

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KAMU KURUMLARINDA YETENEK ALGISI: BİR KAMU KURUMUNDA
YETENEK YÖNETİMİ ARAŞTIRMASI

SALİM YILMAZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ PROGRAMI

DANIŞMAN
DR. ÖĞR. ÜYESİ HAYRİ BARAÇLI

İSTANBUL, 2019

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**KAMU KURUMLARINDA YETENEK ALGISI: BİR KAMU KURUMUNDA
YETENEK YÖNETİMİ ARAŞTIRMASI**

Salim YILMAZ tarafından hazırlanan tez çalışması 17.01.2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı'nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Hayri BARAÇLI
Yıldız Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri

Dr. Öğr. Üyesi Hayri BARAÇLI
Yıldız Teknik Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Özge Nalan BİLİŞİK
Yıldız Teknik Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi S. Kerem AYTULUN
Beykent Üniversitesi

Yetenek yönetimi son yılların popüler araştırma konularından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışma kapsamında da Yetenek yönetimi ile ilgili bir kamu kurumunda anket uygulaması yapılarak kamu kurumunda çalışan beyaz yakalı personellerin yetenek ve yetenek yönetimine yönelik algıları belirlenmeye çalışılmış ve çıkan sonuçlar analiz edilerek öneriler sunulmuştur.

Bütün çalışmam boyunca desteğini esirgemeyen, kendisine her başvurduğumda bana vakit ayıran, çok uzun yıllardır bana yol gösteren değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Hayri BARAÇLI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışma kapsamında bana araştırmam sırasında destek veren mesai arkadaşlarıma teşekkürlerimi belirtmek isterim.

Bu çalışmam sırasında ve tüm yaşamım boyunca bana ellerinden gelen her türlü sabrı, emeği ve ilgiyi esirgemeyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ocak, 2019

Salim YILMAZ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
SİMGE LİSTESİ	vii
KISALTMA LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xiii
BÖLÜM 1	
GİRİŞ	1
1.1 Literatür Özeti	2
1.2 Tezin Amacı	3
1.3 Hipotez	3
BÖLÜM 2	
YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ	4
2.1 Yetenek ile İlgili Tanımlar	4
2.1.1 Yetenek İle İlgili Kavramlar.....	7
2.2 Yetenek Yönetimi İle İlgili Kavramlar	11
2.2.1 Yetenek Yönetimi Nedir?	12
2.2.2 Yetenek Yönetiminin Farklı Yaklaşımları.....	13
BÖLÜM 3	
YETENEK YÖNETİMİ PERSPEKTİFLERİ	16

3.1	Süreç Perspektifi	16
3.2	Kültürel Perspektif	17
3.3	Rekabetçi Perspektif	18
3.4	Gelişime Yönelik Perspektif.....	18
3.5	İnsan Kaynakları Planlama Perspektifi	19
3.6	Değişim Yönetimi Perspektifi	19
BÖLÜM 4		
YETENEK YÖNETİMİNİN TEMEL AMAÇLARI		23
4.1	Yetenek Yönetimi Faaliyetlerinin Kabulü	23
4.2	Yetenek Yönetimi Etkinlikleri için Örgütlerin Hedefleri	24
4.3	Yetenek Yönetimi Stratejik Düşünceler	25
4.4	Yetenek Yönetimi Kime Yöneliktir?.....	26
BÖLÜM 5		
YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİ.....		28
5.1	Yetenek Planlama ve Geliştirmenin Anahtar Başarı Faktörleri.....	29
5.1.1	Genel Müdür Desteği	30
5.1.2	Bir İş Etkinliği, İK'nın İdari Görev Değildir	30
5.1.3	Gelişim İleriye Dönük Olmalı.....	32
5.1.4	Yedekleme Planlaması	32
5.1.5	Aday Değerlendirmeye Odaklanmak	38
5.1.6	Bireysel ve Organizasyonel İhtiyaçların Dengelenmesi	38
5.1.7	Personel ve Süreç Desteğine Yatırım Yapın	39
5.1.8	Çoklu Yetenek Havuzları ve Kariyer Yolları Geliştirin.....	39
5.1.9	İşbaşı Öğrenmeye Odaklanın	41
5.1.10	Düzenli Yetenek Değerlendirmeleri Yapın	41
5.1.11	Başarı Ölçümü ve Teknoloji Geliştirme	41
5.2	Yetenek Yönetimi Sistem Tasarımı.....	42
5.2.1	Yetenek Yönetiminin Tanımlanması	43
5.2.2	Yetenek Yönetimi Sürecinin İlgililerini Tanımlamak.....	44
5.2.3	Bir Sistem ile Yetenek Yönetimini Entegre Etmek	44
5.2.4	Yetenek Yönetimi Döngüsüne Odaklanmak	45
5.2.4.1	Yeteneği Çekme	46

5.2.4.2.Yeteneği Geliştirme.....	46
5.2.4.3.Yeteneği Yönetme.....	46
5.2.4.4.Yetenek Yönetiminin Takibi ve Değerlendirilmesi.....	47
5.3 Yetenek Yönetimi Uygulamaları.....	47
5.3.1 Yetenekli Çalışanların Belirlenmesinin Önemi.....	48
5.3.1.1.Yetenek Tanımlama Araçları.....	48
5.4 Yetenek Yönetimi Modelleri.....	55
5.4.1 Chris Ashton ve Lynne Morton'un CRF Yetenek Yönetim Sistemi.....	55
5.4.2 Hatch-Match-Dispatch Yetenek Yönetim Sistemi.....	57
5.4.3 Christensen'in Yetenek Yönetimi Modeli.....	58
5.4.4 Yeni Yüksek Etkili Yetenek Yönetimi Çerçevesi.....	60
BÖLÜM 6	
BİR KAMU KURUMUNDA ÇALIŞANLARIN YETENEK ALGISININ ÖLÇÜLMESİ.....	62
6.1 Amaç, Kapsam, Yöntem ve Hipotezler.....	62
6.1.1 Araştırmanın Amacı.....	62
6.1.2 Araştırmanın Kapsamı.....	62
6.1.3 Araştırmanın Yöntemi.....	62
6.1.4 Araştırma Hipotezleri.....	63
6.2 Araştırmanın Bulguları Ve Değerlendirilmesi.....	64
6.2.1 Örneklem Sayısının Belirlenmesi.....	64
6.2.2 Güvenilirlik Analizi.....	66
6.2.3 Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	69
6.2.4 Yetenek Yönetimine İlişkin Bulgular.....	71
BÖLÜM 7	
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	74
KAYNAKLAR.....	76
ÖZGEÇMİŞ.....	81

SİMGE LİSTESİ

N	Evren birim sayısı, n: Örneklem büyüklüğü
P	Evrendeki X'in gözlenme oranı
Q	X'in gözlenmeme oranı
Z_{α}	$\alpha = 0.05, 0.01, 0.001$ için 1.96, 2.58 ve 3.28 değerleri
D	Örneklem hatası
σ	Evren standart sapması
$t_{\alpha, sd}$	sd serbestlik dereceli t dağılımı kritik değerleri

KISALTMA LİSTESİ

CEO	Genel Müdür
CIPD	Personel ve Gelişim Enstitüsü (Chartered Institute of Personnel and Development)
Hi-Per	Yüksek Performanslı (High Performer)
Hi-Po	Yüksek Potansiyelli (High Potential)
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
PR	Halkla İlişkiler (Public Relations)



ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2.1 Yetenek Potansiyel Matrisi.....	6
Şekil 4.1 Yetenek Yönetiminin Ana Hedefleri	24
Şekil 4.2 Organizasyonel Yetenek Yönetiminin Olgunluk Seviyeleri.....	25
Şekil 4.3 Yetenek Katmanları / İşgücü Piramiti.....	27
Şekil 5.5 Yetenek Yönetim Sistemi.....	56
Şekil 5.6 Yüksek Performanslı İK: Rekabet Avantajı İçin İnsan Kaynaklarının Dönüşümü....	58
Şekil 5.7 İnsan Kaynakları Yönetim Modeli.....	59
Şekil 5.8 Bersin'in Yetenek Yönetimi Çerçevesi	60

ÇİZELGE LİSTESİ

	Sayfa
Çizelge 2.1 Potansiyel ve Performansın Tipik Özellikleri	8
Çizelge 3.1 Yetenek Yönetimi perspektifine göre İKY'nin operasyonelleştirilmesindeki farklılıklar.....	20
Çizelge 3.2 Yetenek Yönetiminin Üç Boyutu	21
Çizelge 4.1 Sektöre ve boyuta göre yetenek yönetiminin benimsenmesi	24
Çizelge 4.2 Yetenek yönetimi faaliyetlerine katılan personel türleri	26
Çizelge 5.1 Başarılı yetenek planlama ve geliştirmede anahtar faktörler	29
Çizelge 5.2 Yetenek stratejisinin iş stratejisine bağlanması	31
Çizelge 6.1 $\alpha= 0.05$ için Örneklem Büyüklükleri	66
Çizelge 6.2 Güvenilirlik İstatistikleri.....	67
Çizelge 6.3 Genel İstatistikler	68
Çizelge 6.4 Demografik Bilgiler	70
Çizelge 6.5 Katılımcıların Pozisyon Seviyeleri	70
Çizelge 6.6 Anket Sorularına Katılım ve Önem Derecesi İle İlgili İstatistikler	72

KAMU KURUMLARINDA YETENEK ALGISI: BİR KAMU KURUMUNDA YETENEK YÖNETİMİ ARAŞTIRMASI

Salim YILMAZ

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Hayri BARAÇLI

21. yüz yılda sosyal, ekonomik ve siyasi değişimlerin oldukça fazla ve hızlı yaşandığı bir dönem olmuştur. Globalleşme ile birlikte sınırların ortadan kalkması, teknolojik gelişmelerin sağladığı olanaklar ve bilgi sermayesinin işletmeler için önem kazanması, iş hayatında yeni kavramların ortaya çıkışını hızlandırmıştır. Yetenek Yönetimi kavramı da, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) alanında iddialı bir disiplin olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişim sürecine uyum sağlamak ve bu değişimi sürecini sürdürülebilir üstünlüğe dönüştürmek isteyen şirketler yeniden bir yapılanma sürecine girmek zorunda kalmışlardır. Yetenek yönetimi de İnsan Kaynaklarının yeniden yapılanması sürecinde en önemli paya sahip yönetim modellerinden birisidir.

Çalışmamızın ilk bölümünde, yetenek ve yetenek yönetimi kavramının tarihsel gelişimi, yetenek savaşları süreci, McKinsey'in yetenek yönetimi ile ilgili araştırması kısaca anlatılmıştır. Bunların yanı sıra yetenek yönetimi ve bununla ilgili genel kavramlardan ve aşamalardan bahsedilmiştir. Yine bu bölümde literatürde öne çıkan bazı yetenek yönetim modelleri teorik olarak incelenmiştir. İkinci bölümde ise bir kamu kurumunda mevcut durumda insan kaynakları ile ilgili hangi uygulamalar bulunmaktadır, süreçler nasıl işlemektedir, kısaca örneklerle açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise yetenek yönetiminin, yeteneği bulma, yeteneği geliştirme ve yeteneği elde tutma gibi 3 ana boyutunun ilgili kamu kurumunda çalışan kişiler tarafından nasıl değerlendirildiği ve bunlara atfedilen önem derecesi incelenmiştir. Söz konusu boyutların, yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma süresi gibi sosyo-demografik değişkenlerin yetenek yönetimine algısına etkileri incelenmiştir.

Yetenek yönetimi anketimiz 3 boyut ve 21 sorudan oluşmaktadır. Bu 21 soru için ayrıca önem ölçeği de uygulanmış ve ilgili soru ile ilgili algı ve önem derecesi ayrı ayrı ölçülmüştür. Yetenek yönetimi anketimiz bu kamu kurumunda çalışan 745 memura online olarak gönderilmiş ve ankete 230 adet dönüş olmuştur. Bu anket verileri SPSS istatistiksel analiz programından çıkan sonuçlar analiz edilmiştir. Son bölümde ise, yapılan analiz ile elde edilen sonuçlardan hareketle bulgular literatür çerçevesinde değerlendirilmiştir.

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



**TALENT PERCEPTION IN PUBLIC INSTITUTIONS: TALENT MANAGEMENT
STUDY IN A PUBLIC INSTITUTION**

Salim YILMAZ

Department of Industrial Engineering

MSc. Thesis

Adviser: Assist. Prof. Dr. Hayri BARAÇLI

In the 21st century, social, economic and political changes have been a period of rapidly change. With the globalization, the elimination of borders, the opportunities provided by technological developments and the importance of information capital for enterprises accelerated the emergence of new concepts in business life. The concept of Talent Management is an assertive discipline in the field of Human Resources Management (HRM). Companies that want to adapt to the change process and turn the process of change into sustainable superiority have to undergo a restructuring process. Talent management is one of the most important management models in the process of human resources restructuring.

In the first part of our study, the historical development of the concept of talent and talent management, the process of talent wars, McKinsey's research on talent management is briefly explained. In addition, talent management and related general concepts and stages are mentioned. In this section, some talent management models which are prominent in literature are examined theoretically. In the second part, in a public institution, which applications exist in the current situation regarding human resources, how processes operate, are briefly explained with examples. In the third chapter, how the three main dimensions of talent management such as ability finding, ability development and ability retention are evaluated by the people working in the relevant public institution and the degree of importance attributed to them are examined. The effects of socio-demographic variables such as age, gender, educational status and working time on the perception of talent management were examined. Our

talent management survey consists of 3 dimensions and 21 questions. The importance scale was also applied for these 21 questions and the level of perception and significance related to the related question was measured separately. Our talent management questionnaire was sent online to 745 officers working in this public institution and 230 return to the survey. The results of this survey were analyzed by SPSS statistical analysis program. In the last section, the findings are evaluated in the light of the results obtained from the analysis.

Keywords: Human Resources, Talent, Talent Management, Competency



GİRİŞ

Dünyada ortaya çıkan güçlükler, teknolojik, ekonomik ve finansal gelişmelerle birlikte kurumların birbirleriyle rekabet etmesine yol açan temel faktördür. Bu güçlükler aynı zamanda kurumların hayatta kalmasını ve stratejik hedefini başarmasını sağladı ve daha sonra insan kaynakları yatırımına dönüşmüştür.

İş ortamının çok hızlı değiştiği bir çağda, iş piyasaları hızla değişti ve daha rekabetçi hale geldi. Yeni pazarlar, ürünler ve hizmetler için bir araştırma yapmak, inovasyonun kısa sürede değişmesi, kurumların sürekli değişen ve rekabetçi ortamda hayatta kalmaları için çok önemli hale geldi. Teknolojik değişimler çok hızlı meydana geldi ve ilk defa ortaya çıkan teknolojik gelişmeler ile birlikte “yaratıcı yıkım” adı verilen bir dönüşüm meydana getirerek yeni endüstrilerin ortaya çıkışını başlattı. Teknolojik değişiklikler ve inovasyonun hızı gün geçtikçe artmaktadır. Örneğin; “Telefon kullanıcı sayısı 50 milyona ulaşması 75 yıl, radyo 38 yıl, televizyon 13 yıl, World Wide Web 4 yıl, iPod 3 yıl ve Facebook sadece 2 yıl sürdü”[1]. Yeni geliştirilen işlerde nitelikli “bilgi çalışanları” talebi artmaya devam etmektedir. Yetenekli çalışanları, ihtiyaç duyulan pozisyonlara yerleştirmek ve yeni sektörlerde karmaşık beceriler gerektiren yeni pozisyonları doldurmak artık bir zorunluluk haline almıştır. Bu tür yüksek vasıflı işler için yetenek talebi, var olan yetenek arzını aşmaktadır. Bilgisayar ve bilişim teknolojileri gibi beyaz yakalı işlerin offshorelaşması da gün geçtikçe artmakta ve bu da küresel yetenek ihtiyacını daha da arttırmaktadır.

İş dünyasını olumsuz yönde etkileyen demografik değişiklikler, hızla yaşlanan nüfus ve artan hareketlilik gibi işgücü eğilimleri yaygınlaşmaktadır. Yaşlanan nüfusun neden olduğu iş ortamlarındaki demografik değişiklikler, ihtiyaç duyulan yeteneklerin

kalitesini ve miktarını etkilemektedir. Nüfus yaşlanmaya devam ettikçe, yetenek ihtiyacı artıyor ve bununla birlikte işgücü piyasalarında, şirketlerin rekabet avantajı sağlaması daha da zor hale gelmektedir.

Tüm dünyada yaşanan bu olumsuzluklar neticesinde, insan kaynaklarını ve yetenekleri etkin bir şekilde yönetme sorunu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, yetenek yönetimi, insan sermayesi aracılığıyla sürekli bir rekabet avantajı elde etmek için önemli bir yol haline gelmiştir. Bir kuruluşun insan sermayesi aracılığıyla rekabet avantajını en üst düzeye çıkarmasının zorluğu, dünyanın yirmi birinci yüzyılın başlangıcındaki durgunluğundan bu yana daha da önemli hale gelmiştir. Yetenek yönetiminin önemi göz önüne alındığında, bunun kapsamlı araştırmalar ve temel ilkeler tarafından desteklenen iyi tanımlanmış bir uygulama alanı olduğuna inanılabilir, ancak bu durum böyle değildir. Yetenek yönetimi, birçok yazar tarafından tanımlanan çok farklı tanımlamalar ve terimler nedeniyle belirsiz bir olgudur.

Çalışma yedi bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümde yetenek ve yetenek yönetimi kavramlarına genel bir bakış sunulmuş; aynı zamanda yetenek yönetiminin farklı yaklaşımları aktarılmıştır. Üçüncü bölümde yetenek yönetiminin farklı perspektifleri ile ilgili bir literatür araştırması aktarılmış ve literatürden seçilen bu çalışmalar hem özetlenmiş hem de birçok farklı açıdan analiz edilerek değerlendirilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde yetenek yönetiminin genel amaçları açıklanmış, örgüt hedefleri ile ilişkileri ve bunların kimlere yönelik olduğu ile ilgili bilgiler aynı bölüm içerisinde anlatılmış ve açıklanmıştır. Beşinci bölümde yetenek yönetimi sürecinde yer alan faaliyetler açıklanmış, aynı zamanda farklı yetenek yönetimi modellerine değinilmiş ve bu modellerin güçlü ve zayıf yönleri analiz edilerek açıklanmıştır. Altıncı bölümde ise bir kamu kurumunda yetenek algısı araştırma uygulaması yapılmış ve bu kapsamda uygulama sonuçları da değerlendirilmiştir. Yedinci ve son bölümde ise çalışmanın genel değerlendirmesi yapılmış ve sonuçlarla birlikte öneriler sunulmuştur.

1.1 Literatür Özeti

Çalışma kapsamında yapılan literatür araştırmasında, özellikle Mckinsey'in 2000'li yılların başında yaptığı "yetenek savaşları" adlı araştırması göz önünde bulundurularak geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Yapılan tarama sonucu yetenek ve yetenek

yönetimi tanımlarının tam ve kesin bir şekilde belirlenemediği gözlemlenmiştir. Bu alanda çalışma yapan birçok araştırmacı çalışmalarında yetenek ve yetenek yönetimine farklı açılardan bakmaktadırlar. Ancak tüm çalışmaların bulunduğu ortak nokta yeteneği bulma, çekme, geliştirme ve elde tutma sürecinin önemli olduğu ve şirketlerin sürekliliği, karlılığı ve rekabet avantajı sağlaması için göz ardı edilemeyecek en önemli konu olduğudur.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, yetenek ve yetenek yönetimine yönelik uygulamalar genellikle özel sektörde uygulanmaktadır. Kamu sektörü bu konuda biraz geri kalmıştır. Bu yüzden bu çalışmanın yapılması literatür açısından önemli bir çalışma olacağı düşünülmektedir.

1.2 Tezin Amacı

Yetenek Yönetimi uygulama anketi kullanılarak yapılan bu çalışmada amaçlanan bir kamu kurumunda Yetenek Yönetimi ne kadar gerekli olduğunu belirleyebilmek adına İstanbul İli içerisinde hizmet veren bir kamu kurumunda çalışanların yetenek yönetimi kavramı konusunda algılarını ölçmek ve uygulanıp uygulanmamasının ne derece önemli olduğu konusunda bilgi sahibi olabilmektir. Bu çalışmadan elde edilecek veriler ile ileriye dönük olarak diğer kamu kurumlarının gerekli ölçümlere tabi tutulabilmesi hedeflenmektedir.

1.3 Hipotez

Bilindiği üzere bir araştırma sürecinde ortaya konan hipotez, araştırma probleminin çözümü için doğrulanması ya da yanlışlanması gereken önerme şeklinde ifade edilmektedir. Bu çalışmada da Yetenek Yönetiminin ilgili kurumda çalışanların uygulanıp uygulanmadığına yönelik algısını ve yetenek yönetiminin önem derecesini ortaya koymak amacıyla hipotezler belirlenmiştir.

YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Yetenek ve yetenek yönetiminin son yıllardaki popülerliğine rağmen hala ortak ve açık tanımı yoktur. Araştırmalar genelde danışmanlar, teknoloji sağlayıcıları, işe alım uzmanları tarafından yapılmaktadır. Bu yüzden yetenek ve yetenek yönetiminin tanımı değişkenlik göstermektedir.

2.1 Yetenek ile İlgili Tanımlar

Yetenek yönetimini tanımlamak için öncelikle yetenek kavramı açıklığa kavuşturulmalıdır. 'Yeteneğin' tanımı aynı zamanda kuruluşlar arasında veya aynı organizasyon içinde zamanla değişebilir. Basitçe şu şekilde tanımlanabilir;

T = Triumph, Success (Zafer, Başarı)

A = Ability (Kabiliyet, Beceri)

L = Leadership (Liderlik)

E = Easiness (İstikrar)

N = New-fangled, Novel, Creativity & Innovation (Genç, Yaratıcılık ve Yenilikçilik)

T = Time (Zamanındalık) [2]

Buna ek olarak, araştırma sonuçları, çoğu kuruluşun potansiyel, özellikle de yüksek potansiyellere atıfta bulunarak 'yetenek' olarak tanımladığını da göstermektedir. Bunlar, herhangi bir zamanda organizasyonda ilerleme potansiyeli sergileyebilecek insanlardır. Her organizasyonun kendisi için nasıl ve kimin yüksek potansiyel olarak etiketleneceğine karar vermesi gerekmektedir. Örneğin, Goffee ve Jones yetenekleri

fikirlerinden, bilgi ve becerilerinden onlardan elde ettikleri kaynaklardan aşırı fazla değer üretme potansiyeline sahip çalışanlar olarak tanımlamaktadır [3].

Tansley, Harris, Stewart ve Turner'ın tanımına göre yetenek, çalışanların beceri, bilgi, bilişsel beceri ve potansiyelinin karmaşık bir bileşimi olarak düşünülmektedir. Çalışanların ürettikleri değerler ve çalışma biçimleri de çok önemlidir. Fakat burada sorun herkesin farklı organizasyonlardaki farklı noktalarda yüksek potansiyel olarak düşünülebileceğidir. Bazı organizasyonlarda, bir kişinin yüksek potansiyel olarak düşünülebilmesi için hiyerarşide belirli bir düzeye gelmesi gerekebilir. Bu yüzden her organizasyonun kendisi için nasıl ve kimin yüksek potansiyel olarak etiketleneceğine karar vermesi gerekmektedir [4].

Diğer taraftan, bazı kuruluşlar için yetenek, işgücü piyasasında elde edilmesi zorlaşan kritik beceri seti olarak tanımlanabilir. Örneğin Ingham, kritik konumda olan kişileri, ekip lideri, nadir bulunan kabiliyeti olan veya organizasyona belirli seviyede katkıda bulunan kişiyi yetenek olarak görmektedir [5]. Cheese'e göre yetenek, kişinin sahip olduğu ve kuruluşa sunduğu tüm deneyim, bilgi, beceri ve davranışlarının toplamıdır. Bu nedenle, Yetenek, örgütlerin iş hedeflerini gerçekleştirmek için edinmek, korumak ve geliştirmek isteyen insan kaynaklarını tanımlamak için kapsamlı bir terim olarak kullanılır [6].

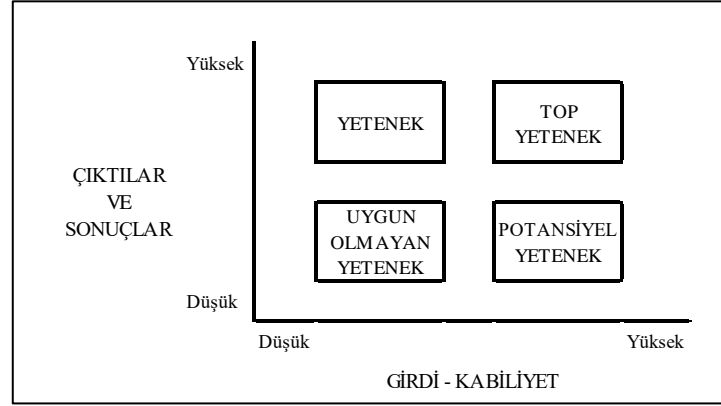
2006 yılında Lewis ve Heckman yetenek yönetimi ile ilgili araştırma yazısı yazdılar, yetenekleri değerli, nadir ve taklit edilemeyen olarak görüyorlar ancak yetenekle ilgili tanımlamalar her zaman açık değildir. Yetenekli insanlara sahip olmanın açıkça gerekli olduğu belirtilmekle birlikte, sağlanan faydanın teknolojiden mi yoksa insan tarafından mı elde edildiğinin nasıl ayırt edileceği açık değildir. Kıt kaynakların geliştirilmesinde yetenekli çalışanların etkisi vardır, ancak bu kaynakların geliştirilmesindeki katkıları da benzer şekilde belirsizdir [7].

