T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YÖNETİCİ ADAYI PROGRAMLARININ YÖNETİCİ ADAYLARI VE DİĞER ÇALIŞANLARA ETKİSİ

YAĞMUR ASLAN
15712006

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. NİHAT ERDOĞMUŞ

İSTANBUL
2019

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YÖNETİCİ ADAYI PROGRAMLARININ YÖNETİCİ ADAYLARI VE DİĞER ÇALIŞANLARA ETKİSİ

YAĞMUR ASLAN
15712006

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. NİHAT ERDOĞMUŞ

İSTANBUL
2019

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YÖNETİCİ ADAYI PROGRAMLARININ YÖNETİCİ ADAYLARI VE DİĞER ÇALIŞANLARA ETKİSİ

YAĞMUR ASLAN
15712006

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 03.07.2019
Tezin Savunulduğu Tarih: 18.06.2019
Tez ~~Oy Çokluğu~~ / Oy Birliği ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Nihat Erdoğmuş	
Jüri Üyeleri	: Doç. Dr. Emel Esen	
	Dr. Öğr. Üy. Hüseyin Sirpan	

İSTANBUL
HAZİRAN, 2019

ÖZ

YÖNETİCİ ADAYI PROGRAMLARININ YÖNETİCİ ADAYLARI VE DİĞER ÇALIŞANLARA ETKİSİ

Yağmur Aslan
Haziran, 2019

İşletmelerin geleceği ile ilgili kritik kararlarda söz sahibi olan yöneticilerin örgüt kültürüne uygun bir şekilde içten yetiştirilmesi ihtiyacı "Yönetici Adayı Programları"nın ortaya çıkmasını sağlamıştır. İlgili programlar kapsamında sınırlı sayıda üstün nitelikli ve yüksek potansiyelli yeni mezun örgüte kazandırılmakta, bu doğrultuda işbaşı yapan çalışanlara farklı yan haklar ve kazanımlar sunulmaktadır.

Bu çalışma, yönetici adayı programlarının program katılımcıları ve program dışı diğer çalışanlar üzerindeki etkisini anlamaya yönelik bir çalışmadır. Çalışmada göreli yoksunluk ve örgütsel adalet teorileri temel alınmıştır. Çalışmaya teknoloji, banka, ilaç ve hızlı tüketim sektörlerinden yönetici adayı ve program dışı çalışanlardan oluşan 19 katılımcı dahil edilmiştir. Çalışmada veri toplama tekniği olarak mülakat tekniği ve yarı yapılandırılmış form kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik analiz deseni kullanılarak veriler analiz edilmiştir. İki araştırmacı tarafından tekrarlanan sabit ifadeler tespit edilmiş, bu ifadeler kavramsallaştırılarak uygun temalar haline getirilmiştir. Bu doğrultuda analizi sağlanan bulgular yorumlanmıştır.

Bireysel ve örgütsel faktörler doğrultusunda çalışanların yönetici adayı programlarına karşı algısı farklılaşmaktadır. İlgili program içeriği oluşturulurken hak ve kazanım boyutunda diğer çalışanlar ile denge kurulan ve örgüt içi iletişimi doğru şekilde gerçekleştirilen işletmelerde yönetici adayı programlarına bakış açısı olumlu ve destekleyicidir. Yönetici adaylarının kurum içerisinde başarılı olma ve yüksek performans sergileme baskısı hissettikleri, bu nedenle örgütsel adalet algılarının süreçler doğrultusunda oluştuğu tespit edilmiştir. Diğer çalışanların ise hak ve kazanım karşılaştırmaları sonucunda yoksunluk duygusu hissedebildikleri, bu nedenle örgütsel adalet anlayışlarının sonuçlar ve çıktılar doğrultusunda oluştuğu araştırmanın temel bulgusudur.

Anahtar Kelimeler: Yönetici Adayı Programları, Yönetici Geliştirme, Yetenek Yönetimi, Örgütsel Adalet, Göreli Mahrumiyet

ABSTRACT

IMPACT OF THE MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMS ON THE MANAGEMENT TRAINEES AND THE OTHER EMPLOYEES

Yağmur Aslan
Haziran, 2019

The need to develop outstanding managers internally in accordance with organizational culture has led to the emergence of management trainee programs. Within the scope of the program, a limited number of high-quality and high-potential new graduates are recruited to the organizations. Personnel engaged in this program are provided with privileges such as different training opportunities and benefits compared to other employees.

In this study, the impact of the management trainee programs on the participants and the other employees regarding the organizational justice and relative deprivation theories has been determined by using the qualitative research method. Within the scope of the study; face-to-face and online interviews were conducted with 19 participants from the technology, banking, pharmaceutical and FMCG sectors. Semi-structured form was used as data collection technique.

The data were analyzed by using the phenomenological analysis pattern of qualitative research methods. Repetitive expressions have been identified by two researchers, then these expressions are conceptualized and categorized and arranged in accordance with the theme. In this context, the findings of the analysis were interpreted.

In line with individual and organizational factors, the perception of the management trainee differs. In the establishment of the relevant program content, the balance of rights and acquisitions with the other employees and the correct communication within the organization, the perspective of management trainee programs is positive and supportive. It has been determined that management trainees feel the pressure to be successful and exhibit high performance within the organization and therefore, organizational justice perceptions are formed in line with the processes. It is the main finding of the study that the other employees may feel deprivation as a result of the comparison of benefits, and that their understanding of organizational justice is formed according to the results and outputs.

Key Words: Management Trainee Programs, Talent Management, Organisational Justice, Relative Deprivation

ÖN SÖZ

Çalışmam boyunca desteğini ve yardımını esirgemeyen; değerli bilgi ve birikimiyle beni sabırla yönlendiren değerli hocam Sayın Prof. Dr. Nihat Erdoğmuş başta olmak üzere Yıldız Teknik Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü yüksek lisans hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans eğitimim boyunca karşılaştığım tüm güçlükleri aşmamda gösterdikleri sabır ve destekleri için değerli aileme ve arkadaşlarıma minnet ve teşekkürlerimi bildirmek isterim.

İstanbul, Haziran, 2019 Yağmur Aslan

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
ÖN SÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **viii**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **ix**
KISALTMALAR ..... **x**
1. GİRİŞ **1**
2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE **3**
2.1. Göreli Yoksunluk Teorisi 4
2.1.1. Göreli Yoksunluk Kavramı ve Tarihsel Gelişimi 4
2.1.2. Bireysel ve Kolektif Göreli Yoksunluk 5
2.2. Örgütsel Adalet Teorisi 8
2.2.1. Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması 9
2.2.1.1. Reaktif İçerik Teorileri 10
2.2.1.2. Proaktif İçerik Teorileri 11
2.2.1.3. Reaktif Süreç Teorileri 11
2.2.1.4. Proaktif Süreç Teorileri 12
2.2.2. Örgütsel Adalet Boyutları 13
2.2.2.1. Dağıtım Adaleti 13
2.2.2.2. Süreç Adaleti 14
2.2.2.3. Etkileşim Adaleti 15
2.3. Yönetici Adayı Programlarının Örgütsel Adalet ile İlişkisi 16
2.3.1. Seçme ve Yerleştirme Süreci 18
2.3.2. Eğitim ve Gelişim Süreci 19

2.3.3. Kariyer Yönetimi, Performans ve Terfi Süreçleri 21

2.4. Örgütsel Adalet ve Yönetici Adayı Programları İlişkisinin Değerlendirilmesi 23

3. YÖNETİCİ ADAYI PROGRAMLARININ YÖNETİCİ ADAYLARI VE DİĞER ÇALIŞANLARA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI 25

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yararları 25

3.2. Araştırmanın Yöntemi 26

3.3. Araştırmanın Örneklemi 27

3.4. Veri Toplama Tekniği 28

3.5. Verilerin Analizi 30

4. BULGULAR 34

4.1. Demografik Özellikler 34

4.2. Yönetici Adayı Programlarının Yönetici Adayları ve Diğer Çalışanlara Etkisi ile İlgili Bulgular 37

4.2.1. Seçme ve Yerleştirme 37

4.2.2. Program Tanıtım Faaliyetleri 41

4.2.3. İşe Uyum Süreci 43

4.2.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları 45

4.2.5. Kariyer Farkındalığı 49

4.2.6. Davranış ve Tutumların Etkisi 51

4.2.7. Yoksunluk Hissinin Motivasyonel Etkisi 54

4.2.8. Yetenek Algısı ve Yetenekten Beklentiler 58

5. TARTIŞMA 60

6. SONUÇ 72

KAYNAKÇA 75

EKLER 83

ÖZ GEÇMİŞ 87

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması 9

Tablo 2: Sabit İfadeler ve Karşılık Gelen Anlam Birimlerine Örnekler 31

Tablo 3: Örnek Tema ve Kavramsallaştırılmış Anlam Birimi Listesi 32

Tablo 4: Yönetici Adayı Programı Katılımcılarının Yaş, Cinsiyet, Öğrenim Durumu, Sektör, İş Tecrübesi, Unvanı, Yönetici Adayı Programındaki Mevcut Durumu ve Program Süre..... 35

Tablo 5: Program Dışı Çalışanların Yaş, Cinsiyet, Öğrenim Durumu, Sektör, İş Tecrübesi ve Unvanı 36

Tablo 6: Yönetici Adayı ve Diğer Çalışanların Sektörel Bazda İş Başvurusu ile İş Başlangıcı Arasında Geçen Ortalama Süre 39

Tablo 7: Yönetici Adayları ve Diğer Çalışanların Oryantasyon Eğitimi Karşılaştırması..... 44

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yönetici Adayı Programlarının Seçme ve Eleme Süreci..... 38

KISALTMALAR

MT : Management Trainee (Yönetici Adayı)
İK : İnsan Kaynakları
FMCG : Fast-Moving Consumer Goods (Hızlı Tüketim Ürünleri)
İTÜ : İstanbul Teknik Üniversitesi
ODTÜ : Orta Doğu Teknik Üniversitesi

1. GİRİŞ

Günümüzde çalışma ortamları, giderek hayatta kalmanın zorlaştığı ve ortalamanın üstünde performans gerektiren rekabetçi bir alan haline gelmiştir. (Avolio ve Luthans, 2006). Bu rekabetçi çalışma ortamında, işletmeler için üretim faktörlerinin en önemlisi insan kaynağıdır (Can, 1991:215). İşletmelerin değişen pazar koşullarına rahatlıkla uyum sağlamaları ve üretimlerini kesintisiz olarak sürdürebilmeleri, çalışanları ve tüketicilerini tatmin edebilmeleri ancak yönetim fonksiyonlarını başarı ile uygulayan yöneticiler ile olasıdır (Türkel, 1985:183). Farklılaşan rekabetçi çalışma ortamında işletmeler, gelecekteki liderlerini örgüt kültürüne uygun şekilde içeriden yetiştirmek istemektedir. Bu durum, sadık ve yetenekli yeni mezunların işletmelere kazandırılması ihtiyacını doğurmuştur (Karasar, 2014). Bu ihtiyaç doğrultusunda "Yönetici Adayı Programı" olarak adlandırılan yeni mezun işe alım programları oluşturulmuştur. İlgili program kapsamında sınırlı sayıda yetenekli yeni mezun bireyler örgüte kazandırılmakta, bu program kapsamında işbaşı yapan çalışanlara farklı eğitim fırsatları, farklı terfi yönergeleri, farklı ücretlendirme ve ödüllendirme sistemleri gibi fırsatlar tanınmaktadır. Program dışı çalışanların kendi hak ve kazanımları ile ilgili farklılıkları karşılaştırmaları sonucunda nasıl etkilendikleri çalışmanın temel sorusunu oluşturmaktadır.

Çalışmanın amacı, yönetici adayı programlarının yönetici adayları ve diğer çalışanlara etkisini araştırmaktır. Bu çalışmada; işletme bünyesindeki diğer çalışanlara oranla farklı uygulama süreçleri olan "yönetici adayları"na karşı işletme içerisindeki bakış açısı ve yönetici adaylarından beklentiler, örgütsel adalet ve göreceli yoksunluk (relative deprivation) teorileri temel alınarak tespit edilmiştir.

Bu çalışmayla ilgili önemli bir husus, nitel bir yaklaşım kullanarak örgütsel adalet, göreli yoksunluk ve yönetici adayı programlarının ilişkisinin araştırılmasıdır. Literatürdeki araştırmalar neredeyse yalnızca niceliksel bir yaklaşım kullanarak yetenek yönetimi ve örgütsel adalet bağlantısını araştırmaya odaklanmıştır. Bu nedenle bu çalışmanın alt amaçlarından birisi mevcut literatüre katkı sağlamaktır.

Araştırma çerçevesinde, 13 yönetici adayı ve 6 program dışı çalışan olmak üzere toplam 19 katılımcı ile mülakat gerçekleştirilmiştir. İlgili görüşmeler kayıt altına alınarak transkripsiyonu sağlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma türlerinden Moustakas (1994)'ın fenomenolojik araştırma deseni kullanılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde çalışmayı anlatan kısa bir giriş yapılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünü, araştırmanın kavramsal ve kuramsal çerçevesi oluşturmaktadır. Öncelikle göreli yoksunluk teorisi ve örgütsel adalet kavramlarının tarihsel gelişimi, alt boyutları ve kavramlar ile ilgili kuramsal yaklaşımlara değinilmiştir. Ardından yönetici adayı programlarının süreçlerinin örgütsel adalet ilişkisi incelenmiş ve literatür değerlendirmesi sunulmuştur.

Üçüncü bölümde araştırmanın metodolojisinden bahsedilmiş ve araştırmanın amacı, yararları, yöntemi, örneklemi, veri toplama aracı ve veri analizine yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde verilerden elde edilen tespitler doğrultusunda 8 tema altında toplanan bulgulara detaylıca değinilmiştir.

Beşinci bölümde, ilgili bulgular doğrultusunda araştırmanın yorumlanması ve literatür ile bağlantısı tartışılmış, sınırlılıkları ve uygulamaya ve gelecek çalışmalara yönelik öneriler ele alınmıştır.

Altıncı ve son bölümde ise araştırmanın genel değerlendirmesi ve sonucu sunulmuştur.

2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Günümüz modern iş hayatı; sürekli değişim, yeniden yapılanma ve verimlilik gibi kavramlar ile karakterize edilmektedir. Yenilenen iş hayatında kaynakların ve iş yükünün dağılımı ile birlikte karar verme adaleti oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Günlük hayatta bireylerin adalet algısını en çok değerlendirdikleri ortam, aynı zamanda, zamanlarının büyük bir çoğunluğunu geçirdikleri çalışma ortamlarıdır (Irak, 2004). Bireyler, örgütlerinde personel seçimi ile başlayan süreçte performans değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme, yetkilendirme, görevlendirme, eğitim programları, iş araç-gereçlerinin tahsisi, terfi ve yükselme, iş feshi gibi çeşitli karar, düzenleme ve uygulamalardan etkilenmektedirler. Çalışanlar, aldıkları ücretin ne kadar adil olduğunu, yöneticilerin kendilerine adil davranıp davranmadığını ya da verilen ödüllerin ya da cezaların adaletli bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığı konusundaki algıları sebebiyle çevrelerine karşı bazı davranış kalıpları geliştirmektedirler. (İçerli, 2010:68; Çöp, 2008:1; Irak, 2004:26)

Bu çalışmada özellikle ilk reel örgütsel adalet teorisi olarak kabul gören "göreli yoksunluk" teorisi ayrı bir önem arz etmektedir. Göreli yoksunluk kavramı; çalışanların, kendilerini bir diğer çalışan ya da grup ile karşılaştırması sonucunda oluşan mahrumiyet hissi ile alakalıdır. Örgütlerde yürütülen yönetici adayı programlarının farklı kazanım ve uygulama süreçleri olması nedeniyle bu program dahilinde olmayan çalışanlarda mahrumiyet duygusunu ne yönde etkilediği ve bunu belirleyen faktörler araştırmanın temel sorularından birini oluşturmaktadır. Ayrıca çalışmada değinilen yetenek, yetenek yönetimi kavramları ve uygulamalarına dair teorik literatür, yönetici adayı programlarının anlamlandırılması açısından önem arz etmektedir.

Göreli yoksunluk teorisi, güncel literatürde yalnızca örgütsel adalet teorilerinin alt başlığı olarak çalışılmıştır. Bu nedenle çalışmanın kuramsal ve kavramsal çerçevesinde ilk olarak göreli yoksunluk teorisine değinilmiş, ardından bu teoriyi de kapsayan örgütsel adalet ile ilgili kavramsal gelişim süreci, sınıflandırma ve boyutlarına yer verilmiştir. Literatürde yer alan yetenek yönetimi kavramı ve

kapsamına dair bilgilere kısaca değinildikten sonra yönetici adayı programının süreçleri ve ilgili süreçlerin örgütsel adalet ile ilişkisi incelenmiştir.

2.1. Göreli Yoksunluk Teorisi

2.1.1. Göreli Yoksunluk Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Yabancı literatürde "relative deprivation" olarak yer alan ve "göreli/göreceli yoksunluk" veya "göreceli mahrumiyet" olarak türkçeleştirilen kavram, yarım yüzyılı aşkın bir süredir sosyal psikoloji, sosyoloji ve diğer sosyal bilim alanlarında yaygın olarak kullanılmaktadır. İlk gerçek örgütsel adalet teorisi olarak kabul edilen Göreli Yoksunluk Teorisi, Amerikan sosyolog Samuel Stouffer ve meslektaşları (1949) tarafından II. Dünya Savaşı sürecinde Amerikan askerlerinin memnuniyet duyguları ve ordunun pozisyonu arasındaki bir dizi beklenmedik ilişkiyi açıklama amacı ile eklemlenmiştir. Stouffer ve meslektaşları, askerlerin ordu hayatına uyumları ile ilgili bir araştırma yürütmüş, kara ve hava birliklerindeki terfi süreçlerini kıyaslamışlardır. Yapılan araştırmalara göre hava birliği mensubu bireylerin hızlı terfi ve daha fazla prim-promosyon almaya hak kazanmaları nedeniyle diğer çalışanlardan daha fazla memnuniyet oranına sahip olabileceği sanısı yürütülmüştür. Ancak sanılanın aksine araştırma sonucunda kara birliği çalışanlarının daha yüksek tatmin oranına sahip olduğu tespit edilmiştir. Hava birliği çalışanları, iş arkadaşlarının hızla terfi ettiklerini görmekte ve bu nedenle daha fazla baskı hissederek hayal kırıklığı duygusu yaşamaktadırlar. Bu prototip ile Stouffer ve meslektaşları dünyaya "Göreli Yoksunluk" kavramını kazandırmışlardır (Irak, 2004).

Stouffer, göreli yoksunluk kavramını literatüre kattıktan sonra Merton (1950) kavramı, farklı bir referans grup çerçevesinde genişletmiş ve göreli yoksunluğun hem sosyoloji hem de sosyal psikolojide göreceli karşılaştırmalar üzerine kullanılan geniş kavram ve teoriler ailesinden biri olduğunu belirtmiştir. Ardından Runciman (1966), bireysel (egoistik) ve kolektif (grup) yoksunluk arasındaki farklılıkları belirterek, göreli yoksunluğa kavramsal eklemeler yapmıştır. Sonraki yıllarda, akademisyenler göreli yoksunluk kavramını daha geniş sosyal karşılaştırma modelleri, nedensel ilişkilendirme ve eşitlik teorilerine dahil etmiş ve çeşitli modeller üretmişlerdir. Üretilen bu modeller arasında en etkili olan, literatürde sıkça yer bulan ve bu çalışmada benimsenen kuramlar Crosby (1976) ve Folger (1986)'a aittir. Crosby, ilgili kavramın iki ayrı anlamına değinmiştir. Bu anlamlardan ilki, bireyin olumsuz olarak

değerlendirdiği kıyaslamalar karşısında hissettiği duygular, diğeri ise bu kıyaslamalar ile algıladığı adaletsizliğin açıklanmasıdır. Crosby'nin bu görüşüne alternatif olarak Folger (1986), "bilişsel dayanaklar" modelini sunmuştur. Bireylerin örgütsel adalet algılarını nasıl oluşturduklarına dair açıklamalar getirdiği bu kurama Folger'ın "adalet kuramı" da denmektedir. Bu kurama göre birey, daha alternatif ve farklı bir koşul hayal etmedikçe göreli yoksunluğu yaşamaz. Folger'a (1986) göre, bireyler ancak aleyhte olumsuz kıyaslamalar yaptıklarında göreli yoksunluğu yaşamaktadırlar. (Crosby, 1982).

Genel anlamı ile literatürde göreli yoksunluk, "birinin arzulanan şeyden haksız yere mahrum edilmiş olma duygusu" olarak anlamlandırılmıştır (Crosby, 1976). Arzu edilen ile elde bulunan arasındaki karşılaştırma sonucunda göreli yoksunluk duygusu ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde göreli yoksunluk, referans grupları seçilerek yapılan bu karşılaştırmalara dayanmaktadır. Alt unvan – üst unvan arasında yapılan kazanım kıyaslamaları sonucunda, kazanımın az olduğu taraf mahrumiyet hissine kapılmaktadır. (Crosby, 1984; Martin, 1981; Cowherd ve Levine, 1992: 304).

2.1.2. Bireysel ve Kolektif Göreli Yoksunluk

Tarihsel gelişiminden de anlaşılacağı üzere ilk dönemlerinde insan davranışlarını açıklama üzerine çalışmalar ile anılan göreli yoksunluk, kavramın örgüt bilimciler tarafından popülerleşmesi ile birlikte örgütlerde çalışan bireylerin davranışlarını anlamlandırma ile bağdaştırılmıştır. Bu teoriye göre çalışanların maaş veya statü gibi ödüllendirmelerden tatmin olması yalnızca kendi seviyelerine göre değil, bu ödüllendirmeleri diğer çalışanlar ile karşılaştırdıklarında ortaya çıkmaktadır. İlk toplumsal adalet teorilerinden olan ve örgütlerde uygulanan ilgili teori, genel itibariyle örgütler içerisinde değil toplum içerisinde uygulanarak ortaya çıkmıştır (Greenberg, 1990:400).

Göreli yoksunluk teorisi; örgütte elde edilen ücret, terfi, ödül ya da ceza gibi kazanımların adil olarak dağıtılması konusu üzerinde durmaktadır. Buna göre birey, çalıştığı örgütte eşitlik ve adaletin sağlanmadığını düşünürse yoksunluk hissi ortaya çıkmaktadır. Göreli yoksunluk, bireylerin objektif olmayan duygu ve düşünceleri ile ilişkilidir. Crosby'nin tanımına göre "yoksunluk görecelidir, kesin değildir." (Crosby, 1976: 85). Bu nedenle, belli bir süreci ya da durumu bir birey adil olarak adlandırırken bir diğer birey adaletsiz olarak değerlendirebilmektedir. Göreli yoksunluk kavramı

aynı zamanda kişinin kendisini başka bir zamandaki durumu veya başkaları ile karşılaştırması ile de yakından ilişkilidir. Kişilerarası ya da gruplararası bir kıyaslama olabilecek bu sosyal karşılaştırma, bireylerin sosyal adalet ve sosyal kimlik algılarına da etki etmektedir. Genellikle; kişilerarası karşılaştırmalar bireysel düzeydeki davranışlara yol açarken, grup karşılaştırmaları grup düzeyinde tepkilere yol açmaktadır (Walker & Pettigrew, 1984).

Crosby (1976, 1982)'ye göre bir bireyin, bireysel göreli yoksunluk hissine kapılması için beş ön koşul vardır: (1) bireyin herhangi bir şeyi istemesi; (2) kendini o şeye sahip olan bireylerle karşılaştırması; (3) bireyin istediğini hak ettiğini düşünmesi; (4) istenilen şeyin elde edilebilirliğinin mümkün olduğunu düşünmesi ve (5) istenilen şeye sahip olamadığı zaman kendini suçlaması. Yani, göreli yoksunluk yalnızca sosyal karşılaştırmalara değil, aynı zamanda ortaya çıkan duygusal tepkilere de işaret etmektedir.

Runciman (1966); kolektif göreli yoksunluğu, bireysel göreli yoksunluk deneyimlerine dair genellemelerin bir ürünü olarak belirtmiştir. Bir başka deyişle; bireylerin grup seviyesinde gerçekleştirdiği değerlendirmelerde kişisel olumsuz deneyimlerinden yola çıktığını söylemiştir. Bireysel ve kolektif göreli yoksunluk kavramlarının ayrımlarını yaparken Runciman (1966), spesifik olarak kolektif göreli yoksunluğun, grubun mevcut durumunu iyileştirmeyi amaçlayan bir takım davranışlardan oluştuğunu ancak bireysel göreli yoksunluğun kişisel gelişim stratejileri ile alakalı olduğunu öne sürmüştür.

Crosby (1984) ayrıca, göreli yoksunluk kavramının kişisel yönüne vurgu yapmıştır. O'na göre bireyler, kişisel boyutta ya da grup boyutunda yoksunluk yaşadıklarını ayırt edebilmektedirler. Ayrıca; eğer birey, yoksunluk duygusunu, ait olduğu grubun dışında bir gruba karşı hissediyorsa, Crosby(1984) bunu "ideolojik yoksunluk" olarak adlandırmaktadır.

Bireysel ve kolektif göreli yoksunluğun karşılaştırma düzeyi sınıflandırılmasında bazı fikir ayrılıkları mevcuttur. Kimi araştırmacılar konuya (Crosby, Runciman) bireysel ve kolektif olmak üzere ikili sınıflandırma ile yaklaşırken, kimi araştırmacılar (Walker ve Pettigrew) üçlü karşılaştırma düzeyi sınıflandırması ile açıklamışlardır. Walker ve Pettigrew'in (1984) üçlü sınıflandırması şöyledir: (1) bireyin kendisini ait olduğu grup üyelerinden biri ile karşılaştırması, (2) bireyin, kendisi ve bir grup dışı üyesi ile

karşılaştırması, (3) bireyin, kendi grubunu, başka bir grup ile karşılaştırması. Walker ve Pettigrew'e (1984) göre, bireyin hedefledikleri ve gerçekleştirdikleri arasındaki fark fazla ise, spesifik olarak karşılaştırmalar gruplar arası şeklinde olacaktır ve bu gruplar arası karşılaştırmalar ortak davranışlara yol açmaktadır.

Gurr (1970), Crosby'nin değinmiş olduğu bireysel göreli yoksunluğun ortaya çıkmasında gerekli olan şartların tam aksini iddia ederek; bireyin, istediği şeyi elde edebilmesinin mümkün olmadığını düşündüğü ve elde edemeyeceğini anladığı zaman yoksunluk ya da bir şikayet duygusu yaşadığını iddia etmiş ve bireysel göreli yoksunluğu aşağıdaki şekilde formülize etmiştir:

$$\text{Göreli Yoksunluk} = \frac{\text{Değer Beklentisi} - \text{Değer Kabiliyeti}}{\text{Değer Beklentisi}}$$

"Değer beklentisi"; bireyin, geçmişteki deneyimleri ile karşılaştırmasına dayanarak, talep ettiği ürün ve fırsatlardır. "Değer kabiliyeti" ise, bireyin sahip olabileceği veya sahip olabileceğini düşündüğü ürün ve fırsatları kapsamaktadır. (Gurr, 1970)

Göreli yoksunluğun sonuçlarına üç değişken etki etmektedir. Bunlar, bireyin içsel ya da dışsal suçlayıcı olma eğilimi (Rosenzweig, 1945), bireysel kontrol seviyesi (Gurin ve meslektaşları, 1969) ve değişkenlerin gerçekleştirilebilmesi için fırsatlardır (Rose, 1966). Öncelikle içsel suçlayıcı olan birey, öfkesini içine ataraken; dışsal suçlayıcı olan birey, öfkesini toplum karşıtı davranışlar sergileyerek açığa çıkarmaktadır. Sonrasında kontrol seviyesi yüksek olan birey daha iyimserken, düşük kontrol seviyesine sahip bireylerde stres belirtileri ortaya çıkmakta ve topluma karşı saldırganlık gelişmektedir. Son olarak, yüksek kontrol seviyesine sahip bireyler, fırsatlara daha açık olmaları sebebiyle yapıcı ve kendilerini geliştirici eylemlerde bulunurlarken, düşük kontrol seviyesine sahip bireyler fırsatlara kapalı olmaları sebebiyle duygusal patlamaları beraberinde getirmektedirler (Crosby, 1974).

Göreli yoksunluk teorisi, örgütsel adalet teorileri sınıflandırması içerisinde reaktif-içerik teorileri altında yer almaktadır. Güncel çalışmalarda göreli yoksunluk teorisi tek başına ele alınmamış, örgütsel adalet ile birleştirilerek incelenmiştir. Bu nedenle hem ilgili teorinin temelini anlamak ve güncel çalışmalardan yararlanabilmek hem de göreli

yoksunluk teorisine bütünsel bir bakış açısıyla yaklaşabilmek amacıyla örgütsel adalet teorisine değinilecektir.

