

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN YETENEK YÖNETİMİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI*

Gökhan ULUDAĞ¹

ÖZ

Günümüz organizasyonlarının alanında başarılı olması ve uzun süre kalıcı olabilmesi için çağdaş yönetim anlayışlarından yararlanmaları gerekmektedir. Yetenek yönetimi anlayışı da bu çağdaş yöntemlerden birisidir. Yetenek yönetimi anlayışında yetenekli çalışanlar organizasyon bünyesine kazandırılır ve çalışanlar yetenekleri doğrultusunda görevlendirilir. Organizasyonların bu doğrultuda yetenek yönetimine pozitif katkı sağlayan uygulamaları devreye sokması gerekmektedir. Lider-üye etkileşimi de yetenek yönetimi üzerinde pozitif etki yapan uygulamalardan birisidir ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşime odaklanır. Bu sebeple hem kamuda hem de özel sektörde organizasyonların Lider-üye etkileşimini artırmalarında yarar olduğu söylenebilir. Bu araştırmanın amacı; lider-üye etkileşimi ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve yetenek yönetimi üzerinde lider-üye etkileşiminin nasıl bir etkisi olduğunu gösterebilmektir. Bu kapsamda, Ankara ilinde bulunan beş kamu kurumunun (Sağlık İl Müdürlüğü, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü, İşkur İl Müdürlüğü, Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü) personelleri üzerinde anket yoluyla veriler toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda, Lider-üye etkileşimi ile yetenek yönetimi arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider-üye etkileşimi, yetenek yönetimi, verimlilik

A FIELD RESEARCH ON THE EFFECT OF LEADER MEMBER EXCHANGE ON TALENT MANAGEMENT

ABSTRACT

Today's organizations need to benefit from modern management concepts in order to be successful and long-lasting. Talent management is also one of these modern methods. In talent management, talented employees are recruited to the organization and the employees are assigned according to their capabilities. In this direction, organizations should implement the practices that contribute positively to talent management. Leader-member exchange is also one of the applications that have a positive impact on talent management and focuses on the interaction between managers and employees. For this reason, it can be said that organizations in both the public and private sectors are beneficial in increasing Leader-member exchange. The purpose of this research; to determine the relationship between leader-member exchange and talent management and to demonstrate the effect of leader-member exchange on talent management. In this context, data were collected through a questionnaire on the personnel of five public institutions in Ankara (Provincial Directorate of Health, Provincial Directorate of Youth and Sports, Provincial Directorate of Culture and Tourism, Provincial Directorate of Employment, Provincial Directorate of Environment and Urbanization). As a result of the study, it was found that there was a significant and positive relationship between leader-member exchange and talent management.

Keywords; Leader-Member Exchange, Talent Management, Productivity

Giriş

¹ Dr., Emniyet Genel Müdürlüğü, guludag@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-4763-7511

*Bu çalışma, Dr. Gökhan ULUDAĞ'ın Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsünde, "Lider-Üye Etkileşiminin Yetenek Yönetimi ve İşgören Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Ankara Örneği" başlıklı tezinden üretilmiş olup, D.Ü. BAP Projesi tarafından desteklenmiştir.

Received/Geliş:27/05/2019 Accepted/Kabul:01/10/2019, Research Article/Araştırma Makalesi

Cite as/Alıntı: Uludağ, G. (2019), "Lider Üye Etkileşiminin Yetenek Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt 28, sayı 2, s.338-353.

Her geçen gün insan nüfusundaki artışla birlikte iş alanları ve iş ihtiyacı da artmaktadır. İnsanların taleplerine cevap verebilmek amacıyla çok sayıda organizasyon faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu organizasyonların bir kısmı Devlet bünyesinde kamu hizmeti yürütmekte olup diğerleri ise özel sektör içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Kamuda faaliyet sürdüren organizasyonların insanlara sağladığı hizmet ne kadar hızlı ve kaliteli olursa insanların da memnuniyet oranı o kadar yüksek olacaktır. Aynı şekilde özel sektörde faaliyet sürdüren organizasyonların müşterilerin beklentilerine cevap verebildikleri oranda tercih edilebilirliği artacaktır.

Geniş kitleler tarafından tercih edilen organizasyonların müşterilerini artırmaları, ekonomik güçlerini büyütmeleri, yeni iş kollarına müracaat etmeleri ve bulunduğu sektör içerisinde zirveye çıkmaları mümkün olabilecektir. Kamu kurumları açısından ise daha hızlı hizmet üreten, insanların taleplerine en uygun şekilde cevap verebilen organizasyonlar diğerleri tarafından örnek alınan, bilgi ve tecrübelerinden istifade edilen ya da en başarılı ödülüne sahip olma imkânını yakalayabilir.

Organizasyonların programlarına ve çalışma bakış açılarına yön veren liderleri bulunmaktadır. Bu nedenle liderlere büyük görevler düşmektedir. Günümüz organizasyonlarında birçok çalışan liderlerinin tavırlarına, hareket tarzına ve iş disiplinine göre kendisini şekillendirmektedir.

Liderlerin en büyük özelliklerinden birisi de etkileme gücüdür. Liderler bu özellikleri sayesinde insan kitlelerini peşinden sürükleyebilir ve bir amaç doğrultusunda harekete geçirebilirler. Lider-üye etkileşimi de liderlerini astları ile olan etkileşimi açıklayan teorilerden birisidir. Lider-üye etkileşimi anlayışı sayesinde organizasyon içerisinde görev yapan kişilerle, lider pozisyonunda bulunan kişilerin gerçekleştirdiği farklı ilişkiler konu edinilmektedir ve bu teorinin organizasyonun yararına olacak birçok konuya katkı sağlaması beklenmektedir. Yetenek yönetimi anlayışı da bu konulardan birisidir. Yetenek yönetimi; organizasyonlar ve kurumlar için büyük bir önemi olan ve son yıllarda isminden oldukça söz ettiren yaklaşımlar arasındadır. Günümüzde teknolojinin getirdiği olanaklar kadar önem arz eden başka bir husus da bilgidir. Bilgiden en doğru şekilde yararlanan ve organizasyonların çıkarlarına yönelik değere dönüştüren yetenekli çalışanlar, organizasyonların rekabet üstünlüğünü elinde tutmaları ve hedeflerine varabilmeleri noktasında stratejik bir öneme sahiptir. Yetenek yönetimi sayesinde çalışanların yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanılarak, organizasyona üst seviyede katkı sağlanması ve çalışanların uzmanlık alanlarında işini severek yapması hedeflenmektedir.

Bu anlayışla birlikte; çalışanların sayısal oranının yüksekliğinin ötesinde yetenekli çalışan sayısının baz alındığı ve yetenekli çalışanların yeteneklerinin doğru bir şekilde yönetilmesinin hedeflendiği bilinmektedir. Bu anlayış doğrultusunda organizasyon ve kurumlar yetenekli çalışanların keşfedilmesini, kendi içlerine entegre edilmesini, yeteneklerinden en üst düzeyde istifade edilmesini ve organizasyon bünyesinde uzun süre kalmaları hedeflenmektedir.

