



Araştırma Makalesi

Doi: [10.5281/zenodo.7079743](https://doi.org/10.5281/zenodo.7079743)

YETENEK YÖNETİMİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET GÜCÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA¹

1. Mohammad Ayoob Hidayeti²

2. Murat Kasımoğlu³

ORCID No 0000-0002-7407-5991

Başvuru Tarihi: 01.08.2022

Kabul Tarihi: 12.08.2022

Yayın Tarihi: 14.09.2022

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne olan etkisinin incelenmesidir. Bu bağlamda, araştırma sınırlılıkları içerisinde seçilen 21 işletmeden araştırmaya katılımı kabul eden 14'ünden anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Anketler aracılığı ile elde edilen veriler analiz edilmiş ve yetenek yönetiminin hangi boyutlarının sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü yordadığı saptanmıştır. Bu doğrultuda Performans değerlendirme sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü 0,29 oranında yordarken kariyer geliştirme ve ücret ve yan haklar değişkenleri de 0,19 oranında yordamaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, Yetenek Yönetimi, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü.

A RESEARCH IN THE INFORMATION SECTOR ON DETERMINING THE IMPACT OF TALENT MANAGEMENT ON SUSTAINABLE COMPETITIVENESS

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the effect of talent management on sustainable competitive advantage in enterprises operating in the IT sector. In this context, data were collected by questionnaire method from 14 of the 21 enterprises selected within the limitations of the research, who accepted to participate in the research. The data obtained through the questionnaires were analyzed and it was determined which dimensions of talent management predict sustainable competitive advantage. In this direction, while performance improvement predicts sustainable competitive advantage by 0.29, career development and wage and fringe benefits variables predict it by 0.19.

Keywords: Talent, Talent Management, Sustainable Competitive Advantage

¹ Bu makale yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

² Mohammad Ayoob Hidayeti, İstanbul Ticaret Üniversitesi, m.ayoob.786hidayeti@gmail.com

³ Murat Kasımoğlu, Prof. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, mkasimoglu@ticaret.edu.tr



1. LİTERATÜR TARAMASI

1.1. Yetenek Yönetimi

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

Buckingham ve Vosburgh (2001) yeteneği bireyin sürekli yaşadığı duygu ve düşünceleri işe yarar biçimde yaşamsal alanlarda uygulayabilmesi olarak ifade etmektedir. Akar (2015) ise yeteneğin genel özelliklerini aşağıdaki şekliyle sıralamaktadır:

- Yetenek doğuştan gelen bir özellik olup belli ve özel alanlarda üst düzey kabiliyetler şeklinde kendini gösterir.
- Yeteneği getirdiği beceriler kişiseldir ve sahip olan bireyi ustalık seviyesine ulaştırır.
- Kişinin yeterlilik ve becerilerini geliştirmesine temel teşkil eden üretme, öğrenme, sergileme gücü gibi bireysel potansiyellere işaret eder.
- Yetenek, öğrenme ile gelişir ve başarıya ulaşmada kullanılır. Performansın artışı ile yetenek artışı doğru orantılılık sergiler.
- Yetenek, doğal yetenek, öğrenme ortamı ve beceri şeklinde üç bileşenden oluşmaktadır ve geliştirilebilir.

Performans ile doğrudan ilişkili olan yetenek, bu özelliği itibariyle birey için olduğu kadar işletme açısından da önem arz eden bir husus niteliği kazanmaktadır. Özellikle yetenekli kimselerin yapabileceği işlerde işletmenin bu türden çalışana sahip olması diğer işletmelere karşı bir avantajlı bir durum anlamı taşımakla birlikte işletmenin bu yöndeki gelişiminin lokomotif de yine bu istisnaya sahip olan çalışan olacaktır. Yeteneği örgütsel düzeyde ele alan Abraham (2011), "Çalışanların, örgütsel performansları açısından ya hemen yaptıkları katkılar ya da uzun bir zaman dilimi içinde en yüksek potansiyeli sergileyerek fark yaratmalarını" şeklinde bir tanımlamaya gitmiş ve örgüt yöneticilerinin örgütsel sürdürülebilirlik ve gelişim açısından yetenekli bireylere ehemmiyet göstermelerini ve bunun aynı zamanda örgütsel motivasyonu da artırıcı bir etki yaratacağını ifade etmiştir. Bu sebeple yeteneğin yönetilebilir bir olgu olarak kabullenilmesi ve bu yönde yönetsel stratejilerin oluşturulması büyük önem taşımaktadır.

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

Yetenek bireyi bir alanda ön plana çıkaran bir özellik olduğu gibi yetenekli bireylerin çoğunlukta olduğu yapıları da yine o alanda öne çıkarmakta, daha başarılı olmakta ve daha fazla alternatifte sahip işletmeler



olarak çeşitli avantajlara sahip olabilmektedirler. Buna bağlı olarak örgütler/organizasyonlar daha fazla yetenekli bireye sahip olma veya bireylerinin yeteneklerini geliştirmek suretiyle buldukları alanda ön planda olmak, belirleyici, karar verici veya kuralları belirleyici konumuna yerleşmek için çabalar sergilemişlerdir. Bu da yetenek yönetimi olgusunu ortaya çıkarmış ve aynı zamanda bir yetenek geliştirme savaşı görünümünü de meydana getirmiştir. Ready ve Conger (2007) işletmelerin birer yetenek fabrikasına dönüştürülebilmeleri noktasında şirketlerin çoğunun kilit pozisyonları korumak için halen çaba sarfettiklerini ve bu çabaların işletmenin büyümesinde engel teşkil edebilecek sonuçlar ürettiklerini ifade etmişlerdir. Öte yandan sektör öncüsü işletmelerin yetenek yönetimi konusunda çok fazla çaba harcadıklarını ve bunun için süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için farklı yaklaşımları test ettiklerini dile getirmişlerdir. Bu çabaların sektör öncüsü firmaların başarısında yani rekabetlerinde önemli farklar ürettiğine yönelik bulgulara da çalışmalarında yer vermişlerdir.

