları ile benzer sonuca varıldığı söylenebilir. Nitekim yönetici düzeyindeki katılımcılar, işe alımlarda KPSS gibi başvuru şartlarının gerekliliğini ve uygulandığını belirtmiş fakat sonraki süreçte şartları taşıyanlar arasından yapılacak seçimde tanıdıklık, bürokratik tercihlerin rol oynadığını ifade etmiştir. Bu durumda, nepotizmin literatürdeki tanımında belirtilen yeteneksiz, bilgisiz akrabayı kayırma durumunun olmadığı fakat yine de kişisel tercihlere göre muamele yapıldığı söylenebilir.

Yetenek yönetiminin süreçlerinden, çalışanın eğitimi ve gelişimi boyutuna yönelik yönetici düzeyindeki katılımcıların bulgularından elde edilen sonuç, bu sürecin adil ve aktif bir şekilde işletildiği yönündedir. Bununla birlikte kurum içerisinde, yetenek yönetiminin bir diğer sürecini ifade eden düzenli performans

değerlendirmesinin yapılmadığı belirtilmektedir. Aynı zamanda kurum içerisinde çalışanları elde tutmaya yönelik, motivasyonlarını arttırıcı faaliyetlerin yürütüldüğü ulaşılan bir diğer sonuç olmuştur.

Yönetici düzeyindeki katılımcıların, Türk kültürüne işlediğini düşündükleri nepotizmi azaltma konusundaki önerileri değerlendirildiğinde merkezi sınavların şeffaf bir şekilde yapılması, işe alım süreçlerinin denetlenmesi gerekliliği vurgulanmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin işlemesi, terfilerde nesnel ölçütlerin dikkate alınması, sözlü sınavların kaldırılarak bilgiye dayalı soruların sorulması, sınav güvenliğinin sağlanması, işe alım, yapılacak olan sınavlar dahil tüm süreçlerde şeffaflığın artırılması, Yıldız'ın (2016: 172-173) çalışmasında bahsettiği öneriler arasındadır. Yıldırım (2013: 378) da nepotizmi azaltmaya yönelik, işe alım ve terfilerde liyakate bağlı kalınabilmesi için "liyakat koruma kurulu" nun kurulması gerektiğini belirtmiştir. Bununla birlikte, yetenek yönetimi uygulamalarının nepotizm üzerinde nasıl bir etkisinin olacağı konusunda her iki katılımcı da nepotizmi azaltacak nitelikte olumlu bir etkinin olacağını düşünmektedir.

Ancak burada yetenek yönetiminden ne anlaşıldığı önem arz etmektedir. Zira teşkilatında yetenek yönetimi dairesi bulunan bu kurumda aslında yetenek yönetimi stratejisinin etkin bir şekilde benimsenip uygulanmadığı ulaşılan sonuçlar arasındadır. Kayırmacılığa yönelik davranışların pek ala görüldüğü, bununla beraber tamamen uygulanmıyor değilse de yetenek yönetiminin kısmen uygulandığı, en azından bu stratejiye yönelik gerekli teknik bilgiye kurum bazında sahip olunduğu ulaşılan diğer sonuçlar arasında sayılabilir.

Yetenek yönetimi, Türk kamu yönetiminde Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçiş ile birlikte yer edinmiş bir uygulamadır. Şu anda bakanlıklar içerisinde yalnızca sayılı bakanlığın organizasyon şemasında yer almaktadır. Kamu yönetimi nezdinde henüz yeni denilebilecek bir strateji olmasından ötürü, bakanlık ve diğer kamu kurumlarında tam anlamıyla uygulanması ve sağlam bir zemine oturtulması için biraz daha zamanın gerektiği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın, bundan sonra kamu yönetiminde yetenek yönetimi ve nepotizme yönelik yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı, bir yol haritası çizeceği umulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S. ve Raggad, B. G. (1995). Assessing The Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism: A Cross-Cultural Study. *International Journal of Manpower*, 19 (8), 554-570.
- Acar, A. C. (t.y.) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.
- Açıkalm, A. (2016). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*. Ankara: İletişim Yayınevi.
- Ağaoğulları, M. A. ve Köker, L. (2001). *İmparatorluktan Tanrı Devletine*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Ak, B. G. (2006). *Aile İşletmelerinde Yaşanan Çatışmalar, Çözüm Önerileri ve Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirmeler*. Tamer Koçel (Ed. (Editör)), 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 145-154, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Ak, M. ve Sezer, Ö. (2018). Kamu Personel Sisteminde Çalışanların Görevde Yükselmesinde Kayırmacılık Sorunu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (Geybulla Ramazanoğlu Özel Sayısı), 739-757.
- Akar, F. (2012). *Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyelerinin Görüş ve Önerileri*, (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Akar, F. (2015). *Yetenek Yönetimi*. İstanbul: İmge Kitabevi Yayınları.
- Akkoyun, B. ve Dulkadir, B. (2013). Bilişim Teknolojilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkileri ve Gaziantep İlinde Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 72-90.
- Aközer, M. (2003). Kamuoyu Gözüyle Kamuda Yolsuzluk. *Görüş Dergisi*, 14-22.
- Aktan, C. C. (2018). *Siyasal Ahlak ve Siyasal Yozlaşma*. Coşkun Can Aktan (Ed.), Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri, 75-93, Ankara: Hak-İş Yayınları.
- Akyüz, Ü. (2009). Siyaset ve Ahlak. *Yasama Dergisi*, 11, 94-129.
- Alaç, A. E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. S. Gültekin (Ed.), Organizasyon Teorileri: Klasik ve Modern Perspektifler (ss.253-286). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 68-97.
- Altay, A. (2007). *Etik ile Ekonomi İlişkisi (Kamu Açısından)*. Osman Özsoy (Ed.), Türkiye ve Almanya'da Ekonomik ve Sosyo-Politik Yapısal Reformlar, 237-255, İzmir: Konrad-Adenauer Stiftung Yayını.