Bu çalışma, lider üye etkileşiminin yetenek yönetimine etkilerini, Ankara' da faaliyet gösteren beş kamu kurumunda incelemeye yöneliktir. Bu çalışma için adı geçen kamu kurumlarının tercih edilme nedeni ise kurumların hiyerarşik çalışma düzeninde farklı statülerde çalışanların olması, bu farklı statülerde çalışanların etkileşim düzeyi ve bu etkileşimin çalışanların yetenek yönetimine etkisinin tespit edilmek istenmesidir.

Teorik Çerçeve

Lider Üye Etkileşimi

Liderlik tarih boyunca önem arz eden konulardan birisi olmuştur. Birçok imparatorluğun ve devletin güçlenmesinde ve yıkılmasında liderlerin büyük katkıları olmuştur. Günümüzde ise hem kamu hem de özel sektördeki organizasyonların başarısı ve ticari karları noktasında liderler oldukça stratejik öneme sahiptir. Bu doğrultuda liderlikle ilgili yapılan çok sayıda teorem bulunmaktadır. Lider-üye etkileşim teorisi de bu teoremlerden birisidir.

Lider-üye etkileşimi anlayışında, lider üyelerinin hepsine karşı aynı davranışı sergilememekte ve her biri ile farklı tarzda ilişkiler gerçekleştirmekte (Graen ve Schiemann, 1978: 211) ve liderin tüm astlarıyla birebir etkileşim sağladığı öngörülmektedir (Dunegan, Duchon ve Uhl-Bien, 1992: 59-60). İnsanların iş hayatındaki işe bakış açıları değişebilmektedir. Kimi çalışanlar yaptıkları işi en iyi şekilde sonuçlandırmayı planlarken kimileri günlük ortalama düzeyde çalışmayı kimisi ise umursamaz bir şekilde iş yapma düşüncesi içerisinde olabilmektedir. Bu nedenle organizasyon içerisinde lider pozisyonunda bulunanların tüm çalışanlarla aynı şekilde iletişim kurması ve etkileşim içerisinde olması düşünülemez.

Lider-üye etkileşim modeli ile ilgili akademisyenler; nezaretçilerin (üst) birlikte görev yaptıkları tüm astlarına (izleyicilere) karşı tek tipte bir liderlik davranışı göstermediklerini, farklı astlara farklı şekillerde davranışlar sergilediklerini öngörerek, liderin görev itibarıyla kendi emrindeki izleyicilerin her biri ile birebir etkileşiminin nasıl farklı tarzlarda olduğuna vurgu yapmaktadır (Cevrioğlu, 2007: 17). Özellikle yüksek düzeyde performans sergileyerek liderlerinin tüm çalışanlarına eşit muamele yaptığından şikâyet eden çalışanların liderlerin her çalışan için farklı etkileşimde olması nedeniyle son derece hoşnut olacağı bir yaklaşım olduğunu belirtmek gerekir.

Dinesh ve Liden (1986: 621), ilk başlarda üyenin bireysel olarak sahip olduğu özelliklerinin lider ve üye arasındaki ilişki noktasında önemli bir etkiye neden olduğu; daha sonra oluşan etkileşimde ise liderin altında bulunan çalışana yetkiler vermek suretiyle bilgi paylaşımı gerçekleştirdiği, şayet başarılı olursa üyeye karşı güven duygusu artması sonucu daha fazla yetki verildiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda daha üst pozisyonları elde etmek isteyen astların, sergileyecekleri performans doğrultusunda liderlerinin güvenini daha fazla kazanmaları ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri noktasında gerekli fırsatları elde etmeleri söz konusudur.

Kendisine fırsatlar verilen çalışanların bu fırsatları iyi değerlendirmeleri gerekmektedir. Nitekim doğru değerlendirilen fırsatlar, çalışanların üstleri ile olan ilişkilerini daha iyi noktalara taşıırken, bulunduğu organizasyonda daha üst noktalara gelmek isteyen çalışanlara olanak tanımaktadır.

Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesi

Lider-üye etkileşimi neticesinde genel olarak pozitif sonuçlara ulaşabilmek için karşılıklı gerçekleştirilen ilişkilerin yüksek kalite düzeyinde olması büyük önem taşımaktadır. Ast pozisyonunda bulunan birisinin liderini takdir etmesi, astın lider üye etkileşiminin kalitesi ile ilgili bakış açısıyla orantılıdır. Aynı şekilde liderin astları ile ilgili bakış açısı, lider-

üye etkileşiminin kalitesiyle doğru orantılı gerçekleşmektedir (Wayne, Shore ve Liden, 1997: 88).

Lider-üye etkileşiminde, lider ile astları arasındaki ilişkinin kaliteli olabilmesi için önem arz eden konulardan birisi karşılıklı güvenin gerçekleşmesidir. Karşılıklı gerçekleştirilen ilişkinin güvenilir olduğu hissedilmeye başlar ise değişim artacak ve etkileşim daha kuvvetli hale gelecektir, ayrıca lider-üye etkileşimi gelişim süreci güven geliştirme süreci olarak değerlendirilebilir ve güvene etki etmesi noktasında kişisel özellikler ve davranışların da önem arz ettiği ifade edilebilir (Novak ve Graen, 1987: 206, Bauer ve Green, 1996:1558).

Liderin davranışlarının altında görev alan kişiler tarafından adil olarak değerlendirilmesi halinde kaliteli lider-üye etkileşiminin kurulmasına olanak sağlanmış olacaktır (Pellegrini ve Scandura, 2006: 266).

Lider-üye etkileşiminin yüksek düzeyde gerçekleştiği durumlarda; liderin astlarının işte gösterdiği performansı, kişisel ve iş odaklı problemleri ve görevi yerine getirirken verimliliklerini daha üst seviyeye nasıl çıkarabileceklerine dair sık sık değerlendirmeler yaptıkları görülmüştür (Graen, Liden ve Hoel, 1982: 871). Liderler, düşük seviyede lider-üye etkileşimi gerçekleştirdikleri çalışanlarının işten kaynaklanan itirazlarının gerekçesini düşük kaliteli ilişkiye dayandırmakta, fakat yüksek düzeyde lider-üye etkileşimi gerçekleştirdikleri astlarının itirazlarını ise haklı oldukları kanaati ile geçerli bir nedene dayandırmaktadırlar (Tepper vd., 2006: 190).

Lider-üye etkileşiminin kalitesinde bazı faktörlerin önemli olduğu bilinmektedir. Bu faktörlerin bazıları etkileşimi olumlu yönde etkileyebileceği gibi bazıları da olumsuz etkileyebilir.