Yetenek genellikle aşağıdaki şekilde gösterilir:

Yüksek Performans – Çalışma süresi boyunca sürekli yüksek kabiliyet gösterdi.

Yüksek Potansiyel - Şu anda gerekli olanın üzerinde ve üzerinde potansiyel kabiliyeti

Yeteneği tanımlamak için yaygın olarak kullanılan bir model yetenek / potansiyel matrisi:



Şekil 2.1 Yetenek Potansiyel Matrisi [8]

Son zamanlarda şirketlerde yapılan ortak bir yetenek sınıflandırması aşağıdaki gibidir:

Superkeeper: En yetenekli kişileri çekmek, elde tutmak ve harekete geçirmek için bir "manyetik kültür" yaratmak. Bunlar, organizasyonun temel değerlerini ve arzu edilen kültürünü güçlendirici bir şekilde üstün başarılar sergileyen kuruluşun %3 ila %5'lik kısmıdır. İstenen başarının "ne" olduğu ve "nasıl" başarıyla yerine getiriyorlar ve başkalarının da aynı şeyi yapmalarına yardımcı olurlar.

Keepers: Bir çevreyi korumak ve organizasyonda sürekli bir farklılık yaratanları tanıyan programlara ödül vermek. Bu kişiler, liderlik yeteneklerini açıkça göstermiş olan ve hem iş hesap verme sorumlulukları hem de temel yetkinlikler için beklentileri aşan organizasyonun %25 ila %30'unu temsil etmektedir.

Solid Citizens: Bir ödüllendirme sistemi kurarak, aşırı yatırıma ihtiyaç duymadan ve yetenek zincirinde bir üst seviyeye doğru ilerlemeye motive edecek bir ortam yaratarak kuruluşa katkıda bulunan kişilerdir. Bu kişiler, temel yeterlilik gereksinimleri ve iş sorumlulukları açısından beklentileri karşılayan ve başkalarına liderlik edebilecek olan örgütün %65'ini oluşturmaktadır.

Misfits: Gerekli temel yeterlilikleri sağlayamayan ve iş sonuçları açısından beklenen performansı karşılayamayan kişilerdir. Bu kişiler organizasyonun %3 ila %5'lik kısmını oluştururlar. Bu kişiler eğitimlerle geliştirilebiliyorsa eğitimlere gönderilmeli veya farklı

birimlerde görev verilerek kazanılmalı ve performansı arttırılmaya çalışılmalıdır. Eğer bu uygulamalarla da kazanılamıyorsa en kısa sürede bu kişilerle yollar ayrılmalıdır [9].

Yetenekleri tanımlamak, kuruluşların iş gücünü nasıl segmente edileceğine karar vermesidir. Yetenekleri için bir segmentasyon stratejisi kullanarak, bir organizasyon işgücünün geri kalanını yeteneksiz olarak tanımlaması anlamına gelmemektedir. Yetenek yönetimi, en iyi performans gösterenler, yüksek potansiyeller, yönetmen pozisyonlarına uygun üst düzey yöneticiler veya organizasyonda kritik roller için uygun kişiler olarak organizasyonun amacı için yetenek olarak tanımlanan insanlarla ekstra veya farklı şeyler yapmakla ilgilidir [10].

2.1.1 Yetenek İle İlgili Kavramlar

Yetenek Yönetimine girmeden önce, performans, yüksek performans, potansiyel, yüksek potansiyel, yetkinlik, yetkinlik modelleme, liderlik gelişimi, liderlik hattı, başarı yönetimi ve yetenekle bağlantılı bazı terimlerin tanımlanması çok önemlidir.

Performans, "verilen bir görevin, önceden bilinen doğruluk, eksiksizlik, maliyet ve hız standartlarına göre başarısının ölçülmesidir" [11]. İnsan Kaynakları bakış açısından performans, "belirli bir süre boyunca belirlenmiş bir iş fonksiyonunda veya etkinlikte üretilen sonuçların kaydı" [12].

Yüksek performans gösteren bir kişi (Hi-Per), sürekli olarak üstün iş performansı sergileyen bir çalışmandır [13]. Hi-pers, hangi kurumda olursa olsun beklentileri sürekli olarak aşarak öne çıkmaktadırlar. Zorlu projeler için yönetim ilk tercihidirler, çünkü işi bitirme konusunda iyi bir referansa sahiptirler. Mevcut işlerinde çok başarılı olmasına ve başarılarından gurur duymalarına rağmen, üst düzey bir rol üstlenme veya daha ileri bir iş üstlenme potansiyeli veya arzusu olmayabilir [14].

Bu nedenle, 'bir yıldız oyuncusu olmanın' bir insanın kalıcı bir özelliği olmadığı ve bir seviyeden diğerine ilerlemenin kesin olmadığı farkında olmak önemlidir. Mükemmel performans, bir kişinin yetenekleri ile işin gereksinimleri arasında iyi bir uyuşma halidir ve bu eşleme dengede kaldığı sürece sürer [15]. Kısacası, mükemmel performans, yeteneklerin ve çalışanların rolü arasındaki uyuşmanın bir sonucudur [16].

Potansiyel, kişinin uzun vadeli büyüme kapasitesini dikkate alarak bir kişinin şimdiki yetenekleri ve gelecekteki olası roller arasındaki uyumdur [15].

Yüksek potansiyelli (Hi-Po) çalışan, güçlü potansiyel, kabiliyet ve liderlik rollerine hızlı bir şekilde ilerleme arzusunda olan, aynı zamanda yeni kariyer zorluklarına ve öğrenme fırsatlarına açık olan yüksek performanslı çalışandır [13].

'Yüksek potansiyel' teriminin birden fazla olası anlamı vardır. Nesnel bir potansiyel değerlendirme süreci ile tanımlanacak yüksek potansiyeller, kuruluşun gelecekteki lider havuzunu temsil eder. Mevcut rollerinin ötesinde iki veya daha fazla seviyeyi ilerletme kapasitesine sahip olan, kilit pozisyonlar için belirlenen veya sürekli kendilerini geliştiren çalışanlardır. Yüksek potansiyel terimi, organizasyonun beklentileri için uygun bir şekilde tanımlamak açısından önemlidir. Aslında, her organizasyonda birkaç farklı tanımlama olabilir [17].

Bazı kuruluşlar için potansiyel, bir sonraki rol için "uygunluk" olarak tanımlanabilir; diğerleri ise gelecekteki liderlik gücü için tanımlanması ve beslenmesi gereken uzun vadeli bir özellik olarak görülmesi anlamına gelir [15].

Yüksek potansiyellerin saptanması zor olabilir, çünkü yüksek performansın gözlemlenmesi çok kolaydır ve az belirgin özellik ve davranışlarını bastırmak yüksek potansiyellerin değişim yönetimi ve öğrenme kapasitesi gibi ayırt edici özellikleridir.

Bunun dışında, tüm organizasyonlar ideal çalışanların özelliklerini ve yetkinliklerini kodlamaktadır, bu da yöneticilerin potansiyeli nasıl değerlendireceğini bilmediği anlamına gelmektedir. Sonuç olarak, çoğu yönetici potansiyel yerine yalnızca performansa odaklanır ve bu bir sorun olabilir [14].

Çizelge 2.1 Potansiyel ve Performansın Tipik Özellikleri [14]

Yüksek Performans	Sürekli olarak beklentileri aşanlar	Mükemmelliği standart olarak belirler
	Daha yüksek düzeyde başarı için eksiklikler	Liderlik adayı modeli
Düşük Performans	Az yetenekli	Ortalamanın üstünde yetenek
	Zayıf, tatmin edici olmayan performans	Tutarsız performans
	Düşük Potansiyel	Yüksek Potansiyel

Genellikle yüksek potansiyelli çalışanlar, bir organizasyonun sadece %1 - %5'ini temsil eder.[13] Yüksek potansiyelli bireyler genellikle performans değerlendirme süreci ile tanımlanan ve minimum iş beklentilerini aşan üstün performanslardır. Mevcut işte çok iyi bir performans göstermek genellikle ilerleme için gereklidir. Bununla birlikte, örnek teşkil eden tüm oyuncular yüksek potansiyeller taşımamaktadır, çünkü ilerleme potansiyeli mevcut performanstan farklı ölçütlere dayanmaktadır [17].

Kurumsal Liderlik Konseyi araştırması, yüksek potansiyellerin %93'ünün yüksek performans gösterdiği ancak yüksek performanslı çalışanların ise yalnızca %29'unun yüksek potansiyelli çalışanlar olduğunu ortaya koymuştur [18]. Günümüzde en iyi performansı elde etmek için gerekenleri yaparken, yüksek performans gösterenlerin %71'i bir sonraki aşamada gelişim sağlamak için kritik bir şekilde yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, bir seviyede yüksek performansa sahip olmak, sonraki aşamada yüksek performans göstermek için gerekli bir şart olarak düşünülür, ancak yeterli değildir. Başka bir deyişle, bir seviyede yüksek performansa neden olan pek çok nitelik, bir sonraki seviyedeki başarı için önemlidir, ancak daha üst düzey ve kritik rollere adım atmak genellikle ek beceriler, ilerlemeye yönelik güçlü istek ve yüksek bağlılık gerektirir.



Şekil 2.2 Performans Potansiyeli Tahmin Edemez [18]

Yetkinlik (competence), bir işi doğru bir şekilde gerçekleştirmek için gereken niteliktir. Performans, kişisel özellik, kabiliyet, beceri veya tutum değildir. Yetkinlik, iş için önemli ve performansla ilişkilidir, standartlarla ölçülebilir ve iyileştirilebilir [19].

Yeterlik (competency), iş ile ilgili bir bilgi, beceri ve tutum kümesidir. Yeterlik, ortalama performans gösterenleri ayıran bireysel ve ölçülebilir özelliktir [20]. Temel yetkinlik, organizasyonun başarısı için stratejik bir faktör olarak görülen tüm organizasyon için geçerli olan bir yetkinliktir [19].

Yetkinlik, İK alanındaki en popüler konulardan biridir. Temel yetkinlikler organizasyon genelinde tanımlanır ve oluşturulur. Üniversiteler, organizasyonu, rekabet üstünlüğü için yetkinlikler geliştirmeye yönelik desteklemektedirler. İK departmanı, performansı ölçmek ve iş sonuçlarını yönlendiren potansiyelleri belirlemek için yetkinliğe dayalı modeller oluşturmaktadır.

Yetkinlikleri mümkün olan en erken zamanda İK akışına entegre etmek ve bunları tüm süreçlerin ve pozisyonların tasarımında dikkate almak önemlidir. Daha sonra, uygulamaların geri kalanı spesifik pozisyonlar için oluşturulan yetkinlik modeli ile birlikte ilerleyecektir [19].

Cooper, yetkinlik modelini "belirli bir iş pozisyonu için nitelikleri belirleyen yetkinlik ve standartların toplanması" olarak tanımlar. Yetkinlik modelleme, hem çalışanlara hem de insanlara en iyi çaba göstermeye yardımcı olan yapıyı ve disiplini sağlar; çünkü konsept, her çalışanın en iyi şekilde çalışması için gerekli olan temel inancı esas alır. En iyisini yapma fırsatı göz önüne alındığında, çoğu kişi performans beklentilerini aşacak ve hem kendilerini hem de organizasyonu ilerletmek için gerekli sonuçları üretebileceklerine inanılır [19].

Kısacası, yetkinlikler iş performansı ve sonuçları ile ilgilidir. Yetkinlik tanımlama, gerekli iş yeterliliklerinin keşfedilmesi sürecidir [17]. Örgütlerin dikkat etmesi gereken bir husus, hangi yetkinliklerin öğretilebilecek beceri veya bilgi olduğunu ve hangi yeteneklerin öğretilmeyeceğinin netleştirilmesidir. Örneğin, "iş uygulamaları ve denetimleri uygular" gibi bir yetkinlik, tüm çalışanların asgari derecede bir yeterlilik derecesi ile öğrenilebilecek bir beceridir, ancak "baskı altında sakin kalabilir" yeteneği öğretilemez. Çünkü bu doğuştan gelen bir özellik olduğu için sakin kalması öğretilemez [16].

Liderlik gelişimi, bireysel liderlerin liderlik yeteneklerini artırmayı amaçlayan tüm faaliyetleri ifade eder.

Liderlik gelişim süreci, gelişen liderleri üst düzey seviyelere hazırlayan ve organizasyonda liderlerin sürdürülebilir bir şekilde tedarik edilmesini sağlamak için planlanan geçişleri ifade eder.

Yedekleme (Succession) yönetimi, kritik iş yeteneklerini koruyarak, yönetici geliştirmeyi hızlandıran, yeni işe alınan liderleri ve stratejik yeteneği etkin bir şekilde kullanarak liderlik havuzunun gücünü artırmayı amaçlayan proaktif bir süreçtir [21].

2.2 Yetenek Yönetimi İle İlgili Kavramlar

Yetenek yönetimi fikri çeşitli nedenlerle cazip görünmektedir. Yöneticiler ve İK uzmanları, gelecek için örgütlerinin işgücünü geliştirme konusunda daha fazla çalışma yapmaları gerektiğini düşünüyor ve yetenek yönetiminin hemen hemen bu olduğu varsayılıyor. Bu terim, bir süre kurumlarda yerini bulması zor olan kariyer gelişimini de kapsayabilir çünkü bireyler kendi mesleklerini çözmeye bırakılmıştır.

Yetenek yönetimi, en iyi çalışanlar için işler yapmak, bunları geliştirmek için yatırım yapmak, potansiyel oluşturmak ve böylece insanların güçlü yönlerini en iyi şekilde kullanmalarına ve zayıf yönlerini geliştirmelerine yardımcı olmak gibi olumlu şeyler ile ilgilidir. Yetenek yönetimi terimi, hem kurumun hem de bireyin gereksinimlerini karşılamak için uygulanabilir ve bu da, İK çalışanlarının yapmaya çalıştıkları şeyin doğasına uygundur.

Bununla birlikte, yetenek yönetimi konusunda net, ortak görüş sağlanmış bir tanım yoktur. CIPD, yetenek yönetimini "bir organizasyona özel önemi olan yüksek potansiyelli kişilerin sistematik çekimi, tanımlanması, geliştirilmesi, katılımı/elde tutulması ve yerleştirilmesi" olarak tanımlar. Bu tanım potansiyel terimini açıkça içerir, fakat aynı zamanda belirli bir değeri, yani her şeyi ifade edebilen daha genel bir terimi de içerir.

Yetenek yönetimi hakkında araştırma yapanlar tarafından tanım ve terimlerle ilgili yapılan pek çok varsayım ve karışıklık nedeniyle, "yetenek yönetiminin" kesin anlamını tanımlamak zordur. "Yetenek yönetimi", "yetenek stratejisi", "ardıl yönetim" ve "insan kaynakları planlaması" terimleri birbirlerinin yerine kullanılırlar. Örneğin, organizasyonlardaki insanları yönetme süreçleriyle ilgili aşağıdaki ifadeler kullanılır:

...by Jackson & Schuler; doğru insanın doğru zamanda doğru iş'te çalışmasını sağlamak.

...by Rothwell; bir organizasyon tarafından kritik pozisyonlarda liderlik sürekliliğini sağlamak ve bireysel ilerlemeyi teşvik etmek için bilinçli ve sistematik bir çalışmadır.

...by Pascal; insan kaynakları yönetimi ile yetenek arzı, talebi ve akışını yönetmek.

Tanımlar sırasıyla insan kaynakları planlaması, yedekleme planlaması ve yetenek yönetimi tanımlamak için kullanılır. Bu terimlerin her biri çalışanları yönetmeye odaklanırken, ortak benzerlik olarak ilk tanımın bir sonuca, ikincisinin bir sürece ve üçüncüsünün belirli bir karara değinmesi sorununu gizler [7].

2.2.1 Yetenek Yönetimi Nedir?

Yetenek yönetiminin pek çok farklı tanımı vardır ve kuruluşlar arasında karşılaştırma yapmak zordur. Lewis ve Heckman, yaptıkları literatür incelemesinde kuruluşların kullandıkları birkaç farklı tanım olduğu sonucuna vardılar.

Bir tanımda basitçe insan kaynakları terimini yetenek yönetimi ile değiştirilmiştir; "Yetenek yönetimi, insan kaynakları işlevleri ve uygulamaları topluluğudur. Bu istihdam, seçme, geliştirme ve yedekleme planlamasını kapsar" [22]. Ayrıca örgüt gelişimi ve işçi ilişkileri ile ilgili herhangi bir alanı da içerebilir. Yetenek yönetimi aslında, personel yönetiminin insan kaynakları olarak değiştirildiğinde olduğu gibi, insan kaynakları için de yeni bir isim.

Yetenek yönetiminin bir diğer tanımda, iç kaynak havuzu olarak değerlendirilir, insan kaynakları ve yedekleme planlamasına odaklanmaktadır. Jackson ve Schuler, bir organizasyon içinde işler için yeterli sayıda çalışan bulunduğundan emin olmak için bir dizi süreç tasarlanan bir mimari olarak tanımlıyor [23]. Bu, doğru işe doğru zamanda doğru kaynakları yerleştirmeye yarıyor. Birçok organizasyon, yetenek yönetimini, doğru kaynakları tanımlamada yardımcı olacak teknolojiyi kullanan kapsamlı bir işe alım aracı olarak görür [24].

Üçüncü bir tanım, yeteneği performansa göre yönetmeye odaklanır ve insancıl ve demografik algılardan ortaya çıkan ayırt edilmemiş bir iyilik olarak görür. Bu açıdan, yetenek yönetimi "genel" düşünülür ve belirli pozisyonlara veya sınırlara odaklanmaz. Bu düşünce akışında kritik olan, yüksek potansiyelli insanları, yüksek performanslı bir

organizasyona doğru götürecektir şekilde yönetme yeteneğidir. İnsanın gelişimini ve bu süreci yönetmeyi içerir. Tüm bunlar, her seviyedeki yöneticiler arasında işbirliğini ve iletişimi gerektirir [25].

Tüm bu görüşlerin kendi iç tanımlamalarında bazı güvenilirlikleri varsa da, 21. yüzyılda yetenek yönetimi terimi bu kavramları daha geniş ve daha güçlü bir bakış açısıyla birleştirmelidir.

2.2.2 Yetenek Yönetiminin Farklı Yaklaşımları

2.2.2.1 Bütünsel Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi, örgütsel planlamanın bir parçası haline gelen stratejik bir zorunluluktur. Bu, insanları doğru zamanda doğru işe yerleştirmekten çok daha fazlasını gerektirir. Ashton & Morton'a göre; yetenek yönetimi ile ilgili tek bir tanım olmadığı için, iş stratejisi değiştikçe yetenek yönetimi stratejisi de değişken olmalıdır. Bu şirket stratejisi ile insan kaynaklarının performansı arasında bağlantı sağlayan bir etkidir [26]. Yetenek yönetimi, gittikçe değişen bir ortamda performansı artırmak ve yönetmek için, 21. yüzyılda daha stratejik ve geniş tabanlı olmalıdır. Sürdürülebilir organizasyonlar, yetenek yönetimini iş stratejileri ile uyumlu hale getirebilirlerse hayatta kalabileceklerdir [27].

21. yüzyılda yetenek yönetimi kavramı bütüncül bir yaklaşım olmalıdır. Çeşitli niteliklerin tümünü bir araya getiren bir modelde birleştirir;

- İnsan kaynakları ve sistemleri bütün departmanlar ve düzeylerde birleştirilmesi
- Yönetim Kurulundan en alt düzey yöneticilere kadar her seviyedeki yöneticinin işbirliğini içerir
- Yeteneği iş stratejisi ile uyumlu hale getirir
- Gelecekteki büyüme ve sürdürülebilirlik açısından proaktiftir
- Yetenek geliştirme ve yönetme için gelişmiş süreçler oluşturur
- Tüm çalışanlar ve yöneticiler arasında kültürel bağlılık sağlar.

Yetenek yönetimi, tüm inançların örgütsel etkinliğin çekirdeğini oluşturan yetenekli insan kaynaklarının temel öncüllerinden bir çıktısı olduğu bütüncül bir kavramdır.

2.2.2.2 Uygulama Odaklı Yetenek Yönetimi

Birkaç makalede uygulama odaklı yetenek yönetimi şu şekilde tanımlanmaktadır;

“Bir zihniyet”; etkili yedekleme planlamasının önemli bir bileşeni; ve “her seviyedeki herkesin potansiyelinin üstünde çalışmasını” sağlamak için bir çalışma [28]. Birkaç yazar bu terimi tanımlamakta başarısız olmuştur veya “tek bir tutarlı veya özlü bir tanım bulunmadığını” kabul etmişlerdir [29]. Yine de, Ashton ve Morton, “iyi bir yetenek yönetiminin stratejik öneme sahip olduğunu” düşünmektedir [26].

2.2.2.3 İnsan Kaynakları Departmanı Odaklı Yetenek Yönetimi

İkinci bakış açısı yetenek yönetimini tipik insan kaynakları departmanı uygulamaları, fonksiyonları, etkinlikleri ya da işe alımı, seçimi, geliştirilmesi ve kariyer ve yedekleme yönetimi gibi uzmanlık alanlarından bir birleşimi olarak tanımlar [30]. Bu yazarlar için yeteneği yönetmek, İnsan Kaynakları'nın her zaman yapması gereken şeyleri internet üzerinden veya dış kaynak kullanımı ile bir departmandan ziyade kuruluş genelinde daha hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesidir.

2.2.2.4 Yetenek Havuzu Odaklı Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi konusunda üçüncü bakış açısı öncelikle yetenek havuzlarının kavramına odaklanmaktadır. Bu yazarlara göre Yetenek Yönetimi, kuruluş genelinde çalışanların uygun işlere yeterli bir şekilde yerleştirilmesini sağlamak için tasarlanmış süreçler bütünüdür [24]. Bu yaklaşımlar, genellikle, ardıl planlama / yönetim veya insan kaynakları planlaması olarak bilinen plana oldukça yakındır ancak tipik İK uygulamaları ve işe alım ve seçim gibi süreçleri de içerebilir. Bu durumda genelde dışarıdaki yetenekten çok kurum içindeki yeteneğe odaklanılır, “Burada yetenek yönetiminin ilk adımı iç iş gücü bakımından sağlam bir alt yapıya ulaşmaktır” [31].

2.2.2.5 Yetenek Odaklı Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi konusundaki bu bakış açısı, örgütsel sınırlara veya belirli pozisyonlara bakılmaksızın genel olarak beceriye odaklanmaktadır. Bu perspektif içerisinde, yeteneğe ilişkin iki genel görüş ortaya çıkmaktadır. İlk görüş, yeteneği niteliksiz bir mal ve öncelikle performans düzeylerine (genellikle yüksek performanslı ve yüksek potansiyelli yetenek anlamına gelir) göre yönetilecek bir kaynak olarak görür. Yani, çok

yetenekli sanatçılar spesifik rolleri ne olursa olsun, bazı durumlarda kuruluşun özel ihtiyaçlarına bakılmaksızın aranmalı, işe alınmalı ve farklı şekillerde ödüllendirilmelidir. Böylece, yukarıda özetlenen yetenek havuzu odaklı perspektifin tersine, kuruluşlar, belirli işler için yedekleme havuzlarından ziyade genellikle yetenek havuzlarını yönetmeye teşvik edilmektedir. Bu yaklaşımın savunucuları, çalışanlarını performans seviyesine göre (sırasıyla üst, yetkin ve alt performansı gösteren "A", "B" ve "C" seviyeleri) sınıflandırmakta ve organizasyonu, "C" seviyesindeki çalışanları dikkatli bir şekilde işten çıkarmaya veya "A" seviyesindeki çalışanları seçip işe alarak örgütü "üst düzeylere" doğru ilerlemeye teşvik etmektedir. İkinci perspektife göre yetenek, onu ayırt edilmemiş bir fayda olarak görülür ve hem insani hem de demografik özelliklerden ortaya çıkar. Yetenek kritiktir, çünkü herkesin yüksek performansa yönelmesi güçlü bir İK işlevinin rolüdür, çünkü demografik ve iş eğilimleri yeteneği genelde daha değerli yapar [32].



YETENEK YÖNETİMİ PERSPEKTİFLERİ

Farklı organizasyonların yetenek yönetimi sistemlerinden farklı şeyler edinmeye çalıştıkları açıktır. Bu, yetenek yönetimi sürecinin stratejik hedefini yansıtıyor. Bu stratejik perspektif, aynı faaliyetin, kullanılan perspektife bağlı olarak farklı bir eylem ve / veya sonuca neden olabilmesi için, yetenek yönetimi sisteminin görüntülenmesi, uygulanması ve çalıştırılma biçimini şekillendirir.

