

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ORGANİZASYONLARDA YETENEK YÖNETİMİ VE FİNANS
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HALE ÖNCEL DEMİRCİOĞLU

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI**

KOCAELİ - 2010

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORGANİZASYONLARDA YETENEK YÖNETİMİ VE FİNANS
SEKTÖRÜNDEN BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HALE ÖNCEL DEMİRCİOĞLU

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

DANIŞMAN: PROF. DR. NURULLAH GENÇ

KOCAELİ – 2010

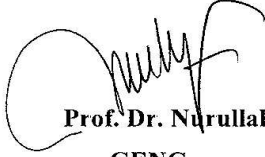
T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORGANİZASYONLARDA YETENEK YÖNETİMİ VE FİNANS
SEKTÖRÜNDEN BİR UYGULAMA

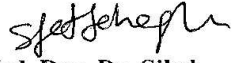
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Hale Öncel Demircioğlu

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarihi ve No: 12.05.2010 – 2010/12


Prof. Dr. Nurullah
GENÇ


Doç. Dr. Hülya G.
ÇEKMECELİOĞLU


Yrd. Doç. Dr. Sibel
FETTAHOĞLU

Kocaeli – 2010

ÖNSÖZ

Günümüzde işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için en önemli avantajlardan biri haline gelen yetenekli insan kaynağı olgusu ve bu insan kaynağını nasıl elde edecekleri, geliştirebilecekleri ve uzun süreli istihdam edebilecekleri konusu gittikçe kritik bir önem kazanmaya başlamıştır.

Bu tez çalışmasında *yetenek*, *yetenek savaşları*, *yetenek yönetimi* gibi günümüzde özellikle büyük işletmelerin gündemlerine oturan bazı yeni kavramlar incelenmiş; yetenekli çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında nasıl seçildikleri, geliştirildikleri, yönlendirildikleri ve motive edildikleri hem teorik olarak hem de uygulamadaki örnekleriyle açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmamın içeriğini teşkil eden yetenek kavramı ve yetenekli çalışanların uzun süreli istihdamını kapsayan yetenek yönetimi programlarıyla ilgili elde ettiğim bulguların, bu konuda gelecekte yapılacak olan daha kapsamlı ve yeni araştırmalara faydalı olmasını umuyorum.

Çalışmam sırasında değerli yönlendirme ve yardımlarını esirgemeyen başta sayın hocam Prof. Dr. Nurullah Genç'e ve diğer hocalarıma teşekkürü borç bilirim. Ayrıca hayatımın her aşamasında beni sonuna kadar destekleyen sevgili aileme, tez çalışmam süresince bana göstermiş olduğu sabır, destek ve ilgiden dolayı değerli eşim Uğur Demircioğlu'na ve tez yazım sürecinde bana güç veren biricik kızım Naz Deniz Demircioğlu'na sonsuz şükranlarımı sunarım.

İstanbul, Mayıs 2010

Hale ÖNCEL DEMİRCİOĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
GRAFİKLER LİSTESİ.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE YETENEK YÖNETİMİNE ZEMİN HAZIRLAYAN FAKTÖRLER

1.1. Yetenek ve Yetenek Yönetimi Kavramları.....	4
1.1.1. Yetenek Tanımı.....	4
1.1.2. Bilgi, Beceri, Yetenek Arasındaki İlişki.....	5
1.1.3. Yeterlilik, Alışkanlık, Tutum, Günü ve Verimliliğin Yetenekle Bağlantısı.....	7
1.1.4. Yeteneğin Performans Açısından Önemi.....	9
1.1.5. Yetenekli Çalışanlar ve Özellikleri.....	9
1.1.6. Yetenek Yönetimi Tanımı.....	11
1.2. Yetenek Yönetimi'nin Tarihçesi ve Yetenek Savaşları Olgusu.....	13
1.2.1. Yetenek Savaşları Olgusu.....	13
1.2.2. Bilgi Ekonomisi'ne Geçişle Birlikte Yetenek Savaşlarının Doğuşu ve Tarihsel Gelişimi.....	14
1.2.3. McKinsey Araştırması.....	16
1.3. Yetenek Savaşları'na Zemin Hazırlayan Faktörler.....	19
1.3.1. Küreselleşme ve Değişen Ekonomik Düzen.....	19
1.3.2. Enformasyon / Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmeler.....	20
1.3.3. Demografik Değişimler.....	22

1.3.4. Değişen İşgücü Profili ve Yeni Kariyer Yaklaşımları.....	24
---	----

İKİNCİ BÖLÜM

ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE YETENEK YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

2.1. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında Yetenek Yönetimi.....	29
2.1.1. Yetenek Yönetimi'nin İlişkili Olduğu Çağdaş Yönetim Yaklaşımları.....	31
2.1.1.1. Stratejik Yönetim ve Stratejik Liderlik.....	31
2.1.1.2. Kurumsal Yönetişim.....	33
2.1.1.3. Değişim Mühendisliği.....	34
2.1.1.4. Personeli Güçlendirme.....	36
2.1.1.5. Öğrenen Organizasyonlar.....	37
2.1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetenek Yönetimi ile İlişkisi.....	39
2.1.2.1. Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları İlişkisi.....	39
2.1.2.2. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	43
2.1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Stratejik Bir Değer Olarak <i>İnsan ve Yetenek</i> Kavramlarının Önemi.....	46
2.1.2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Yetenek Yönetimi'nin Rolü.....	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMA ESASLARI VE KRİTİK UNSURLAR

3.1. Yetenek Yönetimi'nin Temelleri ve Uygulama Esasları.....	50
3.2. Yetenek Yönetimi'nde Kritik Unsurlar.....	53
3.2.1. Yetenek Yönetimi'nde Sorumluluk Paylaşımı.....	54
3.2.2. Yetenek Yönetimi'nde Stratejinin Belirlenmesi.....	57
3.2.3. Yetenek Yönetimi Uygulamaları.....	58

3.2.3.1. Organizasyonlarda Kritik Pozisyonların ve Yetkinliklerin Belirlenmesi.....	59
3.2.3.2. Yeteneklerin Tanınması ve Çalışanların Sınıflandırılması.....	61
3.2.3.3. Yeteneklerin Seçilmesi ve Değerlendirilmesi.....	66
3.2.3.4. Performans Yönetim Sistemi ve Potansiyel Belirleme-Yönetme Çalışmaları....	70
3.2.3.4.1. Performans Yönetim Sistemi.....	70
3.2.3.4.2. Potansiyel Belirleme & Yönetme Çalışmaları.....	75
3.2.3.5. Yetenekleri Geliştirecek Eğitim / Gelişim Programlarının Yapılandırılması.....	78
3.2.3.6. Yeteneklerin Cezbedilmesi ve Elde Tutulması.....	82
3.2.3.7. Yeteneklerin Ücretlendirilmesi, Motivasyonu ve Sağlanan Ek Faydalar.....	89
3.3. Yetenek Yönetimi Anlayışında Dünyadaki Son Trendler.....	94

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ PROGRAMLARI AÇISINDAN FİNANS SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

4.1. Yetenek Yönetimi Programları ve Kapsamı.....	100
4.2. Yetenek Yönetimi Programları Açısından Finans Sektöründe Bir Uygulama.....	101
4.2.1. Araştırmanın Metodolojisi.....	102
4.2.1.1. Araştırmanın Gerekçesi.....	102
4.2.1.2. Araştırmanın Amacı.....	102
4.2.1.3. Örnek Olayın Seçimi.....	103
4.2.1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	103
4.2.1.5. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Teknikler.....	104
4.2.1.6. Araştırmanın Bulguları.....	108
4.2.1.6.1. Araştırılan Banka Hakkında Genel Bilgi.....	108
4.2.1.6.2. Banka'nın İnsan Kaynakları Yapısı ve Yetenek Yönetimi'ne Yaklaşımı.....	110
4.2.1.6.3. Banka Yetenek Yönetimi Programının Yapılandırılması Aşamasında İncelenen Örnek Programlar.....	112
4.2.1.6.3.1. <i>Shell</i> Yetenek Yönetimi Programı.....	113
4.2.1.6.3.2. <i>Allianz</i> Yetenek Yönetimi Programı.....	114

4.2.1.6.3.3. <i>UBS</i> Yetenek Yönetimi Programı.....	116
4.2.1.6.4. Araştırılan Yetenek Yönetimi Programı'nın Temel Özellikleri.....	120
4.2.1.6.5. Şirket İçinde Yeteneklerin Seçimi.....	124
4.2.1.6.6. Yeteneklerin Geliştirilmesi ve Eğitim Gelişim Programları.....	127
4.2.1.6.7. Yetenek Yönetimi Programları'nın İletişimi, Takibi ve Kariyer Yönetim Süreci.....	133
4.2.1.6.8. Yeteneklerin Motivasyonu, Sağlanan Ücret ve Ek Faydalar.....	136
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	138
KAYNAKÇA.....	142
EKLER.....	149
Ek 1. Yetenek Yönetimi Araştırması Görüşme Soruları.....	149

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ORGANİZASYONLARDA YETENEK YÖNETİMİ VE FİNANS SEKTÖRÜNDEN
BİR UYGULAMA

ÖZET

Günümüzde ticarete sınırların ortadan kalkması, teknolojik gelişmelerin sağladığı olanaklar ve bilgi sermayesinin işletmeler için önem kazanması, iş hayatında yeni kavramların ortaya çıkışını hızlandırmıştır. Rekabette üstünlük sağlayabilmek için kuruluşlar, fark yaratmak ve bu farklılıklarını sürdürmek üzere stratejiler geliştirmekte; bunun için de en önemli kaynak olarak “bilgi”yi ve bilgiyi üretecek olan “birey”i stratejik gündemlerine taşımaktadır. Bilginin elde edilmesi ve korunması, sürdürülebilir rekabet açısından bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle bilgiyi yaratacak ve faydaya dönüştürecek olan yetenekli çalışanların da cezbedilmesi ve elde tutulması kritik hale gelmiştir.

İşletmeler için sözkonusu yetenekli çalışanların uzun süreli istihdamı ve sürekli gelişimleriyle ilgili yapılması gerekenleri kapsayan yeni bir olgu, tüm dünyada tartışılan bir konu haline almıştır: “*Yetenek Yönetimi*”, günümüz insan kaynakları uygulamaları ve işletme stratejileri arasında hızla yükselen bir trend olmuştur.

Bu tez çalışmasında, organizasyonlar için yeni bir vizyon niteliği taşıyan “Yetenek Yönetimi” kavramı değerlendirilmeye çalışılacaktır. Bu kapsamda, Türkiye’de finans sektörünün öncüsü konumundaki özel bir bankanın benimsediği yetenek yönetimi yaklaşımı ve ilgili uygulamaları incelenmiştir.

Tezi Hazırlayan: Hale Öncel Demircioğlu

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nurullah Genç

Tez Kabul Tarihi ve No: 12.05.2010 - 2010/12

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Nurullah Genç, Doç. Dr. Hülya G. Çekmecelioğlu, Yrd. Doç. Dr. Sibel Fettahoğlu

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**TALENT MANAGEMENT IN THE ORGANIZATIONS AND AN EXAMPLE FROM
FINANCIAL SECTOR**

ABSTRACT

The emergence of new the concepts in business life has been accelerated by elimination of borders in trade, facilities that has been supplied by technological development and information capital which is became an important issue for entrepreneurship.

Companies have to make sustainable differentiation in order to become successful position in competition. There are two ways for the sustainable differentiation, information and employee who can reach information. To reach and protect information is a must. In this situation, it is critical that qualified employee who can reach information is a precious and should be kept in company.

Talent management which is a new concept for employee's long term payroll and their constant self development is a new rising trend between companies' human resources management and business strategies.

In this thesis, a new vision for organizations that have the qualifications "Talent Management" concept will be tried to be evaluated. In this context, Turkey's leading position in the financial sector bank adopted a special approach to talent management and related applications were examined.

Tezi Hazırlayan: Hale Öncel Demircioğlu

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nurullah Genç

Tez Kabul Tarihi ve No: 12.05.2010 – 2010/12

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Nurullah Genç, Doç Dr. Hülya G. Çekmecelioğlu, Yrd. Doç. Dr. Sibel Fettahoğlu

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
ATM	:	Automated Teller Machine
BİT	:	Bilgi ve İletişim Teknolojileri
CEO	:	Chief Executive Officer
IES	:	Institute of Employment Studies
IIP	:	Investor in People
IT	:	Information Technologies
İK	:	İnsan Kaynakları
İKY	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
İMKB	:	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KDİM	:	Kaynaklara Dayalı İşletme Modeli
KOBİ	:	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
MBA	:	Master of business administration
OECD	:	Organisation for Economic Co-operation and Development
RAF	:	Royal Air Force
SİKY	:	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
UBS	:	United Bank of Switzerland

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1: Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler.....	47
Şekil 2: Potansiyel Denklemi.....	76
Şekil 3: Yetenek Yönetimi Programları Gelişim Yolu.....	124
Şekil 4: 1. Sınıf Gelişim Programı Yapısı.....	127
Şekil 5: Yetenek Yönetimi Programı 1. Sınıf Gelişim Planı.....	128
Şekil 6: Yönetim Okulu Gelişim Planı.....	131

GRAFİKLER LİSTESİ

Sayfa

Grafik 1: Tüm Pazarda En İyi İşyerleri'nin Çalışan Bağlılığı Skorları.....85

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1: Yetenek Savaşları 1997 ve 2000 Araştırmaları Katılımcı Sayıları.....	17
Tablo 2: Yetenek Savaşları'nın Yarattığı Yeni İş Dünyası	18
Tablo 3: İK Stratejileri ve Uygulama Koşulları.....	45
Tablo 4: 2006 En İyi Şirketler Sıralaması.....	52
Tablo 5: İşletme Açısından Çalışanların Sınıflandırılması.....	63
Tablo 6: Yetenek Yönetimi'ne Bağlı Olarak Değişen Yeni İşe Alım Stratejileri.....	68
Tablo 7: Yetenek Yönetimi Programları'na Katılım İçin Aranan Kriterler.....	125
Tablo 8: Yetenek Yönetimi Programı / 2. Sınıf Gelişim Eğitimleri.....	130
Tablo 9: Ölçme ve Değerlendirme Merkezi Sonrası Yetenek Yönetimi Programı.....	133

GİRİŞ

Hızla değişen günümüz dünyasında insan kaynağının en değerli sermaye konumuna gelmesi sonucu, *yetenekli çalışanlar*, *yetenek savaşları* ve *yetenek yönetimi* gibi bazı yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. *Yetenek Savaşları* ve *Yetenek Yönetimi* kavramları 1990'lı yıllardan itibaren oluşmuş ve çokça tartışılmaya başlanmıştır. Ancak bu döneme gelinceye kadar 1980'lerde yaşanan bazı öncü gelişmeler, yetenek savaşları ve yetenek yönetiminin iş dünyasında hızla önem kazanmasına sebep olmuştur.

1980 sonrası iş dünyasında meydana gelen haberleşme-bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler, değişen işgücü profili, küreselleşme gibi değişimler ve bilgi toplumuna geçiş, küresel ekonomide rekabet koşullarına uyum gösterebilecek ve fırsatları değerlendirebilecek yetenekli çalışanların arzındaki kısıtlılığı ortaya çıkarmıştır. Yetenek savaşları olarak adlandırılan bu yeni problem karşısında, en yetenekli ve şirketlere en yüksek katma değeri sağlayacak çalışanları kendilerine çekip, onları bünyelerinde tutamayan işletmeler, rekabette zorlanmaya başlamışlardır. Yetenek savaşları, şüphesiz işgücünün daraldığı anlamına gelmemektedir; ancak her geçen gün artan işsizlik oranlarına rağmen, dünya çapında ciddi bir yetenek arayışı ve eldeki yetenekleri koruma gayreti gündeme gelmiştir.

Dünyanın yeni gerçekleri arasında, işletmelerin yetenekli çalışanlara duyduğu ihtiyaç, buna karşılık yetenekli insan arzının kısıtlılığı ve bu insanların uzun süreli istihdam edilmesi üzerine kurulan rekabetin gittikçe kızışması bulunmaktadır. Çalışanlar artık kendilerini geliştirebilecekleri, yenileyebilecekleri ve sürekli öğrenebilecekleri işletme ortamlarını tercih etmekte ve liderlerinden de kendilerine değer vermelerini, fikirlerine saygı göstermelerini ve onları teşvik etmelerini beklemektedirler. İşletmeler arasında insan kaynağı açısından yaşanan rekabete de bakıldığında, çalışanlarına bu ortamı sağlayamayan işletmelerin başarıyı yakalayamayacağı söylenebilmektedir.

İşletmeler bir taraftan, en önemli kaynağı olan "insan"ı kendisine katmak, gelişimini sağlamak, amaçları doğrultusunda en yüksek seviyede verim elde etmek

ve bağılılığını sağlamak durumunda iken; diğer taraftan da organizasyonda üretilen bilgi, deneyim ve bütünde oluşan işletme değerlerinin kişiye bağlı olarak kalmasını önlemek durumundadır. Bunun için açık iletişim ve paylaşım ortamlarında bu değerlerin sürekliliğini sağlamaları, bilgiyi düzenli şekilde kayıt altına almaları ve gerek duyulduğunda kişilerin ulaşmasını sağlamakla ilgili yeni iş süreçleri planlamaları, aynı zamanda şirket içi kritik bilgi, deneyim ve paylaşımı arttırmak üzere çeşitli platformları teşvik etmeleri gerekmektedir.

Şüphesiz, işletme içerisinde, tüm bu uygulamaları tek başına insan kaynakları departmanının sahiplenmesi ve uygulaması yeterli olmayacaktır. *Yetenek Yönetimi* anlayışı ile kastedilen, yetenekli çalışanların belirlenmesi, istihdamı, geliştirilmesi, uygun görevlere getirilmesi ve sadakatlerinin sürekliliğinin sağlanması konularında, işletmenin bir bütün olarak bu anlayışı benimsemesi ve hayata geçirmesidir.

Bu araştırmanın amacı, yukarıda kısaca özetlenen gelişmeler ve konunun kavramsal temelinden yola çıkarak işletmelerin, rekabette üstünlük elde etmelerine katkı sağlayacak yetenekli çalışanlarını uzun süreli istihdam edebilmeleri için, yetenek yönetimi uygulamalarından nasıl faydalandıklarını ve bu uygulamaların etkilerini ortaya koymaktır. Elde edilecek sonuçlar, incelenecek uygulama örneği gereği Türkiye’de finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerle sınırlıdır. Araştırma kapsamında aşağıdaki problemlerin cevapları aranacaktır:

- Rekabette öne geçebilmek için, işletmeler açısından “insan” ve “yetenek” faktörlerinin önemi nedir?
- İşletmelerde yetenekli insanların belirlenmesi, geliştirilmesi, yönlendirilmesi ve elde tutulmasında yetenek yönetimi uygulamalarının rolü nedir?
- Rekabetin yoğun olduğu sektörlerden biri olan finans sektöründe, yetenek yönetimi programları nasıl uygulanmaktadır?

Araştırmanın birinci bölümünde, konunun kavramsal çerçevesi ele alınarak açıklanmaya çalışılacaktır. Bu doğrultuda *yetenek* ve *yetenek yönetimi* kavramlarına yer verilecek; bilgi, beceri, yeterlilik gibi yetenek kavramıyla içiçe kullanılan terimler daha yakından incelenecek ve bu kavramlardan yola çıkılarak yetenekli

Çalışanların zellikleri ile yetenek savaşları olgusu ve buna zemin hazırlayan faktörler üzerinde durulacaktır.

İkinci bölümde, ağdaş yönetim yaklaşımlarından yetenek yönetimi ile bağlantılı olan konulara yer verilecek; stratejik insan kaynakları yönetiminin gelişimi, yetenek yönetimi ile bağlantısı, ayrıca günümüz insan kaynakları yönetimi anlayışı içerisinde “insan” ve “yetenek” kavramlarının önemi ele alınacaktır.

nc bölümde, yetenek yönetiminin temelleri ve kritik unsurları incelenecek; daha sonra işletmelerde yetenek yönetimi anlayışının yerleştirilmesine yönelik atılması gereken tüm adımlar ve uygulama esasları üzerinde durulacaktır. Temel olarak incelenen uygulama esaslarının ardından, son zamanlarda dünyada bu konuyla ilgili tartışılan konular ve yeni trendler ele alınacaktır.

Dördüncü ve son bölümde, yetenek yönetimi programlarının genel özellikleri üzerinde durulacak, daha sonra Türkiye’de bu programları kendi bünyelerinde uygulayan işletmeler kapsamında, finans sektöründe faaliyet gösteren bir bankadaki yetenek yönetimi programı ele alınacaktır. Bunun için öncelikle işletmenin genel yapısına ilişkin bilgiler verilecek; daha sonra insan kaynakları yapısı üzerinde durulacaktır. Araştırmanın devamında işletmede uygulanan yetenek yönetimi programı, ilgili süreçler ve uygulama esaslarıyla birlikte geniş bir Şekilde değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Sonuç kısmında ise, yetenek yönetimi uygulamalarının hem teorik hem de uygulama bölümünde ulaşılan sonuçları ortaya konmaya çalışılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE YETENEK YÖNETİMİNE ZEMİN HAZIRLAYAN FAKTÖRLER

1.1. YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMI

Bireysel yeteneklerin bir işletmenin performansı ve başarısındaki katkısını tanımlayabilmek için, öncelikle *yetenek* kavramının tanımını yapmak gerekmektedir. Aynı zamanda bireysel yeteneklerin ilişkili olduğu bilgi, beceri, tutum ve güdü kavramlarının tanımlanması, bu kavramların şirket performansına olan etkisini analiz etmek açısından da açıklayıcı olacaktır.

1.1.1. Yetenek Tanımı

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde “yetenek”, dört farklı şekilde tanımlanmaktadır:

- Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet
- Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite
- *Eğitim Bilimi* açısından kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır
- *Eğitim Bilimi* açısından dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü

Teorik tanımlamasının ötesinde, günümüz yönetim dünyasında yetenek kavramı yöneticiler tarafından farklı yönleriyle ele alınmaktadır.

Yöneticiler yeteneği, tekrar eden ve üretkenliğe geçirilebilecek bir düşünce, duygu ya da davranış kalıbı olarak tanımlarlar. Burada vurgu “tekrar eden” kelimesindedir.¹

¹ Marcus Buckingham ve Curt Coffman, **Önce Bütün Kuralları Yıkın**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2007, s.75

Bu kapsamda yetenekler, sık yapıldığı farkedilen davranışlar olarak da tanımlanmaktadır ve üretkenliğe geçirilebilecek tekrar eden tüm davranış kalıplarını içerir.

Yetenekler genellikle kalıtsaldır. Yetenek, potansiyel olarak yapabilme gücünü temsil eder. Örneğin, sözel / sayısal yetenek, iletişim yeteneği, ikna yeteneği..vb. kişinin birçok farklı alanda davranışlarını yönlendiren kalıtsal özellikleridir.

1.1.2. Bilgi, Beceri, Yetenek Arasındaki İlişki

“Bilgi” kelimesi Türk Dil Kurumu’nun sözlüğünde,

- İnsan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü,
- Öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, malumat,
- İnsan zekasının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü,
- Genel olarak ve ilk sezi durumunda zihnin kavradığı temel düşünceler olarak açıklanmaktadır.

Bilgiler, “bilincinde olunan şeylerdir”. İki tür bilgi vardır: Gerçeklere dayanan bilgi ve bilinen şeyler ve tecrübeler dayanan bilgi ile zaman içerisinde edinilen kavrayışlar.²

Gerçeklere dayanan bilgi öğrenilebilir bilgilerdir. Örneğin, bir satışı için sattığı ürünün özellikleri, gerçeklere dayalı bilgidir. Deneyimlere dayalı bilgiler ise, daha soyuttur ve öğrenilmesi biraz daha zor bilgilerdir. Bu tip bilgileri öğrenmek, insanların kendi inisiyatifindedir. Geçmiş deneyimlere bakarak çıkarımlar yapmak ve anlamlandırmayı gerektirir. Örneğin, bir mağaza yöneticisi müşterilerin satınalma alışkanlıkları doğrultusunda, özel günlerde hangi ürünleri ön plana çıkaracağını bilir veya bir eğitimci, sıkıcı konuları anlatırken, sınıfın ilgisini nasıl kendinde toplayacağını bilir.

Bazı anlayışlar daha kavramsaldır. Kim olduğunuzun bilinci ve başkalarına nasıl görüldüğünüz tecrübeler dayanan bilgidir. Zaman içerisinde kulak vererek öğrenilir. Aynı şekilde değerleriniz de tecrübeler dayanan bilgidir. Bazen ödünler

² Buckingham ve Coffman, a.g.e., s.90.

vererek, bazen de inandıklarınıza sarılarak seçimler yaparken hayatınızda bazı şeylerin daha önemli olduğunu anlarsınız. Bu önemli yanlar sizin değerleriniz olur ve gelecekte yapacağınız seçimleri yönlendirir. Bu değerlerin bazıları hayat boyu etkili olur ve değişmez, bazıları ise düşüncelerinizle birlikte değişir.³

Beceri'nin sözlük anlamına bakıldığında ise, kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği⁴ olarak tanımlandığı görülür.

Beceriler, bir işin “nasıldır”. Bir insandan diğerine aktarılabilen yeteneklerdir.⁵

Bilgi, beceri ve yetenekler bir kişinin performansını belirleyen en önemli unsurlardır. Bu üçü arasındaki fark, bilgi ve becerilerin kolaylıkla öğretilmesi, ancak yeteneğin kolay kolay öğretilmez oluşudur. Yetenekler, tekrarlanan fikir, duygu ve davranış kalıplarını oluşturan, zihindeki yollardır.