2.2. Örgütsel Adalet Teorisi

Son yirmi yıldır örgütsel davranış alanında popüler hale gelen ve kavram içeriği genişletilen örgütsel adalet kuramı, bireyler arası etkileşim nedeniyle oluşan problemler üzerine yoğunlaşmaktadır. Literatür incelendiğinde, araştırmacıların örgütsel adalet boyutları ile ilgili çok çeşitli fikir ayrılıkları yaşadıkları göze çarpmaktadır. Getirilen bu farklı bakış açıları kimi zaman yazında önemli yer bulurken, bazıları yalnızca farklı bir yaklaşım olmaktan öteye gidememiştir.

Örgütsel adalet algısı; çalışma ortamında herhangi bir olayın gerçekleşmesi ile başlamakta, mevcut kural ve standartlara bağlı olarak çalışan tarafından bir değerlendirme yapılmakta ve bireyin sonucun adil olup olmadığına yönelik bir yargıya ulaşması ile son bulmaktadır (Cropanzano ve meslektaşları, 2001:80-85). Bu bağlamda, bireylerin subjektif bir şekilde oluşturdukları örgütsel adalet algısı; örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, iş performansı, işten ayrılma gibi önemli örgütsel sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Özmen ve meslektaşları, 2007:20).

Örgütsel adalet, temelde örgütlerdeki bölüşüm, süreç ve kararlardaki adaletin rolünün açıklanması ve tanımlanması ile ilgili bir kavramdır (Greenberg, 1990). Bu kavram; çalışanların, örgütsel uygulamaların ve kararların doğruluğu ve eşitliği konusundaki algılarını ve bu algıların çalışanlar üzerindeki etkilerini kapsar (Çolak ve Erdost, 2004: 52). Örgütleri rekabetçi piyasada bir adım öne taşıyacak olan bünyelerinde barındırdıkları insan kaynağıdır. Dolayısıyla örgütlerin başarısı, çalışanların örgüt içi motivasyonları ve yüksek performanslarıyla doğru orantılıdır. Örgüt içi motivasyon, çalışanların örgütten beklenti ve isteklerinin karşılanması ile bağlantılıdır. Beklenti ve istekleri karşılandıkça çalışanların iş tatmini gelişmekte, örgüte olan bağlılığı ve motivasyonu artmaktadır. Bu beklenti ve istekler, çalıştıkları örgüt içerisindeki hak ve kazanımların diğer tüm çalışanlar içerisinde adil olarak paylaştırılması ve bu paylaşımlar ile ilgili örgütsel kararlar alınırken süreçlerin adil bir şekilde uygulanarak şeffaf ve tarafsız bir şekilde çalışanlara iletilmesidir. Bu doğrultuda; örgütsel adaletin, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde büyük bir önem ve etkiye sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

2.2.1. Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması

Örgütsel adalet kavramının açıklanması ve davranışlara etkisi üzerine çok çeşitli teoriler öne sürülmüş ve bu teoriler çerçevesinde geniş yelpazeli bir literatür ortaya çıkmıştır. İlgili literatürde üstünde en çok durulan, genel kabul görmüş ve yoğunlaşılmış sınıflandırma Greenberg (1987)'e aittir. Bu nedenle bu çalışmada Greenberg'in (1987) örgütsel adalet sınıflandırması temel alınmıştır.

Greenberg (1987), reaktif-proaktif (tepkisel – önlemsel) ve süreç-içerik olmak üzere birbirinden ayrı ve aynı zamanda kendi içlerinde çeşitli kombinasyonlar ile teoriler oluşturan dört boyutlu bir sınıflandırma gerçekleştirmiştir. O'na göre reaktif teoriler, bireylerin adil bulmadığı durum ve ortamlardan kaçınması ve kendisini bu ortamlardan koruması gibi göstermiş olduğu tepkileri incelerken, proaktif teoriler bireylerin adaletli bir platform yaratma çabalarını ve davranışlarını incelemektedir. Süreç teorileri, bireylerin elde ettikleri kazanımların nasıl belirlendiği ve ne olduğu ile ilgilenmekte, içerik teorileri ise bu kazanımların ne olduğu ya da süreçlerinden ziyade adil olup olmadıkları ile ilgilenmektedir. Bu dört teorinin kombinasyonundan aşağıdaki tabloda yer alan dört tür adalet sınıflaması ortaya çıkmaktadır:

Tablo 1: Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması

Reaktif – Proaktif Boyut	**İçerik - Süreç Boyutu**	
	İçerik	**Süreç**
Reaktif	**Reaktif-İçerik** Adams'ın Eşitlik Teorisi (1965)	**Reaktif-Süreç** Thibaut ve Walker'ın Süreç Adaleti Teorisi (1965)
Proaktif	**Proaktif-İçerik** Leventhal'ın Adalet Yargısı Teorisi (1976,1980)	**Proaktif-Süreç** Leventhal, Karuza ve Fay'ın Dağıtım Tercihi Teorisi (1980)

Jerald Greenberg, A Taxonomy of Organizational Justice. (Theories Academy of Management Review c.12. s.1, 1987), 9-22'den uyarlanmıştır.

2.2.1.1. Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorileri; örgütlerde, çalışanların adaletsiz olarak algıladıkları ve değerlendirdikleri durum ve davranışlar karşısında gösterdikleri tepkileri inceleyen teorilerdir. Çalışanların, örgütlerde adaletsiz bir durum, davranış ya da tutuma maruz kaldıklarında olumsuz tepki verdikleri ortak görüşünü benimseyen bu teoriler ayrıca ilk toplumsal adalet teorileri olma ortak özelliğini de taşımaktadır. Dolayısıyla reaktif içerik teorileri, çalışanların adil olmayan uygulamalar karşısında nasıl tepki gösterdiği sorusuna cevap aramaktadır (Greenberg, 1987:16). Örgütsel adalet literatüründe özellikle en önemli ve popüler olan teoriler, reaktif-içerik teori çatısı altında birleşmektedir. Bu teoriler; Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, Walster ve Berscheid'nin (1973) Eşitlik Teorisi ve önceki bölümde detaylıca açıklanan ve araştırmanın temelini oluşturan Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Teorisidir (Greenberg, 1987:11).

Homans (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi'nde, adaletin yalnızca kazanımların denk dağıtılması ile sağlanacağını, aksi takdirde eşit dağıtılan kazanımların adaletsizlik getireceğini belirtmiştir. O'na göre dağıtım denkliği, kazanç, kar ve yatırımların hesaplanıp karşılaştırılması ile belirlenebilmektedir.

Temelini Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi'nden alan Adams'ın Eşitlik Teorisi (1965), bu alanda yapılan çalışmalarının büyük çoğunluğuna kaynaklık etmektedir. Bu teoriye göre çalışanlarda adalet duygusu, kendi ödül veya kazanımlarını bir başkasınının ödül veya kazanımı ile karşılaştırdığında oluşmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda; çalışan eşit bir oran hesaplarsa, örgüte karşı olan adalet duygusu olumlu olarak gelişmekte ancak karşılaştırma oranı eşit değilse örgüte karşı negatif bir adalet duygusu oluşmaktadır. İlgili teorinin önemli bir noktası, bireyin kendisini üst kademe ile kıyaslaması ya da kazanç – yatırım karşılaştırması sonucunda adalet duygusunun etkilenmemesidir. Çünkü birey; üst unvandaki çalışanların, kendisinden daha fazla deneyim, sorumluluk, yetkiye sahip olması nedeniyle dağıtım eşitliğinin sağlandığını düşünmektedir.

Bir diğer reaktif içerik teorisi olan ve araştırmanın temelini oluşturan Göreli Yoksunluk Teorisi, Crosby tarafından 1976 yılında kavramsallaştırılmıştır. Greenberg'e göre örgütlerde girdilerin belli kalıplar içinde dağıtımı bireyleri sosyal kıyaslama yapmaya itmektedir. Bu kıyaslamalar sonucunda da bireyler mahrumiyet

(yoksunluk), küskünlük gibi duygular ortaya çıkmaktadır. İlerleyen dönemlerde ise olumsuz duygular yaşayan bireyin çeşitli reaksiyonlar, depresyon, şiddetli isyanlar vb. davranışlar sergileyeceğini savunmaktadır. (Greenberg, 1987:12).

2.2.1.2. Proaktif İçerik Teorileri

Proaktif içerik teorileri; reaktif içerik teorilerinin aksine, kazanımların eşit ya da adil dağıtılması veya dağıtılmaması durumunda nasıl tepki gösterileceğine değil, çalışanların nasıl adil kazanım elde etmeye çabaladıkları konusu ile ilgilenmektedir. Yani proaktif içerik teorileri, çalışanların uygulamaların adil olması için neler yapabileceği sorusuna yanıt aramaktadır (Greenberg, 1987:16). İlk proaktif içerik teorisi, Leventhal'ın Adalet Yargı (1976) teorisidir, ardından Lerner'in Adalet Güdüsü (1980) teorisi gelmektedir.

Leventhal Adalet Yargı Teorisi'nde (1976), örgüt içerisinde yapılan kazanım dağıtımlarında, elde edilen kazanım ile girdi oranının eşit olması gerekliliğini savunmuştur. Çalışanlar, kazanım ve girdi (katkı) oranı eşit olmadığında, bu oranın eşit olması için çabalayacaktır. Örgütte kazanımların eşit olarak dağıtılmasının örgütün yararına olacağını belirten Leventhal, eşit dağıtım durumunda çalışanların motivasyon, performans ve verimliliklerinin artacağı yönüne değinmiştir (Leventhal, 1976:95).

Adalet Yargı Teorisi'ne göre etik yönü daha fazla olan Adalet Güdüsü Teorisi, Lerner tarafından 1977 yılında örgüt çalışanları tarafından ana odak noktanın ve endişelerinin adalet üzerine olduğunu belirtmektedir. O'na göre dağıtım uygulamaları "rekabet, eşitlik, eşit temelli paylaşım, marksist adalet" olmak üzere dört temel ilkeye dayanmaktadır. İlgili teoriye göre Lerner, adalet ilkesinin etkileşimde bulunan taraflar arasındaki ilişkiye bağlı olduğunu belirtmektedir. Etkileşimde bulunan tarafların birbirlerini bireyler olarak mı, yoksa pozisyon işgal edenler olarak mı değerlendirdikleri oldukça önemlidir (Lerner, 1977: 1-52).

2.2.1.3. Reaktif Süreç Teorileri

Asıl çıkış noktasını hukuktan alan reaktif süreç teorileri, karar alma prosedürlerinin adaleti konusu üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu teoriler, çalışanların adil olmayan süreç ve politikalar karşısında nasıl tepki göstereceği sorusuna yanıt aramaktadır.

En önemli reaktif süreç teorisi 1970'li yıllarda Kuzey Caroline Üniversitesi'nden Thibaut ve Walker'ın çatışma çözümü süreçlerine gösterilen tepkileri karşılaştırmak üzere yürüttükleri çalışmalarından doğan "Süreç Adaleti Teorileri"dir. Bu teoride yasal süreçlerin uygulanması aşamasında iki çatışan taraf ve bir karar verici taraf olmak üzere üç taraf bulunmaktadır. Çatışma çözümü ise iki ayrı aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama delillerin sunulduğu prosedür aşaması, ikinci aşama ise delillerin çatışmayı çözmek için kullanıldığı karar aşamasıdır. Çatışmayı çözmek için kullanılacak olan delillerin toplanması ve gelişimi süreç kontrolü olarak ifade edilirken; çatışmanın çözümü için kullanılacak karar aşaması ise karar kontrolü olarak ifade edilir (Thibaut & Walker, 1978:545-546).

2.2.1.4. Proaktif Süreç Teorileri

Çalışanların adaletli ve eşit prosedürler için neler yapabileceği konusu üzerine yoğunlaşan proaktif süreç teorileri, diğer üç adalet teorisine kıyasla daha az popülerleşmiş teorileri içermektedir. Bu teoriler arasında yer alan en önemli teori Leventhal, Karuza ve Fry tarafından geliştirilen "Dağıtım Tercihi Teorisi"dir. Diğer pek çok teoriye de kaynaklık yapan bu teori, dağıtım kararlarından ziyade prosedürler ilgili kararları kapsaması nedeniyle süreç teorileri arasında yer almaktadır.

Çalışanlar, örgüt içerisinde kendi açılarından adaleti sağlayabilmek amacıyla süreçlerin seçilme ve uygulanma aşamalarına dahil olmak ve hangi süreçlerin uygulanacağını belirlemek isterler. İlgili süreçlerin seçimi aşamasında çalışanlar çeşitli beklentiler içine girmektedir ve hedefledikleri noktaya gelmek için yardımcı olabileceklerini düşündükleri prosedürleri daha fazla tercih etmektedir. Bu teori çerçevesinde, adaletin sağlanabilmesi için prosedürlerin sekiz ayrı özelliğe sahip olması gerektiği vurgulanmıştır. Bu özellikler;

1) Çalışanlara, karar verme sürecini gerçekleştirecek bireyleri seçme hakkı sağlama
2) Yol gösterici olarak kullanılacak olan kuralların herhangi bir çelişki içermemesi, birbirleri arasında tutarlı olması
3) Kullanılan bilgilerin doğruluğunun kanıtlanmış olması
4) Karar verme gücünü tanımlamak
5) Çalışanları, önyargı olmadığına inandırarak güvence sağlamak

6) Çalışanlara itiraz hakkı tanınması ve bu itirazların değerlendirilmesinin sağlanması
7) Prosedürlerde değişiklik hakkına sahip olunmasına olanak sağlama
8) Kabul görmüş ve yaygın olan ahlaki ve etik standartlara dayanmadır. (Greenberg, 1987: 14)

Leventhal'ın Dağıtım Adaleti Teorisi kurallarıyla benzerlik gösteren bu kurallar, prosedürlerin adalet durumu değerlendirilirken göz önünde bulundurulmalıdır (Greenberg, 1987: 12).

2.2.2. Örgütsel Adalet Boyutları

İlk dönemlerinde Eşitlik Teorisi ve Göreli Yoksunluk Teorisi olmak üzere iki boyutta açıklanmaya çalışılan örgütsel adalet, ilerleyen zamanlarda süreç adaletinin kavramsallaştırılması adına, dağıtım adaleti ve süreç adaleti arasındaki ayrım ile birlikte netleştirilmeye çalışılmıştır (Taşkıran, 2010:12). Literatür incelendiğinde özellikle örgütsel adaletin Dağıtım, Süreç ve Etkileşim Adaleti şeklinde üç boyutu üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Colquitt (2001:386-400) örgütsel adaleti; dağıtım, prosedür, kişilerarası ve bilgisel adalet olmak üzere dörtlü bir sınıflandırma ile ele alırken; Beugre (1998:97-102) ise dağıtım, prosedür, etkileşim ve sistemik adalet olarak sınıflandırmıştır. En çok yoğunlaşılan üç boyutun dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olması sebebiyle bu çalışmada yalnızca belirtilen üç boyuta kısaca değinilecektir.

2.2.2.1. Dağıtım Adaleti

Adams'ın Eşitlik Teorisi ile benzerlik gösteren örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu; elde edilen ücret, ödül, ceza ve terfi gibi kazanımların bireyler tarafından adil olarak algılanmasını ifade etmektedir. Dağıtım adaletinde çalışanlar, örgüt tarafından belirlenen davranış kalıplarını yerine getirirler ise yine örgüt tarafından daha öncesinde belirlenen ödüllere ulaşmaktadırlar (İşcan, 2004:183). Yani, çalışanlar ile örgüt arasında karşılıklı bir kazanç alışverişi bulunmaktadır. Buna göre; çalışanlar, örgütün başarısı için örgüte katkı sağlamalı, örgüt ise çalışanlar arasında önceden belirlenen ödülleri emeklerinin karşılığı olarak paylaştırmaktadır. Buna göre gelişen dağıtım adaleti, neyin, hangi örgüt üyeleri arasında, ne miktarda paylaştırılacağı sorunu ile ilgilidir (Karaeminoğulları, 2006:11).

Çalışanlar elde ettikleri kazanımları (ücret, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilmekte ve kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yapmaktadır. Bu bağlamda, yapmış oldukları karşılaştırmalar sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilmekte ve bu durum çalışan davranış ve tutumlarını etkilemektedir.

Örgüt ile birey arasında katkı-kazanım ilişkisine dayanan bir adalet algısı vardır. Örgütteki diğer çalışanların katkı-kazanım oranı, karşılaştırma yapan bireye göre fazla ise dağıtım adaleti duygusu olumsuz etkilenmektedir. Adams'a göre bireyin dağıtım adaleti algısı, her ne kadar teoride objektif bileşen sağlamasa da tamamen subjektiftir. Dağıtım adaleti algısı, farklı koşul ve zamana göre farklılık gösterebilmektedir ve kişiden kişiye göre değişebilen bir kavramdır (İçerli, 2009:65).

2.2.2.2. Süreç Adaleti

Folger ve Greenberg tarafından 1985 yılında örgütlere uyarlanan süreç adaleti, örgüt bünyesindeki kaynakların dağıtımı ile ilişkili kararların belirlenme süreçleri ve bu süreçlerin çalışanların adalet algısına etkisidir. Çalışanların örgüte karşı adalet anlayışını etkileyen kararların alınma süreçleri, aynı zamanda çalışanların bu kararları benimsemeleri açısından da önem arz etmektedir (İçerli, 2010:81).

Prosedürel adalet; yapısal ve bilgilendirmeye ilişkin olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır:

1) Karar alma sürecinde kullanılan prosedür ve uygulamaların "yapısal" özelliğiyle ilgilidir. İşverenlerin karar almadan önce işgörenlere söz hakkı vermesi, süreci kontrol hakkı tanıması, kararlar alınırken bilgilerin eksiksiz ve doğru olarak toplanması, alınan kararların işgörenlere tarafsız uygulanmasıdır.
2) Bilgilendirmeye ilişkin adalet algısıdır. Alınan kararlardan etkilenen işgörenlere yeterli ve gerekçeli olarak açıklama yapılması, açıklama isteme hakkının saklı tutulmasıdır (Günaydın, 2001).

Thibaut ve Walker süreç adaleti kavramını araştırırken çalışmalarında, süreçlere karşı itiraz eden bireylerin davranış ve tepkilerine odaklanmışlardır. Çalışmanın bulgusu olarak; eğer süreçlere itiraz eden ve/veya karşı gelen bireyler süreç üzerinde kontrole sahip olduğunu hissederse, uygulanan süreçleri adil olarak değerlendirebileceği sonucuna varılmıştır (Colquitt ve meslektaşları, 2001:426). Yani Thibaut ve Walker'ın (1975) bu çalışması ile; bireylerin üzerinde yalnızca elde ettikleri çıktıların değil, bu

çıktılar elde edilirken kullanılan süreçlerin ve bu süreçlere olan kontrollerin de etkili olduğu kanıtlanmıştır.

Örgütsel adaletin prosedürel boyutunu inceleyen bir başka araştırmacı ise Leventhal'dir. Leventhal (1980), Adaleti Yargılama Modeli ile bireylerin yüksek performans gösterme ve motivasyonlarında sistemin önemli bir yere sahip olduğunu ve bunun için de dağıtım adaletinin eşit bir şekilde olması gerektiğini ifade etmiştir. (Şanlımeşhur, 2015:23) Dağıtım sürecinin adaletli olduğunun algılanması için "tutarlılık, önyargı baskısı, doğruluk kuralı, düzeltilebilirlik kuralı, temsil kuralı, etik olma kuralı" boyutlarına sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Bütün bu alt boyutlara sahip olması, sürecin adil olarak değerlendirilmesini olumlu olarak etkileyecektir.

2.2.2.3. Etkileşim Adaleti

Dağıtım ve prosedürel adalet boyutlarına nazaran daha yeni bir boyut olan örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu, Bies ve Moag tarafından 1986 yılında ortaya atılmıştır (Berber, 2010). Yaptıkları araştırmalarda Bies ve Morgan, bireylerin süreç ve sonuçlara duyarlı olmalarının yanı sıra prosedürler uygulanırken maruz kaldıkları tutum ve davranışlara da önem verdikleri bulgusunu tespit etmişlerdir. Dolayısıyla etkileşim adaleti, dağıtım kararları süreçleri uygulanırken çalışanlara karşı gösterilen tutum ve davranışların niteliği olarak açıklanabilir.

Greenberg'in (1996) de belirttiği üzere, örgüt çalışanlarının algıladıkları adalet, diğer çalışanlar ve yöneticiler ile aralarındaki bireyler arası ilişkilerin niteliğinden de etkilenmektedir. Bireylerin örgüte karşı adalet algısını; kişilerarası etkileşimlerde gösterilen saygı, nezaket, hissettirilen değer olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Bies, etkileşim adaleti ile ilintili olarak "doğruluk, açıklama, saygı, kurallara uymak" olmak üzere dört kural belirlemiştir. Greenberg, Bies'in belirlemiş olduğu dört kuraldan doğruluk ve dürüstlüğü *bilgisel adalet*, açıklama ve kurallara uymayı ise *kişilerarası adalet* olmak üzere iki ayrı gruba ayırmıştır (Greenberg, 1996: 431). Kişilerarası adalet, sonuçların uygulanması esnasında yöneticilerin çalışanlara nasıl davranması gerektiği ve nasıl iletişim kuramaları gerektiği ile ilgilidir. Önyargıdan uzak ve saygılı bir şekilde kurulan iletişim, örgüte karşı adalet algısını olumlu olmasını sağlar. Bilgisel adalet ise; somut kazanımların (terfi, ücret gibi) bölüştürülmesi, bölüştürülme kararlarının alınma süreçlerinin çalışanlara açıklanması ve çalışanların bilgilendirilmesi ile ilgilidir (İçerli, 2010).

Etkileşim adaleti, dağıtım ve süreç adaleti ile "örgütsel süreçlerin uygulanması" tanımlaması üzerinden kesişmektedir. Bu çıktılar sonucunda etkileşim adaleti, dağıtım ve prosedürel adaleti içinde barındırmaktadır. Bu nedenle de örgütsel adalet boyutları içerisinde etkileşim adaleti farklı bir önem derecesine sahiptir.

2.3. Yönetici Adayı Programlarının Örgütsel Adalet ile İlişkisi

Yönetici, örgüt içinde bir ya da birden fazla bireyin faaliyetlerinden sorumlu olan ve bu bireylerle ilişkilerinde biçimsel yetkisi olan kişidir (Uçkun ve meslektaşları 2013). Dolayısıyla örgüt bünyesindeki yönetici pozisyonundaki bireyler, sorumlu olduğu çalışanları vermiş oldukları kararlarla etkilemekte, almış olduğu yönetim stratejisi kararları ile örgütün geleceğinde söz sahibi olmaktadırlar. Örgütün rekabetçi ve hızla değişen – dönüşen çalışma ortamında hayatta kalması ve bir adım önde olması yöneticilerin doğru bir şekilde seçilmesi ve geliştirilmesi ile alakalıdır. Özellikle son yıllara popülerleşen yönetici adayı programlarının amacı; yetenekli bireylerin şirket bünyesine kazandırılıp örgüt kültürü, vizyon ve misyonu doğrultusunda belirli alanlardaki bilgi, birikim, öngörü ve becerilerinin gelişimine katkı sağlayarak gelecek yöneticileri şirket içerisinden yetiştirmektir.

Günümüzde örgütlerin en temel ve nihai amacı karı maksimize etmek ve stratejik üstünlük sağlamaktır. Bu temel amaç doğrultusunda örgütün stratejik insan kaynakları yönetimi ve yetenek yönetimi politikaları uygulaması gerekmektedir. Bu doğrultuda; örgütün yalnızca bugünü değil, gelecekteki hedefleri de göz önünde bulundurularak örgütün sektörel konumunu güvenceye alacak yönetici yetiştirme ve geliştirme programları uygulanmaktadır. Bu nedenle yönetici adayı programlarına seçilen bireyler oldukça büyük önem arz etmektedir. Özellikle son yıllarda işletme yönetiminde yaşanan yönetici hataları ve yönetici başarısızlıkları, yöneticilerin görevde kalma sürelerini kısaltmış, yönetici adayı seçimini ve seçim yöntemini daha da önemli hale getirmiştir (Uçkun ve meslektaşları, 2013).

Yöneticilerin örgüt dışından seçilmesi ile ilgili olan kaynak bağımlılığı teorisi, dışarıdan örgüte kazandırılan yöneticilerin aynı zamanda yine dışarıdan getirdikleri kaynakları örgüte kazandırmaları nedeniyle yararlı olabileceğini savunmaktadır. İlgili teoriye örgütler kaynak açısından dışarıya bağımlıdır ve kendi kendine yeterli değildir. Bu nedenle kaynak yetersizliği olan noktalarda kaynakların dışarıdan tedarik edilmesi gerektiği ileri sürülmektedir. Bu teoriye karşıt olarak ise Philip Selznik'in ortaya attığı

kurumsal teoriye göre, kurumlar zamanla birbirlerine benzemekte ve bu doğrultuda birbirlerine bağımlı hale gelmektedirler. Dışarıdan tedarik edilen yöneticinin, kurumsal baskılarla başa çıkamayacağını ve daha iyi bir işletme performansı elde edilmesine yardımcı olamayacağını savunur (Peng, 2004:453; aktaran Uçkun ve meslektaşları, 2013).

Her işletmede yönetici pozisyonunda personele ihtiyaç vardır. Yöneticiler organizasyonun işleyişini planlar, işletmenin izleyeceği politikayı oluşturur, iletişim kanallarının kurulmasını sağlar ve yapılan işleri değerlendirir. En önemli yetenek yönetimi uygulamaları yöneticileri kapsamaktadır. Yönetim, yetenekleri doğru ve etkili bir şekilde kullanarak bir örgüt kültürünün oluşturulmasında kilit pozisyondur. Bu nedenle, organizasyonun rekabet koşullarıyla başa çıkabilmesi ve stratejik olarak üstün bir konuma sahip olmasının tek yolu, gelecekteki yöneticileri doğru bir şekilde eğitmektir. Bu nedenle, kuruluşlar öncelikle yönetici adaylarına yatırım yapma eğilimindedir. Yönetici adayı uygulamaları bu hedef için en önemli araçlardır (Karasar, 2014).

Yetenek yönetimi uygulamalarından yönetici adayı programları, yönetici geliştirme ve yetiştirme stratejileri işletme geleceğini etkilemeleri nedeniyle oldukça önemlidir. Günümüz iş dünyasında yetenek yönetimine gösterilen önem giderek artmakta, yetenekli çalışanların seçimi ve yerleştirilmesinden kariyerlerinin bitimine kadarki yolculuklarında gerçekleştirilen uygulamalarda sürdürülebilir başarı planlarına ve bu planların yürürlüğe konulmasına gereksinim duyulmaktadır. Yeteneklerin cezbedilmesi ve seçimi kadar elde tutulması da önemli bir konudur. Yeteneklerin etkin bir şekilde yönetilmesinde üzerinde durulması gereken temel nokta, işletmelerin hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunlar doğrultusunda yetenekli çalışanlar ve yapılacak işlerin doğru bir şekilde eşleştirilmesidir (Mucha, 2004:98; aktaran Doğan ve Demiral, 2008:158). Yeteneklerin elde tutulması ise ancak örgütün çıkarları ile bireylerin çıkarlarının kesişmesi ile sağlanabilir. Bazı örgütler için yetenek yönetimi insan kaynakları süreçlerinin bir alt kolu olarak görülse de, sürdürülebilir başarının sağlanabilmesi için yetenek yönetimi ve uygulamalarının bir "yönetim zihniyeti" olarak benimsenmesi gerekmektedir (Tansley ve meslektaşları, 2007).

Amerika'nın en prestijli yönetim ve danışmanlık şirketi olan McKinsey & Company tarafından 1998 yılında 77 Amerikan şirketi ve 6000 yönetici üzerinde yetenek

yönetimi ve algıları ile ilgili yürütülen araştırmada ortaya atılan "yetenek için savaş" kavramı oldukça ilgi çekicidir. Bu kavram ile anlatılmak istenen; günümüzde en önemli problem işsizlik ve ekonomik krizler iken büyük firmaların kriterlerine uygun yetenek bulamayışlarıdır (Ceylan, 2007:11). "Daha iyi yeteneklerin savaşmaya değer olduğunu" belirten bu rapora göre önümüzdeki yirmi yıl boyunca örgütlerin geleceğini belirleyecek en önemli kaynak; teknolojik okur yazar, küresel zeka ve operasyonel olarak çeviklik becerilerine sahip "sofistike" çalışanlar olacaktır. Bu raporda bahsi geçen "yetenek" kavramı birçok kuruluşta "A seviye" çalışan olarak geçen "en iyi ve en zeki" çalışanları kapsamaktadır.