Araştırmadan elde edilen en yararlı bulgulardan biri, yetenek yönetimi yaklaşımının altında yatan stratejik öncelik ve perspektif tanımlandıktan sonra, yetenek yönetiminin çeşitli “yaşama ortamı”nın yazılı olarak kodlanması ve haritalandırılmasıdır. Bazı şirketler için böyle bir bakış açısını sözlü ifade etmek zor ve zahmetli olabilir. Bu bakış açısı, sistemi uygulayan kişiler tarafından anlaşılmalı ve desteklenmelidir; aksi takdirde yetenek yönetimi süreçleri tamamen farklı güdüler ve gündemlere sahip kişiler tarafından çarpıtılabilir veya etkisiz hale getirilebilir. Birim yöneticisi rolü gereği sisteme zarar verebilir veya sistemi bozabilir.

Yetenek yönetimi yaklaşımının altı stratejik perspektifi aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

3.1 Süreç Perspektifi

Bir organizasyon içindeki insanları optimize etmek için gerekli olan tüm süreçleri içermesi gerekmektedir [33]. Bu bakış açısı, şirketin gelecekteki başarısının doğru yeteneklere sahip olmasına dayandığının ve böylece yeteneği yönetmek ve geliştirmek, organizasyonun günlük süreçlerinin bir parçası olduğuna inanmaktadır. Şirketler,

yetenekli bireylerin şirketlerinde başarılı bir kariyere sahip olmalarını sağlayacak bir sistem veya süreç kullanmalıdır.

Bu perspektifin tipik bir tanımı şu şekildedir:

“Yetenek yönetimi, herhangi bir organizasyon için basit bir temel fayda sağlayan, birbirine bağlı insan kaynakları süreçlerinin karmaşık bir koleksiyonudur; yetenek yönetimi, mevcut ve gelecekteki organizasyonel ihtiyaçları karşılamak için gerekli beceri ve yeteneklere sahip kişileri işe alma, geliştirme ve elde tutma süreçlerini iyileştirmek için tasarlanmış entegre stratejilerin veya sistemlerin uygulanması olarak tanımlanabilir” [34].

Bu bakış açısı, yetenekli bir kişinin kariyerini oluşturup organizasyonda başarılı olabilmesi için tüm sistemleri bir araya getirir. Sürecin gerektirdiği yeterlilik ve performans gereksinimlerini karşıladıkları takdirde, ilerlemeye devam edeceklerdir. Bu, bireylerin örgüt içinde kendileri için en iyi fırsatları bulmayı bekledikleri, McKinsey tarafından yakın zamanda savunulan "yetenek pazarı" fikrine ulaşmanın bir yolu olabilir [34].

3.2 Kültürel Perspektif

Yetenek yönetimi bir zihniyet olarak kabul edilmeli ve yeteneğin başarısı için gerekli olduğuna inanılmalıdır. Bu perspektif, bireylerin yeterince yetenekli olmaları ve iş başarısının kişisel başarıları ile devam etmesi durumunda başarılı olacağı inancı etrafında döner [35].

Bu, her bireyin faaliyet gösterdikleri pazarın doğası gereği başarı için yeteneğe bağlı olduklarına ve "serbest" bir iç iş gücü piyasasının bulunduğu organizasyonlara özgü olduğu durumlarda görülebilir. Alternatif olarak, bu, her bireyin yeteneğindeki gelişmenin olağanüstü olduğu ve takdir edildiği ve insanların yeteneklerini keşfetmelerine ve geliştirmelerine izin vererek, iş rutinin bir parçası haline gelen bir organizasyon olabilir.

Burada yetenek kraldır ve yetenekli insanlar kendi kendilerine gelişirler ya da bocalarlar. Fırsatlar girişimciler için daha da fazladır. Süreç perspektifinde meydana gelen terfiler için uyulması gereken kurallar ve süreçler bulunmamaktadır. Bu kurallarla

oyunayan organizasyonlarda, yetenekli bireyler ya kendilerini mahvetmek ya da yeteneklerini ve değerlerini kanıtlamak için ihtiyaç duydukları tüm imkanlara sahiptir. Bu, yetenek yönetiminde belki de en az yapılandırılmış yaklaşımdır ve işyerinde rahatlık sağlar [34].

Yetenek yönetimini tanıtırken bir başlangıç noktası olarak kültürel perspektifin aşılması zor olacaktır, ancak bir organizasyonun örneğın bir kalkınma ya da İK planlama perspektifini geliştirdikten sonra birkaç yıl içinde geçiş yapılması düşünölebilir.

3.3 Rekabetçi Perspektif

Rekabetçi perspektif, yetenek yönetiminin yetenekli insanları tanımlamak, istediklerini bulmak ve onlara vermekle ilgili olduğu inancı ile teşvik edilir. Bu, yalnızca bir tutma stratejisi olarak başka bir perspektif alınmazsa, varsayılan perspektif olmaya eğilimlidir. Profesyonel hizmet firmalarının da genellikle rekabetçi yaklaşımı benimserler, çünkü onların iş önermeleri çalışanlarının yeteneklerine dayanmaktadır [36].

Bu, genellikle büyük danışmanlık şirketleri veya PR / reklam işletmeleri tarafından tercih edilen perspektiftir. Fikri mülkiyetin her şeyin ve hesapların insanların yaptığı zaman hareket ettiği PR gibi endüstrilerde, en yetenekli olmayı sürdürmenin bir yolu bulmak her şeydir. Bu yaklaşım, belki de en iddialı olanlara ya da ödöllerin bir kişinin başarısının en büyük ölçüsü olarak kabul edildiği sektörlerde çalışmayı seçenlere hitap etme eğiliminde olacaktır [37].

3.4 Gelişime Yönelik Perspektif

Bu bakış açısı, yetenek yönetiminin, kurum içinde herkese aynı kişisel gelişim sürecini uygulayan en yüksek potansiyel çalışanlar için hızlandırılmış gelişim yolları hakkında olduğunu, ancak yüksek potansiyeller için süreci hızlandıracağını öne sürmektedir. Dolayısıyla odak, diğđerlerine göre daha yüksek potansiyeller veya yetenekler geliştirmektir.

3.5 İnsan Kaynakları Planlama Perspektifi

Yetenek yönetiminin doğru kişilerin doğru zamanda doğru işlere atanmasını sağlamak ve doğru şeyleri yapmakla ilgili olduğunu iddia eder. Bu genellikle, bir süredir yetenek yönetim sistemini yönlendiren hızlı bir büyüme yaşayan şirketler ile bilinir ve operasyonların boyutu bakımından daha istikrarlı hale geldiklerinde, bakış açıları değişebilir. Bu yaklaşımı benimseyen organizasyonlarda yedekleme planlama daha belirgin hale gelir [38].

Bu genellikle, farklı senaryo seçenekleri ve gelecekteki olasılıklar göz önünde bulundurularak planlama yapılır ve çalışanlar satranç oyunundaki gibi rotasyona tabi tutulur ve bu çok yönlü bir BT sistemi tarafından desteklenir.

3.6 Değişim Yönetimi Perspektifi

Örgütsel değişim için daha geniş bir stratejik İK sürecinin bir parçası olan yetenek yönetim sistemini, organizasyonda bir değişim sürücüsü olarak kullanır. Bu, yetenek yönetim sistemini organizasyonda daha geniş bir değişim sürecinin bir parçası haline getirir ya da eğer değişim sürecine karşı yaygın bir direnç varsa, yetenek yönetimi sürecine ek bir baskı oluşturabilir [10].

Bir kuruluş, zaman içinde organizasyonun stratejisindeki değişikliklere ve yetenek yönetim sisteminin kendisinin gelişmesine ve gömülmesine bağlı olarak perspektifini değiştirebilir. Bu perspektifler, yetenek yönetimini destekleyen, organizasyonların nasıl işe aldığını, sürdürdüğünü, geliştirdiğini, performansının nasıl yönetildiğini, ödüllendirildiğini ve yetenekli insanlarını desteklediğini kapsayan resmi süreçlerin entegre edilmesine yardımcı olur.

Perspektifler aynı zamanda, birkaç resmi yetenek yönetimi sürecine sahip olan ve bunun yerine başarılı bir "içsel iş piyasası"nın faaliyet gösterdiği kurumlar için de geçerlidir. Bu "rekabetçi model" de, bireyler yeteneklerini organizasyonlarında en yüksek teklif verenlere reklam vermekten ve satmalarından büyük ölçüde sorumludur (bu, iş deneyiminin ücretlendirme, terfi, prestij veya değeri anlamında olsun). Atamalar veya terfiler genellikle, bireyin son görevlerinde ne kadar iyi performans gösterdiğine göre tahsis edilir.

Genel olarak, rekabetçi model arz ve talebin açık piyasa ilkeleri aracılığıyla çalışır ve bir bireyin “değerinde” kendi kişisel ünü ve yetenekleri ile deneyimlerinin pazarlanabilirliğine bağlıdır. Rekabet açısından bakıldığında, bireyler genellikle kariyerlerinin art arda toplam sorumluluğunu üstlenirler ve rakiplerinden etkili olan meslektaşlarından çok az yardım alırlar. Kültürel açıdan yetenek, kolektif bir kaynak ve öncelik olarak görülebilir. Bu nedenle bireyler yeteneklerini geliştirmek için daha fazla teşvik ve destek alabilirler [39].

İK uygulamalarını etkileyebilecek çeşitli bakış açıları ve yolları da aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Çizelge 3.1 Yetenek Yönetimi perspektifine göre İKY'nin operasyonelleştirilmesindeki farklılıklar [34]

Perspektif	Yönetici	İşe Alım ve Seçim	Elde Tutma	Ödüllendirme	Yedekleme Planlaması	Gelişim Yaklaşımı
Süreç	Yeteneğin gelişimini ve dağıtımını optimize etmek için insan yönetimi süreçlerini kullanın.	Yetkinlik temelli, tutarlı yaklaşım.	İş yaşam dengesi ve kuruma aidiyet duygusu hissettiren içsel faktörlere dikkat edin.	Performans değerlendirmesine ve potansiyelin bazı unsurlarına göre hesaplayın.	Performans gözden geçirme döngüsüne dayalı rutin inceleme süreci.	Kişisel Gelişim Planları ve geliştirme değerlendirmeleri, Performans yönetiminin bir parçasıdır.
Kültür	Yeteneğin başarı için en kritik faktör olduğuna inanmak.	Tecrübesiz yetenekleri arayın.	İnsanlara yeteneklerini gösterme, başarılı olma ve başarısız olma özgürlükleri verin.	Bireysel ihtiyaçlara göre esnek ödül paketleri belirleyin.	Mümkünse kurum içinde geliştirin, dışarıdan almayın.	Bireyler kendi gelişim yollarını tartışırlar. Bu yüzden koçluk ve rehberlik standart olmalıdır.
Rekabet	Yeteneği rekabetten uzak tutun.	En iyiyi çekmek için daha fazla ödeyin. Rekabetten en iyiyi kapın.	İyi insanlar iyi insanlarla çalışmayı sever. Tercih edilen işveren olmayı hedefleyin.	Rekabetten daha fazlasını sunun. Eğer insanlar ayrılırsa, daha iyi bir ödül paketi için ayrılmaz.	İnsanların hedef işlerinin ne olduğunu bilmelerine izin verin.	Hem planlı hem de fırsatçı yaklaşımlar benimseyin. Mentorlar sadakat inşa eder.

Çizelge 3.1 Yetenek Yönetimi perspektifine göre İKY'nin operasyonelleştirilmesindeki farklılıklar (Devamı)

Perspektif	Yönetici	İşe Alım ve Seçim	Elde Tutma	Ödüllendirme	Yedekleme Planlaması	Gelişim Yaklaşımı
Gelişime Yönelik	Yüksek potansiyellerin gelişimini hızlandırın.	İşe alım ve geliştirme de hep ideal olanı uygulayın.	Yüksek potansiyeli kariyer yollarına eşleştirmek için gelişim yollarını ve planlarını açıklayın.	Gelişimin yanı sıra performans dayalı kazançlar sunun.	Organizasyonun her seviyesi için tanımlanmış gruplar geliştirin.	Geliştirme kilit rollere odaklanın.
İK Planlama	Doğru insanlarla doğru zamanda doğru işlerde çalışın.	Sayılar ve kotalar yaklaşımı ile şirket genelinde kıt alanları hedef alın.	Planlarınızda devir hızı beklentinizi belirleyin, hesaplayın ve izleyin.	Şeffaf maaş ve yapılar sunun.	Bireyler için kurum içi detaylı kariyer haritaları hazırlayın.	İş ihtiyaçlarına göre planlı döngüler belirleyin.

İK uygulamaları üzerinde etki edebilecekleri perspektif ve yollar, farklı organizasyonlar arasında farklılık gösterebileceğinden, vaka analizlerinin analizi, tüm kuruluşlar için ortak olan 18 boyutu ortaya çıkarmış, ancak onlara nasıl tepki verdikleri konusunda farklılaşmıştır. Stratejik amacı karşılamak için bir yetenek yönetim sistemi tasarlarlarken bu boyutların dikkate alınması gerekir. Bu boyutlar, yetenek yönetiminin organizasyonlarda gerçekte nasıl çalıştığını tanımlamak için yararlı bir dil sağlar ve daha fazla karşılaştırmalı araştırma için bir araç olarak faydalı olabilir. Boyutlar üç alana ayrılmıştır:

Çizelge 3.2 Yetenek Yönetiminin Üç Boyutu

TANIMLAMA	GELİŞTİRME	YAPILAR VE SİSTEMLER
1. Yetenek Havuzunun Boyutu	7. Gelişim Yolu	14. Performans Yönetimi
2. Giriş Kriterleri	8. Gelişim Odağı	15. Yetenek Yönetimi Süreçleri
3. Karar Süreci	9. Destek	16. Teknoloji Kullanımı
4. Tanımın Sürekliliği	10. Kariyer Üzerindeki Etkisi	17. Sistemin Esnekliği
5. İşe Alım	11. İlgili Görüşler	18. Yetenek Sahipliği
6. Şeffaflık	12. Değerler	
	13. Risk	

Yeteneği Tanımlamak: Yetenek havuzunun büyüklüğünü, giriş kriterlerini, karar süreçlerini, tanımın sürekliliğini, bir yetenek ve şeffaflık kaynağı olarak işe alımını özetlemek.

Yeteneği Geliştirmek: Gelişim yollarına, gelişim odağına, desteğe, kariyere olan etkilere, yetenek, örgütsel değerler ve risk ile ilgili bağlantılı görüşmelere bakmak.

Yapılar ve Sistemler: Performans yönetimi, yetenek yönetimi süreçleri, teknoloji kullanımı, sistem esnekliği ve yetenek sahipliğini açıklamak.



YETENEK YÖNETİMİNİN TEMEL AMAÇLARI

Yetenek yönetimi, son birkaç yıldır Birleşik Krallık'taki İK profesyonellerinin gündemindedir. Bu yüksek ilgi düzeyi, geniş bir yelpazedeki örgütsel uygulamaları tanımlayan ve işverenlerin yetenek yönetimi fikriyle uğraşmaya çalıştıkça ortaya çıkan gerginlik ve ikilemleri vurgulayan son zamanlardaki vaka temelli araştırma raporlarına yansımaktadır. En kullanışlı özetlerden bazıları Chartered Personnel ve Geliştirme Enstitüsü, Ashridge, Roffey Park ve Gelir Veri Hizmetleri'nden gelmiştir. Bunlar arasında, bu çalışmalar Birleşik Krallık'taki büyük organizasyonların yetenek yönetimi zorluğuyla nasıl karşı karşıya kaldıklarına dair kapsamlı bir genel bakış sunuyor.

Chartered Personnel ve Gelişim Enstitüsü'nün öğrenme ve geliştirme anketine göre;

4.1 Yetenek Yönetimi Faaliyetlerinin Kabulü

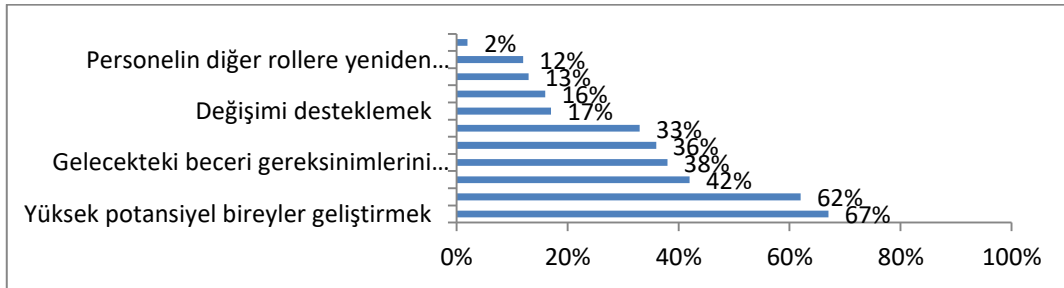
Tüm örnekleme, katılımcıların% 51'i bir tür yetenek yönetimi faaliyeti gerçekleştirdiğini bildirmektedir. Örgütlerin yüzde altmışının resmi yetenek yönetimi stratejisi yoktur ve hatta daha fazlası (% 80) yetenek yönetimi için resmi bir tanıma sahip değildir. Çizelge 4.1, özel sektörün veya büyük organizasyonların yetenek yönetimi uygulamalarını benimseme olasılıklarının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Aslında, 500'den fazla çalışanı istihdam eden özel sektör kuruluşlarının% 75'inin yetenek yönetimi faaliyetlerini üstlendiğini göstermektedir.

Çizelge 4.1 Sektöre ve boyuta göre yetenek yönetiminin benimsenmesi [40]

Sektör	Yetenek Yönetimi Faaliyetlerini Benimseme Oranı (%)
Özel Sektör	56
Kamu Kurumları	46
Gönüllü Sektörler	30
Çalışan Sayısı	Sayı
500'den Fazla	61
250-499	54
100-249	35
100'den Az	35

4.2 Yetenek Yönetimi Etkinlikleri için Örgütlerin Hedefleri

Aşağıda da görülebileceği gibi, yetenek yönetimi faaliyetlerine yatırım yapmanın en yaygın nedenleri, yüksek potansiyelli bireyler (% 67), gelecekteki üst düzey yöneticiler (% 62) ve stratejik hedeflere ulaşılmasını (% 42) geliştirmektedir. Bu bulgular, yetenek yönetiminin geleceğe odaklı bir etkinlik olduğunu ve kuruluşun stratejik ihtiyaçlarını karşılamak ve işgücünü geliştirmek için kullandığını göstermektedir. Ancak, “yüksek potansiyele sahip” olduğu düşünülen çalışanların gelişimine veya gelecekteki üst düzey yöneticilere / liderlere odaklanılmasının da önemli olduğu açıktır.



Şekil 4.1 Yetenek Yönetiminin Ana Hedefleri [40]

4.3 Yetenek Yönetimi Stratejik Düşünceler

Chartered Personnel ve Geliştirme Enstitüsü'nün 2006 yılında yaptığı öğrenme ve geliştirme araştırması anketine katılanların %74'ünün kuruluşlarının yetenek yönetimi için iyi geliştirilmiş bir plana sahip olmadığını bildirmişlerdir. Bu, 1.500'den fazla kuruluşta üst düzey yöneticilerle yapılan bir anketle desteklenmiştir. Genel olarak, kamu ve özel sektörde yeni nesil iş liderlerinin eğitilmesi ve geliştirilmesi için sistematik ve koordineli bir yaklaşımın bulunmadığı tespit edilmiştir.

Ancak, bu hiçbir şeyin yapılmadığı anlamına gelmez. CIPD, katılımcıların% 75'inin 500'den fazla çalışanı olan kuruluşlardan yaptıkları ankete, bir çeşit yetenek yönetimi yaptığını tespit etti. Bu araştırmada bugüne kadar, Şekil 4.1'de gösterildiği gibi yetenek yönetimi sürecindeki farklı stratejik katılım düzeylerinin kanıtı da bulunmuştur.

Yetenek yönetimi stratejileri, politikaları veya resmi uygulamalara sahip olmamak ve yetenekleri gayri resmi bir şekilde yönetmekten ve sadece kurumsal strateji geliştirme birimi tarafından bilgilendirilmedikleri gibi aynı zamanda onları bilgilendiren farklı yetenek yönetimi stratejileri ve uygulamaları içeren tamamen entegre bir sürece kadar uzanmaktadır. Burada gündeme getirilebilecek bir soru şudur: “Örgütler yetenek yönetiminde adım adım ilerlemek için şemanın solundan sağa doğru hareket etmeyi hedeflemeli mi?”



Şekil 4.2 Organizasyonel Yetenek Yönetiminin Olgunluk Seviyeleri

Bazı kuruluşlar için, yetenek yönetimi, rekabet avantajı gibi örgütsel hedefler arayışında giderek artan bir şekilde başarılı başarı faktörleri olarak görülen yeteneklerin işe

alınması, geliştirilmesi ve elde tutulması ile birlikte kilit bir stratejik konu haline gelmiştir. Bu nedenle, CEO'nun yönetim kurulu düzeyinde toplantı gündemine bir konu haline gelmiş ve şirket raporlarında ve hesaplarında giderek daha fazla vurgulanmaktadır. Sonuç olarak, yetenek yönetimi kaçınılmaz olarak, kurumsal yönetimin daha geniş bir sorusuyla, yani bir organizasyonun nasıl yönetildiği ve kontrol edildiği ve yetenek yönetimi ile yedekleme planlaması arasındaki ilişki hakkında soruların ortaya çıkmasıyla bağlantılı olacaktır.

4.4 Yetenek Yönetimi Kime Yöneliktir?

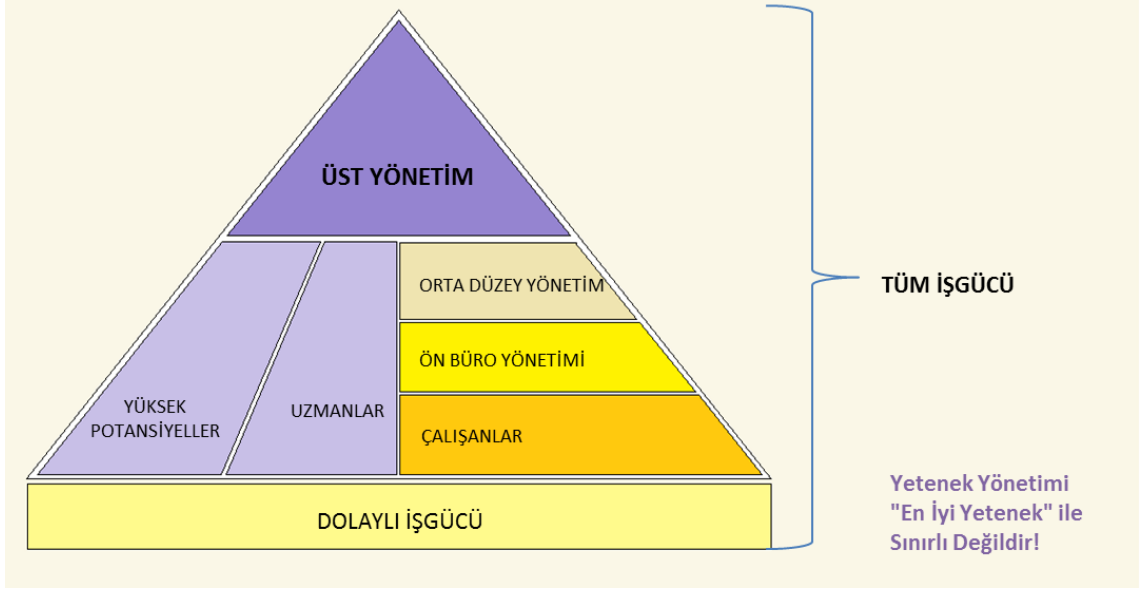
Anket sonuçları, kuruluşların, çoğunlukla, kaynaklarını belirli çalışan gruplarına odaklanmayı tercih ettiklerini doğrulamaktadır. Çizelge 4.2, katılımcıların % 40'ının yüksek potansiyelli çalışanlarına yönelik faaliyetleri hedeflediğini gösterirken, daha az sayıda organizasyonun (%26–32) yönetici adayı çalışanlarını yetenek yönetimi faaliyetlerine dahil ettiğini bildirmiştir. Teknik personel, yetenek yönetimi faaliyetlerine dahil edilecek en az olası gruptur. Tüm çalışanlar, katılımcıların % 28'i tarafından dahil edilmiştir, bu da yetenek yönetimine kapsayıcı, “tüm işgücü” yaklaşımının göreceli olarak az olduğunu göstermektedir.

Çizelge 4.2 Yetenek yönetimi faaliyetlerine katılan personel türleri

Personel	Yanıtlayanların Oranları (%)				
	Tümü	Çoğunluk	Yarısı	Azınlık	Hiçbiri
Tüm Personel	28	12	10	47	3
Yüksek Potansiyeller	40	31	9	17	3
Üst Düzey Yöneticiler	32	32	14	16	6
Alt Düzey Yöneticiler	25	14	14	39	8
Orta Düzey Yöneticiler	26	19	21	30	4
Üniversite Mezunları	28	12	9	21	30
Teknik Personeller	19	21	10	33	17

The War for Talent, bir şirketin A tipi oyuncularının işe alınma ve elde tutulmalarını vurgulamak için güçlü bir vaka çalışması yaptı. Mc Kinsey tarafından üç ayda bir yapılan araştırmalarda, bu yüksek performanslı çalışanların, operasyonel verimliliği artırma, satışları ve karları yükseltmede ortalama olarak iki kat daha etkili olduğunu gösteriyor. Sonuç olarak, en iyi performans gösterenlerin ortalama meslektaşlarından yüzde 40 daha yüksek maaş talep ettikleri iddia edilmektedir.