- Altınöz, M. (2018). Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (39), 82-95.
- Altıntaş, M. (2018). İnsan Kaynaklarında Yeni Bir Yaklaşım: Yetenek Yönetimine İlişkin Nitel Bir Araştırma. *Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 24-43.
- Altıntaş, N. (2003). *Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi*, <http://arsiv.ntv.com.tr/news/249410.asp#BODY> (Erişim Tarihi: 03.05.2022)
- Altuntuğ, N. (2007). *Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama* (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Alyay, İ. (2019). *Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bursa Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- ASPA. (1994). *The ASPA Code of Ethics*. <https://www.aspanet.org/ASPA/ASPA/Code-of-Ethics/Code-of-Ethics.aspx> (Erişim Tarihi: 10.04.2023).
- Anciano, F. (2017). Clientelism as Civil Society? Unpacking The Relationship Between Clientelism and Democracy at The Local Level in South Africa. *Journal of Asian and African Studies*, 53(4), 593–611. <http://dx.doi.org/10.1177/0021909617709487>
- Andvig, J. C., Fjeldstad, O., Amundsen, I., Sissener, T. and Søreide, T. (2001). *Corruption: A Review of Contemporary Research*. Bergen: Chr. Michelsen Institute.
- Apan, A. (2008). Yeni Kamu İşletimi ve Performans Yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, 460, 57-86.
- Araslı, H. ve Tümer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction in the Banking Industry of North Cyprus. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 36 (9), 1237–1250. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1237>
- Araslı, H., Bavik, A. ve Ekiz, E.H. (2006). The Effects of Nepotism on Human Resource Management: The Case of Three, Four and Five Star Hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26 (7/8), 295-308. <https://doi.org/10.1108/01443330610680399>
- Ardanç, B. ve Ergun, T. (1980). Siyasal Nitelikli Yüksek Yönetici Atamaları. *Amme İdaresi Dergisi*, 13 (2), 3-18.
- Ashton, C. ve Morton, L. (2005). Managing Talent for Competitive Advantage: Taking a Systemic Approach to Talent Management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31. DOI:10.1108/14754390580000819
- Aslan, O. E. (2018). *Kamu Personel Hukuku*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Aslantaş, M. (2016). *Yetenek Yönetiminin İşe Adanma, Performans ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği* (Doktora Tezi). Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 93-109.
- Atlı, D. (2012). *Yetenek Yönetimi*. İstanbul: Abaküs Yayınları.
- Aydoğan, İ. (2012). The Existence of Favoritism In Organizations. *African Journal of Business Management*, 6 (12), 4577-4586. DOI: 10.5897/AJBM11.2692
- Barbaros, Z. (2015). *Nepotizm Üzerine Bir Çalışma Kamu Özel Sektör Karşılaştırması* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Barber, A. E., Wesson, M. J., Roberson, Q. M. ve Taylor, M. S. (1999). A Tale of Two Job Markets: Organizational Size and Its Effects on Hiring Practices and Job Search Behavior. *Personnel Psychology*, 52 (4), 841-868.
- Barut, B. (2015). Vekâlet Kuramı Perspektifinden Kayırmacılık. *Türk ve İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (5), 240-250.
- Basmacı Karalar, E. ve Atay, S. (2009). The Effects of Talent Management on the Employee Performance: A Study in a Multinational Company in Manufacturing Sector. *Öneri Dergisi*, 8(32), 95-103.
- Basu, S. (2009). Work Place Nepotism and Stress. *SSRN Electronic Journal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1409089>
- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 26 (1), 1-13.
- BBC News Türkçe. (2017). <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-38568427>. (Erişim Tarihi: 11.04.2023).
- Bellow, A. (2003). In Praise of Nepotism. *Atlantic*, 292 (1), 98–105.
- Berger, L. A. (2004). *Creating a Talent Management System for Organization Excellence: Connecting the Dots*. L. A. Berger ve D. R. Berger (Ed.), *The Talent Management Handbook* (ss. 3-21). New York: McGraw-Hill, DOI: 10.1036/007143612X 2004
- Bernard, M. (2005). Management Consulting Practice on Intellectual Capital: Editorial and Introduction to Special Issue. *Journal of Intellectual Capital*, 6(4), 469-473.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 13-20.

- Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Blass, E. (2007). *Talent Management: Maximising Talent for Business Performance: Executive Summary*, Birleşik Krallık: Institute of Agricultural Management.
- Boissevain, J. (1966). Patronage in Sicily. *Man*, 1 (1), 18-33. <https://doi.org/10.2307/2795898>
- Bolelli, M. (2019, Haziran). *İş Yaşamındaki Kuşakların Farklılıkları Üzerine Bir İnceleme*. Uluslararası İşletme ve Pazarlama Kongresi, İstanbul.
- Boztepe, M. (2018). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Geleneksel Kamu Personel Rejimi Üzerine Etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 191-210. DOI: 10.32709/akusosbil.425043
- Bölücek, Ö. (2009). *Satış Ekiplerinde Performans Ölçümü ve Bir 'Performansa Dayalı Prim Sitemi' Uygulaması*, (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Bratton, J. (2007). *Strategic Human Resource Management*. J. Bratton ve J. Gold (Ed.), *Human Resource Management: Theory and Practice* (ss.37-71). London: Palgrave Macmillan.
- Budak, G. (2008), *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Bülbül, G. (2018). *Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerindeki Etkisinin Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması Üzerinden İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- Bümen, N. T. (2005). *Okulda Çoklu Zekâ Kuramı*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Büte, M. (2011a). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (1), 383-404.
- Büte, M. (2011b). Perceived Nepotism and Its Relation to Job Satisfaction, Negative Word of Mouth and Intention to Quit. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (36), 187-203.
- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (1), 1-21.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2020). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Pegem.
- Caux Round Table. (2009). *Principles for Responsible Business*. Caux Round Table. <https://www.cauxroundtable.org/principles/>
- Ceylan, N. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- Chaharbaghi, K. ve Cripps, S. (2006). Entelektüel Sermaye: Yön, Kör İnanç Değil. *Journal of Intellectual Capital*, 7(1), 29-42. <https://doi.org/0.1108/14691930610639750>
- Cheese, P., Thomas, R. J., ve Craig, E. (2007). *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. Londra: Kogan Page.
- Ciulla, J. B. (2005). In Praise of Nepotism?. *Business Ethics Quarterly*, 15 (1), 153-160.
- Civil Service Management Code. (2016). <https://www.gov.uk/government/publications/civil-servants-terms-and-conditions> (Erişim Tarihi: 18.04.2023).
- Coco, G. ve Lagravinese, R. (2014). Cronyism and Education Performance. *Economic Modelling*, 38, 443-450.
- Collings, D. G. ve Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. DOI: 10.1016/j.hrmr.2009.04.001
- Committee on Standards in Public Life. (1995). *Standards in Public Life*. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/336919/1stInquiryReport.pdf
- Committee on Standards in Public Life. (2013). *Standards Matter*. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/228884/8519.pdf
- Committee on Standards in Public Life. (2021a). *Standards Matter 2 Committee Findings*. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/993233/Committee_on_Standards_in_Public_Life_-_Standards_Matter_2_-_Report_of_Findings.pdf
- Committee on Standards in Public Life. (2021b). *Upholding Standards in Public Life*. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1029944/Upholding_Standards_in_Public_Life_-_Web_Accessible.pdf
- Constitutional Reform and Governance Act. (2010). <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/25/contents> (Erişim Tarihi: 18.04.2023).
- Creswell, J. W. (2021). *Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Siyasal.
- Çakır, M. (2014). Bürokrasi ve Suç Olgusu. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (1), 18-24.
- Çakmak, A. F. ve Biçer, İ. H. (2006). Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurla. *İTÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 3-14.
- Çalık, A. (2016). *Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü*, (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