Günümüz rekabetçi çalışma ortamında birçok şirket yetenek bulma, geliştirme ve elde tutma konusunda "yetenek savaşları" için taktiksel stratejiler geliştirmek yerine, kavramı bir adım öne taşıyarak "yetenek çözümleri" paradigması yaratmışlardır. Bu paradigmalar ile yenilikçi, bütünleşik ve stratejik yaklaşımlar tasarlamışlardır. Yetenek yönetimi konusundaki bilgi birikimi eksikliğini tamamlamayı başaramayan ya da önemsemeyen örgütler ise küresel boyutta rekabetin gerisinde kalmaya mahkumdur (Beechler & Woodward, 2009).

Yönetici adayı programları süreç ve uygulama olarak bazı noktalarda farklılaşmaktaıdr. Bu bölümde yönetici adayı süreçlerinin farklılaştığı noktalara değinilecek ve ilgili süreçlerin örgütsel adalet ile bağlantısı incelenecektir.

2.3.1. Seçme ve Yerleştirme Süreci

Seçme ve yerleştirme; işgücü gereksiniminin ortaya çıkmasıyla başlayan ve bu işgücünü istihdam etmek üzere eleman arama, bir aday havuzu oluşturma, bu aday havuzundan seçim yapma ve yerleştirme aşamalarını da içine alan oldukça kapsamlı bir süreçtir (Aksoy, 2017). Seçme ve yerleştirme süreci, yüksek potansiyelli ve üstün nitelikli bireylerin örgüte kazandırılması ve potansiyelini optimal düzeyde verimli hale dönüştürebilmek için doğru pozisyona yerleştirilmesi açısından ilk ve en önemli adımdır. Adayların seçim süreci aynı zamanda bireylerin örgüt ile ilk teması ve adaylar üzerinden örgüte dair ilk intibayı oluşturması nedeniyle oldukça büyük önem arz etmektedir. Başarılı bir seçme ve yerleştirme süreci ve sistemi, örgütteki çalışanların da niteliklerini ve birbirleri içinde uyumlu olarak çalışmalarını da arttıracaktır. (Akar, 2018). İlgili süreçler her örgütte farklılaşmakta ve hatta örgüt içerisinde de pozisyon ve unvan seviyesine göre farklılaşan süreçler bulunmaktadır. Bu nedenle bu süreçlerde

tarafsızlık, şeffaflık ve tutarlılık ayrı önem arz etmektedir. Ayrıca, adil bir seçim sürecinde tutarlı olma, yanlılıktan sakınma, etik davranma, bilgi isteme temel kurallar olarak ortaya çıkmaktadır (Singer, 1990; aktaran Aksoy, 2017).

Adaylar örgütler ile ilgili ilk algılarını örgüte başvuru aşamasında oluşturmaya başlamaktadır. Adayın başvuru yapmış olduğu kanallar üzerinde yer alan pozisyon bilgileri ile mülakat aşamasında aktarılanların tutarlılığı önemlidir. Seçme ve yerleştirme sürecinde gerçekleştirilen aşamalarda adayın beklentilerinin doğru ve gerçekçi olarak yönetilmesi gereklidir. Aksi takdirde adayın örgütten beklentileri yanlış konumlanacak ve beklentileri karşılanamadığı için kısa vadede çalışanın verimliliğini ve motivasyonunu, uzun vadede ise çalışan bağlılığını etkileyecektir (Akar, 2018). Başta mülakatlar olmak üzere testler, başvuru formları ve örgütün personel sağlama ve seçmeye dair tüm diğer uygulamaları; adaya çalışmaya niyetlendiği örgütteki hem ilişkiler, hem de prosedürler bağlamında, nasıl bir iş ortamında çalışmaya talip olduğuna dair ipuçları sağlamaktadır (Aksoy, 2017).

İşe eleman alma sürecinde prosedür kurallarından bir diğeri, idarenin tutarlılığıdır. Seçme ve yerleştirme süreçlerindeki tutarlılık, şeffaflık ve tarafsızlık ve sürecin planlı ve düzenli bir şekilde yürütülmesi, olumlu prosedürel adalet algılarının oluşmasını sağlayacaktır. Bu nedenle özellikle yönetici adayı programları gibi seçme ve yerleştirme süreçlerinin diğer işe alım süreçlerine göre sürece daha uzun olduğu programlarda adaylarla doğru ve açık iletişimin kurulması, yapıcı geribildirimlerde bulunulması gerekmektedir (Gillilland, 1994).

Her örgüt, stratejileri doğrultusunda farklı seçme ve yerleştirme süreçlerine sahiptir. Ancak genel olarak, uygun yeteneği çekebilmek için; sayısal ve sözel yetenek testleri, potansiyel, performans, yetkinlik testleri, kişilik analizi, vaka, evrak çalışmaları, iş simülasyonları v.b. uygulamalardan yararlanmaktadırlar. (Çelik, 2018:6).

2.3.2. Eğitim ve Gelişim Süreci

Günümüz çalışma hayatında örgütler, verimliliği en üst seviyeye çıkararak kar maksimizasyonu elde etmek istemektedirler. Hızlı bir şekilde ve kısa zamanda değişen ve dönüşen koşullara adapte olarak ancak bu amacı gerçekleştirebilirler. Bu koşullara ulaşmada yardımcı olacak en önemli etmenlerden birisi eğitim ve gelişim faaliyetleridir.

Şüphesiz ki her örgütün farklı yetenek tanımlaması vardır ve işe başlayan her adayın bu tanımlamayı yüzde yüz karşılaması olanaksızdır. Bu noktada; istenen, ideal olan ile yetenekli çalışanın özellikleri karşılaştırılarak bireyin gelişim alanları belirlenebilir (Altıntaş, 2018). Aynı zamanda bu alanlar, çalışanın performansı, iş yapış stili ve yöneticilerinden gelen geri bildirimler ile de tespit edilebilir. Çalışanda tespit edilen bu eksiklikler ya da gelişim alanları, eğitimler ile desteklenerek giderebilmektedir.

Özellikle yönetici adayı programları incelendiğinde, eğitim ve gelişim fırsatlarının oldukça geniş ayrıcalıklara sahip olduğunu görülmektedir. Günümüzde yönetici eğitimi özel olarak dört konu üzerinde odaklanmaktadır. Bu eğitim çeşitleri temel yeteneklerin geliştirilmesi ile ilgili eğitimler (karar verme, iletişim yetenekleri, vizyon geliştirme vb..), kavramlar (lider ile yönetici kavramlarının ayrışması), dış mekan eğitimleri (takım dayanışması oluşturma ve risk alma deneyiminin edinilmesi) yada geribildirimler-izlenimler (yöneticilik değerlemesinde hangi seviyede olduğunun anlaşılması için) şeklinde gruplanmaktadırlar (Şen, 2016:42).

Örgüt kültürünün benimsenmesi, çalışma ortamına uyum ve bireyin yeni sistemlere alışması adına, örgüte katıldığı ilk gün veya bölüm değiştirmesi gibi durumlarda oryantasyon (işe alıştırma) eğitimi önemlidir (Bayramlı, 2017). Örgütün tarihi, işleyiş sistemleri ve süreçleri, çalışanın hakları, iş güvenliği, yöneticileri ve ekibi ile tanışması bu süreçte gerçekleşir.

Eğitim, performans ve motivasyon birbirini tamamlayan bir bütündür (Guastavi ve Lisa, 2008). Dolayısıyla örgütlerin çalışanlarına sunmuş oldukları eğitim ve gelişim etkinlikleri, çalışanların performans ve motivasyonlarını doğrudan etkilemektedir. Çalışan bağlılığı; günümüzde yalnızca maddi kaynakların artırımı ile değil, aynı zamanda kişisel gelişimin desteklenmesi ile de bağlantılıdır. Özellikle yönetici adayı programı gibi ileriye dönük yönetici geliştirmenin hedeflendiği programlarda eğitim en çok önemsenen faaliyetlerdendir. Düzenli bir şekilde eğitim ile yönetici adayının gelişimi desteklenmektedir. Diğer çalışanlardan farklı eğitim ve gelişim programlarına dahil olan yönetici adayları, kişisel gelişimden teknik eğitimlere, takım çalışmasından liderlik eğitimlerine kadar çok geniş yelpazede eğitimleri tecrübe etmektedirler. Ayrıca iyi üniversitelerde yüksek lisans programlarına katılmaları teşvik edilmektedir (Gelens ve meslektaşları, 2014).

2.3.3. Kariyer Yönetimi, Performans ve Terfi Süreçleri

Çalışanların örgüte bağlılığı, örgüt içerisindeki kariyer adımlarını tırmanmaları ve başarı duygusuyla doğru orantılıdır. Bu nedenle, terfi sistemleri ve organizasyon şemasının doğru kurulması ve özellikle yüksek potansiyelli çalışanların bu şema içerisinde doğru konumlandırılması oldukça önemlidir. Performans sistemleri ve puanlarıyla doğrudan ilişkili olan terfi süreçleri, yönetici adayı programlarında özellikle örgütlerin cezbediciliğini sağlamaktadır. Yönetici adayı programlarına dahil edilen çalışanların kariyer yolları ve terfi süreçlerine, kişisel gelişim ve yetkinliklerini geliştirmeyi diğer çalışanlara göre daha fazla önemsedikleri tespit edilmiştir. (Björkman ve meslektaşları, 2013)

Bireyin bir işteki başarısı ve verimliliği, o iş ile ilgili göstermiş olduğu performansı ile doğrudan bağlantılıdır. Bireylerin kariyer yolları, göstermiş oldukları performansları çerçevesinde şekillenmektedir (Altıntaş, 2018). Başarı, verimlilik ve etkinlik kavramlarının göreceli olması ve subjektifliği, bu kavramların ölçümlenmesini zorlaştırmaktadır. Bireyin başarılı olması yetkinlik seviyesi ile doğru orantılıdır (Çelik, 2011:16).

Düzenli, şeffaf ve tarafsız performans süreçleri oluşturmak ve yöneticilerin performans değerlendirme kriterlerini objektifleştirmek oldukça hassas ve önem arz eden konulardır. Çalışanlar ilgili süreçlerin örgüt tarafından adil olmayan biçimde yapılandırıldığını düşünürse; örgüte karşı yürütülen adalet algısı, örgütte ayrımcılık yapıldığına kadar varan ciddi boyutlara ulaşabilir (Aktaş, 2010). İşgören eğer performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak kazanımların adil bir şekilde dağıtılmadığını düşünüyorsa, örgütsel adalet algısının düşük olacağı varsayılmaktadır (Aktaş, 2010). Folger ve Konovsky (1989) gerçekleştirdikleri çalışmalarında, performans değerlendirme süreci sonucunda ortaya çıkan kazanımların adil olmasının örgütsel adaleti etkilediğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu süreçlerin dağıtım adaleti ile ilişkili olduğu belirtilebilir. Ayrıca ilgili süreçlere çalışanlar tarafından katılımın, süreçler ve sistemler hakkında doğru şekilde bilgilendirilmelerinin ve değerlendiriciler ile ilgili algılarının süreç adaletini etkileyeceği varsayılmaktadır. Süreç adaleti algısının arttırılabilmesi için süreçlerde değerlendirici konumunda bulunan kişilerin, değerlendirilen çalışanların yaptığı işler ile ilgili yakından bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Greenberg, 1986: 341).

Yönetici adayı programları incelendiğinde, çalışanın ilk iş gününden itibaren örgüt içerisindeki kariyer yolculuğunun planlanmış olduğu görülmektedir. Örgüt tarafından strateji, amaçlar ve bireyin potansiyeline yönelik olarak oluşturulan kariyer haritaları ile bireyin geleceği planlamaktadır. Çoğu yönetici adayı programında; bireyin potansiyelini keşfetmesi, verimliliğinin arttırılması, kariyer tıkanıklığı yaşamaması gibi sebeplerle koçluk ve/veya mentorluk çalışmaları yapılmaktadır (Sokol, 2002). Koçluk-mentorluk, şirketin gelenek ve değerlerinin, gelecek vadeden yüksek potansiyelli çalışanlar ve yüksek performans gösteren yöneticiler tarafından benimsenmesini ve zaman içinde kaybolmasını engelleyerek geleceğe aktarılmasını sağlamaktadır (Çelik, 2011:18).

Marescaux ve meslektaşlarının 2013'te gerçekleştirdiği araştırmaya göre diğer çalışanlara göre prim, promosyon veya terfi gibi iyileştirmeleri daha az olan çalışanların örgütsel adalet duygularının olumsuz olarak kurulduğu ve örgüte karşı duygusal bağlılıklarının azaldığı tespit edilmiştir. Bu nedenle terfi sistemlerinin uygulanma süreçlerinin süreç adaleti duygusunu, terfileri kimlerin ve ne şekilde alacağının dağıtım adaleti duygusunu etkilediği söylenebilir. Çalışanlar terfileri kimin alacağıyla ilgilenmekle birlikte, terfilerin adil dağılıp dağılmadığına dair algılar üzerinde prosedür adaleti ve dağıtım adaleti birbirleriyle etkileşim halinde değildir (Bagdadli & Paoletti, 2000; aktaran Aksoy, 2017). Bu nedenle etkileşim adaleti etkisi üzerine anlamlı bir sonuç bulunmamaktadır.

Sonuç olarak; yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında işletmeler tarafından yürütülen yönetici yetiştirme programları, farklı içerik ve süreçleri ile işletme içerisindeki diğer uygulamalardan ayrışmaktadır. Bireylerin adalet algısını en çok değerlendirdikleri ortam, zamanlarının büyük bir kısmını geçirdikleri çalışma ortamlarıdır. Yüksek potansiyelli yeni mezunların işletme bünyesine kazandırılması ile örgüt kültürüne uygun biçimde geleceğin liderlerinin yetiştirilmesi bu programla ile amaçlanmaktadır. İlgili programların süreç, dağıtım ve etkileşim adaleti ile ilişkisi, diğer çalışanların deneyimleri ve programa karşı bakış açıları araştırma kısmında detaylıca incelenmiştir.

2.4. Örgütsel Adalet ve Yönetici Adayı Programları İlişkisinin Değerlendirilmesi

Yönetici adayı programları ile ilgili literatürde birçok farklı araştırma yapılmıştır. Özellikle ilgili konuda yapılan araştırmalar son yıllarda popülerleşmiştir. Araştırılan konular arasında yüksek potansiyelli çalışanların cezbedilmesi ve seçimi, yönetici adayı programlarının etkinliği, program içeriklerinin incelenmesi, yönetici adaylarının gelişimi gibi konular yer almaktadır. Bazı çalışmalarda ise ilgili programlar, yetenek yönetimi uygulamalarının alt başlığı olarak ele alınıp örgütsel adalet ile bağlantısı kurulmuştur. Çalışmaların çoğu ise özellikle banka sektöründe yer alan yönetici adayı programlarını değerlendirmiştir.

Örneğin, Gelens ve meslektaşlarının 2014'te yapmış olduğu çalışmada, yüksek potansiyelli çalışanların tespitine karşı diğer çalışanların tepkisi, yetenek yönetimi ve örgütsel adalet bağlantısı kurularak araştırılmıştır. Algılanan dağıtım ve süreç adaleti ile yüksek potansiyelli çalışanların tespiti arasındaki ilişkinin iş tatminine etkisi incelenmiş ve anlamlı bir bağlantı bulunmuştur.

Uçkun ve meslektaşlarının 2013'te gerçekleştirdiği çalışmada, "yönetici adayı havuzu"nun insan kaynakları yönetimindeki yeri incelenmiş, dünyada bu konuda yaşanan gelişmelere değinilmiş ve vak'a çalışması olarak Türk Hava Yolları'nda bu konuda yapılan hazırlık ve uygulamalar analiz edilmiştir.

Şen'in 2006'da yapmış olduğu çalışmada ise yönetici geliştirme programlarının Türkiye'deki uygulamaları incelenmiştir. Araştırmanın sonucu olarak yönetici geliştirme programına katılan yönetici adayları tarafından program sonuçlarının başarılı bulunmadığı ve çoğunlukla yönetici geliştirme programlarının Türkiye'deki uygulamalarının sona erdiği tespit edilmiştir.

Karasar'ın 2014'te Türk Hava Yolları ile birlikte yürütmüş olduğu çalışmada ise yönetici adayı programları çerçevesinde uygulanan eğitim programlarından uzaktan eğitimin efektifliği incelenmiştir. Bu doğrultuda yönetici adayı programlarının geldiği en son teknolojik düzey tespit edilmiştir.

Korkmaz'ın 1998 yılında özel bankalardaki yönetici adayı programlarının kariyer gelişimine etkisi ile ilgili yürüttüğü çalışmada ise program içeriklerinin yapılandırılması ve beklenti yönetiminin önemi vurgulanmıştır.

Cornell Üniversitesi'nden Baum'un 1991'deki çalışmasında ise İngiltere ve Amerika'daki yönetici adayı programları ve yönetici adaylarının beklentileri karşılaştırılmıştır. Çalışmanın sonucu olarak beklenti yönetimi ve işten ayrılma olguları arasında anlamlı bir bağlantı ortaya çıkmıştır.

Caffola tarafından 2006'da yürütülmüş araştırmada ise özel banka sektöründen büyük ölçekli uluslararası bir işletmenin yönetici adayı programları incelenmiş ve program efektifliğine dair bulgular tespit edilmiştir.

Adal'ın 1981'de yayınlamış olduğu çalışmasında işletmelerde yetiştirme ve geliştirme çalışmalarının etkinliğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi araştırılmıştır. İlgili araştırmanın sonucu olarak yönetici yetiştirme ve geliştirme programlarının işletmeler için önemli bir maliyet unsuru olduğu, bu nedenle sistematik bir ölçme ve değerlendirme çalışması yapılması gerekliliği vurgulanmıştır.

Yukarıda özetlenen araştırmalar, literatürde yer alan çalışmaların yalnızca bir kısmıdır. Literatür taraması sonucunda yönetici adayı programlarının direkt olarak örgütsel adalet ve/veya göreli yoksunluk teorisi ile bağlantısına yönelik bir çalışmanın bulunmaması ise bu araştırmanın yapılmasında etkili olmuştur.

3. YÖNETİCİ ADAYI PROGRAMLARININ YÖNETİCİ ADAYLARI VE DİĞER ÇALIŞANLARA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yararları

Yönetici adayı programlarının süreç, hak ve kazanım bağlamında işletmelerdeki diğer uygulamalardan farklılaştığı; program katılımcılarının yetenek ve yüksek potansiyelli olarak adlandırılmasının hem program katılımcıları hem de program dışı katılımcılar tarafından farklı şekilde algılandığı konu ile ilgili yapılan çalışmalarda görülmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı, yönetici adayı programlarının program katılımcıları ve program dışı çalışanlar üzerine etkisini araştırmaktır. İşletme bünyesindeki diğer çalışanlara oranla farklı uygulama ve süreçleri olan yönetici adayı programlarının diğer çalışanlar üzerindeki etkisi, işletme içerisinde bu program ve katılımcılarına karşı bakış açısı, örgütsel adalet ve göreli yoksunluk (relative deprivation) teorileri temel alınarak incelenmiştir.

Son yıllarda yönetim ve insan kaynakları uygulamaları alanında popüler hale gelen yönetici adayı programları; bu alanda yapılan çalışmaların çok yeni ve kısıtlı olması sebebiyle birçok soru işaretini beraberinde getirmiştir. Literatürde yetenek yönetimi, yüksek potansiyelli çalışanlar ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışmada anlamlı ve pozitif bir bağlantı bulunması, bu çalışmanın teorik açıdan göreli yoksunluk ve örgütsel adalet kavramlarına dayandırılmasını etkilemiştir. Gelens ve meslektaşlarının (2014) üstün potansiyelli çalışanların diğer çalışanlar üzerindeki etkisi ile ilgili yürütmüş olduğu çalışmada, yetenek yönetimi ve örgütsel adalet ile ilgili literatürün yetenek yönetimi uygulamaları bağlamında mikro düzeyde incelenmesi gerekliliği vurgulanmıştır. Bu çalışmayla ilgili önemli bir husus, nitel bir yaklaşım kullanarak örgütsel adalet, göreli yoksunluk ve yönetici adayı programlarının ilişkisinin araştırılmasıdır. Önceki araştırmalar neredeyse yalnızca niceliksel bir yaklaşım kullanarak yetenek yönetimi ve örgütsel adalet bağlantısını araştırmaya

odaklanmıştır. Özellikle Türkçe literatürde ilgili alana ilişkin yapılan spesifik bir çalışma bulunamamıştır.

Yetkinlik seviyesi yüksek, sadık ve nitelikli liderler yetiştirmek adına yönetici adayı programlarına işletmeler bünyesinde azınmsanamayacak büyüklükte bütçeler ayrılmaktadır. Program dahilinde kişisel ve mesleki gelişimine katkı sağlanan çalışanların edindikleri bilgi birikimleri sonrasında işletmelerden ayrılmaları hem programın repütasyonu hem de işletme açısındaki bakış açısına etki etmektedir. Bu çalışma, ilgili sorunların nedenine yönelik sonuçlar barındırması nedeniyle uygulama ve teorik literatür için yararlı bir çalışmadır.

Çalışmada aşağıda yer alan üç temel soruya yanıt bulmak amaçlanmaktadır:

1) Yönetici adayı programlarının program katılımcıları ve program dışı çalışanlar üzerindeki etkisi nedir?
2) Yönetici adayı programlarının göreli yoksunluk ve örgütsel adalet algısına etkisi nedir?
3) Yönetici adayları ve program dışı çalışanların, program ile ilgili düşüncelerini etkileyen faktörler nelerdir?

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada; yetenek yönetimi boyutları, örgütsel adalet boyutları ve göreli yoksunluk boyutu kapsamında etkileri bütünsel bir şekilde görebilmek ve derinlemesine bir şekilde yorumlayabilmek açısından nitel araştırma yöntemi seçilmiştir. Nitel araştırmadaki amaç, çalışılan konuyla ilgili "betimsel ve gerçekçi" bir resim sunmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013:54).

Temel amacı, belirli olguların "ne, neden ve nasıl" oluştuğunu anlamlandırmak olan nitel araştırma yöntemleri, insan faktörü ile doğrudan bağlantılıdır. Nitel araştırmada sürecin içinde bulunan kişilerin algılarının ve deneyimlerinin ortaya konması önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:51). Araştırmacı, nitel çalışmanın önemli bir parçasıdır, bu nedenle çalışmanın kalitesini bireyin araştırma becerisi belirler (Patton, 1988).

Araştırmada nitel araştırma türlerinden fenomenolojik araştırma deseni kullanılmıştır. Fenomenolojik araştırmaların temel amacı, bireyin deneyimlerinden ve duygularından yola çıkarak belli bir fenomenan üzerinde yaptığı anlatılarında gerçeği aramak ve bu

fenomenana yönelik derinlemesine açıklamalar üretmektir (Çilesiz, 2010). Moustakas (1994)'a göre araştırmalarda, araştırmacının yorumlarına daha az yer verilirken katılımcıların deneyimlerine daha fazla vurgu yapılmalıdır.

Ampirik fenomenolojik araştırma, kapsamlı açıklamalar elde etmek için deneyim çıktılarını baz alır. Bu kapsamlı açıklamalar daha sonra, deneyimin özünü yansıtmak için yansıtıcı bir yapısal analizin temelini oluşturur. İlk olarak, orijinal veriler açık uçlu sorular ve diyaloglarla elde edilen "ham" açıklamalardan oluşmaktadır. Daha sonra araştırmacı, araştırma katılımcının öyküsünün yansımasına ve yorumuna dayanarak deneyimin yapısını tanımlar. Amaç, deneyime sahip olan insanlar için deneyimin ne anlama geldiğini belirlemektir. Bu sayede genel anlamlar türetilebilir (Moustakas, 1994).

3.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan ölçüt örnekleme, örneklemin problemle ilgili olarak belirlenen niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesneler ya da durumlardan oluşturulmasıdır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2009). Araştırmanın örneklemi belirlenirken aşağıda yer alan kriterler göz önünde bulundurulmuştur:

- Özel sektörde bilinirliği yüksek yönetici adayı programı katılımcıları
- Yönetici adayları ile aynı ekipte veya projede yer almış diğer çalışanlar
- Yönetici adayı programı süreç ve içerikleri ile ilgili bilgisi olan çalışanlar
- Minimum 1 senedir aynı kurumda çalışan kişiler
- Araştırmaya katılan yönetici adayları ile aynı işletmede çalışan kişiler
- Farklı sektörlerde rekabetçi ve büyük ölçekli işletmeler

Araştırmanın örneklemi; banka, hızlı tüketim, teknoloji ve ilaç sektörlerinden 13 yönetici adayı programı katılımcısı ve 6 bu kişiler ile aynı ekip veya projede yer almış program dışı çalışanlardan oluşan 19 kişilik çalışma grubu oluşturmaktadır. Katılımcıların anonimliğini sağlamak amacıyla kurum ve kuruluşların isimleri imgesel olarak verilmiştir.

Programın ve etkilerinin daha derinlemesine değerlendirilebilmesi amacıyla katılımcıların seçiminde minimum bir senelik iş tecrübesi olmasına dikkat edilmiştir.

19 katılımcının 6'sı banka, 5'i ilaç, 4'ü hızlı tüketim ve 4'ü teknoloji sektöründe çalışmaktadır. Katılımcıların farklı sektörlerden seçilmesine dikkat edilmiştir. Banka sektörü, yönetici adayı programları açısından diğer sektörlere göre daha köklü bir geçmişe sahiptir. Bu nedenle araştırmada sektörel düzeyde bankacılık sektöründen daha fazla katılımcı yer almaktadır. Yönetici adayı programları işletme ve sektör bazında değişkenlik göstermesi nedeniyle bu tarz bir çeşitliliğin olması araştırma için önem arz etmektedir.

Veri toplama aşamasında 20 kişi ile görüşülmüş ancak bir yönetici adayının görüşme esnasında araştırma kriterlerine uymadığının tespit edilmesi nedeniyle 19 kişiden elde edilen veri araştırmaya dahil edilmiştir. Her görüşmeden sonra elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve çalışma yapılırken asıl amaç yönetici adayı programlarının etkisi hakkında veri elde etmek olduğu için yeterli veri elde edilince 19 kişi ile çalışma sonlandırılmıştır.

3.4. Veri Toplama Tekniği

Fenomenolojik çalışmalarda veri toplama genellikle katılımcılarla derinlemesine ve çoklu mülakatlar ile gerçekleştirilmektedir. Polkinghorne (1989) araştırmacıların mülakatları, fenomeni bütünüyle deneyimleyen ve sayıları 5 ile 25 kişi arasında değişen bireyler ile yapılması gerektiğini belirtmektedir. Araştırmada derinlemesine mülakat tekniği kullanılarak, katılımcılar ile yüz yüze veya online olarak görüşülmüştür. Bu yöntemde bireylerin deneyimleri, tutumları, görüşleri, şikayetleri ve duyguları gibi birçok durumun elde edilmesi sağlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, 148). Derinlemesine görüşmelerle veriler doğrudan elde edilmektedir. Görüşmeci ek sorular ekleyebilir, katılımcıların jest ve mimiklerinden çıkarımlar yapabilir ve duygu durumlarını da tespit ederek araştırmada veri olarak kullanabilir. Bu araştırmada derinlemesine mülakat yönteminin kullanılması, araştırma için değerli ve nesnel verilerin toplanmasını sağlamıştır.

Araştırmanın iç geçerliliği; araştırmacı incelemesi ve uzun süreli etkileşime girilebilmesi adına görüşme süreleri uzun tutularak sağlanmıştır. Ayrıca görüşme esnasında; görüşmeden sonra transkripsiyonunun sağlanması ve veri kaybının önlenmesi adına ses kaydı alınmış, görüşme formuna katılımcıların sorulara verdiği tepkiler ve bulgular not edilmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular katılımcılara

aynı tonlamada ve farklı bir çağrışım yaptırmaması açısından aynı sözcüklerle yönlendirilmiştir.

Görüşmeler; katılımcılardan randevu alınarak uygun olan zamanlarında, ses kaydı yapılmaya uygun ortamlarda yapılmıştır. Yurtdışında yer alan ve zaman kısıtlılığı nedeniyle randevu ayarlanamayan katılımcılar ile online olarak görüşülmüştür. Online görüşmelerde katılımcıların görüşmeye uygun ortamda bulunmalarına dikkat edilmiştir.