En üst düzey yeteneklerin şirket performansı üzerindeki etkisi azalmadı, ancak bugün itibariyle daha net olan şey, bilgi çalışmalarının genişletilmesi sonucunda kuruluşların diğer işverenlerin katkılarına göz ardı edemeyeceği yönündedir. Aşağıdaki şekilde açıkça görülebileceği gibi, Yetenek Yönetimi artık "en iyi yetenek" ile sınırlı değildir.



Şekil 4.3 Yetenek Katmanları / İşgücü Piramiti

YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİ

Çalışmanın bu bölümünde, yeteneğin seçimi, eğitim ve gelişimi, elde tutma stratejileri ve eğitim uygulamalarının ve yöntemlerinin daha derin bir değerlendirmesi de dahil olmak üzere tüm sürecin genel bir bakış açısı açıklanacaktır.

Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi ve Yaratıcı Liderlik Merkezi tarafından yürütülen yetenek yönetimi üzerine yeni bir kıyaslama çalışmasına göre, yetenek yönetiminde öne çıkan en iyi sekiz adım:

- Genel olarak “Yetenek Yönetimini” tanımlamak.
- Yetenek yönetiminin çeşitli unsurlarını kapsamlı bir sisteme entegre etmek.
- Yetenek yönetiminde en çok değer verilen yeteneklere odaklamak.
- Yetenek yönetimi işine kendini adanmış CEO'ları ve üst düzey yöneticileri almak.
- Çalışanların ihtiyaç duyduğu beceri ve davranışları ve çalışanların değerlerini paylaşmaya yönelik yetkinlik modelleri oluşturma.
- Potansiyel yetenek boşluklarını tanımlamak için yetenekleri sistem genelinde izleme.
- Yetenekleri işe alma, tanımlama ve geliştirme, performans yönetimi ve elde tutma konularında sistemi mükemmelleştirmek.
- Yetenek yönetimi sistemlerinin sonuçlarını düzenli olarak takip etmek ve değerlendirmek.

5.1 Yetenek Planlama ve Geliştirmenin Anahtar Başarı Faktörleri

Yetenek planlama teknikleri son on yılda önemli ölçüde gelişmiştir. Çizelge 5.1, geleneksel yedekleme planlamasından, yetenek planlama ve geliştirmeye, buradan mevcut daha dinamik ve entegre yaklaşıma kadar olan değişimi göstermektedir. Birey ve kurumların başarılarını optimize etmek için önde gelen şirketler, genellikle işgücü planlamasını, kariyer planlama ve geliştirme süreçlerini birleştirir. Mercer'in etkin yetenek yönetimi konusundaki araştırması, başarı için on önemli faktör belirlemiştir. Bunları, hem uygulayıcıların yetenek yönetimi çalışmalarının başarısını test etmek için bir kontrol listesi hem de onların program geliştirme çabalarına bir rehber olarak sunulmaktadır.

Çizelge 5.1 Başarılı yetenek planlama ve geliştirmede anahtar faktörler

BOYUT	DEĞİŞİM PLANLAMASI	YEDEKLEME PLANLAMASI	YETENEK YÖNETİMİ
Amaç	Risk Yönetimi	Stratejik İşe Alım ve Geliştirme	Yaygın Kaynak Kullanımı ve Geliştirilmesi
Hedef	Anahtar Yönetici İşleri	Yüksek Potansiyel Havuzu	Geniş Organizasyonu İçerme
Değerlendirme	İşe Özel Potansiyel ve Performans	Performans Trendi ve Liderlik Yetkinliği	Bütün Yetenekler ve Çıktılar Önemli
Çıktı	Kritik Pozisyonlar için Değişim Planı	Yüksek Potansiyel Havuzu için İşe Alım ve Gelişim Planı	Gelişim ve Yerleştirme Sistemi İK Süreçleri ile Tamamen Entegre
Kariyer Yolu	Doğrusal, Fonksiyonel	Çapraz Fonksiyonel, Bazen Bölgesel İlerleme	İyimser, Çapraz Fonksiyonel, Bölgesel ve İş Odaklı
Uygulama	Yıllık Gözden Geçirme	Yıllık Gözden Geçirme, Gelişim Planları	Diğer İK Süreçleri ile Uyumlu Devam Eden Faaliyetler
Aidiyet/Sahip Olma	Yöneticiler	Kurumsal	Çalışanlar, Uzmanlar, Liderler, CEO Tarafından Paylaşılmakta
Katılım	İtaat Etme	Kabullenme	Dahil Olma/Katılım

5.1.1 Genel Müdür Desteği

Bir organizasyonun CEO'su yetenek yönetim sisteminin “nihai sahibi” olmalı ve bu şekilde, organizasyonun yeteneğinin, özellikle de üst düzey liderlerin planlanması ve geliştirilmesini bizzat yönlendirmelidir. CEO ayrıca yetenek geliştirme çabalarının genel sonuçlarından sorumlu tutulmalıdır. GE'nin ünlü CEO'su Jack Welch sık sık ve herkesin bir numaralı sorumlusunun, GE'nin işi yürütmek için doğru yeteneklere sahip olmasını sağladığını söylemiştir.

Önde gelen şirketlerin CEO'ları, dünya standartlarında yetişen yeteneklerin kariyer hedeflerinde başarılı olmalarına yardımcı olacak planlar oluşturmanın hem stratejik bir iş ihtiyacı hem de bir elde tutma stratejisi olduğunu anlıyor. Yetenek yönetimi etrafında paylaşılan bir takım liderlik değerleri oluştururlar ve yetenekleri edinmek, yönetmek, geliştirmek ve ödüllendirmek için açık rehberlik ilkeleri belirlerler. İş birimlerinin yeteneklerinin iş sağlığı üzerindeki etkisini sürekli olarak gözden geçirmelerini ve mevcut yeteneklerin yeterli olmasını ve organizasyonlarının stratejik zorluklarını yerine getirmeye ve yürütmeye hazır olmasını sağlayarak, yetenek yönetiminin “iş açısından kritik” olduğunu açıkça ifade eder. Spesifik olarak, yöneticilerin kendi iş birimlerinde yetkinliğe sahip olduklarından emin olmak için doğrudan sorumlu olduklarını bildirirler:

- Kendi iş alanlarını çalıştırın
- İşlerinin büyümesini hızlandırın, ve
- Daha büyük organizasyondaki yeteneğin gelişmesine katkıda bulunun [41]

5.1.2 Bir İş Etkinliği, İK'nın İdari Görev Değildir

Başarılı kuruluşlar yetenek yönetimini sürekli bir stratejik öncelik olarak görür. Aynı zamanda idari bir İK uygulaması değil, kritik bir iş sürecidir. Günümüz dünyasında, çalışanlar iş hedeflerine ulaşmayı sağlayan en önemli avantajdır. Bu yüzden, yetenek planlama sürecinin iş ve stratejik planlama süreçleriyle doğrudan bağlantılı olması gerekmektedir.

Kurumsal ve iş birimi düzeyinde, önde gelen şirketler, en azından yılda bir, mevcut ve yeni ortaya çıkan iş sorunları ve tahmini yetenek ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur. Bu tahmini yetenek ihtiyaçlarını, mevcut yetenek havuzunu değerlendirmek, boşlukları

tanımlamak ve bireysel ve kurumsal gelişim planları oluşturmak için kullanılır [42]. Çizelge 5.2, iş stratejisini ve yetenek stratejisini ilişkilendirmek için süreç organizasyonlarını göstermektedir.

Çizelge 5.2 Yetenek stratejisinin iş stratejisine bağlanması

			Adım 4	
			Yetenek Boşluklarının Belirlenmesi	
Adım 1	Adım 2	Adım 3		Adım 6
İş Stratejisinin Gözden Geçirilmesi	Yetenek İhtiyacının Tanımlanması -Yetenek Kategorileri ve Yetkinlikler -Yetenek Sorunu	Yetenek Uygulama veya Taktiklerinin Etkililiğinin Analizi		Yetenek Önceliklerinin Tanımlanması
			Adım 5	
			Süreç Boşluğunun Belirlenmesi	

Her yıl, kuruluş başarı için ele alınması gereken yetenek konularını tanımlamak ve belirli yetenek kategorilerini ya da başarı için gereken yetkinlikleri belirlemek için uzun vadeli stratejisini ve yıllık hedeflerini gözden geçirir. Kısa vadede, başarıyı engelleyebilecek yetenek konularını veya çalışan kategorilerini belirlemek önemlidir. Ancak, gelecekteki yetenek boşluklarını, yeni yetkinlikleri tanımlamak veya üç, beş veya on yıl önceki yetkinliklere ihtiyaç duyulup duyulmadığını belirlemek aynı derecede önemlidir.

Bu, kuruluşun uzun vadede inşa etmesine ve önceden ele alınması gereken yetenek stratejilerini başlatmasına izin verecektir. Lider kuruluşlar bugün pazarlarını ve endüstrilerinde bekledikleri kısa ve uzun vadeli değişimler için çevrelerini sürekli olarak tarar ve bu bilgileri yetenek geliştirme stratejilerine dönüştürürler.

Yetenek ihtiyaçları belirlendikten sonra, mevcut yetenek uygulamalarının iş stratejisini uygun bir şekilde destekleyip desteklemediğini analiz etmeye dikkat edilir. Bu, yetenek ihtiyaçları ve uygulamalarındaki sorunların ve boşlukların genel bir tanımlanmasına yol açar. Bu çeşitli boşlukların tanımlanmasından sonra, iş başarısı üzerindeki etkileriyle

ilgili olarak dikkat edilmesi gereken belirli yetenek konuları ön plana çıkmaktadır. Dikkat gerektiren yetenek kategorilerini tespit edebilir veya geliştirilmesi gereken yetenek uygulamalarını belirleyebilir. Örneğin, şirketler tipik olarak yetenek ihtiyaçlarının izdüşümünün, iç ve dış işgücü havuzunun bir değerlendirmesinin, boşlukları engellemek için içsel gelişimi ve dış işe alımları stratejik olarak dengelemelerine olanak sağlayacağını bulmaktadır [33].

5.1.3 Gelişim İleriye Dönük Olmalı

Günümüzde çoğu kurumun faaliyet gösterdiği hızla değişen ortam göz önüne alındığında, yetenek geliştirme planı sürekli değişen iş ortamına uyum sağlamalıdır. Geliştirme süreci, işin nereye gittiğine değil, nereye yöneldiğine odaklanmalıdır. Geçmişte başarılı olanların üzerinde durmak zorunda değil, gelecekte başarılı olmak için ne yapılması gerekeceğine odaklanılmalıdır. Mevcut iş performansı için bireysel gelişim uzun vadeli kalkınmadan ayrılmalıdır. Birçok performans yönetim sistemi, mevcut performansın iyileştirilmesi için gerekenlere odaklanır. Çoğunlukla, bireyin hayatta kalmak ve gelecekteki iş ortamını verimli bir şekilde gerçekleştirmek için neye ihtiyaç duyduğu konusunda bir dikkat eksikliği söz konusudur [41].

Yetenek geliştirme, gelecekteki iş ihtiyaçları için yetkinlik ve becerilerin geliştirilmesinin yanı sıra mevcut iş performansı için yeteneklerin geliştirilmesine odaklanan planlı faaliyetler gerektirir. Başarılı programlar, geliştirilmeleri gereken alanlar inşa etmek ve geliştirmek için güçlü yönler belirler. Geliştirme faaliyetleri genellikle hedeflenen eğitim / öğrenim fırsatları ile birlikte iş başında deneyim içerir.

5.1.4 Yedekleme Planlaması

Yedekleme planlaması, gelişimin önemli bir parçası olabilir. Örneğin, beceri eğitimi, yönetim geliştirme ve içeriden terfi ile birleştirildiğinde, başka bir şirket tarafından satın alınan bir fabrikada “geri dönme” ile ilişkilendirilmiştir. Tesis için genel sonuç, dört yıl boyunca kapasitenin, yeni yöneticiler veya çalışanların işe alımı olmaksızın fiiliyatta büyük bir artış oldu. Bunun yerine mevcut çalışanlardan yeni yetenekler geliştirildi [43].

İster özel ister kamu sektörlerinde olsun, tüm kuruluşlar, önemli ve üst düzey liderlik işlerini doldurmak için doğru becerilere sahip insanları bulabilmelidir. Bu sürecin iyi

yönetilmesi gerekiyor ve genel olarak, büyük mavi-çipli şirketler, içsel yedekleri tespit etmek ve onların kariyer yollarını planlamak için gerekli yapıyı sağlamak için yüksek yapılandırılmış, mekanistik, gizli ve yukarıdan aşağıya doğru planlarla çalışırlar. Bu planlar, yapıların sabit olduğu ve kariyerlerin uzun vadeli olduğu istikrarlı bir ortamda iyi çalışır.

Ancak 1990'larda artan belirsizlik, iş ortamındaki değişim hızının artması ve daha düz yapılar, bu türden yedekleme planlamasının azalmasına neden oldu. Görünen sonuçlardan biri, dış organizasyonlardan üst düzey işlere daha fazla insanın atanmasıydı. Geleneksel yedekleme planlaması ile ilgili başka bir sorun, örneğin, örgütün geleceği için hayati öneme sahip ve araştırma görevinde kalmak isteyen parlak bir bilim adamlarını yönetim dışı roller diye dikkate almamasıydı.

Büyüyen yetenek sıkıntısı ve mevcut işgücünün liderlik potansiyeline olan güven eksikliğinden oluşan bir ortam, yedekleme planlamasına olan ilgiyi yeniden canlandırdı. Ancak yeni yedekleme planlaması, daha geniş bir vizyona ve daha geniş yetenek yönetimi uygulamalarına çok daha yakın olan eski versiyondan oldukça farklı görünüyor. Yakın zamanda yapılan yetenek araştırması, yetenek yönetiminin ve yedekleme planlamasının ekonomik bir gerilemede daha fazla önemli olduğunu ortaya koydu. Belirsizlik zamanlarında, kritik yeteneklerin bir kuruluşta nerede toplandığını ve kısa ve uzun vadeli kritik iş meseleleri ile karşılaşıldığında insanların nasıl geliştirileceğini bilmek her zamankinden daha önemlidir [44].

Yedekleme planlaması, genel olarak kritik pozisyonları doldurmak için potansiyel liderleri tanımlamak olarak adlandırılabilir. Wendy Hirsh, yedekleme planlamayı "kilit görevler için bir veya daha fazla yedeğin tanımlandığı bir süreç olarak tanımlar ve bu yedekler için kariyer hareketleri ve / veya geliştirme faaliyetleri planlanır." İşverenler, işi yapmak için oldukça hazır olabilirler (kısa süreli yedekler) veya daha uzun vadeli potansiyele sahip (uzun vadeli yedekler).

Hirsh'a göre, yedek planlama, yönetim kaynak sağlama stratejisini, talep / arzın toplam analizini (insan kaynakları planlaması ve denetimi), yetenek analizini, işe alım sürecini kapsayan "birbirini takip eden yönetim" olarak adlandırılan çok daha fazla kaynak ve

geliştirme süreci, mezun ve yüksek lisans programları da dahil olmak üzere yönetim geliştirme süreci içinde yer alır.

Yedekleme planlaması genellikle aşağıdakilerle ilgilidir;

Başarı için kritik olan ve gelecekteki gereksinimleri nasıl karşılayacağına karar verilen noktaları belirleme iç ve dış işe alımın optimum karışımını belirleme stratejileri geliştirmek [8].

Organizasyonlar boyut, kapsam ve tür olarak farklılık gösterir, bu nedenle herhangi bir standart yedekleme planlaması modeline işaret etmek zordur. Bununla birlikte, yedekleme planlamasında, kurumdaki en üst düzey pozisyonların yanı sıra kısa vadeli ve daha uzun süreli yedekleri kapsaması en yaygın olanıdır. İkincisi, daha hızlı ve etkili bir yoldur ve işin çeşitli kısımlarındaki iş hareketleri ile geliştirilir. Bu, belki de en üst düzey iki ya da üç yönetim düzeyine odaklanmak, büyük organizasyonlarda bile, herhangi bir zamanda sadece birkaç yüz insanın birbirini takip eden yedekleme planlaması sürecine tabi olacağı anlamına gelir. Ayrıca süreci daha yönetilebilir hale getirir, çünkü birkaç binden ziyade birkaç yüz kişiye odaklanmak çok daha kolaydır. Bununla birlikte, birçok büyük örgütün, daha geniş bir topluluğa aynı veya benzer süreçlerin uygulandığı bölümler, siteler veya ülkelerdeki devasa modelleri çalıştırma girişiminde bulunurlar [45].

Eski ve yeni yedekleme planlama uygulamaları çeşitli şekillerde farklılık göstermektedir;

5.1.4.1 Bireyler ve Örgütler Arasındaki Denge

Eski yedekleme planlaması sadece örgütsel ihtiyaçlarla ilgiliydi. Modern versiyon, insanların kendi kariyer kararlarını almaları, kariyer ve aile sorumluluklarını dengelemelerine duydukları ihtiyaç giderek daha fazla kabul görmektedir. Bu nedenle, çalışanların, ailelerinin ve organizasyonun değişen yetenek ihtiyaçlarını karşılamak için mümkün olan en kısa sürede, bireylerin isteklerini işveren örgütlerinin istekleriyle dengelemektir [46].

5.1.4.2 Yatay Hareketlerle Deneyimin Genişletilmesi

Geleneksel olarak, insanlar durum ve maaşta beraberindeki artışlarla birlikte yukarı doğru hareketlerle deneyim kazanmış olacaktı. Günümüzde bu mümkün

olmayabilir, çünkü kuruluşlar daha az yönetim katmanları ile daha az hiyerarşiktir. Geleneksel hızlı geçişler, yukarı doğru ilerleyişe dair beklentiler yarattı ve statü ve paranın motivasyon sağlayıcı olduğu düşünüldüğünde, farklı bir taahhüt üretme metodu bulunabilir. Benzer şekilde, bazı kuruluşlar potansiyel liderlere daha geniş gelişim fırsatları sağlamanın bir yolu olarak ikinci fırsatlarından yararlanmaktadır.

5.1.4.3 Roller, İşler değil

Geçmişte insanlar genellikle belirli uzmanlık alanlarına yönelirlerdi. Şimdi asıl odak, potansiyel rollerin çeşitli roller için tanımlanmasını sağlamak için iş gruplarını tanımlamak ve geliştirmek üzerinedir. Böylece işler, rol, işlev ve seviyeye göre kümelenebilir, böylece belirli rollerden sorumlu genel beceriler geliştirilebilir. Amaç, yetenekli insanların havuzlarını geliştirmektir; bunların her biri, bir dizi rolleri uyumlu ve uyarlanabilir niteliktedir. Yedekleme planlama uzun vadeli yedeklerin yanı sıra kısa vadeli değiştirmeler geliştirmeye ilgili olduğundan, her havuz, kapsadığı seviye aralığından önemli ölçüde daha büyük olacaktır.

5.1.4.4 Yeterlilikleri

Pek çok kuruluş, teknik ve genel yeterlilikler için çok geniş bir yelpazede istenen beceri ve davranışlarla ilgili çerçeveler geliştirmiştir. Genel çerçevelere (özellikle yönetim yetkinlikleri için) eklenen değerlendirme süreci, bir bireyin üst düzey bir rol için potansiyelini değerlendirmek için yararlı bir başlangıç noktası sağlayabilir. Böylece, yedekleme planları mevcut yetkinlik çerçevelerine entegre edilmelidir. Bununla birlikte, yetkinlikler üzerinde aşırı güvenlilik olmamalıdır, çünkü liderlik gibi becerileri değerlendirmek için çok sınırlayıcı ve mekanik olabilirler. Dahası, örgütsel liderlerin bakması gereken, geleceğe değil de geçmişe ve günümüze aittir.

5.1.4.5 İş Planlaması ile Bağlantılar

Yedekleme planlamasından sorumlu olanların, işletmenin geleceği, değişimin nasıl olabileceği ve bu değişikliğin ilgili sayıları ve sahip olmaları gereken becerileri nasıl etkileyebileceği hakkında mümkün olduğunca çok şey bilmesi gerekir. Tabii ki bu kolay değildir, ancak işin geleceğini şekillendirmekle sorumlu üst düzey yöneticiler (özellikle baş yönetici de dahil olmak üzere) ve bir kolaylaştırıcı olarak işlev gören İK fonksiyonu arasında üst düzey yöneticiler arasında yakın bir ilişki olduğu anlamına gelir.

5.1.4.6 Şeffaflık, Adalet ve Çeşitlilik

Daha fazla açıklık ve şeffaflık ile birey, iş yerine ve işlere odaklanmaya daha fazla önem vermektedir. Artık çalışanların yedekleme sürecini, potansiyel yedekleri değerlendirmek için kullandıkları yöntemleri ve her birey için uygun görülen iş türlerini anlamaları gerektiğine daha fazla inanılmaktadır.

Açıklık ile adaletli olmak; mevcut tüm adayların objektif değerlendirmeleri yapılmalı ve çeşitli üst düzey roller altında yedek geliştirme komiteleri, yetenek ve başarı planlarını gözden geçirmek ve sürecin nasıl iyileştirileceğini incelemek için yönetim uygulamaları birçok büyük şirkette mevcuttur. Sürecin kapsadığı konular kendi kariyer hedefleri, tercihleri ve kısıtlamaları hakkında bir başlangıç yapabilmelidir. Ayrıca, işverenleri tarafından nasıl algılandıkları ve göz önünde bulundurulacakları iş hareketleri ile ilgili geribildirimlere de ihtiyaçları vardır [45].

Giderek artan sayıda kuruluş, çeşitlilik konusundaki iş olgusunu kabul ettikçe, kadın ve etnik azınlıkların yeteneklerinin uygun şekilde geliştirildiğinden emin olma ihtiyacının giderek daha fazla farkındalar.

5.1.4.7 İçerdekiler ve Dışarıdakiler

Tüm organizasyonların yeni fikir ve yaklaşımlar getirmesi ve beklenmeyen rolleri yerine getirmesi için belirli miktarda yeni kan ihtiyacı vardır. Birçoğu ya dışarıdan gelenlere ya da içeridekilere çok fazla güveniyor gibi görünüyor, bu da doğru dengeyi bulmakta zorlandığına işaret ediyor. Bazı akademik yorumcular, içeridekilerle dışarıdakiler arasında yaklaşık 80:20 oranının doğru olduğunu öne sürmektedir. Bazıları, dışarıdan gelenlerin yönetim kurulu seviyesinde değil, bunun altında bir yerde getirilmesi gerektiğini, böylece dış deneyime sahip kişilerin bir sonraki adımı atmadan önce kurumsal kültürü alıp geliştireceklerini iddia ediyorlar. Diğerleri ise, dışarıdan gelenleri yönetim kuruluna getirmek için objektif bir iş davası yapılabiliyorsa, (gereğinden fazla olmamakla birlikte) yapılmalı ve özellikle başarısız bir işletmenin dışarıdan işe alım yapması, bunu yatırımcıları tatmin etmek için bunu yapıyor görünmektedir. Yine de, başarısızlık gösteren yönetim kurulu üyelerini işe alma ve ödemedede yaptıkları gibi, yedekleme planlaması yoluyla kendi yeteneklerini geliştirmeye çok zaman harcadıkları takdirde, birçok şirketin daha iyi hizmet vermesi zor değildir.

5.1.4.8 Veritabanları

Kuruluşların mevcut işleri potansiyel yedekleri ile bağlantılandırmaları, belirli bireylerle boşalan pozisyonların doldurulmasına yardım edip etmeyeceklerini ve gelişimsel eylemlerin takip edilmesini sağlayıp sağlamadıklarını görmek için çeşitli yazılım paketleri mevcuttur. Tabi ki veritabanlarının sürekli güncellenmesi ve yöneticiler arasındaki görüşmelerle desteklenmesi gerekmektedir.

5.1.4.9 Süreç Gelişimi

Organizasyonlar statik değildir. Evrim geçirirler. Benzer şekilde, yedekleme planlamasında yer alanlar, operasyonunun deneyimini kazanırlar ve yapılar ve ihtiyaçlar değiştikçe, sistemi sürekli olarak nasıl değiştireceklerini ve nasıl işlediklerini değiştireceklerdir. Yapmazlarsa, süreç daha az etkili olur.

5.1.4.10 İnsan Kaynaklarının Rolü

Yedekleme planlaması, sektör yöneticileri tarafından sahiplenilmeli ve diğer üst düzey yöneticilerin hak ettiği önem verilmesinin sağlanmasında kilit rol üstlenen baş yönetici tarafından aktif olarak yönetilmelidir. Potansiyel liderleri sağlıklı bir elde etme yöntemi olmasını sağlamak, örgütün geleceği için önemlidir. Ancak, gerçekçi olmak gerekirse; CEO'lar ve etrafındakiler bunun için ne zaman, ne de uzmanlığa sahip değiller. Bu nedenle İK'nın işlevi, potansiyel adaylar hakkındaki gerekli tüm bilgilerin derlenmesinde değil, sürecin desteklenmesi ve kolaylaştırılmasında kritik bir role sahiptir. Üst düzey seviyedeki herhangi bir kariyer hamlesi, İK üst düzey temsilcilerinin icracı bir tarzda üst düzey yöneticilerin görüşlerini toplayacağı, diyalogun ilerlediğini test eden, zorlayan ve değiştiren birçok diyalog sürecidir [45].