- Çalık, A. ve Naktiryok, A. (2018). Nepotizmin Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 18 (3), 343-351. Doi: 10.21121/eab.2018339485
- Çavuş, M. F. (2006). *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine imalat Sanayinde Bir Uygulama*, (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Çelik, M. (2017). *Performans Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Çelik, M. ve Zaim, A. (2011). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10(20), 33-38.
- Çetinkaya, A. S. ve İko Afe, C. E. (2015). *İnsan Kaynağı Temini ve Seçimi Yöntemlerinin Doğru İşe Doğru Çalışan Belirlenmesine Etkisi*. Beşinci Ulusal Verimlilik Kongresi, 82-96, Ankara.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 52(16), 110-116.
- Çiftçi, G. ve Çetin Gürkan, G. (2021). *Örgütlerde Nepotizm*. Işıl Usta Kara ve Serol Karalar (Ed.), *Negatif Yönlü Örgütsel Davranış*, 77-97, İstanbul: Efe Akademi Yayıncılık.
- Davies, B. ve Davies, B. J. (2010). Talent Management in Academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.
- Deb, T. (2005). *A Conceptual Approach to Strategic Talent*. New Delhi: Indus Publishing.
- Demir, F. (2014). Kamu Yönetiminde Etik: Tartışma ve Birkaç Örnek. *İnsan ve İnsan*, 1, 14-22. DOI: 10.29224/insanveinsan.279974
- 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 Üniversitesi, Kocaeli.
- Demirel, Y. ve Savaş, Y. (2017). Nepotizmin Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (1), 129-142.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2000). *Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması*. <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Kamu-Yonetiminin-Iyilestirilmesi-ve-Yeniden-Yapilandirilmesi-OIK-Raporu.pdf>. (Erişim Tarihi: 24.04.2023).
- Doğan, D. D. S. ve Demiral, A. G. Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Döşemetaş, Ö. (2018). Sadrazam Lütfi Paşa'nın Hayatı ve İlmi Kişiliği. *Anasay*, 2 (5), 33-50.

- Dries, N. (2013). The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>
- Durgun, Ş. (1998). İngiliz Personel Rejimi. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 6 (1-2), 421-463.
- Dursun, H. (2004). Yargı Organlarının Yolsuzlukla Mücadelesi Sırasında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *TBB Dergisi*, 55, 126-154.
- Durukan, T. (2003). Pazar Ekonomisi Uygulayan Ülkelerin Yeni Ürün Geliştirme ve AR-GE Harcamaları (Gelişmiş Batı Ülkeleri ve Türkiye Karşılaştırması). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 170-181.
- Dünya Bankası. (1997). *World Development Report*. Vaşington D.C: Oxford Üniversitesi Yayınları.
- Efil, İ. (2015). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Ekim, N., Acar, M. ve Uçan, O. (2019). Entelektüel Sermayenin Finans Sektöründe Değer Yaratmadaki Rolü: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi*, (4), 37-63.
- Ekinci, F. (2008). Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi. *Maliye Dergisi*, (155), 175-185.
- Equality Act. (2010). <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/15/section/50> (Erişim Tarihi: 18.04.2023).
- Erdoğan, A. ve Salepçioğlu, M. A. (2020). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 15(59), 291-314. DOI: 10.17932/IAU.ABMYOD.2006.005/abmyod_v15i59004
- Erkanlı, H. (2009). *Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bazı İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Eroğlu, H. T. (2010). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personeli Yönetimine Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(12), 225-233.
- Eryılmaz, B. (2016). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Umuttepe Yayınları.
- Ethics In Government Act. (1978). <https://www.ojp.gov/pdffiles1/Digitization/64614NCJRS.pdf> (Erişim Tarihi: 16.04.2023).
- Ewerlin, D. (2013). The Influence of Global Talent Management on Employer Attractiveness: An Experimental Study. *German Journal of Human Resource Management*, 27(3), 279–304. <https://doi.org/10.1177/239700221302700306>

- Fajčiková, A., Fejfarová, M. ve Urbancová, H. (2016). Employee Development by Talent Management Implementation. *Scientific Papers of the University of Pardubice Series D, Faculty of Economics & Administration*, 23(38), 18-30.
- Fegley, S. (2006). *2006 Talent Management Survey Report*. Alexandria: Society for Human Resource Management.
- Fındıkçı, L. (2013). Yerel Yönetimler Etik ve Patronaj. *Uluslararası Hakemli Beşerî ve Akademik Bilimler Dergisi*, 2 (4), 62-86.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P. ve Taylor, C. R. (2004). The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. *Human Resources Planning*, 27, 12-25.
- Friel, B. (2004). Playing Favorites. *Government Executive Magazine*. <https://www.govexec.com/magazine-advice-and-dissent/management-matters-advice-and-dissent/2004/10/playing-favorites/17802/> (Erişim Tarihi: 11.04.2023).
- 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.
- Galaş, C. (2019). *Yetenek Yönetimi Bağlamında Çalışanların Kariyer Yönetimi*, (Yüksek Lisans Tezi). Giresun Üniversitesi, Giresun.
- Gökçe, G., Şahin, A. ve Örselli, E. (2002). Türkiye'de Siyasetin Bürokrasi Üzerindeki Etkisi: Siyasallaşma. *S. Ü. İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (4), 45- 58.
- Grobler, P. A. ve Diedericks, H. (2009). Talent Management: An Empirical Study of Selected South African Hotel Groups. *Southern African Business Review*, 13(3), 1-27.
- Gültekin, B., Biroğul, S. ve Yücedağ, İ. (2015). İşe Alım Süreci Aday Ön Tespitinde Bulanık Mantık Tabanlı SQL Sorgulama Yönteminin İncelenmesi. *Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 3, 198-209.
- Gündüzalp, S. ve Boydak Özan, M. (2018). Yetenek Savaşlarından Yetenek Yönetimine. *Journal of Anatolian Education Research*, 2(1), 14-46.
- Gürbüz, S. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürel, E. ve Tat, M. (2010). Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına. *Journal of International Social Research*, 3(11), 336–356.
- Gyimah Boadi, E. (2000). Conflict of Interest, Nepotism and Cronyism. *TI Source Book The Elements of a National Integrity System*, 5, 195-204.
- Hass, R. N. ve Litan, R. E. (1998). Globalization and its Discontents. *Foreign Affairs*, 77(3), 2-6. <https://doi.org/10.2307/20048870>

- Hatipoğlu, O. (2019). Kamu Yönetiminde Liyakat Dışı Uygulamalar: Kamu Etiği Kuramlarına Göre Bir Değerlendirme. *Akademik Hassasiyetler*, 6 (12), 269-290.
- Hayajenh, A.F., Maghrabi, A.S. ve Al-Dabbagh, T.H. (1994). Research Note: Assessing the Effect of Nepotism on Human Resource Managers. *International Journal of Manpower*, 15 (1), 60-67. DOI:[10.1108/EUM0000000003933](https://doi.org/10.1108/EUM0000000003933)
- Hergüner, B. (2015). Kamu Yönetiminde “Yeni” Kavramı ve Kamusal Tartışmalarla İlgisi Üzerine Bir Çalışma. *The Journal of Academic Social Science*, 3 (14), 73-84.
- Hiltrop, J. M. (1999). The Quest for the Best: Human Resource Practicesto Attact and Retain Talent. *European Management Journal*, 17(4), 422–430. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00022-5](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00022-5)
- Horváthová, P. ve Durdová, I. (2011). Talent Management and its Use in the Field of Human Resources Management in the Organization of the Czech Republic. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 5(5), 794- 809. doi.org/10.5281/zenodo.1061272
- House of Commons. (1854). *Report on The Organisation of The Permanent Civil Service*. https://www.civilservant.org.uk/library/1854_Northcote_Trevelyan_Report.pdf
- <http://arsiv.ntv.com.tr/news/249410.asp#BODY> (Erişim Tarihi: 01.11.2021).
- <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/competence> (Erişim Tarihi: 29.10.2021).
- <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-turkish/talent> (Erişim Tarihi: 27.10.2021).
- <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 15.10.2021).
- <https://www.ahdictionary.com/word/search.html?q=skill> (Erişim Tarihi: 28.10.2021).
- <https://www.ldoceonline.com/dictionary/potential#:~:text=potential%20noun%20%5Buncountable%5D1,commercial%20potential%20of%20his%20designs> (Erişim Tarihi: 30.10.2021).
- <https://www.merriam-webster.com/dictionary/skill> (Erişim Tarihi: 28.10.2021).
- https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/potential_2 (Erişim Tarihi: 30.10.2021).
- Hughes, J. C. ve Rog, E. (2008). Talent Management: A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention and Engagement Within Hospitality Organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757. DOI:10.1108/09596110810899086