Verilerin ve bulguların tamamı yorumsuz bir şekilde doğrudan verilerek araştırmanın iç tutarlılığı ve güvenilirliği arttırılmaya çalışılmıştır. Araştırmacının geçmiş tecrübe ve deneyimleri tamamen dışarıda bırakılmış ve yalnızca araştırmada elde edilen saf bilgiler objektif olarak verilmiştir. Elde edilen ham verileri saklanarak dış güvenirlik sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yönetici adaylarına ve program dışı diğer çalışanlara yönlendirilmesi ve karşılaştırmalı sonuçlar elde edilebilmesi amacıyla iki ayrı soru formu hazırlanmıştır. Yönetici adaylarına yönlendirilen görüşme formunda 14, diğer çalışanlara yönlendirilen formda denklik sağlayacak şekilde 12 soru bulunmaktadır. Sorular derinlemesine veri elde edilmesi ve katılımcılar tarafından anlaşılabilir olması açısından alt başlıklara bölünerek yöneltilmiş açık uçlu sorulardır. Öncelikle yönetici adaylarına yönlendirilecek olan görüşme formu hazırlanmış ve formda yer alan sorular literatür taraması yapılıp, konu hakkında yeterli bilgiye sahip olunduktan sonra oluşturulmuştur. Bu doğrultuda önceden yapılmış araştırma sonuçlarından hareketle araştırma sorularına uygun yeni bir görüşme soru formu hazırlanmış ve ilgili formlarda yer alan sorular uzman görüşleri ile birlikte son haline getirilmiştir. Özellikle Gelens ve meslektaşlarının 2014 yılında yayınladığı yüksek potansiyelli çalışanlara karşı diğer çalışanların tepkisi ilgili makalede yer alan sonuçlar incelenerek soru seti hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılan görüşme formları Ek.1 ve Ek.2'de yer almaktadır.

Yarı yapılandırılmış formlar, anket ve testlere oranla daha esnek ve belli düzeyde esnekliğe sahiptir. Bu nedenle anket veya testlerdeki sınırlılığı ortadan kaldırarak belirli belirli bir konuda derinlemesine bilgi edinmeye yardımcı olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Görüşmeler esnasında formda yer alan sorular, araştırmacı

tarafından gerekli görüldüğü yerlerde mülakatı yönlendirmek ve araştırmada derinlemesine veri elde edilebilmesi adına sondaj ve yönlendirici sorularla pekiştirilmiştir.

Görüşme öncesinde hazırlanan onam formu ile katılımcılar; çalışmanın konusu, amacı detaylı biçimde bilgilendirilmiş, çalışmadan önce veya başladıktan sonra görüşmeyi yarıda bırakabilecekleri, bu durumda kendileri ile ilgili verilerin kullanılmayacağı iletilmiştir. Ayrıca araştırmanın sonuçlarının yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı, elde edilen tüm bilgilerin ve kimlik bilgilerinin gizli tutulacağı aktarılarak katılımcıların onayı alınmıştır.

Ses kaydı ve notlar alınarak tamamlanan görüşmelerin yazıya dökümü, görüşmeden en geç 24 saat içerisinde gerçekleştirilmiştir. Her görüşme yaklaşık 45 ile 90 dakika arasında sürmüştür. Ortalama 1.200 dakikalık ses kaydı alınmış ve görüşmelerin transkripsiyonundan 89 sayfa veri elde edilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın analizi esnasında veriler, Moustakas (1994)'ın fenomenolojik veri analiz prosedürü izlenerek analiz edilmiştir. Moustakas'ın (1994) belirttiği gibi, araştırma prosedürü, soruşturma altındaki olguyu tanımlamakla başlar. Ardından tüm ifadelere ve tüm verilere bakmalıdır. İlgisiz görülen veriler araştırmacı tarafından görmezden gelinmelidir. Sonrasında tekrarlanan veriler ve ifadeler temalara ayrılmalıdır. Bu sayede temel temalar ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların görüşme gibi belirli bir veri toplama yöntemiyle toplanan deneyimlerinden elde edilen temalar, araştırmacı gözlemi, alınan notlar ve literatür gibi diğer yöntemlerle karşılaştırılır. Görüşmelerden alıntılar yapılarak katılımcıların deneyimleri aktarılır. Son olarak araştırmacı, katılımcı deneyimlerinin ne ve nasıl olduğunu yorumlar.

Verilerin analizi; öncelikle sabit anahtar ifadelerin tespit edilmesi, ardından bu ifadelerin temalandırması şeklinde Moustakas (1994)'ın araştırma prosedürü temel alınarak yapılmıştır. Formlarda yer alan veriler, Office programında bir araya getirilerek verilerin iki araştırmacı tarafından detaylı okunması gerçekleştirilmiş, daha sonrasında sık tekrarlanan, sabit ve önemli bulunan ifadelerden tablolar oluşturulmuş, ardından benzer ifadeler temalara ayrılarak kavramsallaştırılmıştır. Bu doğrultuda 84 adet sabit ifade ve 72 adet anlam birimi ortaya çıkmıştır.

Analiz prosedürüne örnek olarak, verilerden elde edilen anahtar ifade listesinin bir kısmı Tablo 2'de yer almaktadır:

Tablo 2: Sabit İfadeler ve Karşılık Gelen Anlam Birimlerine Örnekler

Sabit ifadeler	Anlam birimi
Hangi sektör ve nerede işe başlayacağımla ilgili biraz stresliydim.	Mezuniyet sonrası süreçte belirsizliğin yarattığı his
Hayatımın en zorlayıcı süreciydi diyebilirim.	Seçme ve yerleştirme sürecinin zorluğu
O kadar fazla aşamadan geçtim ki artık stresten bayılacaktım, çok bunalmıştım.	Çok aşamalı mülakatların adayda bıraktığı duygu
Süre uzadıkça oldukça tedirgin olmuştum, bu tedirginlik sonradan gerginliğe döndü.	İşe kabul alma sürecindeki duygu
Kendimi çok mutlu ve gururlu hissettim. Her şeye sıfırdan başlamanın heyecanı vardı.	İşe kabul aldıktan sonra hissedilenler
Yani ilk günden değerli hissetmemizin büyük sebeplerinden birisi genel müdürle yaptığımız kahvaltıydı.	İşe alıştırma faaliyetlerinin etkisi
Bu baya yıpratıyor yani her seferinde ayrı bir müdürün iş yapış stilini tanımak durumundasınız.	Zorunlu rotasyonların yönetici adaylarına etkisi
İş yerinde her anınızda sizi destekleyen, yanınızda olan birilerinin olması çok güzel hissettiriyor.	Değer görme ve desteklenme isteği
İş yapmaktan gocunduklarında onların bu mevkiiyi hak etmediklerini düşünüyorum.	Yönetici adaylarına karşı hissedilenler
Bazıları kendilerini üstün görüyorlar ve bu durumda onlara yardım etmek istemiyorum.	Program katılımcılarına karşı algıların davranışlara etkisi

Yukarıda ifade edilen anlam birimlerinin kavramsallaştırılması ile birlikte temalar ortaya çıkmıştır. 72 anlam birimi birleştirilip kavramsallaştırılarak 32'ye düşürülmüş ve bu anlam birimleri 8 tema altında toplanmıştır. Tablo 3'te ilgili tema ve kavramsallaştırılmış anlam birimlerine ait örnekler yer almaktadır:

Tablo 3: Örnek Tema ve Kavramsallaştırılmış Anlam Birimi Listesi

Tema	Kavramsallaştırılmış Anlam Birimleri
Yoksunluk Hissinin Motivasyonel Etkisi	- Kıyaslama - Karşılaştırma - Sorgulama - Mahrumiyet Hissi - İş Tatmini - İşe Aidiyet - Motivasyonu olumlu ve olumsuz etkileyen faktörler - Örgütsel süreçlerdeki farklılıkların etkisi
İnsan Kaynakları Uygulamaları	- Yönetici adayı programlarının içeriği - İçerik olarak farklılaşan süreçler, - Süreç farklılıklarının insan kaynakları tarafından iletişimi, - Yeteneğin gelişim planı, - Yeteneğin elde tutulması ve bu alanda yapılan faaliyetler, - Süreç ve içerik farklılıkları ile ilgili diğer çalışanların farkındalığı - Kurum içi program bilinirliği - Departmanlar arası rotasyonların etkisi

Temaların güvenilirliği açısından nitel araştırma konusunda bilgili başka bir araştırmacı tarafından ayrı temalandırma yapılmış ve tespit edilen temalar karşılaştırılmıştır. Bu doğrultuda 12 temadan 8 temaya indirgenmiş ve bu doğrultuda bulgular aktarılmıştır.

İşletmelerde bulunan yönetici adayı programlarının içeriği, katılımcıların bakış açısı, gözlemleri ve bu programların diğer çalışanlar üzerindeki etkisini belirlemek, elde edilen verileri açıklamak, anlamlandırmak ve katılımcıların görüşlerini sistematik bir şekilde tanımlamak amacıyla içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi yöntemi; istatistiki veriler üzerinden yorumlamayı sağlarken, araştırmacının sistematik ve objektif olmasını da sağlamaktadır (Koçak ve Arun, 2006:24).

Fenomenolojik araştırma deseninin karakteristik özelliklerinden bir tanesi de araştırmacının fenomen ile ilgili kişisel deneyim ve önyargılarını çalışmanın dışında tutmasıdır (Moustakas, 1994). Bu çalışmada da araştırmacı; verilere ve konuya objektif şekilde yaklaşmış, kendi deneyim ve önyargılarını araştırmaya katmamıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin derinlemesine analizi iki ana başlık altında yer almaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerine dair bulgular, ikinci bölümde yönetici adayı programlarının yönetici adayları ve diğer çalışanlar üzerindeki etkisi ile ilgili bulgular bulunmaktadır.

4.1. Demografik Özellikler

Bu bölümde yönetici adayları ve program dışı çalışanların; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, sektör, iş tecrübesi, unvanı, yönetici adayı programındaki mevcut durumu ve program süresine göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 4: Yönetici Adayı Programı Katılımcılarının Yaş, Cinsiyet, Öğrenim Durumu, Sektör, İş Tecrübesi, Unvanı, Yönetici Adayı Programındaki Mevcut Durumu ve Program Süre

Adaylar	Yaş	Cinsiyet	Öğrenim Durumu	Üniversite	Sektör	Toplam İş Tecrübe	Mevcut Unvanı	Yönetici Adayı Programı	Program Süresi
Y1	18-25	E	Lisans	Boğaziçi Üniversitesi	İlaç	1.5	Uzman Yardımcısı	Devam ediyor	Süresiz
Y2	26-33	K	Yüksek Lisans	Sabancı Üniversitesi	İlaç	3	Müdür	Başarılı	18 ay
Y3	18-25	K	Lisans	ODTÜ	Banka	2	Junior Danışman	İstifa etmiş	Süresiz
Y4	18-25	K	Lisans	İstanbul Üniversitesi	İlaç	1.5	Uzman Yardımcısı	Devam ediyor	Süresiz
Y5	26-33	K	Lisans	ODTÜ	Banka	2	Yetkili Yardımcısı	Devam ediyor	4 yıl
Y6	26-33	E	Yüksek Lisans	University of Massachusetts	FMCG	12	Kurucu	İstifa etmiş	2 yıl
Y7	26-33	E	Lisans	Bilkent Üniversitesi	Banka	5	Uzman	Devam ediyor	4 yıl
Y8	26-33	K	Lisans	Koç Üniversitesi	Banka	5	Yönetmen	Devam ediyor	4 yıl
Y9	18-25	E	Yüksek Lisans	Sabancı Üniversitesi	Teknoloji	3	Uzman Yardımcısı	Devam ediyor	3 yıl
Y10	26-33	E	Yüksek Lisans	Marmara Üniversitesi	İlaç	8	Asistan Yönetici	Başarılı	3.5 yıl
Y11	18-25	E	Lisans	İTÜ	FMCG	2	Yetkili Yardımcısı	Devam ediyor	Süresiz
Y12	34-41	E	Lisans	İTÜ	Teknoloji	15	Bölge Müdürü	İstifa etmiş	Süresiz
Y13	26-33	K	Lisans	Yıldız Teknik Üniversitesi	Teknoloji	7	Bölüm Müdürü	Devam ediyor	5 yıl

Tablo 5: Program Dışı Çalışanların Yaş, Cinsiyet, Öğrenim Durumu, Sektör, İş Tecrübesi ve Unvanı

Adaylar	Yaş	Cinsiyet	Öğrenim Durumu	Üniversite	Sektör	İş Tecrübesi (yıl)	Unvanı
D1	18-25	K	Yüksek Lisans	Swansea University/ İstanbul Üniversitesi	İlaç	4	Uzman Yardımcısı
D2	26-33	E	Lisans	Koç Üniversitesi	FMCG	5	Yetkili Yardımcısı
D3	34-41	K	Lisans	Marmara Üniversitesi	Banka	15	Yönetmen
D4	26-33	E	Lisans	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	Teknoloji	8	Uzman
D5	26-33	E	Lisans	Ege Üniversitesi	Banka	5	Yetkili
D6	26-33	E	Lisans	Uludağ Üniversitesi	FMCG	5	Uzman Yardımcısı

Demografik bulgular, yönetici adayı programı katılımcıları ve program dışı çalışanların ayrı görüşme formlarına sahip olmaları ve kolay karşılaştırılabilmesi amacıyla iki ayrı tabloda verilmiştir. Tablo 4 ve Tablo 5'te yer alan demografik veriler incelendiğinde, 19 katılımcının 13'ü yönetici adayı programı katılımcısı, 6'sı program dışı çalışandır.

Görüşülen yönetici adayı programı katılımcılarının 7'si erkek 6'sı kadın ve diğer çalışanların 4'ü erkek 2'si kadındır. Yaş aralığı olarak; yönetici adayı programı katılımcılarından 5'i 18-25, 7'si 26-33, 1'i 34-41 yaş aralığında ve diğer çalışanlardan 1'i 18-25, 4'ü 26-33, 1'i 34-41 yaş aralığındadır.

Yönetici adayı programı katılımcılarının 8'i mevcut programa devam etmekte, 2'si katıldıkları programda başarılı olarak yönetici unvanında görev almakta ve 3'ü mevcut programdan istifa ederek farklı bir işletmede çalışmaktadır. Tablolar karşılaştırıldığında; yönetici adayı programı katılımcılarının yaş aralığının daha genç olmasına rağmen toplam iş tecrübesinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum, yönetici adayı programları kabul şartlarından birisinin sektörel veya ilgili departman

bağlamında öğrencilik yıllarında gerçekleştirilen staj gibi faaliyetler ile tecrübe istemesidir.

Yine iki tabloda yer alan demografik bulgular karşılaştırıldığında dikkat çeken önemli hususlardan bir tanesi; yönetici adayı programı katılımcılarının mezun olduğu üniversitelerin başarı sıralamasında daha üst olduğudur. Bu bulgudan hareketle yönetici adayı programlarında yer alabilmek için en önemli eleme kriterlerinden bir tanesinin saygın üniversitelerde öğrenim görmek olduğu çıkarımında bulunabilmekteyiz. Ayrıca 13 yönetici adayının 4'ü yüksek lisans mezunu iken, 6 program dışı çalışanlardan yalnızca 1 tanesi yüksek lisans mezunudur.

4.2. Yönetici Adayı Programlarının Yönetici Adayları ve Diğer Çalışanlara Etkisi ile İlgili Bulgular

Bu bölümde yönetici adayı programlarının yönetici adayları ve diğer çalışanlar üzerindeki etkisine dair bulgular yer almaktadır. Bu başlık; seçme ve yerleştirme süreci, program tanıtım faaliyetleri, işe uyum süreci, program içeriğinin diğer süreçlerden farkı, kariyer farkındalığı, tutum ve davranışların etkisi, yoksunluk hissinin motivasyonel etkisi, yetenek algısı ve yetenekten beklentiler olmak üzere 8 temadan oluşmaktadır. Anonimliğin korunması adına yönetici adaylarının yanıtlarından alıntılar Y ve diğer çalışanların yanıtlarından alıntılar D olarak verilmiştir.

4.2.1. Seçme ve Yerleştirme

Bu tema altında aşağıda yer alan kavramsallaştırılmış anlam ifadelerine ait bulgular yer almaktadır:

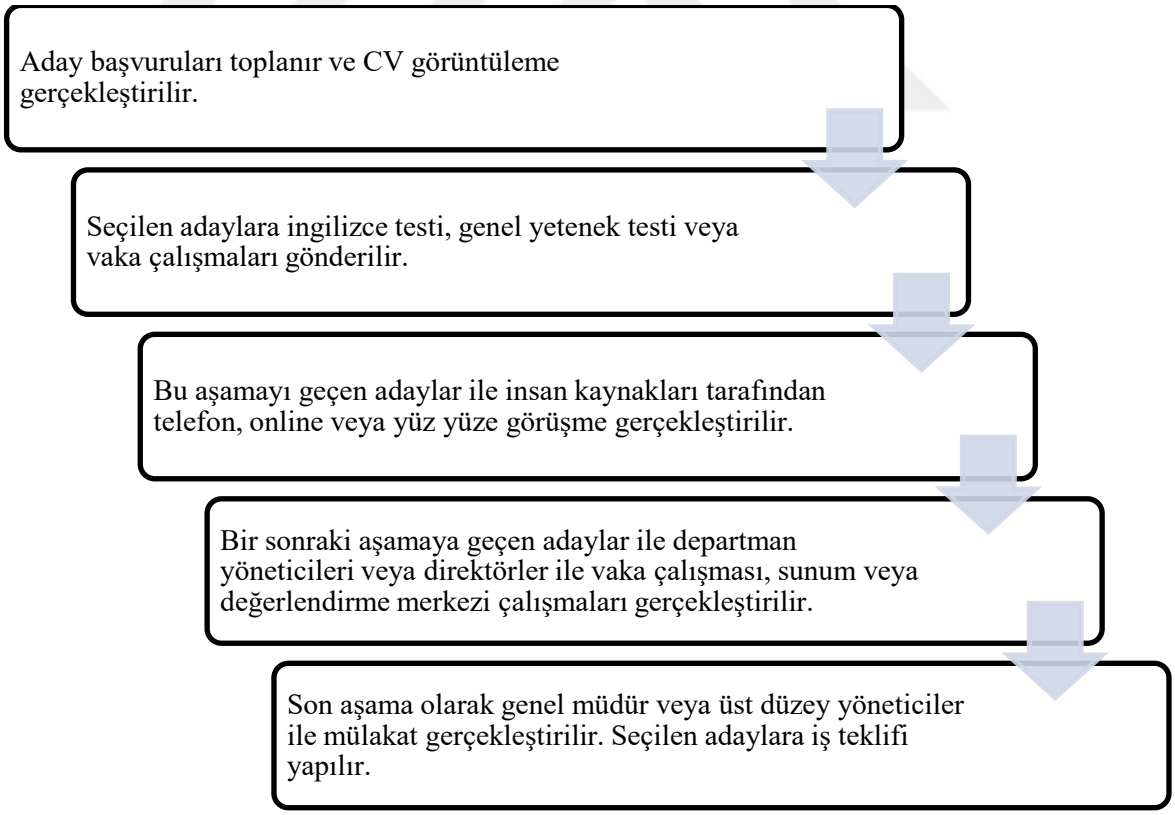
- Çok aşamalı seçme ve yerleştirme sürecinin etkileri
- Yeteneğin keşfi ve tespiti
- Yeteneğin cezbedilmesi
- Yetenek seçim kriterleri

Bu anlam ifadelerine ait bulgular ise katılımcılara yöneltilen "İşletmeye girerken seçme ve yerleştirme sürecinde hangi aşamalardan geçtiniz (hangi testler uygulandı, mülakat aşaması yüz yüze miydi vb.)? Sizce bu süreç ne kadar zorlayıcıydı? Bu aşamalarda ve kabul aldığınızda kendinizi nasıl hissettiniz? Başvurunuzdan ilk iş

gününüze kadar ne kadar bir zaman geçti?" sorularına verilen yanıtlardan tespit edilmiştir.

Seçme ve yerleştirme süreçleri, iş ilanlarından sonra adayların işletmeler ile ilk temasa geçtiği süreçlerdir. Bu nedenle ilgili süreçler, işletmelerin itibarı, prestiji ve bireylerin potansiyellerinin keşfedilmesi açısından ayrıca önem arz etmektedir. Adaylar işletme ve pozisyon ile ilgili detayları bu aşamada öğrenirken işletmeler de bireylerin yetkinlikleri ve ilgili pozisyonlara uygunluğunu ölçmekte ve test etmektedir.

Yönetici adayı programlarının seçme ve yerleştirme süreçleri, diğer yeni mezun seçme ve yerleştirme süreçlerinden farklılaşmaktadır. Yönetici yetkinliklerini ölçmeyi hedefleyen bu süreçler, çok kapsamlı ve çok aşamalı olması nedeniyle diğer süreçlerden daha uzundur. İşletme veya sektörel bazda yönetici adayı programlarının seçme ve yerleştirme süreçleri farklılık gösterebilmektedir. Görüşmelerde adayların belirttiği üzere birkaç gün süren yetenek kampları, oyunlaştırılmış online vaka çalışmaları, teknik bilgiyi ölçen sınavlar gibi farklı uygulamalar olmasına karşın verilerden tespit edilen benzer süreçler aşağıdaki şekilde şemalandırılmıştır:



Şekil 1: Yönetici Adayı Programlarının Seçme ve Eleme Süreci

Yönetici adayı programı için başvuru ilanları, birçok departmana hizmet etmesi amacı ile genel bir başvuru formatındadır. Yeni mezunlar için oldukça çekici olan bu programlara çok sayıda başvuru gerçekleştirilmektedir. Diğer yeni mezun başlangıç programları için açılan ilanlar yönetici adayı programlarına göre daha spesifik hedef kitleye hitap etmesi nedeniyle sayıca daha az başvuru almaktadır. Katılımcılardan Y7, kendi döneminde yönetici adayı programı başvuru sayısının ortalama 15.000 olduğunu ve yalnızca 20 kişinin yönetici adayı programına dahil edildiğini belirtmiştir. Bu başvurular arasından doğru adayları seçebilmek ise oldukça kritiktir.

13 yönetici adayının 6'sında son mülakat aşaması genel müdür unvanı, 5'inde genel müdür yardımcısı veya direktör unvanı, 2'sinde ise departman yöneticisi unvanındaki çalışanlar ile gerçekleşmiştir. 6 diğer çalışandan ise 2'si genel müdür yardımcısı veya direktör unvanı, 4'ü departman veya grup müdürü unvanındaki çalışanlar ile mülakat gerçekleştirmiştir.

Yönetici adayı seçme ve yerleştirme süreci, diğer pozisyonlar ile karşılaştırıldığında uzun ve farklı birçok aşamadan oluşmaktadır. Aşağıdaki tabloda yönetici adayları ile diğer çalışanların sektörel bazda kategorizeleştirilmiş işe başvuru ve iş başlangıcı süreleri yer almaktadır:

Tablo 6: Yönetici Adayı ve Diğer Çalışanların Sektörel Bazda İş Başvurusu ile İş Başlangıcı Arasında Geçen Ortalama Süre

Sektör	Katılımcı Türü	İşe Başvuru ve İş Başlangıcı Arasındaki Ortalama Süre
Banka	Yönetici Adayı	7 - 8 Ay
	Diğer Çalışan	1 – 1.5 Ay
İlaç	Yönetici Adayı	4 Ay
	Diğer Çalışan	3 - 4 Hafta
Hızlı Tüketim	Yönetici Adayı	5 Ay
	Diğer Çalışan	2 Hafta
Teknoloji	Yönetici Adayı	3 Ay
	Diğer Çalışan	1 Ay

Tablo 6'da yer aldığı üzere, yönetici adayı programları işe alım süresi minimum 3 ayda gerçekleşmektedir. Diğer pozisyonlarda ise 2 haftada iş başlangıcı yapılabilmektedir. Sürecin uzunluğu, farklı birçok aşamadan oluşması ve üst düzey yöneticiler ile mülakat, yönetici adayı programı adayları için stres yaratan unsurlardır. İlgili seçme ve yerleştirme süreçlerinde benzer yetkinliklere sahip kişiler yer almakta ve bu durum rekabet duygusunu pekiştirmektedir. Bu sürecin sonunda ise birçok başvuru arasından seçilip zorlu aşamaları geçerek yönetici adayı olmaya hak kazanan adaylar, gurur, mutluluk, heyecan, başarı ve rahatlama gibi duygular hissetmektedir.

Yönetici adayı seçme ve yerleştirme süreci ile ilgili Y2 şunları belirtmiştir:

> *"Süreç genel olarak sıradan mülakatlara göre oldukça farklıydı. İşin içine girdikçe çok doğru aşamalar olduğunu anladım, çünkü çalışırken gerçekten ölçülen yetkinliklerimi aktif olarak kullanıyorum. Kabul edildiğimi öğrendiğimde çok istediğim bir yerde olacağımdan ötürü kendimle gurur duydum. Süreç farklı ve oldukça zorlayıcıydı. Diğer arkadaşlarım normal bir pozisyona tek ya da iki tane mülakatla girerlerken ben çok fazla stresli aşamadan geçtim. Bir yeni mezun için hiç kolay değildi ama keyifliydi."*

Yönetici adayı programları şirketler için yeni yeteneklerin bünyelerine kazandırılması bağlamında oldukça önemlidir. Bu nedenle birçok işletme, yönetici adayı programı sürecinde elenen ancak değerli gördükleri adaylara farklı pozisyonlarda iş teklifi yapabilmektedir. Bu konu ile ilgili Y6 şunları dile getirmiştir:

> *"Sonradan duyduk ki, 20 kişiye elendikten sonra MT pozisyonu için değil şirket içerisindeki diğer pozisyonlar için de teklif götürülmüş. Onlar MT olamasalar da daha sonrasında şirket içerisinde farklı pozisyonlarda karşılaştığımız arkadaşlarımız oldu."*

Yönetici adaylarının ve yeni yeteneklerin seçilmesi kadar bu kişilerin doğru pozisyonlara yerleştirilmesi de önem arz etmektedir. 8 yönetici adayı, programa başvuru esnasında genel bir başvuru yaparak çalışmak istedikleri bölümleri sıralandırmış ve mülakat aşamalarından sonra kesin bölümleri üzerinden iş teklifleri iletilmiştir. 5 yönetici adayı ise spesifik bir departmana başvuru gerçekleştirmiştir. Genel başvuru yapan adayların doğru bölüme yerleştirilmesi, potansiyelleri ve yetkinliklerinin açığa çıkarak verimli biçimde çalışmaları açısından önem arz etmektedir.

Program dışı diğer çalışanların seçme ve yerleştirme süreçleri sektörel ve örgütsel bazda değişiklik gösterebilmektedir. Telefon mülakatı, insan kaynakları ve başvurulan birimden yönetici veya çalışanların katıldığı yüz yüze mülakatlar, vaka çalışmaları, bilgi ölçmeye yönelik sınavlar bu aşamada gerçekleşebilmektedir.

İlaç sektöründe çalışan D5, seçme ve yerleştirme süreçleri ile ilgili şunları belirtmiştir:

> *"Öncesinde telefon mülakatı yapıldı. Sonrasında beni şirkete davet ettiler ve insan kaynakları ile bir görüşme gerçekleştirdim. Bir sonraki aşama olarak da departman ve bölüm müdürümle bir ingilizce sınav gerçekleştirdim, en sonunda da yurtdışındaki yöneticimle bir online görüşme oldu. Bunlar daha çok ne istediğimi ve potansiyelimi öğrenmek üzerine kuruluydu. Üzerimdeki baskı nedeniyle oldukça stresliydim. Çok mutlu hissettim kabul alınca, her şeye sıfırdan başlamak gibi yeni hayatınıza başlıyormuşsunuz gibi bir his."*

4.2.2. Program Tanıtım Faaliyetleri

Bu tema altında aşağıda yer alan anlam ifadelerine ait bulgular yer almaktadır:

- Yönetici adayı programları tanıtım faaliyetleri,
- Kurum içi ve kurumdışı program bilirliği,
- Programa içeriden ve/veya dışarıdan başvuru almanın olumlu ve olumsuz etkileri.

Bu anlam ifadelerine ait bulgular ise katılımcılara yöneltilen "Şirket içinde ve dışında ilgili programın iletişimi ve tanıtımı nasıl yapılıyor? Tüm çalışanlar yönetici adayı programı başvuru süreçlerinden haberdar mıdır? Yönetici adayı programına yalnızca dışarıdan başvurular mı alınıyor yoksa şirket içerisinden de başvurular toplanıyor mu?" sorularına verilen yanıtlardan tespit edilmiştir.