İnsan kaynakları departmanları elbette, kariyer tavsiyeleri ve bireylere bilgi vermek ve onların gelişim ihtiyaçlarını değerlendirmek ve onlara tavsiyede bulunmak konusunda yoğun bir şekilde yer çalışmaktadır. İK'nın fonksiyonu ayrıca, bilgisayarlı veri tabanlarının geliştirilmesi ve sürdürülmesi de dahil olmak üzere değerlendirme süreçlerinin ve bilgi desteğinin tasarımı ve yönetiminde merkezi bir şekilde ilgilenmelidir.

5.1.5 Aday Değerlendirmeye Odaklanmak

Yetenek planlaması aday değerlendirmesine dayanır. Başarılı gelişme, kuruluşun yeteneklerinin güçlü ve titiz bir değerlendirmesidir. Bu, tüm gelişimin başlangıç noktası olan mevcut performansı değerlendirmeyi içerir. Bununla birlikte, aynı zamanda kişinin gelecekteki liderlik veya diğer hedeflenen pozisyonlarda ihtiyaç duyabileceği yeteneklerin değerlendirilmesi ve o kişinin bu yeteneklere ulaşmasına yardımcı olacak gelişim planları oluşturulmasını da içerir. Organizasyonlar bugün, insanlara güçlü ve zayıf yönleri hakkında yeterli geribildirim sağlamak için bir dizi değerlendirme aracı kullanmaktadır, böylece büyümeye devam edebilirler.

Etkili değerlendirmeler genel olarak bir dizi farklı girdi içerir. Çalışanların kariyer beklentileri ve özlemleri genellikle bir başlangıç noktasıdır. Farklı görevlerde veya proje aktivitelerinde performans notları da dahil olmak üzere geçmiş sorumlulukların başarı kayıtları bir başka kritik girdidir. Birçok kuruluş, başka bir değerlendirme kriteri olarak hizmet edebilecek yetkinlik modelleri yaratmıştır. Bu amaca yönelik yetkinlik değerlendirmeleri, sadece kişinin içinde bulunduğu mevcut role değil, aynı zamanda kişinin arzuladığı diğer rollere de odaklanır. Bazı durumlarda, kişilik değerlendirmeleri veya diğer ilgili kişisel veriler değerlendirmeye dahil edilir. Çoklu değerlendirme metodolojileri genellikle bireyin daha kapsamlı ve doğru değerlendirmesini sağlamak için kullanılır. Bu değerlendirmeler yönetsel değerlendirmeleri, çok yönlü geribildirimi ve hatta harici profesyonel değerlendirmeleri içerebilir [41].

5.1.6 Bireysel ve Organizasyonel İhtiyaçların Dengelenmesi

Yetenek planlama ve geliştirme, organizasyonun ihtiyaçları ile bireyin ihtiyaçları ile dengelemelidir. Kişisel ihtiyaçları ve endişeleri ele almak, kilit yeteneklerin çekilmesinde ve elde tutulmasında kritik bir faktördür. Bireysel çalışanların sorumlu olması ve kendi büyüme ve gelişiminin sahipliğini alması gerekir. Öte yandan, kuruluş kendi ortamının gerçekliğiyle ilgilenmeli ve geleceğe yönelik temel kaygılarını ele almalıdır. Bu genellikle örgütsel temsilciler ve bireysel çalışanlar arasında sürekli dikkat ve sürekli diyalog gerektirir. Sık sık uygulanan rotasyonlar, yüksek potansiyelli bireyleri geliştirmek için bir yaklaşım olarak kullanılır.

Dahası, yüksek potansiyellerin sık sık yeni zorluklara maruz kalması gerektiği beklentisi vardır. Bu yeterince hızlı olmazsa, yüksek potansiyellerin organizasyondan ayrılma olasılığı yüksektir. Organizasyonun ve bireyin ihtiyaçlarını dengelemek için, önde gelen şirketler, bireylerini uzmanlıklarını başkalarına aktardıklarında rotasyona hazır oldukları resmi veya gayri resmi uygulamalara sahiptir. Ayrıca bilginin ne kadar etkili paylaşıldığına dayanarak ödüllendirilir ve teşvik edilir. Önde gelen şirketler süreçlerin başında gelişimsel anlaşmalar yaparlar. Anlaşmaya varılan işler, gelişim hedeflerini ve bir görevin tamamlanmasıyla ilgili beklenen katkıları ve bilgi transferini belirtir.

5.1.7 Personel ve Süreç Desteğine Yatırım Yapın

Bir yönetici, yetenek yönetiminde çok önemli bir liderlik rolünü üstlenmek zorunda olsa da, yetenek yönetimi sürecini kolaylaştırmak ve örgütsel öğrenmeyi geliştirmek için önemli personel rollerine de ihtiyaç duymaktadır. Birçok lider şirkette, şirket personeli, uzmanları yetenek geliştirme, işe alım yönetimi ve yetenek gelişimine odaklanmaktadır. Kurumsal personel, yetenek inceleme sürecini yönetir, aday kadrolarını, danışman hattı yöneticilerini elde etme konularında geliştirir ve liderlik yeteneğini değerlendirir ve koordine eder. Bu grup, yetenek gelişimi ile ilgili şirket öğrenimini bir araya getiriyor ve çeşitli sektör yöneticileriyle paylaşıyor. Kurumsal personel, organizasyon sınırlarında yeteneklerin tanımlanmasını kolaylaştırır. Sıklıkla, her bir iş biriminin yetenek yönetimi sürecini desteklemek ve kolaylaştırmaktan sorumlu bir program yöneticisi vardır.

5.1.8 Çoklu Yetenek Havuzları ve Kariyer Yolları Geliştirin

Geçmişte, yöneticiler genellikle belirli bir kişiyi yedek olarak belirlediler. Günümüzün belirsiz dünyasında, bir açığın ortaya çıkması durumunda yeterli bir yetenek kaynağı olduğundan emin olmak için, belirli bir bireyden ziyade yetenek havuzlarının geliştirilmesi üzerinde durulmaktadır. Bireysel ihtiyaçlar ve organizasyonel ihtiyaçlar her zaman doğrudan uyumlu değildir. Bu nedenle, belirli yedekleri tahmin etmek imkansız olmasa bile, genellikle başarısız olur. Ayrıca, organizasyonlar daha sonra başka yerlerdeki fırsatlar için ayrılan tabiri caizse bir “veliaht”a daha fazla yatırım yaparak ciddi şekilde zarar görebilirler.

Böylelikle, gelecekteki fırsatlara hazırlanmak için gelişim deneyimleri verilen bir insan havuzunu oluşturarak, organizasyonun kritik boşluklarını doldurmak için hazırlıksız olma riskini en aza indirir ve motivasyonu yüksek potansiyele sahip yetenekler için fırsatlar sağlar. Lider şirketler birden fazla yetenek havuzu belirlerler ve büyüme ve gelişimlerine katkı sağlarlar. Genellikle şirketler tarafından tutulan yüksek potansiyelliler listelerinin bazı örnekleri şunlardır:

- Üst pozisyonlara terfi için emin olunan yetenekler
- Terfi için bir adım uzaklıkta olan yetenekler
- Çeşitlilik: kadın ve azınlık yetenekler
- Top 100 küresel yetenek
- Kritik beceri alanlarında “siyah kuşak”

Sürekli değişen iş modelleri ve sınırlı yetenek kaynağı göz önünde bulundurulduğunda, şirketlerin farklı kariyer aşamalarında yetenek havuzlarına sürekli olarak yeni adayları katmayı düşünmeleri gerekiyor. Yetenek stratejileri, yeni mezunların (yani kolej veya lisansüstü okulun hemen dışındaki yetenekler) tek tek ele alınmasına odaklanır ve onları kariyerleri boyunca büyütme, kuruluşun yetenek havuzuna ve çoklu kariyer yollarına birden fazla giriş noktası içeren stratejilere yol gösterir. İş başarısı da çoklu kariyer yolu seçeneklerine bağlıdır.

Her işin aynı anda gelişmesi gereken çoklu yetenek havuzları vardır. Lider şirketler, şirketin iş ihtiyaçları ve yetenek piyasası dinamikleri ile stratejik olarak uyumlu birden fazla kariyer yolu seçeneğini belirler ve bildirir. İş stratejisinin gözden geçirilmesi yoluyla kuruluş, özel odaklanma gerektiren farklı veya yeni yetenek havuzlarını belirleyebilir. Tipik kariyer yolları şunları içerir:

- İş birimi liderliği
- Fonksiyonel liderlik
- Teknik / fonksiyonel uzman
- Proje yönetimi uzmanı
- Çapraz fonksiyon / uzmanlık entegratörleri [33]

5.1.9 İşbaşı Öğrenmeye Odaklanın

İş atama ve iş tecrübesi en iyi gelişme fırsatlarıdır. Çoğu gelişme işte gerçekleşir ve birçok kuruluş, yüksek potansiyelli çalışanlar için zengin öğrenim fırsatları sunan kilit pozisyonların bulunduğunu tespit etmiştir. Bazı kuruluşlar, kritik yönetici veya teknik yetenek geliştirmede özellikle yardımcı olan pozisyonları belirlerler ve gelişimlerini hızlandırmak için yüksek potansiyelli adayların bu pozisyonlara yerleştirilmesini sağlarlar. Bu pozisyonlar genellikle personelin görevlendirilmesi ve görevdeki performansın sürekli izlenmesi açısından yoğun bir inceleme altından tutulmalıdır. Birçok kuruluş, kritik öğrenmelere en az riskle izin veren belirli pozisyonları belirlemeyi faydalı bulmuştur. Ayrıca, kuruluşlar belirli türde proje deneyimleri ya da gelişimsel öğrenmeyi hızlandırabilecek önemli mentorları tespit etmişlerdir.

5.1.10 Düzenli Yetenek Değerlendirmeleri Yapın

Yetenek değerlendirmeleri, bireysel ve organizasyonel yetenek konularını aydınlatmak için kullanılır. Lider şirketler genel olarak, kilit faaliyetlerini planlamak ve koordine etmek ve ilerlemeyi izlemek için tüm kilit kişileri düzenli olarak yetenek değerlendirmeleri yaparlar. Bu gözden geçirmeler, bir kuruluşun toplam yeteneğinin yanı sıra bireylerin ne kadar iyi geliştiğinin bir değerlendirmesini sunar [41].

5.1.11 Başarı Ölçümü ve Teknoloji Geliştirme

İK bir teknoloji dönüşümünün içindedir. Daha önce manuel işlemlerle yapılan yetenek yönetimi süreçlerini otomatikleştirmek için yeni teknolojilerden yararlanma yönünde bir hareket vardır. Günümüzün yeni Web tabanlı yazılımı, yöneticilerin ve çalışanların çevrimiçi performans belgelerine erişmesini ve yorumlar ve onaylar almasını kolaylaştırıyor. Ve modern insan kaynakları bilgi sistemleri, performansı en üst düzeye çıkarmak için yetenekleri yönetmek için kolayca erişilebilir zengin veriler sağlayabilir.

İlk hedefin hizmetindeki veriler, yetenek yönetimi süreçlerinin planlandığı gibi, aşağıdaki gibi soruları cevaplayarak uygulanma başarısını gösterir: İstenen sayı ve kişi türlerini belirleyen değerlendirme uygulamaları mı? Hedeflenen kariyer yolları gerçekten takip ediliyor mu? Düzenli yetenek incelemeleri gerçekleştiriliyor mu ve sonuç olarak gelişim planları uygun şekilde ayarlanmış mı?

5.2 Yetenek Yönetimi Sistem Tasarımı

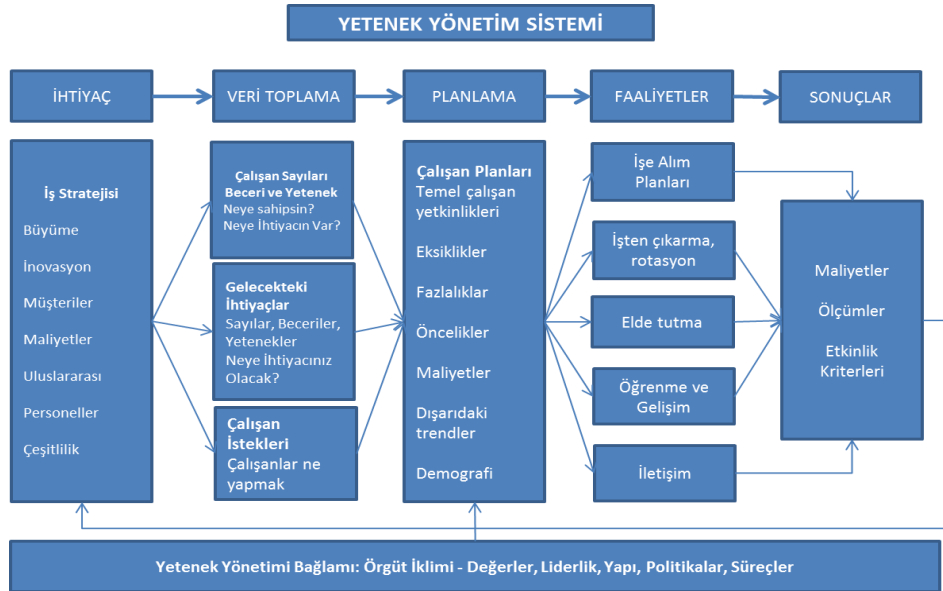
Yetenek yönetimi, insanları tanımlama, çekme, bütünleştirme, geliştirme, motive etme ve elde tutma ile ilgili bir dizi birbiriyle ilişkili işgücü yönetimi faaliyetlerini kapsamaktadır. Her kuruluşun, ister varsayılan olarak isterse tasarım olsun, bir yetenek yönetimi sistemi vardır. İş tasarımının insani tarafıdır. Tarihsel olarak, kuruluşlar sadece üst düzey yöneticilerin geliştirilmesi ve değiştirilmesiyle ilgiliydi. Günümüzde, organizasyonlar gittikçe artan bir şekilde, organizasyonun her seviyesinde en iyi yeteneğin çekilmesine ve elde tutulmasına odaklanmaktadır [41].

Yetenek stratejisinin kurumsal strateji ile sıkı bir şekilde uyumlu olmasını sağlamak bir öncelik olmalıdır. Bir yetenek stratejisi geliştirirken, hem iç hem de dış faktörler dikkate alınmalıdır. İş perspektifinden gelen stratejik analizler, bir kuruluşun yetenek yönetimine yönelik özel yaklaşımını şekillendirmeye yardımcı olabilecek bir İK tahmini ile beslenmelidir [4].

Etkili bir Yetenek Yönetim Sistemi oluşturmak için aşağıdaki 10 madde uygulanabilir:

- Yetenek odağını yeniden düşünmek/kurmak - yetenek tanımlarını, değerlerini/prensiplerini, iş ortamını ve yetenek piyasası trendlerini
- Yetenek Yönetimi Konumlandırma - stratejik veya taktik, kararlar, eylemler ve yetenek süreçleri nasıl tasarlanır / dağıtılır.
- Yetenek ve İş Entegrasyonu – Yetenek Yönetimi Sistemi ve stratejik yönetim süreci ve yıllık / üç aylık işletme planları ile uyum.
- Yetenek Liderlik Odağı - liderlik odağı, yön ve tanımlanmış yetenek rollerinin kalitesi.
- Kültür ve Yetenek Zihniyetinin İncelenmesi - ortak dil, tutarlı mesajlar, kültürel özellikler ve olumsuz etkilerin incelenmesi.
- Yetenek ve Hesap Verebilirliğin Değerlendirilmesi - yetenek becerilerinin, yeteneklerin hesap verilebilirliklerinin, yetenek / konuşma görüşmelerinin kalitesinin / sıklığının ve yetenek ölçümlerinin / değerlendirmesinin tanımlanması.

- Süreç Tasarımı ve Uygulaması - İnsan/teknoloji sorunları, yetenek süreçlerinden başarı oranları ve süreç eksiklikleri / başarısızlıkları.
- Yetenek Performansını Değerlendirmek - yetenek gelişimi, potansiyeli, yetenek dağıtımı ve yetenek performansını geliştirmek.
- Yetenek Gündemi - sürekli destek, tutarlı yorumlama, tartışmaların düzenliliği vb. Yoluyla bu gündemi taze ve duyarlı tutmak.
- Yetenek Yönetimini Gözden Geçirme - yetenek odak noktasında ve eksikliklerde diğer organizasyonlarla veya iş birimleriyle/işlevlerle ne kadar iyi karşılaştığınızı belirlenmesi



Şekil 5.1 Yetenek Yönetim Sistemi

5.2.1 Yetenek Yönetiminin Tanımlanması

Yetenek Yönetimi hem İK hem de iş planlaması için stratejik ve bütünsel bir yaklaşım ya da organizasyonel etkinlik için yeni bir yoldur. Bu, şimdi ve gelecekte organizasyona ölçülebilir bir fark yaratabilen insanların - yetenek - performansı ve potansiyelini geliştirir. İşgücündeki tüm seviyeler arasında daha iyi bir performans elde etmeyi ve böylece herkesin kendi potansiyeline ulaşmasına izin verir, ne olursa olsun. Bu yeteneğin yorumlanması kapsayıcı olsa da, performans ve potansiyel arasında stratejik bir denge kurar. Tarihsel performans, ölçüm ve yönetimin birincil odağı hem geçmişle hem de günümüzle ilgilidir, potansiyel ise geleceği temsil eder.

Açıkcısı, tutarlı veya kısa tek bir tanım yoktur. Güncel veya tarihsel kültürel özellikler, daha eşitlikçi iş modelleri gibi yetenekleri tanımlamanın bir parçası olabilir. Pek çok kuruluş, stratejinin stratejik stratejiler olarak değişmesiyle birlikte iş stratejisiyle veya strateji uygulamasının operasyonel parametreleriyle uyumlu hale geldiğinde, yeteneğin değişeceğini kabul eder. Örneğin, başlangıç işlerinde, yetenek vurgusu, yeni ürünleri pazara sunmak için gereken yenilikçi veya yaratıcı yeteneklerden farklı olacaktır. Herhangi bir tanımın, iş sürücüleri değiştikçe, akışkan olması gerekir, bu yüzden yetenek tanımları olacaktır [47].

5.2.2 Yetenek Yönetimi Sürecinin İlgililerini Tanımlamak

Yetenek yönetimi, farklı girişimlerin veya yapıların tutarlı bir faaliyet çerçevesine entegre edilmesidir. Bazı önemli bileşenler vardır ve Yetenek Yönetimini tanımlamak için yararlı modeli, bu anahtar kelimelerle birlikte düşünmek gerekir:

- Ethos - herkesin potansiyel olarak geliştirmeye değer olduğu görüşünü desteklemek için “yetenek zihniyeti” olarak bilinen değerleri ve davranışları gömmek.
- Odak - hangi işlerin fark yarattığını bilmek ve doğru kişilerin bu işleri doğru zamanda yaptıklarından emin olmak.
- Konumlandırma - organizasyonun üstünden başlayıp yönetim kademelerinde kademeli olarak ilerlemek, bunu İK değil üst yönetim ön ayak olmalıdır.
- Yapı - işin yapılmasını sağlamak için tanımlanmış hesap verebilirlik için araçlar, süreçler ve teknikler oluşturmak.
- Sistem - değişim yaratmak için uzun vadeli ve bütüncül bir yaklaşımı ortaya koymak.

5.2.3 Bir Sistem ile Yetenek Yönetimini Entegre Etmek

Entegrasyonun kritik olduğunu vurgulamak gerekir. Araştırmalarımız, Yetenek Yönetimi faaliyetlerini entegre etmeden, harcanan çabanın günü kurtarmaya yönelik sonuçlarla dağılmaya eğilimli olacağını göstermektedir. Entegrasyon, Yetenek Yönetimi'nin tüm parçalarının bir Yetenek Yönetimi sistemi içinde nasıl birbirine uyduğunu bilmektir. Bu, stratejiden, iş planlamasından ve kuruluşun insan yönetimine yaklaşımından ayrı olarak

çalışmamalıdır. Bu anlamda yetenek yönetimi çalışmaları, geleneksel İK çalışmalarına karşı olarak ortaya çıktı. Entegre olursa, daha kolay, OD benzeri bir doğada çalışır. Örgüt, diğer İK çalışanlarından daha çok genellikle kurulların ve üst düzey yöneticilerin dikkatini çekecektir. Benzer şekilde, Yetenek Yönetimi, içerideki uzmanlarla birlikte yeni işe alımları da içerecek şekilde kurumda oluşturulur. Son olarak, yetenek planlaması iş planlamasına paralel olarak yapılmalı, insan ve strateji açısından zengin bir entegrasyon ortaya konmalıdır.

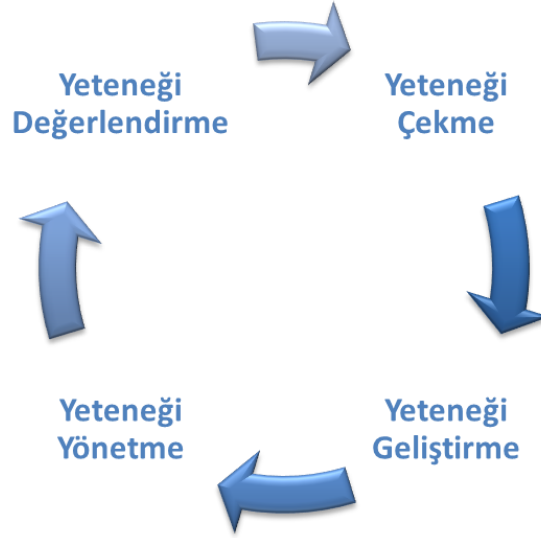
Böyle bir sistem entegrasyonunu ve uyumunu sağlamanın bir yolu, Yetenek Yönetim Sistemidir. Bu sistematik yetenek görüşünün beş unsuru vardır:

- İhtiyaç - iş modelinden ve rekabetçi konulardan kaynaklanan iş ihtiyacı.
- Veri toplama - iyi yetenek kararları için kritik olan temel veriler ve "zeka".
- Planlama - veri analizi ile yönlendirilen insanlar / yetenek planlama.
- Faaliyetler - planların entegre faaliyet kümelerine dönüştürülmesi.
- Sonuçlar - Yetenek Yönetimi'nin değerini ve etkilerini ölçmek için maliyetler, önlemler ve etkililik kriterleri [26].

Bu sistemi kullanmak, eğer doğru koşullar, bağlam, zaman çizelgeleri ve teklifler mevcutsa, Yetenek Yönetiminin standart İK süreçlerinden ziyade stratejik bir farklılaştırıcı olmasına yardımcı olabilir. Sistem entegrasyonu ve hizalama, Yetenek Yönetimi çalışmalarının rasyonel ve amaçlara uygun olmasını sağlar. Mevcut “yetenek” çağının gelişi yaygın olarak kabul edildiğinden, bu yeteneğin yönetimine yenilenmiş önem kazandırılması şaşırtıcı değildir. Ve yetenek stratejik bir farklılaştırıcı olarak görülmeye devam ederken, yönetim bu konuyla ilgili daha fazla stratejik bir rol üstlenecektir.

5.2.4 Yetenek Yönetimi Döngüsüne Odaklanmak

Aşağıdaki şekilde detaylandırılan yetenek yönetimi döngüsünün dört alanına dikkat çekmek de önemlidir.



Şekil 5.2 Yetenek Yönetimi Döngüsü

➤ **Yeteneği Çekme**

Dışarıdaki yetenekleri çekebilme yeteneği, potansiyel başvuru sahiplerinin, çalıştıkları kuruluşu veya sektörü nasıl gördüklerine ve bu kuruluşun değerlerini paylaşmış paylaşılmadıklarına bağlıdır. Çekici bir işveren markasının yaratılması, dış yeteneklerin çekilmesinde önemli bir faktördür. İhtiyaç duyulduğunda, daha düşük mali ödüller, sosyal sorumluluk gibi alternatif faydalar ve işveren değerleri ile karşılanabilir.

➤ **Yeteneği Geliştirme**

Yetenek gelişimi diğer öğrenme ve gelişim seçenekleri ile bağlantılı olmalıdır. Yetenekli bireylerin maksimum potansiyellerini elde etmeleri için bir kariyer yolunda ilgili aşamalarda uygun öğrenme ve geliştirme müdahaleleri gereklidir. Yetenek geliştirme, resmi öğrenme müdahalelerinin yanı sıra resmi olmayan dokunuşları da gerektirir. Bu müdahaleler geleneksel gelişim faaliyetlerini içerecektir, ancak aynı zamanda yetenek koçluğu ve hareketlilik gibi yaratıcı alternatifleri kullanma fırsatı da vardır.

➤ **Yeteneği Yönetme**

Organizasyonun gelecekteki sağlığı için gerekli olan yetenekleri korumak ve elde tutmak için aktif adımlar, planlar ve faaliyetler gereklidir. Yönetim, liderlik ve diğer gelişim faaliyetlerine yapılan yatırımlar, yeteneklerin korunmasını olumlu yönde etkileyecektir. Organizasyonlar, bireylerin iş süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi ve kendi beceri gelişimleri için sorumluluk aldıkları bir performans kültürü geliştirmelidir.