Lider ile astlarının yaş farkının yüksek olması nedeniyle; işe olan bakış açısı ve çalışma tarzlarının birbirine benzememesi durumu söz konusu olabilir. Astlarından yaş farkı hayli yüksek olan liderin onu yeterince tecrübe sahibi olarak görmemesi, ciddiye almaması ve görüşlerine değer vermemesi durumları söz konusu olabilir. Bununla birlikte çalışanların farklı cinsiyetlerde olması da birbirlerine karşı mesafeli olmalarına ve etkileşimin zayıf kalmasına yol açabilir.

Lider ve astları arasındaki etkileşim kalitesine etki eden unsurlardan birisi de örgüt iklimidir. Örgütün yapısı ve örgüt içi atmosfer çalışanları tatmin ediyorsa ve pozitif yönde ise lider-üye etkileşiminin kalitesinin seviyesi de buna paralel olarak artabilir. Yoğun rekabet ortamı, iş ilişkilerinin otoriter bir yapıya bürünmesi, keskin hiyerarşik anlayış gibi durumlar ise lider-üye etkileşim kalitesini negatif şekilde etkilemektedir (Cogliser and Schriesheim, 2000: 488). Çalışanların işten kaynaklı sorunları dile getirirken kendilerini baskı altında hissetmeleri, şeffaf yönetim anlayışının olmamasına ve etkili iletişimin kurulamamasına yol açabilir.

Kaliteli bir etkileşim noktasında önemli hususlardan birisi de çalışanın lider üzerinde bıraktığı ilk izlenimdir. Bu durumun altında yatan neden, liderin çalışana vereceği görev ve sorumluluklarının altında ilk izlenim etkisi yatacak olup, çalışandan beklentilerinin hangi oranda olacağını göstergesidir (Aslantaş, 2007:164). İlk izlenimin oldukça önemli olduğu yönetim anlayışında astların üstleri ile görüşmeye gitmeleri durumunda kendilerine sorulabilecek tüm soruları önceden tespit ederek gitmelerinde fayda olacağı söylenilebilir.

Kaliteli bir etkileşimin gerçekleşmesi astların üstlerine olan bağlılıklarının artmasına dolayısıyla yetki devri ve üst konumlara gelebilme olanağına, güven ortamına

yol açarken düşük düzeyde bir etkileşim gerçekleşmesi güçlendirmenin etkilerinin azalmasına, itiraz, dedikodu ve prestij kaybına yol açabilecektir (Çağlar,2008:80).

Lider-üye etkileşiminin kaliteli olmasının astlar açısından daha önemli olduğu söylenilebilir. Nitekim üstleri tarafından daha fazla tanınmaları ve çeşitli fırsatların kendilerine sunulması söz konusu olabilir. Aksi durumda istenilmeyen yerde çalışma ve hatta işten çıkartılma durumlarıyla dahi karşılaşılabilir.

Yetenek Yönetiminin Tanımı ve Kavramsal Çerçeve

Yetenek yönetimi kavramı 20. yüzyılın 2. yarısında, gelişmiş ülkelerde, bilgi teknolojilerinin kullanımının artmasıyla kendisinden söz ettirmiş ve sonraki yıllarda ise daha fazla gündeme gelmiş bir kavramdır.

Bilgi ve bilgi teknolojilerinin ilk kullanıldığı yıllarda sanayi ve tarım alanlarında, daha sonra ki yıllarda ise eğitim, sağlık ve iletişim gibi birçok alanda yararlanılması ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Yetenek yönetimi kavramının ortaya çıkışıyla, iş hayatı içerisinde insanların değerinin giderek artarak maksimum düzeye ulaşmasına, rekabet avantajı elde etmek için insanın en değerli sermaye olarak algılanmasına yol açmıştır (Altınöz, 2009: 15).

Son yıllarda organizasyonların, rakiplerine karşı rekabet avantajını elde edebilmek ve istikrarlı bir şekilde varlıklarını sürdürebilmek için odaklandıkları konulardan birisi de insan unsuru olmuştur. İnsanların sadece fiziki unsurlarıyla değerlendirerek robotlar gibi çalışmasını bekleyen bakış açısından uzaklaşarak, duygu, düşünce ve psikolojileri dahil olmak üzere çok yönlü olarak ele alındığı, yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanılmak istenildiği modern uygulamalar kullanılmaya başlanmıştır. Yetenek yönetimi de bu modern uygulamalardan bir tanesidir.

Yetenek yönetimi; yeteneğin organizasyon içerisinde stratejik yönetime odaklanıldığı, uzun süreli bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Anlayışın temelinde; stratejik hedefleri gerçekleştirebilmek için doğru zamanda, doğru konumlarda, doğru kişilere görev verilerek istenilen yetenek arzına ulaşılabilmesidir (Yılmaz, 2009: 11).

Yetenekli insanlar doğru yerlerde istihdam edilerek yeteneklerinden istifade edilmez ise bu kişileri bulundurma anlamı ortadan kalkar. Çalışanlarda isteksizlik ve küskünlüğe yol açabilir.

Collings ve Mellahi (2009:304) yetenek yönetimi kavramını; bir organizasyonun sürdürülebilir rekabetçi avantajına fark edilecek oranda katkı sağlayan kritik pozisyonların sistematik bir şekilde tespit edilmesini, bu pozisyonlarda başarılı bir şekilde görev yapabilecek potansiyeli ve performansı üst seviyede çalışanların yer aldığı bir yetenek havuzunun oluşturulmasını, bu pozisyonların yetkin çalışanlarla doldurulmasını daha kolay hale getirecek ve onların organizasyonlarına olan bağlılıklarının sağlanmasına yol açacak farklılaşmış bir insan kaynağı mimarisinin oluşturulmasını içeren faaliyetler ve süreçler bütünü şeklinde ifade etmişlerdir. Bir ürünü üretmek için elinde birçok birimi olan bir organizasyonun bütün birimlerinde yetenekli çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Herhangi bir birimde meydana gelen hata ürünün tamamını etkileyeceği için tüm çalışanların emeği zayi olmuş olacaktır. Bu doğrultuda yetenek yönetiminin ne kadar önemli olduğu karşımıza çıkmaktadır.

Yetenek yönetimi anlayışında işgücü planlaması ve yetenek analizi yapılmaktadır; işe alma, personele verilen eğitim ve geliştirme programları, elde tutma, yetenek tespit etme safhalarından oluşan ve yedekleme planlamasını içeren bir süreç olarak

görülmektedir (Hartmann, Feisel ve Schober, 2010: 171). Bu sürecin bütün safhalarının kendisine göre ayrı bir önemi vardır ve bir bütünü oluşturmaktadır.