Seçim kriterleri örgütsel ve sektörel bazda değişen yönetici adayı programları, hem örgüt içinden hem de örgüt dışından başvurular alabilmektedir. Araştırmada yer alan 19 katılımcıdan 6'sının yer aldığı işletmeler hem içeriden hem de dışarıdan yönetici adayı programlarına başvuruyu kabul etmekte, 13'ünün çalıştığı işletme ise yalnızca dışarıdan başvuruları değerlendirmektedir. Kimi işletmeler, aday toplama sürecinde çalışanların referansları ile özgeçmiş toplamaktadır. Bu noktada süreçlerin şeffaflığı açısından başvuru aşamasında kullanılan dil ve iletişim çalışmaları ile tüm çalışanların doğru şekilde bilgilendirilmesi önemli olabilmektedir.

Başvuru aşamasında yürütülen kurum içi iletişim faaliyetleri ile ilgili Y5 şunları belirtmiştir:

> *"Her yerde bangır bangır tanıtımlar yapılıyor, şu an hatta süreç yeniden başladı 2019 için ve şöyle söyleyeyim asansörde bile başvurular alınıyor diye posterler var. Mailingler çıkılıyor şirket içerisinde. İletişim kısmı zaten en önemlisi."*

Bazı işletmeler, yönetici adayı programı haricinde kalan üstün performanslı ve nitelikli bireyler için ayrı bir yetenek havuzu oluşturabilmektedir. 15 katılımcının yer aldığı işletmelerde yönetici adayı programı katılımcıları dışında yetenek havuzu uygulaması bulunmaktadır.

Dışarıdan başvurular için online platformlardan yapılan başvuruların yanı sıra; hedeflenen üniversitelerin kariyer merkezlerinden yapılan yönlendirmeler, kariyer etkinlikleri ve fuarları aracılığı ile toplanan başvurular ve işletme içerisindeki mevcut çalışanların referansları da yönetici adayı programları doğrultusunda değerlendirilebilmektedir.

İşletme içerisinden alınan başvuruların diğer adayların bakış açısına etkisi ile ilgili Y7 şu şekilde ifade etmiştir:

> *"Bir grup müdürü performansına ve başarısına bakarak insan kaynaklarına bu elemanı yönetici adayı olarak değerlendirebilir miyiz şeklinde teklif götürüyor, sonrasında insan kaynakları program koşullarına uygun bulursa evet o kişi de program sürecinde yer alabiliyor. Ama şöyle de bir şey var; sonuçta dış adaylar bu sefer biraz önyargıyla yaklaşabiliyor, bu kişi zaten burada çalışıyor benden öndedir diyebiliyorlar."*

Yönetici adayı programları her ne kadar diğer pozisyonları beslese de, başvurularda sayıdan ziyade nitelik ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle doğru iletişim ve tanıtım faaliyetleri, uygun adayların başvurabilmesi açısından önemlidir. İçeriden başvuru almasa dahi kurum içerisinde programın başvuru, seçme ve değerlendirme süreci tarafsız bir şekilde aktarılmasının önemli olduğu verilerden elde edilen başka bir çarpıcı bulgudur. İlgili programların çoğunun özellikle dışarıdan başvuruları kabul etmesi nedeniyle program iletişimin büyük bir kısmı örgüt dışındaki faaliyetlere odaklanmıştır. Programın bilinirliğinin artması örgüt dışı faaliyetler ile desteklenirken, aynı zamanda işletmenin tanıtımı ve repütasyonunda da ilgili etkinlikler önemli bir etken olabilmektedir.

İşletme içerisinde programın duyurusu ve tanıtımı; programın bilinirliği, yönetici adaylarının bağlı olduğu yöneticilerin ve ekip arkadaşlarının tutum ve davranışları

açısından da oldukça önemlidir. Çoğunlukla çeşitli rotasyonlar ile farklı departman ve bölümlerde yer alarak deneyim kazanan yönetici adaylarına kurum içerisindeki çalışanların desteği ve programın kurum içerisindeki algısının oluşması özellikle insan kaynakları tarafından yürütülen iç iletişim faaliyetleri ile bağlantılı olabilmektedir.

Bu konu ile ilgili banka sektöründe çalışan Y8, kendi deneyimlerini şöyle aktarıyor:

> *"Bu süreçte insan kaynaklarının çalışmaları çok önemli, kullandığı dil de. Ben ilk başladığımda bu kadar iyi çalışmalar ya da iyileştirmeler yoktu ancak program geri bildirimlerimiz ile gelişmeye devam ediyor. MT unvanımı öğrendiğinde "müşteri temsilcisi misin?" diyen çalışanlar bile oldu."*

İlgili program katılımcılarının kurum içerisinde "yetenek" olarak adlandırılması, bu grup dışında kalan çalışanların yetenek olmadığı hissine kapılmalarına neden olabilir. Bu durumda oluşturulan iletişim faaliyetleri ve yetenek havuzları ile çalışanların bu konudaki algılarını doğru şekilde yönetmek, programların sürdürülebilirliği ve çalışan motivasyonu açısından önem arz etmektedir.

Hızlı tüketim sektöründe çalışan D2 şunları belirtmiştir:

> *"Birkaç yönetici adayı arkadaş ile aynı projede çalıştım ancak hangi süreçlerden geçerek buralara geldiler bilmiyorum. Benden sonra mezun olacak arkadaşlarıma da yönetici adayı programlarına başvurmaları ile ilgili yönlendirmeler yaptım. Aralarında bulundukları konumu hak edenler olsa da bazılarının nasıl seçildiği ile ilgili şüphelerim var. Baktığımız zaman bizler de benzer süreçlerden geçtik ancak hiçbirimize sen yeteneksin, süpersin, ayrıcalıklısın denilmiyor."*

4.2.3. İşe Uyum Süreci

Bu tema altında aşağıda yer alan anlam ifadelerine ait bulgular yer almaktadır:

- Örgüte alıştırma,
- Örgüt kültürünün aktarılması ve içselleştirilmesi,
- Vizyon, misyon ve stratejilerin benimsenmesi,
- Çalışanlara kendilerini değerli hissettirme.
- Oryantasyon eğitimleri ve faaliyetleri

Bu anlam ifadelerine ait bulgular ise katılımcılara yöneltilen "Programa kabul aldıktan sonra nasıl bir süreç sizi bekliyordu? Oryantasyon süreci kapsamında ne gibi faaliyetler ve eğitimlere katıldınız? Bu eğitim ve faaliyetlerin işe başlangıç aşamasında

yardımcı olduğunu düşünüyor musunuz ve aldığınız eğitimler sizce gelişiminize katkı sağlamış mıdır?" sorularına verilen yanıtlardan tespit edilmiştir.

Çalışma hayatına yeni başlayanlar için öğrencilik dönemi sonrası iş hayatı geçişi zorlayıcı bir dönem olabilmektedir. Örgüt kültürüne uyum sağlamak, yeni bir ortama girmek ve o ortamın kurallarını benimsemek bireyler için stres yaratan bir unsur haline gelebilmektedir. Bu nedenle işletmelerin yeni başlayanların işe uyum sürecini kolaylaştırması adına gerçekleştirdikleri oryantasyon eğitimleri oldukça önemlidir. Aşağıdaki tabloda sektörel düzeyde araştırma katılımcılarının oryantasyon eğitimleri ve süreleri yer almaktadır:

Tablo 7: Yönetici Adayları ve Diğer Çalışanların Oryantasyon Eğitimi Karşılaştırması

Sektör	Katılımcı Türü	Oryantasyon Eğitimi Ne Zaman Gerçekleşti?	Oryantasyon Eğitimi Süresi (Ortalama)
Banka	Yönetici Adayı	İlk iş günü	İki Hafta
	Diğer Çalışan	İşe girilen ilk ay içerisinde	Yarım Gün
İlaç	Yönetici Adayı	İlk iş günü	Bir Gün
	Diğer Çalışan	İşe girilen ilk üç ay içerisinde	Bir Gün
Hızlı Tüketim	Yönetici Adayı	İlk iş günü	Bir Hafta
	Diğer Çalışan	İlk iş günü (online)	Bir Gün
Tekonoloji	Yönetici Adayı	İlk iş günü	Üç Gün
	Diğer Çalışan	İlk iş günü	Dört Saat

Yönetici adayı programı katılımcılarının 13'ünün oryantasyon eğitiminde üst düzey yöneticilerin işletmeyi tanıtan ve vizyon, misyon, strateji ve hedeflerin aktarıldığı konuşmalar gerçekleşmiş, bunun yanı sıra iş hayatında kullanabilecekleri zaman yönetimi, sunum teknikleri, stres yönetimi, liderlik gibi kişisel gelişim ve teknik eğitimler yer almıştır. Kimi işletmelerde yönetici adayı programı katılımcılarının oryantasyon eğitimleri, kurumun anlaşmalı olduğu üniversitelerde gerçekleşmekte ve alınan dersler yüksek lisans eğitimi döneminde saydırılabilmektedir. Diğer çalışanların oryantasyon eğitimleri ise şirket tarihi, vizyon ve hedefler gibi genel bilgilere farklı eğitmenler tarafından verilen kısa süreli eğitimlerdir. Oryantasyon eğitimleri sınıf veya online eğitimler şeklinde olabilmektedir.

Yeni başlayanlar için işe alıştırma faaliyetleri yalnızca eğitimler ile değil; ilk iş gününde gerçekleştirilen kahvaltı organizasyonları, mevcut çalışanlardan oluşan ve yeni çalışanlara informal kurallara alışma süresinde destek olan "buddy"lik sistemi, ekip toplantıları gibi faaliyetler ile de gerçekleştirilebilmektedir.

Oryantasyon eğitiminin içeriği ve önemi ile ilgili yönetici adayları şunları belirtmiştir:

> *"Oryantasyonda normal şirketlerdeki gibi bir kitapçık verilip ya da işte departmanları gezerek bir oryantasyon değildi. Bizi bir hafta boyunca şirketin en güzel konferans salonuna aldılar ve biz orada sabit bir şekilde dururken bütün departmanların headleri ya da direktörleri bizlere gelip tek tek sunum yaptı. Yani ilk bakışta değerli hissetmemizin büyük sebeplerinden birisi de bu durumlardı aslında. Üniversiteden yeni mezunsunuz, bir şirkette işe girmişsiniz ve sizin bir şeyler öğrenebilmeniz için üst düzey yöneticiler sizlere gelip sunumlar yapıyorlar. Ve aslında sizden de büyük bir beklenti var."*
>
> *"Bir başlangıç kahvaltısı ayarlanmıştı önceki dönem MT'lerle ve sizi onlarla eşleştirmişler buddy sistemi gibi. Onlarla bilgi alışverişinde bulunuyorsunuz sizi ekibinizle tanıştırıyorlar."*
>
> *"İşe alışmak için gerçekten baya yararlıydı. 2015 MT grubuyla orada kaynaştık, eğitim çıkışlarında arkadaşlıklarımızı pekiştirdik yemeklere etkinliklere giderek. Üniversiteden iş hayatına aslında güzel bir geçiş sağladı."*

Diğer çalışanlar ise işe alıştırma ve oryantasyon eğitimleri ile ilgili şunları belirtmiştir:

> *"Oryantasyon eğitimi vardı ama ben çalışmaya başladıktan 3 ay sonra dahil edildim. Tüm süreçleri biliyordum yani. Bana bu süreçte yardımcı oldu diyemeyeceğim."*
>
> *"İlk gün birimimde işe başladıktan sonra öğleden sonra eğitimdeydim. Genel olarak iş sağlığı güvenliği, şirketin tarihçesi gibi bir eğitimdi. Şirketi ve yapıyı tanımak için iyi oldu."*

4.2.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları

Bu tema altında aşağıda yer alan anlam ifadelerine ait bulgular yer almaktadır:

- Yönetici adayı programlarının içeriği
- İçerik olarak farklılaşan süreçler,
- Süreç farklılıklarının insan kaynakları tarafından iletişimi,
- Yeteneğin gelişim planı,
- Yeteneğin elde tutulması ve bu alanda yapılan faaliyetler,
- Süreç ve içerik farklılıkları ile ilgili diğer çalışanların farkındalığı
- Kurum içi program bilinirliği

- Departmanlararası rotasyonların etkisi

Bu anlam ifadelerine ait bulgular ise yönetici adaylarına yöneltilen "Yönetici Adayı Programı içeriği nedir? Yönetici adayı programı katılımcılarının ne gibi ayrıcalıkları vardır (Sorumluluk-yetki dengesi, yan haklar, terfi süreci, sosyal ilişkiler gibi)?" ve diğer çalışanlara yöneltilen "Kurumunuzdaki yönetici adayı programlarının içeriğinden haberdar mısınız? Bu program katılımcılar sizden farklı olarak nasıl süreçlerden geçiyorlar ya da ne gibi farklı yan haklara sahipler?" sorularına verilen yanıtlardan tespit edilmiştir.

İşletmenin strateji ve hedeflerine ulaşmasında etkin bir rol oynayan üstün nitelikli bireyler, yeteneğin elde tutulması faaliyetleri kapsamında işletme içerisinde farklı uygulama ve kazanımlara sahip olabilmektedir. Bu nedenle yönetici adayı programları, süreç ve içerik olarak diğer çalışanların süreç ve içeriklerinden farklılaşmaktadır.

Program süresi sektörel ve örgütsel bazda değişmektekle birlikte banka sektöründe ortalama 4 yıl, hızlı tüketim sektöründe 2 yıl, teknoloji ve ilaç sektöründe süresizdir. Süre sınırlaması olan programlarda kadrolu olarak örgüte giren yönetici adayları, süre bitiminde ilgili programdan "mezun" olmakta ve performanslarına göre yönetici seviyelerindeki pozisyonlara yerleşebilmektedirler. Süresiz programlarda "hayat boyu öğrenme" ilkesi benimsenmiştir, bu programlarda kişi yönetici pozisyonuna gelene kadar eğitim programları ile desteklenmektedir. Diğer çalışanlar ise süresiz olarak işletmeye dahil olmaktadır.

Nitelikli ve deneyimli liderler yetiştirilmesi hedefiyle, yönetici adayı programlarının ortak özelliği olarak departmanlar veya bölümler arası rotasyonlar dikkat çekmektedir. Bireyler, başvuru aşamasında ve yerleştirilme süreçlerinde yetkinlikleri ve istekleri doğrultusunda spesifik bir iş birimine yerleşmektedir. Bu iş biriminin alt dallarını oluşturan departmanlarda önceden belirlenen sürelerde rotasyonlar yapmakta, bu sayede hem interdisipliner olarak düşünme yetisini geliştirmekte hem de tüm işleyişe bütünüyle hakim olabilmektedirler. Diğer çalışanlar ise başvuru esnasında spesifik bir departmana yerleştirilmekte ve özellikle bu alandaki bilgi, deneyim ve birikimlerini geliştirmektediler.

13 yönetici adayı katılımcısının 13'ü minimum 2 farklı departman arası geçiş yapmış, 6 diğer çalışandan ise yalnızca 1'i aynı işletme içerisinde bölüm değişikliği

gerçekleştirmiştir. Çalışanlar, yönetici adayı programlarının içeriği gereği zorunlu olarak bölümler arası geçiş yapmaktadır. Ancak program dışı çalışanların yatay veya dikey olarak bölüm değişikliği performanslarına ve niteliklerine bağlı olarak gönüllü olarak gerçekleşebilmektedir.

Uluslararası işletmeler, departmanlar arası rotasyon faaliyetlerinde yurtdışındaki bir birim ile kısa süreli olarak çalışma imkanı tanıyabilmektedir. Kimi yönetici adayı programlarında yurtdışı rotasyonu zorunlu olarak tutulmaktadır. 13 yönetici adayını programının 7'sinin kısa süreli yurtdışı çalışma tecrübesi bulunmakta ve hali hazırda global projelerde yer almaktadırlar.

İlaç sektöründe yönetici adaylığı yapan Y4, rotasyonlar ile ilgili şunları belirtmiştir:

> *"Üç farklı departmanda birer sene aralıklarla rotasyonlarınız var. Her rotasyonunuzda farklı projelere dahil oluyorsunuz. Bu gerçekten çok güzel bir şey çünkü yönetici yetkinliklerini oldukça geliştiriyor ve size farklı disiplinlerin bakış açılarını kazandırıyor. Yönetici adaylarına oldukça fazla sorumluluklar veriliyor. Aslında şöyle düşünebilirsiniz; bir çalışanın 3 senede öğrenebileceği bilgileri sizin çok kısa bir sürede öğrenip, bunları geliştirip, projelerde temsilci olmanız gerekiyor."*

Yönetici adayı programı katılımcılarının diğer çalışanlardan farklılaştığı ve bu programların en dikkat çekici yönü olarak göze çarpan faaliyetler ise eğitim alanındadır. Yönetici adayı programı katılımcıları, işe başladıkları günden itibaren belirlenmiş bir eğitim programı ile işletme içerisinde desteklenmektedir. Teknik ve kişisel gelişim eğitimleri ile birlikte hem teknik olarak bilgi birikimlerini arttırabilmekte hem de iyi bir lider olabilmek için gerekli olan gelişimlerini tamamlayabilmektedirler. Diğer çalışanlar ise talep ettikleri düzeyde veya her sene belli bir sayıda eğitim alacak şekilde düzenlenen bir eğitim programına sahiptirler.

Hızlı tüketim sektöründe çalışan D2, yönetici adayı programları ve diğer çalışanların eğitim süreçleri ile ilgili şunları belirtmiştir:

> *"Bizler eğitimler için online eğitim alıyoruz. Ben bu şirkette yaklaşık 3 senedir hatta 3 seneden fazladır çalışıyorum, online eğitimler dışında bir eğitime dahil edilmedim. Online eğitimler de hiç efektif değil. Eğitim konusunda eşitlik olmaması motivasyonumu olumsuz etkiliyor."*

Mentorluk veya koçluk gibi kariyer danışmanlığı da yönetici adayı programı içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerdendir. Diğer çalışanlar için bu tip kariyer danışmanlığı şirket içerisinde desteklenmezken 13 yönetici adayının 12'sinde mentorluk veya

koçluk faaliyetleri bulunmaktadır. Günlük iş yoğunluğu esnasında kimi zaman kariyerlerinde tıkanıklık yaşayabilen veya kaybolmuş hissedebilen çalışanların mentorluk veya koçluk çalışmaları ile desteklenmesi, örgüte bağlılığı ve verimliliği arttırabilmektedir. Kariyer haritası ile birlikte bireyler daha net bir şekilde ileriye yönelik hedeflerini koyabilmekte ve bu hedeflere yönelik çalışmalar gerçekleştirebilmektedirler.

Yükselme ve gelişme, çalışanlarının motivasyonlarını arttırmada önemli etkenlerden birisidir. Doğru yönetilen ve uygulanan terfi ve performans sistemleri, işletmenin hem başarısını arttırabilmekte hem de çalışanların verimliliklerini ve örgüte bağlılıklarını olumlu olarak etkileyebilmektedir. Performans değerlendirme ve terfi sistemleri, diğer çalışanlar ve yönetici adayı programları düzleminde değişiklik gösterebilmektedir. Kurum içerisinde kariyer basamakları işletmeye katıldıkları ilk günden belli olan yönetici adayları, diğer çalışanlara oranla daha kısa sürelerde üst pozisyonlara gelebilmektedirler. Diğer çalışanların terfi edebilmesi için en önemli kriter kıdem iken yönetici adaylarında kıdeme bakılmaksızın performans ve yetkinlik değerlendirmesi ön plana çıkmaktadır. Süreç ve dağıtım adaleti algısının doğru şekilde yönetilmesi açısından terfi kriterlerinin, hangi şartlarda ve değerlendirici olarak kimler tarafından nasıl yapılacağının önceden belirlenerek çalışanların bilgisine sunulabilir.

Özellikle statü endişesi ve itibar kaygısı yaşayan çalışanlar için performans sistemi ayrı bir önem arz etmektedir. İlgili sistemler doğrultusunda belirlenen performans notları ile bireylerin başarılı olup olmadığı ölçümlenmekte, ideal olan ile çalışanların sahip olduğu yetkinlikler somut olarak karşılaştırılabilinmektedir. Bu konuda objektif, açık ve tarafsızlık ilkeleri ön plana çıkmaktadır. Bazı yönetici adaylarının beklenen performans şartlarını karşılamaması durumunda programdan çıkarılması durumu söz konusu olabilmektedir.

Diğer çalışanlar yılda bir kez performans değerlendirmesi kapsamında bağlı olduğu yönetici ve/veya üst yöneticisi tarafından değerlendirilirken yönetici adayı programı kapsamındaki çalışanların değerlendiricileri kümülatif şekilde bulundukları tüm departmanlardaki yöneticileri ve üst düzey yöneticiler tarafından çoğunlukla yılda iki kez gerçekleşmektedir.

İlaç sektöründe yönetici adayı olarak çalışan Y2, program içeriği ve performans sistemleri ile ilgili şunları belirtmiştir:

"Program üç ayrı rotasyondan oluşuyor, pazarlama – satış ve kendi ilgi alanınıza göre belirleyebileceğiniz üçüncü bir departman şeklinde. Her birimizin gelişimini uzun vadede takip eden direktör veya üst seviyede mentörleri oluyor. Ürün müdürleriyle benzer yan haklara sahibiz. Sahada olmadığımız sürece araba verilmiyor. Şirketin yetenek havuzunda değerlendiriliyoruz. Yetenek havuzunda olmamız sebebiyle aslında farklı bir terfi sürecimiz de var. Performanslar normalinde senede bir kere değerlendirilirken bizde iki kez değerlendiriliyor ve aslında çalıştığımız her departmandaki müdürler bizi değerlendiriyor. Senelik performans notumuzun dışında bir de MT programının genel bir notu oluyor. Bununla da benimki gibi erken terfi almanız sağlanıyor aslında. Her ne kadar belli bir çerçevesi olsa da sizin görüşünüz önemli, esneklik sağlanabiliyor bazı konularda. Bu programda herkes yönetici olacak gibi bir şey yok başarılıysan olursun başarısızsan programdan atılırsın."

Teknoloji sektöründe çalışan D4 ise şunları belirtmiştir:

"Bu süreçler aslında ne kadar çok çalışırsanız o kadar fazla kazanırsınız mantığı üzerine kurulu ki ben aslında bunun adil olduğunu düşünüyorum. Performans değerlendirme ekip arkadaşları ve müdürler tarafından yapılıyor. Sadece tek bir yöneticinin notuna bağlı değilsiniz yani."

Hızlı tüketim sektöründe çalışan D6 ise performans süreçlerinin adaleti ile ilgili şunları belirtmiştir:

"Süreçler bence biraz bireylerin insiyatifinde, o yüzden adil olduğunu düşünmüyorum. Özellikle şirket kültürü açısından baktığımızda biraz daha doğu kültürü hakim yani şirkete çalışanların yaş ortalaması oldukça yüksek. Bir kez giren bir daha çıkmıyor gibi bir şey, 20 senedir burada çalışanlar var ve bu durum aslında süreçlerin gelişimini engelliyor bence. Yeniliğe pek açık değiller. Belli performans süreçlerimiz var elbette ki ama bu tek bir müdürün elinde ve o ne derse o olur şeklinde olunca kurumsallıktan eser kalmıyor. Ben bu süreçteki adalete inanmıyorum. Torpil olduğunu düşünüyorum biraz. Sevdilerse adam kayırıyorlar. Nabza göre şerbet vermeniz lazım. On tane iyi iş yapıyorsunuz on birincisi hatalı olunca sen bunu hatalı yaptın denilip priminizden kesilebiliyor."

4.2.5. Kariyer Farkındalığı

Bu tema altında aşağıda yer alan kavramsallaştırılmış anlam ifadelerine ait bulgular yer almaktadır:

- Yeni mezunların kariyer faaliyetleri
- Kariyer gelişim çalışmaları
- Eğitim döneminde gerçekleştirilen faaliyetler ve önemi
- Mezuniyet sonrası beklentiler

Bu anlam ifadeleri ile tespit edilen bulgular, görüşme formunda yer alan "Üniversite yıllarında iş hayatına yönelik hangi faaliyetlerde bulundunuz ve mezuniyet sonrası sürecin nasıl olacağını düşünüyordunuz? Hangi departmanda ya da hangi sektörde çalışacağınız, nasıl bir pozisyonda başlayacağınız ile ilgili bir fikriniz var mıydı?" sorularına verilen yanıtlardan derlenmiştir.

Araştırmada yer alan 13 yönetici adayı programı katılımcısının 12'si öğrenim döneminde çeşitli kurumlarda ve farklı departmanlarda stajlar yaparak iş hayatı ile ilgili bilgi edindiği tespit edilmiştir. Buna karşılık 6 program dışı çalışandan yalnızca 3'ü öğrencilik döneminde iş hayatına yönelik çalışmalar gerçekleştirmiştir. Ayrıca çeşitli kulüplerde veya ticari amaç gütmeyen kuruluşlarda aktif olarak rol alan bireylerin, iş hayatı ile ilgili beklenti ve farkındalıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yönetici adayı programı katılımcılarının sıklıkla tekrarladığı olgu "büyük şirketlerde çalışma" ve "belli bir kariyer planını takip etme" isteğidir. Görüşmelerden tespit edildiği üzere belli bir kariyer rotasının çizilmesi ve takip edilmesi isteği; statü endişesi, takdir görme duygusu, itibar kaygısı gibi sebeplerle bireyler büyük şirketlerde çalışma hayatına başlamak istemektedir. Diğer işletmelere göre daha detaylandırılmış ve önceden belirlenmiş kuralları olan büyük işletmeler, çalışanlarına farklı imkanlar sunabilmektedir.

Programa hali hazırda devam etmeyen ve kendi işini kurarak kariyerine farklı bir yön veren Y6, öğrenim döneminde gerçekleştirdiği faaliyetler ile ilgili şunları belirtmiştir:

> *"Okurken dört yıl boyunca altı firmada staj yaptım. Çünkü mezun olduktan sonra ne yapabileceğime karar verebilmem için en iyi yolun farklı departmanları, farklı sektörleri ve şirketleri tanımak olduğunu düşünüyordum."*

Profesyonel iş hayatına nispeten yeni başlayan Y1, büyük işletmelerde iş hayatına başlama olgusunu şu şekilde açıklamıştır:

> *"Ben daha çok kendimi geliştirebileceğim, sektörel bazda da güvende hissedebileceğim bir yerde başlamak istiyordum. Mezun olmadan önce elbette ki kafamda bir şeyler vardı. Ama sonuçta hedeflerim doğrultusunda mantıklı adımlar atmam gerekiyordu. Mesela küçük bir yerden büyük bir yapıya geçmeniz her zaman daha zor. İsteseydim küçük bir yerde okul devam ederken edindiğim tecrübelerle daha üst pozisyonlarda başlayabilirdim yani. Ve yönetici unvanına gelmem daha kısa süreleri bulabilirdi ama bu beni tatmin etmezdi."*

Sektörel veya departman düzleminde edinilen tecrübeler, öğrencilik ve iş hayatı arasındaki geçiş sürecinin yaratmış olduğu stresi daha aza indirebilmektedir. Görüşmelerden tespit edilen bir diğer olgu ise "yönlendirilme isteği"dir. Mezuniyet sonrası aşamaların muğlaklığı, bireylerde yönlendirilme ve fikir danışma isteğini tetiklemektedir.

Program dışı çalışanlardan D5, öğrencilik dönemi kariyer hedefleri, yolculuğu ve süreçleri ile ilgili şunları belirtmiştir:

> *"Kariyerim üzerine ilk senelerde çok fazla düşünmüyordum, daha fazla derslerimin üzerine yoğunlaşmıştım. Son senemde özellikle oldukça stresliydim bu konuda çünkü bütün herkes sizin nasıl iş bulabileceğinizle ilgili tavsiyeler vermeye başlıyor ya da toplumsal baskıyı üzerinizde daha çok hissetmeye başlıyorsunuz. Bir müddet sonra staj ya da başlangıç pozisyonlarından gelen redler daha çok moralinizi bozuyor. Bu nedenle nerede nasıl olursa olsun bir işe başlamak istiyorsunuz. Benim de sürecim biraz böyle oldu aslında, şimdiki aklım olsa çok farklı yerlerde başlayabilirdim. Kendinizi keşfetme sürecinizin, ne isteyip istemediğinizi yani o farkındalığı bence üniversite yıllarında yaratmanız lazım."*

4.2.6. Davranış ve Tutumların Etkisi

Bu temada tutum ve davranışların yönetici adayı ve diğer çalışanların örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisine dair bulgular yer almaktadır. Öncelikle yönetici adaylarının davranış ve tutumlarının diğer çalışanlarda oluşturduğu hissiyata dair bulgular kapsamlı olarak verilmiştir. Ardından diğer çalışanların davranış ve tutumlarının yönetici adaylarına etkisi ile ilgili bulgular sunulmuştur.