Teknolojiyle birlikte hayatın her alanına giren internet, iş hayatında yeni bir yaklaşım döneminin de tetikleyicisi ve sebebi olmuştur. İnsanların hayatın her alanında internet erişimine imkan bulmaları arz mekanizması açısından tüketici konumundaki bu bireylere erişimi da daha kolay ve geniş yelpazede mümkün hale getirmiştir. Böylelikle işletmelerin hepsi için bu erişim imkanları söz konusu olmuş, aynı zamanda tüketici konumundaki bireyler için de geniş bir alternatif yelpazesi içerisinden seçim yapma zorunluluğu doğmuştur. Nitekim her işletme her bir tüketiciye ulaşabildiği gibi tüketici de alternatifleri değerlendirebilme, karşılaştırabilme ve en uygunu yönünde tercih yapabilme imkanına sahiptir. Bu noktada işletmelerin tercih edilen konumunda olabilmeleri için diğerlerine göre farklılık ihtiva eden iletişim becerileri, üretim yöntemleri ve arz üstünlükleri sahibi olmaları gerekir. Bu gerekliliği karşılayacak olan enstrüman ise işletmenin iletişim yeteneğidir.

Cohn vd., (2005) yetenek geliştirme konusuyla ilişkili olarak bu yönde bir liderlik programının gerekliliği konusunda işletmenin lider geliştirme yöntemlerinin stratejik hedeflerle uyumlu olması gerektiğini ve programların bu paralelde oluşturulması gerektiği yönünde tespitler ortaya koymuşlardır. Ayrıca yönetim kurulundan itibaren aşağı yönlü tüm yönetim kademelerinin yetenek tespiti ve geliştirilmesi konularına eğilmeleri gerektiğini, bunun işletme başarısının bir parçasını oluşturan önemli bir ayrıntı olduğunu ve bu yöndeki katkılarının yöneticilerin başarısı olarak değerlendirilmesiyle birlikte terfilerinde etkisinin olması gerektiğini savunmaktadırlar. Erickson ve Gratton (2007) ise yetenek yönetiminin çalışanların örgütsel bağlılığı açısından derin bir etki konusu olduğunu ifade etmişlerdir. Öte yandan yetenek yönetiminin sadece terfi ve ücret artışı gibi hususlarla kısıtlanacak bir çerçevede ele alınamayacağını, bu yönde farklılık ortaya koyan işletmelerin yalnızca çalışanların yeteneklerine değil beraberinde işletmenin pazardaki yeteneklerine ve avantajlı yönlerine de bağlı bir bütünsel perspektifin oluşması gerektiği görüşünü savunmaktadırlar. Bunun sebebi olarak da farklılık oluşturan konuların mevcut ve potansiyel çalışanlara kuruluşun benzersizliği yönünde bir algı kazandırmasının yanı sıra neyin kuruluşu benzersiz yaptığı sorusunun somut yanıtının ortaya çıkması ve etkileri olarak ifade etmişlerdir.

İşletmelerde yetenek olgusunun pek çok kavramlar ilişkisi olabilmekle birlikte bunların en önemlileri içerisinde yer alan rekabet üstünlüğü yetenekle doğrusal ilişki sergilemektedir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ilişkin olarak Javalgi vd., (2005) internet üzerinden faaliyet gösteren teknoloji firmalarının küresel pazardaki rekabet üstünlüğü temin etme noktasında internet tüketicisinin alışveriş davranışları ve karar verme sistematiğine odaklanmışlar ve bu hususlara vakıf olan işletmeler için internet kullanımının sürdürülebilir rekabet açısından önemli bir unsur olduğunu saptamışlardır. İşletmelerin internet kullanım alanındaki yetenekleri rekabet üstünlüklerini doğrudan etkilediği gibi bu yöndeki kurumsal stratejilerin de belirleyici olduğu görülmektedir.

Heywood ve Kenley (2008) sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü dinamik kaynak temelli strateji bağlamında ele almışlardır. Stratejik kaynakların yenilenebilirliği ve rekabet kaynaklarının hızlı ikamesinin gerekliliği, ayrıca bu kaynakların çevresel tedarikinin yüksek oranlı olmasının yönetim kademesinin yaklaşımlarına bağlı olduğu ifade edilmekte ve bu yöndeki örgütsel yeteneğin rekabet üstünlüğünde önemli bir avantaj olduğu savunulmaktadır.

Rekabet üstünlüğünün en önemli aşamalarından olan müşteri memnuniyetine ilişkin olarak Burden ve Proctor (2000) işletmelerin müşteri gereksinimlerini tam zamanında karşılamının ve beklentilerini göz



önünde bulundurmanın rekabet üstünlüğünde önemli hususlar olduğunu dile getirmektedirler. Bunun sürekliliğinin sağlanabilmesi için ise şirket stratejisinin bu yönde şekillendirilmesi gerektiğini ve çalışanların bu yönde eğitilmesi, organizasyonel yapının bu doğrultuda düzenlenmesi gerektiğinin önemine işaret etmişlerdir.

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

1.1.1. Yetenek Yönetiminin Boyutları

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

Kariyer ve Performans Yönetimi; işletmelerin çalışanların yeteneklerinin, ilgi alanları ve işletme çıkarlarının analiz edilmesine yardımcı olması ve kariyer geliştirme çabalarının planlanması şeklinde ifade edilmektedir (Ünver, 2005).

Ulusal ve uluslararası işletmeler sahip oldukları çok sayıda stratejik pozisyonlardaki çalışanlarının kariyer gelişimleri ve performanslarını takip ederek onlara uygun kariyer planları oluşturmaktadırlar. İşletme bünyesindeki roller ve görevler iyi bir biçimde tanımlanıp bu işlere uygun yeteneklerin açığa çıkartılması, potansiyel yöneticilerin bireysel özellikleri dikkate alınarak onlara uygun görevler yapılması gibi alanlar da kariyer ve performans yönetiminin ilgi alanlarını oluşturmaktadır. Görevlendirmeler konusunda yöneticilerin yeterlilik ve yetkinlikleri dikkate alınarak 5 basamaklı bir piramit oluşturulur. Bu piramidin en üst noktasında kısa ve orta dönem adaylar belirlenmekte ve bu adaylara “glopats” adı verilmektedir. Bu adaylar işletmelerde reorganizasyon faaliyetlerini düzenleyen ve sorunların üstesinden gelmede yetenekli olan yöneticilerdir. İkinci basamakta uluslararası alanda görev tecrübesine sahip “globas” adlı yöneticiler yer almakta ve üçüncü basamakta belli bir yerde ortay veya uzun vade görev yapmış yöneticiler bulunmaktadır. Dördüncü basamak alanında uzmanlaşmış genel yönetici tiplerini ihtiva ederken beşinci basamakta fonksiyonel uzmanlığa sahip yöneticiler bulunmaktadır. Tüm bu kademeler için kariyer yönetiminin ve planlamasının doğru yapılması, işletmenin sahip olduğu yetenekli işgörenleri işletmede tutmanın bir gerekliliği olup işletmenin devamlılığı ve başarısı için de büyük öneme sahiptir (Akgeyik, 2000).