Yetenek yönetimi genel bir iş analizinden farklıdır. Organizasyona birçok açıdan avantaj sağlamaktadır. Örgütsel etkinliğin artmasına yol açarak, çalışan ve işveren arasındaki ilişkilerin nasıl olması gerektiğine yön vermekte ve davranışsal kılavuz olarak değerlendirilebilmektedir. Yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Aksi taktirde yanlış uygulanan yetenek yönetimine karşı negatif tavırların sergilenmesi ve direnç gösterilmesi söz konusu olabilir (Heinsman vd., 2008: 609-610). Yetenek yönetimi uygulamalarından önce tüm hazırlıkların yapılması ve uygulanacak çalışanlara gerekli bilgilendirmenin yapılması önemlidir.

Stratejik Yetenek Yönetimi

Yetenekleri stratejik bir rekabet kaynağı şeklinde belirten Prahalad ve Hamel (1990:82) bu kaynağın organizasyon içinde paylaşım odaklı birlikte öğrenmenin neticesi olarak görüldüğü, her çeşitte bilgi, uzmanlık, deneyim, kültürel kodlar ve teknik süreçlerle etkileşim içinde olarak organizasyona özgü temel yeteneğe dönüştüklerini ve bunun sonucunda da, taklit edilmesi kolay olmayan rekabet gücü sağladığını ifade etmişlerdir. Stratejik hareket etmek, yapılan işin planlı olması, zaman ve yer olarak doğru tercihlerde bulunmayı kapsamaktadır.

Strateji, çalışanların ve çalışanlara verilen rollerdeki tercihlerde doğru bir şekilde analiz edilmesi ve uygulanabilmesiyle alakalıdır (Huselid, Beatty ve Becker, 2008: 47). Yetenek yönetimi, insan kaynakları planlamasının vazgeçilmez unsurları arasındadır ve bir organizasyonun beşeri yetisinin istikrarlı bir şekilde herhangi bir sorun yaşamadan yönetilmesi, o organizasyonun etkin stratejik yönetim sürecine büyük ölçüde katkı sağlamaktadır (Schutz ve Carpenter, 2010: 19). Organizasyonların önem arz eden konularına göre ihtiyaç dizinini belirlemesi ve zamanı geldiğinde uygulaması stratejiyle ilgilidir.

Stratejik yetenek yönetimi, organizasyonların rekabet üstünlüğünü sağlama konusunda; etkisi büyük olan kilit pozisyonların sistemli olarak tanımlanmasını, bu alanlarda vazife üstlenebilecek potansiyeli yüksek ve üst düzeyde performans ortaya koyabilecek kişilerden oluşan bir yetenek havuzunun oluşturulmasını, yetenekli kişiler ile bu pozisyonlarda doğru zamanda görev alabilmesine olanak sağlamak için farklılıklar arz eden bir beşeri kaynak yapısının geliştirilmesini ve bu unsurların organizasyonlara daimi sadakat içerisinde olmalarını kapsamaktadır (Collings ve Mellahi, 2009: 304; Mellahi ve Collings, 2010: 143). Stratejik hamleler genel olarak uzun zamana dayalı hedefleri kapsamaktadır. Bu nedenle stratejik yetenek yönetiminin de organizasyonlara uzun süreli ve istikrarlı başarıyı hedeflediği söylenebilir.

En iyi yeteneği elinde bulundurmamak, tek başına rekabetçi başarının garanti edildiği anlamı taşımamaktadır. Günümüz dünyasının ekonomik bakış açısında istikrarlı rekabetçi başarının temelinde, rekabet içinde olabilmek için ihtiyaç duyulan tüm becerileri temin edebilmek ve sürdürülebilmek için gerekli olan yetenekle güçlendirilmiş organizasyonun oluşturulmasıdır (Cheese, Thomas ve Craig, 2008: 9). Organizasyonlar içinde bulunan yetenekli çalışanların nicelik ve nitelik olarak artırılması, zayıf kalan yönleri olanların eksiklerini tamamlaması ve en başarılı çalışanlarla rekabet edebilecek seviyeye getirilmesi, mevcutta boş bulunan kadrolara zaman kaybetmeksizin uzman

çalışanların görevlendirilmesi, önceden hazırlıkları yapılmış stratejik yetenek yönetimi anlayışıyla mümkün olabilir.

Yetenek yönetimi bilgi stratejisi oluşturmak için organizasyonlar katı bir şekilde tekrar değerlendirme, kontrol ve sorgulama yöntemlerine müracaat etmek zorundadır. Yetenek yönetimi, destekleyici yönleriyle birlikte yönetici pozisyonunda bulunan karar alıcılar için bilgisel değeri yönüyle değerlendirilmeye alınmalıdır (Berger, 2004: 431). Stratejik yetenek yönetiminde soyut unsurlar yerine somut ifadelerin kullanıldığı ve rakamsal verilerle hareket edilerek amaca ulaşılması öngörülmektedir.

Yetenek Yönetiminin Önemi

Yetenek yönetimi, organizasyonlar için stratejik bir öncelik olarak değerlendirilmekte ve kuruluşlar için istikrarlı bir şekilde ivme kazandıran kritik bir başarı unsuru şeklinde değerlendirilmektedir (Davies ve J.Davies, 2010: 418). Organizasyonlar genel olarak uzun yıllar boyunca hizmet vermeyi ve sürekli olarak gelişmeyi hedeflemektedirler. Bu doğrultuda karşılarına çıkabilecek tüm risklerin göz önünde bulundurulması stratejik planların hazırlanması gerekmektedir. Yetenek yönetimi de bu stratejik planın bir parçası olması gereken önemli faktörler arasındadır.

İş hayatında meydana gelen hızlı değişimler nedeniyle organizasyonlar, bu değişimlere uyum sağlayabilmek, gelişmek ve zirveye ulaşabilmek için değişime yön vermek mecburiyetindedirler. Değişime yön verebilmek amacıyla bazı unsurları uygulamak gerekmektedir. Bu doğrultuda; sürekli olarak hazırda bulunan yöntemlerin, ürün ve hizmetlerin gözden geçirilerek, yenilikçiliğe vurgu yapan organizasyon pozisyonunda olunması önem arz etmektedir (Altınöz, 2009:17). Yaşam içerisinde her şeyin çok kısa bir süre içerisinde değiştiği göz önünde bulundurulursa, organizasyonların kendilerini daimi olarak yenilemeleri gerekmektedir. İnsanların en yeni ve en gelişmiş olan ürünlere talepte bulunması ve heyecan duyması, bu değişimi yakalayamayan organizasyonların yıkılışıyla sonlanabilir.