Bu kategorilere ait bulgular ise katılımcılara yöneltilen "Yönetici adaylarının iş yapış stili ile ilgili farklılaştığı noktalar olarak neleri belirtebilirsiniz? Yönetici adayı katılımcısı bir çalışan ile aynı ekipte ya da aynı projede çalışmak nasıl bir duygu? Yetki ya da sorumluluk paylaşımı eşit şekilde yapılıyor mu?" ve "Program dışı çalışanların size karşı yaklaşımları nasıldır? Sizce yetenek olarak adlandırılmanız diğer çalışanların size önyargı ile yaklaşmasına neden oluyor mu?" sorularına verilen yanıtlardan tespit edilmiştir.

Program içeriği doğrultusunda farklı süreçlere sahip olan yönetici adayı programları ile ilgili algının oluşmasında, program katılımcılarının diğer çalışanlara karşı sergiledikleri davranış ve tutumlar da etkili olabilmektedir. Kendi süreçleri ile ilgilenen ayrı bir birim ve bu birim içerisinde kontak kişisi bulunan yönetici adayı

programı katılımcıları, kişisel ve kurum içi destek açısından bu birimler tarafından desteklenmekte ve sorunlarına kısa sürede yanıt alabilmektedirler. Bu durum yönetici adaylarının, diğer süreçlerde de aynı beklentiye sokmakta bu nedenle diğer çalışanlara karşı davranış ve tutumları farklılaşabilmektedir.

5 yıldır hızlı tüketim sektöründe görev alan D6, yönetici adaylarının davranış ve tutumlarının etkisi ile ilgili şunları söylemiştir:

> *"Enerjileri oldukça yüksek genç arkadaşlar, ben ve ekipteki nispeten genç arkadaşları olumlu etkilediklerini düşünüyorum."*

8 yıldır teknoloji sektöründe öncü bir işletmede görev alan D4'ün konu ile ilgili görüşleri ise şöyledir:

> *"Ben Boğaziçi Üniversitesi bilgisayar mezunuyum herkesten çok daha iyiyim gibi bir bakış açısıyla üstten insanlara bakmak bu çocuklara empoze ediliyor sanki. Siz özelsiniz, siz mükemmelsiniz, diğerlerine istediğinizi yaptırana kadar süründürün...Bu tamamen beklenti yönetimi aslında."*

İlaç sektöründe görev alan D1, yönetici adayları ile aynı ekipte çalışmak ile ilgili görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

> *"Fikir ortaya atmada çekinmiyorlar. Bir şeyi beğenmiyorlarsa direkt söylüyorlar. Biraz aslında bence şirketin şımarık, haşarı çocukları gibiler. Neden sorusunu çok irdeliyorlar. Ancak kendi işleriyle ilgili bir şey talep ettikleri zaman sanki böyle bir burnu havadalık seziyorum. Hepsinde değil tabii ki ancak böyle sanki biraz şişiriliyorlar. Diğer çalışanlardan üstün hissediyorlar sanırım ben öyle bir hissiyata kapıldım. Ama genellemek istemiyorum yalnızca böyle bir şey yaşadığım bir ya da ikidir. Biz çok iyi üniversitelerden mezunuz havası var gibi. Bunun biraz eksisini yönetici seviyesindekilere böyle davrandıklarında bence görüyorlar. Tamam sen yetenek olarak adlandırılıyorsun ama saygısızlık da yapamazsın yani o insanlar seni tecrübesiyle ezerler."*

Yönetici adaylarının iş yapış stilleri ile ilgili ise D2 şunları belirtmiştir:

> *"Geçen gün CEO'muzun bir konuşması oldu. Bizim için yeteneğin ne olduğundan bahsetti. Bir kişi sizi sorularıyla bunaltıyorsa, nedenleri araştırıyorsa, tuttuğunu koparıyorsa o kişi yetenektir dedi. Bunu bence yanlış anlayan bazı arkadaşlar var. CEO'muz tuttuğunu koparan, süreçlere yeni gözle bakan birileri demek istedi ancak yetenek diye kendini göstermek isteyen kişiler bu sefer gerçekten çok can sıkıcı olmaya başladı. Bu hakkı kendilerinde gördüler. Operasyonel süreç yapmak istemiyorlar. Bu işin mutfağı bu. Operasyonel süreç yapılmadan, bu işi öğrenemezsiniz. Yapmaktan gocunuyorlar biraz."*

Yönetici adaylarının diğer çalışanlara karşı sergiledikleri yaklaşım, davranış ve tutumlar yönetici adayı programlarına karşı olan bakış açısını etkilerken, diğer çalışanlarda oluşan yetenek algısı ile yönetici adaylarına karşı sergiledikleri tutumlar da yönetici adaylarının verimliliklerini, performanslarını ve motivasyonlarını etkileyebilmektedir.

Yeteneklere karşı bakış açısının ve davranışların oluşmasında, kurum içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler ve yetenek algısı oldukça önemlidir. Pozitif yaklaşımlar yönetici adaylarını olumlu olarak etkileyebilmekte, performanslarının artmasını sağlayarak daha mutlu bir şekilde çalışmalarını tetikleyebilmektedir. Dolaylı yoldan yönetici adayı programlarının başarısını etkilediği de bu doğrultuda belirtilebilir. Yönetici adayı programlarının süreçlerini ve amacını içselleştireştirememiş çalışanlar ise program katılımcılarına karşı negatif tutumlar geliştirebilmektedir.

Bu konu ile ilgili yönetici adaylarının deneyimleri şu şekildedir:

> *"Bir arkadaşımız vardı MT programında. Bize tabii ki biraz girişken olmamız, sorgulayıcı olmamız ve problemleri irdelememiz biraz öğretiliyor ama bunu irite edici boyutta da yapmamak lazım. O kişi biraz egoları ile hareket ediyordu mesela ve bu durum diğer çalışanlar ve gittiği rotasyonlardaki kişilerce biraz zorlaycı olmuştu. İK'nın kulağına gitti tabii ki bu durum ve bununla ilgili kişiyle bir görüşme yapıldı. Eğer siz ortalıkta ben yönetici adayıyım herkesten üstünüm diye gezerseniz genelleme yapılıp MT'lere önyargıyla yaklaşılabilir."*

> *"Ekip arkadaşlarımdan bana zorlayıcı teknik sorular sorarak demotive etmeye çalışanlar oldu. Senin özelliğin ne, neden yeteneksin der gibi. Çünkü normal, onlar çok daha düşük bir maaşla işe başlarken daha yüksek maaşla başladım ve bunu biliyorlar. Dört sene sonra başına yönetici diye geleceğimi düşünüyorlar ve içlerinde on senedir terfi bekleyen var. Bu süreçlerin tabii çok iyi yönetilmesi lazım. Yoksa yanlış anlamalar nedeniyle tavır geliştirenler, iş öğretmeyenler olabiliyor."*

> *"İlk başta tabii yeni mezun olduğumuz için tecrübesiz görüyorlar. Deneyimi ile ezmeye çalışanlar falan oldu. Alışma sürecinde biraz zorlandım bu yüzden. Stajyer gibi davranıp tüm operasyonel işleri yaptırmaya çalışıyorlar ama sonra yöneticin geliyor diyor ki senin operasyonel işleri yapmaman lazım, yeni fikir üretmen lazım.Yani şirket kültürü de önemli tabii."*

> *"Ekip arkadaşlarım konusunda çok şanslıyım, herhangi bir önyargı ile karşılaşmadım. Özellikle ekibe yeni birinin katılmasının yeni bir soluk, dışarıdan bir bakış açısı kattığını belirtiyorlar. Yöneticilerim de gelişimimi yakından takip ediyor, beni sürekli yapıcı geribildirimler ile besliyorlar.. Zaten yöneticilerin hedeflerinde özellikle MT'lerin ve potansiyeli yüksek çalışanlarla ilgili mentorluk yapmak yer alıyor."*

13 yönetici adayının 5'i önyargılı bir tavır ile karşılaştığını belirtirken 8'i ekip arkadaşlarının destekleyici ve öğretmeye hevesli olduklarını belirtmişlerdir. Bu durum şirket içerisindeki süreçlerle ilgili olabilmektedir.

Diğer çalışanlar tarafından kurum içi adalet algısını; yönetici adayları ile bireysel olarak yaşanılan olaylar, yetenek ile ilgili bakış açısı, tecrübe edilen süreçler etkileyebilmektedir. Bu durumda, doğru iletişim ve beklenti yönetimi oldukça önem arz etmektedir. Doğru iletişim kurulmadığı zaman, bireyler şirket içerisinde yönetici adayı programı çalışanlarına karşı önyargı geliştirebilmektedir. Kimi durumlarda; bilgi birikimi ve potansiyeli yüksek kişiler, kendilerinden daha düşük seviyede gördükleri veya basit olarak adlandırdıkları iş süreçlerinde çalışmaktan kaçınabildiği veriler arasında yer alan çarpıcı bir bulgudur.

4.2.7. Yoksunluk Hissinin Motivasyonel Etkisi

Bu tema altında,

- Kıyaslama
- Karşılaştırma
- Sorgulama
- Mahrumiyet Hissi
- İş Tatmini
- İşe Aidiyet
- Motivasyonu olumlu ve olumsuz etkileyen faktörler
- Örgütsel süreçlerdeki farklılıkların etkisi

olmak üzere sekiz kavramsallaştırılmış anlam birimlerine ait bulgular yer almaktadır.

Yönetici adayı ve program dışı katılımcıların konu üzerindeki hissiyat ve bakış açılarına karşılaştırılmalı olarak yer verilmiştir. Program dışı çalışanlara yöneltilen "Kendinizi yönetici adayı programı katılımcılarıyla karşılaştırdığınız durumlar oldu mu? Evetse, bu karşılaştırma sonrasında nasıl hissettiniz? Bu program dışında olduğunuz için gelişiminizin engellendiğini düşünüyor musunuz? Nedenleriyle birlikte açıklayabilir misiniz?" sorularının yanıtlarından elde edilen bulgular, yönetici adaylarına yöneltilen "Sizce diğer çalışanlar kendi hak ve kazanımlarını sizinkilerle karşılaştırıp yoksunluk (mahrumiyet) hissine kapılıyor mu? Evet ise, bu durum sizce

çalışanların bireysel eksikliklerinden mi, örgütsel süreçlerden mi yoksa çalıştıkları ekipler ile mi ilgilidir?" sorusuna verilen yanıtlar ile karşılaştırılarak incelenmiştir.

Araştırmada diğer çalışanların 3'ü yoksunluk hissi yaşadığını belirtirken 3 çalışan yoksunluk hissi yaşamadığını belirtmiştir. Yönetici adaylarının gözlemlediği şekilde programın diğer çalışanlarda yoksunluk hissi oluşturduğunu belirten katılımcı sayısı 5, yoksunluk hissi oluşturmadığını belirten katılımcı sayısı ise 8'dir.

Hak ve kazanım açısından oluşabilecek yoksunluk hissi, unvan bazında değişiklik göstermektedir. Yönetici adaylarının hak ve kazanımlarının, müdür ve üstü unvanların hak ve kazanımlarından düşük olduğu veriler arasında yer almaktadır. Bu nedenle hak ve kazanımların karşılaştırılması sonucu yoksunluk hissi yalnızca yönetici adayları ile denk ve alt unvanda çalışan kişilerde oluştuğu tespit edilmiştir . Oluşan yoksunluk hissi ise; şirkete bağlılık, kurum içi dağıtım adaleti ve süreç adaleti algılarını olumsuz olarak etkileyebilmekte ve bu durumda küskünlük hissi artarak verimlilik azalmaktadır.

D2 bu konu ile ilgili hislerini şöyle tanımlamıştır:

> *"Yönetici adayları, yönetim kurulu toplantılarına da katılıyorular mesela. Onların sözü dinlenirken biz anlatmak için çok çabalamak durumundayız. Bu durumlar tabii ki biraz motive kırıcı şeyler, çok fazla kafaya takanlar zaten farklı kurumlara yöneliyorlar."*

D5 ise yönetici adayı programları ile süreçlerinin karşılaştırılması sonucu ile ilgili şunları belirtmiştir:

> *"İşe keşke bu programla başlasaydım dediğim oldu.. Onlar için çünkü bazı pozisyonlar zorunlu olarak açılıyor. Belli bir düzene sahipler. Yani şöyle ki yeni başlayan birisi olsaydım belki olumsuz etkileyebilirdi. Çünkü o farklı muameleyi ben de görebiliyorum. Ama şu anda beni herhangi bir şekilde olumlu ya da olumsuz etkilemiyor çünkü benim artık kariyerim belli bir doğrultuda ilerlemiş durumda ve bu çizgide onların etkileyebilecekleri bir şey yok."*

D6 ise konu ile ilgili şunları belirtmiştir:

> *"Ben başarılı olan herkesin arkasındayım ve destekçisiyim. Eğer bu kadar baskıya dayanıp 4 seneyi bu firmada tamamlayabiliyorlarsa zaten bence hak ediyorlardır. Eğitim programları bir ayrıcalıklı zaten onun dışında yurtdışı olayı var. Beni pek cezbetmiyor bunlar. Ben daha kişisel tatmin arıyorum. Takdir duygusu arıyorum."*

Yönetici adayı programı katılımcıları ise gözlemledikleri şekilde diğer çalışanlarda oluşabilecek yoksunluk hissi ve tetikleyen faktörler ile ilgili olarak şunları belirtmişlerdir:

> *"Ciddi bir mahrumiyet yarattığını düşünmüyorum. Kazanımlar bir noktada dengeleniyor. Örneğin; benim bir hakkım yoksa, diğer çalışanda o hak oluyor ya da tam tersi."*

> *"Yönetici adayı olarak, sizinle beraber aynı dönemde normal olarak girenlerden bir sıfır öndesiniz çünkü daha fazla insan sizi tanıyor daha fazla proje gerçekleştirmişsiniz. MT'lik sürecini iyi değerlendirmişseniz yaptığınız işlerde bir adım önde olma fırsatı var. Birkaç kişide kıyaslama hissettim demiştim. Bunların duygularının herhangi bir şekilde örgütsel bir dinamikten kaynaklandığını düşünmüyorum kendi bireysel düşünceleri ya da yaklaşımlarından dolayı böyle düşüncelere sahip olduklarını düşünüyorum. Ki bu durum, bu yaklaşım da çok çok da bizi rahatsız hissettiren durumda değildi. Bu tarzda pasif agresif yaklaşımlarda bulunan kişileri fark ettiğimizde onun neden böyle davrandığını aslında bir şekilde çözümleyebiliyorduk."*

> *"Bu tarz kıyaslama yaparak kendini mahrum veya eksik gören kişilerde işi öğretmeme, kıskanma, sürekli sizi ezmeye çalışma durumları oluyor. Bu durum sadece bizi değil, diğer çalışanları da etkiliyor. Süreçler veya yan hakları biz belirlemiyoruz. Eğer bununla ilgili sıkıntısı varsa bence insan kaynakları ile görüşmeliler."*

> *"Özellikle yeni mezun ya da bir sene önce mezun olmuş kişilerde bu kıyaslama var bence. Arada bana gelip programla ilgili düşüncelerimi ve ne kadar kazandığımı soranlar oldu. Bu bence tamamen bireysel eksikliklerden kaynaklanıyor."*

Önceki bölümlerde yer alan bulgularda da belirtildiği üzere yönetici adayı programlarının diğer çalışanların süreç, hak ve kazanımlarından farklılaştığı noktalar bulunmaktadır. Bu farklılaşmalar, kimi çalışanları olumlu şekilde motive ederken kimi çalışanları olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Yönetici adayları, denk unvanında çalışan diğer çalışanlara oranla üst yönetimle daha dirsek temasında çalışmakta ve farklı projelerin içerisinde bulunmaktadır. Bu durum bazı çalışanların motivasyon duygusunu olumlu etkilerken bazı çalışanlarda yoksunluk hissi yaratabilmektedir.

Teknoloji sektöründe görev alan D4, ekibinde yer alan yönetici adayının üst yönetim ile ilişkisinin olumlu etkisini şu şekilde ifade etmiştir:

> *"Beraber çalıştığımız yönetici adayı arkadaşımız aracılığıyla üstünde çalıştığımız projenin üst yönetime aktarımı ve süreçlerin ne aşamada olduğundan haberdar olmaları daha olası. Çünkü kahve sohbetleri*

gerçekleştiriyorlar ve o kahve sohbetlerinde mesela üzerinde çalıştığımız şeylerden bahsediyorlar. Bu da aslında ekibin görünürlüğünü arttırıyor diyebiliriz. Bu durum motivasyonumu arttırıyor."

Yönetici adaylarının eğitim ve gelişim faaliyetlerine kurum içi destek, diğer çalışanlara sağlanan eğitim ve gelişim fırsatlarından farklılaşmaktadır. Bu durum ise kimi zaman çalışanları olumsuz olarak etkileyebilmekte ve engellenmiş hissetmelerine sebep olabilmektedir.

Bu konu ile ilgili hızlı tüketim sektöründe çalışan D2 şunları belirtmiştir:

"Eğitim açısından engellenmiş hissettiğim zamanlar oldu. Ekibimizdeki yönetici adayı arkadaşımız iki ayda bir sürekli eğitimlere gidiyor ve ben kişisel gelişimini kendi gözlerimle görüyorum. Eğitimler oldukça yararlı, sertifikalarla kendi özgeçmişlerini güçlendiriyorlar. İnsan kendi eksikliklerini bu koşturmacalı hayatta göremiyor. O yüzden ya yöneticimin ya da insan kaynaklarının bu konuda beni desteklemesi cesaretlendirmesi gerekiyor. Bunun eksikliğini çok net hissedebiliyorum ve evet, olumsuz olarak etkiliyor."

Bankacılık sektöründe görev alan D3 ise şunları ifade etmiştir:

"*Ben bu şirkette düz hesap ortalama 10 senedir çalışıyorum ve bölüm müdürü seviyesine kadar gelebildim. Ancak bu program dahilinde 4-5 senede junior manager olanlar var ve benim seviyeme çok daha kısa bir sürede gelebilirler. Eğitim olarak onların aldığı kadar fazla eğitim sürecine dahil olmadım. Artık kimse ücret bazlı bakmıyor, gelişimim şirket içerisinde ne kadar destekleniyor ona bakıyor. Bu nedenle eğitim faaliyetleri çok önemli."*

Araştırmaya katılan 6 program dışı çalışandan 3'ü ilgili programların motivasyonlarını olumlu olarak etkilediğini, 2'si olumsuz olarak etkilediğini ve 1'i bu konuda nötr olduğunu belirtmiştir. Bu konuda verilerden tespit edilen faktörler bireysel ve örgütsel olarak ikiye ayrılabilir. Tespit edilen faktörler ise şu şekildedir:

- Tecrübe edilen bireysel deneyimler,
- Bireylerin bakış açısı,
- Bireylerin yeteneklerden beklentileri,
- Yönetici adaylarının diğer çalışanlara tutumları,
- Hak ve kazanımlar arasındaki farklılıklar,
- Eğitim faaliyetlerinde eşitlik,
- Yönetici adayı programlarının şirket içerisindeki bilinirliği,
- Kurum içerisinde ilgili programların tanıtım faaliyetleri ve kullanılan dil

Sonuç olarak, hak ve kazanım düzleminde yapılan karşılaştırmalarda yoksunluk hissini tetikleyebilecek en önemli faaliyetin eğitim programları tarafında yapılan ayrıcalıklardan oluştuğu belirtilebilir. Bazı çalışanlarda tatmin ve takdir duygusu, maddi kazanımların önüne geçebilmektedir. Yönetici adaylarının üst düzey yöneticiler ile yakın ilişkilerde bulunmaları, göz önünde olmaları ve şirket içerisinde tanınmaları, yaşanılan bireysel olaylar ile birleştirildiğinde yoksunluk hissini tetikleyen bir diğer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.2.8. Yetenek Algısı ve Yetenekten Beklentiler

Bu bölüm; kurum içi yetenek algısı ve yetenekten beklentiler, diğer çalışanların yönetici adaylarına yaklaşımı olmak üzere iki anlam biriminden oluşmaktadır.

Bu anlam birimleri altında; karşılaştırmalı olarak hem yönetici adaylarına hem de program dışı katılımcılara yöneltilen "İlgili programın farklı süreçlere ve yan haklara sahip olması motivasyonunuzu ne yönde etkilemektedir?", "Sizce yönetici adayı programı katılımcıları gerçekten yetenekli midir? Şirket içerisindeki yeteneklerden ne gibi yetkinlikler beklenmektedir?" sorularından elde edilen bulgular yer almaktadır.

Yönetici adayı programları, geleceğin liderlerinin örgüt içerisinden yetiştirilmesinin amaçlandığı programlardır. Veriler doğrultusunda bu programın katılımcıları işletme içerisinde "geleceğin yıldızları, şirketin yetenekleri, üstün nitelikliler" olarak adlandırılmakta ve bu programın temsilcileri görevini üstlenmektedirler. Bu nedenle işletmeye başladıkları ilk günden itibaren yönetici adaylarından yaratıcı olmaları, yüksek performans göstermeleri, sorunlara farklı çözümler getirmeleri, kurumda bilinilirliklerini arttımaları, çevik öğrenme stilini benimsemeleri, sürekli gelişim içerisinde olmaları, değişime çabuk ayak uydurmaları beklenmektedir. Yönetici adaylarından beklenilen bir diğer ortak özellik ise yüksek iletişim yetkinliğine sahip olmalarıdır.

Programların başarısına yönelik soru yönetici adaylarına yönlendirilmiş ve 6 yönetici adayı bulunduğu programı başarılı, 4 yönetici adayı başarılı ancak geliştirilebilir, 3'ü başarısız olarak değerlendirmiştir.

Kurum içi yetenek algısı ve yetenekten beklentiler ile ilgili olarak yönetici adayları ile yapılan görüşmelerde aşağıdaki noktalar tespit edilmiştir:

> *"MT olduğunuz için sizden beklenti yüksek, kısa süre içerisinde süreçleri öğrenirken ciddi performans göstermeniz bekleniyor."*

"Üzerimizde inanılmaz bir network baskısı vardı. Bizim bütün departman headleri ve direktörler tarafından tanınmamız gerektiğini, gittiğimiz bütün departmanlarda ya da bölgelerde en alt çalışandan en üst çalışana kadar tanınmamız gerektiğini söyleyen ya da bunu dikte eden bir yaklaşım vardı. Bu, üzerimizde inanılmaz bir stres yaratıyordu. Çünkü alakamız olmayan kişilere, yönetici ve müdürlere bile gidip kendimizi alakasız bir şekilde tanıtmamız gerekiyordu çoğu zaman."

"Yönetici adaylarına oldukça fazla sorumluluklar verilir, çünkü siz yönetici adayısınız ve günün birinde nihayetinde yönetici olacaksınız. Şirketin yıldızı gibi bütün yaptıklarınız göz önünde ve herkesin sizi tanımasını bekliyorlar. Sınırları aşan bir performans sergilemelisiniz."

"Siz şirketin yıldızısınız. Şirketin geleceğisiniz. Bu durum bazı kişiler tarafından size farklı bir şekilde bakmasına neden olabiliyor."

"Siz yetenek olarak adlandırılıyorsunuz ve şirket size belli bir yatırım yapıyor. E her şeyde olduğu gibi bunun da bir karşılığı var ve siz insanlarla iş yaparken hata yapmaktan çekiniyorsunuz. İnsanlar size yatırım yapıyor belli bir anlam yüklüyor ve ufak bir hatada repütasyonunuz etkileniyor. Bu da biraz stres unsuru aslında. Bütün herkes sizi tanıyor üst yönetim olarak. Dışarıda bile dikkatli olmalısınız yani örnek olmalısınız bir nevi. Sosyal medya paylaşımları olsun. Hal ve hareketleriniz inceleniyor gibi düşünün."

Diğer çalışanların program katılımcıları ve yetenekler ile ilgili bakış açıları ise şu şekildedir:

"Bu arkadaşlarımız özellikle stres yönetimi konusunda oldukça iyiler, sunum becerileri çok yüksek. Üst düzey yöneticiler ile sürekli toplantılarda oldukları için bu bir gereklilik. Prezentabllar ve iyi üniversitelerden mezun, güzel ahlaklı arkadaşlar. Kendilerini iyi şekilde ifade edebiliyorlar."

"Ben bu çalışanların yetenekli olduklarını düşünüyorum. Tabii ki bunu 70 kişi için de belirtemem, genelleme yapamıyorum ama zaten üstün yetenekli olanlar biraz daha grup içinde sıyrılıyor. Bizim görmediklerimizi gördükleri oluyor yeni bir bakış açısıyla düşünüyorlar. Her şeyin farkındalar, güçlü ve zayıf yönlerini çok iyi analiz ediyorlar ve kendileri isteklerde bulunuyorlar. Benim gözlemlediğim kadarıyla gelişime çok açık bu arkadaşlarımız. Liderlik yetkinlikleri var. Ortak bir workshopa katılmıştık, hemen kendi grubunun lideri olma eğilimindeler, tuttuğunu koparıyorlar. İstediklerini elde etmek için de çabalıyorlar. Ofiste sabahlayanları var hatta bu gruptan ve kendi ekiplerindeki yaşça yakın kişileri de motive edip gaza getiriyorlar."

5. TARTIŞMA

Araştırmada yetenek yönetimi uygulamalarından yönetici adayı programlarına mikro bir bakış açısı ile yaklaşılmış, ilgili programların yönetici adayları ve diğer çalışanlar üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik araştırma deseninin kullanılması, ilgili programların etkisini derinlemesine analiz etme imkanı sağlamıştır. Araştırma kapsamında yönetici adayı programlarının içeriği, yeteneğin kariyer yolculuğu, yönetici adayı programı katılımcılarının beklentileri, çalışanların programa ve katılımcılarına bakış açıları ve bu programlardan ne yönde etkilendikleri gibi kapsamlı birçok soruya cevap aranmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular demografik özellikler ve yönetici adayı programlarının yönetici adayları ve diğer çalışanlara etkisi olmak üzere iki ana başlık altında incelenmiştir. İkinci başlık altında 8 tema yer almakta ve bu temalar doğrultusunda yönetici adayları ve diğer çalışanların duygu ve deneyimleri karşılaştırmalı olarak verilmiştir. İlgili başlıklar altında ise bulguların incelenmesi ve tespitler çeşitli temalarda gruplandırılarak gerçekleştirilmiş, bu sayede bulguların aktarılması ve derinlemesine incelenmesi kolaylaştırılmıştır.

Demografik özellikler kapsamında yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, sektör, iş tecrübesi, unvanı, yönetici adaylarının programındaki mevcut durumu ve program süresi başlıkları incelenmiştir. Örneklem içerisinde banka sektörü çalışanlarının daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum, Şen'in 2006'da yürütmüş olduğu çalışmanın sonuçlarına paralel olarak yönetici adayı programlarının bankacılık sektöründe daha yaygın ve köklü bir geçmişe sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Yönetici adayı sayısı bankacılık sektöründe daha fazladır ve ilgili programlar diğer sektörlere göre daha fazla rekabetçidir. Örneklem oluşturulurken aynı sektör içerisinde yer alan farklı firmalardan yönetici adayları araştırmaya dahil edilmiş, program dışı katılımcılar ise bu yönetici adayları ile aynı firmalardan seçilmeye çalışılmıştır.

Yönetici adayı ve diğer çalışanların demografik özellikleri karşılaştırıldığında yaş aralığı – unvan farklılığı ve mezun olunan üniversitelerin başarı sıralamalarındaki farklılıklar göze çarpmaktadır. Yönetici adayı programı kapsamında görev almakta olan çalışanlar başarı sıralaması daha yüksek okullardan mezun olmuş ve yaş aralığı genç olmasına rağmen diğer çalışanlardan daha fazla tecrübeye sahip veya daha üst unvanlarda çalışmaktadırlar. Bunun en önemli nedeni yönetici adayı programlarının seçim kriterleri arasında "sıralaması yüksek üniversitelerden mezun olma ve staj gibi faaliyetlerde yer alma" şartlarının yer alması olabilir.