Bireysel yetenek kısmen doğuştan kazanılmış ve verisel nitelikte, kısmen de sonradan eğitimle geliştirilmiş bir yapısal özellikte olabilir. Ancak ister doğuştan veri olsun, isterse sonradan eğitimle geliştirilmiş bulunsun, yetenekler zaman sürecinde hemen ve kolayca geliştirilemez.⁶

Örneğin bir muhasebeci için mükemmeliyet tutkusu bir beceri değildir, bilgi de değildir; bir yetenektir. Eğer bir kişi bu yeteneğe sahip değilse, bunu ona aşlamak için yapılabilecek fazla bir şey bulunmamaktadır; ancak bu, sahip olduğu bir yetenek ise geliştirmesi için destek verilebilir, geliştirmesi sağlanabilir.

³ Buckingham ve Coffman, a.g.e., s.91.

⁴ Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=beceri&ayn=tam>, (Erişim Tarihi: 10.04.2009).

⁵ Buckingham ve Coffman, a.g.e., s.89.

⁶ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1996, s. 167.

1.1.3. Yeterlilik, Alışkanlık, Tutum , GÜdü ve Verimliliğin Yetenekle Bağlantısı

Teorik olarak bir işi yapma gücünü sağlayan özel bilgi, ehliyet olarak tanımlanan yeterlilik⁷ kavramı, bir kişinin işteki verimini etkileyen önemli unsurlardan bir tanesidir. Kişinin bir işteki yeterliliğini belirleyen faktörler arasında, sahip olduğu tutum ve alışkanlıklar bulunmaktadır.

Genel olarak tutum (davranış), bireyin çevresindeki herhangi bir konuya (canlı ya da cansız) karşı sahip olduğu bir tepki öneğilimini ifade etmektedir. Bireyler çevrelerindeki sayısız tutum konularını belli ölçütlere göre sınıflamakta ve bu sınıflara karşı tutum oluşturmaktadırlar. Belli bir konuda doğrudan deneyim edinmeleri veya başkalarından duyarak ya da yayın araçlarından edindikleri bilgilere dayanarak dolaylı yoldan tutum sahibi olabilirler. Tutumlar bireyin çevresi ile ilişkilerini kolaylaştırır; o nedenle, tutum konusunun sosyal psikolojide, toplumsallaşma süreci veya bireyin toplumsal davranışını açıklamada merkezi önemi olduğu söylenebilir.⁸

Alışkanlık kavramı da, tutum kavramıyla birlikte ele alınarak değerlendirilebilir. Alışkanlık, bir edim ya da etki karşısında canlı bir varlığın kazanmış olduğu değişmez tutum⁹ şeklinde açıklanmaktadır. GÜdü ise bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı doğuran, sürekliliğini sağlayan ve ona yön veren herhangi bir güç, dürtü ve dürtüler bileşkesi olarak tanımlanmaktadır.

Alışkanlıklar, zaman içerisinde kazanılan davranışlar olup; güdüler ise, içten gelen ve kişileri türlü tepkilere sürükleyen tepkiler olarak nitelendirilebilir. Genellikle iç ya da dış bir etki nedeniyle kişiler, güdülenir ve eyleme geçer.

⁷ Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=yeterlilik&ayn=tam>, (Erişim Tarihi: 10.04.2009).

⁸ Erdal Tekarslan ve Diğerleri, **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 278, 2000, s. 197.

⁹ Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=al%FD%FEkanl%FDk&ayn=tam>, (Erişim Tarihi: 10.04.2009)

İş verimliliği açısından bu kavramlar yetenek kavramıyla birlikte ele alındığında, aralarındaki ilişkiyi hem teorik hem de formülasyon olarak göstermek açıklayıcı olacaktır:

Yetenek terimi, bir kimsenin üstesinden gelebileceği şeyi veya potansiyel gücünü belirler; halbuki verim bir kimsenin bir görevi yapmaktan doğan başarısını ifade eder. Bu iki kavram arasında fonksiyonel bir ilişki mevcuttur. Bir kimsenin verimi veya gerçek olarak başarabildiği iş, onun yeteneğine ve iş yapma arzusunu arttıran güdülenmesine bağlıdır.¹⁰

Bu üç kavramın arasındaki ilişkiyi aşağıdaki formülle de açıklamak mümkündür:

Verim= Yetenek x GÜdülenme

Teorik olarak yukarıdaki şekilde açıklanan bu ilişkiyi örneklendirmek gerekirse; bir kişinin işyerinden kişisel amaçlarını gerçekleştirecek hiçbir çıkarı mevcut değilse, buradaki güdülenme sıfır olacak ve o kişi işyerine yeteneğinden hiçbir şey katmayacaktır. Fakat bütün kişisel arzu ve gereksinimleri karşılanıyor ve tam olarak güdüleniyor ise, güdülenme katsayısı bire eşit olacak ve kişi yeteneğinin tamamını işyerine kazandırma olanağı kazanacaktır.

Aynı zamanda verim, kişinin yeteneğine de bağlı olmaktadır. Eğer güdülenmenin yerine yetenek sıfır olsaydı, verim yine sıfırda kalacaktı. Şu halde verim, bu iki etmeden birinin artırılması halinde otomatik olarak artacaktır.¹¹

Yukarıda açıklanan kavramlar arası ilişki bütününe bakıldığında, bireysel olarak kişinin işyerine katabileceği faydanın ve gerçekleştirdiği verimin, sahip olduğu yeterlilik düzeyinin yanısıra, yetenek, tutum ve güdülenmesine bağlı olarak arttığı veya azaldığı söylenebilir.

¹⁰ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2001, s. 108.

¹¹ Erol Eren, a.g.e., s. 108.

1.1.4. Yeteneğin Performans Açısından Önemi

Geleneksel Yönetim anlayışı, işletme açısından bir kişinin seçilmesinde rol oynayan kriterler arasından öncelikle deneyim, zeka ve bireyin sahip olduğu kararlılığın bakılmasını teşvik eder.¹²

Üstün performansın deneyimden kaynaklandığını savunan anlayışın yanısıra, farklılığı yaratanın zeka olduğunu ve bir kişinin zeki olduğu sürece tüm zorlukların üstesinden gelebileceğini savunan bir anlayış da bulunmaktadır.

Bir diğer görüşe göre ise, üstün performansla götüren en önemli kriter azim ve kararlılıktır¹³. Bir pozisyonun gerektirdiği teknik bilgi ve becerilerin öğretilebileceği, fakat başarmak için gerekli olan arzu ve engelleri aşma kararlılığının öğretilmeyeceği savunulmaktadır. Bu görüşlerin hepsi doğrudur; deneyim, zeka, azim ve kararlılık performans üzerinde yadsınamaz bir etkiye sahiptir. Ancak bireyin performansı üzerindeki asıl yönlendirici etken, sahip olduğu yetenekler bütünüdür. Bütün diğer faktörler eşitken (eğitim, bilgi, deneyim, azim..vb.), aynı pozisyondaki iki kişiden birinin diğerine göre daha üstün bir performans göstermesini açıklayan faktör, sözkonusu kişinin sahip olduğu yeteneklerdir.

Performans ile yetenek arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, performans, dolayısıyla verimlilik yeteneğin doğrusal bir fonksiyonudur. Performans derecesini sadece yetenekten bağımlı kabul edilirse, performansın, doğuştan kazanılmış ve sonradan eğitim ve deneyimle geliştirilmiş yetenekler bütünü olduğu söylenebilir.¹⁴

1.1.5. Yetenekli Çalışanlar ve Özellikleri

Yeteneğin önemini gözden geçirirken Bradford Smart, üstün yetenekli liderlerin üretkenliklerinin, ortalama liderlere göre %94 oranında daha yüksek olduğunu; daha yetenekli yatırım bankacılığı yöneticilerinin, ortalama yöneticilerden iki kat daha üretken olduklarını; programcılardan en üst %3'lük dilimde yer alanlarının, ortalama programcılardan %1200 daha fazla kod satırı ürettiklerini ve en

¹² Buckingham ve Coffman, a.g.e., s. 71.

¹³ Buckingham ve Coffman, a.g.e., s. 72.

¹⁴ Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1990, s.152.

üst %3'lük dilimde bulunan satışçıların ortalamadan %250 daha verimli olduğunu keşfetmiştir.¹⁵

Bir işletmenin başarısını sürdürmesi, yeni trendleri yakalayarak gelişmesi ve performansını her zaman en üst seviyede tutabilmesi için, yetenekli çalışanlarının olması ve bu çalışanların işletmelerde doğru işlerde yer alması gerekmektedir.

Bir çalışanın yeteneklerini geliştirmesine yardım etmenin en iyi yolu ona yeteneklerine uygun bir iş bulmaktır. Bu tür işler bulabilen çalışanlar özeldir. Bu insanlar birinin onlara yapmaları için para ödediği işi doğal olarak yapabilme yetisine sahip kişilerdir. Bu insanlar haklı olarak “yetenekli” olarak tanımlanır.¹⁶

Yetenekli çalışanların temel özelliklerine bakıldığında, değişim ve gelişime olan eğilimlerinin sürekli olduğu görülür. Genellikle kısıtlanmaya gelemeler; hırslı, akıllı ve yaratıcı olmalarının yanısıra sürekli öğrenmek ve gelişmek isterler. Şirketleri için değer yaratırlar; ancak aynı zamanda çoğunlukla övgü ve takdire gereksinim duyarlar.

Bir yönetici koçu, yönetim danışmanı ve eski bir Harvard Tıp Okulu psikiyatri bölümü öğretim üyesi olan Steven Berglas'a göre, birinci sınıf oyuncular, çoğu zaman bilinçsiz olan övgü ve takdire yönelik gereksinimlerinin özenle yönetilmemesi durumunda, kendileri için tahrip edici, şirketler için de verimsiz olacak şekilde yokolup gideceklerdir. Kilit nokta, birinci sınıf oyuncularını neyin memnun ettiğini anlamaktır.¹⁷

Başarı duygusu ve takdir, onları en çok motive eden faktörlerdir. Bu nedenle en zorlu işlerin üstesinden gelmeye hazırdırlar. Yetenekli kişiler, genellikle sınırlarını sonuna kadar zorlarlar ve böylece üstlendikleri tüm görevlerde daha çok ve daha iyi iş üretirler. Ancak burada da kritik olan nokta, onları sıradan insanlardan ayıran geri adım atamama özellikleridir.

¹⁵ Dave Ulrich ve Norm Smallwood, **Liderlik Markası**, Çev. Fadime Kahya, Harvard Business School Press, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2009, s. 8.

¹⁶ Buckingham ve Coffman, a.g.e., s. 101.

¹⁷ Steven Berglas, “Birinci Sınıf Oyuncular Nasıl Üretken Olur”, **Harvard Business Review**, MESS Yayın No: 552, 2008, s.94.

Sıradan insanlar belirsiz taleplerin kendilerini rahatsız ettiği durumlarda, genellikle nasıl geri adım atacaklarını bilirler, ama kendinden emin olmayan aşırı başarılı kişiler, beklentileri aşarlar, zira takdir kazanmak için çaba gösterirken rahatlık bölgelerinin dışında çalışmaya hazırdırlar.¹⁸

Ancak üstün performansın devamını sağlamak için, yöneticiler, yıldız icracılarına, onların tükenmelerini istemediklerini anlatabilmelilerdir. İşletmelerde yetenekli çalışanların sahip oldukları ekstra özellikleri, kendi lehlerinde harekete geçirmeyi ve aynı zamanda bu çabayı sürekli kılmayı başaran yönetimler, şüphesiz ki daha üstün bir performansa sahip olacaklardır.

1.1.6. Yetenek Yönetimi Tanımı

Yetenek Yönetimi'nin ansiklopedik tanımı, yeni işe başlayanların kuruma uyum sağlaması/geliştirilmesi, mevcut çalışanların bağlılıklarının sürdürülmesi, üstün yetenekli çalışanların cezbedilmesi ve kuruma kazandırılması süreçlerini kapsamaktadır.¹⁹

Kurumsal yapı içinde *yetenek*, çalışanların sahip olduğu kapasiteyi en etkili şekilde kullanarak, şirket performansına kısa ya da uzun vadede kattığı değer olarak özetlenebilir. *Yetenek Yönetimi* ise, bu kapasiteye sahip kişilerin belirlenmesi, işe alınması, geliştirilmesi, şirkete sadakatle bağlanmasının sağlanması ve belli bir strateji izleyerek kilit görevlere yerleştirilmesi olarak açıklanabilir. Bu kapsamda yetenek yönetimi, yeteneği kuruma kazandırmakla bitmez; önemli olan, bu yetenekleri işletme içinde organize etmek, doğru görev ve sorumluluklarla eşleştirerek kişiyi bireysel ve kurumsal hedeflerin gerçekleşmesi dahilinde yönlendirmektir.

Yetenek yönetimi bu nedenle tek bir uygulamayı değil, birden çok uygulamayı kapsayan bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte;

¹⁸ Berglas, a.g.e., ss. 98-99.

¹⁹ "Talent Management", from Wikipedia, the free encyclopedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Talent_management (Erişim Tarihi: 19.09.2009).

- Üstün yetenekler için kariyer yollarının ve ödüllendirme programlarının tanımlanması ve geliştirilmesi,
- Kilit pozisyonların ve yedekleme sistemlerinin tanımlanması,
- Her bir yatırım kategorisinde yetenek havuzlarının “üstün yetenekli, yetenekli, güvenilir çalışan ve uyumsuz çalışan” olarak sınıflandırılması ve her kategoride bu sınıfların uygun şekilde yönetilmesi söz konusudur.²⁰

Bir işletme içerisinde yetenek yönetimi anlayışının yerleşmesi ve kurum kültürünün bir parçası haline gelmesi için, en üst düzeyden başlayarak sahiplendirilmesi ve en alt tabana kadar yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Öncelikle, kuruluş kültürü ile temel amaç, strateji ve hedefleriyle bütünleşik bir yetenek yönetimi stratejisi belirlenmelidir. Bu strateji geliştirilirken aynı zamanda, kilit iş ve yönetim süreçlerine odaklanılmalı ve gelecekte stratejik olarak gereksinim duyulacak kritik kadrolar ve bunlar için gerekli yetkinlikler belirlenmelidir. Bu çerçevede kuruluşun da yüksek performansa ve sonuç odaklı bir kültüre sahip olması beklenir.²¹

En yetenekli kişilerin cezbedilmesi önemli olmakla birlikte, yeterli değildir. Yetenekli kişilerin kuruma bağlılığının sağlanması için etkin geliştirme ve rehberlik programlarıyla değerlendirilmelerini sağlamalı; gelişim alanlarına göre yönlendirmelerde bulunulmalı ve işletme içerisinde katma değer yaratabilecekleri ortamlar sağlanmalıdır. Burada kritik olan nokta, çalışanların başarısı ve gelişim fırsatlarının kuruluşun değerlerine ve iş sonuçlarına olan katkıları ve potansiyellerine göre değerlendirilmesidir. İşletme içerisinde yüksek performans gösteren çalışanların fark yaratan performanslarının diğerlerinden farklı olarak değerlendirilmesi ve buna göre esnek ve yaratıcı tanıma ve ödüllendirme programlarının uygulanması sistemin başarısını büyük ölçüde etkilemektedir.

²⁰ Lance A. Berger and Dorothy R. Berger, **The Talent Management Handbook**, Newyork: The McGraw-Hill Companies, 2004, p.21.

²¹ Nilsen Altıntaş, “Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi”, Nilsen Altıntaş ile Stratejik Liderlik, Yetenek Yönetimi, 29.12.2003, <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/249410.asp> (Erişim Tarihi: 20.09.2009), par:6.

1.2. YETENEK YÖNETİMİ'NİN TARİHÇESİ VE YETENEK SAVAŞLARI OLGUSU

Kuruma katma değer sağlayan çalışanların cezbedilmesi ve bağlılıklarının sağlanması süreci, kurumlar arasında gittikçe daha fazla rekabete dayanmakta ve stratejik önem kazanmaktadır. Hızla değişen günümüz dünyasında insan kaynağının en değerli sermaye konumuna gelmesi sonucu, yetenek savaşları gibi bazı yeni kavramlarla tanışmış bulunuyoruz. Bu bölümde öncelikle bu kavramın kapsamı, nasıl ortaya çıktığı ve nasıl önem kazandığı üzerinde durulacaktır.

1.2.1. Yetenek Savaşları Olgusu

Yetenek Savaşları, 1980 sonrası iş dünyasında meydana gelen değişimler ve bilgi toplumuna geçiş ile birlikte yaşanmaya başlamıştır.

Yetenek savaşları olgusu, hizmete dayalı bilgi ekonomisinin hüküm sürdüğü günümüz dünyasında en nitelikli insanları biraraya getiren şirketlerin rekabette üstünlük kazanacağını vurgulamaktadır. En yetenekli ve şirketlere en yüksek katma değeri sağlayacak çalışanları kendilerine çekip, onları şirketlerinde tutamayan işletmeler rekabette zorlanacaklardır.

Yetenek savaşları, şüphesiz işgücünün daraldığı anlamına gelmemektedir. Ancak küresel ekonomide rekabet koşullarına uyum gösterebilecek, fırsatları değerlendirebilecek yetenekli çalışanların arzındaki kıtlığı ifade etmektedir. Her geçen gün artan işsizlik oranlarına rağmen, dünya çapında ciddi bir yetenek eksikliği sorunu yaşanmaktadır.

Manpower Inc.'ın 2008 yılında 32 ülke ve yaklaşık 43.000 çalışanı kapsayan "Talent Shortage" (Yetenek Kıtlığı) araştırmasının sonuçlarına göre, global düzeyde işverenlerin doldurmakta en çok sıkıntı çektiği ilk on pozisyon sırasıyla, kalifiye beden işçileri, satış temsilcileri, teknik elemanlar (özellikle üretim/operasyon, makinistlik ve bakım), mühendisler, yönetici/uzmanlar, yönetici asistanları,

sürücüler, finans uzmanları ve muhasebeciler ile IT elemanları (özellikle program yazılımcıları ve geliştirme uzmanları) olarak belirlenmiştir.²²

Çalışma yaşamında insan kaynağının öneminin en üst seviyelere çıkması, rekabet avantajı yaratmada insanın en değerli sermaye konumuna gelmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Bu noktada önem kazanan yetenek savaşlarına zemin hazırlayan en önemli faktörler:

- Uluslararası rekabet / globalleşme,
- Haberleşme ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler,
- Demografik değişimler ve değişen işgücü profili olarak özetlenebilir.

Yetenek Savaşları'na Zemin Hazırlayan Faktörler bölümünde bu gelişmelere detaylı olarak değinilecektir. Ancak bu konuya geçmeden önce, yetenek savaşları kavramının doğuşunda temel rol oynayan bilgi ekonomisi'ne geçiş ve bu kavramın isim sahipliğini yapan McKinsey Araştırması'na yer verilecektir.

1.2.2. Bilgi Ekonomisine Geçişle Birlikte Yetenek Savaşlarının Doğuşu ve Tarihsel Gelişimi

Yetenek savaşları ve yetenek yönetimi kavramları 1990'lı yıllardan itibaren ortaya çıkmış ve çokça tartışılmaya başlanmıştır. Ancak bu döneme gelinceye kadar 1980'lerde yaşanan başka bir gelişme, yetenek savaşlarının da iş dünyasında hızla önem kazanmasına sebep olmuştur. *Bilgi Ekonomisi* diğer bir deyişle *Yeni Ekonomi*, servet yaratmada bilginin öne geçtiği dönemi tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Bu dönemde, maddi sermayenin yerini entellektüel sermaye almıştır.

Bilgi ekonomisinin tarihsel arka planına bakıldığında önemli buluş ve gelişmelerin bu süreci beslediği görülür.

²² Manpower, "Talent Shortage Survey 2008 Global Results", http://files.shareholder.com/downloads/MAN/320693262x0x189693/9adcf817-96cf-4bb3-ac68-038e79d5facf/Talent%20Shortage%20Survey%20Results_2008_FINAL.pdf, (Erişim Tarihi:12.08.2009)

İnsanlık ilk bilgi devriminin şafağını 1455 yılında yaşamıştır. John Gutenberg'in baskı makinesini icat etmesi enformasyonu her zamankinden daha fazla ulaşılabilir kılmıştır. Beş yüzyıl kadar sonra radyo ve televizyon hayatımıza hükmetmeye başladığında insanlık ikinci dalgayla sarsılmıştır. 1990'ların başları ise, üçüncü dalganın gelişine sahne olmuştur; Time dergisinin kısa bir süre önce belirttiği gibi, 500 TV kanalı yerine artık milyonlarca web sitesi bulunmaktadır.²³

Bilgi toplumuna geçişin tarihçesi daha kapsamlı analiz edildiğinde, Sanayi Devrimi sonrasında özellikle teknolojik gelişmeler temelinde yaşanan köklü değişimlerin etkisi ve İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra dünyanın önde gelen gelişmiş ülkelerinin her alanda bilgi teknolojisinin kullanımına öncelik vererek yüksek verimlilik elde etmesinin bilgi ekonomisinin güçlenmesine sebep olduğu görülmektedir. Bilgi Toplumu, 1950 ve 1960'larda ABD, Japonya ve Batı Avrupa ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerde bilgi teknolojilerinin giderek artan kullanımıyla ortaya çıkmış bir aşamadır. Bu sürecin en önemli özelliği, tarım, sanayi, hizmetler gibi sektörlerin yanısıra eğitim, sağlık, iletişim gibi alanlarda da kullanılabilir olmasıdır. Bu nedenle, bilgi toplumundaki gelişmeler kısa sürede üretimin ve verimliliğin artmasına yol açmış ve yeni teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmeleri de teşvik etmiştir. Tüm bu gelişmeler yeni ekonominin temelini oluştursa da, bilgi ekonomisini tetikleyen asıl önemli icad, şüphesiz ki bilgisayarın bulunmasıdır.

Buharlı makine, ilk Sanayi Devrimi için neyse, bilgisayar da Bilgi Devrimi için o olmuştur; yani tetikleyicisi, ama daha da önemlisi sembolüdür. Bugün neredeyse herkes ekonomi tarihinde hiçbir şeyin, şimdiye kadar Bilgi Devrimi kadar hızlı gelişmediğine ya da ondan daha büyük etkiye sahip olmadığına inanmaktadır.²⁴

Bilgi ekonomisi, bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve dönüştürülmesinin yanısıra dağıtım süreçlerini kapsamaktadır. Bu sürecin tüm aşamalarında bilgisayarlar başrol oynamaktadır. Çünkü bilginin işlenmesi, elde edilmesi ve

²³ Kjell A. Nordstrom ve Jonas Ridderstrale, **Delifışeklik: Sermayeyi Dans Ettiren Yetenek**, Çev. Ergin Koparan, İstanbul: Profilo Dağıtım, 2000, s. 21.

²⁴ Peter F. Drucker, **Geleceğin Toplumunda Yönetim**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2003, s.15.

dağıtılması süreçleri, iletişimi sağlayan bilgisayarlar (bütün süreci kontrol eden yazılım süreci) ve tabii insan faktörü sayesinde sürdürülebilmektedir. Bilgi ekonomisinde ürün ve hizmetlerin en önemli özelliği, bilginin temel üretim faktörü olarak ön plana çıkmasıdır. Bilgi ekonomisinde, beşeri sermaye ve fiziksel sermaye, entellektüel sermayeyi tamamlamada büyük bir rol üstlenir. Gerek enformasyon teknolojilerinin kullanımı, gerekse üretim ve nitelikli işgücü talebini artırır.

Genel olarak bilgi ekonomisinin ve özelde bilgi ve iletişim teknolojilerinin işgücü piyasalarına doğrudan ve dolaylı çeşitli etkileri bulunmaktadır. Öncelikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin ekonomi içindeki yerinin gittikçe artması ve bu alanın başlı başına bir sektör haline gelmesiyle birlikte yeni istihdam olanakları doğmuştur. Bu teknolojilerin ekonominin genelinde daha çok kullanılmasıyla birlikte uzmanlık ve başlangıç düzeyinde bu teknolojileri kullanma becerisine sahip kişilerin istihdamına olan talep artmıştır. Nitekim, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki istihdam artışı diğer birçok sektördeki istihdam artışının hayli üzerinde olmuştur. OECD ülkelerinde 1995-1999 yılları arasında yıllık %3 düzeyinde artış gösteren bilgi ve iletişim teknolojileri istihdamı, istihdam büyümesine en fazla katkı yapan sektör olmuştur. 2001 yılında 23 OECD ülkesinde onyediy milyon kişi bilgi ve iletişim sektörlerinde istihdam edilmiştir. Bu rakam, toplam özel sektör istihdamının % 6.3'ü düzeyindedir.²⁵

İstihdam alanındaki nitelikli işgücü ihtiyacı her geçen gün biraz daha artmış; bunun yanında rekabette üstünlük yaratmak isteyen işletmelerin bu üstünlüğü yapılandıracak ve sürekliliğini sağlayacak kritik öneme sahip çalışanları bünyelerine katmak ve elde tutmak için verdikleri mücadele, yetenek savaşlarının temelini oluşturmuştur.

1.2.3. McKinsey Araştırması

Mc Kinsey & Company'nin 1997 yılında Amerika'da yaptığı, yaklaşık bir yıl süren ve 77 şirkette yaklaşık 6.000 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırma

²⁵ "Genel Olarak Bilgi ve İletişim Teknolojileri İstihdam İlişkisi", Beşinci Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 3-5 Kasım 2006, Kocaeli, <http://iibf.kou.edu.tr/beykon>, (Erişim Tarihi:20.07.2009), s.2.

ile aynı şirketin 2000 yılında 35 büyük ölçekli ve 19 orta ölçekli firmada yaptığı araştırmaların sonuçları²⁶, yetenekli kişilerin şirket performansı üzerindeki kritik önemini ortaya koymuştur. Katılımcı sayıları Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Yetenek Savaşları 1997 ve 2000 Araştırmaları Katılımcı Sayıları

	1997	2000
İşletme Sayısı		
Büyük Ölçekli Firmalar	77	35
Orta Ölçekli Firmalar	yok	19
Katılımcı Sayısı		
Yönetim Kurulu Üyeleri	360	400
Üst Düzey Yöneticiler	5600	4100
Orta Düzey Yöneticiler	yok	2400
İK Uzmanları	72	Yok
Toplam Katılımcı Sayısı (İK Uzmanları Hariç)	5960	6900

Kaynak: Ed Michaels, Helen Handfield-Jones ve Beth Axelrod, **The War For Talent**, Boston: Harward Business School Press, 2001, p.22.