İnsanların bir işte istihdam edilmesi, görev alacağı alanlarda gerekli eğitimin verilmesi ve organizasyonda tutulması ekonomik yükü olan ve zor bir süreçtir. Organizasyon içinde görev alan kişi, ifa ettiği işlerde daha donanımlı ve profesyonel hale geldiğinde daha fazla öğrenerek organizasyon için daha değerli hale dönüşmektedir. Bir organizasyonda görev yapan kişinin sahip olduğu bilgiler organizasyonun değil o kişinin kendisininindir. Bu nedenle, bir çalışanın ne ölçüde değerli olduğunun ve görevini ifa ettiği organizasyon içinde hangi rolü gerçekleştireceğinin bilinmesi noktasında, kişilerin yetenek, bilgi ve uzmanlıklarını doğru analiz edebilmek büyük önem taşımaktadır. Bir organizasyonda çalışan personelin, gününün büyük bir kısmını iş alanında geçirmesine rağmen, yeteneklerinin küçük bir bölümünden istifade edilmektedir. Bu durumun ortadan kaldırılması noktasında çalışanların yetenek, bilgi ve becerilerini net ve şeffaf bir şekilde gösterebilmelerine olanak sağlayan çalışma şartlarının ve örgüt ikliminin oluşturulmasında gerekli adımlar atılmalıdır (Şerbetçi, 2003:8). Yetenek yönetiminin etkili bir şekilde uygulandığı organizasyon, elde ettikleri ile birlikte prestij açısından da istediği konumu yakalayabilir.

Geleneksel personel yönetimi anlayışında maliyete sebep olan varlıklar olarak görülen çalışanlar, modern insan kaynakları yönetimi anlayışında organizasyonların sahip olduğu en değerli varlıklar şeklinde değerlendirilmektedir. Yetenek yönetiminde görev yapan personele gerekli değer verilerek, personelin fark edilmesi, organizasyona

kazandırılması ve organizasyonda kesinlikle kalıcı olması gereken yetenekler olarak dikkat çekmektedirler (Atlı, 2012: 80). Yetenek yönetimi anlayışıyla birlikte organizasyonlarda görev alan kişiler ifa ettikleri işleri daha özverili ve içten bir şekilde yerine getirebilir ve bu doğrultuda organizasyonda çalışanların güzel bir ortamda çalışabilmesi ve istediği sonuçlara ulaşabilmesi mümkün olabilir.

Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı; lider-üye etkileşimi ve yetenek yönetimi anlayışını incelemek ve aralarındaki ilişkiyi organizasyonlarda çalışanlardan elde edilen veriler vasıtasıyla ortaya koymaktır.

Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de devletin işlerinin sistematik bir şekilde faaliyetlerini yürütebilmesi ve toplumun tamamına hizmet sunulması amacıyla görev ifa eden birçok kamu kurumu bulunmaktadır. Bu kurumlarda görev yapan personel yeteneklerini ne kadar fazla kullanabilirlerse onlardan alınan verimde o düzeyde yüksek olur ve elde edilen hizmet de o derecede kaliteli olacaktır.

Bu araştırmada Ankara ilinde bulunan Sağlık İl Müdürlüğü, Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü ve İşkur İl Müdürlüğü'nde; Lider-üye etkileşiminin ne düzeyde olduğunun ölçülmesi, sunulan hizmet kalitesinin ve verimliliğin artırılması noktasında, lider-üye etkileşiminin yetenek yönetimi ile olan ilişkinin tespit edilmesi açısından son derece önemlidir.

Literatürde lider-üye etkileşiminin yetenek yönetimi üzerinde etkisine yönelik araştırmaların kısıtlı sayıda olduğu görülmüştür. Araştırmanın bu yönüyle literatüre katkı sağlaması beklenilmektedir.

Araştırmanın Evreni – Örnekleme

Araştırmanın evreni; Ankara ilinde Sağlık İl Müdürlüğü, Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü ve İşkur İl Müdürlüğü'nde çalışan 1630 personelden oluşmaktadır. Örneklem grubunun oluşturulmasında, araştırma için seçilen kurumların çalışan sayısı baz alınarak tabakalı örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Bu doğrultuda ilgili kurum müdürleri ile görüşülerek gerekli yazılı izinler alınmış olup, il müdürlüklerinde görevli personel yardımıyla anket soruları 800 personele dağıtılmıştır. Toplanan anketlerden araştırmaya uygun 406 anket değerlendirilmeye alınarak örneklem grubu oluşturulmuştur.

Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

H1. Lider-üye etkileşiminin genel boyutu ile yetenek yönetimi pozitif ve anlamlı ilişkilidir.

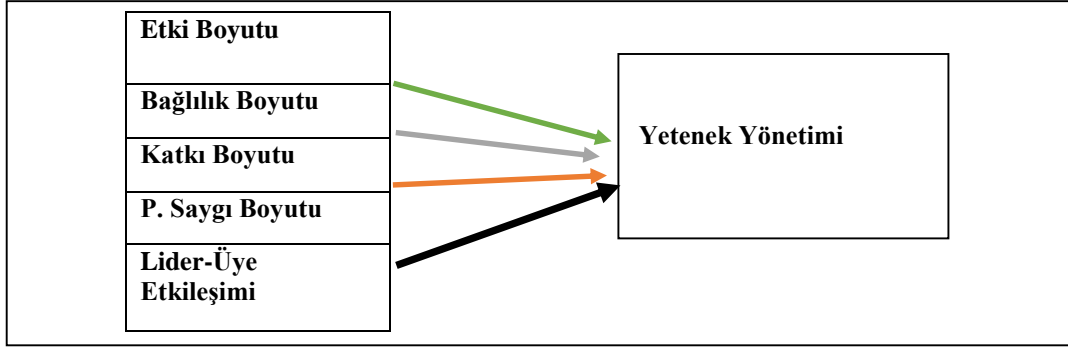
H2. Lider-üye etkileşiminin etki boyutu ile yetenek yönetimi pozitif ve anlamlı ilişkilidir.

H3. Lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutu ile yetenek yönetimi pozitif ve anlamlı ilişkilidir.

H4. Lider-üye etkileşiminin katkı boyutu ile yetenek yönetimi pozitif ve anlamlı ilişkilidir.

H5. Lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu ile yetenek yönetimi pozitif ve anlamlı ilişkilidir.

H6. Lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının yetenek yönetimine etkisi farklıdır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırmanın Yöntemi ve Ölçüm Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket uygulamasından yararlanılmıştır. Anketin giriş bölümünde, anketi cevaplandırarak kişileri bilgilendirecek bir metin yer almaktadır. Bu metinde özellikle anketin akademik bir çalışma için kullanılacağı, farklı bir yerde kullanılmayacağı ve gönüllülük esasına dayandığı hususları belirtilmiştir. Anketler dağıtılırken hiçbir sorunun boş bırakılmaması gerektiğine özellikle dikkat çekilmiştir.

Anket formunun birinci bölümü, örnekleme yer alanların; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, iş tecrübesi, işteki konumları gibi özelliklerin yer aldığı demografik bilgileri içermektedir.