Yönetici adayı programlarının diğer çalışanlar üzerine etkisi, öncelikle programların hak ve kazanım bağlamında farklılaştığı noktalar tespit edilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Seçme ve yerleştirme süreci başlığı altında "işletmeye giriş süreci ve aşamaları" ile ilgili bulgular yer almaktadır. Aksoy (2017)'un da çalışmasında belirttiği üzere, bireylerin örgüt ile ilgili ilk algısı işe ilanına başvuru aşamasından sonra işletme ile ilk temasa geçtiği seçme ve yerleştirme sürecinde oluşmaktadır. İlgili aşamalar bu nedenle oldukça önemlidir. Yönetici adayı süreçlerinin diğer çalışanların süreçlerinden farklılaştığı ilk aşama seçme ve yerleştirmedir. Yönetici adayı programı seçme ve yerleştirme süreçleri daha kapsamlı, birbirinden farklı birçok aşamaya sahip ve sürece daha uzunken diğer çalışanların seçme ve yerleştirme süreçleri sürece daha kısa ve daha az aşamaya sahiptir. Yönetici adayı seçme süreçlerine üst yönetim de dahil olmaktadır. Bu durum adayların stres seviyesini etkileyebilmektedir. Ayrıca yönetici adayı programlarının başvuru kriterlerinin ve aranılan niteliklerin, seçme sürecindeki aşamaların ve değerlendiricilerin açık bir şekilde işletme içerisindeki diğer çalışanlar tarafından bilinmesi; prosedürel ve etkileşimsel adalet algısını, dolayısıyla algılanan örgütsel adaleti etkileyebilmektedir.

Daha genel ve birçok pozisyonu beslemesi nedeniyle yönetici adayı programlarına başvurular, diğer çalışanların pozisyonları için toplanan başvurulardan çok daha fazla sayıya sahiptir. Bu durum program katılımcılarında rekabet duygusunu güçlendirebilmektedir. Bu nokta, işletme kültürüne uygun ve doğru yetkinliklere sahip bireylerin işletme bünyesine katılması söz konusu olmaktadır. Birçok başvuru arasından kısıtlı kontenjan içerisinde yer alamayan ancak potansiyeli yüksek olan çalışanlara program dışı farklı pozisyonlar iletildiği tespit edilmiştir. Bu noktada gelecek kaygısı ile bireylerin kendilerine uygun olmayan pozisyonları kabul etmemelerine önem gösterilmelidir. Björkman'e (2013) göre, başvurusu dışında farklı

bir alana yönlendirilen bireylerin verimliliği ve iş tatmini olumsuz olarak etkilenebilir. Araştırma bulguları arasında da ilgili önermenin sonuçları gözlemlenmiştir. Yönetici adayı programı süreciyle başvurularını iletip süreç dışındaki farklı bir pozisyona yerleşmeleri nedeniyle program içeriklerinden yararlanamayan bireylerde iş tatminsizliği ve yoksunluk duygusu oluşabilmektedir. Bu nedenle ilgili programların seçme ve yerleştirme süreçlerinde beklenti yönetiminin doğru şekilde yapılması ve bireylerin istek ve yetkinliklerinin doğru şekilde eşleştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Program tanıtım faaliyetleri başlığı altında "yeteneklerin cezbedilmesi, işletmeye çekilmesi ve kurum içi ve kurumdışı programın iletişimi" ile ilgili bulgular yer almaktadır. Konu ile ilgili literatürde Lepak ve Snell'in 1999'da yürüttükleri çalışmanın sonucu doğrultusunda; bir örgütün insan kaynakları ile ilgili kıt kaynaklarını, yüksek verimlilik potansiyeli olan yeteneklerin üretkenliklerinin fazla olması ve sonuçta daha yüksek getiri elde etmeleri nedeniyle, yüksek potansiyellerin çekiciliği, seçimi, geliştirilmesi ve elde tutulması için en başta yüksek yatırım yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda işletmeler, işletme bünyelerine en iyi ve nitelikli yetenekleri çekebilmek adına ilgili programın tanıtım faaliyetlerine farklı bir bütçe ayırmakta ve diğer pozisyonlar için yapılan tanıtım faaliyetlerinden farklı etkinlikler gerçekleştirmektedirler.

Tanıtım faaliyetleri kapsamında üstün potansiyelli bireyler beklenti içerisine girebilmektedir. Bu noktada bireylerde tatminsizlik yaratmaması adına ilgili tanıtım faaliyetlerinde iletişimin doğru yapılması ve beklentilerin gerçekçi bir şekilde yönetilmesi önemlidir. Yönetici adayı programları her ne kadar diğer pozisyonları beslese de, başvurularda sayıdan ziyade nitelik ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle doğru iletişim ve tanıtım faaliyetleri, doğru adayları ilana çekebilmek açısından önemlidir.

Yeteneklerin cezbedilmesi için yapılan kurum dışı faaliyetler kadar kurum içi iletişim ve tanıtım faaliyetleri de oldukça önemlidir. Kurum içi iletişim faaliyetleri ile birlikte, programa içeriden başvuru alınmasa dahi, çalışanlar program içeriği, seçme ve yerleştirme süreci gibi aşamalar hakkında bilgilendirilmektedir. Bu faaliyetler sayesinde kurum içerisinde yetenek algısı da doğru şekilde oluşmakta, yetenekten beklentiler de farklılaşabilmektedir. İlgili programlara içeriden başvuru alan kurumlarda ise yüksek performanslı çalışanların bu programa başvurmaları

desteklenmeli ve teşvik edilmelidir. Ancak içeriden başvuru alan kurumlarda dış adaylara karşı süreçlerin tarafsız olarak aktarılması konusu ortaya çıkmaktadır. İçeriden başvuru yapan, kriterleri karşılayan, staj veya yeni mezun ancak program dışında işletme bünyesinde yer alan çalışanların da tarafsız bir şekilde değerlendirildiğinin iletişiminin yapılması örgütsel adalet algısını olumlu olarak etkileyebilmektedir.

İlgili program katılımcılarının kurum içerisinde "yetenek" olarak adlandırılması, bu grup dışında kalan çalışanların yetenek olmadığı hissine kapılmalarına neden olabilmektedir. Bu durumda oluşturulan iletişim faaliyetleri ve yetenek havuzları ile çalışanların bu konudaki algılarını doğru şekilde yönetmek, programların sürdürülebilirliği ve çalışan motivasyonu açısından önem arz etmektedir.

İşe uyum süreci bölümünde, öğrencilik hayatından profesyonel iş hayatına geçiş yapan bireylerin örgüte uyum süreçlerini kolaylaştıran oryantasyon programları kapsamında tespit edilen bulgular yer almaktadır. Bu bulgular doğrultusunda yönetici adaylarının diğer çalışanlardan daha uzun ve kapsamlı bir oryantasyon sürecine dahil oldukları tespit edilmiştir. Oryantasyon eğitimleri içeriği olarak üst düzey yöneticiler ile gerçekleştirilen faaliyetler yeteneğe kendini değerli hissettirebilmektedir. Diğer çalışanlarda ise tespit edilen oryantasyon eğitimi sürelerinin kısa tutulması ve kimi zaman sınıf eğitimi yerine kitapçık veya online eğitim olarak gerçekleştirilen etkinliklerin motivasyon eksikliği yaratabileceği tespit edilmiştir. Oryantasyon süreci kapsamında işe yeni başlayan çalışanların, tecrübeli diğer çalışanlara eşleştirilerek "buddy"lik sisteminin getirilmesi, yazılı olmayan kurum kurallarının aktarımı sağlamakta ve işe uyum sürecini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca oryantasyon eğitimlerini, örgütlerin vizyon, misyon, strateji ve hedeflerinin çalışanlara aktarılması ve örgüt kültürünün içselleştirilmesi açısından oldukça önemli olduğu tespit edilmiştir. Bu faaliyetlerin tüm çalışanlar için dengeli bir düzeyde gerçekleştirilmesi, örgüte bağlılık ve motivasyonu olumlu olarak etkileyebilir.

İnsan kaynakları uygulamaları, yönetici adayı programı özelinde işletme içerisindeki diğer uygulama ve süreçlerden farklılaşmaktadır. Öncelikle yönetici programlarının içeriği ve süreçleri belirlenmiş ve bu doğrultuda diğer çalışanların süreçlerinden farklılaştığı noktalar tespit edilmiştir. Tespit edilen noktalar şu şekildedir; yapılandırılmış eğitim programları, bölümler arası rotasyon, yurtdışında çalışma

imkanı, mentorluk – koçluk gibi kariyer danışmanlık faaliyetleri, terfi ve performans süreçleri.

Yapılandırılmış eğitim programları kapsamında yönetici adayları, örgüte girdikleri ilk günden itibaren teknik ve kişisel gelişimlerini destekleyen bir dizi eğitimlere tabi tutulmakta ve alanlarında nitelikli birer lider olmaları aldıkları eğitimlerle desteklenmektedir. Ancak diğer çalışanların eğitim süreçleri yönetici adaylarına göre daha kısıtlıdır. Çalışanların kendileri eksik oldukları noktaları tespit ederek eğitim talebinde bulunmakta veya kendilerine atanan limitli sayıda eğitimler ile gelişimlerine katkı sağlayabilmektedirler.

Schinkel ve meslektaşları (2004)'na göre kişisel gelişimlerine diğerlerinden daha az imkan sağlanan çalışanlar, eşit veya daha denk bir imkan sağlananlara kıyasla örgüte düşük bir duygusal bağlılığa sahiptir. Bu bağlamda yönetici adayları ile aynı ekip içerisinde -özellikle aynı unvan seviyesinde- çalışan bireylerde yoksunluk hissi yaratabilmekte ve örgütsel adalet duygusunu olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Kişisel gelişim kavramı bireylerde önemli bir motivasyon kaynağıdır ve bu alanlar ile ilgili kurumsal destek görmek bireylerde örgüte bağlılık duygusunu arttırabilir. Yönetici adaylarının yapılandırılmış eğitim programlarına sahip olması aynı zamanda bazı program dışı çalışanlarda yönetici pozisyonuna gelenlerin yeterli yetkinlikte olduğu algısı yaratabilmektedir, bu durum ise kuruma olan güveni artırıcı bir etkendir.

Bölümler arası rotasyonlar ile yönetici adayları, alanlarında tüm süreçlere hakim olarak uzmanlaşmaktadır. Bu noktada rotasyonların zorunlu tutulması ve yönetici adaylarına bu konuda söz hakkı ve esneklik tanınmaması verimliliklerini etkileyebilmektedir. Süreç adaletinin sağlanması adına program dışı çalışanların da rotasyonlar ile ilgilendikleri bölümlerde rotasyon yapmaları desteklenmelidir. Böylelikle çalışanlar, şirket içi süreçlere daha fazla hakim olarak farklı perspektifler ile olayları değerlendirebilmekte ve gelişimlerine katkı sağlandığı için örgüte aidiyetleri artabilmektedir.

Yönetici adayı programlarının diğer süreçlerden ayrıştığı bir başka nokta ise yurtdışında çalışma imkanıdır. Yönetici adayı programları büyük ölçekli global firmalarda yaygındır ve genellikle uluslararası boyutta çalışma imkanı bu programlarda yeteneğin cezbedilmesi amacı ile kullanılan bir faaliyettir. Yurtdışı rotasyonu ile belirlenen veya yönetici adayının istediği bir ülkede aynı firmanın çatısı

altında çalışması desteklenmektedir. Bu durum araştırma bulgularında "yeteneğin ihraç edilmesi" olarak kavramsallaştırılmıştır. Araştırmada yer alan yönetici adaylarının çoğunluğu bu program kapsamında yurtdışı çalışma imkanına sahip olmuştur. Diğer çalışanlarda ise yurtdışında aynı firmanın çatısı altında çalışmak daha uzun aşamalara sahip olabilmektedir.

Mentorluk ve koçluk gibi kariyer danışmanlığı faaliyetleri ile yönetici adayları doğru bir kariyer haritasına sahip olmakta ve kariyer tıkanıklığı veya belirsizlik yaşadıklarında süreci daha stressiz bir şekilde atlatabilmektedirler. Bu durum diğer çalışanlarda yalnızca üst düzey unvana sahip çalışanlarda bir hak olarak tanınmıştır. Kariyer tavsiyeleri veya yönlendirmeler tüm çalışanlara eşit bir şekilde sağlanmadığı sürece, dağıtım adaleti duygusunu olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

Yönetici adayı programının hak ve kazanım olarak farklılaştığı ve diğer çalışanların örgütsel adalet ve yoksunluk hissini en çok etkileyen olgu ise terfi ve performans süreçleri ile ilgilidir. Herzberg'in (1959) çift faktör veya motivasyon-hijyen kuramında belirttiği üzere ücret, makam, çalışma koşulları, kişiler arası ilişki gibi hijyen faktörlerinin varlığı çok fazla motive etmez fakat eksikliği bireylerde demotive edicidir ve bu nedenle muhakkak sağlanması gerekir. Ancak başarı, tanınma, ilerleme, büyüme ve gelişme gibi motivatörlerin eksikliği durumunda da işler ilerler ancak eksiklikleri ciddi seviyede demotive edicidir. Bireyler, her ne kadar kişisel gelişimlerinin desteklenmesinin oldukça önemli olduğunu belirtse de terfi ve yükselme ile ilgili yürütülen faaliyetlerin ücret ve makam faktörlerini doğrudan etkilemesi sebebiyle örgütsel adalet algılarını olumsuz olarak etkilediği tespit edilmiştir.

İşletme içerisinde bir grubu yönetici adayı olarak adlandırmak, diğer çalışanlar için grup içerisindeki çalışanların kesin olarak yönetici olabileceği şeklinde algılanabilmektedir. Bu durum diğer çalışanlarda "ileride yönetici olacak kişilerin önceden belli olması" nedeniyle yükselme imkanlarının kısıtlı olabileceği olarak anlamdırılabilmekte ve motivasyon düşürücü bir etken olabilmektedir. Diğer çalışanlardan farklı olan yönetici adayı programı terfi ve performans süreçlerinin değerlendiricileri ve kriterlerinin kurum içerisinde iletişimin doğru şekilde yapılması ve böylelikle süreçlerdeki şeffaflık ve tarafsızlığın sağlanması örgütsel adalet algısını olumlu olarak etkileyebilmektedir.

Kariyer farkındalığı başlığı altında katılımcıların mezun olmadan önce gerçekleştirdikleri faaliyetler ve iş arayış süreçleri incelenmiştir. Katılımcılar; kariyer hedefleri ve okudukları bölümler doğrultusunda üniversite eğitimleri esnasında staj, gönüllü faaliyetler ve kişisel gelişim eğitimleri ile kendilerini iş hayatına hazırlamaktadırlar. Bu tarz faaliyetleri gerçekleştiren katılımcılarda mezuniyet sonrası süreç ile ilgili farkındalık oranının yüksek olduğu, beklentilerinin daha gerçekçi olması nedeniyle stres seviyelerinin diğer katılımcılara oranla daha düşük olduğu bulgusu gözlemlenmiştir. Bu noktada "toplum baskısı, itibar kaygısı ve gelecek endişesi" kavramları öne çıkmaktadır.

Staj veya gönüllü faaliyetlere katılma, kariyer merkezleri tarafından mezuniyet sonrası süreç ile ilgili bilgilendirilmelerin yapılması, önceden mezun olmuş kişiler ile tecrübe paylaşımı yapılması gibi etkinlikler bireylerin doğru bir şekilde kariyerlerini inşa etmesini kuvvetlendirmektedir. Kariyer gelişimi, tedrici ve evrimsel bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Erdoğmuş; 2003). Bu anlayışa göre kariyer yalnızca tek bir kere seçilen bir olgu değil, değişik aşamalardan oluşan ve değişim geçiren dinamik bir olgudur.

Kariyer aşamaları; iş öncesi dönem, işe giriş dönemi, kariyerde ilerleme aşaması, kariyerini koruma aşaması, emeklilik aşaması olmak üzere beş dönemden oluşmaktadır. İş öncesi ve işe giriş dönemi ile ilgili bulgular, araştırmanın ilk kısmını oluşturmaktadır. Kariyerin oluşum ve keşfetme aşamasında bireylerin hedefledikleri meslekler hakkında daha gerçekçi bilgiler edinmesi, işe giriş dönemi ile ilgili belirleyeceği stratejileri de ve kariyer hedeflerini etkiledikleri tespit edilmiştir. Gelecek kaygısı ile birlikte kişi karşısına çıkan ilk fırsatı, tercihi veya isteği doğrultusunda olmamasına rağmen seçerek yanlış meslek tercihinde bulunabilmektedir. Bu nedenle mezuniyet sonrası kariyer çalışmaları, kişilerin doğru alanlara yönlendirilmeleri için ayrı bir önem arz etmektedir.

Araştırma bulgularında tespit edilen ve katılımcıların sıklıkla tekrar ettiği bir diğer kavram ise "bilinen ve büyük ölçekli işletmelerde çalışma isteği"dir. Bu durum çalışmada bahsi geçen itibar ve statü kaygısı olguları ile bağdaştırılabilir. Herkes tarafından bilinen ve büyük ölçekli işletmelerde çalışma isteği nedeniyle bazı kişiler pozisyon veya sektör kendi yetkinlik ve isteklerine uymasa bile teklifleri kabul edebilmektedir. Bu durum ilerleyen aşamalarda iş tatminsizliği, motivasyon

düşüklüğü, verimsiz çalışma gibi olguları tetikleyebilmekte ve örgüte bağlılığı olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

Yönetici adayı programları, büyük ölçekli işletmelerde daha yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Üstün nitelikli ve yüksek potansiyeli olan çalışanlar, ilgili programlar kapsamında işletmede görev almaya başlamaktadırlar. Yine aynı şekilde "yetenek yönetimi" departmanı da büyük çaplı firmaların insan kaynakları departmanına bağlı olarak çalışan ayrı bir bölüm olarak karşımıza çıkmaktadır. Orta veya küçük ölçekli firmalarda yönetici adayı programlarına genellikle rastlanmamakta, daha çok uzun dönemli stajyer pozisyonları ile yeni mezun veya mezun olacak çalışanların potansiyelleri keşfedilerek işletme bünyesine katılmaları sağlanabilmektedir.

Davranış ve tutumların etkisi başlığı altında işletme içerisinde yönetici adayları ve diğerleri olmak üzere iki ayrı grup şeklinde bulunan çalışanların davranış ve tutumlarının etkisi araştırılmıştır. İşletme ve sektörel bazda yetenek tanımları farklılaşabilmektedir. Araştırmada yer alan bazı işletmelerde yetenek "agresif, tuttuğunu koparan, istediğini yaptıran, süreçleri sorgulayan ve yeni süreçler yaratan" bireyler olarak tanımlanmaktadır. Bu durum ise işletmede yetenek olarak adlandırılan yönetici adayları tarafından farklı algılanabilmekte ve program dışı çalışanlara karşı geliştirdikleri tutum ve davranışlar değişebilmektedir. Geleceğin lideri olarak adlandırılması nedeniyle kimi zaman yönetici adayları ile işletme içerisindeki diğer yüksek potansiyelli çalışanlar arasında rekabet gelişmektedir. Bu durum ise işletme içerisinde "ego savaşları" yaratarak yönetici adayı programlarına karşı kurum içerisindeki bakış açısını olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Literatürde taç-prens sendromu (crown-prince syndrome) olarak geçen kuram düzleminde yani kibirli ve şikayetçi olma potansiyeli yüksek olan bir çalışanın beklentilerini veya davranışlarını kuruluşların belirlediği yüksek potansiyel tanımlaması tetiklemektedir (Göbel-Kobialka, 1994). Kimi durumlarda; bilgi birikimi ve potansiyeli yüksek kişiler, kendilerinden daha düşük seviyede gördükleri veya basit olarak adlandırdıkları iş süreçlerinde çalışmaktan kaçınmaktadırlar. Bu gibi durumlarda doğru beklenti yönetimi yapılması önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yaratıcı, yeni bir bakış açısı ile olaylara yaklaşan ve diğer çalışanlar ile iletişimi kuvvetli olan yönetici adayları ise bulundukları ekip arkadaşları tarafından desteklenmektedir. Bu çalışanlar bulundukları ekiplerin görünürlüklerini

arttırabilmekte ve ekip arkadaşlarını motive ederek verimliliğe olumlu şekilde katkı sağlayabilmektedirler.

Çalışanlarda oluşabilecek yoksunluk hissinin motivasyonel olarak bazı etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler, "yoksunluk hissinin motivasyonel etkisi" teması altında hem yönetici adaylarının gözlemlediği ve tecrübe ettiği hem de diğer çalışanların belirttiği şekli ile ikili bir bakış açısı kullanılarak değerlendirilmiştir. Crosby'e (1984) göre göreli yoksunluk duygusu, hak ve kazanım olarak denk veya alt seviyelerde olan bireylerin bu olguları karşılaştırması sonucunda ortaya çıkmaktadır. İlgili teorinin kapsamı ve sonuçları, bu çalışmada paralel bir şekilde gözlemlenmiştir. Yüksek potansiyelli çalışanların elde tutma faaliyetleri kapsamında hak ve kazanım boyutlarında diğer çalışanlardan farklı iyileştirmeler yapılmaktadır. Ancak bu noktada belirtilmesi gereken en önemli değişken unvandır. Denk veya alt unvanlarda yönetici adayları ile kıyaslama daha fazla iken üst unvanlarda kıyaslama çok nadirdir. İlgili bulgu aynı zamanda literatürde Adams'ın Eşitlik Teorisi ile de örtüşmektedir.

Üst unvanlarda gerçekleşen kıyaslama yalnızca yönetici olma sürecinde kurum desteği boyutunda gerçekleşmektedir. Bulgulardan; bazı üst unvandaki çalışanların, yönetici adayı programının hak ve kazanımlarından ziyade bu program kapsamında kariyerlerine başlamış olmayı diledikleri tespit edilmiştir. Ancak bu durum kariyerlerinde ileri aşamalarda bulunan çalışanlarda yoksunluk hissi yaratmamaktadır.

Denk ve alt unvandaki çalışanlar ise nitelik olarak kendilerini karşılaştırmaktadırlar. İşletmelerde yer alan ve yüksek potansiyelli, üstün nitelikli olarak adlandırılan yönetici adayları, işletmenin %2'lik bir kısmını oluşturmaktadır. Diğer çalışanlar ise bu grubun dışarısında kalmaları nedeniyle yüksek potansiyeli ya da üstün niteliği olmayan kategorisinde yer almaktadır. Bu durum ise nitelik, hak ve kazanım bağlamında çalışanların süreçleri bireysel olarak kıyaslamasını tetiklemektedir. İlgili kıyaslama sonucunda daha düşük seviyede olduğunu algılayan çalışanlarda mahrumiyet hissi oluşmakta ve bu durum örgüte bağlılığı etkilemektedir. Araştırma bulgularında yer alan D2'nin konu ile ilgili belirttiği şu sözler oldukça dikkat çekicidir: "Onların (yönetici adaylarının) sözü dinlenirken biz anlatmak için çok çabalamak durumundayız. Bu durumlar tabii ki biraz motive kırıcı şeyler, çok fazla kafaya takanlar zaten farklı kurumlara yöneliyorlar." Bu doğrultuda; unvan bazında değişmekle beraber program katılımcılarının üst yönetimle sıkı ilişkiler içinde bulunması, çalıştıkları ekiplerdeki projeleri görünür kılabilmekte bu nedenle

motivasyonu olumlu olarak etkileyebilmektedir. Ancak eğitim ve gelişim alanlarında yönetici adaylarına sağlanan ayrıcalıklar, diğer çalışanlarda engellenmiş hissi yaratabilmekte ve bu durum ise çalışanları demotive edebilmektedir. Süreç ve dağıtım adaletinin olumsuz olarak etkilenmesi, çalışanlarda motivasyonu düşürücü bir etken olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada kurum içerisindeki çalışanların yetenek ile ilgili algıları ve beklentilerine dair bulgulara "yetenek algısı ve yetenekten beklentiler" teması altında yer verilmiştir.

Yetenek tanımı; her işletmede, işletme kültürüne uygun bir şekilde oluşturulmaktadır. Kimi örgütlerde üstün performans ve başarı ile özdeşleşen yetenek tanımı, kimi örgütlerde ise kuvvetli iletişim ve farklı yetkinlikler ile bağdaştırılabilmektedir. Mevcut çalışanların yetenek tanımı ile örgütün oluşturduğu yetenek tanımının uyuşması, bu kavramın ve yapılan faaliyetlerin içselleştirilmesi ve desteklenmesi adına önemli bir gerekliliktir.

Araştırma bulgularında tespit edildiği üzere işletmelerde yönetici adayları "üstün nitelikli, yüksek potansiyelli, geleceğin lideri, geleceğin yıldızı, şirketin yetenekleri" olarak adlandırılmaktadır. Bu durumun yönetici adayları üzerinde motivasyonel olarak olumlu etkileri olsa da kimi zaman baskı hissi oluşturarak stres seviyelerini arttırmaktadır. Yönetici adaylarının en çok üstünde durduğu konu "hata yapmaktan korkmaları"dır. Yetenek olarak adlandırılmaları, diğer çalışanlar tarafından yönetici adaylarına karşı farklı beklentiler oluşturmalarını etkileyebilmektedir. Bu durum ise yönetici adaylarının hata yapma korkularını tetikleyebilmekte ve bu bağlamda kimi zaman yaratıcılıklarını etkileyebilmektedir.

Yönetici adaylarından "yaratıcı olmaları, yüksek performans göstermeleri, sorunlara farklı çözümler getirmeleri, kurumda bilinilirliklerini arttımaları, çevik öğrenme stilini benimsemeleri, sürekli gelişim içerisinde olmaları, değişime çabuk ayak uydurmaları" gibi bir dizi yetkinlikler beklenmektedir. Yüksek iletişim yetkinliğine sahip olan yönetici adayları, kurum içerisinde bilinirliklerini arttırarak program temsilcisi olarak görev almaktadırlar. Bu durum ise yönetici adaylarına ayrı bir sorumluluk yüklemekte, kimi dönemlerde stres unsuru yaratabilmektedir.

Yeteneklere karşı bakış açısının ve davranışların oluşmasında, kurum içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler ve yetenek algısı oldukça önemlidir. Pozitif yaklaşımlar yönetici adaylarını olumlu olarak etkilemekte, performanslarının artmasını sağlayarak

daha mutlu bir şekilde çalışmalarını tetiklemektedir. Dolaylı yoldan yönetici adayı programlarının başarısını etkilediği bu bağlamda belirtilebilir. Yönetici adayı programlarının süreçlerini ve amacını içselleştireştirememiş çalışanlar ise program katılımcılarına karşı negatif tutumlar geliştirebilmektedir.

Araştırmanın bir kısıtı olarak yalnızca bankacılık, ilaç, teknoloji ve hızlı tüketim sektörlerinin dahil edilmesi sunulabilir. Yönetici adayı programları sektörel bazda içerik, yan haklar ve kazanım olarak değişiklik göstermektedir. Bu durum ise diğer çalışanlar ve program katılımcıları üzerinde farklı etkilere neden olabilmektedir.

Yoksunluk hissi, bireylerde yaşanılan olaylar ve kıyaslama olgusu sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle yoksunluk hissinin ölçümlenmesi; bakış açısı, tecrübe edilen olaylar, kariyer hedefleri, programların hak ve kazanım noktasındaki dengesi, bireylerin yetenek algısı ve hayattan beklentileri gibi birçok değişkene bağlıdır. Bu noktada da araştırmanın bir diğer kısıtı olarak olaylara katılımcıların öznel bir şekilde yaklaşması ve katılımcı sayısı dahil edilebilir.

Ayrıca örneklem seçilirken, çalışma hayatında minimum bir sene aktif şekilde yer alan bireyler tercih edilmiştir. Bunun sebebi ise bireylerin örgütsel adalet algısı ve yoksunluk hissini ölçümleyebilecek sürede çalışma hayatı içerisinde yer almaları gerekliliğidir. Ancak araştırma esnasında yoksunluk hissi ve örgütsel adalet algısının unvan ve tecrübe bazında değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durumda unvan ve tecrübe farklılıklarının araştırmanın başka bir sınırlılığı olduğunu belirtebiliriz.

Öneriler boyutunda ise iş hayatı için uygulamaya yönelik ve gelecek çalışmalara katkı sağlamak adına literatüre yönelik iki yönlü bir inceleme sunulmaktadır.

Araştırma sonuçlarında kurum içi iletişimin, program tanıtım faaliyetleri ve bilinirliğinin, program içeriğinin ve süreçlerinin oluşturulmasının önemi vurgulanmıştır. Bu doğrultuda işletmelerdeki göreli yoksunluk duygusu ve örgütsel adalet algısını şekillendiren insan kaynakları ve yetenek yönetimi departmanları önem arz etmektedir. Yeteneğin net tanımı ve yetenekten beklentilerin açıklığı, kurum içi desteğin tüm çalışanlar için objektif ve dengeli olması, süreçlerdeki şeffaflık ve tarafsızlık gibi olgular yönetici adayı programlarına olan bakış açısını, işe aidiyeti, iş tatminini, verimliliği ve motivasyonu olumlu etkileyebilmektedir. Dolayısıyla ilgili süreçleri yöneten ve belirleyen yetenek yönetimi ve insan kaynakları çalışanları, yönetici adayı programlarının etkisi ve dolaylı olarak efektifliği konularında doğrudan

etkili olabilmektedir. Bu nedenle ilgili süreçlerin alanında uzman ve farkındalığı yüksek kişilerce yönetilmesi çalışmanın iş hayatı uygulamalarına yönelik bir önerisidir.