Bir çalışanın yeteneklerinin fark edilebilmesi ve bunların açığa çıkarılması her ne kadar görece kolay bir eylem olsa da önemli olan bu yeteneklerin işletmenin ilerlemesi için kullanılması ve çalışanın gerekli motivasyonun temini ile işletmeye olan bağlılığının temin edilmesidir. Çalışan performansının ölçümünde stratejik yönelim, finansal gelişmeler ve örgütsel beceriler kriter olarak değerlendirilmeli, belirli periyotlarda yapılan denetimler performans ölçümlerini destekleyebilmelidir. Bunların yanı sıra müşteri/sonuç odaklılık, kararlılık, karar verme kabiliyeti gibi alanlarda odaklanma sağlanabilmelidir. Stratejik konulardaki çalışanlar, yönetim ve insan kaynakları departmanları tarafından yıllık iki kez değerlendirilerek elde edilen bulgular doğrultusunda ödüllendirme veya terfi gibi uygulamalar hayata geçirilmemelidir. Böylelikle mevcut yetenekler doğru biçimde değerlendirilmiş ve işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilebilmiş olacaktır (Conaty ve Charan, 2011).

Eğitim ve Motivasyon; yetenek yönetiminin bir diğer alt boyutu olup işletmelerde yönetsel yenilenme, adaptasyon ve değişim konularında itici güç görevi görmektedir. Başarılı işletmelerde eğitime verilen önem ve ayrılan kaynaklardan doğan geri dönüşümlerin başarının oluşumunda önemli katkılar sağladıkları görülmektedir (Conaty ve Charan, 2011).



İşletmelerde çalışanlar, işe kabulden sonraki süreçte kendilerini ve konumlarını geliştirecekleri bir ortamın varlığını algılamamaları halinde işe karşı sergiledikleri tutum olumsuz yönde değiştiği gibi işe katkı düzeyleri de düşmektedir. Bu sebeple çalışanların gelişime açık yönlerinin keşfedilerek gelişimlerini sağlayıcı bir sistemin kurulması hem işletme hem de çalışan açısından önem arz etmektedir. Bu şekilde çalışanları yeteneklerinin geliştirilmesinin yanı sıra bu yeteneklerini işletme amaçları doğrultusunda kullanmaları da sağlanmış olacak ve işletmenin gelişimi, piyasada daha aktif bir rekabet gücüne erişimi sağlanabilmiş olacaktır. Öte yandan işletmenin sürekliliğinde önemli rol oynayan çalışan değişimi de minimuma indirilmiş olacaktır. (Eren, 2013). Bu doğrultuda iş eğitimleri çalışanların işe dair etkinliklerini geliştireceği gibi yeteneklerinin gelişimini ve işe yönelik olarak şekillenmesini de sağlayacaktır.

Eğitim amaçlarından birisi olan motivasyon çalışanın işletme amaçları doğrultusunda becerilerini geliştirecek ve işe yaklaşımını pozitif yönlü olarak farklılaştırabilecektir. Eğitimlerle edindiği yetenek, bilgi ve başarı tatmini ile birlikte hem eğitimin amaçları gerçekleşmiş hem de işletme amaçlarına ulaşım noktasında donanımlı çalışanlar kazanılmış olacaktır (Özalp, 2013). Motivasyonun içsel bir güdü olması dikkate alındığında bu içselliği sağlayacak olan eğitim ve diğer unsurlar yeteneğin geliştirilmesi çabaları için de bir itici güç fonksiyonu gerçekleştirecektir. Bu doğrultuda yapılan çalışmalarda yalnızca iş eğitimlerinin motivasyon kaynağı olmadığını bunun yanı sıra bireyin kişisel gelişimini sağlayacak sanatsal, spor ve farklı alanlara yönelik eğitimlerin de yetenek gelişiminde motivasyon kaynağı olabildiklerine işaret etmektedir (Colvin, 2011).

Çalışanı Elde Tutma ve Güçlendirme; işletmenin yetenek potansiyelini koruyan ve artıran bir diğer yetenek yönetimi yaklaşımı olarak kabul edilmektedir. Çalışan sirkülasyonu yalnızca işletmede süreçlerin aksaması değil aynı zamanda entelektüel sermayeye yapılan yatırımın da boşa çıkması anlamı taşımaktadır. İşletmenin çalışanına yaptığı yatırım dikkate alındığında çalışanın işten ayrılmasıyla birlikte bu yatırımın da boşa çıkacağı anlamı taşımaktadır. Dolayısıyla işletmeler işe bağlı çalışanlar yetiştirmek ve işleyişlerini insan sermayesini koruyarak devam ettirmek durumundadırlar (Yıldırım, 2016). Bu gereklilik tüm çalışanlar için geçerli bir husus olmakla birlikte özellikle stratejik konumlar için daha ayrı bir öneme sahiptir. Bu konumlardaki çalışanlar rekabette farklılık yaratabilecek yetenek sahibi kimseler olup bunların kaybı işletme açısından yetenek azalması sonucunu doğuracağı gibi faaliyet gösterdiği sektörde rekabet gücü azalması olarak da değerlendirilebilecektir. Öte yandan her kaybedilen çalışanın bir rakip işletmede istihdam edilebileceği ihtimali de dikkate alındığında oluşacak olan kaybın doğrusal değil katlanarak artabileceğini söylemek de mümkün olacaktır. Dolayısıyla işletmeler stratejik hedeflerine uygun çalışanların istihdamına verdikleri önemi bu çalışanların elde tutulması ve aynı zamanda güçlendirilmesi için de sergilemek durumundadırlar.

Çalışanın gelişimi ve güçlendirilmesi için yapılan girişimler işletmenin ayrı bir yatırım konusunu oluşturmakla birlikte bu yatırımın korunması ve işletme adına kazanca dönüştürülmesi gereklilik konusu olarak kendini göstermektedir. Bu hususta eksik kalacak olan önem aynı zamanda işletmenin yetenek havuzunu da boşaltmakta ve yatırım kaybı ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple yeteneklerin işletmeden kaçışının önüne geçilmesi amaçlı stratejilerin planlanarak hayata geçirilmesi işletme yeteneği bakımından önemli bir yönetsel faaliyet niteliğindedir (Güngür, 2013).