Anketler, işletmelerin yetenek yönetimi sistemlerinin detaylarına göre oluşturulmuş; yüksek performans gösteren firmalarla, orta düzeyde performans gösteren işletmeler arasındaki farklara dikkat çekilmiştir. Aynı zamanda işletmelerin yetenek havuzları sorgulanmış, bu havuzları nasıl yönettikleri analiz edilmiştir. 1997 ve 2000’de yapılan bu iki araştırmanın temel amacı, işletmelerin nasıl güçlü bir yetenek havuzu oluşturduklarını, en yüksek ikiyüz yönetsel pozisyon için yetenekleri nasıl cezbettiklerini, kuruma kazandırdıklarını ve geliştirdiklerini, ayrıca ileride yönetsel pozisyonlara yükselebilecek genç yetenek hattını nasıl oluşturduklarını analiz etmektir.

1997 yılındaki araştırmaya katılan 6000 uzmandan sadece %23’ü yetenekli insanları firmalarına çekebildiklerini söylemiş ve sadece %10’u sahip oldukları yüksek potansiyelli çalışanların tümüne yakınıni ellerinde tutabildiklerini ifade etmiştir. Elde edilen bulgulara göre yüksek performans gösteren şirketleri, orta derecede performans gösteren şirketlerden ayıran en önemli özellik, daha iyi insan kaynakları süreçleri değil, yeteneğin önemine duyulan güçlü inançtır.

²⁶ Ed Michaels, Helen Handfield-Jones ve Beth Axelrod, **The War For Talent**, Boston: Harward Business School Press, 2001, ss. 9-14.

Yapılan bu araştırma sonuçları göstermiştir ki, gelecek yirmi yılın en önemli kurumsal kaynağı, “yetenek” olacaktır. Yetenekler, kültürlü, akıllı, teknik olarak donanımlı, global anlamda parlak ve operasyonel anlamda atak profesyoneller olarak özetlenirken, yeteneğe olan talebin gitgide artacağı buna karşılık arzın gitgide azalmakta olacağı belirtilmiştir.

Mc Kinsey’in yaptığı araştırmada yetenek savaşları öncesi ve sonrasındaki gerçekler, Tablo 2’de belirtilmiştir.

Tablo 2: Yetenek Savaşları’nın Yarattığı Yeni İş Dünyası

<u>ESKI GERÇEKLER</u>	<u>YENI GERÇEKLER</u>
Çalışanlar firmalara ihtiyaç duyar	Firmalar çalışanlara ihtiyaç duyar
Makine, sermaye, coğrafya rekabetsel ihtiyaçtır	Yetenekli çalışanlar rekabetsel ihtiyaçtır
İyi yetenek biraz fark yaratır	İyi yetenek büyük fark yaratır
Çalışılacak iş az bulunur	Yetenekli insan az bulunur
Çalışanlar sağdik ve işler güvenlidir	Çalışanlar iş değiştirebilir ve sözleşmeleri kısa surelidir
Çalışanlar kendilerine sunulan standart paketlere imza atar	Çalışanlar artık standart paketten çok daha fazlasını talep ediyorlar

Kaynak: Ed Michaels, Helen Handfield-Jones ve Beth Axelrod, **The War For Talent**, Boston: Harward Business School Press, 2001, p.6.

Araştırmanın gösterdiği en önemli sonuçlardan biri, gücün işletmelerden çalışanlara geçmiş olmasıdır. Aynı zamanda, mükemmel yetenek yönetimi, rekabetsel avantaj sağlamaktadır.

İşletmelerin kendilerine rekabetçi avantaj sağlamaları için gereken beş aksiyon, araştırmanın sonuçlarına göre aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

- Yetenek anlayışı benimsenmeli,
- Yetenekli çalışanlar ödüllendirilmeli,
- İşe alım stratejileri yenilenmeli,
- İşletmelerde gelişim planları yapılandırılmalı,
- Çalışanlar farklılaştırılmalı ve yarattıkları farka göre değerlendirilmelidir.²⁷

²⁷ Ed Michaels, Helen Handfield-Jones ve Beth Axelrod, a.g.e., p.11.

1.3. YETENEK SAVAŞLARI'NA ZEMİN HAZIRLAYAN FAKTÖRLER

Bilgi ekonomisinin doğuşu, yetenek savaşları olgusunun ortaya çıkmasında en önemli faktör olarak dikkat çekmektedir. Bunun temel nedeni de insan faktörünün rekabet üstünlüğünde ön plana çıkmasıdır.

İçinde bulunulan çağ, zaman ve yeteneğe dayanmaktadır. Zaman ve yetenek satılmakta, kullanılmakta, organize edilmekte, kiralanmakta ve paketlenmektedir. En hayati kaynak, her gün saat beş civarında ayaklanıp bürodan çıkmaktadır.²⁸

İnsanı ve yeteneği bu derece önemli hale getiren koşullar şüphesiz sadece bilgi ekonomisinin gelişimiyle açıklanamaz. İşletmelerin çevresel faktörlerindeki değişimler bir bütün olarak bakıldığında yetenek savaşlarını tetikleyen diğer faktörler olarak sıralanabilir. Tüm dünyada artan işletme sayısı ile işletmelerin faaliyet anlayışlarındaki değişimler sonucu üstün nitelikli çalışanlara duyulan ihtiyacın artması, gelişen teknoloji ve değişen işgücü profilleri sonucu çalışanların işletmelerden beklentilerinin değişmesi ve aynı zamanda çalışanların işyerlerine olan bağlılıklarının azalması olarak özetlenebilir.

1.3.1. Küreselleşme ve Değişen Ekonomik Düzen

20. yüzyılın sonlarında sosyal, ekonomik, politik ve kültürel alanda dünyada esen değişim rüzgarları, devletleri, işletmeleri ve bireyleri hızla etkisi altına alarak, yeni bir dünya düzeninin kurulmasına yol açmıştır. Dünya hızla değişmiştir. Dünyayı yeniden yapılandıran bu değişime *küreselleşme süreci* denilmektedir. Küresel değişim, kaynakların üretimini / tüketimini dünya ölçeğinde değiştirmesi ve coğrafi anlamda iktisadi faaliyetlerin yeniden organize edilmesi ile gündeme gelmiştir.

Pazarlar ve ürünler artık daha küreseldir. Kaynaklar dünyanın her yerinden alınabilmekte, ürünler her yerde satılmaktadır. Birçok organizasyon ürünlerinin imalatını, hizmet alımlarını ve yazılım geliştirmeyi dünyanın çok uzak ve farklı yerlerindeki kişi ve kuruluşlara yaptırmaktadır. Parasal kaynaklar, yeni fikirler,

²⁸ Kjell A. Nordstrom ve Jonas Ridderstrale, a.g.e., s. 33.

ürünler ve hizmetlere yatırım için dünyanın her yerine sınır tanımaksızın aktarılabilmektedir.²⁹

Günümüzde iletişim ve ticaret, sınırları yok etmekte, daha önceleri kapalı olan piyasalar küresel ticarete açılmaktadır. 21. yüzyılın küresel pazarında rekabetçi avantaj elde etmeye çalışan işletmeler, insani sermaye ve bilgi teknolojisinin gücünü ellerinde tutmaya çalışmaktadırlar.

Yeni milenyumda rekabetçi ve yönetsel gereksinimlere bakıldığında, hızlı, önemli ve kesintili değişimlerin yaşandığı, küresel ve yüksek derecede karmaşık bir çevre ile karşılaşmaktayız. Bu çevrenin gereksinim duyduğu yönetsel kabiliyet ve eylemler ise; örgütsel ve stratejik esneklik, atik yöneticiler, beşeri sermayenin yapılandırılması, teknoloji ve yapay zeka, örgüt içerisinde çoklu kariyer haritaları ve kariyer portföyünün geliştirilmesi, bilginin yaratılması, yayılması ve uygulanması biçiminde sayılabilir.³⁰

Özetle küreselleşen dünya ve değişen ekonomik düzende, tüketim alışkanlıkları değişmiş; ticaret ve ekonomi dijitalleşmiş; esnek, dinamik, değişken ve tempolu piyasalar ve yeni çevreler ortaya çıkmış; rekabet sınırötesi bir nitelik kazanmıştır. Tüm bu gelişmelerin sonucunda da işletmelerin rekabette fark yaratan unsur olarak insan kaynağına yaklaşımı da, sözkonusu insan kaynağının yapısı ve beklentileri de değişmiştir.

1.3.2. Enformasyon / Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmeler

Enformasyon teknolojisi ürünleri olan bilgisayarlar, telefon, fax, modem ve internet her yerde ve hemen her insanın ulaşabileceği bir şekilde bulunmaktadır. Günümüzde, enformasyon teknolojisinde *minyatürleşme* ve *bütünleştirme* şeklinde iki trend yaşanmaktadır. Minyatürleşme ile, telefonlar ve bilgisayarlar küçülüp cebe, ele sığacak duruma gelirken; bütünleştirme ile de ses, veri, görüntü ve formların aynı

²⁹ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004, s. 22.

³⁰ Tamer Keçecioglu, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Sistem Yayınları, 2006, s.3.

yerde toplanmasını sağlayarak multimedia internet teknolojilerine imkan yaratmaktadır.³¹

Başdöndürücü bir hızla gelişen teknoloji, hemen hemen her gün yeni bir ürün veya hizmetle ortaya çıkarken, tüketim anlayışı ve tüketicinin beklentileri de değişmektedir. Artık en iyi fayda sağlayan ürün /hizmeti en ucuza bulmak sadece bir bilgisayarın tuşları kadar uzak bir mesafededir. Bu durum tüm pazarı ve her endüstriyi değiştirmekte ve dönüştürmektedir.

Günümüzün dijital enformasyon teknolojisi hemen her endüstriyi etkilemektedir. Demiryolları, petrol ve otomobil 19. ve 20. yüzyılın endüstri çağı için ne ifade ediyorsa, bu teknoloji de 21. yüzyılın bilgi çağı için aynı şeyi ifade etmektedir. Bu teknoloji, üretim ve hizmetlerde verimliliği çok yükselten, maliyetleri düşüren ve yeni iş yapma yollarını yaratan bir dönüşüm teknolojisidir.³²

Gelişen ve değişen bu yeni sistemler sayesinde de yetenek savaşları, öncelikle bilişim sektöründe yaşanmaya başlamıştır. Çünkü bilişim endüstrisi ve internet geliştikçe yeni işler ve yeni becerilere ihtiyaç duyulmuştur. Bu sektördeki istihdam artışı, hem bilişim teknolojilerinde uzman olan kişileri, hem de bilişim teknolojileri kullanıcılarını kapsamaktadır.

Bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) uzmanlarının toplam istihdam içindeki payı, 2001 yılı itibariyle ABD’de %4, AB’de de %3 civarında bulunmaktadır. BİT kullanıcıları ise aynı yıl itibariyle, AB’de toplam istihdamın %22’sini, ABD’de ise yaklaşık %21’ini oluşturmaktadır. Yani, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gerektirdiği niteliklere sahip işgücü, uzmanlık düzeyine göre, dar anlamdaki BİT sektörünün dışında başta finans, muhasebe, sigortacılık, emlak, elektronik ürün imalatı sektörleri olmak üzere ekonominin geniş bir kesiminde istihdam olanağı bulabilmektedir.³³

³¹ İsmet Barutçugil, a.g.e., s.22.

³² İsmet Barutçugil, a.g.e., s. 23.

³³ “Genel Olarak Bilgi ve İletişim Teknolojileri İstihdam İlişkisi”, Beşinci Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 3-5 Kasım 2006, Kocaeli, <http://iibf.kou.edu.tr/beykon>, (Erişim Tarihi: 20.07.2009), s.2 .

Bilişim ve enformasyon teknolojisindeki bu gelişmeler, bir taraftan istihdam oranlarını ve yapısını şekillendirirken, diğer taraftan da çalışma koşulları ve işletme/çalışan beklentilerini de değiştirmekte ve çeşitlendirmektedir.

Enformasyon ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler arttıkça, yeni çalışma türleri oluşmakta, fiziki ofis ortamlarından çıkılarak, işin tamamen veya kısmen ofis dışında yürütülmesi gündeme gelmektedir. Örneğin, evden çalışma, telefon ve internet hattı üzerinden farklı hizmetler sunma gibi çalışma biçimleri ortaya çıkmaktadır. Bu tip farklılaştırılmış çalışma koşulları, daha esnek çalışma şartlarını da beraberinde getirmekte ve günümüz çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini de şekillendiren faktörler içerisine girmektedir.

1.3.3. Demografik Değişimler

Dünyada demografik alanda “nüfuslaşma” ve “yaşlanma” adı verilen iki değişim yaşanmaktadır.³⁴

- *Nüfuslaşma*: Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde hızlı nüfus artışı sözkonusudur ve bunun sonucunda sorunlar (yoksullaşma, işsizlik, göç vs.) giderek ağırlaşmaktadır.
- *Yaşlanma*: Özellikle gelişmiş ülkelerde genç nüfusun azalması ve yaşlı nüfusun artması gündemde bulunmaktadır. Gelişmiş ülkelerde ortalama yaşam beklentisinin yükselmesi ve nüfus artış hızının azalması yaşlı nüfusun çoğalmasına neden olmaktadır.

Dünyadaki nüfus değişimine tarihsel bir periyod içinde bakıldığında bu evrimin, doğurganlık ve ölüm oranları, göç trendleri ve bölgelerarası kalkınma farklılıklarıyla bağlantılı olduğu görülmektedir.

1900'den önce dünyada nüfus artışı yavaş, nüfusun yaş yapısı büyük ölçüde sabit, 65 yaştan daha uzun yaşayan kişi sayısı da görece daha düşük bulunmaktaydı. Bu durum, yaşam beklentisinin uzaması ile 20. yüzyılın ilk yarısında değişmeye

³⁴ Coşkun Can Aktan, “Değişen Dünya ve Yeni Dinamikler”, http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/degisim/aktan-yeni-dinamikler.pdf, (Erişim Tarihi: 07.08.2009), s. 9.

başlamıştır. 20. yüzyılın ikinci yarısı ise bu geçiş sürecinde ikinci bir aşamanın başlangıcı olmuştur. Doğurganlık oranlarının neredeyse yarı yarıya düşmesiyle nüfus artışı yavaşlamış, genç nüfusun toplam nüfusa oranı azalmış ve dolayısıyla yaşlı nüfusun toplam nüfus içindeki payı artmıştır.³⁵

Global düzeyde yaşanan gelişmiş ülkelerdeki yaşlanma ve gelişmekte olan ülkelerdeki nüfuslaşma eğilimi, beraberinde bir ülkeden diğerine sürekli hareket eden, farklı kültürlerde uzmanlık alanına göre görev alan modern çağın göçebe profesyonellerini yaratmıştır; bu profesyonellerin hareketliliği de yetenek savaşlarına zemin hazırlayan bir neden olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yeni çalışan tipi, hem işletmeler hem de devletler için bazı avantajları ve dezavantajları beraberinde getirmektedir.

Gelişmekte olan ülkelere doğru vasıflı işgücünün dolaşımı, gelişmekte olan ülkeler açısından olumsuz olmaktadır. Nitelikli elemanlarını kaybetmektedirler. Diğer yandan da göç edilen ülkedeki nitelikli işgücüne de olumsuz etkileri olmaktadır. Gelişmekte olan ülkelere gelen nitelikli işgücünün maliyeti daha az olduğu için, ülkenin kendi nitelikli işgücünü seçme oranı düşmektedir.³⁶

Bu dezavantajlarına rağmen, hükümetler, üniversiteler ve işgücü kaynağı olabilecek tüm fonksiyonlar “yetenekleri” kendilerine kazandırmaya çalışmaktadır.

Hükümetler yetenekli göçmenleri kendilerine çekmek için ellerinden geleni yapmakta, çoğu ülke kalifiye çalışanların ülkeye girmesini kolaylaştırmaktadır. Almanya, yetenekli kişilere daha kolay vize vermekte; İngiltere, ülkede kalma iznini arttırmakta; Fransa, bilimadamı vizesi kavramını ortaya koymaktadır. Üniversiteler de yetenek yakalama merkezleri olarak görülmektedir: Fransa, yabancı öğrenci

³⁵ Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Aylık Dergisi, “Dünyada Demografik Değişim”, Kasım 2004, http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1098&id=61, (Erişim Tarihi: 03.06.2009).

³⁶ Songül Aktürk, “İşgücünün Küreselleşmesi”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:3, Sayı: 2, 2001, <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=65&cilt=3&sayi=2&yil=2001>, (Erişim Tarihi: 05.04.2009).

oranını % 7'den % 20'ye çıkarmaya çalışmaktadır. Singapur'da yabancı öğrencilerin oranı şimdiden % 20'dir; Avustralya ve Yeni Zelanda, yabancı üniversite öğrencilerinin mezuniyetten sonra ülke içinde işe girmesini kolaylaştırmaktadır. Çin ise yetenekli kişiler için elit üniversiteler kurmak istemektedir.³⁷

1.3.4. Değişen İşgücü Profili ve Yeni Kariyer Yaklaşımları

Küreselleşen dünyada yeni sosyo-ekonomik düzen içinde yetişen bireyler de eski kuşaklardan farklılık göstermektedir. X Kuşağı'nın (1960-1980 yılları arasında doğanlar) dünya görüşü, yaşam felsefesi, beklentileri ve değerleri, çalışma yaşamına karşı bakış açılarını da önemli ölçüde etkilemektedir. 1980 sonrasında doğan bir sonraki kuşak veya diğer adıyla Y Kuşağı'nın da bundan çok daha farklı olması olağandır.

Kaldı ki, 1980 sonrası doğan bu yeni kuşak, günümüz iş dünyasında önemli bir yere sahiptir. Ancak insan kaynakları uzmanlarının belirttiklerine göre, bu kuşağın kendilerine has nitelikleri sebebiyle klasik çalışma ortamlarına uyum sağlamaları pek mümkün olmamaktadır. İyi eğitilmiş, yüksek donanımlı ve hırslı Y kuşağının en önemli özelliği işyerine sadakat duymamasıdır. Şirketler onları elde tutabilmek için piknikten tango ile desteklenen eğitime, tekne gezisinden paintball'a kadar uzanan bir yelpazede etkinlikler gerçekleştirmektedir.³⁸

Yeni nesil, kendine güvenen, özgürlüğüne düşkün, iletişime önem veren, seçici, bir yapıya sahiptir; aynı zamanda gelişen teknolojik koşullar ve sosyo-ekonomik yapı gereği esnek bir çalışma ortamını tercih etmektedir. Monoton işlerden sıkılmakta, yaratıcılığını katarak farklılık yarattığı işleri istemekte ve işe olan katkısını görerek sonucunu elde etmeyi beklemektedir. Ayrıca kendinden önceki X kuşağının, şirkete bağlılığını ve ömürboyu çalışma anlayışını kolay kolay anlamlandıramamaktadır.

³⁷ VS Dergi, "Bana Yeteneğini Göster, Sana Ne Olacağını Söyleyeyim", Mayıs 2007, <http://www.vsdergi.com/200705/02/01.asp>, (Erişim Tarihi: 23.06.2009).

³⁸ Yeni Aktüel, "Y Kuşağı'nı Bağlama Teknikleri", Sayı:163, <http://www.yeniaktuel.com.tr/top111.163@2100.html>, (Erişim Tarihi: 26.07.2009).

İşe bakış açısı, kendi kişiliğini yansıtmak ve yaşamını sürdüreceği bir gelir elde etmekten ibarettir. Eski neslin “ekmek kapısı” ve tüm “emeğinin sahibi” olarak gördüğü organizasyon artık yeni nesil için “bilgisinin kiracısı”ndan öte bir şey değildir. Bunun sonucu olarak yeni nesil çalışanı, bilgisini en iyi değerlendirecek organizasyona yelken açmakta ve kendisini alabildiğine özgür hissetmektedir.³⁹

Bu iki kuşak arasındaki farklılıklar iş hayatının yeni koşullarını şekillendirirken, Z Kuşağı olarak adlandırılan ve 2003 yılı ve sonrası doğanları nitelendiren en genç kuşak ise çok daha farklı özelliklere sahip bir nesli temsil etmektedir. Teknolojiyle içiçe büyüyen bu yeni kuşağın coğrafi sınırlamaları olmayacaktır. Batılı akranlarıyla kolay uyum sağlayacak, sabırsız ancak kompleksiz olacaklardır. Çok fazla bireysel olmaları nedeniyle çoğunlukla tek başına bir yaşamı tercih edeceklerdir. Yaratıcılık ve yenilikten zevk alan, aynı zamanda güven arayan bu kuşağın belki de en önemli sorunlarından biri azimli ve hırslı olmamalarından kaynaklanan kariyer sıkıntıları olacaktır. Ayrıca sadakatsiz ve tatminsiz olmaları, iş dünyasında onları yönetmek için yeni yönetim anlayışlarının geliştirilmesi gerektiğini ön plana çıkaracaktır.

Geleceğin yeni nesli, Z kuşağının olumlu ve olumsuz yönleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:⁴⁰

Z kuşağının olumlu yönleri:

- Daha iyi eğitilmiş olacaklar,
- Bireysel ve bağımsız olmaları yaratıcılığı artıracak,
- Doğruyu çekinmeden söylemeleri motive edici bir ortam oluşturacak,
- Nesiller arası farklar azalacak,
- Sosyal ve iletişime açık olmaları müşterileri ve birbirlerini kolay anlamalarını sağlayacak,
- İnternet ile coğrafi sınırları kaldırmaları güvenlerini arttıracak,

³⁹ Mehmet Cemil Özden, “Geleceği Yaratmak: Gençler ve Kariyer Danışmanlığı”, Ekim 2002, http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=143&Itemid=33, (Erişim Tarihi: 02.03.2009).

⁴⁰ Neşe Mesutoğlu, “Çekilin Yoldan Z Kuşağı Geliyor!”, <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=2858>, (Erişim Tarihi: 20.08.2009), par:7.

- Kompleksiz oldukları için kendilerini rahat ifade edebileceklerdir.

Z Kuşağının olumsuz yönleri:

- Sadakatsiz olmaları şirketleri zorlayacak,
- Azimli ve hırslı olmamaları, kriz dönemlerini olumsuz etkileyecek,
- Hep yükselmek istemeleri nedeniyle, “yıldız savaşları” yaşanabilecek,
- Çabuk vazgeçmeleri nedeniyle şirketlerin yetenekleri tutmaları zorlaşacak,
- Standart işleri yaptırmak zorlaşacak,
- Zaman ve emek gerektiren meslek dalları değer kaybedecek,
- Her şeyi kişiselleştirmek istemeleri, zengin-fakir uçurumu yaratacaktır.

Değişen işgücü profiline paralel olarak, kariyer anlayışında da değişimler yaşanmakta; örgüt yapılarında ve yükselme beklenti ve kriterlerinde meydana gelen değişimlerle yeni kariyer yaklaşımları ön plana çıkmaktadır.

Geleneksel kariyer modelleri, örgüte kendini adayın, iş güvenliği, örgüt içinde yükselme ve iyi ücret beklentisi içindeki çalışanları tatmin etmek üzere kuruluydu. Ancak günümüzde örgütsel yapı ve süreçlerde yaşanan değişimler geleneksel kariyer modellerinin uygulanmasını güçleştirmiştir. Örgütsel sınırların daha geçirgen olduğu, iş güvenliğinin azaldığı, kariyerde örgüt yerine bireyin sorumluluğunun arttığı ve bilgiye dayalı gücün öne çıktığı kariyer modelleri yaygınlaşmaktadır.⁴¹

Değişen iş gücü profilinin yanısıra, yeni kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkmasına sebep olan bazı örgütsel değişimler arasında *örgütlerin küçülmesiyle* birlikte pozisyon ve işlerde daha fazla azalma yaşanması; *öğrenen örgütler* anlayışıyla birlikte bilgi ve uzmanlığın önem kazanarak, çalışanların kendi kariyerlerinin yönetiminde sorumluluk üstlenmelerinin beklenmesi; *Toplam Kalite Yönetimi*'nin sonucu olarak bireysel performans yerine ekip performansının desteklenmesi, hiyerarşi yerine eşitliğin ön plana çıkması, istikrar yerine değişime odaklanılması ve komuta ve kontrol yerine katılımın önem kazanması; ayrıca *dış kaynaklardan yararlanma* ile birlikte taşeronlaştırmanın ve girişimciliğin hız kazanması, bireylerin

⁴¹ Nihat Erdoğan ve Özgür Doğan, “Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=247, (Erişim Tarihi:27.09.2009).

uzmanlık alanlarına göre kendi işlerini kurma hedeflerine yönelmeleri ve bireylerin kendilerini mensubu oldukları işletmeler yerine, sahip oldukları meslekleri ve uzmanlık alanlarıyla tanımlamaları sayılabilir.