Anket formunun ikinci bölümünde, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen, etki-bağlılık-katkı-profesyonel saygı olmak üzere 4 boyuttan ve 12 maddeden oluşan ölçekte, katılımcılardan bu 12 ifadeyi “Kesinlikle katılmıyorum”dan (1) “kesinlikle katılıyorum”a (5) kadar uzanan 5 aralıklı likert ölçeği üzerinde cevaplamaları istenmiştir.

Anket formunun üçüncü bölümünde, Tutar, Altınöz ve Çöp (2011) tarafından geliştirilen, 18 maddeden oluşan ve tek boyutlu olan yetenek yönetimi ölçeğinden alınan 10 maddenin uyarlanması ve daha sonra 8 madde daha eklenerek uyarlanan Uludağ’ın (2016) doktora tezinde kullanılan 18 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır.

Verilerin Analizi

Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 21.0 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistik teknikleri (frekans dağılımı, faktör analizi, ortalama, t-testi, ANOVA, korelasyon, regresyon) kullanılıp sonuçlar yorumlanarak, ANOVA’da varyansların homojenliği durumunda Scheffe, varyansların homojen olmaması durumunda ise Tamhane's T2 çoklu karşılaştırma testleri kullanılmıştır. İstatistikî anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

Tablo 1. Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Değerleri

Temel Demografik Sonuçlar		F	%
Cinsiyet	Erkek	238	58,6
	Kadın	168	41,4
Medeni Durum	Evli	311	76,6
	Bekâr	95	23,4
Eğitim Durumu	İlköğretim	11	2,7
	Lise	85	20,9
	Yüksekokul	73	18,0
	Lisans	194	47,8
	Lisansüstü	43	10,6
Yaş Aralığı	18-31	105	25,9
	31-41	151	37,2
	41-51	108	26,6
	51-61	42	10,3
Çalışma süresi	0-5 Yıl	117	28,8
	6-10 Yıl	103	25,4
	11-15 Yıl	47	11,6
	16-20 Yıl	50	12,3
	21 ve üstü	89	21,9
Görev Unvanı	İşçi ve diğer	72	17,7
	Memur	218	53,7
	Şef- Birim Sorumlusu	29	7,1
	Uzman	75	18,5
	Şube Md.	12	3,0
Toplam		100	

Tablo 1’ de görüldüğü üzere; katılımcıların cinsiyetlerine bakıldığında % 58,6’sının 238 kişinin erkek olduğu, %41,4’ünün (168 kişinin) kadın olduğu görülmektedir. Bu durum katılımcıların cinsiyet oranlarının birbirine yakın olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların öğrenim durumlarına bakıldığında % 47,8 ile (194 kişinin), yani katılımcıların büyük bir kısmının üniversite mezunu olduğu gözükmektedir. Bu durumu sırasıyla % 20,9 ile (95 kişinin) lise mezunu, % 18 ile (73 kişinin) yüksekokul mezunu, % 10,6 ile (43 kişinin) lisansüstü mezunu, % 2,7 ile (11 kişinin) ise ilköğretim mezunu olduğunu göstermektedir. Bu durum öğrenim durumunun oldukça üst seviyede olduğu ve ilköğretim mezunlarının çok küçük bir dilimi oluşturduğunu göstermektedir.

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımına bakıldığında; % 37,2 ile (151 kişinin) 31-41 yaş grubunda olduğu, % 26,6 ile (108 kişinin) 41-51 yaş grubunda olduğu, % 25,9 ile (105 kişinin) 21-31 yaş grubunda olduğu ve % 10,3 ile (42 kişinin) 51-61 yaş grubunda olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların çalıştıkları kurumlardaki konumlarına (pozisyonlarına) bakıldığında; % 53,7 ile (218 kişinin), yani katılımcıların yarısından fazlasının memur konumunda olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumu sırasıyla % 18,5 ile (75 kişinin) uzman ve uzman yardımcısı olduğu, % 17,7 ile (72 kişinin) işçi ve diğer çalışanlardan olduğu, % 7,1 ile (29 kişinin) Şef- birim sorumlusu konumunda olduğu ve son olarak % 3 ile (12 kişinin) şube müdürü ve şube müdür yardımcısı konumunda olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında % 76,6 ile (311 kişinin), yani büyük bir bölümünün evli olduğu, % 23,4 ile (95 kişinin) bekâr olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında; % 28,8 ile (117 kişinin) 0-5 yıl arasında çalıştığı, % 25,4 ile (103 kişinin) 6-10 yıl arasında çalıştığı, % 21,9 ile (89 kişinin) 11-15 yıl ve üzerinde çalıştığı, % 12,3 ile (50 kişinin) 16-20 yıl arasında çalıştığı ve son olarak % 11,6 ile (47 kişinin) 11-15 yıl arasında çalıştığını göstermektedir.

Faktör Analizi

Yapılan çalışmada anket soruları KMO testi doğrultusunda incelenmiş ve değeri 0,865 olarak belirlenmiştir. Örneklemin yeterliliği çok iyi olarak değerlendirilebilir.

Barlett testi sonuçları da ($p<01$); verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum varyansın toplam % 76,842'sini açıklamaktadır.

Tablo 2. Lider Üye Etkileşimi İçin Faktör Analizi

KMO and Bartlett's Test		
Örneklemin Yeterliliğine Yönelik Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri	,865	
Bartlett Testi Sonuçları	Ki- Kare Değeri	2715,095
	Serbestlik Derecesi (sd)	66
	Anlamlılık Değeri (Sig.)	,000

Tablo 3. Yetenek Yönetimi İçin Faktör Analizi

KMO and Bartlett's Test		
Örneklemin Yeterliliğine Yönelik Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri	,945	
Bartlett Testi Sonuçları	Ki- Kare Değeri	5513,707
	Serbestlik Derecesi (sd)	153
	Anlamlılık Değeri (Sig.)	,000

Yapılan çalışmada anket soruları KMO testi doğrultusunda incelenmiş ve değeri 0,945 olarak belirlenmiştir. Örneklemin yeterliliği çok iyi olarak değerlendirilebilir.

Barlett testi sonuçları da ($p<01$); verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum varyansın toplam % 53,040' ını açıklamaktadır.

Korelasyon Analizi

Lider-üye etkileşiminin genel düzeyi ile yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0.628$; $p<0.01$). Lider-üye etkileşimi genel düzeyinin, yetenek yönetimi ile ilişkisinin varlığı, araştırmanın H1 hipotezinin kabul edildiğini göstermiştir.

Tablo 4. Lider üye etkileşimi ve alt boyutları ile yetenek yönetimi korelasyon analizi

		Yetenek Yönetimi
Lider-Üye Etkileşimi	r	,628**
	p	,000
Etki Boyutu	r	,332**
	p	,000
Bağlılık Boyutu	r	,510**
	p	,000
Katkı Boyutu	r	,606**
	p	,000
Profesyonel Saygı Boyutu	r	,501**
	p	,000

Etki boyutu ile yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($r=0.332$; $p<0.01$). Bulgular araştırmanın H2 hipotezinin kabul edildiğini göstermiştir.