1.2. Rekabet Kavramı ve Rekabetin Sürdürülebilirliği

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

Pazar ekonomisinde zorunluluk niteliğinde bir çaba niteliğinde olan rekabet pazar ekonomisinin dayalı olduğu temel ilke olarak da kabul görmektedir. Serbest rekabete dayalı ekonomilerde kaynak kullanım etkinliğinin yanı sıra rakip üretimlerin fiyatlarının da düşmesi ve pazarda söz sahibi olmak isteyenlerin kalite konusunda daha fazla çaba sergilemeleri söz konusu olup (Sabır, 2010) bu yönleri itibarıyla rekabetin gerekliliğine de işaret sayılabilmektedir.



Rekabet, aynı amaca ulaşmak isteyenlerin birbirleriyle yarışmaları ve birbirlerine üstünlük sağlama çabası olarak ifade edilebilmektedir. Bu çaba, iktisadi bağlamda değerlendirildiğinde ise işletmelerin pazarda hedef kitleden daha fazla pay almak için sergileyecekleri çabalar olarak değerlendirilmektedir (Aktan ve Vural, 2004). İktisadi disiplinlerde rekabet, şirketin müşterilerine sunduğu mal veya hizmetlerin alternatifleri karşısında tercih edilirliliğini sürdürebilme yeteneği olarak özetlenmektedir (Zerenler ve ark., 2007).

Ekonomik alanda rekabet, ürün ve hizmet arzının çok geniş yelpazelerde gerçekleştirildiği bir piyasada daha fazla pay alabilmek için işletmelerin kendilerine veya olan talebi artırmak amacıyla kalite, fiyat, kurum imajı gibi konularda müşteri algısında oluşturmaya çalıştıkları olumlu algı çabasına hizmet eden faaliyetler olarak ifade edilmektedir (Aktan ve Vural, 2004). Bu çabalar işletmenin hedeflediği amaçları gerçekleştirmek için çeşitli şekillerde biçimlenmekte ve farklı argümanlarla desteklenmektedir. Bu argümanların etkinliği ise işletmenin rekabet gücünü oluşturur.

Porter'a (2015) günümüz rekabet ortamını rakipler arasında yaşanan bir mücadelenin ötesinde bu mücadelenin içerisinde tedarikçilerin, müşterilerin, potansiyel girişimcilerin ve ikame ürünler de yer aldığı bir bütüncül yapı olarak ifade etmektedir.

Bu izahlara bağlı olarak en yalın haliyle rekabet, “insan doğasında var olan ve çıkarımı kollama eğilimi ile ilişkili bulunan bir davranışın belli bir piyasa modeli çerçevesinde düzenlenmiş biçimidir” olarak ifade edilebilmektedir (Sabır, 2010).

1.2.1. Rekabet Gücü Kavramı

Kavram olarak rekabet gücü genel bir tanımla ifade edilmemekle birlikte bu bağlamda OECD'nin rekabet gücüne ilişkin yaptığı tanımlamada “Bir ülkenin, vatandaşlarının gelir düzeyini sürdürülebilir şekilde koruyarak ve arttırarak, ürettiği hizmet ve ürünlerle, serbest piyasa koşullarında, uluslararası pazarlarda satış yapabilme düzeyi” rekabet gücünü ülke ekonomisi ile ilişkilendirmekte ve yalnızca işletmelerin değil ülke vatandaşlarının da rekabet gücünün bir etkeni olarak tanımlanması gerektiğine işaret etmektedir. Rekabet gücünün tanımlanmasında farklı bir yaklaşım sergileyen World Economic Forum (WEF) ise “Bir ülkenin, yüksek kişi başına milli gelir büyüme oranlarının sürdürülebilirliğini sağlama yeteneği” şeklindeki tanımlaması ile bir anlamda OECD tarafından yapılan tanıma atıf yapmış ve rekabet gücünün ülkenin sadece işletmeler bağlamında değil vatandaşlarının da etken olarak yer aldığı bir kavram olduğunu göstermektedir. Rekabet gücüne ilişkin yapılan bir diğer tanımlamada ise “herkese daha iyi yaşam standartları sağlamaya yönelik olarak, piyasalarda başarıya ulaşma yeteneği” şeklinde bir yaklaşım sergilenmiş (Kösekahyaoğlu ve Özdamar, 2005) ve tanımda da rekabet gücünün ülkenin alım gücü yönünden değerlendirilmesi cihetine gidilmiştir.

Yapılan bu tanımlar, rekabet gücünün dar bir perspektiften ele alınması halinde işletmelerin zorlu rekabet ortamındaki etkinliği olarak değerlendirilmesi söz konusu olurken aynı zamanda işletmenin geleceğini belirleyen bir özelliği olarak da kabul görmektedir (Türkkan, 2001). Oysa daha geniş bir perspektifte rekabet gücü küreselleşen ekonomik sistemlerin yanı sıra iç pazarın tüketim gücünün de bir göstergesi niteliği taşımaktadır. Nitekim bu tüketim gücü aynı zamanda ülke vatandaşlarının satınalma gücünü ve dolayısıyla iç pazarda ekonominin devamlılığını sağlayacak bir dinamik olarak rol almasını ifade edecektir (Altay, 2006). Böylelikle küresel dalgalanmalar karşısında dahi iç pazarın sağladığı bu güç işletmelerin ayakta kalabilmelerini ve varlıklarını devam ettirebilmelerini sağlayabilecektir. Ancak, daha önce yapılan rekabet tanımlarından hareketle, bu tür durumlarda da işletmenin tercih edilirliliğinin kendi rekabet gücü açısından ihtiva ettiği önem göz ardı edilemeyecektir.

O halde rekabet gücünün genel bir perspektifte tanımlanması halinde işletmelerin piyasada başarıya ulaşmaları noktasındaki yeteneklerinin ekonomiyi üretken bir yapıya dönüştürmesi ve ülke vatandaşlarının yaşam standartlarının geliştirilmesi (Güneş, 2006) olarak tanımlamak mümkün olacaktır. Bunun yanı sıra rekabet gücünü ülke ekonomileri ve aktörleri bakımından işletmelerin, endüstriyel alanda ve ülke toplam verimliliğinin artırılmasında sahip oldukları güç olarak ifade etmek mümkün olmaktadır (Çivi, 2001).



Düzgün (2007) rekabet gücünün işletme, endüstriyel ve ulusal bağlamlarda tanımı yapılan bir kavram olarak nitelendirirken hangi bağlamda olursa olsun rekabet gücü tanımının ekonomik bir birimin rakiplerine göre daha avantajlı konumda olması için elinde bulunan argümanların sağladığı olanaklar olarak ifade edilebileceğine işaret etmektedir.