Örgütsel yapıdaki küçülme ve basıklaşma, çalışanların eğitim ve beklentilerindeki değişimler kariyerin anlamını da değiştirmektedir. Son zamanlara kadar kariyer genellikle ilerleme anlamında kullanılırken; günümüzde kariyer, *işin yeniden yapılandırılması yoluyla birey için anlamlı ve psikolojik olarak bireyi tatmin edici bir süreç* anlamına gelmektedir. Bu süreçte çapraz fonksiyonlar ve yatay transferler kullanılarak bireyin kariyerinin çeşitlenmesi ve büyümesi sağlanmaktadır.⁴²

Günümüzde, hem bireyin hem de örgütlerin değişen yapıları nedeniyle, artık yeni kariyer yaklaşımları olarak tanımlanan *sınırsız kariyer yaklaşımı*, *iki basamaklı kariyer yolu*, *esnek kariyer yaklaşımı* ve *portföy kariyer* kavramları tartışılmaktadır. Profesyonellik ve mesleğe bağlılığı vurgulayarak, değişik işverenler arasında hareket kabiliyeti yaratan *sınırsız kariyer* anlayışı; teknik özellikleri yüksek işgörenlere, yönetim görevine getirilmeden yönetici seviyesinde maddi olanak ve kişisel gelişim olanağı sağlayan *iki basamaklı kariyer yolu*; işgören ile örgütün birbirlerine katkı sağladıkları müddetçe bağlılıklarının devam ettiği ve sadece dikey ilerlemenin değil çapraz fonksiyonlar boyunca ilerlemenin sözkonusu olduğu *esnek kariyer yaklaşımı* ve son olarak aynı anda farklı işleri bir örgüte bağlı olmadan yapan işgörenlerin bulunduğu ve belli bir görev/sorumluluk için sözleşmeli olarak örgüte bağlanan çalışanları içeren *portföy kariyer anlayışı* hem örgütler hem de yeni işgücü profilleri açısından önem kazanmaktadır. Bu yeni yaklaşımlarda üç temel olgu dikkat çekmektedir⁴³:

- Yönetim ve organizasyon anlayışındaki yeni yaklaşımların etkisiyle kariyer örgütsel bir olgu olmanın ötesinde yeni bir biçim almaktadır. Örgütsel yapılarıdaki değişimler sonucunda aynı örgütte uzun süre kariyerine devam etme ihtimali azalmaktadır.

⁴² Nihat Erdoğan ve Özgür Doğan, a.g.m.

⁴³ Nihat Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003, s.175.

- Kariyer, bir örgüt ile sınırlı düşünülmediği için, işgörenler istihdam olanaklarını sürekli arttıracak bilgi ve becerileri kazanmaya yönelmektedirler. Bu dönemde işgörenler kariyerlerini buldukları örgütteki istihdam olanaklarıyla sınırlamamakta; aynı zamanda başka örgüt ve sektörlerde de istihdam olanaklarını takip ederek kariyerlerini yönlendirmektedir.
- Nitelikli işgörenleri, özellikle teknik özellikleri yüksek işgörenleri örgütte tutabilmek zorlaşmaktadır. Örgütteki kıdemleri arttıkça yöneti görevleri olmadan teknik işgörenleri örgütte tutmak ve teknik alanda kariyerlerinde ilerlerken motivasyonlarını da düşürmemek önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE YETENEK YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

2.1. ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAPSAMINDA YETENEK YÖNETİMİ

Günümüzün modern insan kaynakları yönetimi anlayışı içinde yetenek yönetimi kavramının anlamını ve önemini anlayabilmek için, öncelikle yönetim yaklaşımları açısından bir değerlendirme yaparak klasik anlayıştan modern yönetim anlayışına geçişte sözkonusu değişimleri incelemek ve daha sonrasında modern insan kaynakları yönetimini ve bu anlayış çerçevesinde yetenek ve yetenek yönetimi kavramlarını irdelemek, çalışmanın teorik altyapısı açısından açıklayıcı olacaktır.

Klasik Yönetim Düşüncesi, “etkinlik”, “düzen” ve “rasyonellik” kavramları çerçevesinde ve örgütün mekanik unsurları üzerinde durarak, aynı zamanda bir sosyal sistem olan organizasyonların, önceden belirlenmiş ilke ve kurallara göre, tıpkı bir makine gibi işletilmesi üzerine kurulmuştur. Bu nedenle, klasik yönetim düşüncesine yöneltile eleştirilerde, klasik düşünürlerin çalışanları bir makine gibi gördükleri ve geliştirdikleri ilkelerin, bir “yönetim teorisi” değil, “yönetim mühendisliği” olduğu ileri sürülmüştür.⁴⁴

Bu anlayışta, her çalışanın her işi yapması değil, belirli bir görevi üstlenerek o görevi en iyi şekilde yerine getirmesi ve uzmanlaşması hedeflenir. Aynı zamanda yetki ve sorumluluklar yukarıdan aşağıya hiyerarşik yapı içerisinde doğru ve açık bir şekilde belirlenir ve tanımlanır. Ancak bu yaklaşımda, örgüt dışı faktörler ve bunların organizasyon üzerindeki etkileri gözardı edilmiştir. Bu nedenle *kapalı sistem* bir organizasyon anlayışı sözkonusudur. Yetki ve sorumluluklar makama dayalı, biçimsel kurallar nedeniyle yönetim alanı dar, bilgiye dayanan yetki kullanımı zayıftır.

⁴⁴ Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara:Seçkin Yayıncılık, 2004, s.53.

Bu anlayışın, değişen günümüz dünyasında küreselleşme, yoğunlaşan rekabet, bilgi toplumunun yükselişi ve hızla gelişen teknolojik olanaklar nedeniyle yerini çağdaş yönetim yaklaşımlarına bırakması kaçınılmazdır. Bilgisayar ve internetin hayatımıza bu denli köklü değişimler getirmesiyle, ticarete sınırlar kalkmış; kapalı sistem organizasyonlar yerlerini bilgiye dayalı, değişime açık ve rekabetçi organizasyonlara bırakmıştır.

20. yüzyıl şirketinin en değerli varlığı, üretim donanımıdır. 21. yüzyıl kurumunun en değerli varlığı ise bilgi işçileri ve verimlilikleri olacaktır.⁴⁵

Yeni koşulların gerektirdiği çağdaş yönetim anlayışlarında, kaliteyi arttıran, maliyeti düşüren verimlilik politikaları ön plana çıkmaktadır. Ayrıca bu yeni yönetim anlayışları, örgüt içi demokratik bir yapıyı öngörmekte, şeffaf ve açık bir iletişimi desteklemektedirler.

Çağdaş organizasyonlarda, formel ve informel örgütlenme olarak insanlararası uyumlaşma ve insan-sistem uyumlaşması, insan olmanın bir gereği olarak görülmektedir. İnsan, mekan ve zamanın asıl ya da yedek parçası değildir. Sistemi çalıştıran, organizasyonun oluşumunu sağlayan sosyal bir varlıktır. Çağdaş organizasyon anlayışı bu ana düşünceye hizmet etmektedir.⁴⁶

Çağdaş Yönetim Anlayışı'nda, her birey sistematik bir bütünün parçalarıdır ve zincirin her halkasının stratejik bir önemi bulunmaktadır. İşletmenin amaçlarının belirlenmesinden, bu amaçlar doğrultusunda işleyişin sağlanmasına ve sonuçların irdelenmesine kadar her aşamada çalışanlar en önemli katma değeri sağlamalıdır.

Bunun yanısıra Çağdaş Yönetim Düşüncesi, amaçların belirlenmesine çalışanların dahil edilmesinin, en büyük motivasyon faktörü olduğuna işaret etmektedir; aynı zamanda çalışanın gelecekte ne yapmak isteyeceğini de ifade eder.

⁴⁵ Peter F. Drucker, **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, İstanbul:Epsilon Yayıncılık, 2000, s.151.

⁴⁶ Nurullah Genç, a.g.e., s.84.

Kurum içinde verimi yükseltecek en önemli adım, amaçlar saptanırken ve bazı kararlar alınırken, çalışanların katılımlarını sağlamakla atılabilir.⁴⁷

Bu nedenle, çağdaş yönetim yaklaşımları, yeterli bilgi ve donanıma sahip, deneyimli ve yetenekli çalışanların organizasyon içindeki inisiyatif alanlarının artırılmasını temel amaç olarak görmektedir.

2.1.1. Yetenek Yönetimi'nin İlişkili Olduğu Çağdaş Yönetim Yaklaşımları

Çağdaş Yönetim Yaklaşımları açısından, organizasyondaki bireyi bir değer olarak ele alan ve bu değer en etkili ve verimli şekilde kullanılmasını sağlayan süreçleri irdeleyen yeni kavramlara bu bölümde yer verilecektir. Bunlar, stratejik liderlik, kurumsal yönetişim, değişim mühendisliği, personeli güçlendirme ve öğrenen organizasyon kavramlarıdır.

2.1.1.1. Stratejik Yönetim ve Stratejik Liderlik

Stratejik Yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir.⁴⁸

Bu anlayışa göre bir organizasyonun en önemli özelliği, hem kendi iç durumunu hem de kendisi dışındaki çevrenin analizini etkin şekilde yapmasıdır. Kendi sistem ve süreçlerini tanımayan bir organizasyon rakipleriyle de mücadele edemeyecektir. Bu nedenle öncelikle iç ve dış durum analizi yapılması, sonrasında organizasyonun vizyon ve misyonunun belirlenmesi ve en son olarak alınacak strateji ve aksiyon planlarının oluşturulması kritik önem taşımaktadır.

Stratejik düşünebilmek, stratejik yönetimi başarıyla uygulayabilmek için liderlik birinci derecede önem taşımaktadır. Vizyonu ve misyonu olmayan bir liderin stratejik düşünebilme yeteneği sınırlıdır. Tıpkı savaşlarda olduğu gibi, günümüzde küreselleşme ve bunun getirdiği ezici rekabet ortamında başarıya ulaşmanın gerisinde liderlik ve stratejik yönetim önem taşımaktadır.⁴⁹

⁴⁷ Nurullah Genç, a.g.e., s. 85.

⁴⁸ Coşkun Can Aktan, **Değişim Çağında Yönetim**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2005, s.69.

⁴⁹ Coşkun Can Aktan, a.g.e., s.79.

Stratejik liderlik, stratejik değişimlerin gerekli olduğu durumlarda, değişimi öngörmek, planlamak, geçiş aşamasında esnekliği sağlamak ve tüm organizasyonu geçiş aşamasında güçlendirmektir.

Dünya örneklerine bakıldığında, kendini ve işini geliştirmeye odaklı, sürekli yeni ve farklılık yaratan ürün ve hizmetler sunan kuruluşların kendi pazarlarında liderliği üstlenerek mükemmel iş sonuçlarına ulaştıkları görülebilir. Bu başarıyı yakalayan kuruluşların stratejilerine ve yönetim sistemlerine bakıldığında stratejik liderliğin ve buna bağlı olarak yetenek yönetiminin çok güçlü olduğu anlaşılmaktadır.⁵⁰

Stratejik liderlik kavramı çerçevesinde, geleceği öngörmek ve şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim yaklaşımlarını sergileyebilmek ve bu amaç doğrultusunda diğer yönetici ve örgütün tüm insan kaynağını yetkilendirmek önem taşımaktadır.

Kaynak etkinliği yaratmayı amaçlayan bir yönetsel yaklaşım olarak stratejik yönetim, genel olarak optimumlar üzerinde yoğunlaşmalıdır. Örgütün tüm üyelerinin yetki, sorumluluk ve bilgi düzeyleri ile uyumlu bir şekilde yönetime etkin katılımı, tasarlanan geleceğin elde edilmesinde ve ulaşılmak istenen amaçlara ulaşmada kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı bir rol oynayabilecektir.⁵¹

Hedeflenen amaçlar doğrultusunda örgütteki tüm çalışanların aynı kararlılık ve çabayla hareket etmesi için sözkonusu yapıdaki yönetim kademelerini oluşturan kişilerin ve üst düzey yöneticilerin bu amaçları özümsemesi gerekmektedir.

Stratejik yönetimin organizasyonlarda başarıyla uygulanabilmesi için en başta lider ve üst yönetimin, stratejik düşünmenin ve stratejik planlamanın önemine ve yararına inanması gerekir. Lider ve üst yönetimin inancı ve desteği olmaksızın organizasyonda stratejik yönetimi uygulamaya kalkışmak bir sonuç vermez.⁵²

⁵⁰ Nilsen Altıntaş, a.g.m.

⁵¹ Tuncer Asunakutlu ve Bayram Coşkun, "Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2000.

⁵² Coşkun Can Aktan, a.g.e., s.79.

2.1.1.2. Kurumsal Yönetişim

İşletmenin üst yönetiminin yönetilmesi olarak da ifade edilebilen “kurumsal yönetişim” kavramı, İngilizce literatürde “corporate governance” olarak adlandırılmaktadır. Kavram konusunda Türkçe’de bazı karışıklıklar yaşanmaktadır. Sözelimi, “yönetişim”, “kurumsal yönetişim”, “kurumsal egemenlik”, “kurumsal yönetim” gibi terimlerle ifade edilmekte, kimi zaman “kurumsallaşma” ile karıştırılmaktadır. Oysa kurumsal yönetişim denildiğinde işaret edilen “yönetişim” kavramı, bir tarafın diğer tarafı yönettiği bir ilişkiden, karşılıklı etkileşimlerin öne çıktığı bir ilişkiler bütününe doğru dönüşümü ifade etmektedir.⁵³

Bu kapsamda, yönetişim kavramı, belli bir birimin diğer birimleri yönettiği bir yönetim anlayışının içine, iletişim, etkileşim ve birlikte yönetim kavramlarını taşımıştır.

Aslında bu kavram, 1990’lardan itibaren işletme yönetimi literatüründe kullanılmaya başlamış; daha sonra hızla yayılarak ülkeler, hükümetler ve OECD gibi birlikler tarafından benimsenen ve uygulanması için yerel düzenlemeler yapılan bir nitelik kazanmıştır. Küreselleşme ve sermayenin de diğer üretim faktörleri gibi ülkeler arasında kolayca hareket kabiliyeti kazanması sonucunda, işletmeler, toplumun sermayesini kullanan birimler olarak kabul edilmiş ve bu nedenle sözkonusu işletmelerin yönetimi ile ilgili yasal bazı düzenlemeler yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Burada ağırlık, işletme faaliyetlerini yönlendiren tepe yönetim organı olan yönetim kurullarının çalışma düzenine verilmiş ve bu kurulların nasıl karar almaları gerektiği, hangi bilgileri ne zaman ve nasıl açıklamaları gerektiği, hangi gruplarla (paydaşlar, hissedarlar, çalışanlar, devlet, kamuoyu, finansal kuruluşlar vs.) iletişim kurması gerektiği ve etkileşim içinde olması zorunluluğu belirlenmeye çalışılmıştır.⁵⁴

⁵³ Barış Baraz, “Yönetim Kurullarının Kurumsal Yönetişim Açısından Kritik Önemi”, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/17-04.pdf>, (Erişim Tarihi: 20.08.2009), s. 764.

⁵⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Arıkan Yayınları, 2007, s.354.

Kurumsal yönetişimin ana ilkeleri, *şeffaflık, adillik, hesap verilebilirlik ve sorumluluktur.*

Esas itibariyle bu ilkeler, işletmelerin üst kademe yönetim organlarının, işletmelerin faaliyetlerine ilişkin kararları verirken neleri dikkate almaları, bunları nasıl ve hangi mekanizmalar içinde dikkate almaları, kararları nasıl, ne zaman ve kimlere açıklamaları ile ilgili kurallar toplamıdır.⁵⁵

Bu kavramın temelinde yatan ana faktör güvendir. Kurumsal yönetişimi doğru uygulayan işletmeler, sektörde, içinde buldukları pazarda, müşterilerinde, çalışanlarında ve toplumda güven oluşturan işletmelerdir. Bir kurumun içte ve dışta güven veren bir yapıya kavuşması için insan kaynağının da buna göre oluşturulması, etik ilkelere sadık kalan, sorumlu davranış gösterebilen çalışanlara sahip olması gerekir. Özellikle organizasyon içinde kilit görevlerdeki yüksek potansiyele sahip yetenekli kişilerin, aynı zamanda kurumsal yönetişim ilkelerini anlayıp sahip çıkmalarının, kurum içi ve dışındaki güven, saygınlık ve şeffaflığın sağlanması açısından son derece önemli olduğu açıktır.

2.1.1.3. Değişim Mühendisliği

Değişim mühendisliği, herhangi bir organizasyonda, yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılımı gerçekleştirmesini amaçlayan yeni bir yönetim tekniğidir. Bir başka ifadeyle, değişim mühendisliği bir atılım stratejisi ile organizasyonda performans düzeyini yükseltmek ve daha sonra bu performansın sürekliliğini sağlamak için geliştirilmiş bir yeni yönetim tekniğidir.⁵⁶

İşletmeleri değişim mühendisliğine yönlendiren faktörler arasında, globalleşmenin etkisiyle uluslararası ticarete sınırların giderek ortadan kalkması, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, yeni teknolojik buluşlar, yeni oluşan pazarlardan

⁵⁵ Tamer Koçel, a.g.e., s.355.

⁵⁶ Coşkun Can Aktan, a.g.e., s.18

pay kapma yarışı, müşteri beklentilerinin değişmesi ve ekonomik kalkınmanın lokomotifinin insan kaynağı olduğunun anlaşılması bulunmaktadır.

İşte dünyadaki tüm bu gelişmeler, “yeniden düşünme”yi gerekli ve kaçınılmaz kılmaktadır. Değişim ya da transformasyon için yapılacak ilk iş, yeniden düşünmedir. Ancak yeniden düşünerek ve dünyadaki gelişmeleri anlayarak değişimin bir zorunluluk olduğuna organizasyonun başındaki lider ve üst yöneticiler inandırılabilir. İkinci aşamada değişimin planlanması ve tasarımı yapılması ve daha sonra mevcut organizasyonun örgüt yapısının değiştirilmesi gerekir. Son aşamada organizasyonda mevcut yapı, sistem ve süreçlerin “yeniden yapılandırılması” gerekir. Tüm bu işlemler *değişim mühendisliği* veya *değişim yönetimi* adı verilen bu yeni yönetim tekniğini ifade etmektedir.⁵⁷

Değişim yönetimini işletme içerisindeki birey/çalışan açısından değerlendirildiğinde, değişimi tetikleyen ve başlatan unsurun “insan” olduğu görülür.

Karşılaşılan sorunlarla başedebilmek için teknolojiye, yapıya ve yöntemlere yapılan yatırımlar, bir değişime ortam yaratabilir veya başlayan bir değişimi kolaylaştırabilir, fakat gerçek bir değişimi başlatamaz. Çünkü gerçek değişimi yalnızca insanlar sağlayabilir. Bugünün başarılı organizasyonları, yalnızca en önemli varlıkları olan insanlarına yatırım yaparak gerçek bir dönüşümü sağlayabileceklerini anlamışlardır. İnsan, yaratıcılığını, yeteneğini, bilgilerini ve becerilerini kullanarak, her organizasyon için değişimi ateşleyebilecek tek güç kaynağıdır.⁵⁸

Günümüz koşullarında çalışanların da ihtiyaçları, eğilimleri, bilgi, deneyim ve tutumları değişim göstermektedir. Artık bir birey olarak çalışanların işletmeden beklentileri, inançları ve değerleri, işe ve insan ilişkilerine bakış açıları, sadakat duyguları bir önceki kuşaktan çok farklıdır.

Bu farklı insanların oluşturduğu, çok disiplinli, çapraz fonksiyonlu, esnek ve sanal takımlarla çalışan organizasyonlar, bilgi çağında artık eski alışkanlıklarını

⁵⁷ Coşkun Can Aktan, a.g.e., s.16.

⁵⁸ İsmet Barutçugil, a.g.e., s.156.

bırakıp yeni bir yol ve yöntem izlemek zorundadır. Yeni yöntemleri geliştiremeyen ve benimseyemeyen organizasyonlar rekabet şansını kaybederken, bu konuda erken harekete geçenler önemli bir rekabetçi üstünlük yakalayacaklardır.⁵⁹

2.1.1.4. Personeli Güçlendirme

Global değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı bir diğer yeni yönetim kavramı “personeli güçlendirme” olarak adlandırılabilir kavramdır. Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını, yetkilerini artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.⁶⁰

Buna göre bir çalışan, kendi uzmanlık alanındaki problemlerle doğrudan ilgilenme, çözüm yaratma, inisiyatif alma ve verdiği kararları uygulama konusunda sorumluluk alır.

Güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, organizasyonun üst kademelerindeki yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Dolayısıyla güçlendirme “iş yapanı işin sahibi haline getirme”yi amaçlamaktadır. Yani işle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana aittir. Yönetici, işi yapanın işini daha iyi yapabilmesi için gerekli ortamı yaratacak ve kaynakları bulacaktır.⁶¹

Küreselleşme, rekabet baskısı ve hızla değişen çevre koşulları nedeniyle, organizasyonlardaki merkezi karar alma süreçleri de dönüşmektedir. Artık sorunlara çözüm üreten, inisiyatif kullanan ve sonuçların sorumluluğunu taşıyan çalışanlar karar mercini oluşturmaktadır. Bu nedenle organizasyonda daha esnek, daha atak ve etkili kararlar alabilmek için, doğrudan işin içinde olan bireylerin güçlendirilmesi zorunlu hale gelmektedir. Güçlendirilmiş bir organizasyonda çalışan bir kişi, bir başkasının liderliğinde kendini geliştirmeye başlar, bu kişinin karar ve eylemlerini izler ve rol-model olarak benimser. Bu süreç zarfında çalışanın güçlendirmeyle ilgili anlayışı gelişir, artık bulunduğu bu yeni sürecin gerektirdiği şekilde davranmaya

⁵⁹ İsmet Barutçugil, a.g.e., s.156.

⁶⁰ Tamer Koçel, a.g.e., s.316.

⁶¹ Tamer Koçel, a.g.e., s. 317.

başlar. Son aşamada ise, sözkonusu çalışan bir lider haline gelir ve diğerlerini yetkilendirmeye başlar.

Güçlendirme sürecinde başarılı olmak ve beklenen yararları elde etmek için belirli bazı koşulların sağlanması gerekir.⁶²

- Organizasyon yapısının basık olması,
- İş tanımlarının ve süreçlerinin katılımcılığa olanak verecek tarzda tasarlanması,
- Misyon ve vizyonun açık, net olarak tanımlanması ve paylaşılması,
- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin var olması,
- Organizasyonda bilgi paylaşımını sağlayacak bir sistemin oluşturulması,
- Çalışanın sürekli olarak kendini geliştirebileceği eğitim ve öğrenme ortamının yaratılması,
- Çalışanın yalnızca çalışmasının değil, tüm kişiliğinin dikkate alınması,
- Çalışanın değişime açık olması ve değişimi kolaylıkla kabul etmesi,
- Çalışanın kendine güven derecesinin yüksek olması,
- Çalışanın dinleme ve geribildirim alma yeteneğine sahip olması,
- Çalışanın eyleme dönük olması.

2.1.1.5. Öğrenen Organizasyonlar

Günümüzde bilgiyi elde etmek, elde edilen bilgiyi rekabet üstünlüğü elde edecek şekilde kullanmak, örgütlerin kazanmaları gereken önemli bir yetenek haline gelmiştir.

Öğrenen örgüt, bulunduğu zaman ve ortamda ne olup bittiğinin farkında olan, istedikleri sonuçları elde etmek için tüm potansiyelini kullanarak kapasitesini genişletip, becerilerini geliştirebilen, işine bağlı, takım arkadaşları ile anlamlı bir hedefi ve vizyonu paylaşan kişilerden oluşan, yeni düşünce ve fikirlerin beslendiği ve geliştiği, ortak beklentilerin serbest bırakıldığı ve kendi geleceğini oluşturmada

⁶² İsmet Barutçugil, a.g.e., s. 401.

etkili olmak isteyen örgüttür. Bu kavram, bir işletmenin sürekli yaşadığı olaylardan sonuç çıkararak, bu sonuçları değişen çevre koşullarına uyum sağlamada kullanması, işgörenini geliştirici bir sistem oluşturması ve sürekli değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir yapıya sahip olmasını ifade etmektedir.⁶³

Örgütlerde bireyler veya onların oluşturduğu gruplar, bilinçli veya bilinçsiz olarak devamlı bir öğrenme süreci içindedirler. Gördükleri tutum, davranış ve olaylar karşısında örgüt ortamı içinde bazı şeyleri deneyimleyip; deneyimlerini kendi bilgi ve yetenekleriyle harmanlayarak yeni uygulamalar geliştirdiklerinde ve başarılı uygulamaları örgüt içerisinde paylaştıklarında, bu süreç öğrenme davranışını besleyen önemli faktörlerden biri haline gelir. Karşılıklı bireylerin ve grupların bilgiyi paylaşması şekline dönüşen öğrenme süreci, topyekün işletmeye fayda sağlayacak bir uygulama özelliği kazanır.

Değişime adapte olabilmek ve hatta değişimi yaratabilmek için işletmelerin, sürekli öğrenebilme yeteneğini edinmeleri gerektiğini savunan örgütsel öğrenme, bunun nasıl gerçekleştirileceğini de göstermektedir. İşletmeler temelde yöneticileri ve işgörenleri aracılığıyla öğrenirler. İnsanlar öğrenme merakı ve öğrenmeden tat alma duygularıyla birlikte dünyaya gelirler. Öğrenme duygusu bütün insanların ortak bir özelliği olmakla birlikte, her insanın aynı şekilde öğrendiği söylenemez. Ancak genellikle insanların çeşitli öğrenme yöntem ve araçlarını birarada kullandıkları söylenebilir. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, öğrenmede hayal gücünün, yaratıcılığın ve örgüt kültürünün önemli bir yeri vardır. Yeniliklerin ödüllendirilerek teşvik edildiği, bireysel farklılıkların desteklendiği, farklı bakış açılarına yaşama hakkının tanındığı işletmelerde, kişisel ve öğrenen örgüt için elverişli bir ortam oluşturulmuş demektir.⁶⁴

Bu süreçte, bireyler kendilerini geliştirirken kurumlarını da değiştirme olanağına sahip olurlar. Ancak bunun için öncelikle kurum kültürünün ve yönetim anlayışının kesintisiz bilgi akışı ve paylaşımını desteklemesi, paylaşmaya açık bir ortam yaratması gerekmektedir.

⁶³ Nurullah Genç, a.g.e., s.196.

⁶⁴ Muzaffer Aydemir, "Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi", Dokuz Eylül Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:3, 2000.