- İleri, Y. H. ve Horasan, A. (2014). Küresel Rekabet Ortamında İşletmelerin Teknoloji ve Ar-Ge Yönetimlerinin Rekabete Etkileri Üzerine Araştırma ve Örnek Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13 (1-2), 171-190.
- İşçi, E., Bal Taştan, S. ve Kozal, M. A. (2013). Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 61-83.
- İyişleroğlu, S. C. (2006). *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- İzci, F. ve Yıldız, M. (2017). Türkiye’de Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Al-Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(3), 397-412.
- Jackson, S. ve Schuler, R. (1990). Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational Psychologists. *American Psychologist*, 45(2), 223-239. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.223>
- Joffe, A.H. (2004). Nepotism for All Times. *Society*, 41, 74-79.
- Jones, R.G., Stout, T. Harder, B. Levine, E. Levine, J. ve Sanchez, J. I. (2008). Personnel Psychology and Nepotism: Should We Support Anti-Nepotism Policies. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 45 (3), 17-20.
- Kalkınma Bakanlığı. (2018a). *Kamuda İnsan Kaynakları Yönetimi*. <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/KamudaInsanKaynaklariCalismaGrubuRaporu.pdf>. (Erişim Tarihi: 20.04.2023).
- Kalkınma Bakanlığı. (2018b). *Kamuda Kurumsal Yönetim ve Yenilikçilik*. https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/KamudaKurumsalYonetim_ve_YenilikcilikOzelIhtisasKomisyonuRaporu.pdf. (Erişim Tarihi: 20.04.2023).
- Kanunu Esasi (1876). <https://www.tbmm.gov.tr/files/anayasa/docs/1876/1876ilkmetinler/1876-ilkhal-turkce.pdf> (Erişim Tarihi: 24.04.2023).
- Karacaoğlu, K. (2018). *Örgütlerde Nepotizm*. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz ve Senay Yürür (Ed.), *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*, 479-516, İstanbul: Umuttepe Yayınları.
- Karacaoğlu, K. ve Yörük, D. (2012). Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14 (3), 43-64.

- Karakaş, M. ve Çak, M. (2007). Yolsuzlukla Mücadelede Uluslararası Kuruluşların Rolü. *Maliye Dergisi*, 153, 74-101.
- Kaufman, R. R. (1974). The Patron-Client Concept and Macro-Politics: Prospects and Problems. *Comparative Studies in Society and History*, 16 (3), 284-308. <http://www.jstor.org/stable/178267>
- Keçecioglu, T. Ve Oktay, S. (2010). İnsan Sermayesinin Sayısallaştırılmasının Dayanılmaz Çekim Gücü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(3), 67-86.
- Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.
- Keleş, H. N., Kıral Özkan, T. ve Bezirci, M. (2011). A Study on The Effects on Nepotism, Favoritism and Cronyism on Organizational Trust in The Auditing Process in Family Businesses in Turkey. *International Business & Economics Research Journal*, 10 (9), 9-16. <https://doi.org/10.19030/iber.v10i9.5622>
- Khatri, N. ve Tsang, E. (2003). Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 43 (4), 289-303.
- Khatri, N., Tsang, E. ve Begley, T. (2006). Cronyism: A Cross-Cultural Analysis. *Journal of International Business Studies*, 37 (1), 61-75. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400171>
- Kitapçı, İ. (2010). Vergi Etiği ve Kamu Etiği İlişkisi: Etik Algılamalar Açısından Bir Değerlendirme. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 2(2), 81- 88.
- Klifman, S. (2009). *Talent Management in a Multigenerational Workforce*, Tilburg (Yüksek Lisans Tezi). Tilburg University, Tilburg.
- Korumaz, M. ve Tabancalı, E. (2014). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, (25), 139-156. <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2336>
- Köse, Y. ve Akdoğan, H. (2013). *Değişim Teorileri ve Organizasyonlarda Değişim*. S. Gültekin (Ed.), *Organizasyon Teorileri: Klasik ve Modern Perspektifler* (ss.415-459). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kragh, S. U. (2009). Nepotism: Organizational Behaviour in Modernizing Societies. In *IACCM Online Conference Proceedings Vienna University of Economics and Business*. <http://www.wu.ac.at/iaccm/conferproc09>
- Latif, H. ve Serbest, S. (2000). Türkiye’de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 132-163.

- Loewe, M., Blume, J., Schönleber, V., Seibert, S., Speer, J., ve Voss, C. (2007). *The Impact of Favouritism on The Business Climate: A Study on Wasta Jordan*. Bonn: German Development Institute.
- Lowe, R. ve Marriott, S. (2006). *Enterprise: Entrepreneurship and Innovation. Concepts, Contexts and Commercialization*. Oxford: Elsevier.
- Maamari, B. E. ve Alameh, K. (2016). Talent Management Moderating the Relationship Between Recruitment for the Highly Skilled and HR Policies. *Contemporary Management Research*, 12(1), 121-138. <https://doi.org/10.7903/cmr.14133>
- Mahadi, N. (2019). Understanding Between High Potential And High Performers. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(4), 38-49. DOI: 10.5296/ijhrs.v9i4.15479
- Matheson, A., Weber, B., Manning, N. ve Arnould, E. (2007). *Study on the Political Involvement in Senior Staffing and on the Delineation of Responsibilities Between Ministers and Senior Civil Servants*. OECD Yayınları. doi:10.1787/136274825752.
- Mayatürk Akyol, E. ve Budak, G. (2013). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 155-174.
- Mayatürk, E., Alakavuklar, O., Kılıçaslan Gökoğlu, S., Duman, S. ve Budak, G. (2008, Mayıs). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Firma Uygulaması*. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya.
- Mazurkiewicz A. (2014). Talent Management as a New Paradigm in Management Science. *Journal of Positive Management*, 5(3), 15-27. <https://doi.org/10.12775/JPM.2014.017>
- Mercin, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144.
- Metin, O. (2011). Sosyal Politika Açısından AKP Dönemi: Sosyal Yardım Alanında Yaşananlar. *Çalışma ve Toplum*, (28), 179-200.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., ve Axelrod, B. (2001). *The War For Talent*. Amerika Birleşik Devletleri: McKinsey & Company.
- Mirabile, R. J. (1997). Everything You Wanted to Know about Competency Modeling. *Training and Development*, 51(8), 73-77.
- Mishra, A. ve Akman, İ. (2010). Information Technology in Human Resource Management: An Empirical Assessment. *Public Personnel Management*, 39(3), 271-290. <https://doi.org/10.1177/009102601003900306>
- Mulder, B. K. (2008). *Risking The Business or Reaping The Benefits: The Antecedents and Consequences of Nepotism*, (Doktora Tezi). DePaul University, Şikago.