O halde rekabet gücü dar kapsamda işletme ve endüstriyel alanlarda rakiplere karşı verilen üstünlük mücadelesi olarak ifade edilebilirken geniş anlamda ise ülke ekonomisinin diğer ülke ekonomilerine karşın devamlılığını sağlayacak olanaklarının varlığının getirdiği bir üstünlük olarak ifade edilebilmesi söz konusu olmaktadır (Aktan ve Vural, 2004). Ancak her halükarda rekabet gücü hangi bağlamda ele alınırsa alınsın temelinde ekonomiyi oluşturan işletmelerin ve endüstrilerin dış sistemlere karşı elinde bulunan imkânlar, avantajlar olarak ifade edilebilecektir ki nitekim ülke ekonomisinin inşası da bu işletmeler ve endüstriler üzerine kurulmaktadır.

2. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ TEMİNİ İÇİN YETENEK GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ

Rekabet üstünlüğünün işletme, ülke veya endüstri için elde bulunan avantajlı özellikler olduğu tanımından hareketle bu üstünlükte yeteneğinde bir rol alabileceği açıkça ifade edilebilecektir. Nitekim işletmeler, yetenekleri doğrultusunda diğerleriyle rekabet edebilmekte ve üstün yetenek sahibi işletmeler rekabette daha ön plana çıkmaktadırlar. Dolayısıyla uygun ve üstün yeteneklere sahip olan işletmelerin bu avantajları onları rekabette daha ileri seviyelere taşıyan bir etken olarak kabul görmektedir. Ancak yeteneğin rekabette devamlılığı sağlayabilmesi geliştirilmesine ve sürekli kılınmasına bağlı olacaktır. Yeteneğin geliştirilebilir bir özellik olduğu göz önüne alındığında işletmelerin mevcut yeteneklerini aynı seviyede tutmaları, diğerlerinin yeteneklerini geliştirerek rekabette daha ön sıralara yükselmesine sebebiyet verebilir. Dolayısıyla işletme yeteneklerini korumak ve geliştirmek durumundadır.

Diğer taraftan işletmeler, rekabette amaçlarına ulaşabilmek için doğru stratejiler geliştirmeli ve uygulama aşamasında kendi yeteneklerini bu stratejilere uyarlayarak daha güçlü oldukları yönlerini ön plana çıkarmalıdır. Aksi durumda rekabette yetenekleri atıl güç olarak kenarda kalmış olacak ve kendilerinden daha az yeterliliğe sahip işletmelerle rekabet edebilme potansiyelleri daralmış olacaktır. Diğer taraftan, yetenekleri rekabet stratejileri ile uyumsuz olan işletmeler de stratejilerin uygulanması aşamasında çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalabilecek hatta bu yönde harcadıkları çabalar ve kaynaklar boşa çıkmış olabilecektir. Bu sebeplerden ötürü rekabet stratejilerinin yetenekler doğrultusunda şekillenmesi işletmenin eylem aşamasında daha kolay ve daha az dış kaynak ihtiyacı duyan süreçler geliştirebilmesine yardımcı olacaktır. Bununla birlikte, mevcut yeteneklerini stratejiler içerisinde test edebilme imkanı bulan işletme bu yeteneklerin geliştirilmesi gereken yönlerini ve eksikliklerini, diğerlerinden güçlü olan yanlarını tespit edebilme şansı yakalayacaktır. Rekabet gücünün üstünlüğe dönüşebilmesinde mevcut yeteneklerin kullanımı yanında ihtiyaç olan elzem yetenekler de dış kaynaklı olarak temin edilebilecek ve böylelikle işletmenin rekabet gücü geliştirilmiş olacaktır (Akıncı, 2011).

Rekabet gücünün üstünlüğe dönüştürülebilmesi için bir kısım stratejik yaklaşımlar söz konusu olup bunlar Değişim Mühendisliği (Süreç Yenileme), Mukayese, Dış Kaynak Kullanımı gibi başlıklarla ifade tanımlanmaktadır.

Değişim Mühendisliği (Süreç Yenileme); günümüz artan küresel rekabet alanlarında teknolojilerin sürekli yenilenerek gelişen ürünleri, bunlarla birlikte artan ve farklılaşan müşteri beklentileri işletmelerin her an yeni bir problemle karşı karşıya kalmaları ve bu problemlere hazırlıksız yakalanmaları gibi sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu sebeple işletmeler bu sorunların çözümünü konusunda farklı arayışlara yönelmişlerdir. Özellikle 1990'lı yıllarda kendini göstermeye başlayan iş süreçlerindeki farklılaşmalar değişim mühendisliği konusunu da gündeme getirmiş ve mevcut iş sistemleri yeni çağın gerekliliklerine ayak uydurabilecek şekilde yeniden dizayn edilmişlerdir. Bu yeniden yapılanma iş süreçlerini sorunlara anlık cevap verebilir hale getirirken bu alanda ilerleme kaydeden işletmeler rekabet konusunda yeni bir yetenek edinmiş olup daha güçlü ve avantajlı konumlara ulaşabilmişlerdir (Bayraktar, 2006).

Mukayese (Benchmarking); işletme performansının aynı alanda en iyi olan diğer işletme veya işletmelerle kıyaslanması ve bu kıyastan elde edilen sonuçlara bağlı olarak işletmenin yeniden yapılandırılması yönündeki çalışmaları ifade etmektedir. Yapılan kıyas neticesinde elde edilen bilgiler,



işletmenin eksiklerini, hatalı süreçlerini ve zayıf yönlerini ortaya koyarak bunların iyileştirilmesi ile birlikte işletmenin rekabet edebilme yeteneği geliştirilmekte ve dolayısıyla rekabet gücü artmaktadır (Gerek, 2010). Mukayeseye ilişkin olarak Karabulut (2009), işletmelerin ürün, hizmet ve süreçlerinin mükemmel olarak tanımlanan seviyelere ulaşabilmesi için gerekli olan en yüksek standartları tespit edebilmeleri ve bunlara erişmek için gereken iyileştirmeleri hayata geçirmeleri yönündeki faaliyetler şeklinde bir tanımlamaya gitmiştir.

Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing); işletmelerin sahip olmadıkları işlev veya kaynakları o alanda uzman olan ya da sağlayıcı konumundaki işletmelerden temin etmeleri şeklinde işleyen bir yönetim stratejisi olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle işletmenin kendi imkanlarıyla iyileştiremediği ve geliştiremediği yeteneklerini bu alanda uzman işletmelerden hizmet veya kaynak satın almak suretiyle mevcut ihtiyaçlarını karşılaması olarak da tanımlanabilmektedir (Güngör, 2007).

Dış kaynak kullanımı, özellikle işletmelerde uzmanlaşma anlayışının son dönemlerde ve özellikle de küreselleşmenin etkisiyle yaygınlaşmaya başlaması itibarıyla daha çok gündeme gelen bir olgu olmuştur. Küresel rekabette işletmeler kendi yetenekleri doğrultusunda en iyi oldukları ya da olabildikleri alanlarda uzmanlaşmakla birlikte bu uzmanlıklarını ihtiyacı olan işletmelere ticari bir ilişkide sunabilmekte ve onların yeteneklerini geliştirmelerine dış kaynaklı olarak katkı sağlayabilmektedirler. Giderek sektörel bir yapıya dönüşen yetenek sunumu işletmelerin uzmanlaşmalarını da teşvik etmekte ve böylelikle bir kısım işletmeler yalnızca yetenek üreticisi halini almaktadırlar (Bilge, 2005).

3. YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNE KATKILARI

Yeteneğin rekabetteki fonksiyonlarına yönelik yukarıdaki izahlardan hareketle işletmenin rekabet üstünlüğü edinebilmelerinde yeteneğin katkıları ve bu rekabet üstünlüğünü devam ettirebilmeleri için de yeteneğin geliştirilmesi ve yönetilmesi hususunun gerekliliği ön plan çıkmaktadır.

İşletmeler rakiplerinin ürettiği ekonomik değerlerden daha fazlasını üretebilme kabiliyetine sahip iseler bu onların rekabet üstünlüğüne işaret sayılmaktadır. Ancak bu üstünlüğün sürdürülebilir olması gerektiği gibi bunun için de sürekli geliştirilen yeteneklerin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yetenekler iş süreçleriyle ilgili olduğu gibi yanı sıra soyla, kültürel, sanatsal alanlarda da işletmelerin rekabet enstrümanı olabilecek yeteneklerinin varlığı söz konusu olabilmektedir. Öte yandan işletmeye özgü bu yetenekler taklit edilebilir olmayacağı gibi kopyalanmaz nitelik kazandıran unsurlarla birlikte işletmeye ve insana has deneyim, bilgi gibi yetenekler işletmelerin diğerlerinden ayıran en önemli avantajları oluşturmaktadır (Altuntuğ, 2009).

Diğer taraftan işletmelerin yeteneği bünyesine çekme, yeteneği ayrıştırabilme ve seçebilme, geliştirebilme, teşvik etme ve yetenekli çalışanlarını koruyacak stratejik kararlar alabilmeleri rekabet üstünlüğünün kilit konularını oluşturmaktadır. Öte yandan işletmenin yetenekleri, yetenekli çalışanları da bünyesine çekebileceği gibi sürdürülebilir kaynaklar temin etmede de ayrı bir öneme sahiptir. Rekabetin sürdürülebilirliğinde önemli kaynaklar niteliğinde olan işletme yeteneklerinin tanımlanması ve gelişim yönlerinin belirlenmesi de ayrı bir önem taşımaktadır (Khandekar ve Sharma, 2005). Böylelikle işletme aynı işin yapılması gerekliliğini doğuran rekabet zemininde diğerlerinden daha avantajlı olarak daha kısa zamanda, daha doğru biçimde ve daha az kaynak kullanarak öne geçmiş olacak ve verimlilik içeren bu süreçlerle birlikte pazarda rakipleri ile rekabette çeşitli üstünlüklere sahip olmuş olacaktır.

4. YÖNTEM VE ANALİZ

4.1. Araştırmanın Amacı

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



4.2. Araştırmanın Önemi

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

4.3. Araştırma Modeli

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

4.4. Araştırma Hipotezleri

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

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

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

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

H3: Eğitim ve geliştirebilir rekabet gücünü pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

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

4.5. Araştırmanın Örnekleme

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

Bu izahlardan hareketle araştırma evreni İstanbul ili Beykoz ilçesi sınırları içerisinde yer alan bilişim şirketleri olarak belirlenmiştir. Yapılan araştırmalar neticesinde ilçe sınırları içerisinde faaliyet gösteren 21 firmanın varlığı tespit edilmiş ve bu firmaların ortalama çalışan sayısı yaklaşık 16 olarak hesaplanmıştır. Bu firmalardan ulaşılabilenlerle yapılan anket çalışması neticesinde 230 anket ilgililerine ulaştırılmış, bunlardan 184 tanesine yanıt alınabilmektedir. Yapılan incelemeler neticesinde boş, tek düze işaretlenmiş anketler ayıklanmak suretiyle kalan 170 anket ile araştırma yürütülmüştür. Araştırma örneklemini tanımlayıcı bulgular Tablo 1 ile verilmiştir.



Tablo 1: Örneklemin Demografik Özellikleri

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

4.6. Veri Toplama Araçları

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

4.6.1. Demografik Bilgi Formu

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

4.6.2. Yetenek Yönetimi Ölçeği

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

4.6.3. Sürdürülebilir Rekabet Gücü Ölçeği

Sürdürülebilir Rekabet ölçeği Tokgöz (2016)’ün Lertpachin, Wingwon ve Noithonglek (2013), Leonidou, Leonidou, Fotiadis ve Zeriti (2013) ve Li ve Liu’nun (2014) tarafından geliştirilen ölçeklerin çevirisini kullanarak geçerlilik çalışmasını yaptığı çalışmasından alınmıştır. Ölçek 7 maddeden



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

Analiz Yöntemi

Anket aracılığı ile elde edilen veriler, SPSS programına aktarılacak suretiyle analiz edilmiştir. Betimsel bulgular için katılımcı yanıtlarının ortalama, standart sapma ve frekans dağılım değerleri analiz edilmiş ve bu değerler üzerinden değişkenlerin düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Diğer taraftan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile yetenek yönetimi boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi adına korelasyon analizine başvurulmuştur. Elde edilen değişkenler arası korelasyonlar dikkate alınarak değişkenler arası ilişkinin irdelenmesi için de çoklu regresyon analizine başvurulmuştur. Regresyon analizi ile oluşturulan modelde yetenek yönetimi alt boyutlarının sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne olan etkileri her bir değişkenin modele katkısı doğrultusunda irdelenmiştir.