Günümüzde liderlerin, geleneksel örgütlerdeki öğrenmeyi engelleyici “denetim ağırlıklı” rollerini değiştirerek, dizayncı, öğretmen ve kolaylaştırıcı gibi yeni rolleri üstlenmeleri gerekmektedir. Bu yeni rollerini, paylaşılan bir vizyon geliştirme, yaygın-yanlış zihinsel modelleri gün yüzüne çıkararak bunlara meydan okuma ve daha sistematik bir düşünce kalıbını özendirme gibi yeni yetenekler ile desteklemesi gereken liderler, işletmede öğrenmeden sorumludurlar.⁶⁵

2.1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetenek Yönetimi ile İlişkisi

Stratejik Yönetime olan ilginin her geçen gün artması, değişik işletme fonksiyonlarının stratejik yönetim sürecindeki rolleri konusuna olan ilgiyi de arttırmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), stratejik yönetim sürecine *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY)* ile bütünleşmeye çalışmaktadır.⁶⁶

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle, Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları ilişkisi analiz edilecektir. Bu kapsamda Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’ne değinilecek; sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün temel belirleyicisi olan işletme kaynakları içerisinde insan kaynaklarının yeri ve önemi konusu ele alınacaktır. Daha sonra ise, yetenek ve yetenek yönetimi kavramları Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi açısından değerlendirilecektir.

2.1.2.1. Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları İlişkisi

Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda *strateji*, her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreyle intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayan değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. *Stratejik Yönetim* de, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlayan, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirin alınarak yürürlüğe konulması, daha sonrada stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir

⁶⁵ Muzaffer Aydemir, a.g.m.

⁶⁶ Ahmet Seviçin, “Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:2, Sayı:3, 2006, ss.183-197.

defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.⁶⁷

Stratejik Yönetim açısından sürdürülebilir rekabetin temel belirleyicisi olan işletme kaynaklarından biri, insan kaynaklarıdır ve işletme için değer yaratan bu stratejik kaynağın önemi her geçen gün artmaktadır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini arttırabilecekleri konusu üzerinde duran, pazara yönelik bir yaklaşımdır. Dolayısıyla stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynakları politikalarının örgüte etkinlik ve karlılığın arttırılması şeklinde tanımlanmış bir amacı olduğunu ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre, insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, istihdamın nasıl tedarik edileceği ve yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır.⁶⁸

Aslında Stratejik Yönetim açısından Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışının değerlendirilmesi, Kaynaklara Dayalı İşletme Modeli'nin ortaya çıkışı ile daha bütünsel bir hal kazanmıştır.

1960'larda Harward İş İdaresi Bölümü'nde sözü geçen akademisyenlerden Learned, Christensen, Andrews ve Guth, bir şirketin rekabete dayalı gücünün, "ayırt edici yeteneklerden" veya şirketin özellikle iyi yapabildiği işlerden kaynaklandığını savunmuşlardı. Ancak 1970'lerde ayırt edici yetenekler veya bir şirketin güçlü olan tarafları üzerine düşünceler bir duraksama dönemine girmiştir. Bunun bir nedeni, yöneticilerin, şirketlerinin güçlü veya zayıf taraflarının ne olduğunu anlamakta zorluk çekmeleridir.⁶⁹

⁶⁷ Abdulkadir Şenkal, "Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Değişen Fonksiyonları", **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 6, Sayı:1, Sıra:13, No:200, 2004, <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=200&cilt=6&sayi=1&yil=2004>, (Erişim Tarihi: 07.08.2009).

⁶⁸ Abdulkadir Şenkal, a.g.m.

⁶⁹ Andrew Campbell ve Kathleen Sommers Luchs, **Temel Yetenek Tabanlı Strateji**, İstanbul: Epsilon Yayınevi, 2002, ss.12-13.

1980'lerden itibaren şirketlerin güçlü ve zayıf yanlarına odaklanma konusu tekrar gündeme gelmiştir. Örneğin, Japon akademisyen Hiroyuko İtami'nin "Gözle Görülen Varlıkları Harekete Geçirmek" adlı kitabında şirketin güçlü yanlarını oluşturmanın önemi vurgulanmış; bu varlıklar arasında şirketin kar oluşturma potansiyelinde olup firmanın bilançolarında yeralmayan *marka oluşturma, teknik uzmanlık* gibi konular yer almıştır. Gündeme getirilen bu ve benzer yaklaşımlarla, stratejinin çıkış noktasının, şirketin iç kaynakları ve olanakları olduğuna dair görüşler yaygınlaşmış; kaynak tabanlı akımın alt yapısını oluşturmuşlardır.

Kaynak tabanlı düşünce akımı, bir organizasyonun geçmiş ve deneyimlerinin, karakter ve kültürünün, güçlü yanlarının ve yetkinliklerinin stratejiyi oluşturduğunu ve stratejinin başarısını belirleme konusunda çok önemli olduğunu kabul eder.⁷⁰

Kaynak tabanlı yaklaşım veya diğer bir ifadeyle kaynaklara dayalı işletme modeli anlayışı, yöneticilerin, yeteneklerin neden bir şirketin en değerli kaynağı olduğunu anlamalarına ve bu değerli kaynaklardan nasıl faydalanılması gerektiğini görmelerine yardım eder.

Bu akımın en bilinen temsilcilerinden Jay Barney'e göre kaynaklar, şirketin varlıkları, bilgisi, becerileri, özellikleri ve kurumsal prosedürler olarak tanımlanmaktadır. Barney, şirket kaynaklarının ve yeteneklerinin değerli, az bulunur ve zor taklit edilebilir oldukları sürece rekabette çok önemli olacağını belirtmektedir. Buna bağlı olarak, fiziksel birçok kaynak taklit edilebilir; rakipler benzer üretim alanları yaratabilir veya oluşturulan bir teknolojiyi taklit edebilirler. Ancak grup çalışmasına, kültüre veya kurumsal faaliyetlere dayalı yetkinlikleri taklit etmek oldukça zordur.⁷¹

Kaynaklara Dayalı İşletme Modeli, insan kaynakları yönetimine yeni bir bakış açısı getirmiş; insan kaynağının stratejik kaynak olma özelliği (değerli, kıt, tam olarak taklit edilemez ve ikamesiz olma) nedeniyle sürdürülebilir rekabet üstünlüğünde önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur.

⁷⁰ Andrew Campbell ve Kathleen Sommers Luchs, a.g.e., s.14.

⁷¹ Andrew Campbell ve Kathleen Sommers Luchs, a.g.e., s.15.

Kaynaklara Dayalı İşletme Modeli'nden önceki Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) araştırmalarının iki belirgin özelliği bulunmaktadır: Birincisi, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının rekabet stratejisi ile uyumlu olması halinde, işletme performansının artacağını varsaymak olmuştur. Buna göre, İKY'nin temel amacı stratejiye uyum sağlamaktır ve bu uyum başarıldığı ölçüde İKY'nin etkili olduğu varsayılır. İkincisi, İKY uygulamalarının uyum sağlaması beklenen strateji modelleri, işletme performansının temel belirleyicisi olarak çevresel faktörleri esas alan strateji modelleri olmuştur.⁷²

Bu nedenle, Kaynaklara Dayalı İşletme Modeli'nden önceki Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi araştırmaları daha çok İKY uygulamaları ile strateji arasındaki uyumun, işletme performansı üzerindeki etkileri konusuna odaklanmıştır.

KDİM, insan kaynaklarının nasıl sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olabileceğini açıklayarak, SİKY'nin varlığını teorik olarak meşrulaştırmıştır. KDİM'e göre, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün temel belirleyicisi işletme kaynaklarıdır ve insan kaynakları da işletmenin en önemli kaynaklarından biridir. Buna göre, insan kaynakları rekabet stratejisine uyum sağlaması gereken bir unsur değil, onun kaynağı ve doğal bir parçasıdır. Dolayısıyla KDİM'e dayalı SİKY anlayışında insan kaynakları hem çalışanlar hem de fonksiyon olarak bir maliyet kaynağından çok, işletme için değer yaratan stratejik bir kaynak olarak görülür.⁷³

Kaynaklara dayalı işletme modeli açısından işletmenin bütün kaynaklarının sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratma potansiyeline sahip olmaması doğaldır; aynı şekilde bir işletmenin sahip olduğu bütün insan kaynakları da sürdürülebilir rekabet üstünlüğü potansiyeline sahip olmayabilir. Bu noktada, sadece bu potansiyele sahip olan insan kaynakları “stratejik insan kaynakları” olarak adlandırılır.

KDİM literatüründe işletme kaynakları genellikle, somut varlıklar, soyut varlıklar ve örgütsel yetenekler olmak üzere üç gruba ayrılır. İnsan kaynaklarını bu

⁷² Ahmet Seviçin, a.g.m.

⁷³ Ahmet Seviçin, a.g.m.

gruplardan sadece birisine dahil olan bir kaynak türü olarak görmek yerine, her üç gruba da dahil olan özelliklerinin bulunduğu şekilde düşünmek daha uygun olabilir. Buna göre:⁷⁴

Somut İnsan Varlıkları: İşletmenin kontrolünde bulunan insanların sayısına işaret eder. Ancak insanların sahip oldukları değişik özellikleri gözönünde bulundurulmadan, sadece insan sayısını değerlendirmek, sürdürülebilir rekabet açısından çok anlam ifade etmez.

Soyut İnsan Varlıkları: İşletmenin kontrolünde bulunan insanların bireysel olarak sahip olduğu işle ilgili, eğitim, bilgi, yetenek, beceri, deneyim, biliş, zeka gibi özelliklerinin toplamına işaret eder.

İnsan Kaynakları Yetenekleri: İşletmenin insan kaynaklarını, insan kaynakları uygulamaları yoluyla kullanma, geliştirme ve koruma kapasitesidir. İnsan Kaynakları uygulamaları bir sistem halinde yerine getirildiği zaman sürdürülebilir rekabet üstünlüğü potansiyeli daha yüksek olacağı için, işletmenin insan kaynakları sistemi, onun temel insan kaynakları yeteneğini oluşturur.

2.1.2.2. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Uygulamaları

Rekabetçi stratejiler, farklı insan kaynakları uygulamaları ve farklı rol davranışları gerektirirler. Bütün organizasyon çapında çalışanlardan beklenen rol davranışları, rekabetçi stratejiler ile insan kaynakları uygulamaları arasında akılcı bir bağlantının kurulmasını sağlar. Örneğin, yenilik, kalite geliştirme ve maliyet düşürme gibi farklı rekabetçi stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için farklı çalışan davranışlarına gereksinim vardır. Her bir farklı strateji ve buna bağlı rol ve davranışlar dizisi, farklı insan kaynakları uygulamalarını gerektirir.⁷⁵

İnsan kaynakları uygulamaları, işletmelerde insan kaynağını yönetmek için kullanılan araçlardır ve insan kaynağının örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde yönetilmesine odaklanmış örgütsel faaliyetlerdir. Bu faaliyetler genellikle, *seçme*,

⁷⁴ Ahmet Seviçin, a.g.m.

⁷⁵ İsmet Barutçugil, a.g.e., ss. 63-64.

eğitim, performans değerleme, ücretleme ve ödüllendirme olarak sınıflandırılabilir. Bu faaliyetlerin herbiri birbirinden bağımsız şekilde yerine getirilebileceği gibi, birbiriyle entegre ve uyumlu hale getirilmiş şekilde bir bütün olarak da yerine getirilebilir. Bu bütünlük, *İnsan Kaynakları Sistemi* adı verilen kavramı gündeme getirir. Bu kavram, bir işletmenin insan kaynağını tedarik etme, geliştirme ve korumaya yönelmiş farklı fakat bağlantılı faaliyetleri, fonksiyonları ve süreçleri içermektedir. İnsan kaynakları uygulamaları, insan kaynağının yeteneklerini veya özelliklerini önemli ölçüde etkileyebilir, dolayısıyla işletme performansına doğrudan ve önemli etkiler yapabilir; böylece sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün önemli bir kaynağını oluşturur. Ancak, işletmenin insan kaynaklarının sürdürülebilir rekabet üstünlüğü potansiyeline sahip olması, işletmenin bu kaynaklardan rekabet üstünlüğü elde etmesini garantilemez. Bireysel insan kaynakları uygulamaları, sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne temel oluşturacak bir role sahiptir, ancak bağımsız olarak tek tek insan kaynakları uygulamalarının olumlu sonuçlar üretmesi oldukça güçtür.

Uygulamaların, sinerjik etkiler yaratacak şekilde bir sistem olarak tasarlanması halinde ise, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü potansiyelleri daha yüksek olacaktır. Çünkü, uygulamaların birbirini tamamlayacak şekilde entegre bir sistem olarak tasarlanması, rakiplerin bu sistemin unsurlarını ve birbiriyle etkileşim şeklini belirlemesini ve kopyalamasını imkansız olmasa bile oldukça zor hale getirir.⁷⁶

Bu uygulamaları besleyen bilgi ve süreçlerin karmaşık yapısı ile kişilerarası etkileşim ve zamana yayılı deneyimlerle şekillendirilmesi sonucu ortaya çıkan uygulamalar, taklidi zorlaştıran unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eğer bilginin çoğu, söylenmeden anlaşılan halde kalırsa veya idareyi sağlayan takım çalışması ile birleştirilirse, rakip firmaların bunun nasıl yapıldığını anlaması oldukça zorlaşır. Kişisel algılar kalıcılaşır ve örgütün sahip olduğu değerler arasına girer.⁷⁷

⁷⁶ Ahmet Seviçin, a.g.m.

⁷⁷ Tamer Keçecioglu, a.g.e., s.86.

Bu tip rekabet üstünlükleri sağlayacak insan kaynakları stratejilerinin tipleri, özellikleri ve uygulama koşulları Tablo3’de sınıflandırılmıştır.

Tablo 3: İK Stratejileri ve Uygulama Koşulları

İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİSİ TİPİ VE ÖZELLİKLERİ	UYGULAMA KOŞULLARI
<p>GÖREV ODAKLI STRATEJİLER Bütünyle işletme birimlerine yönelik stratejilerdir. > Alt kademelere yüksek derecede odaklanma > İşgücü planlama, işin yeniden tasarımı ile iş ve uygulama usullerinin yeniden gözden geçirilmesini öngören bir içerik > Maddi hedefli ödeme yapısı > İçten ve dıştan istihdam > Fonksiyonel beceri eğitimi ve çok yönlü becerinin formelleştirilmesi > Formelleşmiş endüstri ilişkileri süreçleri > Güçlü işletme birim kültürü</p>	<p>Bu strateji, belirli bir pazara yönelik durumda ve pazar/ürün/hizmetlerde temel değişimlerin yaşandığı ortamlar için geçerlidir. İK stratejileri, yapısal sistemle ilgili ve kültürel hızlı değişime uyum gösterebilecek bir kapasiteye sahip olacak şekilde belirlenmelidir. İşletme birimlerine otonomi, maksimum yetki devri, gerçek büyüklüğe ulaşma (rightsizing) ve dış gücünden yararlanma (taşeronluk) gibi uygulamalara yoğun dikkat gösterilmelidir.</p>
<p>GELİŞTİRİCİ STRATEJİLER İK Stratejisi, şirket İK Birimleri ve işletme birimleri ile işbirliği içinde birlikte hareket eder. > Birey ve takımın geliştirilmesine odaklanma > İstihdamda mümkün olan en yüksek oranda iç kaynağa dayanma > Geniş geliştirme programları > Esas ve gerçekçi ödeme ve ödüllendirme > Bütünleşik organizasyon geliştirmeye öncelik verme > Özellikle bütünleşik kültürü hedef alma > Daha çok parasal olmayan motivasyonlar</p>	<p>Pazarlar büyüdüğü ve ürün/Pazar yeniliği istendiğinde kullanılır. İK stratejileri organizasyonlararası sinerji ve "pazar liderliği" kültürü yaratmalıdır. Bireysel gelişmeye, bütünleşik şirket kültürü yönetimine, güçlü bir iç işgücü piyasası geliştirmeye (işletme içindeki kaynaklardan yararlanma, terfi, tayinler) ve takım ruhundan yararlanmaya büyük önem verilir.</p>
<p>ÇEVİRİM STRATEJİSİ İK Stratejisi kısa dönem için üst yönetimin liderliğinde yönlendirilir. Bu dönemde İK sistem, yapı ve metotlarının sorgulanması, yeniden yapılanması veya eskilerinin iptal edilerek yenilenmesi sözkonusudur. > Tüm organizasyonu ve kariyerleri etkileyen büyük yapısal değişim > Küçülme, tasarruf, > Kilit pozisyonlara dışarıdan yatay istihdam > Yeni düşünce yaratma amaçlı takım oluşturma > Eski kültürün tasfiye edilmesi</p>	<p>Bu strateji, işletme çevresinde büyük değişim yaşandığında, yani organizasyon çevrede gelişen ölçülere uyum sağlayamadığında ve işletme stratejileri köklü biçimde değiştiğinde kullanılır. İK stratejileri, gereksiz İK uygulama ve yapılarını kırmalı, ortadan kaldırmalı ve yeni bir kültür tanımlamalıdır. Belli başlı eylemleri zorunlu küçülme, yatay istihdam, yeni İK sistemi, köklü çalışma ve işin yeniden yapılanmasıdır.</p>
<p>GELENEKSEL STRATEJİ İK uygulamaları merkezi olarak yönetilir. > İşgörenlerin merkezden yönlendirilmesi > Prosedürlere, kural ve üniformiteye önem verme > Organizasyon ve metot etüdüleri > Esnek olmayan iç tayin politikası > Operasyonel ve gözetim amaçlı eğitim > Endüstriyel sözleşmelere ve ödül sistemlerine dayalı bir İK yapısı, çatısı</p>	<p>İşletmenin sabit Pazar/ürünlerde mutlak monopol olduğu durumlarda ve sadece çok sınırlı kitle üretimi yapıyorsa İK stratejileri, prosedür/operasyonların kontrolünün ve üniformitesinin sağlanması için bir araç olarak kullanılır. Formel, detaylı iş tanımları, düzenli ve formalistik işçi-işveren, endüstri ilişkileri temel hedeflerdir.</p>

Kaynak: Tamer Keçecioğlu, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2006, ss. 95-96.

İşletmeler, başarılı olabilmek için, çevresel koşulları, iş stratejilerini, organizasyonel özelliklerini ve İK strateji /uygulamalarını birlikte ele almalı ve yürütmelidirler. İK stratejilerinin yapılandırılması, program ve taktiklerinin oluşturulması süreci, *Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması* olarak adlandırılır ve işletmelerin proaktif davranmasını kolaylaştırıcı, hedeflerin etkin yönetimini sağlayıcı fırsatlar yaratılmasında önemli rol oynar.

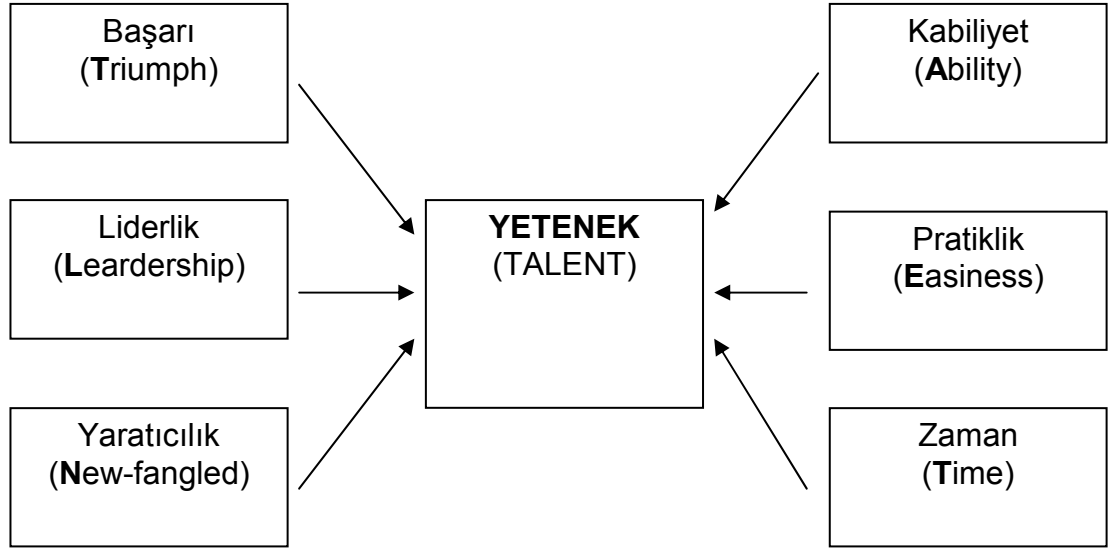
2.1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Stratejik Bir Değer Olarak *İnsan* ve *Yetenek* Kavramlarının Önemi

“Yetenek”, günümüz işletmelerinin sözlüğünde yer alan güçlü kelimelerden biri haline gelmiştir. Her çalışan birer yetenek olarak görülmeye ve bu yeteneklerin işletmede tutulması, bağlılıklarının sağlanması, yeni yeteneklerin de işletmeye çekilerek geliştirilmesi giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bunun için de işletmelerin “önce insan” felsefesini benimsemeleri ve rekabette öne geçebilmek için çalışanlarını öne çıkarmaları gerekmektedir. İşletmeler değerlerini, sahip oldukları yetenekli çalışanları sayısı oranında arttırabilmektedirler.⁷⁸

Aslında kelime olarak da incelediğimizde, yetenek kavramı, bir işletme içerisinde insan kaynağının sahip olması gereken özelliklerine işaret etmektedir. Şekil 1’de belirtilen bu temel özellikler, organizasyonun rakiplerine göre daha önde yer almasını ve başarısının sürdürülebilir hale getirmesini sağlayacak olan temelleri oluşturmaktadır.

⁷⁸ Selen Doğan ve Arş.Gör. Özge Demiral, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi:Yetenek Yönetimi”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:17, Sayı:3, 2008, ss.145-166.

Şekil 1: Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler



Kaynak: www.insankaynaklari.com, (Erişim Tarihi: 20.07.2009)

Tüm bu özelliklerin odağında yer alan *insan*, artık işletmeler için bir tür sermaye olarak ele alınmakta, değer yaratan bir kaynak olarak diğer işletme kaynaklarının da önüne geçmeye başlamaktadır. Çünkü, insan organizasyonel yenilikçiliğin ve yaratıcılığın kaynağı sayılmaktadır.

Bu doğrultuda “insan sermayesi”, entellektüel sermaye yaklaşımının temel unsuru olarak kabul edilmektedir. Örgüt üyelerinin sahip olduğu ve geliştirdiği bireysel bilgi, yetenek, deneyim ve davranışlarının yani tüm beşeri unsurların toplamını içerir.⁷⁹

Ancak işletmeler, insan sermayesini mülkiyetleri altında sürekli tutamazlar; ancak belirli bir süre için kiralayabilirler. Bu kiralama döneminde de, insan sermayesinin taşıdığı potansiyeli açığa çıkarmak ve en üst seviyede değerlendirebilmek için, onun bilgi, yetenek, beceri ve deneyimlerinin farkında olmaları gerekir.

İşletmeler bir taraftan, en önemli kaynağı olan “insan”ı kendisine katmak, gelişimini sağlamak, amaçları doğrultusunda en yüksek seviyede verim elde etmek

⁷⁹ N. Bontis, C.W. Choo (ed), **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**, Newyork: Oxford University Press, 2001, s.34.

ve bağıllığını sağlamak durumunda iken; diğler taraftan da organizasyonda üretilen bilgi, deneyim ve bütünde oluşun işletme değlerlerinin kişiyeye bağıllı olarak kalmasını önlemek, açık iletişim ve paylaşım ortamlarında bu değlerlerin sürekliliğini sağlamak, bilgiyi düzenli şekilde kayıt altına almak ve gerek duyulduğunda kişilerin ulaşmasını sağlamak durumundadır.

2.1.2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Yetenek Yönetimi'nin Rolü

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli güçlerinden birinin insan kaynağı olduğu, önceki bölümlerde de sıkça vurgulanmıştır. Bu nedenle, işletme içerisinde çalışanların işe alımından, eğitim-gelişim planlamalarına, yeteneklerinin uygun şekilde yönlendirilmesinden bağıllıklarının sürekliliğinin sağlanmasına kadar olan tüm strateji ve uygulamaları kapsayan *yetenek yönetimi* kavramı, bugün stratejik insan kaynakları yönetiminde temel başarı faktörü haline gelmiştir.

Küreselleşme, değışen rekabet koşulları, bilgi ve iletişim teknolojilerinin sürekli gelişimi, insan kaynakları yönetiminin çalışanlarına olan bakış açısını değıştirmiştir. Geçmiş bakış açılarında maliyet olarak görülen çalışanlar, daha sonra işletmelerin en değlerli varlıkları haline gelmiş; günümüzde ise her çalışan işletmede katma değler yaratan birer yetenek olarak değlerlendirilmeye başlamıştır. Çalışanları kaynak gibi kullanma anlayışı, yerini yeteneklerin yönetilmesine bırakmıştır. Günümüz işletmeleri için “birey”, başarıya ulaşmanın odağına yerleşmiş ve ayrıca yönetim uygulamalarındaki gelişmeler de bireye yönelmenin gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu nedenle de işletmeler yetenekli bireyleri kendilerine çekmek ve sahip oldukları çalışanlardan da etkin bir şekilde yararlanabilmek için onlara çeşitli fırsatlar sunmaya başlamışlardır.⁸⁰

Günümüzde yetenekli çalışanlar için işletmenin bir cazibe merkezi haline getirilmesi, bu kişilerin kuruma kazandırılması, bağıllıklarının sağlanması, eğitim ve kariyer geliştirme olanaklarının yapılandırılması ve liderlerin çalışanlara koçluk yapabilmesi gibi konular önemli hale gelmiştir.

⁸⁰ Selen Doğan ve Özge Demiral, a.g.m.