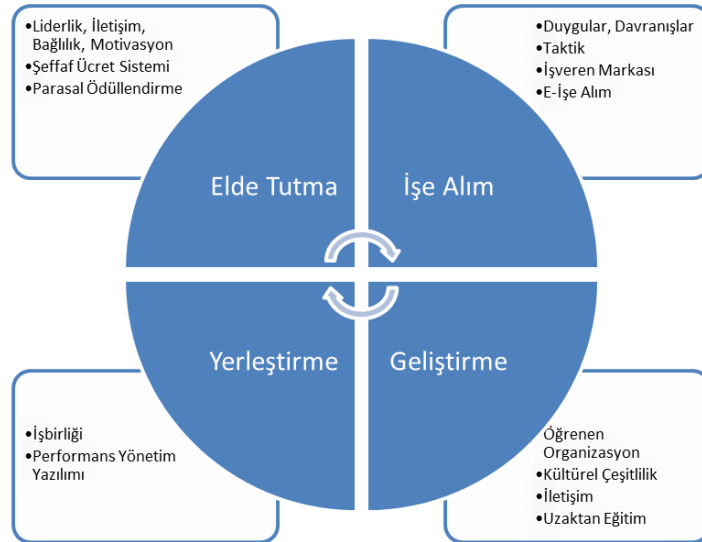
➤ Yetenek Yönetiminin Takibi ve Değerlendirilmesi

Yetenek yönetiminin değerlendirilmesi zor olmakla birlikte, yatırımın organizasyonel ihtiyaçların karşılanmasını sağlamak için gereklidir. Değerlendirme geçerli, güvenilir ve sağlam olan hem nicel hem de nitel verileri içermelidir [4].

5.3 Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Mevcut ve gelecekteki organizasyonel ihtiyaçları karşılamak için insanları beceri ve potansiyeli ile işe almak, geliştirmek, yerleştirmek ve elde tutmak için entegre süreçler, programlar ve teknolojiler uygulamaktır. Yetenek yönetimi, organizasyondaki her bir kişinin sorumluluğundadır. Yetiştirme ve yetiştirme yeteneği hem bireysel hem de organizasyonel gelişmeyi içerir.

Yetenek yönetimi, yetenek ve yetenek fabrikası arasında köprü görevi gören görünmez bir mekanizmadır. Bu yetenek fabrikasında, bir kişinin yeteneğini ürettiğimizi düşünebilir, birisi yetenekleri araştırdığımızı düşünebilir ve birisi yetenekleri tüketmekte olduğumuzu düşünebilir. Şirket, bir yetenek fabrikası kurmaya hangi sebeple karar verirse verilsin, işe alım, geliştirme, yerleştirme ve muhafaza edilmesi için bilimsel ve bilinçli bir yaklaşımın ortaya konulması tavsiye edilir. Aşağıdaki grafikte de görebileceğimiz gibi, tüm araştırma analiz ve çalışmalar birleştirilmiştir.



Şekil 5.3 Yetenek Fabrikası Modeli

Modelden açıkça görülebileceği gibi, her bölüm iki bölümden, bilimsel bölümden ve sanatsal bölümden oluşmaktadır. İşe alımda, e-işe alım, işe alımın daha verimli ve daha

ucuz hale getirilmesine yardımcı olur, ancak sorun, uygulayıcılarla teması kaybetme riski taşıyabilmesidir. Bu nedenle şirketin bir çalışan markası oluşturması çok önemlidir. Gelişim departmanında, e-öğrenme tekniği bir öğrenme organizasyonu oluşturulmasında çok yardımcı olurken, iletişim ve çeşitlilik kültürü de çalışanların gelişiminde kritik öneme sahiptir.

Yerleştirme departmanında, performans yazılımı çalışanların iş deneyimini, becerilerini ve niteliklerini izleyebildiğimiz bir yetenek kütüphanesi oluşturmaya yardımcı olur, bu verilere göre iş pozisyonunu kolayca eşleştirir. Ancak, farklı sektörlerden işbirliği olmadan, yerleştirme başarısı zorlaşır. Son olarak, elde tutma bölümünde ücret yönetiminin şeffaflığı ve parasal ödül sisteminin oluşturulması önemlidir, çalışanlara eşitlik duygusu verir. Ancak liderlerin motivasyonu, bağlılığı ve iletişimi, kendini gerçekleştirme arayışında olan yetenek için özellikle önemlidir [48].

5.3.1 Yetenekli Çalışanların Belirlenmesinin Önemi

Yukarıda belirtildiği gibi, organizasyonlar için etkin bir liderlik ve yetenek yönetimi stratejisinin geliştirilmesindeki en önemli adımlardan biri, yüksek potansiyelli ve performansa sahip çalışanların belirlenmesidir [21]. Yetenekli çalışanların hem içeride hem dışarıda tanımlanması, bir organizasyonun genel sonuçlarına katkıda bulunan önemli bir süreçtir. Değer yaratma yetkinliklerini sunma becerisine sahip yetenekli çalışanlar, şirketin gelecekteki başarısının hayati noktasıdır. Bu nedenle, bir şirketin performansı, bu çalışanların miktarı ve kalitesi ile doğrudan ilişkili olabilir [49].

Sonuç olarak, yetenek tanımlama süreci, şirketin geleceği için en umut verici liderlik yeteneğini hazırlamak ve geliştirmek için mümkün olan en iyi kararı verebilmek için çalışanlar hakkındaki verileri, geri bildirimleri ve algıları analiz etmek üzere tasarlanmıştır. İK işlevinin, kurumdaki en iyi yeteneğin kendiliğinden ortaya çıkmasını ve bu çalışanların doğru zamanda yeni bir liderlik rolü için hazırlanmak için ihtiyaç duydukları gelişimi bir şekilde alacağını düşünmekten kaçınmak için İK işlevine yardımcı olarak şirkete proaktiflik getirir [13].

Yetenek Tanımlama Araçları

Yetenekleri etkin bir şekilde yönetebilmek için organizasyonlar, görünür veya gizli olan yeteneklerin tanımlanmasını gerektirir. Bu bölümde, yetenekli kişilerin hem

organizasyon içinde hem de organizasyonun dışında tanımlanması yolları özetlenmiştir. Genel olarak, daha geçerli olan sonuçlara ulaşmak için çoklu yöntemler ve değerlendiriciler kullanılır. Yüksek puanın sadece kendi yöneticileri tarafından seçildiği bir sürecin uygulanması, programın tercih edilen çalışanlar için olduğu algısını ve aynı zamanda moral ve hukuki sorunlar riskini artırır [13].

Yeteneği tanımlayan ve değerlendiren temel unsurlar şunları içerir:

- Performans Verisi
- Biyografik Bilgi
- Küresel Değerlendirme
- Test Metodu
- Yapılandırılmış Görüşmeler
- Değerlendirme Merkezleri
- Yetenek Gözden Geçirme Toplantıları

a. Performans Verisi

Birçok akademisyen ve uygulama yöneticisi, performans değerlendirmesini en çok kullanılan İK araçlarından biri olarak görmektedir. Seçimi doğrulamak için kullanılan çalışanların işe alınmasında, rotasyonunda, işten çıkarma, fesih veya terfi kararlarının değerlendirme sonuçlarına dayandığı personel süreçlerinde hayati bir unsurdur. Performans değerlendirmesi, ücret yönetiminde ve performans beklentilerini çalışanlara iletmek ve geri bildirim sağlamak için motivasyon aracı olarak da kullanılmaktadır. Son olarak, potansiyeli değerlendirmek ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için eğitim ve gelişim faaliyetlerinde performans değerlendirmesi vazgeçilmezdir. Thomas ve Bretz'e göre performans verilerinin en sık kullanımlarından biri çalışan potansiyelini değerlendirmektir [50].

Her organizasyon performans yönetiminde yetenekli işgücünün belirlenmesi için performans değerlendirme ve puan kartı kullanılır [51].

Performans verilerinin kullanılması, mevcut performans kriterleri altında başarılı olan yüksek potansiyelli çalışanlarının gelecekteki rollerde de yüksek performans

gösterecekleri varsayımından hareketle yetenekleri tanımlamaktır. Bu yöntemde, mevcut performansın gelecekte yüksek performansa işaret edip etmediği konusundaki tartışmalar zaman zaman ortaya çıkmaktadır. Performans, bir çalışanın potansiyeline sahip olup olmadığını ve buna bağlı olarak yedekleme planları yapılabileceğini gösteren bir kriter olabilir. Ancak, bu, her zaman için yeterli bir kriter değildir, özellikle de çalışanın gelecekte ele geçirmesi beklenen pozisyonlar, kurumsal vizyondan farklı özelliklere sahip olduğunda; farklı değerlendirme yöntemleri ile desteklenen yeni bir süreç tanımlanmalıdır. Bu nedenle, performansın değerlendirilmesinin diğer bir yolu, proje geliştirme aşamasında yüksek performanslı çalışanları tespit etmek için zorlu ve üst düzey projeler oluşturmaktır [52].

Bazı kuruluşlar, performans değerlendirme veya değerlendirme aracı olarak 360 derece çok yönlü geri bildirim aracı kullanırlar, bazıları ise süreci kesinlikle bir geliştirme aracı olarak kullanır. Gay ve Sims, kuruluş performans değerlendirme sürecinin bir parçası olarak 360 derece değerlendirmeler içermedikçe yetenek değerlendirme verileri olarak kullanılmasını önermemektedir [13].

b. Biyografik Bilgi

Bir bireyin tarihi hakkında bilgi içeren biyografik veriler, genel olarak iş performansının iyi bir göstergesi olarak kabul edilir. “Biyo-veri” seçim prosedürleri eğilimi, geçmişte bu tür verileri kullanma yöntemini sistematik olarak tanımlamaya yardımcı olur. Geçmiş davranışlar, tutumlar, ilgi alanları ve demografik arka plan faktörleri, her çalışan için bir puan elde etmek için bir ağırlık verilir. Gelecekteki iş başarısının en iyi tahminini veren kişisel tarih faktörleri, puanlama sürecinde en fazla ağırlığı alır [53].

Cascio'ya göre, bu yöntemin iki büyük eksikliği vardır. Her şeyden önce, şirketin dışındaki geçmiş performansa dayanır, böylece aday yeni bir alana veya çevreye taşınırsa mevcut işteki tahmini değer zarar görebilir. İkinci olarak, biyografik bilgi formu, kendi kendini deklare eden bir araçtır ve önyargıya açıktır, ancak öğeler yalnızca çoktan seçmeli bir biçimde olmasına rağmen, genellikle daha büyük bir öge örneğini içerir ve sıklıkla, ağırlıklı olarak başvuru formlarında kapsanan öğeleri içerir. Bu nedenle, bu yaklaşım genellikle nihai karardan ziyade ön seçim taraması için kullanılır [54].

c. Bütünsel Değerlendirme

Yeteneği değerlendirmenin bir yolu, üst düzey yöneticilere, potansiyellerinden sorumlu olan çalışanların isimlerini vermelerini istemektir. Bütünsel değerlendirme olarak adlandırılan bu yaklaşım, üst düzey yöneticilerin kendi departmanlarındaki her bir çalışanı tanımalarının zor olması veya yüksek potansiyelin tanımının yeterince açık olmaması nedeniyle etkili olmayabilir. Tanım net değilse, üst düzey yöneticiler, son olaylardan dolayı tamamen aldatıcı olabilecek şekilde, algılarına dayalı olarak adlar belirleyebilir veya bunları atlayabilir [17].

d. Test Yöntemi

Test, bir başvuru sahibinin gereklilik için uygun olup olmadığını belirlemek için tasarlanmış bir seçim aracıdır. Temel amaç, istihbarat, yetenek, başarı, kişilik özellikleri ve çalışanın performansını değerlendirmektir. Test, diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında, araştırma, ölçüm teorisinde en iyi temele sahiptir ve değerlendirme için standartların geliştirilmesinde ilerlemiştir [55].

Testler, objektif ve standart prosedürler olarak, davranış örneklerini kullanarak psikolojik yapıları ölçebilir. Testler, yanıtlar dış standartlara göre değerlendirilebildiğinden nesnedir. Gerçeklere ya da niteliklere karşı yapılan bu ölçümler, standartlara göre doğru ya da yanlış, daha iyi ya da daha kötü sonuçlara yol açabilir [55].

Farklı amaçlar için organizasyonlar tarafından kullanılacak yüzlerce test vardır ve en yaygın olarak kullanılanların aşağıda örnekleri sunulmuştur [56].

Simülasyon: Bu testlerde bireyler, egzersizler ve rol-oyunları ile gerçek yaşam koşullarına maruz kalmaktadırlar. Bu testte, işe / göreve başladıkları için yüksek kestirim geçerliliğine sahip çalışanların yeteneklerini ortaya koymaktadır. Örneğin, bir kişinin web tasarım becerileri, belirli bir zaman çerçevesinde tanımlanmış bir web ile ilgili görev atama yoluyla değerlendirilebilir. Benzer şekilde, bir kişinin karar verme yetenekleri, gerçek yaşam üzerine inşa edilmiş bir örgütsel soruna çözüm arayarak değerlendirilebilir.

İş bilgisi testleri: Bu testler, bir kişinin belirli bir alanda / alanda sahip olduğu bilgi düzeyini ölçer. Testler, iş analizi raporlarına dayanarak tasarlanabilir. Rekabetçi testler, bölüm sınavları ve diğer kağıt tabanlı testler bu tür testlerin örnekleridir.

Kişilik testleri: Kişilik özelliklerini anlamak için bu yöntem kullanılır. Myers-Briggs Tip Göstergesi (MBTI), Kişilik Faktörü-16, Killman'ın çatışma envanteri, FIRO-B vb. testler bu testin örnekleridir.

Beceri envanter testleri: Bir kişinin ilgi alanlarını anlamak için bu yöntem kullanılır. Campbell yetenek envanter testleri buna örnektir.

Bilişsel yetenek testleri: Bu testler, akıl yürütme yeteneklerini, hafızayı ve dil ve sayısal yetenekleri belirlemek için kullanılır. Örnekler, farklı işe alım ajanslarının yürüttüğü rekabet ve istihdam testlerini içerir.

Psikomotor yetenek testleri: Bu testler maharet ve koordinasyon yeteneklerini ölçmek için kullanılır. Evrensel olarak geçerli olan standart test yoktur. Bir iş gereksinimine bağlı olarak, test tasarlanmalıdır.

Kişinin ve psikomotor testler gibi tutum ölçüm testleri, bir kişinin doğru değerlendirilmesinde ve yeteneklerin tespiti için iş bilgisi, simülator ve bilişsel testler gibi yetenek testleri kadar önemlidir. Ne yazık ki, kuruluşlar tutum testlerinin yürütülmesi konusunda henüz kararlı bir tutum sergilememektedir. Bu değerlendirmenin ihmal, birkaç kuruluşta bir çeşit yönetim dengesizliği ile sonuçlanmıştır. İK yöneticileri, insan kaynağının optimizasyonu için organizasyon ve işe özel yetenek tanımlama araçlarını geliştirmeye çalışmalıdır.

e. Yapılandırılmış Mülakatlar

Mülakat yöntemi, yetenekli çalışanların belirlenmesinde, organizasyona adayı şahsen değerlendirmek ve testlerin yetersiz olduğu düşünüldüğü durumlarda derinlemesine sorgulama yapmak için en çok kullanılan tarama aracı olduğundan önemli bir rol oynamaktadır. Bu yöntem, organizasyona, çalışanın yüksek mevkilerde başarılı olmak için gerekli olan kritik bilgi, beceri, yetenek ve ilgi alanlarına sahip olup olmadığını anlama fırsatı sunar.

İşe alım görüşmesi, görüşmecinin adayın iş ile ilgili bilgi, beceri ve yeteneklerini araştırdığı, görüşmeci ve aday arasında bilgi alışverişi olarak tanımlanır; motivasyonların ve değerler. Genel amaç, son derece yetkin ve üretken bir işgücünü çekmek, seçmek ve muhafaza etmektir.

Görüşmeler esnek olması nedeniyle tercih edilmesine rağmen, vasıfsız, vasıflı, yönetsel her türlü personel tiplerine uyarlanabilecekleri anlamına gelmekte olup, bazı eksiklikler vardır. Bu eksiklikler genellikle görüşmenin güvenilirliğini ve geçerliliğini olumsuz yönde etkileyebilecek çeşitli yönlerden kaynaklanmaktadır. Görüşme sonuçlarının yorumlanması, bir görüşmecinin bakış açısından diğerine farklılık gösterebileceğinden, görüşmeler güvenilirlikten yoksun olabilir. Görüşmelerin güvenilirliğini arttırmak için soruların standartlaştırılmasına ihtiyaç vardır ve sonuçları sistematik bir şekilde kaydetmek için görüşmeler yapılmalıdır. Herriot'un açıkladığı gibi; “Bir mülakatta sorulan sorular genellikle bir iş analizine dayanır ve görüşmecilere iş ile ilgili bazı durumlarda ne yapmaları gerektiği sorulur” [57].

f. Değerlendirme Merkezleri

Birçok şirket, özellikle yönetim değerlendirmesi ve yönetim potansiyelinin erken tanımlanması için değerlendirme merkezleri kullanır.

Değerlendirme merkezi, insanları organizasyonel etkinliklerle ilgili olarak değerlendirilen insan nitelikleri, yetkinlikleri veya yetenekleri açısından değerlendirmek için kullanılan bir prosedürdür. Değerlendirme merkezleri tipik olarak, belirli davranışları ortaya çıkarmak için durumsal testler veya çalışma örneklerinin kullanılmasıyla karakterize edilir; bunlar, gördükleri hakkında birçok yetkinlikte bağımsız değerlendirmeler yapan eğitilmiş denetçiler tarafından gözlemlenir ve daha sonra gözlemlerini diğer eğitilmiş değerlendiricilerle birlikte gerçekleştirirler. Değerlendirme merkezleri, özellikle yöneticilerin ve yönetim potansiyelinin değerlendirilmesi için, hem özel hem de kamu kuruluşlarındaki bireysel beceri ve yeteneklerin ölçülmesine yönelik en popüler ve kalıcı yaklaşımlardan biridir [58].

Değerlendirme merkezlerinde kullanılan ana araçlar şunlardır: [59]

- Sunum
- Arka plan görüşmesi
- Durumsal görüşme
- Rol yapma oyunu
- Vaka Analizi
- Gerçek bulma
- Planlama çalışmaları
- Sosyometrik cihazlar
- Grup tartışması

g. Yetenek Gözden Geçirme Toplantıları

Yetenek gözden geçirme toplantısı, bir organizasyondaki mevcut ve gelecekteki liderliğin tartışılması için tasarlanan yapılandırılmış ve kolaylaştırılmış bir oturumdur. Tipik olarak, toplantı yetenek değerlendirme sürecinden önce yapılır ve elde edilen veriler toplantıda toplantı görüşmeleri için bir başlangıç noktası olarak gözden geçirilir.

Yetenek değerlendirme aşaması yetenek tanımlama sürecinin nicel adımı olarak kabul edilirse, yetenek gözden geçirme toplantısı sürecin niteliksel aşamasıdır. Bu iki adım arasında, toplantı katılımcılarının tartışmaları ve fikir birliği temelinde sonuçlar önemli ölçüde değişebilir. Ayrıca, karar verme sürecinde çoklu veri noktalarının kullanımı nedeniyle verilerin geçerliliği artırılmıştır.

Toplantının temel amacı, yönetici seviyesindeki çalışanların, hedefe ulaşmak için gereken organizasyondaki mevcut ve yeni yetenekleri tartışmasıdır.

Yetenek gözden geçirme toplantısı, yeteneklerin iş birimlerindeki ve organizasyon içindeki görünürlüğü de artırır. Fonksiyonlar arası yetenek gözden geçirme oturumları düzenlenirse, başka bir iş birimine rotasyonu uygun yeteneklerin görünürlüğü artırılır.

Toplantı, yöneticilerin yeteneklerini ve çalışanlarını ve yapıcı geri bildirimleri hakkında çoklu bakış açılarını duyma fırsatını doğru bir şekilde değerlendirip tartışabilmeleri için

yapılandırılmış bir süreç sunar. Bu bilgiler, çalışanların güçlü yönlerini daha da güçlendirmek ve söz konusu alanlarda gelişmek için geri bildirim sağlamak için kullanılabilir [13].

5.4 Yetenek Yönetimi Modelleri

Öncelikle, her model tek tek detaylı olarak açıklanacak ve güçlü/zayıf yönleri için değerlendirilecektir. Modellerin kurumların ihtiyaçlarına uygunluğu ve bütünlüğüne ek olarak, ilgili uygulayıcıların modelleri kolayca anlaşılabilme dereceleri de değerlendirilecektir. Bunu takiben, yetenek yönetimi modelleri birbiriyle karşılaştırılarak önereceğimiz bir model için değerlendirmeler yapılacaktır [60].

Bu bölümde literatürde kendine yer edinmiş 5 farklı model incelenecektir. Bu modeller şunlardır:

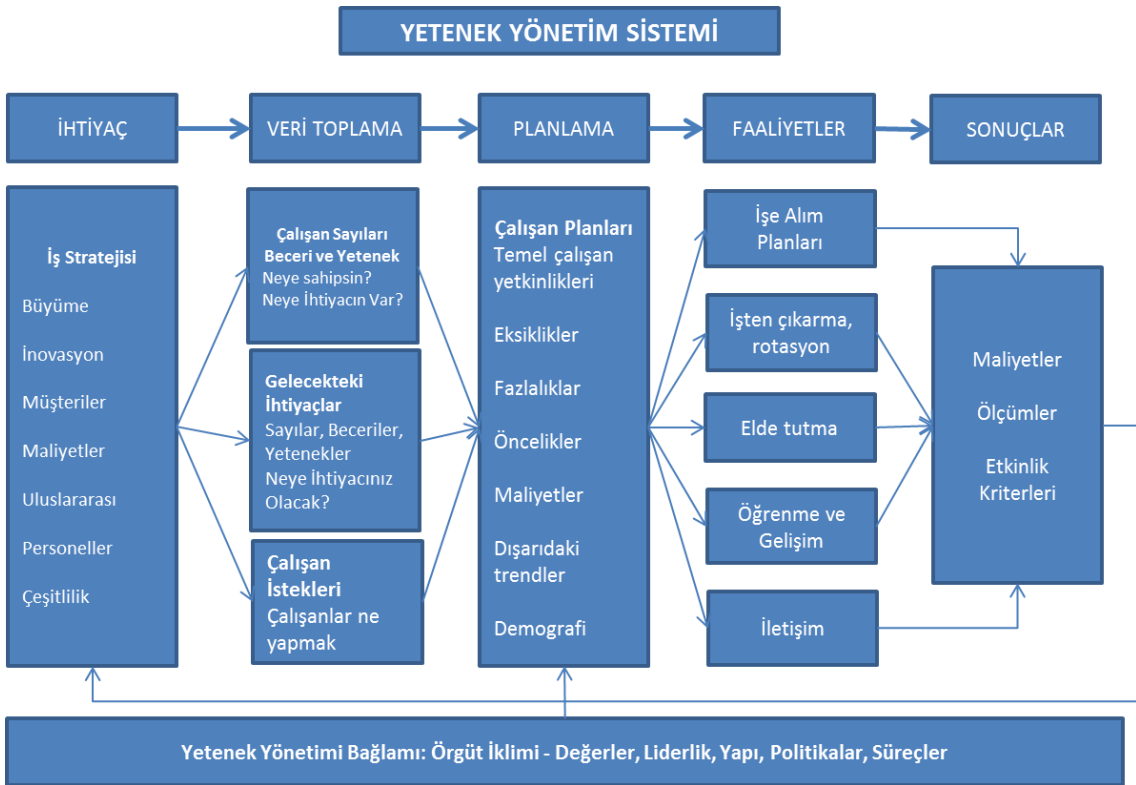
- Chris Ashton ve Lynne Morton'un CRF Yetenek Yönetim Sistemi
- Hatch-Match-Dispatch Yetenek Yönetim Sistemi
- Christensen'in Yetenek Yönetim Modeli
- Yeni Yüksek Etkili Yetenek Yönetimi Çerçevesi

5.4.1 Chris Ashton ve Lynne Morton'un CRF Yetenek Yönetim Sistemi

CRF Yetenek Yönetim Sistemi 2005 yılında Ashton ve Morton tarafından geliştirilmiş ve yayınlanmıştır. Kuruluşlar başarılı olmak için geleneksel İK uygulamalarını bırakmaları gerektiği ve yeni tasarlanan entegre yetenek yönetimi uygulamalarına sahip olmaları gerektiğine inanmaktadırlar [26]. Bu yetenek yönetim sisteminin unsurları şunlardır:

- **İhtiyac:** Gelecek planları, analiz ve kaynak kullanımları için iş ihtiyaçları oluşturulur. Ancak, literatürde birden fazla ihtiyaç boyutunun olduğuna inandıklarını açıkça belirtmişlerdir.
- **Veri Toplama:** Analiz yapmak ve yetenek yönetimi planı geliştirmek için gerekli bilgiyi edinme sürecidir. Modelde önerilen bilgi gereksinimlerinin çoklu boyutları içerir:
 - Halihazırda bulunan ve şu anda ihtiyaç duyulan yetenekler ve beceriler.