Bağlılık boyutu ile yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0.510$; $p<0.01$). Bulgular araştırmanın H3 hipotezinin kabul edildiğini göstermiştir.

Katkı boyutu ile yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0.606$; $p<0.01$). Bulgular araştırmanın H4 hipotezinin kabul edildiğini göstermiştir.

Profesyonel saygı ile yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0.501$; $p<0.01$). Bulgular araştırmanın H5 hipotezinin kabul edildiğini göstermiştir.

Regresyon Analizi

Lider-üye etkileşimi ile yetenek yönetimi arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlılığı ANOVA testi ile incelenmiştir. ANOVA testine göre model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre lider-üye etkileşimi boyutları ile yetenek yönetimi arasındaki ilişki doğrusal regresyon modeliyle incelenebilir. Ayrıca model için düzeltilmiş R^2 katsayısı 0,429 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, yetenek yönetiminin değişkenliğinin %42,9'unun doğrusal regresyon modeli aracılığıyla lider-üye etkileşimi boyutları tarafından açıklandığını göstermektedir.

Tablo 5. Lider Üye Etkileşimi ve Yetenek Yönetimi Regresyon Analizi

	Kareler top.	s.d.	Kareler Ort.	F	p
Regresyon	116,883	4	14,376	47,723	,000b
Hata	152,334	401	,301		
Toplam	269,217	405			
R	,659 ^a	R ²	,434	Düz. R ²	,429

a. Bağımlı Değişken: Yetenek Yönetimi

b. Tahmin ediciler: (Sabit), Etki, Bağlılık, Katkı, Profesyonel Saygı.

Buna göre bağımlı değişken (Y) yetenek yönetimi, bağımsız değişken (X)'te lider-üye etkileşimi olmak üzere doğrusal regresyon modeli;
 $Y = 0,550 + 0,429 * X$ olarak elde edilir.

Tablo 6. Doğrusal Regresyon Modelinin Katsayılarının Tahmini

Model		Katsayılar	Standartlaştırılmış Katsayılar	t.	Sig.
		B	Beta		
1	sabit	550		2,553	0,11
	Etki	-,068	-0,56	-1,175	2,41
	Bağlılık	,200	,201	4,176	0,00
	Katkı	0,333	,371	7,074	0,00
	P. Saygı	,292	,251	4,909	0,00

Bağımsız değişken olarak alınan dört boyuttan üç boyutun (bağlılık, katkı ve profesyonel saygı) katsayıları anova testine göre anlamlı bulunmuştur. Sadece etki boyutunun katsayıları istatistiksel olarak anlamsızdır. Elde edilen modele göre bağlılık, katkı ve p. saygı boyutlarının yetenek yönetimi üzerinde pozitif etkisi vardır. Buna göre yetenek yönetimini Y, bağlılık boyutu X¹, katkı boyutu X² ve profesyonel saygı boyutu X³ ile gösterilirse doğrusal regresyon modeli;

$$Y = ,550 + 0,200 * X^1 + 0,333 * X^2 + 0,292 * X^3 \text{ olarak elde edilir.}$$

Bağlılık boyutu aynı yönde yani pozitif olarak Y'yi % 20,1 oranında, katkı boyutu aynı yönde yani pozitif olarak Y'yi %37,1 oranında ve profesyonel saygı boyutu doğrusal yönde yani pozitif olarak Y'yi %25,1 oranında etkilemektedirler. Bu bağlamda H6 Lider-üye etkileşimi boyutlarının yetenek yönetimine etkisi farklıdır şeklindeki alt hipotezin kabul edildiğini göstermektedir. Çünkü lider-üye etkileşiminin üç alt boyutunun da yetenek yönetimine etkisinin farklı olduğu anlaşılmaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, lider-üye etkileşiminin ve alt boyutlarının yetenek yönetimi üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu doğrultuda Ankara ilinde bulunan Sağlık İl Müdürlüğü, Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, Çevre ve şehircilik İl Müdürlüğü ve İşkur İl Müdürlüğü'nde yapılan çalışma ile tespit

edilmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçlarına göre lider-üye etkileşiminin genel boyutu ve bağlılık, katkı, profesyonel saygı boyutları, yetenek yönetimini olumlu yönde etkilemektedir.

Sürekli olarak yeni organizasyonların çıktığı günümüzde üst düzey başarıyı yakalayabilmesi için çağdaş yönetim anlayışlarından yararlanarak, çalışanlarından maksimum düzeyde yararlanması gerekmektedir. Lider-üye etkileşimi ve yetenek yönetimi bu anlayışlardan ikisidir.

Lider pozisyonundaki kişiler ile birlikte görev yaptıkları astları arasında gerçekleşen lider-üye etkileşimi anlayışında, liderlerin astlarıyla farklı tarzlarda gerçekleştirdiği ilişki durumu ifade edilmek istenmektedir.

Çalışmada, Ankara ilinde kamu kurumlarında faaliyet gösteren çalışanlar üzerinde yapılan araştırma kısmında demografik değişkenler açısından elde edilen bulgulara ve lider-üye etkileşiminin yetenek yönetimi olan ilişkisine yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Yapılan çalışma neticesinde lider-üye etkileşimi ile yetenek yönetimi arasında bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin katsayısının r^2 değeri 0.434 olduğu tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşiminin genel düzeyinin yetenek yönetimini % 43 oranında etkilediği, bağlılık boyutunun yetenek yönetimini %20 oranında etkilediği, katkı boyutunun yetenek yönetimini %33 oranında etkilediği, p. saygı boyutunun yetenek yönetimini % 33 oranında etkilediği anlaşılmıştır. Lider-üye etkileşimi arttığında yetenek yönetiminin artacağı sonucu karşımıza çıkmakta olup bu doğrultuda gereken adımların atılması gerekmektedir.