Çalışanlar artık kendilerini geliştirebilecekleri, yenileyebilecekleri ve sürekli öğrenebilecekleri işletme ortamlarını tercih etmekte ve liderlerinden de kendilerine değer vermelerini, fikirlerine saygı göstermelerini ve onları teşvik etmelerini beklemektedirler. İşletmeler arasında insan kaynağı açısından yaşanan rekabete de bakıldığında, çalışanlarına bu ortamı sağlayamayan işletmelerin başarı yakalayamayacağı söylenebilecektir. Önemi giderek artan insan kaynaklarının başarıya ulaşması, çalışanların bireysel gelişimlerinin sağlanmasına bağlıdır. İnsan faktörünün gelişimi ve kendini tanıması, yeteneklerinin farkında olması son derece önemlidir ve bunun özü de yetenek yönetimidir.⁸¹

Yeni ve yaratıcı fikirlerle müşterilerine taklit edilemez ve katma değer yaratacak mal ve hizmetler sunmak isteyen tüm işletmelerin, yeni yetenekleri ve aynı zamanda mevcut çalışanlarının yeteneklerini iyi analiz etmeleri, onları doğru şekilde yönlendirmeleri ve beklentilerini karşılamaları gerekmektedir. Rekabette farkı yaratacak olanların, yetenekli çalışanlar olduğu bilinmeli ve bu kaynağın en iyi şekilde işletme stratejilerine dahil edilmesi sağlanmalıdır. Günümüz işletmesinin yöneticileri de çalışanlarına, kendilerini ifade edebilecekleri, kendilerini geliştirebilecekleri ortamı yaratmak, kariyer, gelişim, kendini ispatlayabilme olanaklarından faydalandırmakla yükümlü hale gelmektedirler.

Bu yeni kültürü benimseyen ve uygulayan işletmeler, insan kaynaklarında rekabet etme şansı yakalayabilmektedir. Whirpol işletmesi yönetim kurulu başkanı ve CEO'su David Whitman, "Gecenin bir yarısında beni uykumdan uyandıran şey ekonomiye ne olacağı yada rakiplerimizin ne yapacağı değil, yeni stratejiler geliştirebilmede gerekli yeteneklere sahip olup olmadığımızdır" şeklindeki sözleriyle yeteneğin önemine dikkat çekmiştir. İşte bu nedenlerle yeteneğe dayalı insan kaynakları yönetimi, işletmelerin kritik başarı faktörlerinden biri haline gelmiş ve birçok işletmenin ajandasında yetenek yönetimi kavramı yer almaya başlamıştır.⁸²

⁸¹ Selen Doğan ve Özge Demiral, a.g.m.

⁸² Selen Doğan ve Özge Demiral, a.g.m.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMA ESASLARI VE KRİTİK UNSURLAR

3.1. YETENEK YÖNETİMİ'NİN TEMELLERİ VE UYGULAMA ESASLARI

Küresel rekabet ve yetenek savaşları, şirketlerin üst yönetimlerinde en üst seviyede Yetenek Yönetimi'ne odaklanmalarını gerektirmektedir. On yıl kadar önce McKinsey&Co'nun yayımladığı Yetenek Savaşları Raporu, Amerika'yı bu gerçekle, yani diğer bir tanımlamayla *yetenek kıtlığı* ile yüzleştirmiştir. Örneğin son günlerde gerçekleşen büyük şirket birleşmeleri, uzun vadede yeni yetenek uygulamalarını gerektirecektir. Birleşme sonrası bu şirketler, operasyonlarının arttığı kritik noktalarda sıklıkla yetenek kıtlığı ile karşılaşacaklardır. İhtiyaç duydukları teknik ve uzman çalışanların ülke içinde bulunması konusundaki yetersizlik, insan kaynağı yönetimine gösterilen dikkati ve özeni arttıracaktır.⁸³

İster yurt içindeki işletmeler, ister global anlamda hizmet veren ve mega birleşmeleri gerçekleştiren şirketler olsun, günümüzde kritik pozisyonlara getirecekleri kritik yetenekleri cezbedebilmek ve elde tutabilmek için örgütler, çok daha planlı ve en üst kademedен en alta kadar özümsemiş uygulamalara gereksinim duymaktadırlar.

Çalışanların kendisine derinden bağlanmasını ve kendilerini ona hasretmelerini sağlayan bir şirketi, bunu yapamayan bir şirketten farklı kılan nedir? Bu farklılığı yaratan, mevcut ve potansiyel çalışanlara kuruluşu benzersiz yapan şeyi anlatma yeteneğidir. Çalışanları kendisine çok bağlı olan şirketler, değerlerini ve özelliklerini “özgün deneyimlerle” ifade ederler; bunlar, şirketin büyük amaçlarıyla aynı oranda başarılı olabilmeleri için çalışanların ihtiyaç duyacakları beceriler,

⁸³ Claudia Lacy Kelly, “What Directors Should Ask about Talent Management”, **Businessweek**, 09.12. 2008, http://www.businessweek.com/managing/content/dec2008/ca2008129_718283.htm, (Erişim Tarihi:18.08.2009) .

dayanıklılık ve adanmışlıkla ilgili güçlü mesajlar veren iş ortamının görünür ve ayırt edici özellikleridir.⁸⁴

Burada kritik olan nokta, bir işletmede tüm çalışanların aynı şeyleri hedeflemedikleri ve istemediklerinin farkına varmakla başlamaktadır. Çalışan tercihleri çoğu zaman işletmelerde gözden kaçırılan bir noktadır.

Üretken ve bağlı işgüçleri oluşturan şirketler bazı genel ilkeleri izleyerek bu tercihlere hitap ederler: Potansiyel çalışanları, potansiyel müşterileri hedefledikleri kadar metodik biçimde hedeflerler; özgün deneyimlerini işin gereksinimlerine hitap edecek tarzda şekillendirirler, tarihçelerini belirler ve korurlar; şirketteki yaşamla ilgili öyküleri paylaşırlar ve özgün deneyimleriyle tutarlı süreçler oluştururlar.⁸⁵

Bu saptamalara paralel olarak, Hay Group'un 2006 yılında gerçekleştirdiği "Dünyada Liderler için En İyi Şirketler" araştırmasında da, lider yetiştirmenin tüm dünyada organizasyonların bir numaralı gündem maddesi olduğu bir ortamda, liderlik geliştirmede en başarılı şirketlerin tespit edilmesi ve bu şirketlerin diğerlerinden neyi farklı yaparak bu başarıyı elde ettikleri analiz edilmiştir.

Dünyada 1279 şirketin, Türkiye'de 42 şirket yöneticisinin Ağustos 2006'da internet üzerinden doldurdukları anketler, Hay Group'un seçme-yerleştirme yapan /danışmanlık veren şirketlerle ve akademisyenlerle yaptığı birebir görüşmeler sonrasında araştırma sonuçları, *Chief Executive* Dergisi tarafından ABD'de 2006 Aralık ayında, *Platin-World Business* dergisi tarafından da Türkiye'de 2007 Ocak ayında yayınlanmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, lider geliştirmede en başarılı şirketler, Tablo 4'de verilmiştir.

⁸⁴ Tamara J. Erickson ve Lynda Gratton, "Burada Çalışmak Ne Anlama Geliyor", **Harvard Business Review**, MESS Yayın No:552, 2008, s.11.

⁸⁵ Tamara J. Erickson ve Lynda Gratton, ag.e., s.12.

Tablo 4: 2006 En İyi Şirketler Sıralaması

Dünyada Liderler için En İyi Şirketler: 2006
1. General Electric
2. Procter & Gamble
3. PepsiCo
4. Citigroup
5. Johnson & Johnson
6. HSBC Holdings
7. BASF
8. Home Depot
9. IBM
10. Coca Cola
11. Dell
12. Microsoft
13. Novartis
14. Verizon
15. Nestlé
16. Lockheed Martin
17. GlaxoSmithKline
18. Amgen
19. Hewlett-Packard
20. BAE Systems
Türkiye'de Liderler için En İyi Şirketler: 2006
1. P & G
2. Garanti Bankası
3. Turkcell

Kaynak: "Liderler için En İyi Şirketler" Araştırması 2006, Hay Group.

Bu şirketlerin, sözkonusu yetenekleri cezbetmek ve elde tutmak için gerçekleştirdiği yedi ortak uygulama⁸⁶ ise aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

- Tüm seviyedeki liderler çalışanlarına, en iyi performansı sergilemelerine olanak sağlayacak çalışma ortamı yaratmak konusunda geliştirilirler.
- Liderlik gelişimi şirket üst yöneticileri için en öncelikli yönetim konusudur.
- Liderlik takımlarına ve ayrı ayrı tüm liderlere beraber etkili bir şekilde çalışabilmeleri için eğitim ve koçluk sağlanır.
- Yüksek potansiyelli çalışanlara şirket içerisinde farklı departmanlarda çalışma fırsatı verilir.

⁸⁶ Hay Group, "Liderler için En İyi Şirketler" Araştırması, 2006, **Platin-World Business Dergisi**, Sayı: Ocak 2007.

- Orta kademe yöneticiler için dışarıdan liderlik gelişim programları sağlanır.
- Orta kademe yöneticilerin kendilerini geliştirebilmeleri için web tabanlı liderlik geliştirme modülleri sunulur.
- Orta kademe yöneticilere executive MBA yapma olanağı sağlanır.

Tüm bu saptamalar göstermektedir ki, en yüksek performansa ve potansiyele sahip olan çalışanları önce cezbetmek ve daha sonra elde tutmak adına gerçekleştirilen sistematik yaklaşımların tamamı olarak nitelendirilebilecek Yetenek Yönetimi uygulamalarının temelinde, öncelikle şirketin kendisini iyi tanınması ve tanımlaması, daha sonra ise çalışanını iyi tanınması ve tercihlerini/ihtiyaçlarını şirket amaçları ve çıkarlarıyla paralel olarak değerlendirmesi ve bu doğrultuda karşılması yatmaktadır.

Bu konuda en başarılı kuruluşlar, kendilerini benzersiz kılan şeyleri ifade etmekte mükemmeldir. Ne olduklarını bilirler ve bu, herkesin istediği herşey değildir. Bu şirketler mevcut ve gelecekteki çalışanlarını, birçok şirketin mevcut ve gelecekteki müşterilerini anladığı kadar net olarak anlarlar. İnsanların farklı nedenlerle çalıştıklarının ve görevlerini farklı yollarla başardıklarının farkındadırlar. Ve ne olduklarını, gerçek uygulama ve öyküleriyle canlı bir şekilde ortaya koyarlar. Bunun sonucunda da, bu şirketler ortama kolaylıkla ve şevkle uyan kişileri işe alırlar, dolayısıyla da görevlerinde daha bağlı kişilerden oluşan bir işgücü geliştirirler.⁸⁷

3.2. YETENEK YÖNETİMİ'NDE KRİTİK UNSURLAR

Yetenek Yönetimi Sistemi'nde etkin bir başarı sağlamak için, öncelikle kuruluştaki yetenek bakış açısının benimsenmesi gerekir. Bu bakış açısı, hem şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesi, hem de rekabet avantajı yaratılmasında yetenekli çalışanların kritik bir unsur olarak ele alınması ve şirket önceliklerinden biri haline getirilmesi anlamına gelmektedir. Üst yönetimden hat yöneticilerine kadar şirketteki herkes, yeteneğin şirketin başarısına katkıda bulunduğu fikrini özümlediğinde, bu yeteneklerin geliştirilip desteklenmesine ilişkin bir yapı kurmak şüphesiz çok daha kolay olmaktadır.

⁸⁷ Tamara J. Erickson ve Lynda Gratton, ag.e., s.16.

Yetenek Yönetimi Sistemi yapılandırılırken, belirlenmesi gereken öncelikli konulardan biri, yetenek yönetimi sisteminin kapsamının ne olacağıdır. Sistem, sadece kritik bazı görevler için sözkonusu uygulamaları içerebileceği gibi, bütünsel bir bakış açısıyla, tüm çalışanların birer *yetenek* olarak değerlendirildiği ve sisteme dahil edildiği uygulamalar bütünü de içerebilir. Farklı şirketler, sistemde farklı kısıtlar belirleyebilirler. Örneğin bazı şirketler sadece yönetici pozisyonları için veya sadece belli başlı pozisyonlar için sistemi uygulayabilir. Ancak tüm çalışanların bütünsel bir yapıda ele alınarak performanslarının yanısıra potansiyellerinin de değerlendirilmesi, hem örgüt hem de birey açısından çok daha uzun soluklu bir başarıyı ve tatmini sağlayacaktır.

Kapsamın belirlenmesi sonrasında, sorumlulukların örgüt içerisinde sistematik ve dengeli bir şekilde paylaşılması, en alt kademedan en üste kadar bu anlayışın yerleştirilmesi açısından diğer bir kritik konudur. Önemli olan, geleceğin liderlerini şirketin faaliyet ve işlemlerinin tümüne yansıtacak mekanizmaları kurmaktır. Bu da ancak, işletmenin sisteme topyekün sahip çıkmasıyla gerçekleşebilir.

Tüm bunların devamında, uygulamaya geçilmesi aşamasından önce genel işletme stratejisine uygun ve eşgüdümlü olan bir *yetenek yönetimi stratejisi* oluşturulması esastır, böylece sürecin tamamını kapsayacak olan çatının oluşturulmasını sağlanacaktır.

3.2.1. Yetenek Yönetimi'nde Sorumluluk Paylaşımı

Yetenek yönetimi sistemi'nin sürekliliği ve başarısı, bir örgütteki herkesin sürekli ilgisini gerektirir. Bu süreçte herkesin üzerine düşen sorumluluğun bilincinde olması sistemin etkinliğini arttıracaktır. Burada, başta üst yönetim, her düzeydeki hat yöneticileri ve insan kaynakları departmanının birlikte ve aktif olarak görev alacağı ve destekleyeceği bir sistem kastedilmektedir.

Birçok yönetici liderlik geliştirmenin İK bölümüne göre bir görev olduğuna inanır. Bu, onların yapabileceği en büyük hata olabilir. Kuruluşlar, işleri yönetilebilir

faaliyetlere böldükleri ve sonra da yetenekleri uzmanlık alanlarında topladıkları için, çalışanlarla ilgili faaliyetler de normal olarak İK'nın sahasına düşmüştür.⁸⁸

Burada insan kaynakları departmanına düşen esas görev, örgüt içinde yeteneklerin seçilmesi aşamasından başlayarak, gelişimlerine koçluk etmek, yolu açmak ve yetenek yönetimi süreçlerinin mimarisini kurgulamaktır. Bunu yaparken, müşteri ve diğer paydaşların beklentileri ile çalışanların davranışları arasında bir köprü oluşturulması için ortak bir aidiyet yaratmayı başarmaları gerekmektedir. Bu kapsamda, üst yönetime bağlı olarak liderlik ve kariyer gelişimi ile yedekleme planlarını sahiplenecek ve yürütecek olan taraf, İK departmanıdır.

Bundan yirmi yıl önce İK departmanı, yeni işe giren çalışanların iş odaklı ihtiyaçlarını yöneten idari bir fonksiyondur ve şirkette daha kıdemli lider gruplar arasında yer almıyordu. Ancak, yeteneğin önemini kavrayan birçok işletmede artık durum değişmiştir: Üst Yönetim, bir Risk Yönetimi ve ya Finansal Yönetim kadar İnsan Kaynakları Yönetimi'ni de dikkate almalıdır. Günümüzün acımasız rekabet dünyasında şirketlerin geleceği, yenilikçi mal/hizmet, sermaye ve insanı konumlandırabilen liderlere bağlı olacaktır.⁸⁹

İnsan kaynakları yöneticisi, tam da bu nedenlerden dolayı yetenek yönetimi sistemiyle ilgili tüm aşamaları düzenli olarak üst yönetime raporlamalı ve strateji-uygulama bağlantısının tepe yönetim tarafından da takip edilebilmesini kolaylaştırmalıdır.

General Electric'in CEO'su Jeff Immelt'in dediği gibi, "Aksi takdirde, İK yöneticileri kendilerine başka bir iş bulmalıdır; zira işletme, insan kaynakları stratejilerine yeterli değeri vermeyecektir."⁹⁰

İşletmelerde yetenek yönetimi sistemlerinin yapılandırılması, benimsenmesi ve başarılı uygulamaların sürekliliğinin sağlanması için, insan kaynakları

⁸⁸ Jeffrey M. Cohn, Rakesh Khurana ve Laura Reeves, "İşiniz Ona Bağlıymış Gibi Yetenek Geliştirmek", **Harvard Business Review**, MESS Yayın No:552, 2008, s.60.

⁸⁹ Claudia Lacy Kelly, a.g.m.

⁹⁰ Claudia Lacy Kelly, a.g.m.

departmanının yanısıra özellikle çalışanların birebir bağlı oldukları yöneticilerine çok önemli sorumluluklar düşmektedir. Hat yöneticileri olarak da tanımlanan bu ara kademe yöneticiler, işletme açısından yetenek yönetiminin önemini kavramış ve kendi potansiyel yetenek havuzunu yönetmek için gerekli yetkinliklere sahip olmalıdır.

Çünkü, lider yetiştirmede iyi olan şirketlerde, planlama ve geliştirmenin ön saflarında olanlar İK yöneticileri değil, işletme müdürleridir. Astlarının gelişim gereksinimlerini fark etmek, onlara yeni beceriler geliştirmelerinde yardımcı olmak ve profesyonel / kişisel gelişim olanakları sağlamak hat yöneticisinin görevlerinin bir parçasıdır.⁹¹

Hat yöneticileri bir taraftan tüm astlarını becerileri doğrultusunda doğru yönlendirmek ve potansiyeli yüksek olan çalışanları belirlemekten sorumluyken; diğer taraftan da geleceğin yıldız yöneticilerinin gelişimine katkı sağlamalıdır. Aynı zamanda da üst yönetim ve İK uzmanlarına tüm şirket için dengeli bir liderlik geliştirme sistemi tanımlanması aşamasında ve bu sistemin yürütülmesinde yardımcı olmakla sorumludurlar. Özetle, bir taraftan şirketin kısa ve orta vadeli hedeflerine koşarken, aynı zamanda astlarına uzun vadeli gelişmeleri öngörebilecekleri ve inovatif yaklaşımlarda bulunabilecekleri ortamları sağlamak üzere işletme içinde pratik çözümler sunmaları gerekir.

Yetenek yönetimi sürecini en faydalı şekilde yürütebilmek ve sürekliliğini sağlamak için, şüphesiz sadece çalışanların birinci dereceden bağlı oldukları yöneticilere sorumluluğu yüklemek yeterli değildir. Bu bir bütünsel yaklaşımdır ve en başta yönetim kurulu üyeleri ve bir yapı olarak yönetim kurulunun kendisi, sözkonusu örgütü gelecekte de kazanmaya odaklamak için nelerin yapılabileceği ve nelerin yapılması gerektiğini öngörmeye zaman ayırmalıdır. Kurullar, vaatlerin ne ölçüde yerine getirildiğini ve örgütün fonksiyonlarının ne denli verimli ve etkili çalıştığını izlemeli; mevcut çalışan morali ve tutumunu izleyerek yetenek akışını sağlamalıdır. Aynı zamanda, geleceğin liderleriyle görüş alışverişinde bulunmak ve toplantılar yapmak suretiyle gelecek kuşağın yeteneklerini beslemelidir.

⁹¹ Jeffrey M. Cohn, Rakesh Khurana ve Laura Reeves, a.g.m., s.60.

3.2.2. Yetenek Yönetimi'nde Stratejinin Belirlenmesi

Yetenek yönetimi, kapsamlı ve diğer şirket stratejileri ile bütünleşik olması gereken bir süreçtir. Öncelikle örgütün kültürü, temel amaç, strateji ve hedefleriyle entegre bir yetenek yönetimi stratejisi belirlenmelidir. Bu çerçevede örgütün de yüksek performansa ve sonuç odaklı bir kültüre sahip olması beklenir. Rekabette üstünlük sağlamaya çalışan şirketlerin, bu doğrultuda yapılandırılmış etkin stratejileri bulunur.

Operasyonlarının tümünü bir üst düzeye çıkarmayı ve performans düzeylerindeki farklılıkları azaltmayı başarabilen kuruluşlar, performans açıklarını kapatmak için en iyi uygulamalarının ve bilginin transferini teşvik edecek, destekleyecek ve ödüllendirecek bilinçli bir stratejileri olması gerektiğini bilirler.⁹²

Bu tip işletme stratejilerini destekleyecek ve bütünleyecek bir sistem olarak ele alınması gereken yetenek yönetimi uygulamaları işletmenin, mevcut ve potansiyel işgücüne stratejik bir şekilde odaklanmasını gerektirir. Yetenek yönetimi, temel olarak her çalışanın performans ve potansiyelini yakalamak ve geliştirmekle ilgili uygulamaları kapsar. En güçlü yetenek yönetimi uygulamaları ise, firmaya özgün olanlardır.

Başarılı bir şekilde özgün deneyimler yaratan ve ileten şirketler, değişik tip insanların değişik işlerde öne çıkacaklarını ve tüm çalışanların aynı şeyi istemediklerini bilirler.⁹³

Burada öne çıkan nokta, işletmenin belirlediği rekabet stratejileri çerçevesinde, çalışanların performans ve potansiyelini belirlemek; birey olarak isteklerini gözönünde bulundurarak onların katkılarını mümkün olan en yüksek noktalara taşımak; birimden birime değişen üstün deneyim ve örnek uygulamaların şirket çıkarlarına paralel şekilde işletme genelinde yaygınlaştırılmasını ve birimlerarası transferini gerçekleştirmek; buna bağlı olarak da işletmede özgün bir gelişim iklimini oluşturabilmektir.

⁹² Carla O'dell, C. Jackson Grayson ve Jr. Nilly Essaides, **Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik**, çev. Günhan Günay, İstanbul: Rota Yayınları, 2003, s.47.

⁹³ Tamara J. Erickson ve Lynda Gratton, a.g.e. s.19.

3.2.3. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Yetenek yönetimi ile ilgili tüm uygulamaları içeren yetenek yönetimi süreci, organizasyonel mükemmelliğin tetikleyicisidir. Bu kapsamda işletme içerisinde insan kaynağı, varolan hedefler ve stratejiler açısından bir yatırım kategorisi olarak ele alınabilir:

Sözkonusu kategorilerden ilki *Üstün Yetenekler*'dir. Bu kişiler, bir işletmede kendisinden beklenenlerin çok ötesinde iş çıkarabilen, beklentiyi fazlasıyla aşabilen çalışanlardır.

Aynı zamanda diğerlerinin de üstün performans elde etmeleri konusunda ilham verirler. Mükemmel organizasyona katkıda bulunan yetenek olmanın verdiği avantajla, başarı için rol-model oluştururlar. Bir organizasyonda işgücünün en fazla %3 veya 5'i üstün yetenek olarak tanımlanabilir.⁹⁴

Görev Adamları olarak tanımlanan çalışanlar ise, kendisinden beklenenleri bir adım ötesinde gerçekleştirebilen kişilerdir. *Güvenilir Çalışanlar*, örgütün beklentilerini beklendiği kadarıyla karşılarlar. *Kayıp/Uyumsuz Çalışanlar* ise, işletmenin beklentilerinin altında performans gösteren kişilerdir.

İşletme içerisinde sözkonusu insan kaynağının tanınması, en etkin şekilde yönetilmesi ve en yüksek performansın elde edilmesi için bu süreçte⁹⁵,

- İşletme içinde kilit pozisyonların ve yedekleme sistemlerinin tanımlanması; böylece bireysel kayıplar olduğunda bile organizasyonun devamlılığının sağlanması ve kişiye değil sisteme bağlı bir yapının oluşturulması,
- Her bir yatırım kategorisinin (üstün yetenekler, görev adamları, güvenilir çalışanlar ve kayıp / uyumsuz çalışan) uygun şekilde performans yönetimlerinin sağlanması ve yetenek havuzlarının sınıflandırılması,
- Kariyer yollarının tanımlanması/oluşturulması/geliştirilmesi ve "üstün yetenekler" için ödüllendirme programlarının yapılandırılması aşamaları sözkonusudur.

⁹⁴ Lance A. Berger and Dorothy R. Berger, a.g.e., s. 9.

⁹⁵ Lance A. Berger and Dorothy R. Berger, a.g.e., s.21.

Çalışmanın bu bölümünde yukarıda kısaca özetlenen aşamalar detaylı olarak analiz edilecektir.

3.2.3.1. Organizasyonlarda Kritik Pozisyonların ve Yetkinliklerin Belirlenmesi

Günümüzde bir işletmenin başarısı, sahip olduğu soyut varlıkları tanınması, iyi yönetebilmesi ve geliştirebilmesine bağlıdır. Burada kastedilen soyut varlıklar içerisinde çalışmamız açısından irdelenecek olan, insan kaynağının işletme açısından hedeflenen katma değeri yaratabilmesine imkan veren yetkinliklerdir. Rekabet avantajı sağlayabilmek için örgütler, “yapabilirlik” seviyelerini her geçen gün arttırmak ve geliştirmek durumundadır.

İnsan kaynakları konusundaki en önemli yazarlardan biri olan Dave Ulrich, örgütsel yapabilirliği, rekabetçiliğin dna’sı olarak tanımlamaktadır. Ulrich ve Smallwood’un bir makalesinde, *örgütsel yapabilirlikler* temel soyut varlıklar olarak ifade edilmektedir. Soyut varlıklar sürdürülebilir değer yaratmanın nihai kaynağıdır.⁹⁶

Örgütsel yapabilirlikler, örgütü oluşturan sosyal ve kültürel yetkinlikler olarak tanımlanmaktadır. Rekabet ortamında bir işletmeyi diğerlerinden ayıran ve farklılaştıran, özellikleridir.

Hamel ve Prahalad’ın *Temel Yetenek*⁹⁷ kavramı için yaptıkları tanım kapsamında belirtildiği gibi, esaslı bir müşteri yararı sunabilen, rekabet açısından benzersiz olabilen ve kendini yenileyebilen örgüt yetenek / becerileri, örgütün kişiliğini ve kimliğini oluşturur.

Sözü edilen örgüt kişiliği/ kimliği, farklılaşmayı ve rekabette üstünlüğü sağlayacak olan ve işletmeye özgü olan gücü temsil eder.

⁹⁶ D. Ulrich ve N. Smallwood, “Capitalizing on Capabilities”, **Harvard Business Review**, 2004, ss. 119-127.

⁹⁷ G. Hamel ve C.K. Prahalad, **Geleceği Kazanmak**, çev. Zülfü Dicleli, İstanbul: İnkılap Kitapevi, 1996, ss. 263-65.