Araştırmanın Kısıtları

Araştırma amacına bağlı olarak bu araştırma bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinden sürdürülmüştür. Araştırma kapsamı da faaliyet olarak bilişim sektöründe 5 yıl da daha fazla süre ile faaliyet gösteren işletmelerde yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisinin araştırılması olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırmaya dahil edilen işletmeler, İstanbul ili Beykoz ilçesi sınırları içerisinde faaliyet gösteren işletmelerle sınırlandırılmıştır.

Verilerin Toplanması

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

Bulgular

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

Tablo 2: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

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

Çalışmada, sürdürülebilir rekabet gücü ile yetenek yönetimi alt boyutları arasındaki korelasyon ilişkisi incelenmiş ve elde edilen analiz sonuçlarına Tablo 3'te yer verilmiştir. Tablo verileri



incelendiğinde Sürdürülebilir Rekabet Gücü ile Ücret ve Yan Haklar değişkenleri arasında pozitif yönlü ve ortak kuvvette ($r=,624$) bir korelasyonun varlığı görülmektedir. Bununla birlikte Sürdürülebilir Rekabet Gücü ile Performans Değerleme arasında orta kuvvette ve pozitif yönlü ($r=,564$), Eğitim ve Geliştirme ile orta kuvvette ve pozitif yönlü ($r=,609$) ve Kariyer Geliştirme ile yine orta kuvvette ve pozitif yönlü ($r=,689$) korelasyonun varlığı saptanmıştır. Bunun yanı sıra Sürdürülebilir Rekabet Gücü ile Stratejik Pozisyon ve Yetenek Havuzu değişkenleri arasında bir korelasyona rastlanmamıştır (Tablo 3).

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

| | Sürdürülebilir Rekabet Gücü | Ücret ve Yan Haklar | Performans Değerleme | Eğitim ve Geliştirme | Kariyer Geliştirme |
|-----------------------------|-----------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|--------------------|
| Sürdürülebilir Rekabet Gücü | 1** | | | | |
| Ücret ve Yan Haklar | 0,624** | 1 | | | |
| Performans Değerleme | 0,564** | 0,594** | 1 | | |
| Eğitim ve Geliştirme | 0,609** | 0,626** | 0,505** | 1 | |
| Kariyer Geliştirme | 0,689** | 0,634** | 0,539** | 0,561** | 1 |

** $p < ,01$

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

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

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

Son olarak ücret ve yan haklar bağımsız değişkeninin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü pozitif yönlü ve anlamlı olarak yordadığı görülmekle birlikte bu ilişki de

$\beta = ,185$, $t(165) = 2,279$, $p = ,000$, $pr^2 = ,026$ şeklinde formülize edilmiştir.



Tablo 4: Yetenek Yönetimi ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Regresyon Analizi

| | Standardize Olmayan Katsayılar | | 95,0% Güven Aralığında β | | Standardize | | p |
|----------------------|--------------------------------|------------|--------------------------------|-----------|-------------|-------|-------|
| | β | Se β | Alt Sınır | Üst Sınır | β | t | |
| (Sabit/Constant) | 1,556 | 0,189 | 1,183 | 1,929 | | 8,244 | 0,000 |
| Performans Değerleme | 0,197 | 0,050 | 0,098 | 0,297 | 0,290 | 3,912 | 0,000 |
| Kariyer Geliştirme | 0,133 | 0,060 | 0,015 | 0,251 | 0,187 | 2,228 | 0,027 |
| Ücret ve Yan Haklar | 0,143 | 0,063 | 0,019 | 0,267 | 0,185 | 2,279 | 0,024 |

5. SONUÇ

Rekabet üstünlüğü, günümüz küreselleşen ekonomilerinde işletmelerin ayakta kalmak için elde etmeye çalıştıkları öz yetkinlikleri içerisinde üst sıralarda yer almaktadır. İşletmeler, rekabette sahip oldukları avantajları ile üstünlüğü yakalayabildikleri gibi devamlılıkları ve büyümeleri de bu üstünlüğe bağlıdır. Yetenek yönetimi de rekabet üstünlüğünde işletmelerin ihtiyaç duydukları faaliyetlerden bir diğeri olup mevcut yeteneklerinin geliştirilmesi, korunması ve artırılması anlamını taşımaktadır. İşletme yetenekleri, çalışanlarının yeteneklerine bağlı olarak şekillendiği gibi çalışanlara ilişkin yetenek yönetimi yaklaşımları işletme yetenek yönetiminin de önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bununla birlikte işletmenin kendi yönetim dinamikleri, karar mekanizmaları ve yönetsel kültürü işletme yeteneklerini ifade etmekle birlikte bu yetenekler, dış yetenekleri de işletme bünyesine çekerek yetenek yönetimiyle ulaşılması hedeflenen amaçlara hizmet etmektedir.

İşletmelerin faaliyetleri bağlamında yetenekleri kültürleri, tedarik sistemleri, stratejik yaklaşımı gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar çalışan yeteneklerin yönetiminde ve geliştirilmesinde programlar oluşturularak gelişimi hedeflemekte ve böylelikle rekabette üstünlük elde edebilme başarısını edinmeye gayret göstermektedirler. Bu doğrultuda değişim mühendisliği, mukayese ve dış kaynak kullanımı gibi enstrümanlardan yararlanan işletmeler bu enstrümanlarla yeni yaklaşımlar oluşturularak gelişim yolunda çaba harcamaktadırlar. Bu yaklaşımlar çalışanların işe karşı tutumlarını şekillendirmenin yanı sıra işe adanışlarını da pekiştirebilmekte ve bunun yanı sıra işleyişe ilişkin yeni yöntemlerin aktarılması suretiyle çalışan yeteneği de geliştirilmektedir. Bunlar, ücret ve yan haklarda iyileştirmeler, eğitimi, kariyer gelişimi, performans değerlendirme stratejik pozisyon planlama ve kariyer havuzu gibi başlıklarla ifade edilebilmektedir.

Bu çalışmada yapılan analizler neticesinde bilişim sektöründe rekabet üstünlüğünü etkileyen yetenek yönetimi faaliyetlerinin performans değerlendirme, kariyer geliştirme ve ücret ve yan haklarda yapılan düzenlemeler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Performans geliştirme sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü pozitif yönlü olarak etkilerken elde edilen bulgular doğrultusunda performans değerlemede meydana gelecek bir birimlik değişimin rekabet üstünlüğünü 0,29 oranında artırdığı görülmektedir.