<https://www.proquest.com/dissertations-theses/risking-business-reaping-benefits-antecedents/docview/304329250/se-2>

- Mutlu, K. (2000). Problems of Nepotism and Favouritism in The Police Organization in Turkey. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 23 (3), 381-389.
- Nadler, J. ve Schulman, M. (2006). *Favoritism, Cronyism, and Nepotism*. <https://www.scu.edu/government-ethics/resources/what-is-government-ethics/favoritism-cronyism-and-nepotism/> (Erişim Tarihi: 05.04.2023)
- Nas, Ç. (2005). AB ile Entegrasyon Sürecinin Türkiye’de Siyasal Sistem Üzerindeki Etkileri. *Journal of Academic Studies*, 6 (23), 45–58.
- OECD, (1996). *The Knowledge Based Economy*. OECD/GD (96)102.
- Ombanda, P. O. (2018). Nepotism and Job Performance in The Private and Public Organizations in Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8 (5), 474-494. doi:10.29322/IJSRP.8.5.2018.p7762
- Ören, K. (2007). Sosyal Sermayede Güven Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi. *Kamu-İş Dergisi*, 9 (1), 71-90.
- Ören, N. (2015). Örgütlerde, Nepotizm ve Önemi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(20), 340-354. <https://doi.org/10.16992/ASOS.928>
- Özden, M. C. (2003). *İnsan Kaynaklarının Geleceği*, (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Özden, Y. (2021). *Öğrenme ve Öğretme*. Ankara: İletişim Yayınevi.
- Özen, S. (2008). *Birleşik Krallık’ta Kamu Yönetimi Reformları*. Ankara: Matus Basımevi.
- Özer, M. A. (2020). *Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi/ Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özkanan, A. (2013). *Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma*, (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Özkanan A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 179-206.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2015). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma. *MAKÜ İİBF Dergisi*, 2 (2), 7-28.
- Özkaya, M. O. ve Şengül, C. M. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı. *DEU İİBF Dergisi*, 21 (1), 109-126.

- Özler, D. E. ve Büyükarıslan, A. (2011). The Overall Outlook of Favoritism in Organizations: A Literature Review. *International Journal of Business and Management Studies*, 3 (1), 275-285.
- Özler, H., Ergun Özler, D. ve Eren Gümüştekin G. (2006). *Aile İşletmelerinde Nepotizme Kurumsal Bir Bakış*. Tamer Koçel (Ed.), 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 272-276, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Özler, H., Özler, D.N. ve Gümüştekin, G.E. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişme Evreleri ve Kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 437-450.
- Özsemerci, K. (2003). *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri*. Ankara: T.C. Sayıştay Başkanlığı.
- Öztürk, C. (2016). *Kamu Yönetiminde Stratejik Yaklaşımlar*. Ankara: SAGE Yayıncılık.
- Öztürk, N. K. (2002). Liyakat Sistemini Korumanın Farklı Bir Yolu: Liyakat İlkesi Koruma Kurulu. *Türk İdare Dergisi*, 74 (435), 129-143.
- Pazarcık, O. (2004). *Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi*. Tamer Koçel (Ed.), Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 33-41, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Pearce, J. L. (2015). Cronyism and Nepotism Are Bad for Everyone: The Research Evidence. *Industrial and Organizational Psychology*, 8 (1), 41-44.
- Pendleton Act. (1883). <https://www.archives.gov/milestone-documents/pendleton-act>. (Erişim Tarihi: 15.04.2023).
- Perktaş, E. (2019). Bilgi Yönetimi Özelinde Entelektüel Sermayenin Artan Önemi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(92), 111-120. <https://doi.org/10.16992/ASOS.14935>
- Pfeifer, R. ve Scheier, C. (2001). *Understanding Intelligence*. Cambridge: MIT Press.
- Polat, S. (2011). *Yetenek Yönetimi*. Ankara Sanayi Odası Yayın Organı.
- Ponzo, M. ve Scoppa, V. (2009). The Use of Informal Networks in Italy: Efficiency or Favoritism?. *The Journal of Socio-Economics*, 39 (1), 89-99. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.07.007>
- Ponzo, M. ve Scoppa, V. (2011). A Simple Model of Favouritism in Recruitment. *Research in Economics*, 65 (2), 78-88. <https://doi.org/10.1016/j.rie.2010.09.003>
- Ready, D. A., Conger, J. A. ve Hill, L. A. (2010). Are You a High Potential. *Harvard Business Review*, 88(6), 78-84.
- Resmî Gazete (1926). <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/336.pdf> (Erişim Tarihi: 28.04.2023).

- Resmî Gazete (1961). <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/10816.pdf> (Erişim Tarihi: 29.04.2023).
- Resmî Gazete (1965). <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/12056.pdf> (Erişim Tarihi: 29.04.2023).
- Resmî Gazete (1982). <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/17844.pdf> (Erişim Tarihi: 29.04.2023).
- Resmî Gazete (1986). <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/19004.pdf> (Erişim Tarihi: 28.04.2023).
- Resmî Gazete (1999). https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/23619_1.pdf (Erişim Tarihi: 26.04.2023).
- Resmî Gazete (2004). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/06/20040608.htm#21> (Erişim Tarihi: 24.04.2023).
- Resmî Gazete (2005). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/04/20050413-6.htm> (Erişim Tarihi: 26.04.2023).
- Richard, O. C. ve Johnson, N. B. (2001). Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 299-310. DOI: 10.1080/09585190010015105
- Rothwell, W. J. (2015). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, AMACOM.
- Sakal, M. (1998). Siyasal Karar Alma Sürecinde Yer Alan Aktörler ve Roller. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (1), 211-230.
- Savaş, Y. (2015). *Nepotizmin Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi). Aksaray Üniversitesi, Aksaray.
- Sayli, H., Kurt, M. ve Baytok, A. (2006). Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Örnek Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (16), 31-46.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic Human Resources Management: Linking the People With the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y)
- Schwartz, J. ve Liakopoulos, A. (2009). Talent and Work: Playing to Your Strengths. *Deloitte Review*, (4), 86-98.
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Kanada: John Wiley & Sons.