Örgüt bir bütün olarak ele alınırken, hedeflere ulaşmaya doğru yönlendirilir, insanların yetkinliklerini tam olarak kullanacakları bir ortamın oluşturulması ile müşteri ihtiyaçlarını karşılamada içsel süreçler ve sistemlere odaklanılır. Örgüt kendi içerisinde zamanla, sürdürülebilir ve kararlı hale gelirken, rekabetçiliğin zorunlu kaynağı olarak taklit edilmesi de zorlaşır.⁹⁸

Bu noktada karşımıza, çalışan yetkinliklerinin de kritik önemi çıkmaktadır. Örgüt içinde stratejileri ve hedefleri, bunları gerçekleştirecek olan bireylerle buluşturan bir mekanizmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Tanımlanan yetkinlikler, o iş ve ya görev için bir çalışanın sahip olması gereken davranış modelleridir.

Yetkinlik, üstün performans gösterenden vasat performans göstereni ayırt eden, kişinin bir görevi başarıyla yerine getirirken sıklıkla tekrarladığı tutumlar, yetenek, davranış, motif ve diğer bireysel karakterler olarak tanımlanabilir. Bir başka tanımda ise, işteki kritik davranışlar üzerine konuşmak için ortak ve tutarlı bir dil kullanılması ve farklılaştırıcı davranışlara bakılması anlamını taşıyır şekilde ifade edilmiştir. Yetkinlikler, kişilerle işleri eşleştirmeye yardımcı olurken, insan kaynakları süreçlerini de bütünleştirir. İşgören yetkinlikleri rekabette avantaj sağlamada potansiyel bir kaynaktır. İşgören yetkinlikleri işletmenin stratejik vizyonu ile işletmenin rekabet edebilirliği ve etkinliği arasında bir yerde yerelmalıdır.⁹⁹

Yetkinliklerin belirlenmesinde başlangıç noktası, yukarıda da ele alınan örgütün temel yetkinlik/yetenekleri ve stratejileri olmalıdır. Aynı zamanda hangi yetkinliğin, hangi davranışı ve sonucu getireceği önemlidir. Her işletmede, farklı meslek ve görevler için benimsenmiş ortak yetkinlikler bulunmaktadır. Bu yetkinlikler, hem bireylerin o görev içerisinde ihtiyaç duyacakları beceri/tutum/davranışlar bütünü, hem de işin gerektirdiği etkin davranışı ve sonuçlarını ifade etmektedir.

⁹⁸ Tamer Keçecioglu, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Değer ve Yapabilirlik Yaratması Üzerine: Vizyondan Eyleme", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 1 (2008), ss. 247-248.

⁹⁹ Sinan Ünsar, "Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirmesi", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1 (2009), s.45.

Yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında yetkinliklerin belirlenmesi konusu ele alınırken kilit iş ve yönetim süreçlerinden başlayarak bu değerlendirmenin yapılması, işletmenin rekabet üstünlüğü ve insan kaynağından elde edeceği katma değer açısından önem kazanır.

İnsan kaynakları departmanının her bireyin ayrı ayrı gereksinimlerini karşılayacak öncelikler geliştirmesi zor ve zaman alıcıdır. Bu nedenle başlangıç noktası, kilit iş ve yönetim süreçlerine odaklanmak ve gelecekte stratejik olarak gereksinim duyulacak kritik kadroları ve bunlar için gerekli yetkinlikleri belirlemek olmalıdır. Başlangıç olarak ele alınması gereken pozisyonlar, organizasyona en çok katkı sağlayanlar olmalıdır.¹⁰⁰

3.2.3.2. Yeteneklerin Tanınması ve Çalışanların Sınıflandırılması

Her işletme sahip olduğu insan kaynağının değerini ve rekabetçi avantaj yaratmadaki rolünü çok iyi analiz etmek durumundadır.

Reichheld, çalışanların verimlilik, müşteri seçimi ve müşteri tutma konularında işletmeye katkıda bulduklarını vurgulamaktadır. Çalışanlar herhangi bir işletmenin başarısında önemli role sahiptir ancak bu role kimin sahip olduğu ve bunun işletmeye göre nasıl değiştiği bilinmelidir. Bu bilgi, İK yöneticisinin stratejik ortak olarak harekete geçme noktasında gerekli olmaktadır.¹⁰¹

İnsan kaynağının en etkin şekilde kullanılması ve doğru işe doğru insanların getirilebilmesi için işletmelerin, çalışanları hakkında çok detaylı analizler yapması gerekmektedir.

Öncelikle bir işletme, sahip olduğu işgücünü tanımak zorundadır. Ancak bunun anlamı, isimleri, görevleri, maaş aralıkları veya sosyal güvenlik numaralarını bilmek değildir. Çalışanların hangi konularda iyi olduklarını, kendilerini nasıl geliştirebileceklerini, doğru işte yer alıp almadıklarını, hedeflerinin ne olduğunu ve

¹⁰⁰ www.humanresourcesmagazine.com, "Talent Management: the next dimension of strategic HR", <http://www.humanresourcesmagazine.com.au/articles/67/0c031867.asp>, (Erişim Tarihi: 02.09.2009).

¹⁰¹ Tamer Keçecioglu, a.g.e., s.178.

bireysel performanslarının işletmenin toplam performansını nasıl etkilediğini bilmek gerekmektedir.¹⁰²

Rekabetsele avantaj konusunda işletme çalışanlarının sağladığı katma değeri anlayabilmek için bazı soruların cevabını bulmak gerekmektedir.

İK yöneticileri, bu soruların yanıtlarını bularak çalışanların rolünü anlamayı kolaylaştırabileceklerdir¹⁰³:

- İşletme kendini rakiplerinden hangi noktada farklılaştırmak istiyor? Üretim verimliliğinde mi? Yenilikçilikte mi? Müşteri Hizmetlerinde mi?
- Bu farklılığı yaratmak için değer zincirinin hangi noktasında en fazla etki söz konusudur?
- İşletmeyi rakiplerinden farklılaştırmada hangi çalışanlar veya çalışan grupları en yüksek potansiyeli taşımaktadır?

Hangi çalışanın işletmeye ne kadar değer kattığını saptamak kadar, bunu saptamanın ve çalışanları buna göre sınıflandırmanın örgüt içerisinde çok iyi yönetilmesi gereken bir durum olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

Adil ve merhametli bir lider olma mücadelesinde, bir çoğu bütün çalışanların eşit derecede yetenekli olduğunu ve onlara eşit davranılması gerektiğini düşünmeyi tercih eder. Ancak gerçekte, bazı çalışanlar diğerlerinden daha iyi performans gösterirler.¹⁰⁴

İşletmelerde en yüksek performansı sağlayan çalışanlardan başlamak üzere farklı performans gruplarının olduğunu saptamak, bu grupların kendi ihtiyaç ve beklentileri olduğunu bilmek ve buna göre uygun gelişim, motivasyon, ücretlendirme ve terfi imkanları sağlayarak bağlılıklarını sürdürmek gerekmektedir.

¹⁰² Lars Dalgaard, "Winning the Talent Wars", Businessweek, 07.02.2007, http://www.businessweek.com/careers/content/feb2007/ca20070207_039145.htm, (Erişim Tarihi: 01.08.2009).

¹⁰³ Tamer Keçecioglu, a.g.e., s. 179.

¹⁰⁴ Ed Michaels, Helen Handfield-Jones ve Beth Axelrod, a.g.e., s. 126.

Bir işletmenin insan kaynağını, sağladığı katma değere göre aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür:

Tablo 5: İşletme Açısından Çalışanların Sınıflandırılması

Yeri zor dolar, Düşük katma değerli	Yeri zor dolar, Yüksek katma değerli
Yeri kolay dolar, Düşük katma değerli	Yeri kolay dolar, Yüksek katma değerli

Kaynak: A. Thomas Stewart, “Entellektüel Sermaye”, Çev: N. El Hüseyini, İstanbul: MESS Yayınları, 1997, s. 98.

Bu matristeki çalışanlar, yarattıkları katma değere ve bulunabilirliğe göre aşağıdaki gibi değerlendirilir¹⁰⁵:

Yeri kolay doldurulan düşük katma değerliler: Vasıfsız ya da yarı kalifiye emek, bu kategoride değerlendirilir. İşletmeler için, bu kategorideki bir insanın diğer bir insandan farkı yoktur.

Yeri zor doldurulan düşük katma değerliler: Bu kategorideki çalışanlar, tecrübeli, vasıfsız ya da tecrübeli yarı kalifiye elemanlardır. Deneyimli sekreterler, büro işleri gören elemanlar, karmaşık işleri yapmayı öğrenmiş, ama ipleri elinde tutmayan elemanlar bu kategoridedir. Bu çalışanlar işten ayrıldıklarında, işletmeye özgü uygulamayı bilen yeni birisini bulmak çok daha zordur. Ama işletme yönetimleri sıklıkla bu insanları önemsemez; çünkü pazar performansına ilişkin ürettikleri bir değer yoktur.

Yeri kolay doldurulan, yüksek katma değerliler: Vasıflı birçok mühendis ve işletmeci bu kategoridedir. Bu insanlar yaptıkları işlerle önemli katma değer yaratabilirler; ancak yine de yerleri kolay doldurulabilir insanlardır. Örneğin, bir bilgisayar mühendisi işletmenin bilgisayar sisteminin çökmemesini sağlayabilir. Ancak o gittiği zaman, yerine kolaylıkla bir başka bilgisayar mühendisi bulunabilir.

¹⁰⁵ Melih Arat, “İşten atılmamanın püf noktaları”, <http://www.milliyet.com.tr/2001/04/29/isyasami/ais.html>, (Erişim Tarihi: 09.08.2009).

Yeri kolay doldurulamaz, yüksek katma değerliler: İşletme içinde yeri kolay kolay doldurulamayacak ve yüksek katma değerli insanlar da vardır. Bunlar dünyada tek sayılabilecek, çok ciddi icraatları olan ve sonradan işletmenin lokomotif ürünlerine dönüşen çalışmaları yapan mühendisler, ciddi müşteri portföyüne sahip satış yöneticileri, çözülemez sorunları çözen yöneticiler olabilir.

Bu tip bir sınıflandırma, işletmelerin buldukları sektör, sahip oldukları iç yapı ve diğer pek çok sebeple farklı şekillerde oluşturulabilir.

Çalışmanın ilk bölümünde yetenek savaşlarını konu alan McKinsey & Company'nin araştırması incelenmiştir. Bu çalışmada, örnek olarak gösterilen İngiliz Hava Kuvvetleri (RAF)'nin İkinci Dünya Savaşı'nda yapmış olduğu bir sınıflandırmaya, konuyla ilgili genel bakış açısını detaylandırmak amacıyla burada yer verilecektir.

1940 yazının başında, Alman Hava Kuvvetleri'nin saldırılarına karşı İngiltere hazırlıksız yakalanmıştı: İngiliz Hava Kuvvetleri (RAF)'nin yeterli sayıda uçak ve pilotu bulunmuyordu. Bu saldırıyı geri püskürtebilmek için, RAF, sahip olduğu 900 pilotu “A sınıfı filo, B sınıfı filo ve C sınıfı filo” olmak üzere üç gruba ayırdı¹⁰⁶:

A filosu, uçuşu yönetmeyi bilen, deneyimsiz pilotları geliştirebilecek ve bölüğünün güvenli bir şekilde evlerine dönmelerini sağlayacak en iyi pilotlardan oluşturuldu. Bu pilotlar, en uzak hedeflere ulaşmak üzere, en güncel askeri taktiklerle eğitildi.

B filosu pilotları, havada daha az beceri sahibiydi; ancak RAF komutanları onları sürekli olarak eğitti ve cesaretlendirdi. A filosunun sayısının az olmasından dolayı, önemli görevlerde A ve B filolarından oluşan karışık bir ekip, lider ve rol model olarak hizmet verdi.

¹⁰⁶ Ed Michaels, Helen Handfield-Jones ve Beth Axelrod, a.g.e., s.125.

C filoları ise, daha çok yerde görevlendirildi. Çünkü daha çok pilota ihtiyaç duyulmasına rağmen, şiddetli saldırılarda C filolarını katmak, Almanlarda olduğu gibi kendi pilotlarının da ölümüne yol açabilirdi.

Ekim 1940'a kadar RAF pilotları, Almanların düzenledikleri hava saldırılarını püskürtmeyi başardılar. Hatta Winston Churchill ünlü sözünü burada söylemişti: "Bir çatışma alanında hiçbir zaman bu kadar fazla kişi, bu kadar az kişiye borçlu olmamıştı."

İşte tarihte yaşanan bu olay, McKinsey tarafından tekrar ele alınıp, yetenek savaşları araştırmasında çalışanlar için aşağıdaki şekilde bir sınıflandırmaya uyarlanmıştır:

A grubu çalışanlar, olağanüstü performans için standartı temsil eder. Bu kişiler sürekli olarak sonuç alan, bunun yanında diğer çalışanlara ilham veren ve onları motive eden çalışanlardır. *B grubu çalışanlar*, beklentileri karşılayan, fakat sınırlı potansiyele sahip çalışanlardır. *C grubu çalışanlar* ise, nadir olarak kabul edilir sonuçlar elde ederler. Bir işletmede A grubu çalışanlar, en iyi %10-20'lik kısmı; B grubu çalışanlar, ortadaki %60-70'lik kısmı; C grubu çalışanlar ise en alttaki %10-20'lik kısmı oluştururlar.¹⁰⁷

Bu sınıflandırma kapsamında, bir işletmede A grubu çalışanlar olarak belirtilen "en yetenekliler", en fazla odaklanılması ve yatırım yapılması gereken grup olarak görülürken; sağladıkları katma değer açısından gözardı edilemeyecek olan B grubu çalışanların geliştirilmesine yönelik planlamalar gündeme gelmekte; düşük performans gösteren C grubu çalışanlar için ise, performanslarını iyileştirmeye yönelik veya en azından kritik pozisyonlardan uzak görevlerde bulunmalarına yönelik stratejiler öngörülmektedir.

Yüksek performans gösteren çalışanları cezbetmek, seçmek, geliştirmek ve elde tutmak için gerekli maddi ve yönetsel kaynaklar dikkate alındığında, şirketlerin tüm konumlarda birinci sınıf oyunculara sahip olmalarının mümkün

¹⁰⁷ Ed Michaels, Helen Handfield-Jones ve Beth Axelrod, a.g.e., s. 127.

olamayacağı açıktır. Aksine, doğru yeteneklere sahip işletmeler kazanacaktır. İşletmeler, en iyi çalışanları stratejik konumlara, iyi performans gösterenleri destek konumlarına yerleştirerek ve işe yaramayan çalışanlarla değer katmayan işleri tasfiye ederek, işgücü yönetiminde bir portföy yöntemini benimsemelidirler.¹⁰⁸

3.2.3.3. Yeteneklerin Seçilmesi ve Değerlendirilmesi

Yetenek savaşlarında öne geçmek için en iyi strateji görünürde olan herkesi toplamak değildir; böyle yapıldığı takdirde olumsuz sonuçlara katlanılır: yüksek işten ayrılma oranı, yüksek işe alma ve eğitim maliyetleri ve bağlılığı olmayan, verimsiz çalışanlar. Tam tersine, *doğru insanlar* olarak nitelendirilebilecek sunulan iş ortamına ilgi duyan, heyecanlanan ve bağlılıklarıyla örgütü ödüllendirecek kişileri sözkonusu işletmeyi seçmeleri konusunda ikna etmek gerekir.¹⁰⁹

Etkili bir yetenek yönetimi için, işletmeler mevcut işe alım stratejilerini gözden geçirmeli, en yetenekli adayların işe alınmasına yönelik stratejiler geliştirmek üzere planlamalarını yapmalıdır. Doğru çalışanların doğru işlerde görev almadığı bir işletme veya birim beklenen performansı hiçbir zaman gösteremez; doğru kişilerin işe alımı ise çalışanların ve işletmenin tamamında çok daha verimli çalışabilmenin temelini oluşturur.

Büyük şirketlerde eleman alımı konusunda danışmanlık hizmeti veren Bradford Smith, elli dört Amerikan şirketini incelemiş ve eleman alımında yapılan idari hatalardan kaynaklanan ilave maliyetin, o çalışana ödenen toplam ücretin ortalama yirmi dört katı olduğunu ortaya koymuştur. Smith'e göre, doğru seçilmemiş bir çalışanın yıllar boyunca yaptığı hatalardan, verdiği yanlış kararlardan ve kaçırılmış iş fırsatlarından kaynaklanan ortalama masraf, 114 bin doları bulurken, şirketin maruz kaldığı toplam maliyet, dolaylı giderler dahil 2,7 milyon doları aşmaktadır.¹¹⁰

¹⁰⁸ Mark A. Huselid, Richard W. Beatty ve Brian E. Becker, "Birinci Sınıf Oyuncular mı, Birinci Sınıf Konumlar mı?", **Harvard Business Review**, MESS Yayın No: 552, 2008, s.33.

¹⁰⁹ Tamara J. Erickson ve Lynda Gratton, ag.e., s.30.

¹¹⁰ Richard Luecke, **En İyi Elemanı İşe almak ve Elde Tutmak**, çev. Önder Sarıkaya, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2009, s.12.

Bugünkü gibi sürdürülebilir rekabet mücadelesinin yoğun olduğu bir ortamda bu maliyetlere katlanmak, işletmelere çok hayati zararlar verebilmektedir. Ayrıca hatalı yapılan seçimler sonucunda, işletme içinde çeşitli görevlerde bulunan kişilerin o şirket içerisinde yönetim kademelerine çıktıkça daha da büyük maliyetler yaratabileceği gözden kaçırılmaması gereken diğer bir noktadır.

Vasat yöneticiler, genellikle vasat insanları işe alır ve bu da zaman içinde ehil çalışanların sayısının azalmasına yol açar. Mükemmel yöneticilerin yetenekli kişileri işe almasında ise bu süreç tam tersine işler. David Ogilvy'nin şu cümlesi seçimin önemine dikkat çekmektedir: “Eğer hepimiz kendimizden daha ufak insanları işe alırsak, kısa zamanda cücelerin çalıştığı bir şirket haline geliriz. Ama kendimizden daha büyükleri işe alırsak, devlerin şirketi oluruz.”¹¹¹

İşletmelerin hedeflediği performansa ulaşması ve bu performansı koruması için en başta titizlikle üzerinde durulması gereken, özellikle kritik pozisyonlara getirilecek kişilerin seçilmesidir. Seçim aşamasında, kurumun değerleri de gözönünde bulundurularak pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler belirlenip netleştirildikten sonra işe alım/seçme süreci başlatılmalıdır. Adaylar, potansiyelleri, performansları, kurum kültürüne adaptasyon yetenekleri ve çalışacakları ekiple uyumları gözönünde bulundurularak değerlendirilmelidir.

Yetenek yönetimi kapsamında, işe alım stratejileri de yeniden gözden geçirilmekte, bazı klasik uygulamalar yerini, rekabete daha uygun yeni stratejilere bırakmaktadır. Bu stratejilerden belli başlıları, Tablo 6'da belirtilmiştir.

¹¹¹ Richard Luecke, a.g.e., s.12.

Tablo 6: Yetenek Yönetimi'ne Bağlı Olarak Değişen Yeni İşe Alım Stratejileri

Eski işe alım stratejileri	Yeni işe alım stratejileri
Kendi yeteneğini yetiştirmek	Dışarıdan almak
Boş pozisyonlar için alım yapmak	Sürekli yetenek aramak
Eski kaynaklardan yararlanmak	Yetenek havuzu oluşturmak
Danışmalık firmalarından yararlanmak	Adaylara bizzat ulaşmak
Ücret bandı belirlemek ve içinde kalmak	Bant belirlemeden istenilen adayı almak
"İşe alım izlemektir"	"İşe alım izlemek ve kendi reklamını yapmaktır"
Uzun vadeli planlama yapmadan işe alım yapmak	Her bir yetenek için ayrı strateji belirlemek

Kaynak: Ed Michaels, Helen Handfield-Jones ve Beth Axelrod, *The War For Talent*, Boston: Harward Business School Press, 2001, s.70.

Yukarıdaki tabloda verilen yeni işe alım stratejilerinin, yetenek yönetimi açısından sağladığı faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir¹¹²:

- *Dışarıdan almak:* Bu uygulama, içeride yetenekli yöneticiler bulunmuyorsa, tüm şartlar zorlanarak yapılması gereken bir tercihtir. Özellikle kıdemli pozisyonlar için dışarıdan alımın avantajları arasında, etik ve iletişim açısından mevcut koşullara kolayca adapte olabilecek kişilerin seçilmesi ve başarılı olmaları sayılabilir. Örneğin, Atlanta Bank Genel Müdür Yardımcısı Bill Rogers, bu değişimin öncülerindendir. Rogers'ın öncülük ettiği uygulamada, endüstriyel psikolog yardımıyla, üst seviyedeki çalışanların niteliksel hünerleri, satış karakteristikleri, deneyimleri ve liderlik stilleri değerlendirilmiş; bunların sonuçlarına göre yeni işe alım stratejileri belirlenmiş ve gerekli olan kadrolar için dışarıdan adaylar belirlenmiştir.
- *Sürekli yetenek aramak:* Geçmişte işletmeler eleman alımlarını boş pozisyonlarını doldurmak için yaparlardı. Şimdi ise yeni bir strateji olarak, dışarıda yerinden memnun olmayan ve iş değiştirmeye yatkın olan çalışanları bulmaktadırlar.
- *Yetenek havuzunda çeşitliliği arttırmak:* İşletmeler artık geleneksel düşünceye sahip kişileri işe almaktan kaçınmaktadır. Örneğin Arrow Elektronik, uzun yıllar boyunca işe alımlarını hep aynı on okulun mezunları arasından yapmıştır. Ancak daha sonra yirmi küçük kolejin düzenlediği satış yarışmasındaki öğrencilerin arasından alım yapmaya başlamıştır. Farklı

¹¹² Ed Michaels, Helen Handfield-Jones ve Beth Axelrod, a.g.e., ss.71-93.

altyapılardan gelenler için başlangıçta daha fazla emek sarf etmek gerekir, ancak katkıları çok daha çeşitli ve zengin olacaktır.

- *Yaratıcı yeni kanallar geliştirmek:* Yeteneği geliştirilmiş çoğu insan hali hazırda pasif iş arayanlardan oluşmaktadır. İşletmeler bu kişilere ulaşmak için yeni yöntemler geliştirmelidir. Web sitelerine ilanlar verilebilir, ya da bu tip işe alım sitelerine bırakılan cv'ler arasından seçim yapılabilir. Ayrıca veri tabanları önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Veri tabanları işletmeler için, yeteneklerin ağa takılmasını beklemektense, aranılan yetenek açısından nokta atışında bulunmayı sağlar. Okullar, ödül törenleri vb. platformlar veritabanı oluşturmak için iyi birer kaynaktır. Buradaki insanlarla her zaman iletişimde kalmak, örneğin makaleler göndermek, işletmenin web sitesine erişim imkanı sağlamak gibi uygulamalar faydalı olacaktır.
- *İstenilen elemanı almak için maaş politikalarının dışına çıkmak /değiştirmek:* Bir yeteneğin bulunması için harcanılan efor sonrasında, işletmenin maaş politikaları yüzünden kaybetmemek gerekir. Bu aşamada, “bu yeteneği bulmak için ne kadar emek / para harcadığı” ve “bu yeteneğin söz konusu işe ne kadar katma değer sağlayacağını” değerlendirmek gerekir.
- *Kusursuz satış stratejisi uygulamak:* Eskiden işletmeler elemanları seçerdi, şimdi ise kişiler işletmeleri seçmektedir; diğer bir ifadeyle işletmeler için eleman alımı kendini satma ve gösterme sürecine dönüşmüş durumdadır. Bu süreç içerisinde işletme kendini iyi anlatmalı ve adaya “bu organizasyonun bir parçası olmak istiyor muyum” sorusunu sordurmalıdır.
- *Her bir yetenek için ayrı strateji belirlemek:* Nasıl ki pazarlama stratejileri açısından, her bir müşteri segmenti belirlenmeli ve bu segmentin ihtiyaçları tanımlanmalı ise, işe alım stratejisi açısından da benzer bir anlayışa gereksinim duyulmaktadır. İşe alım stratejileri açısından, bir işletmede şu soruyu sormak gerekir: “Her bir birim ve bu birimde görev alacak yetenekler için tanımlanmış yazılı bir işe alım stratejisi bulunuyor mu?” Bulunmuyorsa, bu durum, güçlü bir yetenek yönetimi sistemi oluşturma aşamasında sorun olarak karşımıza çıkacaktır. Bunun için her birimden, kendi işe alım stratejilerini geliştirmeleri, gerekli tanımlamaları yapmaları istenmelidir. İlk yıl oluşturulan bu tanımlar sonrasında; ikinci yıl, işletmede çeşitli

fonksiyonlar ve birimler arasında, en iyi yeteneklerin / adayların paylaşılması fırsatı da ortaya çıkacaktır.

İşletmeler, kendi lider ekipleri ve insan kaynakları departmanları ile birlikte, her düzeyde yetenek pompalayacakları, sürekli yetenek avcılığı yapabilecekleri, çeşitli yetenek havuzlarını kullanabilecekleri, yeni veri tabanları geliştirebilecekleri ve gerektiğinde mevcut ücretlendirme kurallarını kırabilecekleri esnek ve işlevsel işe alım stratejilerine sahip olmalıdırlar. Aynı zamanda, kusursuz satış stratejisi olarak da adlandırılabilir bir “kendini tanıtmaya ve cazibe merkezi olarak gösterebilme” sürecine sahip olmalıdırlar.

3.2.3.4. Performans Yönetim Sistemi ve Potansiyel Belirleme-Yönetme Çalışmaları

İşletme içerisinde yetenek yönetimi anlayışının yerleştirilmesi ve sağlıklı bir şekilde uygulanması için şüphesiz öncelikle işletmenin kendisini iyi tanıması, ihtiyaçlarını, kritik pozisyonlarını ve yetkinliklerini belirlemesi gereklidir. Bir sonraki aşamada yetenekleri tanıması ve onları sınıflandırması önem taşır. Bu süreçlerin devamında ise, çalışanların işletmeye sağladıkları katma değeri somut olarak ölçümlemek için performanslarını değerlendirmek; gelişim kapasitelerini anlamak ve yönlendirmek için ise potansiyellerini belirlemek gerekir. Araştırmanın bu bölümünde yetenek yönetimi kapsamında performans yönetim sistemi ile potansiyel belirleme ve yönetme süreçlerine yer verilecektir.