Ayrıca rekabet üstünlüğüne etkisi olan bir diğer değişken olan kariyer geliştirmenin de doğrusal bir etkisinin varlığı saptanmış ve kariyer geliştirmede bir birimlik değişimin rekabet üstünlüğünü ,019 oranında artırdığı tespit edilmiştir.

Benzer şekilde ücret ve yan hakların da rekabet üstünlüğünü doğrusal biçimde etkilediği görülmektedir. Bu etki, ücret ve yan haklardaki bir birimlik değişimin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü 0,19 oranında değiştirmesi şeklindedir.



KAYNAKÇA

- Abraham, S. (2011). Talent management strategies of an international bank in the Middle-East. International Conference on Technology and Business Management, 608-617.
- Akar, F.(2015). Yetenek Yönetimi. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Akgeyik, T.(2000). Çok Uluslu İşletmeler ve Küresel İnsan Kaynakları Stratejisi. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 1-14.
- Akıncı, A. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında İnovasyonun Üretim Maliyetlerine Etkisi Ve Ampirik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aktan, C.C., Vural, İ.Y.(2004). Rekabet Gücü Ve Rekabet Stratejileri. Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları.
- Altay, Bülent. 2006. Avrupa Birliği'nde Rekabet Politikaları, Türkiye ve Avrupa Birliği'nin İhracatta Rekabet Gücünün Ölçülmesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Afyonkarahisar.
- Altınöz, M. (2009), Yetenek Yönetimi, Ankara: Nobel.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 14(3), 445-460.
- Baykara, S. (2010). İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü için Pazarlama Ve Satış Stratejilerinin Geliştirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Bayraktar, E. (2006). Satın Alma Süreçlerinde Değişim Mühendisliği: Bir Vaka Çalışması. Yönetim Dergisi, (55), 16-24.
- Bilge, H. (2005). İşletmelerin Global Rekabet Ortamında Rekabet Güçlerini Arttırıcı Bir Yaklaşım: Outsourcing. Akademik Bakış, (5), 1-9.
- Buckingham, M. ve Vosburgh, R.M.(2001). The 21st Century Human Resources Function: It's The Talent, Stupid!, Human Resource Planning . 24(4), 17-23.
- Burden, R. ve Proctor, T. (2000). Creating A Sustainable Competitive Advantage Through Training. Team Performance Management: An International Journal, 6(5-6), 90-97.
- Ceylan, N.(2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi Ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cohn, J.M., Khurana, R., Reeves, L. (2005).İşiniz Ona Bağılıymış Gibi Yetenek Geliştirmek. (Çev. İ. Gülfidan). İstanbul: Mess Yayınları, 51-70.
- Colvin, G.(2011). Yetenek Dediğin Nedir ki? (2. Basım).Çev. Kemal Atakay. İstanbul: Elma Yayınevi.
- Conaty, B. ve Charan, R.(2011). Yetenek Sarrafları (1. Basım).Çev. Nadir Özata. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Çivi, E. (2001). Rekabet Gücü: Literatür Araştırması, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi 8(2): 21 - 38.
- Demircioğlu, H. (2010). Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründen Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking. Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(7), 1-22.



Düzgün, R. (2007). Türkiye'nin Uluslararası Rekabet Gücü: Çok Değişkenli İstatiksel Bir Analiz. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,1(23), 421-440.

Eren, E.(2013). Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta.

Erickson, T.J., ve Gratton, L. (2007). Burada Çalışmak Ne Anlama Geliyor?. (Çev. İ. Gülfidan). İstanbul: Mess Yayınları.

Gerek, İ.H. (2010). Türk İnşaat Sektöründe Benchmarking Yönetim Tekniğinin Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.

Güneş, M. Ö. (2006). Nitelikli İşgücü ve Uluslararası Rekabet Gücü: Türkiye Uygulaması, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri

Güngör, M. (2007). Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing): Kahramanmaraş'taki Hastanelerde Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Güngör, K. M.(2013). Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Hewlett, S.A., ve Luce, C.B. (2005). Çıkışlar Ve Girişler. (Çev. İ. Gülfidan). İstanbul: Mess Yayınları.

Heywood, C. ve Kenley, R. (2008). The Sustainable Competitive Advantage Model For Corporate Real Estate. Journal of Corporate Real Estate, 10(2), 85-109.

Javalgi, R.G., Radulovich, L.P., Pendleton, G., Scherer, R.F. (2005). Sustainable Competitive Advantage Of İnternet Firms: A Strategic Framework And İmplications For Global Marketers. International Marketing Review, 22(6), 658-670.

Karabulut, A.T. (2009). Türkiye'nin En Büyük Sanayi Kuruluşlarının Kıyaslama Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (15), 1-16.

Karasar, N. (2009), Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Nobel Yayıncılık

Kaya, A. (2019), Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ve Stratejik Yetenek Yönetiminin İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

Khandekar, A. ve Sharma, A.(2005). Managing Human Resource Capabilities for Sustainable Competitive Advantage: An Empirical Analysis From Indian Global Organisations. Education+Training. 47(8-9), 628-639.

Kösekahyaoğlu, L. ve Özdamar, G. (2005). Türkiye, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Polonya Ve Estonya'nın Sektörel Rekabet Gücü Ve Dış Ticaret Yapısı Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz, Sosyoekonomi Dergisi, 2: 73 - 102.

Mazzarol, T. ve Soutar, G.N. (1999). Sustainable Competitive Advantage For Educational institutions: A Suggested Model. International Journal of Educational Management, 13(6), 287-300.

Özalp, İ.(2013). Yönetim ve Organizasyon (1. Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Porter, M.E. (2015). Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri, (Çev.: Gülen Ulubilgen), İstanbul: Aura.

Ready, D.A., ve Conger, J.A. (2007). Şirketinizi Bir Yetenek Fabrikası Haline Getirin. (Çev. İ. Gülfidan). İstanbul: Mess Yayınları, 71-91.

Sabır, H. (2010). Azgelişmiş Ülkelerde Rekabet ve Kalkınma. İstanbul: Derin Yayıncılık.

TDK, sozluk.gov.tr, 21.07.2022



Tokgöz, E. (2016), Çift Yetenekli Pazarlamanın Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Yoluyla Pazar Ve Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Çanakkale.

Türkkan, E. (2001). Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı. Ankara: Turhan Kitabevi.

Ünver, Y.(2005). İşletmelerde Kariyer Yönetimi Ve Performans Değerlendirme Sistemleri. Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yıldırım, E.(2016). Stratejik Yetenek Yönetimi Ve İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.