Öneriler;

- ✓ Liderlerin, iş ortamının daha huzurlu bir hale dönüşmesi için çalışanları ile gerçekleştirdiği ilişkiyi kapsamlı olarak ele alması ve bu doğrultuda çalışanların yeteneklerinden yarar sağlaması gerekmektedir.
- ✓ Organizasyonların ve kurumların mevcut kapasitelerini artırmaya yönelik adımlar atması, organizasyonda daha etkin ve yapıcı bir iletişim ağı oluşturmaları ve yetenek düzeyi yüksek çalışanlar tarafından rağbet gören bir organizasyona dönüşmeyi arzulamaları gerekmektedir.
- ✓ Lider pozisyonunda bulunan kişilerin arzu ettikleri başarıyı yakalayabilmeleri için potansiyellerini en üst sınırına kadar kullanmaları gerekmektedir. Klasik yöneticilerin yaptıkları gibi sadece önüne gelen evrakları imzalayarak yönetsel konulara karışmamak yerine, işin her safhasından haberdar oldukları, astlarına örnek olarak heyecan duymalarını sağlamaları ve üretken olmaları gerekmektedir.
- ✓ Liderlerin altında bulunan çalışanların yeteneklerinin ortaya çıkarılması amacıyla; onları desteklemeleri, daha fazla sorumluluk vermeleri ve karşılıklı etkileşimlerini arttırmaları gerekmektedir.
- ✓ Organizasyonların sahip oldukları yetenekli çalışanlar kadar önemli olan bir diğer konu ise dışarda bulunan yetenekli çalışanlarıdır. Organizasyonlar yetenekli çalışanları kendi bünyesine çekmek için cazibe merkezine dönüşmeleri gerekmektedir. Yetenekli çalışan sayısı arttıkça organizasyonun çalışma hızındaki artışla birlikte zaman tasarrufu ve iş yükünün azalması gibi olumlu sonuçlar doğuracaktır. Ayrıca yetenekli çalışanların işi bırakarak rakip firmalara gitmesinin önüne geçilmesi için çalışanlara yönelik zaman zaman ödüllendirme yöntemlerinin (yüksek ücret, tatil gönderme, terfi vb.) kullanılması gerekmektedir.

- ✓ Organizasyonlar çalışanları ile ilgili göz önünde bulundurmaları gereken hususlardan birisi de yetenekli çalışanların en yetenekli oldukları alanda istihdam edilmeleridir. Doğru yerde çalıştırılan bir çalışan daha fazla üretken ve daha fazla katkı sağlayacaktır. Aksi takdirde kabiliyeti dışında bir birimde çalıştırılması, beklentinin karşılanmamasına ve çalışanın motivasyonunu olumsuz etkileyebilir.
- ✓ Organizasyonlar ve kurumların bazılarında lider pozisyonunda bulunanlar kendi altında bulunan önemli pozisyonlara en çok güvendikleri kişileri görevlendirmektedirler. Bu durum uygulama açısından her ne kadar normal karşılanırsa da göreve getirilen kişinin işle ilgili gerekli bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olmaması durumunda; yanlış yönlendirme, işte aksamaya neden olma vb. sorunlar çıkacak olup çalışanlar tarafından dedikoduların çıkmasına ve bu kişilerin küçük görülmesi durumu söz konusu olacaktır. Olumsuz durumlarla karşılaşılmasına için önemli pozisyonlarda görevlendirilen kişilerin güvenilirliğinin yanı sıra yetenekli olmalarına da dikkat edilmeli ve eksiklikleri var ise giderilmesinde yarar olduğu düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Altınöz, M. (2009). Yetenek Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Atlı, D. (2012). Yetenek Yönetimi.1.Baskı. İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Aslantaş, C. C. (2007). “Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”. Tisk Akademi, Cilt.2, Sayı.3, 161–173.
- Bauer, T. N. ve Green, S. G. (1996). “Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test”, Academy of Management Journal, 39 (6), 1538-1567.
- Berger, C. M. (2004). Developing a Talent Management Information Strategy. In Berger, L. A., and Berger, D. R. (Ed.) The Talent Management Handbook USA, UK, et al.: McGraw-Hill. 428-437
- Cevrioğlu, E. (2007). Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Görgül Bir İnceleme, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Cheese, P., Thomas, R. J., and Craig, E. (2008). The Talent Powered Organization, Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance. UK: MPG Books.
- Cogliser, C. C. and Schriesheim C. A. (2000). “Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 21. 487-511.
- Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009). “Strategic Talent Management: A review and research agenda”, Human Resource Management Review, v.19, n.4, 304–313
- Çağlar, M.E. (2008). Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Davies, B. ve Davies, J.B. (2010). “Talent Management in Academies”. International Journal of Educational Management. 24(5): 418-426.
- Dienesch, R. M. and Liden, R. C. (1986). “Leader Member Exchange of Leadership: A Critique and Further Development”, Academy of Management Review 11, Vol. (3), 618–634.

- Dunegan, K.J., Duchon, D. ve Uhl-Bien, M. (1992). "Examining the Link Between Leader-Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators", *Journal of Management*, 18, 1, 59-76.
- Graen, G. ve Schielmann, W. (1978). "Leader-Member Agreement: A Vertical Dyad Linkage Approach", *Journal of Applied Psychology*, 63, 2, 206-212.
- Graen, G.B., Liden, R.C. ve Hoel, W. (1982). "Role of Leadership in The Employee Withdrawal Process" *Journal of Applied Psychology*, 67: 868-872
- Hartmann, E., Feisel, E. ve Schober, H. (2010). "Talent Management of Western Mncs in China: Balancing Global Çntegration and Local Responsiveness". *Journal of World Business* 45: 169-178.
- Heinsman, H., Hoogh, A.H.B., Koopman, P.L., Muijen, J.J.V. (2008). "Commitment, Control, and the Use of Competency Management". *Personnel Review*. 37(6): 609-628.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W. ve Becker, B. E. (2008). Birinci Sınıf Oyuncular mı, Birinci Sınıf Konumlar mı?, Gülfidan, G. (Çev.) *Harvard Business Review*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını (MESS Yay. No: 552). 31-49
- Mellahi, K. and Collings, D. G. (2010). The Barriers To Effective Global Talent Management: The Example Of Corporate Élites Çn MNEs. *Journal of World Business*, 45, 143-149.
- Novak, M.A., Graen, G.B. (1987). "Perceived Leader Control as a Moderator of Personal Leader Resources Contributing to Leader-Member Exchange" , *Proceeding of Academy of Management*, 206 - 209.
- Pelligrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2006). "Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation", *Journal of International Business Studies*, Vol: 37,264-279.
- Prahalad, C. K., ve Hamel, G. (1990). The Core Competence Of The Corporation. *Harvard Business Review*, May-June: 79-91.
- Schutz, P. F., and Carpenter, D. A. (2010). Critical Considerations Of Talent Management and Knowledge Management For Effective hr Planning. In Vaiman, V. (Ed.) *Talent Management of Knowledge Workers Embracing the NonTraditional Workforce*, Palgrave Macmillan, Hampshire-UK. 19-32
- Şerbetçi, D. (2003). "21.Yüzyıl İşletmelerinin Gerçek Zenginlik Kaynağı: İnsan Sermayesi". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı 8: 155-170
- Tepper, B.J., Uhl-Bien, M., Kohut, G.F., Rogelberg, S.G., Lockhart, D.E. ve Ensley, M.D. (2006). "Subordinates ' Resistance and Managers' Evaluations of Subordinates ' Performance", *Journal of Management*, 32, 2, 185 - 209 .
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-111.
- Yılmaz, T.F. (2009). "Yetenek Yönetimi Kavramı İçerisinde Yetenek Havuzu Oluşturulması ve Yönetimi" *Maltepe Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, Haziran.