Gelecek çalışmalar için; unvan, sektör, yaş, çalışma alanı, katılımcı sayısı gibi farklı değişkenler ile geliştirilmiş, farklı araştırma yöntemi kullanılan araştırmalar yapılarak yönetici adayı uygulamalarının mikro düzeyde ele alınması önerilmektedir. Yönetici adayı programlarının diğer çalışanlar üzerine etkisini detaylı olarak inceleyen bu çalışma, literatürde yönetici adayı programlarına bakış açısı ve etkisi çalışmaları konusunda eksik görülen noktalara katkı sağlamıştır.

6. SONUÇ

Ülkemizde son on yıldır gelişmekte olan yönetici yetiştirme ve geliştirme kavramları ve bu bağlamda yönetici adayı programları; program süreçleri, içeriği, hak ve kazanımlar boyutunda örgüt içerisindeki diğer uygulamalardan farklılaşmaktadır. Çalışmanın temel amacı; ilgili programların yönetici adayları ve diğer çalışanlara etkisini tespit etmektedir. İlgili program ve katılımcılarına karşı bakış açısını, program katılımcıları ve diğer çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu hangi faktörlerin ne yönde etkilediğini tespit etmek alt amaçları oluşturmaktadır. Yönetici adayı programlarının yönetici adayları ve program dışı çalışanlara etkisi, göreli yoksunluk ve örgütsel adalet algısına etkisi ve bu programlar ile ilgili algı ve görüşleri etkileyen faktörlere değinen bu çalışmada birçok bulgu ortaya çıkmıştır.

Araştırmada yönetici adayı programlarına karşı çalışanların bakış açısını etkileyen birçok farklı faktör tespit edilmiştir. Bu faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta toplanabilir. Bireysel faktörler; program dışı çalışanların karakteristik özellikleri (hırs, başarı isteği gibi), bireysel bakış açıları, yetenek algıları, statü endişesi, itibar kaygısı, yönetici adaylarının davranış ve tutumlarıdır. Örgütsel faktörler ise; program içeriği ve süreçlerindeki tarafsızlık ve şeffaflık, hak ve kazanımlar arasındaki denge, kurumun çalışanlara karşı yaklaşımı, ilgili programların kurum içerisindeki bilinirliği, program tanıtım faaliyetleri ve kullanılan dil, kurumun yetenek tanımlaması ve yetenekten beklentileri olarak belirlenmiştir. İlgili bireysel ve örgütsel faktörler program dışı çalışanların algılarını, motivasyonlarını, iş tatminini ve verimliliklerini etkileyebilmektedir.

Yönetici adayları, işletme içerisinde "geleceğin yöneticisi, şirketin geleceği, yıldızı ve yeteneği" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan yola çıkarak kişisel özellik olarak yönetici adaylarından "agresif, proaktif, yaratıcı, tuttuğunu koparan, sürekli sorgulayan, farklı bir bakış açısı geliştiren" bireyler olmaları örgütler tarafından beklenmektedir. Bu beklenti, tüm çalışanlar ve yönetici adayları tarafından doğru şekilde algılanmaz ise, kurum içerisindeki yönetici adayı programlarına karşı bakış

açısı ve dolaylı olarak yönetici adayı programlarının verimliliği olumsuz olarak etkilenebilmektedir.

Yönetici adayı programlarının göreli yoksunluk duygusu ve örgütsel adalet algısına etkisi, çalışanların kendi hak ve kazanımlarını yönetici adaylarının hak ve kazanımları ile karşılaştırmaları sonucunda oluşmaktadır. Bu durumda, yönetici adaylarından üst unvanda bulunan çalışanlarda ilgili programlar örgütsel adalet algısı ve göreli yoksunluk duygusunu etkilememektedir. Ayrıca üst unvanda çalışan bireylerde yönetici adayı programlarını destekleyici bir tutum tespit edilmiştir. Yönetici adayları ile denk veya alt unvanda bulunan çalışanların hak ve kazanım kıyaslaması sonucunda örgütsel adalet ve göreli yoksunluk duygusu etkilenebilmektedir. Bireysel olarak yetenek algısı örgütün yetenek tanımlaması ile uyuşmayan çalışanlarda örgütsel adalet algısı olumsuz olarak etkilenirken yoksunluk duygusu oluşabilmektedir. Yoksunluk duygusunu tetikleyen en önemli faktör ise eğitim süreçlerindeki farklılıklardır. Ücret bazlı kıyaslamalar yoksunluk duygusunu tetiklese de eğitim, makam, üst yönetimle yakın ilişkiler ve statü bazlı kıyaslamalar bireylerde yoksunluk duygusunun yanı sıra iş tatmini de etkileyebilmektedir.

Katılımcılar tarafından "kariyer gelişimi" ve "yükselme fırsatları" kavramlarına önem verildiği tespit edilmiştir. Bu kavramlar sonucunda kuruma aidiyet, iş tatmini ve motivasyon duyguları gelişmektedir. İlgili kurum desteğinin çalışanlar tarafından hissedilmesi, süreç ve uygulamaların kurum kültürüne uygun, tarafsız ve şeffaf olarak inşa edilmesi ve iletişiminin doğru yapılması ile bağlantılıdır.

Yönetici adaylarının kurum içerisinde başarı ve yüksek performans sergileme baskısı hissettikleri tespit edilmiştir. Yeteneğe yapılan yatırımlar arttıkça yetenekten beklentiler de artmakta, bu durum ise yönetici adayları üzerinde stres ve baskı unsuru yaratabilmektedir. Program içerikleri ve kurum içerisinde kariyer haritasının belli olması, kariyer danışmanlığı yapılması gibi faaliyetler, yönetici adaylarının motivasyonunu ve verimliliğini arttırabilmektedir.

Sonuç olarak; yönetici adaylarının baskı ve stres seviyelerinin yüksek olduğu ve örgütsel adalet algılarının süreçler doğrultusunda oluştuğu tespit edilmiştir. Diğer çalışanların ise hak ve kazanım karşılaştırmaları sonucunda yoksunluk duygusu hissedebildikleri, bu nedenle örgütsel adalet anlayışlarının sonuçlar ve çıktılar doğrultusunda oluştuğu bulgular arasında yer almaktadır. Yönetici adayı programları

ve katılımcılarına karşı bakış açısı, bireysel ve örgütsel faktörler ile şekillenmektedir. Süreçlerdeki denge, şeffaflık ve tarafsızlığın sağlanması çalışan deneyimini pozitif olarak etkileyebilmekte, bu doğrultuda göreli yoksunluk ve örgütsel adalet algısını olumlu etkileyerek iş tatmini, işe aidiyet, verimlilik ve motivasyon sağlayabilmektedir.

KAYNAKÇA

Aksoy Beyhan. 2017. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme. **Sosyo Ekonomik Stratejiler II: İşletme**. ed. Haşit, G., Çiftçi, H., Merter, M. Londra: IJOPEC Publication Limited, 68-84.

Aktaş, Erdem. 2010. Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Altınöz, Mehmet. 2009. **Yetenek Yönetimi.** Ankara: Nobel Yayınları

Arıkboğa, Şebnem, Ahmet Menteş. 2009. Türkiye'de Kurumsal Yönetişim İklimi. **İktisat Fakültesi Mecmuası**. c.59. s. 2.

Atlı, Dinçer. 2012. **Yetenek Yönetimi.** İstanbul: Crea Yayıncılık.

Avolio, Bruce, Fred Luthans. 2006. **The High İmpact Leader: Moments Matter For Accelerating Authentic Leadership Development.** New York: Mcgraw-Hill

Beechler, Schon, Ian Woodward. 2009. The Global War For Talent. **Journal of International Management**. c.15. s.3: 273–285.

Berber, Ayşin. 2010. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Beugre, Constant. 1998. **Managing Fairness in Organizations**. Londra: Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Wesport, Connecticut

Björkman, Ingmar, Maths Ehrnrooth, Khristiina Mäkelä, Adam Smale, Jennie Sumelius. 2013. Talent Or Not? Employee Reactions To Talent Identification. **Human Resource Management**. c.52 s.2: 195–214.

Brockner, Joel, Phyllis Siegel. 1996. Understanding the Interaction Between Procedural and Distributive Justice: The Role Of Trust. **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**. ed. Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler. Londra: Sage Publications. 390- 413.

Büyüköztürk, Şener, Ebru Kılıç Çakmak, Özcan Erkan Akgün, Şirin Karadeniz, Funda Demirel. 2008. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri.** Ankara: Pegem Akademi

Can, Esin. 1991. Çokuluslu İşletmelerin Yönetici Kaynakları. **Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.8 s.1: 215

Ceylan, Nevin. 2007. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü:47

Chambers, Elizabeth, Mark Foulon, Helen Handfield-Jones, Steven Hankin, Edward Michaels. 1998. The war for talent. **McKinsey Quarterly**. s. 3: 44-57

Cohen-Charash, Yochi, Paul Spector. 2001. The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. c.86. s.2: 278-231.

Collings, David, Kamel Mellahi. 2009. Strategic Talent Management: A Review and Research. **Human Resource Management Review**. c.19: 306

Colquitt, Jason., Donald Conlon, Michael Wesson, Christopher Porter, Ye Ng. 2001. Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. **Journal of Applied Psychology**. c.86. s.3: 425-445.

Creswell, John. 2009. **The Oxford Dictionary of Word Origins.** 2. baskı. Oxford: Oxford University Press

Cropanzano, Russel, Maureen Ambrose. 2001. Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda. **Advances In Organizational Justice**. ed. Jerald Greenberg, Russel Cropanzano. California: Stanford University Press

Cropanzano, Russell, Zinta Byrne, Ramona Bobocel, Deborah Rupp. 2001. Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. **Journal of Vocational Behavior**. c.58: 164–209.

Cropanzano, Russell, Marjorie Randall. 1993. Injustice And Work Behavior: A Historical Review. **Justice In The Workplace: Approaching Fairness In Human Resource Management**. ed. Russel Cropanzano Hillsdale. NJ: Erlbaum. 3-120.

Crosby, Faye. 1984. Relative Deprivation in Organizational Settings. **Research in Organizational Behavior**. ed. Barry M. Staw and L. L. Cummings. CT: JAI Press. s.6: 51-93.

_____. 1976. A Model Of Egoistical Relative Deprivation. Psychological Review. s.83: 85-113.

Çayan, Dicle. 2011. Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi SBE

Çelik, Mazlum. 2018. Yetenek Yönetimi Yaklaşımı ve Bir Uygulama. **Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (AEUİİBFD).** c.2. s.1. Haziran: 24-43.

Çırpan, Hüseyin, Aykut Şen, 2009. İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. **Çerçeve Dergisi, MÜSİAD**. Eylül: 110-116.

Çilesiz, Şebnem. 2010. A Phenomenological Approach To Experiences With Technology: Current State, Promise, And Future Directions For Research. **Educational Technology Research and Development**

Çolak, Mustafa, Hayat Ebru Erdost. 2004. Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research. **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.22. s.2.: 51- 84.

Çöp, Serdar. 2008. Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Doğan, Selen, Özge Demiral. 2008. İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi**. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.** c.17. s.3:145–166.

Erdoğmuş, Nihat. 2003. **Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama**. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım

Eren, Ergün. 2015. İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Örnek Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Folger, Robert. 1986. A Referent Cognitions Theory Of Relative Deprivation. **Relative Deprivation And Social Comparison: The Ontario Symposium**. ed. J. M. Olson, C. P. Herman, M. P. Zanna. Hillsdale. NJ: Lawrence Erlbaum. c.4: 217–242.

Folger, Robert., Jerald Greenberg. 1985. Procedural Justice: An Interpretive Analysis Of Personal System. **Research İn Personnel And Human Resources Management**. ed. K. Rowland, G. Ferris. Greenwich, CT: JAI Press. c. 3: 141-183

Gallardo-Gallardo, Eva, Nick Dries, Thomas González-Cruz. 2013. What is The Meaning Of "Talent" İn The World Of Work?. **Human Resource Management Review.** c.23. s.4: 290–300.

Gelens, Jolyn, Joeri Hofmans, Nick Dries, Roland Pepermans. 2014. Talent Management And Organisational Justice: Employee Reactions To High Potential Identification. **Human Resource Management Journal**. c.24. s.2: 159–175.

Gilliland, Stephen. 1993. The Perceived Fairness Of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. **Academy Of Management Review**. c.18. s.4: 694.

Göbel-Kobialka, Susanne. 1998. Reaching Business Excellence Through Sound People Management**. European Journal Of Work And Organizational Psychology**, c.7. s.4, 549–556

Greenberg, Jerald. 1996. **The Quest For Justice on The Job: Essays and Experiments.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications

_____. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today, And Tomorrow. **Journal of Management**. s.16: 399-432

_____. 1987. A Taxonomy of Organizational Justice Theories. **Academy of Management Review.** c. 12 s.1: 9-22

Gurin, Patricia, Gerald Gurin, Rosina Lao, Muriel Beattie. 1969. Internal-External Control In The Motivational Dynamics Of Negro Youth. **Journal of Social Issues**. s.25: 29-53.

Gurr, Ted Robert. 1970. **Why Men Rebel**. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

Günaydın, Sezer. 2001. İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

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

Herzberg, Fredrick. 1959. **The Motivation to Work**. New York: John Wiley & Sons.

Irak, Doruk Uysal. 2002. Örgütlerde Kişilerarası Adil Davranış Algısı İle İletişim Tarzı Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara, 2002.

_____. 2004. Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. **Türk Psikoloji Yazıları**. c.7. s13: 25-43.

İçerli, Leyla. 2009. Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 2009.

_____. 2010. Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**. c.5. s.1: 68–92.

İşcan, Ömer Faruk, Atılhan Naktiyok. 2004. Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi.** 59.

İyigün, Öykü. 2012. Örgütsel Adalet : Kuramsal Bir Yaklaşım. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c.11. s.21: 49–64.

Karaeminoğulları, Ayşegül. 2006. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Karasar, Şahin, Ömer Faruk Öztürk. 2014. Management Trainee Program of Turkish Airlines: Global Distance Education. **The Turkish Online Journal of**

Educational Technology. s.13

Koçak, Abdullah ve Özgür Arun. 2006. İçerik Analizi Çalışmalarında Örneklem Sorunu. **Selçuk İletişim Dergisi**, Sayı 4, Cilt 3, 21-28.

Lepak, David, Scott Snell. 1999. The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. **The Academy of Management Review.** 24(1):31

Lerner, Melvin. 1997. The Justice Motive: Some Hypotheses As To Its Origins and Forms. **Journal of Personality**. c.45 s.1: 1-52.

Leventhal, Gerald S. 1976. The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. **Advances in Experimental Social Psychology**. c.9: 91-131.

Martin, Joanne. 1981. Relative Deprivation: A Theory Of Distributive İnjustice For An Era Of Shrinking Resources. **Research in Organizational Behavior**. ed. L. Cummings, Barry M. Staw. Greenwich, CT: JAI Press, c.3: 53-107.

Moustakas, Clark. 1994. **Phenomenological Research Methods**. Thousand Oaks, CA: Sage.

Özmen, Ömür, Yasemin Arbak, Pınar Özer. 2007. Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. **Ege Akademik Bakış**. c.7. s.1: 17-33.

Patton, Michael Quin. 1988. The Future and Evaluation. Evaluation Practice. **American Journal of Evaluation**. 9(4). 90–93.

Polkinghorne, Donald E. 1989. Phenomenological Research Methods**. Existential Phenomenological Perspectives İn Psychology: Exploring The Breadth Of Human Experience**. New York: Plenum.

Rosenzweig, Saul. 1945. The Picture-Association Method And Its Application In A Study Of Reactions To Frustration. **Journal of Personality**. c.14: 3-23.

Runciman, W. Garry. 1966. **Relative Deprivation And Social Justice: A Study Of Attitudes To Social Inequality In Twentieth-Century England**. Berkeley: University of California Press

Singer, Ming. 1990.Determinants Of Perceived Fairness In Selection Practices: An Organizational Justice Perspective. **Genetic, Social & General Psychology**

Monographs. c.116. s.4: 477.

Stouffer Samuel, Edward Suchman, Leland DeVinney, Shirley Star, Williams Jr. 1949. **Studies in Social Psychology in World War II: The American Soldier Adjustment During Army Life.** USA: Princeton: Princeton University Press. c.1.

Şanlımeşhur, Öznur. 2015. Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adalet ile Çatışma İlişkisi ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. T.C. İstanbul Arel Üniversitesi SBE,

Şen, Bülent. 2006. Türkiye'deki Yönetici Geliştirme Programlarının Etkinliğini Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi SBE

Tansley, Carole. 2011. What Do We Mean By The Term "Talent" İn Talent Management?. **Industrial and Commercial Training.** c.43. s.5: 266–274.

_____, Paul Turner, Foster Carley,Lynette Harris, Anne Sempik, James Stewart. 2007. **Talent: Strategy, Management, Measurement.** Londra: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

Tarakçı, Havva. 2016. Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Taşkıran, Erkan. 2010. Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Thibaut John, Laurens Walker. 1978. A Theory of Procedure. **California Law Review**. c.66. s.3: 541-566.

Türkel, Asuman. 1985. Günümüz Koşullarında Değişen Yönetim Kavramı Ve Yönetici Fonksiyonları. **Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.2. s.2: 183

Uçkun, C. Gazi, Hasan Latif, Ömer Faruk Öztürk. 2013. İşletmelerde Yönetici Adayı Havuzu Yöntemiyle, Yönetici Adaylarının Belirlenmesi (Thy Uygulaması). **Electric Journal of Vocational Colleges**. Aralık: 36–46.

Van den Brink, Marike, Ben Fruytier, Marian Thunnissen. 2013. Talent Management in Academia: Performance Systems And HRM Policies. **Human Resource Management Journal**. c.23. s.2: 180–195.

Yıldırım, Ali, Hasan Şimşek. 2013. "**Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**". İstanbul: Seçkin Yayıncılık

Walker, Iain, Thomas Frase Pettigrew. 1984. "Relative Deprivation Theory: An Overview And Conceptual Critique". **British Journal of Social Psychology.** c.23. s.4: 301–310.

Walster, Elaine, G. William Walster, Ellen Berscheid. 1978. "**Equity: Theory And Research".** Boston: Allyn & Bacon

EKLER

Ek-1:

Yönetici Adayları için Mülakat Formu

Yaşınız: 18-25 ( ) 26-33 ( ) 34-41 ( ) 42-49 ( ) 50-57 ( ) 58 ve üstü ( )

Cinsiyetiniz: Kadın ( ) Erkek ( )

Öğrenim durumunuz: İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

Mezun olduğunuz üniversite / bölüm:

Lütfen mevcut pozisyonunuzu ve görevli olduğunuz bölümü belirtiniz:

Kaç yıldır yıldır iş hayatındasınız?:

Şu an bulunduğunuz kurumda çalışma süreniz: 1 yıldan az ( ) 1-4 yıl ( ) 4-7 yıl ( ) 7-10 yıl ( ) 10-13 yıl ( ) 13 yıl ve üstü ( )

Çalıştığınız şirkette Yönetici Adayı (Yetenek) Programına dahil misiniz?: Evet ( ) Hayır ( )

Evet ise, ilgili program kaç yıl/aylık süreyi kapsamaktadır?:

İlgili programa devam etmiyorsanız, lütfen kısaca neden devam etmediğinizi belirtiniz:

Çalıştığınız şirket bünyesinde toplam kaç yönetici adayı vardır?:

1) Mezun olduğunuzda hangi departmanda ya da hangi sektörde çalışacağınız, nasıl bir pozisyonda başlayacağınız ile ilgili bir fikriniz var mıydı? Üniversite yıllarında bu sürecin nasıl olacağını düşünüyordunuz? Yönetici Adayı programlarından nasıl haberdar oldunuz ve nasıl başvuru yaptınız?

2) Yönetici Adayı programı seçme ve yerleştirme sürecinde hangi aşamalardan geçtiniz? Hangi testler uygulandı, mülakat aşaması yüz yüze miydi? Sizce bu süreç ne kadar zorlayıcıydı? Bu aşamalarda ve programa kabul aldığınızda kendinizi nasıl hissettiniz?

3) Yönetici adayı programına yalnızca dışarıdan başvurular mı alınıyor yoksa şirket içerisinden de başvurular toplanıyor mu?

4) Şirket içinde ve dışında ilgili programın iletişimi nasıl yapılıyor? Programın tanıtımı nasıl yapılıyor? Tüm çalışanlar yönetici adayı programı alım süreçlerinden haberdar mıdır?

5) Programa kabul aldıktan sonra nasıl bir süreç sizi bekliyordu? Başvurunuzdan ilk iş gününüze kadar ne kadar bir zaman geçti? Hangi departmanda ve hangi pozisyonda çalışacağınız nasıl belirlendi? Bu süreçte söz hakkınız var mıydı?

6) Oryantasyon eğitiminiz var mıydı? Varsa, bu eğitim içeriğinde neler vardı? En çok sizi etkileyen eğitim hangisiydi? Bu eğitimin işe başlangıcınıza yardımcı olduğunu düşünüyor musunuz, aldığınız eğitimler sizce gelişiminize katkı sağlamış mıdır? Bu süreçte hangi etkinlik ya da faaliyet sizce en çok yararlıydı? Gereksiz gördüğünüz etkinlik, eğitim ya da süreç var mıydı, varsa nedir?

7) Yönetici Adayı Programı içeriği nedir? Yönetici adayı programı katılımcılarının ne gibi ayrıcalıkları vardır? (Sorumluluk-yetki dengesi, yan haklar, terfi süreci, sosyal ilişkiler)

8) İlgili programın farklı süreçlere ve yan haklara sahip olması motivasyonunuzu ne yönde etkilemektedir?

9) Sizce bulunduğunuz yönetici adayı programı başarılı bir program mıdır? Nedenleriyle açıklayabilir misiniz?

10) Farklı süreçlere ve kazanımlara sahip olmanız diğer çalışanlar-yöneticileriniz –ekip arkadaşlarınız tarafından nasıl karşılanmaktadır?

11) Sizce yetenek olarak adlandırılmanız diğer çalışanların size önyargı ile yaklaşmasına neden oluyor mu?

12) Sizce diğer çalışanlar kendi hak ve kazanımlarını sizinkilerle karşılaştırıp yoksunluk (mahrumiyet) hissine kapılıyor mu? Evet ise, bu durum sizce çalışanların bireysel eksikliklerinden mi, örgütsel süreçlerden mi yoksa çalıştıkları ekipler ile mi ilgilidir?

13) Sizce yetenek programına katılmayan çalışanların gelişimi engelleniyor mu? Onlara haksızlık yapıldığını düşünüyor musunuz?

14) Süreçleriniz ile ilgilenen ayrı bir birim ya da kontak kişisi var mıdır? Koçluk-mentorluk gibi size kariyeriniz ile ilgili yön gösterici çalışmalar yapılmakta mıdır?

Ek-2:

Diğer Çalışanlar için Mülakat Formu

Yaşınız: 18-25 ( ) 26-33 ( ) 34-41 ( ) 42-49 ( ) 50-57 ( ) 58 ve üstü ( )

Cinsiyetiniz: Kadın ( ) Erkek ( )

Öğrenim durumunuz: İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

Mezun olduğunuz üniversite / bölüm:

Lütfen mevcut pozisyonunuzu ve görevli olduğunuz bölümü belirtiniz:

Kaç yıldır yıldır iş hayatındasınız?:

Şu an bulunduğunuz kurumda çalışma süreniz: 1 yıldan az ( ) 1-4 yıl ( ) 4-7 yıl ( ) 7-10 yıl ( ) 10-13 yıl ( ) 13 yıl ve üstü ( )

Çalıştığınız şirkette Yönetici Adayı (Yetenek) Programına dahil misiniz?: Evet ( ) Hayır ( )

1) Mezun olduğunuzda hangi departmanda ya da hangi sektörde çalışacağınız, nasıl bir pozisyonda başlayacağınız ile ilgili bir fikriniz var mıydı? Üniversite yıllarında bu sürecin nasıl olacağını düşünüyordunuz?

2) İşe alım sürecinde hangi aşamalardan geçtiniz? Hangi testler uygulandı, mülakat aşaması yüz yüze miydi? Sizce bu süreç ne kadar zorlayıcıydı? Bu aşamalarda ve programa kabul aldığınızda kendinizi nasıl hissettiniz? Sondaj Soru: İşe alım sürecinizde ya da sonrasında kariyer yolunuz, hak ve kazanımlarınız ile ilgili bilgilendirme yapıldı mı?

3) İşe kabul aldıktan sonra nasıl bir süreç sizi bekliyordu? Başvurunuzdan ilk iş gününüze kadar ne kadar bir zaman geçti?

4) Oryantasyon eğitiminiz var mıydı? Varsa, bu eğitim içeriğinde neler vardı? En çok sizi etkileyen eğitim hangisiydi? Bu eğitimin işe başlangıcınıza yardımcı olduğunu düşünüyor musunuz, aldığınız eğitimler sizce gelişiminize katkı sağlamış mıdır? Bu süreçte hangi etkinlik ya da faaliyet sizce en çok yararlıydı? Gereksiz gördüğünüz etkinlik, eğitim ya da süreç var mıydı, varsa nedir?

5) Çalıştığınız kurumda hak ve kazanımların bölüştürülmesi süreci nasıldır? Bu süreçte görüş ve önerileriniz dikkate alınır mı? Sondaj Soru: Sizce çalıştığınız kurumdaki prim, yan hak ve terfi süreçleri adil midir?

6) Kurumunuzdaki yönetici adayı programlarının içeriğinden haberdar mısınız? Bu program katılımcılar sizden farklı olarak nasıl süreçlerden geçiyorlar ya da ne gibi farklı yan haklara sahipler?

7) Şirketinizde bulunun yetenek programı katılımcılarının farklı süreç ve yan haklara sahip olması motivasyonunuzu ne yönde etkiliyor?

8) Bu program dışında olduğunuz için gelişiminizin engellendiğini düşünüyor musunuz? Nedenleriyle birlikte açıklayabilir misiniz?

9) Kendinizi yönetici adayı programı katılımcılarıyla karşılaştırdığınız durumlar oldu mu? Evetse, bu karşılaştırma sonrasında nasıl hissettiniz?

10) Sizce yönetici adayı programı katılımcıları gerçekten yetenekli midir? Yetkinlik olarak sizden farklı olduğu yönleri var mıdır?

11) Yönetici adayı katılımcısı bir çalışan ile aynı ekipte ya da aynı projede çalışmak nasıl bir duygu? Yetki ya da sorumluluk paylaşımı eşit şekilde yapılıyor mu?

12) Süreçleriniz ile ilgilenen ayrı bir birim ya da kontak kişisi var mıdır? Koçluk-mentorluk gibi size kariyeriniz ile ilgili yön gösterici çalışmalar yapılmakta mıdır?

ÖZ GEÇMİŞ

Yağmur Aslan, 1992'de İstanbul'da doğdu. İlkokul ve ortaokulu Kadıköy Faik Reşit Unat İlk ve Ortaöğretim Okulu'nda, liseyi Ataşehir Mehmet Rauf Lisesi'nde okudu. Ardından İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü'nü onur öğrencisi olarak 2014 yılında tamamladı. Lisans eğitimi esnasında İsveç Umea Universitesi'nde öğrenci değişim programı aracılığı ile sosyoloji eğitimi aldı. Öğrenciliği sırasında halkla ilişkiler, yönetim ve insan kaynakları alanlarında çeşitli stajlar yaptı. Lisans eğitiminin ardından ING Bank Türkiye İnsan Kaynakları Bölümü Eğitim ve Gelişim ile Yetenek Yönetimi departmanlarında görev aldı. 2015 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü tezli yüksek lisans öğrencisi olarak eğitimine başladı. 2017-2018 eğitim öğretim yılında Almanya Dortmund Teknik Üniversitesi'nde İşletme ve Ekonomi bölümünde eğitim gördü. Yine Almanya'da Siegwerk Druckfarben şirketi Global İnsan Kaynakları departmanında çalıştı. SAP, Articulate Storyline 2, ileri seviye MS Office, Bilin Hümanist, Logo HR programlarını kullanabilen Yağmur Aslan, ileri-üst seviye İngilizce, orta-üst seviye Almanca ve başlangıç seviyesi İsveçce bilmektedir.