- Scott, J. C. (1972). Patron-Client Politics and Political Change in Southeast Asia. *American Political Science Review*, 66(1), 91-113.
- Sharma, P. K. ve Misra, R. K. (2015). The Employee Retention Scale for Indian Information Technology (IT) Company Employees: The Study of Reliability. *International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies (IJIMS)*, 2(5), 161-164.
- Soylu, N. (2020). Entelektüel Sermaye Etkinliğinin Veri Zarflama Analizi ile Değerlendirilmesi: BİST Teknoloji Şirketlerine Yönelik Bir Araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (85), 269-286.
- Spranger, J. L., Colarelli, S. M., Dimotakis, N., Jacob, A. C. ve Arvey, R. D. (2012). Effects of Kin Density Within Family-Owned Businesses. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 151-162.
- Stan, L. (2012). *Talent Management and the Cultural Influences on Human Resource Management Processes A comparison on HRM Practices Between Companies From Sweden and Romania* (Yüksek Lisans Tezi). Göteborg Üniversitesi, Göteborg.
- Stokes, S. C. (2007). *Political Clientelism*. Robert E. Goodin (Ed.), *Handbook of Comparative Politics*, 604-627, Oxford: Oxford Üniversitesi Yayınları.
- Svara, J. C., Braga, A., Julnes, P., Massiah, M., Gilman, S., Ward, J. ve Shields, W. (2015). *Implementing The Aspa Code of Ethics*. American Society for Public Administration Yayını.
- Şahin, B. (2016). Kamu Personel Sisteminde İşe Girme ve Yükselmeye Çağdaş Liyakat Kavramları. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (1), 231-242.
- Şaylan, G. (2000). *Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş*. İstanbul: TESEV Yayınları.
- Şen, M. L. (1995). Liyakat İlkesi ve Türk Personel Sistemindeki Uygulaması. *Amme İdaresi Dergisi*, 28 (1), 77-92.
- Şencan, H. (2016). *Psikoteknik ve Uygulama Alanları*, <http://www.abuyum.com/psikoteknik-ve-uygulama-alanlari-hkmakale/118/Page.aspx> (Erişim Tarihi: 17.10.2021).
- Şentürk T. ve Ay C. (2008). Halkla İlişkilerin Etik Sınırları. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 81-97.
- Tak, B., Sayılar, Y. ve Kaymaz, K. (2007). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2), 233-266.
- Talat Arslan, N. (2010), Klasik- Neo Klasik Dönüşüm Süreci: “Yeni Kamu Yönetimi”. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 21-38.

- Tekin, M., Zerenler, M. ve Bilge, A. (2005). Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkileri: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 4(8), 115-129.
- Tekinay, N. A. (2005). *En Değerliler Nasıl Bulunur*, <http://www.capital.com.tr> (Erişim Tarihi: 18.10.2021).
- TEPAV. (2006). *Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler ve Çözüm Önerileri*. Ankara: Matsa Basımevi.
- Teşkilâtı Esasiye Kanunu (1924). <https://www.tbmm.gov.tr/files/anayasa/docs/1924/1924-ilkhali/1924-ilkhali.pdf> (Erişim Tarihi: 28.04.2023).
- The Civil Service. (1966). *Fulton Raporu*. <https://www.civilservant.org.uk/library/fulton/fulton3.pdf> (Erişim Tarihi: 08.04.2023).
- The Constitution of the United Kingdom. (1991). https://www.ippr.org/files/images/media/files/publication/2014/01/the-constitution-of-the-united-kingdom_1991-2014_1420.pdf (Erişim Tarihi: 10.04.2023).
- Tunçbilek, M. M. ve Akkuş, A. (2017). Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (3), 169-197.
- Turhan, M. (2014). Organizational Cronyism: A Scale Development and Validation from the Perspective of Teachers. *Journal of Business Ethics*, 123, 295-308. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1839-3>
- Tutum, C. (1969). Fulton Raporu. *Amme İdaresi Dergisi*, 2 (1), 58-79.
- Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği. (1983). *Kamu Bürokrasisi*, İstanbul: TÜSİAD.
- TÜSİAD. (1995). *21. Yüzyıl İçin Yeni Bir Devlet Modeline Doğru: Optimal Devlet*, İstanbul: TÜSİAD.
- U.S. House of Representatives Committee on Ethics. (2022). *House Ethics Manual*. <https://ethics.house.gov/sites/ethics.house.gov/files/documents/2022/House-Ethics-Manual-2022-Print.pdf> (Erişim Tarihi: 01.04.2023).
- U.S. Office of Government Ethics. *OGE Agency Profile*. [https://www.oge.gov/web/oge.nsf/Resources/OGE+Agency+Profile+\(print+version\)](https://www.oge.gov/web/oge.nsf/Resources/OGE+Agency+Profile+(print+version)) (Erişim Tarihi: 29.03.2023).
- Uluslararası Şeffaflık Örgütü. (2022a). <https://www.transparency.org/en/countries/turkey>. (Erişim Tarihi: 25.04.2023)
- Uluslararası Şeffaflık Örgütü. (2022b). <https://www.transparency.org/en/cpi/2022/index/gbr>. (Erişim Tarihi: 14.04.2023)

- Uluslararası Şeffaflık Örgütü. (2023). *Corruption Perceptions Index*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2022/index/usa> (Erişim Tarihi: 10.04.2023)
- United States Code. (1966). <https://uscode.house.gov/browse/prelim@title5/part3/subpartA&edition=prelim> (Erişim Tarihi: 08.04.2023)
- Uzay, Ş. ve Savaş, O. (2003). Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi: Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20), 163-182.
- Vaiman, V., Scullion, H. ve Collings, D.G. (2012). Talent Management Decision Making. *Management Decision*, 50(5), 925-941. <https://doi.org/10.1108/00251741211227663>
- Viliert, E. (2011). Climato-Economic Origins of Variation in Ingroup Favoritism. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42 (3), 494-515. DOI: 10.1177/0022022110381120
- Vinton, K.L. (1998). Nepotism: An Interdisciplinary Model. *Family Business Review*, 11 (4), 297-303. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00297.x>
- Vlădescu, A. (2012). The Possibility of Implementing Talent Management in the Public Sector. *Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 7(2), 351-362.
- Waheed, S. ve Zaim, A. (2015). A Model for Talent Management and Career Planning. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(5), 1205-1213. DOI 10.12738/estp.2015.5.2357
- Wong, L.C. ve Kleiner, B.H. (1994). Nepotism. *Work Study*, 43 (5), 10-12. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004002>
- Yalçın, M. (2020). *Yetenek Yönetiminde Kuşaklar ve İş Tatmini*. Ankara: İksad Yayınevi.
- Yarnall, J. (2007). *Strategic Career Management: Developing Your Talent*. Taylor & Francis Group.
- Yazıcı, M. O. ve Seçer, B. (2018). İşe Alma ve Yerleştirmede Nepotizm. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 20 (4), 113-136. <https://doi.org/10.4026/isguc.504202>
- Yazıcı, M. ve Can, S. (2020). Etik Problem Olarak Kurumlarda Örgütsel Kayırmacılık. *Academic Review of Humanities and Social Sciences*, 3 (2), 212-244.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (2), 353-380.

- Yıldız, D. ve Genç, K. Y. (2020). *Entelektüel Sermaye, İnovasyon ve Rekabet Üstünlüğü*. Ankara: Astana Yayınları.
- Yıldız, G. (2016). Türk Kamu Yönetiminde Liyakat İlkesi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (8), 140-180.
- Yılmaz, A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmazöz, M. (2009). Türkiye’de Kamu Personel Yönetimi Sorunu. *Maliye Dergisi*, (157), 293-302.
- Yumurtacı, A. (2014). Küreselleşen Emek Piyasalarında Yeni Bir Olgü: Yetenek Yönetimi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 187-212. DOI: 10.17828/yasbed.03325
- Yücel, T. ve Özmen, A. (2020). Meritokrasiyi Kısıtlayan Kayırmacılığın Bir Türü Olarak Nepotizm: 1982 Anayasası’nın 10. ve 70. Maddeleri Kapsamında Bir Değerlendirme. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 22 (39), 312-335.
- Zengin, O. (2009). *Günümüz Kamu Yönetiminde Ön Plana Çıkan Yaklaşımlar*. Barış Övgün (Ed.), *Kamu Yönetimi: Yapı İşleyiş Reform*, 43-78, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayını.