- Gelecekte gerekli yetenekler ve beceriler.
- Çalışanların öncelikleri
- **Planlama:** Toplanan verilerin analizi
- **Faaliyetler:** Planların entegre faaliyet kümelerine dönüştürülmesi
- **Sonuçlar:** Yetenek yönetimi sisteminin değerini ve etkilerini belirlemek için maliyet, ölçü ve etkililik kriterlerinin analizi.



Şekil 5.1 Yetenek Yönetim Sistemi

Ashton ve Morton'un CRF Yetenek Yönetimi Modelinin Güçlü Yönleri

- Yetenek Yönetim sistemi ile organizasyonel strateji arasındaki bağlantılar
- Hem mevcut ihtiyaçları hem de gelecekteki ihtiyaçların tahminlerini göz önünde bulundurarak organizasyonu harekete geçirir [61].
- Yetenek yönetimi uygulamalarının sürekli değerlendirilmesini vurgular.

- Tüm yetenek yönetimi uygulamalarının örgüt kültürüyle tutarlı olması gerektiği gerçeğini ifade eder.

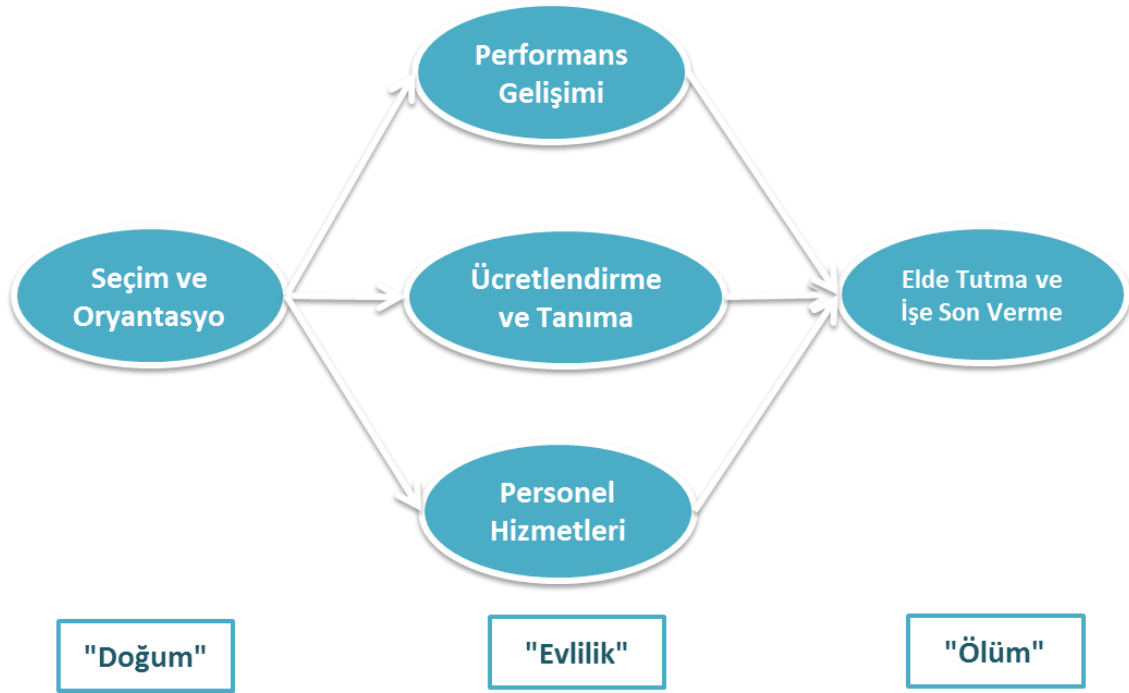
Ashton ve Morton'un CRF Yetenek Yönetimi Modelinin Zayıf Yönleri

- Performans yönetimini ele almaz.
- Çalışan / lider değerlendirmesini ve tanıtımını ele almaz.
- Koçluk / rehberliğe hitap etmez.
- Ödüllere hitap etmez.

5.4.2 Hatch-Match-Dispatch Yetenek Yönetim Sistemi

Hatch-Match-Dispatch modeli, organizasyon içindeki yetenek yaşam döngüsünü temsil etmek için işe alım, istihdam ve işe son verme şeklinde üç temel aşamaya bölünmüştür. "Hatch" aşaması; yeteneğin belirlenmesi, bulunması, seçilmesi, işe alınması ve işe yerleştirmenin kombine fonksiyonlarıdır.

"Match" aşaması, çalışanın iş performansının yanı sıra işle ilgili eğitim ve gelişimi ile maaş ve ödüllendirmeyi içerir. Son olarak, "dispatch" aşaması çalışanların elde tutulması ve işlerine son verilmesi aşamalarını içerir.



Şekil 5.2 Yüksek Performanslı İK: Rekabet Avantajı İçin İnsan Kaynaklarının Dönüşümü

Hatch-Match-Dispatch Yetenek Yönetim Sisteminin Güçlü Yönleri

- Basitlik

Hatch-Match-Dispatch Yetenek Yönetim Sisteminin Zayıf Yönleri

- Örgüt kültürüne veya örgütsel stratejiye belirgin bir bağlantı olmadan izole yetenek yönetimi sistemini oluşturur.
- İşgücü planlamasını, analizini veya gereksinimlerin diğer unsurlarını içermez.
- Çalışan / lider değerlendirmesini ve terfileri ele almaz.
- Değerlendirme ve örgütsel öğrenmeyi ele almaz.
- Koçluk / rehberliğe hitap etmez.

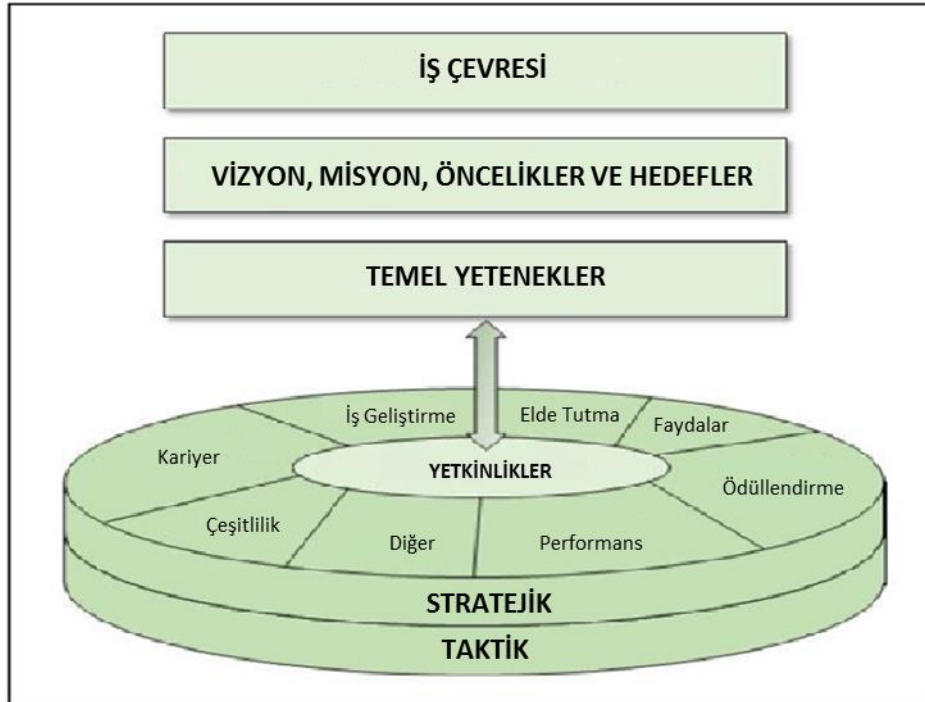
5.4.3 Christensen'in Yetenek Yönetimi Modeli

Christensen'in modeli, iş ortamının anlaşılması ve iş stratejisinin ve örgütsel vizyonun geliştirilmesine duyulan ihtiyaç ile başlar [62]. Bunlardan organizasyonun işgücünde ihtiyaç duyduğu temel yetkinlikler belirlenir.

Aşağıdaki gerekli yetkinlikler dikkate alınmalıdır:

- Çalışanlara sağlanan faydalar.
- Çalışan ödülleri.
- Personel ilişkileri.
- Performans Yönetimi.
- Çeşitlilik.
- Kariyer gelişimi
- Organizasyonel Gelişim.

Christensen, her bileşen için hem taktik hem de stratejik değerlendirmelerin dikkate alınmasının gerekli olduğunu vurguluyor.



Şekil 5.3 İnsan Kaynakları Yönetim Modeli

Christensen'in Yetenek Yönetimi Modelinin Güçlü Yönleri

- Yetenek yönetim sistemi, organizasyonel vizyon ve organizasyonel stratejiye bağlıdır.
- İşgücünün ihtiyaç duyduğu temel yetkinliklerin geliştirilmesini sağlar.

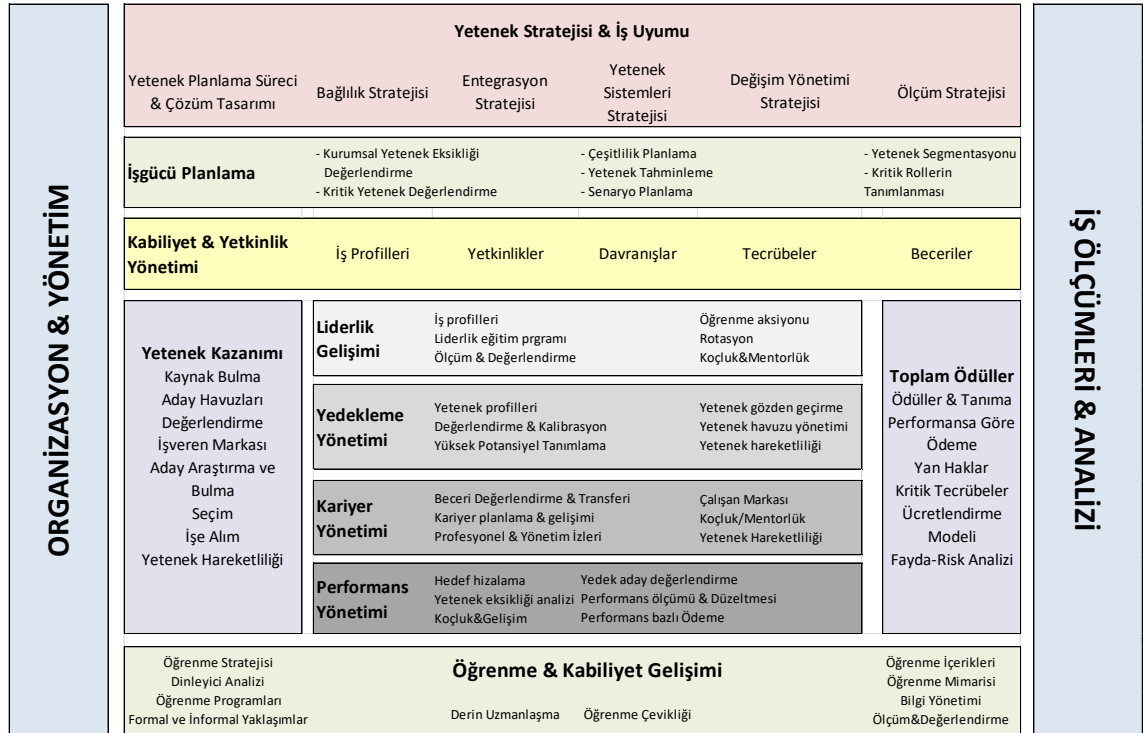
Christensen'in Yetenek Yönetimi Modelinin Zayıf Yönleri

- İşgücünün temel yetkinliklerinin tanımlanmasının merkezi önemini ortaya koymaktadır, ancak kurumun gerekli temel yetkinliklere erişebileceği değerlendirme, tarama veya işe alma işlevlerini ele almamaktadır.
- Elde tutma veya işten çıkarma işlevlerini veya ölçütlerini ele almaz.

5.4.4 Yeni Yüksek Etkili Yetenek Yönetimi Çerçevesi

Bersin & Associates'in Yeni Yüksek Etkili Yetenek Yönetimi Çerçevesi modeli, bir yetenek yönetim sisteminin tasarımının bir örgütsel iş stratejisinin ve ilişkili yetenek stratejisinin eklemlenmesiyle başladığını vurgulamaktadır. Bu iki geniş ve entegre strateji unsuru, yetenek planlama süreci ve çözüm tasarımı, yetenek sistemleri stratejisi, ölçüm stratejisi, değişim yönetimi stratejisi ve tutarlılığı ve senkronizasyonu sağlamak için bir entegrasyon stratejisini içerir [63].

BERSIN'in YETENEK YÖNETİMİ ÇERÇEVESİ



Şekil 5.4 Bersin'in Yetenek Yönetimi Çerçevesi [63]

Bununla birlikte işgücü planlama sürecini bilgilendirir ve aşağıdaki çıktıları içerir:

- Yetenek boşluklarının analizi ve tanımlanması.
- Kritik yeteneklerin değerlendirilmesi.
- Kritik rollerin tanımlanması.
- Çeşitlilik planı.
- Yeteneklerin tahmini.

İşgücü planlaması organizasyonel yetenek ve yetkinlik yönetimini destekler. Bu, ilgili yetkinlikler, deneyimler, beceriler ve davranış gereksinimleriyle işlerin önceliklendirilmesini de içerir.

Model ayrıca, işgücü planlaması tarafından bilgilendirilen yetenek edinme sürecini, liderlik gelişimi, yedekleme yönetimi, kariyer yönetimi, performans yönetimi ve ödüller ile bağlantılıdır. Model bireyler, organizasyon ve yetenek altyapısı için hem öğrenme hem de gelişim stratejilerine bir bağlantıdır.

Yeni Yüksek Etkili Yetenek Yönetimi Çerçevesi'nin Güçlü Yönleri

- Model çok kapsamlıdır.
- Bir uygulama stratejisi ve değişim yönetimi stratejisi gereksinimi hesaplar.
- İşgücü planlaması yoluyla organizasyonel ihtiyaçlar ve yetenek edinimi arasında bağlantı sağlar.
- Yetenek yönetimi stratejisinin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirme ve metriklerin tasarımına duyulan ihtiyacı vurgular.
- Yetenek altyapısının dikkate alınır.
- Hedef kitle analizi, öğrenme stratejileri, değerlendirme ve öğrenme ve geliştirme fonksiyonunda gerekli derin beceri uzmanlığı arasındaki tutarlılık şartını vurgular.

Yeni Yüksek Etkili Yetenek Yönetimi Çerçevesi'nin Zayıf Yönleri

- Modelin karmaşıklığı, hızlı bir şekilde anlaşılmasını zorlaştırıyor.

BİR KAMU KURUMUNDA ÇALIŞANLARIN YETENEK ALGISININ ÖLÇÜLMESİ

6.1 Amaç, Kapsam, Yöntem ve Hipotezler

6.1.1 Araştırmanın Amacı

Yetenek Yönetimi uygulama anketi kullanılarak yapılan bu çalışmada amaçlanan bir kamu kurumunda Yetenek Yönetimi ne kadar gerekli olduğunu belirleyebilmek adına İstanbul İli içerisinde hizmet veren bir kamu kurumunda çalışanların yetenek yönetimi kavramı konusunda algılarını ölçmek ve uygulanıp uygulanmamasının ne derece önemli olduğu konusunda bilgi sahibi olabilmektir. Bu çalışmadan elde edilecek veriler ile ileriye dönük olarak diğer kamu kurumlarının gerekli ölçümlere tabi tutulabilmesi hedeflenmektedir.

6.1.2 Araştırmanın Kapsamı

Yetenek Yönetimi algısını, kurumların vizyon ve misyonu için önemi ve ilişki düzeyini ölçmeyi amaçlayan bu araştırma İstanbul'da bir kamu kurumunda çalışan beyaz yaka çalışanları kapsamaktadır.

6.1.3 Araştırmanın Yöntemi

Yetenek Yönetimi ile ilgili algı düzeyini ölçmeyi ve buradan sağlanan veriler ile birtakım analizler yapılması amaçlanan bu araştırma için belirtilen kamu kurumunda anketin uygulanması, araştırmanın yöntemi olarak seçilmiştir. Anketin oluşturulması aşamasında benzer alanda yapılan akademik çalışmalar başta olmak üzere muhtelif

yayınlarından yararlanılmış ve önem ölçęęi de eklenerek anket geliştirilmiştir. 21 soruluk kapalı uçlu soru ve demografik sorulardan oluşan anket online olarak ilgili kamu kurumunda çalışan beyaz yakalı çalışanlara uygulanmış ve veriler oluşturulmuştur.

6.1.4 Araştırma Hipotezleri

Bilindiği üzere bir araştırma sürecinde ortaya konan hipotez, araştırma probleminin çözümü için doğrulanması ya da yanlışlanması gereken önerme şeklinde ifade edilmektedir. Bu çalışmada da Yetenek Yönetiminin ilgili kurumda çalışanların uygulanıp uygulanmadığına yönelik algısını ve yetenek yönetiminin önem derecesini ortaya koymak amacıyla 5 adet hipotez belirlenmiştir. Bu hipotezler aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1

H0 Yetenek yönetimi algısı kamu kurumunda çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermez.

H1 Yetenek yönetimi algısı kamu kurumunda çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterir.

Hipotez 2

H0 Yetenek yönetimi algısı kamu kurumunda çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermez.

H1 Yetenek yönetimi algısı kamu kurumunda çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

Hipotez 3

H0 Yetenek yönetimi algısı kamu kurumunda çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık göstermez.

H1 Yetenek yönetimi algısı kamu kurumunda çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

Hipotez 4

H0 Yetenek yönetimi algısı kamu kurumunda çalışanların çalıştıkları süreye göre farklılık göstermez.

H1 Yetenek yönetimi algısı kamu kurumunda çalışanların çalıştıkları süreye göre farklılık gösterir.

Hipotez 5

H0 Yetenek yönetimi algısı kamu kurumunda çalışanların unvan guruplarına göre farklılık göstermez.

H1 Yetenek yönetimi algısı kamu kurumunda çalışanların unvan guruplarına göre farklılık gösterir.

6.2 Araştırmanın Bulguları Ve Değerlendirilmesi

6.2.1 Örneklem Sayısının Belirlenmesi

Örneklem seçiminde araştırma sonuçlarının doğruluğunun ve güvenilirliğinin temel unsur olduğu söylenebilir. Sonuçların doğruluğunun ve güvenilirliğinin dikkate alınmadığı bir araştırmadan yararlı bir etki beklenemez.

Bir örneklemin güvenilirliği örneklem ortalamalarının evren ortalamasına olan yakınlığı ile ilgilidir. Örneklemden hesaplanan ortalamanın, parametreye yakınlığı arttıkça güvenilirliği de artar [64].

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi konusunda araştırmacılara yardımcı olmak amacıyla bazı formüller geliştirilmiştir. Ancak bu formüllerin uygulanabilmesi için bazı bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Oysa söz konusu bu bilgiler çoğu zaman elde bulunmaz. Var olanlar ise büyük bir olasılıkla kesin, net değerler değildir. Formüller yardımı ile bu kesin olmayan rakamlara dayalı olarak örneklem büyüklüğü hesaplama yoluna gidildiğinden bulunan örneklem büyüklüğü için birebir uygunluktan söz etmek zordur. Ama özellikle genç araştırmacılar başta olmak üzere bu formüller herkes için iyi bir rehberdir [65].

Bir araştırmacı, örneklemin alınacağı evreni, ilgili özelliğin standart sapmasını kestirecek kadar tanıyorsa, kabul edilebilir hata payını kararlaştırabiliyorsa ve sonucun öngörülen hata aralığı içine düşme olasılığını veren güven düzeyini seçebiliyorsa, örneklem büyüklüğünü sayısal olarak saptayabilir [66].

Örneklem büyüklüğünü saptamak için kullanılan bazı formüller şunlardır: [67]

N : Evren birim sayısı, n : Örneklem büyüklüğü

P : Evrendeki X 'in gözlenme oranı,

$Q (1-P)$: X 'in gözlenmeme oranı

Z_α : $\alpha= 0.05, 0.01, 0.001$ için 1.96, 2.58 ve 3.28 değerleri

D : Örneklem hatası

σ : Evren standart sapması

$t_{\alpha, sd}$: sd serbestlik dereceli t dağılımı kritik değerleridir ($sd=n-1$). $t_{\alpha, sd}$ kritik değerleri $sd=n-1 \rightarrow 5000$ olduğunda Z_α değerlerine eşit alınabilir.

Evren varyansı biliniyorsa ve sadece 1. tür hata dikkate alınarak örneklem büyüklüğü;

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z_\alpha^2}{(N-1) \cdot d^2} \quad (6.1)$$

Evren standart sapması (σ) bilinmiyorsa Z_α yerine t dağılımının kritik değerleri olan $t_{\alpha, sd}$ değerleri alınarak örneklem büyüklüğü;

$$n = \frac{N \cdot s^2 \cdot t_{\alpha, sd}^2}{(N-1) \cdot d^2} \quad (6.2)$$

Eğer evren varyansı bilinmiyorsa σ yerine s , Z_α ve Z_β değerleri yerine $t_{\alpha/sd}$ değerleri kullanılır.

Araştırmada incelenecek değişken nitel değişken olduğunda normal yaklaşımla yukarıdaki formüller aşağıdaki gibi yazılır.

$$n = \frac{N \cdot P \cdot Q \cdot Z_\alpha^2}{(N-1) \cdot d^2} \quad (6.3)$$

$$n = \frac{N \cdot P \cdot Q \cdot t_{\alpha, sd}^2}{(N-1) \cdot d^2} \quad (6.4)$$

Evren birim sayısı 10000'in üzerinde olduğu durumlarda yukarıdaki formüller aşağıdaki gibi uygulanır.

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot Z_\alpha^2}{d^2} \quad (6.5)$$

$$n = \frac{P \cdot Q \cdot Z_\alpha^2}{d^2} \quad (6.6)$$

Yukarıdaki formüllerden de anlaşılacağı gibi örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında bazı istatistik bilgilerine sahip olmak gerekmektedir. Bu yüzden araştırmacıların araştırma yöntemleri bilgilerinden önce araştırma için gerekli temel istatistik bilgilerini almaları daha yararlı olabilir.

Araştırmacılara bir kolaylık olması bakımından $\alpha=0.05$ için ± 0.03 , ± 0.05 ve ± 0.10 örnekleme hataları için farklı evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem büyüklükleri hesaplanarak aşağıda Çizelge 6.1’de verilmiştir. Bu çizelge sadece araştırmacılara bir yol göstermek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmacı kendi özel durumuna göre örneklem büyüklüğünü hesaplariken gerekli formüllerden yararlanmalıdır [65].

Çizelge 6.1 $\alpha=0.05$ için Örneklem Büyüklükleri [65]

Evren Büyüklüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			± 0.05 örnekleme hatası (d)			± 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Yukarıdaki bilgilerden hareketle 745 beyaz yaka çalışana gönderilen anketten 230 çalışandan geri dönüş alınmıştır. Bu sayı ise %95 güven düzeyi ve %5 hata payına göre yeterli düzeydedir.

6.2.2 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Farklı kişiler tarafından farklı şekillerde yorumlanabilecek ifadeler ölçüm sonuçlarının güvenilirliğini düşürür. Bu yüzden öncelikle soruları herkes tarafından aynı anlam yüklenecek şekilde tasarlanmalıdır. Bu da soruların kısa ve öz ifadeler içermesini gerekli kılar. Sorular insanların kafasını karıştırmamalıdır.

Anketin değerlendirilmesine öncelikle güvenilirlik SPSS programında güvenilirlik analizi yapılacaktır ve analizlere demografik özellikler ile başlanacaktır. Daha sonra anketin diğer soruları değerlendirilecek ve hipotezlerin geçerliliği sınanmıştır.

Alfa Katsayısı, bireysel puanların k adet soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevaplanan toplanması ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını, ortaya koyan bir katsayıdır. Sorular arasında negatif korelasyon varsa Cronbach's Alfa Katsayısı da negatif çıkar. Alfa'nın negatif çıkması, güvenilirlik modelinin bozulmasına neden olur. Çünkü bu durumda ölçeğin toplanabilirlik varsayımı bozulmuş ve ölçek toplanabilir ölçek olmaktan çıkmış olur. Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir:

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ aralığında ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ aralığında ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Çizelge 6.2'de Güvenilirlik İstatistikleri tablosundan faktörün güvenilirliğinin $\alpha = 0,968$ yüksek bir değer olduğu görülmektedir. Bununla birlikte alfa katsayısı yalnız başına yeterli değildir. Sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek için faktördeki her bir sorunun bu katsayıya katkısının incelenmesi gerekir.

Çizelge 6.2 Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach Alpha	Standartlaştırılmış Öğelere Dayalı Cronbach Alpha	N
,968	,968	21

Bunun için Çizelge 6.3 Genel İstatistikler tablosunun Cronbach's Alpha if Item Deleted (Madde Silindiğinde Cronbach's Alfa) sütununda ki değerlere bakacağız. Dikkat edilirse bazı soruların silinmesi halinde ölçeğin güvenilirlik katsayısının değişmediği görülmektedir. Bu soruların ölçeğin güvenilirliğine pozitif ya da negatif bir katkısının olmadığını göstermektedir. Yani soruları çıkarsak da çıkarmasak da ölçeğin güvenilirliği değişmeyecektir.