EKLER

EK-1 YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

Merhaba,

Ben M. Sümeyye GÜN. Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümünde yüksek lisans öğrencisiyim. “Nepotizm ve Kamu Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım Olarak Yetenek Yönetimi” başlıklı tezim kapsamında araştırma yürütmekteyim. Çalışma, aşağıda bulunan sorularda belirteceğiniz samimi görüş ve düşünceleriniz doğrultusunda şekillenecektir. Bu sebeple vereceğiniz cevaplar araştırmanın sonucu için önem arz etmektedir. Elde edilen bilgiler bilimsel amaç dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Kurum adı veya katılımcı adı kesinlikle belirtilmeyecektir. Görüşmenin yaklaşık bir saat süreceğini tahmin ediyorum. İzininiz olursa görüşmeyi kaydetmek istiyorum. Göstermiş olduğunuz özen ve sabırdan dolayı teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi S. Müge ÖZDEMİRAY

M. Sümeyye GÜN

1) Demografik Bilgiler

| | |
|---------------------------------------|--|
| Cinsiyetiniz? | |
| Yaşınız? | |
| En son bitirdiğiniz öğrenim seviyesi? | |
| Kurumdaki pozisyonunuz? | |
| Bu pozisyondaki görev süreniz? | |
| Sektördeki hizmet süreniz? | |

- 2) Yetenek yönetimi ve nepotizm (kayırmacılık) kavramları size neyi ifade etmektedir?
- 3) Kurumunuzda doğru iş için doğru insanların seçildiğini düşünüyor musunuz? Neden?
- 4) Kurumunuzda doğru işe doğru insanı yerleştirmek için ne gibi uygulamalar yürütülüyor?
- 5) Boş bir pozisyon için aday belirlenirken sizce adayın beceri ve yetenekleri mi ön planda tutuluyor yoksa kurum içi- kurum dışı bağlantıları mı, tanıdık, eş dost ile olan ilişkileri mi? Kurumunuzda işe alımlarda gözetilen kriterler nelerdir?
- 6) Kurumunuzda işe alımlarda şeffaflık ne derece sağlanmakta?
- 7) Kurumunuzda eğitim ve gelişim faaliyetleri ne ölçüde etkin ve adil bir şekilde yerine getiriliyor? Kurumunuzdaki eğitim ve geliştirme faaliyetleri nelerdir, yapılan faaliyetleri nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 8) Maaş politikanız nasıl? (Yetenekli çalışanların motivasyonlarına yönelik farklı uygulamalar var mı?)
- 9) Mevcut yeteneklileri elde tutmak için izlediğiniz stratejiler nelerdir? Düzenli performans değerlendirmesi var mı? Ölçülebilir kriterler sağlayabiliyor musunuz?
- 10) Ölçülebilir kriterlere ulaşmadaki zorluk nepotizmi doğuruyor veya kolaylaştırıyor olabilir mi? Bu durumun nepotizm ile ilişkisi olabilir mi?
- 11) Sizce Türkiye’de kamu kurumlarında yetenek yönetimi stratejisi etkin bir şekilde benimsenip uygulanır mı? Yetenek yönetimi uygulaması için neler yapılmalı, önerileriniz nelerdir?
- 12) Sizce kurum içinde nepotizmi azaltmak için ne yapılmalı?
- 13) Yetenek yönetimi uygulamalarının nepotizme nasıl etkisi olur?

EK-2 YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

Merhaba,

Ben M. Sümeyye GÜN. Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümünde yüksek lisans öğrencisiyim. “Nepotizm ve Kamu Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım Olarak Yetenek Yönetimi” başlıklı tezim kapsamında araştırma yürütmekteyim. Çalışma, aşağıda bulunan sorularda belirteceğiniz samimi görüş ve düşünceleriniz doğrultusunda şekillenecektir. Bu sebeple vereceğiniz cevaplar araştırmanın sonucu için önem arz etmektedir. Elde edilen bilgiler bilimsel amaç dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Kurum adı veya katılımcı adı kesinlikle belirtilmeyecektir. Görüşmenin yaklaşık bir saat süreceğini tahmin ediyorum. İzniniz olursa görüşmeyi kaydetmek istiyorum. Göstermiş olduğunuz özen ve sabırdan dolayı teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi S. Müge ÖZDEMİRAY

M. Sümeyye GÜN

1) Demografik Bilgiler

| | |
|---------------------------------------|--|
| Cinsiyetiniz? | |
| Yaşınız? | |
| En son bitirdiğiniz öğrenim seviyesi? | |
| Kurumdaki pozisyonunuz? | |
| Bu pozisyondaki görev süreniz? | |
| Sektördeki hizmet süreniz? | |

2) Yetenek yönetimi ve nepotizm (kayırmacılık) kavramları size neyi ifade etmektedir?

3) Daha önce farklı bir kurumda çalıştınız mı? Eğer çalıştıysanız daha önceki ile şu ankinin arasında işe alım veya kariyer olanakları arasında ne gibi farklılık var? Bu farklılıklar burayı tercih etmenizde önemli bir rol oynadı mı?

4) Kurumunuzda işe alımlarda gözetilen kriterler nelerdir? Anlatır mısınız?

5) Kurumunuzda terfilerde gözetilen kriterler nelerdir? Anlatır mısınız?

6) Sizin bu pozisyona gelmenizde hangi kriterler (yazılı-sözlü sınav/ mülakat vs.) göz önünde bulunduruldu?

7) Yöneticilerinizin yetenek yönetimini (liyakatli kişiye doğru zamanda, doğru yerde, doğru işi verme) uygulayabilme ile ilgili nitelikleri (sorumluluk alma, sorumluluğu paylaşma, esnek olma, iletişim, güvenilir olma, risk alma, farklı çözümler üretme vb.) hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