Çizelge 6.3 Genel İstatistikler

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Korelasyonlar	Çoklu Korelasyon Kareleri	Madde Silindiğinde Cronbach's Alfa
S1	52,36	252,536	,671	,577	,968
S2	52,18	249,745	,763	,685	,967
S3	52,01	247,895	,812	,722	,966
S4	52,09	250,342	,775	,660	,966
S5	51,79	253,913	,634	,578	,968
S6	51,97	249,209	,787	,738	,966
S7	52,70	258,080	,623	,533	,968
S8	52,41	250,592	,820	,721	,966
S9	52,09	252,080	,718	,578	,967
S10	52,09	246,709	,806	,736	,966
S11	52,27	250,619	,720	,623	,967
S12	52,23	251,888	,760	,680	,967
S13	52,31	251,131	,786	,711	,966
S14	52,66	253,187	,700	,572	,967
S15	52,39	252,439	,771	,692	,967
S16	52,26	246,654	,852	,778	,966
S17	52,27	249,001	,860	,797	,966
S18	52,04	247,007	,829	,762	,966
S19	52,25	247,727	,863	,809	,966
S20	51,73	251,912	,664	,540	,968
S21	52,37	252,477	,695	,549	,967

6.2.3 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetine, yaşına, eğitim durumuna, kıdemine ve unvanlarına ilişkin bilgilere tek tek tablo ve grafiklerle frekans ve yüzde oranları şeklinde yer verilmiştir. Şimdi her birini ayrı ayrı analiz edilerek detaylı bir şekilde yorumlanmıştır.

Ankete katılan çalışanların %38,7'lik bir oranla büyük bir kısmı 41-50 yaş arasındadır. Katılımcıların 17'si 21-30 yaş arasında, 62'si 31-40 yaş arasında, 51'i 51-60 yaş arasında ve 11'i ise 61 ve üzeri yaşında oluşmaktadır. Bu şekilde kategorize edildiğinde normal bir şekilde dağıldığı görülebilmektedir.

Tablo 4'te görüldüğü gibi ankete katılanlardan 73 kişinin şirketteki görev süresi 0-5 yıl arasında, 34 kişinin 6-10 yıl arasında, 49'ar kişinin 11-20 ve 21-30 yıl arasında ve 25 kişinin ise 31 yıldan daha fazla görevde yer aldığı anlaşılmaktadır. Görüldüğü üzere %31,74'lük bir oranla katılımcıların neredeyse üçte biri çalışma hayatlarının başındadırlar.

Tablo 4'te görüldüğü üzere anketi yanıtlayan kurum çalışanlarının %75,65'ini erkekler, %24,35'ini ise kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların cinsiyete göre erkeklerin ağırlıklı bir dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Ankete katılanların %2,61'i ortaokul, %13,91'i lise, %13,91'i önlisans, %53,91'i lisans, %14,35'i yüksek lisans ve %1,3'ü ise doktora yapmıştır. Katılımcılar, %53,91'lik bir oran ile lisans mezunlarından oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim düzeylerine ait bilgiler Çizelge 6.4'te verilmektedir.

Çizelge 6.4 Demografik Bilgiler

N=230			
Demografik	Kategori	Frekans	Yüzde %
Yaş	21-30 Yaş	17	7,39%
	31-40 YAŞ	62	26,96%
	41-50 YAŞ	89	38,70%
	51-60 YAŞ	51	22,17%
	61 YAŞ VE ÜZERİ	11	4,78%
Kıdem	0-5 Yıl	73	31,74%
	6-10 YIL	34	14,78%
	11-20 YIL	49	21,30%
	21-30 YIL	49	21,30%
	31 YIL VE ÜZERİ	25	10,87%
Cinsiyet	Erkek	174	75,65%
	KADIN	56	24,35%
Eğitim	Ortaokul	6	2,61%
	LİSE	32	13,91%
	ÖNLİSANS	32	13,91%
	LİSANS	124	53,91%
	YÜKSEK LİSANS	33	14,35%
	DOKTORA	3	1,30%

Çizelge 6.5'te katılımcıların %3,91'ini genel müdür yardımcısı ve daire başkanlarının oluşturduğu üst düzey yöneticilerden oluşturmaktadır. Şef ve müdürlerin oluşturduğu orta düzey yönetici gurubu ise katılımcıların %31,17'sini oluşturmaktadır. %63,91'lik bir oranla katılımcıların büyük bir kısmını oluşturan operasyonel memurlar ise, mühendis, ekonomist, bilgisayar işletmeni, tekniker, teknisyen, muhasebeci, kontrolör gibi unvanlarda çalışanlardan oluşmaktadır.

Çizelge 6.5 Katılımcıların Pozisyon Seviyeleri

ORGANİZASYONEL DÜZEY	FREKANS	YÜZDE (%)
<i>Üst Düzey Yönetici</i>	9	3,91%
<i>Orta Düzey Yönetici</i>	74	32,17%
<i>Operasyonel Memurlar</i>	147	63,91%
TOPLAM	230	100%

6.2.4 Yetenek Yönetimine İlişkin Bulgular

Araştırmanın temel konusunu yetenek yönetimi oluşturması nedeniyle sorulan sorular yetenek yönetiminin ana faaliyet alanlarından yeteneği bulma, yeteneği geliştirme ve yeteneğin elde tutulması ile ilgili toplam 21 sorudan oluşmaktadır. Bu soruların 8 tanesi yeteneği bulma, 7 tanesi yeteneğin geliştirilmesi ile ilgili ve geri kalan 6 soru ise yeteneğin elde tutulması ile ilgilidir.

Çizelge 6.6'da katılımcıların sorulara atfettikleri önem dereceleri ile soru içerisindeki ifadeye katılım oranları gösterilmiştir. Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlara bakıldığında sorulara yüksek önem verdikleri görülmekle beraber sorulardaki ifadelere katılma oranları verdikleri öneme kıyasla düşük kalmaktadır. Örneğin ikinci sorudaki "Kurumum, mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ayarlaması yapar." ifadesine katılım oranı ile verilen önem arasındaki fark 23 puan seviyelerindedir. Kurum çalışanları için yetenek yönetimi ile ücret yönetimi iç içe ve paralel gitmesi gereken iki konudur. Ancak kurum kamu kuruluşu olması sebebiyle kendine özgü ücret politikası belirleyememektedir. Ücretlerdeki değişiklikler merkezi yönetim tarafından belirlenmektedir. Bu yüzden çalışanların bu yöndeki beklentilerini karşılayamamaktadır.

Anket sonuçlarına bakıldığında, katılım oranı ile önem derecesi arasındaki en çok fark 40 puan civarında 14'üncü soruda gerçekleştiği görülmektedir. Makasın en daraldığı soru ise 12 puan civarlarında beşinci soru olduğu görülmektedir. Diğer sorularda da benzer şekilde 12 puan ile 40 puan aralığında farklar gözlemlenmektedir. Bu da çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına yüksek önem verdiklerini fakat kurum içerisinde yetenek yönetimi uygulamalarının olduğuna dair inançlarının düşük olduğunu göstermektedir. Bunun nedenleri ve çözümüne dair öneriler bir sonraki bölümde tartışılacaktır.

Çizelge 6.6 Anket Sorularına Katılım ve Önem Derecesi İle İlgili İstatistikler

Soru No	İfadeler	Katılım Oranı	Önem Derecesi
1	Kurumum, doğru işlere doğru kişileri yerleştirir.	49,30%	80,96%
2	Kurumum, çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam sağlar.	52,87%	82,87%
3	Kurumum, mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimleri verir.	56,26%	86,09%
4	Kurumum, çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam oluşturur.	54,70%	78,26%
5	Kurumum, çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.	60,61%	73,13%
6	Kurumum, çalışanların kurumda çalışmaya devam etmek istemelerini sağlayacak bir kültür oluşturur.	57,04%	79,74%
7	Kurumum, yüksek performans gösteren çalışanları ödüllendirir.	42,43%	79,74%
8	Kurumum, mevcut çalışan ve yeni işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.	48,26%	80,52%
9	Kurumum, kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.	54,70%	79,04%
10	Kurumum, çalışanların yaptıkları işe inandıkları bir kültür oluşturur.	54,70%	83,91%
11	Kurumum, lider geliştirme programlarını uygular.	50,96%	82,70%
12	Kurumum, potansiyel adayların işe girmek istemelerini sağlayacak bir kültür oluşturur.	51,91%	77,83%
13	Kurumum, çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.	50,26%	80,61%
14	Kurumum, çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.	43,30%	84,17%
15	Kurumum, mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ayarlaması yapar.	48,70%	81,13%
16	Kurumum, yetenekli adayları istihdam etmek için yatırım yapar.	51,30%	83,39%
17	Kurumum, sistematik olarak performans değerlemesi yapar.	51,04%	81,30%
18	Kurumum, her seviyedeki çalışanlar için yedek (yetenek) havuzunu oluşturur.	55,65%	84,70%
19	Kurumum, yetenekli adayları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar.	51,39%	84,00%
20	Kurumum, büyüyüp geliştikçe yeni oluşturulacak boş pozisyonları belirler.	61,91%	80,17%
21	Kurumum, yetenekli adayları bulmak için interneti kullanır.	49,13%	82,96%

Hipotezleri test etmek için hipotezdeki her bir parametre Anova testine tabi tutulmuştur. Buna göre çıkan sonuçlar aşağıdaki gibi olmuştur.

Daha önce belirlediğimiz hipotezlerden ilki olan yaş ile ilgili hipotezimiz için yapılan anova testi sonucuna göre significance değeri 0,2'dir. Bu değer 0,05'ten büyük çıktığından dolayı hipotezimiz reddedilir ve H0 hipotezi kabul edilir. Bu sonuçlara göre; yetenek yönetimi algısı, ilgili kamu kurumunda çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

İkinci hipotezimiz cinsiyet ile ilgiliydi. Bu hipotez için yapılan anova testi sonucuna göre significance değeri 0,475'dir. Bu değer 0,05'ten büyük çıktığından dolayı hipotezimiz reddedilir ve H0 hipotezi kabul edilir. Bu sonuçlara göre; yetenek yönetimi algısı kamu kurumunda çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

Eğitim durumu ile ilgili belirlediğimiz hipotezimizde benzer şekilde anova varyans testine tabi tutulmuş ve significance değeri 0,031 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05'ten küçük olduğundan üçüncü hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani yetenek yönetimi algısı ile eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir fark vardır. Lise mezunları ile önlisans, lisans, Yüksek lisans ve doktora mezunları arasında yetenek yönetimi algısına yönelik anlamlı fark olduğu gözlemlenmektedir.

Bir sonraki hipotezimiz çalışanların kıdemlerine göre yetenek yönetimi algısının değişip değişmediği ile ilgiliydi. Yapılan anova testi sonucuna göre significance değeri 0,11 olarak hesaplanmıştır. 0,05'ten büyük olduğundan hipotezimiz reddedilir ve H0 hipotezi kabul edilir. Bu sonuçlara göre; yetenek yönetimi algısı kamu kurumunda çalışanların çalıştıkları süreye göre farklılık göstermemektedir.

Son hipotezimiz ise çalışanların pozisyon seviyelerine göre farklılığın olup olmadığının araştırılması ile ilgiliydi. Yapılan varyans testi sonucuna göre significance değeri 0,568 olarak hesaplanmıştır. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan hipotez reddedilir ve H0 hipotezi kabul edilir. Yetenek yönetimi algısı kamu kurumunda çalışanların unvan guruplarına göre farklılık göstermemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma kapsamında yetenek kavramı ve yetenek yönetimi kavramı ilgili literatürden alıntılar yapılarak açıklanmıştır. İlgili açıklama ve kavramsal tasarımın ardından bir kamu kuruluşunda yetenek yönetiminin önemi ve yetenek yönetimi algısı ile ilgili yapılan anket çalışması sunulmuştur.

Yapılan anket uygulamasının sonuçlarında çalışanların yetenek yönetimi kavramlarına son derece yüksek önem verdikleri; ancak kurum içerisinde yetenek yönetimi kapsamındaki uygulamaların bulunduğu inançlarının düşük olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca çalışma kapsamında yanıt aranan 5 ayrı hipotez; anket kapsamında değerlendirilmiş ve bu hipotezlerden biri kabul edilirken dört tanesi ise reddedilmiştir. Buna göre çalışanların eğitim durumuyla yetenek yönetimi algısı arasında bir ilişki vardır ve eğitim durumu değiştikçe yetenek yönetimi algısı değişmektedir. Ancak çalışanların yaşı, cinsiyeti, unvan grupları ve çalışma sürelerindeki değişimler yetenek yönetimi algısında anlamlı bir farklılığa yol açmamaktadır.

Yukarıda bahsedilen inancın düşük olmasında temel olarak birkaç sebep öngörülebilir. İlk olarak, kurum içerisinde yetenek yönetimi kapsamında olabilecek çalışmaların tamamı birbirinden bağımsız şekilde insan kaynakları süreçleri olarak işletilmektedir; bu da kurum çalışanlarının bütünleşik olarak süreci algılamasının önüne geçmektedir. Bir diğer sebep, kurum içerisinde yapılan çalışmaların çalışanlara duyurulmasında yaşanabilecek aksaklıklar olabilir.

Çalışma yapılan kurum açısından değerlendirildiğinde yapılabilecek ilk çalışma yetenek yönetimi için bir temel strateji oluşturularak, bu kapsamda yapılan ve potansiyel olarak yapılabilecek tüm çalışmaların entegre olarak tek ve ilişkili bir süreç altında toplanması olacaktır. Böylelikle kurum içerisinde çalışanların yüksek önem atfettiği ve kurum açısından da önemi aşikâr olan operasyonlar hayata geçirilmiş olacaktır. Bu süreçlerin kaynakların verimli kullanımı da artacağı için kurum içerisindeki insan kaynakları süreçlerinin maliyetlerinde de olumlu yansımalar görülecektir.

Maliyet ve yetenek yönetimi çalışması arasındaki ilişkiyi kurum açısından detaylı olarak değerlendirmek gerekirse, kurum içerisinde ayrı ayrı yürütülen insan kaynakları süreçlerinin birbirinden bağımsız olarak yarattığı maliyetler kurumun toplam insan kaynakları maliyetini arttırdığı gibi kurum içerisinde memnuniyetsiz çalışanlar oluşturarak gizli bir maliyet kalemi de yaratmaktadır. Tüm bunların yanı sıra, çalışanların yeteneklerinin doğru yönetilmemesi kurum açısından başlı başına bir verimsizlik ve ekstra maliyet kaynağı olacaktır. Bu bağlamda yetenek yönetiminin bütünleşik bir insan kaynakları süreci olarak algılanması son derece kritiktir.

İlerleyen çalışmalarda istatistiksel olarak daha detaylı olarak analizler yapılması ve anketin katılımcı sayısının ve katılımcı kuruluşların artırılması çalışmanın sınanması ve daha sağlıklı değerlendirilmesi adına yerinde olacaktır.

KAYNAKLAR

- [1] Castellano, W.G., (2013). Practices for engaging the 21st century workforce: Challenges of talent management in a changing workplace, First Edition, y Pearson Education, New Jersey.
- [2] Caldwell, J., (2011). Talent Management, <https://web.archive.org/web/20110303204621/https://www.buzzle.com/editorials/12-16-2004-63026.asp>, 20 Temmuz 2018
- [3] Von Stamm, B., (2005). Managing innovation, design and creativity, Second Edition, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex.
- [4] Tansley, C. Harris, L. Stewart, K. Turner, P. Foster, C. ve Williams, H., (2006). Talent management: understanding the dimensions change agenda, CIPD, London.
- [5] Ingham, J., (2006). "Closing the talent management gap: Harnessing your employees' talent to deliver optimum business performance", Strategic HR Review, 5: 20-23.
- [6] Cheese, P. Thomas, R.J. ve Craig, E., (2007). The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance, Kogan Page, London.
- [7] Lewis, R.E. ve Heckman, R.J., (2006). "Talent management: A critical review", Human resource management review, 16: 139-154.
- [8] Cannon, J. ve McGee, R., (2011). Talent Management and Succession Planning, Second Edition, CIPD, London.
- [9] Rosen, A.S. ve Wilson, T.B., (2004). Integrating Compensation with Talent Management, The Talent Management Handbook, McGraw-Hill, New York.
- [10] Blass, E., (2007). "Talent management: Maximising talent for business performance" Chartered Management Institute Report, 3-9.
- [11] Business Dictionary, Performans tanımı, <http://www.businessdictionary.com/definition/performance.html> , 15 Mart

2018.

- [12] Bernardin, J.R., (1998). Human Resource Management An Experiential Approach, Second Edition, McGraw-Hill, Singapore.
- [13] Sims, S.D. ve Gay, S.M., (2007). Building Tomorrow's Talent: A Practitioner's Guide to Talent Management and Succession Planning, First Edition, Authorhouse.
- [14] Lagunas, K., (2012). "High Potentials vs. High Performers: A Managers Guide to Identify, Assess and Develop", The New Talent Times.
- [15] Spencer, S., Watkin, C., (2008). Potential -for What?, Hay Group.
- [16] Buckingham, M. ve Coffman, C., (2005). First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently, Simon And Schuster, New York.
- [17] Rothwell, W., (2010). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within, Fifth Edition, Amacom, New York.
- [18] Corporate Executive Board, (2005). Realizing the full potential of rising talent, Vol.2, Washington.
- [19] Cooper, K., (2000). Effective competency modeling & reporting: a step-by-step guide for improving individual & organizational performance, First Edition, Amacom Books, New York.
- [20] Bassi, L.J. ve Russ-Eft, D.F., (1997). Assessment, development, and measurement, First Edition, American Society for Training and Development, Alexandria.
- [21] Corporate Leadership Council, (2009). Benchmarking High-Potential Definitions of Ten Global Organizations, Washington.
- [22] Cohn, J.M. Khurana, R. ve Reeves, L., (2005). "Growing talent as if your business depended on it", Harvard business review, 83: 62.
- [23] Jackson, S.E. ve Schuler, R.S., (1990). "Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists", American psychologist, 45: 223.
- [24] Kesler, G.C., (2002). "Why the leadership bench never gets deeper: Ten insights about executive talent development", Human Resource Planning, 25: 32-45.
- [25] Buckingham, M. ve Vosburgh, R.M., (2001). "The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!", Human Resource Planning, 24.
- [26] Ashton, C. ve Morton, L., (2005). "Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management", Strategic HR Review, 4: 28-31.
- [27] McCauley, C. ve Wakefield, M., (2006). "Talent management in the 21st century: Help your company find, develop, and keep its strongest workers", The Journal for Quality and Participation, 29: 4.
- [28] Redford, K., (2005). "Shedding light on talent tactics", Personnel Today, 22.

- [29] Frank, F.D. ve Taylor, C.R., (2004). "Talent management: Trends that will shape the future", *Human Resource Planning*, 27.
- [30] Byham, W.C., (2001). "Are leaders born or made", *Workspan*, 44: 56-60.
- [31] Lermusiaux, Y., (2005). "Talent management: a definition", <http://www.taleo.com/blog/index.php?m=200505>, 23 Mart 2017.
- [32] Distiller, K., (2015). "Talent Management: Definitions and Perspectives", <http://www.bioss.co.za/talent-management-definitions-and-perspectives/>, 20 Temmuz 2017.
- [33] Farley, C., (2005). "HR's role in talent management and driving business results", *Employment Relations Today*, 32: 55-61.
- [34] Blass, E. Knights, A. ve Orbea, A., (2008). *Developing future leaders: The contribution of Talent Management*, First Edition, Palgrave Macmillan, London.
- [35] Axelrod, B. Handfield-Jones, H. ve Michaels, E., (2002). "A new game plan for C players", *Harvard business review*, 80: 80-90.
- [36] Woodruffe, C., (2003). "To have and to hold: getting your organisation onto talented people's CVs", *Training Journal-ELY*, 20-23.
- [37] Bannister, L., (2005). "Tips on Talent Management", *The journey to organisation excellence*, 32-33.
- [38] Mucha, R.T., (2004). "The Art and Science of Talent Management", *Organization Development Journal*, 22.
- [39] Marcus, P. ve Marion, D., (2008). "Talent management in the public sector", *The Ashridge Journal*, 29: 3-5.
- [40] McKinsey, (2006). "Learning and Development: annual survey report", 1:2-39.
- [41] Chingos, P.T., (2008). *Paying for performance: a guide to compensation management*, Second Edition, Wiley, New York .
- [42] Ready, D.A. ve Conger, J.A., (2007). "Make your company a talent factory", *Harvard business review*, 85:68.
- [43] Mathis, R.L. ve Jackson, J.H., (2015). *Personnel/human resource management*, West Publishing Company, Boston.
- [44] Cheloha, R. ve Swain, J., (2005). "Talent management system key to effective succession planning", *Canadian HR Reporter*, 18: 5-7.
- [45] Hirsh, W., (2000). *Succession planning demystified*, Institute for Employment Studies, Brighton.
- [46] Sears, D., (2003). *Successful talent strategies: Achieving superior business results through market-focused staffing*, Birinci Baskı, Amacom, New York.
- [47] Thorne, K. ve Pellant, A., (2007). *The essential guide to managing talent: How top companies recruit, train, retain the best employees*, Birinci Baskı, Kogan Page Publishers, London.

- [48] Li, F. ve Devos, P., (2008). Talent management: art or science?: The invisible mechanism between talent and talent factory, Yüksek Lisasn Tezi, Kalmar Üniversitesi, Baltic Business School, Kalmar.
- [49] Michaels, E. Handfield-Jones, H. ve Axelrod, B., (2001). "The war for talent", Harvard Business School Press, 1-10.
- [50] Thomas, S.L. ve Bretz Jr, R.D., (1994). "Research and practice in performance appraisal: Evaluating employee performance in America's largest companies", SAM Advanced Management Journal, 59: 28-35.
- [51] Ahmadi, A.A. Ahmadi, F. ve Abbaspalangi, J., (2012). "Talent management and succession planning", Interdisciplinary journal of contemporary research in business, 4: 213-224.
- [52] Levin, R. ve Rosse, J., (2001). Talent flow: A strategic approach to keeping good employees, helping them grow, and letting them go, Birinci Baskı, Wiley, San Francisco.
- [53] Cowling, A. ve Mailer, C., (2013). Managing human resources, Dördüncü Baskı, Routledge, Londra.
- [54] Cascio, W.F., (2012). Managing Human Resources, Dokuzuncu Baskı, McGraw-Hill, New York.
- [55] Guion, R.M., (2011). Assessment, measurement, and prediction for personnel decisions, İkinci Baskı, Routledge, Londra.
- [56] Kandula, S.R., (2004). Human Resource Management in Practice: With 300 Models, Techniques and Tools, İkinci Baskı, PHI Learning Pvt. Ltd, Delhi.
- [57] Herriot, P. Drenth, P.J.D. Roe, R.A. Jones, A. Robertson, I.T. ve Dulewicz, V., (1997). Assessment and selection in organizations: methods and practice for recruitment and appraisal, İkinci Baskı, Wiley, New York.
- [58] Hagan, C.M. Konopaske, R. Bernardin, H.J. ve Tyler, C.L., (2006). "Predicting assessment center performance with 360-degree, top-down, and customer-based competency assessments", Human Resource Management, 45: 357-390.
- [59] Krause, D.E. Rossberger, R.J. Dowdeswell, K. Venter, N. ve Joubert, T., (2011). "Assessment center practices in South Africa", International Journal of Selection and Assessment, 19: 262-275.
- [60] Andrews, D. ve Goodson, L.A., (2011). "A comparative analysis of models of instructional design", Journal of instructional development , 3:2-16.
- [61] Gibson, C.B. ve Birkinshaw, J., (2004). "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity", Academy of management Journal, 47: 209-226.
- [62] Christensen, R.N., (1998). "Where is human resources?", Tomorrow's HR Management, 36: 18-24.
- [63] Bersin, J., (2010). "A new talent management framework"

<https://joshbersin.com/2010/05/a-new-talent-management-framework/>, 12 Ağustos 2017.

- [64] Kaptan, S., (1980). Bilimsel araştırma teknikleri ve istatistik yöntemleri, Birinci Baskı, Bilim Yayınları, İstanbul.
- [65] Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S., (2011). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Birinci Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- [66] Sencer, M., (1989). Toplum Bilimlerinde Yöntem, İkinci Baskı Beta Yayıncılık, İstanbul.
- [67] Özdamar, K., (2013). Modern bilimsel araştırma yöntemleri, İkinci Baskı, Nisan Kitabevi Yayınları, Eskişehir.



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Salim YILMAZ
Doğum Tarihi ve Yeri : 01.01.1988, Samsun
Yabancı Dili : İngilizce
E-posta : salimylmaz@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Alan	Okul/Üniversite	Mezuniyet Yılı
Lisans	Endüstri Mühendisliği	Yıldız Teknik Üniversitesi	2011
Lise	Fen Bilimleri	Kabataş Erkek Lisesi	2006

İŞ TECRÜBESİ

Yıl	Firma/Kurum	Görevi
2013 -	İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü	Endüstri Mühendisi
2012 - 2013	Metro İstanbul A.Ş.	Kalite Geliştirme Mühendisi

YAYINLARI

Bildiri

1. Yılmaz, S. ve Baraçlı, H., (2018). “Kamu Kurumlarında Yetenek Algısı: Bir Kamu Kurumunda Yetenek Yönetimi Araştırması”, Transist İstanbul Toplu Ulaşım Kongresi ve Fuarı, 8-10 Kasım 2018, İstanbul.