EK-3 KODLAR KATEGORİLER VE TEMALAR

| | | |
|--|---|--|
| YETENEK YÖNETİMİ ALGISI | Olumsuz Algı | İdari amir yetkisinde |
| | | Uygulamada yetersiz |
| | Olumlu Etki | Personele ilham |
| | | Kayırmacılık azalır |
| | | Motivasyonu artırır |
| | | Liyakati artırır |
| | Yetenek Yönetimi Tanımı | Yetenek belirleme |
| | | Yetenek geliştirme |
| | | Kariyer yönetimi |
| | | Bilgi ve donanımlı personelin istihdamı |
| | | İyi özelliklere sahip bireyin istihdamı |
| | | Stratejik yol haritası |
| | | Kabiliyetli bireyin istihdamı |
| | | Kabiliyetlerden maksimum faydalanma |
| | | Yetenekleri etkin değerlendirme |
| | | Yenilik yapma |
| | | Doğru yerde istihdam |
| | | Doğru zamanda istihdam |
| | | İşe uygun olanın istihdamı |
| | | Yeteneklerini gösterme |
| | | Uzman kişinin istihdamı |
| | | Yeteneğin ortaya çıkarılması |
| | | Yeteneğe dayalı iş planı |
| | Yetenek Yönetimini Geliştirmeye Yönelik Öneri | Stratejik hedef- doğru strateji belirlenmeli |
| | | Kuruluş kültürü |
| | | Eğitim birimleri |
| | | Çalışan eğitimi |
| Mesleki motivasyon | | |
| Kurum içinde yükselme imkânı oluşturma | | |
| Durum tespiti-yetenek belirleme | | |

| | | |
|--|--|---|
| NEPOTİZM ALGISI | Nepotizm Tanımı | Akrabaların ve yakınların aynı işletmede işe alınması |
| | | Kamuda yaygın |
| | | Torpil |
| | | İltimas |
| | | Üst amire yakınlık |
| | | Bulunduğu pozisyonu kullanma |
| | | İş yapmaktan kaçınma |
| | | Makamın nimetlerinden faydalanma |
| | | Haksız konum elde etme |
| | | Kültür |
| | | Gen |
| | | Yakınları kayırma |
| | | Dostları kayırma |
| | | İnsan ilişkilerinin iyi olduğu kişileri kayırma |
| | | Yetenek yönetimini uygulamama |
| | | Yetenekleri göz ardı etme |
| | | Pozisyon iyileştirmesi |
| | | Çıkarları için hareket etme |
| | | Ayrımcılık |
| | Tecrübeye bakmama | |
| Bilgi birikimine bakmama | | |
| Nepotizmin Azaltılmasına Yönelik Öneri | Alınan eğitim | |
| | Eğitim konuları | |
| | Ölçülebilir kriterlerin doğru denetimi | |
| | Şeffaf merkezi sınav | |
| | Denetim | |
| | Adli merci kontrolü | |
| | Yetkin | |
| | Ehil | |
| | Bilgi | |
| | Uygulamaya hazır personel | |
| | Emek/ çalışma | |

| | | |
|---|---|------------------------------|
| YETENEKLİ KİŞİLERİ İŞE ALMA VE TERFİ | Çalışanların Seçimi ve İşe Alımında Gözetilen Kriter | Siyasi/bürokratik tercih |
| | | Deneyim |
| | | Mezuniyet şartı |
| | | Ulusal sınav |
| | | Tanıdık olma |
| | | Alım şartları |
| | | Başvuru şartları |
| | | Unvan uygun olması |
| | | Kurumun ihtiyacı |
| | | Gerekli özelliklere haiz |
| | | Merkezi yerleştirme |
| | | Belge şartı/sertifika |
| | | Referans |
| | | İnisiyatif (yönetici kararı) |
| | | Liyakatli olma |
| | | Kayıрма |
| | | Tecrübe |
| | | Nepotizm |
| | | Branş |
| | | Donanımlı olma |
| | | Akademik kariyer |
| | | Sosyal beceriler |
| | | İş çözme becerisi |
| | | Dış görünüş (kılık kıyafet) |
| | | Diksiyon |
| | | Düzenli iş yapma |
| | | Zamanında iş yapma |
| | | Aidiyet duygusuyla iş yapma |
| | | Mülakat |
| | | Kabiliyet |
| | | Alternatif olmaması |
| | | Özveri |
| | | İletişim becerisi |
| | | Alınan eğitim |
| Öğrenim durumu | | |
| Yasal mevzuat | | |

| | | |
|--|---|--|
| | Terfide Gözetilen Kriterler | Liyakat |
| | | Kayıрма |
| | | Branş |
| | | Nepotizm |
| | | Donanımlı olma |
| | | Sertifika |
| | | Akademik kariyer |
| | | Sosyal beceriler |
| | | İş çözme becerisi |
| | | Sınav puanı |
| | | Dış görünüş (kılık kıyafet) |
| | | Bilgi |
| | | Düzenli iş yapma |
| | | Diksiyon |
| Çalışanların Seçimi ve İşe Almaya Yönelik Kanaat | Doğru işe doğru insan seçimi mümkün değil | |
| | Doğru personel seçimi mümkün | |
| | İşe alımda şeffaflık yok | |
| | Liyakat yok | |
| | Nepotizm yoğun | |
| YETENEKLİ KİŞİLERİN EĞİTİM VE GELİŞİMİ | Kurum İçinde Eğitime Yönelik Faaliyet | Mesleki eğitim |
| | | İletişim |
| | | Protokol kuralları |
| | | Sosyal eğitim |
| | Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi | Personel ihtiyacına yönelik |
| | | Yıllık eğitim planı |
| Her çalışan için/adil eğitim | | |
| YETENEKLİ KİŞİLERİ ELDE TUTMA | Maaş Politikası | Eşit işe eşit ücret |
| | | Kanuna dayalı ücret |
| | Motivasyona Yönelik Uygulama | Sosyal hayata ilgi |
| | | Doğum günü vb. etkinlik |
| | | Kendini gösterebileceği ortam |
| | Performans Değerlendirmesi | PD yok |
| | Ölçülebilir Kriter | Objektif kriter yok |
| | | Kamuda ölçülebilir kritere ulaşmak zor |

| | | |
|--------------------------------------|---|--|
| | Elde Tutmaya Yönelik İzlenen Strateji | Uygun iş ortamı oluşturma Yüksek motivasyon sağlama |
| YÖNETİCİLERİN ÖZELLİKLERİ | Yöneticilerin Yetenek Yönetimi Değerlerinin Varlığı | Liyakatle göreve gelende var |
| | | Nepotizmle göreve gelende yok |
| | Yöneticilerin Niteliği | Bilgili |
| | | Çözüm odaklı |
| | | Hakkaniyetli |
| | | Görev dağılımı yapabilen |
| | | Sorumluluk almama |
| | | Sorumluluk paylaşımı yok |
| | | Esnek |
| | | İletişim kurabilen |
| | | Risk almayan |
| | | Alanında uzman |
| | | İlişkilerde dengeli |
| | | Bilgi aktarımı |
| | | Yanlışları örtme |
| Eksikleri tamamlama | | |
| Sorumluluk alma | | |

ÖZGEÇMİŞ

YÖK EK-4

1. Adı Soyadı: Melâhat Sümeyye
GÜN

2. Unvanı

3. Öğrenim Durumu:

| Derece | Alan | Üniversite | Yıl |
|---------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------|
| Ön Lisans | Adalet | Atatürk Üniversitesi | 2021-2023 |
| Yüksek Lisans | Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi | Necmettin Erbakan Üniversitesi | 2020- |
| Lisans | Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi | Necmettin Erbakan Üniversitesi | 2016-2020 |

5. Akademik Unvanlar

6. Yönetilen Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri

7. Yayınlar

8. Projeler

9. İdari Görevler

10. Bilimsel Kuruluşlara Üyelikler

11. Ödüller

12. Son iki yılda verdiğiniz lisans ve lisansüstü düzeydeki dersler için aşağıdaki tabloyu doldurunuz