3.2.3.4.1. Performans Yönetim Sistemi

En geniş anlamda baktığımızda bir iş gören, sistemden belli girdiler alıp bunları çıktılara dönüştürür. Bu girdiyi çıktıya dönüştürürken belli bilgi ve beceri ile kişisel yeteneklere sahip olması gerekir. Kişinin ortaya koyduğu çıktılar, kendisinden beklenen performans standartlarına uygun olabilir veya olmayabilir. Bu da kişinin girdiyi çıktıya dönüştürme eyleminin sonuçlarını ortaya koyacaktır.¹¹³

Performans Değerlendirmesi adı verilen ve çalışanın performansının değerlendirildiği bu süreç, etkin bir yetenek yönetimi sisteminin diğer önemli bir

¹¹³ Arman Kırım, **Farklı Olan Kazanır**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2005, s.139.

unsurudur. Bu noktada yönetici ve ona doğrudan bağlı çalışan beraberce, çalışanın performansını değerlendirir.

Çalışan kişi açısından değerlendirme süreci, bir süreklilik gösterir. Öncelikle işe alma aşamasında bir değerlendirmeye tabi tutulan kişi, işletmedeki yaşamı boyunca belirli aralıklarla ve belirli amaçlarla yeniden değerlendirilecektir. İşe alınırken kişi o anda sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenek ayrıca gelecekte kendisinden beklenen özellikleri açısından değerlendirilir. Daha sonraki değerlendirme aşamalarında ise, kişinin işi başındaki performansı incelenir. Böylece, kişinin işletme içinde o anki konumu, gelişimi, elde edeceği ödüller ve gelecekteki pozisyonu bu çalışmalar sonucunda belirlenir.¹¹⁴

Performans değerlendirme kavramı, dinamik bir süreçtir ve süreç içerisinde değişen / gelişen ihtiyaçlar dahilinde yapılandırılabilir. Çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan bu süreç, *Performans Yönetim Sistemi* olarak adlandırılmaktadır.

Performans yönetim sistemi kapsamında altı temel faaliyetten bahsedilebilir. Sistemin başarısı için bu faaliyetlerin insan kaynakları yönetiminin diğer sistemleri ile uyumlu bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir¹¹⁵:

- Bireysel performansın planlanması (Dönem başında ast ile üst arasında gerçekleşen hedef belirleme görüşmeleri yolu ile)
- Bireysel performansı değerlendirebilmek için gerekli kriterlerin belirlenmesi (Performans değerlendirme yöntemlerinin seçimi)
- Seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilmesi (Değerlendirme formlarının önceden belirlenen ilkeler doğrultusunda doldurulması ve performansın değerlendirilmesi)
- Değerlendirilen bireye performansına ilişkin geri-besleme sağlanması (Değerlendirme görüşmelerinin yapılması)

¹¹⁴ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi**, İstanbul: Arıkan Yayıncılık, 2008, s.1.

¹¹⁵ Cavide Uyargil, a.g.e., ss. 4-5.

- Bireye sağlanan geri-besleme doğrultusunda performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi (Koçluk)
- Performans değerlendirme sonuçlarının bireye ilişkin kararların alınmasında temel oluşturması (Ücretlendirme, terfi, kariyer geliştirme, eğitim vb.)

Yetenek yönetimi yaklaşımı açısından performans değerlendirme sisteminin doğrudan katma değer sağlaması, yukarıda belirtilen faaliyetlerden özellikle bazılarının daha da etkin bir şekilde yürütülmesi ile sağlanmaktadır. Bunlardan ilki performans planlamasıdır ki, başarılı bir performans açık hedefler olduğu sürece sağlanabilir. Bu aşamada bireylerden istenenin ne olduğu, sorumluluk alanları ve başarılı performansın kriterleri net bir şekilde ortaya konmalıdır.

Yetenek yönetimi sisteminin gerektirdiği diğer bir tutum, performans koçluğudur. Bu aşamada yönetici, çalışanları için çalışır, gelişimleri takdir eder, yeterli olmayan performanslarda yeni direktiflerle onları tekrar yönlendirir.

Bu iki aşama doğru ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmiş ise, yıl sonunda gerçekleştirilen performans değerlendirmesi, zaten önceden masaya yatırılmış, üzerinde anlaşılmış ve hemfikir olunmuş konuların değerlendirilmesi şeklinde gerçekleşir. Bu nedenle, yetenek yönetimi yılın tamamına yayılmış süreklilik arzeden bir süreç olarak değerlendirilmeli; performans denetimi ve değerlendirilmesine odaklanıldığı kadar, günlük performans koçluğuna ve hedeflerin çalışanlar tarafından açık ve net anlaşılması da odaklanılmalıdır.

Performans değerlendirme aşamasında, işletmeler tarafından çeşitli yöntemler tercih edilebilir. Bu yöntemlerden birinin seçilerek kullanılması sözkonusu olabileceği gibi, işletmenin strateji ve hedefleri dahilinde birkaçının birlikte kullanılması da sözkonusu olabilir.

Yetenek yönetimi kapsamında bu araştırmada ele alınacak olan uygulama örneği açısından da açıklayıcı olması sebebiyle burada, yetkinliklere dayalı performans değerlendirme uygulamalarına ve 360 derece uygulamasına yer verilecektir.

Yetkinlik, bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışların yanısıra ekip, süreç ve örgüte ilişkin çeşitli yetenekleri içeren, yüksek performansla ilişkili ve örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan gözlemlenebilir performans boyutlarıdır. Bu tanıma göre yetkinlikler birey, ekip ve örgüte ilişkin aşağıdaki yetenekleri temsil eder¹¹⁶:

- O andaki iş performansı ile ilgili bilgi ve beceriler
- Gelecekteki başarı için gerekli bilgi ve beceriler
- Üstün başarı gösteren birey ve ekiplerin zihinsel ve davranışsal başarı örnekleri
- Örgüt ya da iş performansını geliştiren süreçlere ilişkin yetenekler
- Belirgin bir rekabet avantajı sağlayan yeni düşünme davranış biçimleri

Yetkinlik kavramına işletmelerin performans değerlendirme aşamasında gittikçe önem vermesinin başlıca sebepleri arasında, yetkinliklerin üstün performansın tanımlanması ve geliştirilmesi aşamasında bir araç olarak kullanılabilmesi; işletmede ortak bir dil yaratarak vurgulanmak istenen konulara odaklanılmasını sağlaması, uygulamalarda standartların getirilmesi ve bu standartların işletme içinde kabulünü kolaylaştırması sayılabilir.

Yetkinliklere dayalı sistemin yapılandırılması aşamasında, yetkinlik modellerinin geliştirilmesi; sözkonusu modellerde belirlenen yetkinliklerin her biri için gereken yetkinlik düzeylerinin tanımlanması ve bu sayede oluşturulan sistematik çerçevenin, personelin seçimi, eğitim/gelişimi, kariyer yönetimi, performans değerlendirmesi, ücretlendirme gibi tüm insan kaynakları yönetim programlarına entegre edilmesi sağlanmakta; böylece, süreçler arasında da bir bütünlük elde edilmektedir.

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirmede temel amaç, üstün performanslı çalışanları, ortalama düzeyde performans gösterenlerden ayırmaktır. Kişilere, “üstün” ya da “kendisinden beklenen” performans düzeyi, adı geçen yetkinlik için gerekli davranış göstergeleri açık bir biçimde tanımlanarak bildirilmektedir. Böylece

¹¹⁶ Cavide Uyargil, a.g.e., s.72.

değerlendirilen ve değerlendiren arasında etkili iletişim daha kolaylaşmakta ve geri besleme süreci de daha iyi işlemektedir.¹¹⁷

Performans değerlendirmesi sürecinde, ele alınması gereken ve son yıllarda işletmelerin daha fazla ilgili gösterdikleri bir uygulama da 360 derece performans değerlendirme sistemidir.

Organizasyonlarda birçok personelin çok sayıda insanla birlikte çalışmaya başlaması ve çalışanlarla ilgili farklı perspektiflerden daha kapsamlı ve doğru geribildirim alma gereksiniminin ortaya çıkması, 360 derece performans değerlendirme sistemini gerekli kılmıştır. Bugün bu yöntem, çeşitli organizasyonlar tarafından bir performans değerlendirme yöntemi olarak uygulanmaktadır. *360 derece geribildirim*, *360 derece performans bildirim*, *çok kaynaklı performans değerlendirme* gibi isimlerle anılan uygulama, performans değerlendirme metodolojisi içinde sistemi çok yönlü olarak sürekli sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi, çalışan ile farklı ilişkilere sahip değişik perspektiflerden toplamayı amaçlamaktadır.¹¹⁸

360 derece sürecinde kişi, kendi değerlendirmesinin yanısıra, astlarından, üstlerinden, eşitlerinden ve müşterilerden oluşan bir gruptan performansına ilişkin geri besleme alır. Burada dikkat edilmesi gereken bazı hususlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Değerlendirme aşamasında bireyi değerlendirenlerin anonim olması, diğer bir ifadeyle geri besleme veren kişinin kim olduğunun, geri beslemeyi alan tarafından bilinmemesi gerekir. Özellikle yöneticilerini değerlendirecek olan astlar açısından objektifliğin ve geçerliliğin sağlanması ve yöneticileri tarafından tespit edilecekleri endişelerini gidermek için, bu nokta kritik önem taşımaktadır. Bu nedenle bazı uygulamalarda, sadece toplam ast sayısı üç ya da beşi geçen yöneticiler, astlarından geri besleme alabilmektedirler.

¹¹⁷ Cavide Uyargil, a.g.e., s.79.

¹¹⁸ Selin Metin Camgöz ve İ. Nurdan Alperten, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 2, 2006, s.194.

- Değerlendirme sonuçlarının hangi amaçla kullanılacağı bir diğer kritik husustur. Sistemin sadece kişilerin performans gelişmelerine yönelik olarak kullanılması, sistemin yüksek puanlarla/değerlere yönelinmesini önlerken, ödüllendirme, terfi veya bonus gibi ek faydalara etki ettiğinde objektif değerlendirmenin yerini subjektif değerlendirmelere bıraktığı gözlenebilir. Bu nedenle bazı uygulamalarda, ilk iki veya üç yıl geri-beslemeler sadece gelişim, daha sonraki yıllarda hem gelişim hem ödüllendirme için kullanılabilir.
- Eşitlerin seçiminde objektif kriterlerin belirlenmesi, örneğin iş süreçlerindeki etkileşimlerine göre kişileri değerlendirecek eşitlerinin seçilmesi de değerlendirmenin objektifliğini etkileyen bir diğer noktadır.
- Yapılan değerlendirme ve geri-beslemelerin kişiye, hem yazılı hem de yüzyüze verilmesi de kritik önem taşımaktadır. Özellikle performans gelişimine yönelik uygulandığı düşünülecek olursa, geri bildirim, kişinin yöneticisi ve insan kaynakları ekibinin yanısıra işletme dışından bir uzman veya danışman aracılığıyla birebir paylaşılması, oluşabilecek soruların yanıtlanması ve değerlendirmenin daha kolay benimsenmesini sağlayacaktır.

360 derece performans değerlendirmesinde yer alan her değerlendiriciye ilişkin bir takım geçerlilik, güvenilirlik ve yanlılık problemleri ile karşılaşmak olasıdır. Bu nedenle, performans değerlendirmesinin gerçekçi ve en az hata ile yapılması için mümkün olduğunca farklı perspektiflerden bilgi toplanarak, biraraya getirilmesi önerilmektedir.¹¹⁹

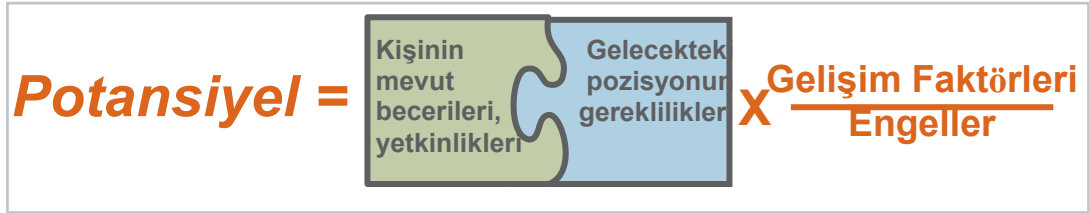
3.2.3.4.2. Potansiyel Belirleme ve Yönetme Çalışmaları

Dünyada modern insan kaynakları uygulamalarını seçen ve stratejik rekabet üstünlüğüne önem veren kuruluşlarda, sadece performans yönetimi ve 360 derece geribildirim uygulamalarına yer verilerek kuruluş içindeki yüksek potansiyelli kişilerin en doğru şekilde değerlendirilerek yönlendirilemeyeceği anlaşılmıştır. Bu nedenle işletme içerisinde potansiyel olarak nitelendirilecek kişilerin belirlenmesi ve yönetilmesine yönelik olarak farklı uygulamalar hayata geçirilmektedir.

¹¹⁹ Selin Metin Camgöz ve İ. Nurdan Alperten, a.g.m., s. 198.

Çalışmanın üçüncü bölümünün başında geniş yer verilen Hay Group'un 2006 yılında gerçekleştirdiği "Dünyada Liderler için En İyi Şirketler" araştırmasında da *potansiyel* kavramına yer verilmiş; kavramın işletme içerisindeki formülasyonu yapılarak, potansiyellerin nasıl belirleneceği ve yönetileceğine dair beş kritik adımdan söz edilmiştir¹²⁰:

Şekil 2: Potansiyel Denklemi



Kaynak: Hay Group, "Potential – for what?", 2008, http://www.haygroup.com/downloads/ww/Potential_for_What_REBRAND_2008.pdf

Şekil 2'de gösterildiği gibi *potansiyel*, kişinin bugünkü becerileri ve yetkinlikleri ile gelecekteki olası pozisyonlarının gerekliliklerinin uyuşmasıdır ve kişinin uzun vadeli kişisel gelişim kapasitesini ve olası engelleri gözönünde bulundurur.

Çoğu organizasyon, kişinin mevcut ve gelecekteki görevleri için hazır ve istekli olup olmadığını değerlendirebilir, ve aslında bu noktada yeni görevleri üstlenip üstlenemeyeceklerini doğru tespit etmek kritik önem taşımaktadır.

Bu noktada, potansiyellerin belirlenmesi ve yönetilmesi konusunda önem taşıyan 5 adım, Hay Group araştırmasına göre aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- İnsanlardan ne istendiği bilinmelidir: Stratejiyle başlanmalıdır,
- Uzun vadeli potansiyel, sadece işe özel beceriler ve geçmiş performansa bakılarak değil, gelişim faktörlerine bakılarak belirlenmelidir,
- "Hangi konuda potansiyel" sorusunun cevabına hazırlıklı olunmalıdır,
- Potansiyelin hayata geçmesi için olanak sağlanmalıdır,
- Yeteneği etkili yönetmek için sistemler yaratılmalıdır.

¹²⁰ Hay Group, "Potential – for what?", 01 / 2008, http://www.haygroup.com/downloads/ww/Potential_for_What_REBRAND_2008.pdf, (Erişim Tarihi: 07.08.2009), ss. 6-17.

İşletme içerisinde kişilerin potansiyellerinin belirlenmesi ve buna yönelik gelişim programlarına dahil edilmeleri amacıyla, işletmeler Değerlendirme Merkezi uygulamalarına yönelmektedirler.

Şirketlerin geleceği için önem arz eden “yüksek potansiyelli ve gelecek vaadeden genç yeteneklerin” belirlenmesini mümkün kılan değerlendirme merkezi uygulamaları sayesinde, bu yeteneklerin kariyer gelişimi ve eğitimi için en etkin yetkinlik tanımlamalarının oluşturulması sağlanır. Aynı zamanda değerlendirme merkezi uygulamaları, bireye özel olarak optimum şekilde geliştirilmiş “gelişim programı” aracılığı ile çalışanları güçlü ve gelişmeye ihtiyaç duyulan yetkinlik alanlarının ortaya çıkarılmasını sağlayan “gelişim kontrol aracı” olarak kullanılmaktadır.¹²¹

Değerlendirme merkezlerindeki uygulamalarda, sürecin en önemli özelliği, adayların performanslarını oluşturan iş benzeri ortamlarda simülasyonlarla gözlemlene olanağı sağlamasıdır.¹²²

Bu uygulamalar arasında, işle ilgili karşılaşılan bir problemin verilerek katılımcının görüş ve çözüm önerilerinin istendiği *iş vakası uygulamaları*; adayların ekip olarak çalışıp çözümlenmeleri veya sonuçlandırıp raporlamaları istenen problem ve vakaların bulunduğu *rol-oyunları*; *kişilik envanterleri*, *yetenek testleri* ve sözkonusu pozisyonlar için tasarlanmış davranış ve yetkinliği ölçen *amaca yönelik mülakatlar* sayılabilir.

Değerlendirme merkezleri işletme yetkinlikleri ve stratejileri doğrultusunda yapılandırılıp, deneyimli değerlendiriciler tarafından uygulandığında, potansiyel üst düzey yönetici ve stratejik liderlerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi ile, kuruluş içinde yönetici kadrolarına bağlı olarak çalışan ve yüksek performans gösteren yetenekli kişilerin doğru alanlara yönlendirilmesi konusunda başarılı sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır.

¹²¹ “Değerlendirme Merkezi Uygulamaları”, <http://www.risus-tr.com/index.php?Y29udGVudF9pZD01OQ==>, (Erişim Tarihi: 02.09.2009)

¹²² Deniz Yalım, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005, s.26.

Bu uygulamalarda önem taşıyan bazı hususlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir¹²³:

- Standart bir değerlendirme merkezi süreci için, önceden belirlenmiş pozisyonun iş tanımı ve profili bağlamında değerlendirme kriterlerinin açık bir şekilde belirlenmesi,
- Adayların, değerlendirmeye katılmadan sürecin içeriği hakkında bilgilendirilmesi,
- Açık ve herkes için standart olan bir değerlendirme ölçeğinin kullanılması,
- Değerlendiricilerin değerlendirilmesi gereken davranışları gözlemleyebilmesi için zaman planının aşamalar halinde detaylı olarak tasarlanması,
- Pozisyon iş tanımları ve nitelikleriyle bağlantılı olarak bireysel & grup tartışma ve sunum konularının hazırlanması,
- Mümkün ise birden fazla değerlendiricinin gözlem için yer alması,
- Özellikle terfi ve transfer gibi durumlarda kullanıldığında değerlendirme sonrasında bu kişilere sonuçla ilgili geribildirim verilmesi.

3.2.3.5. Yetenekleri Geliştirecek Eğitim/Gelişim Programlarının Yapılandırılması

Eleman seçerken hangi seçme ve yerleştirme tekniğini kullanırsanız kullanın, insanın bilgi ve yeteneklerinin yüzde yüz işe uyumunu sağlamak, yani uygun işe uygun eleman seçimini gerçekleştirmek oldukça güçtür. Bu güçlük, seçim metodunun yetersizliğinden çok, insanları doğru tanımanın, özelliklerini tespit edebilmenin zorluğundan kaynaklanmaktadır. İşte bu yanılgının getirdiği eksiklikleri gidermenin en iyi yolu, eğitimidir. Ayrıca tam anlamıyla sağlıklı bir seçim gerçekleşse bile, ekonomik, toplumsal ve teknolojik anlamda görülen sürekli değişim ve gelişim, gerek işletmeleri gerekse işgörenleri bunlara uyum açısından yenilemeye yani eğitime zorlamaktadır.¹²⁴

Şüphesiz yetenek yönetimi sürecinde de, yetenekleri bulmak ve işletme bünyesine katmak işin başlangıç aşamasıdır. Bu kişilerin yeteneklerini

¹²³ “Değerlendirme Merkezi”, <http://www.ikportal.com/gundem.asp?id=15078>, (Erişim Tarihi: 16.07.2009)

¹²⁴ Tuğray Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. Ramazan Geylan, 5.bs., Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001, s.125.

geliştirebilecekleri ve kendilerini gerçekleştirebilecekleri bir ortam yaratmak kritik bir önem taşımaktadır.

Örneğin Standard Chartered Bankası, yönetim ve iş idaresi bölümlerinden bir yılda yaklaşık üçyüz üniversite mezununu işe almaktadır. İşe alım sonrasında bu kişiler için, dinleme becerileri, takım kurma, liderlik gelişimi ve teknik bilgiler alanında yapılandırılmış iki yıllık yoğun bir eğitim programı başlatılır. Hat yöneticileri bu aşamada çalışanlarıyla birlikte çalışır ve süreç düzenli olarak değerlendirilir. Banka'nın Liderlik Gelişim ve Yetenek Yönetimi'nden sorumlu Başkanı Geraldine Haley'in açıklamasına göre, "eğitim programları herkes içindir; ancak yüksek potansiyelli çalışanlar şüphesiz bu programlardan çok daha fazla faydalanır; ve bu performans devam ettiği takdirde de şirket içerisinde kariyer gelişimleri devam eder."¹²⁵

İşletmelerde yetenekli çalışanların performanslarını arttıracak ve potansiyellerini ortaya çıkaracak stratejik olarak yapılandırılmış özel eğitim programlarının geliştirilmesi önemli bir süreçtir. Katılımcıların birebir uygulama fırsatı buldukları, aktif katılım gösterebildikleri, özgün, işletme stratejisi, işletme markası, değerleri ve hedefleriyle uyumlu deneyimlere yer veren, gerçeğe göre uyarlanmış örnek olayları ve kişiselleştirilmiş değerlendirmeleri içeren eğitim programları şüphesiz gelişimin işletme içinde çok daha bütünleşik ve sağlam temelli olmasını sağlamaktadır. Sadece teorik bilginin verildiği uygulama imkanının sağlanmadığı klasik eğitim anlayışı bu aşamada son derece yetersiz kalmaktadır.

Geçen on beş yılda, yeteneğin nasıl geliştiğine ilişkin herkesin kabul ettiği gerçek, değişime uğramıştır: Yetmiş-yirmi-on. Bu mantığa göre, öğrenmenin ve gelişmenin %70'i işbaşı deneyimleri, görevler ve sorun çözme yoluyla gerçekleşmektedir. Bu da görevlendirmeleri, herhangi bir öğrenme ve gelişim planının en önemli yönü haline getirmektedir. Örneğin bir eğitim programından ya da geribildirim kazandırdığı kavrayıştan elde edilmiş bir becerinin gerçekten öğrenilmesi, beceri ya da geribildirim gerçek bir duruma uygulanmasıyla, yani

¹²⁵ Margaret Coles, "Bring out the best in your company's top assets", **The Sunday Times**, 20.04.2008, http://business.timesonline.co.uk/tol/business/career_and_jobs/article3771460.ece, (10.08.2009), par: 3.

işbaşında olur. Bu sırada %20 de geribildirim paylaşımı, gözlemlene ve rol modelleriyle birlikte çalışmak suretiyle diğerlerinden öğrenmek yoluyla elde edilir. Öğrenme ve gelişmenin yalnızca %10'u resmi eğitim programından kazanılır.¹²⁶

Rekabet ortamında çalışanların hızlı adaptasyonu, sağladıkları katma değer en üst seviyelere taşınması, yaratıcılık/potansiyellerinin etkin kullanımı ve işletme hedef gerçekleştirmelerinin maksimizasyonu gibi günümüz koşullarında, eğitim programları da bu hedefler doğrultusunda geliştirilmektedir.

Modern eğitim programlarının akışı sırasında eğitim, “işten uzak geçen zaman”dan çok, “mevcut işin yapılma biçimini canlandırma” zamanıdır. Bu, örnek olaylar, konferanslar, tartışmalar ya da küçük ekipleri de içerebilen eğitimler sırasında katılımcıların fikirlerini, kendi işyerlerinde uygulama yollarını araştırdıkları anlamına gelir. Buna yönelik eğitim tasarım ve yöntemlerinde bazı özgün ipuçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹²⁷:

- *Deneyim için entegre bir model sunulması*: Pek çok eğitim etkinliği, bir yıldızlar geçidine benzer. Her gün ya da her modül, sunumu gerçekleştirecek bilgili birine ayrılmıştır; ertesi gün başka birileri ortaya çıkar, daha ertesi gün başka birileri ve bu böyle sürer gider. Her bir eğitim modülü, entegrasyonu çok az barındıran birbirinden yalıtılmış olaylardır. Oysa ki bu modüller birbirleriyle bağlantıları yapılandırılmış, ortak bir mesajı paylaşacakları şekilde planlanmalıdır.
- *Farklı eğitim pedagojilerinin kullanılması*: Yetişkinlerin öğrenmeleri birbirinden farklılık gösterdiğinden, farklı metodolojiler kullanılabilir ve kullanılmalıdır. Karma dersler, küçük grup tartışmaları, yazılı örnek olay çalışmaları, canlı örnek olay çalışmaları, yaşama geçirerek öğrenme projeleri, takım sunumu, video çekimleri, teknolojiye dayalı öğrenme, simülasyonlar, değerlendirme araçları ve benzerleri, her bir katılımcının öğrenme tarzından bağımsız biçimde eğitim deneyimine kaynaştırılabilir ve işe yarayacak bir takım yöntemler bulunabilir.

¹²⁶ Dave Ulrich ve Norm Smallwood, a.g.e., s. 138.

¹²⁷ Dave Ulrich ve Norm Smallwood, a.g.e., ss. 150-153.

- *Eğitime, kendini ifadeye ve kendi kendine öğrenmeye yönelik yinelemeli dersler eklenmesi:* Bilginin ömrü giderek kısalmaktadır, dolayısıyla eğitimde öğretilen tüm kavramlar sürekli biçimde analiz edilmeli ve güncellenmelidir. Örneğin IBM'in CEO'su Lou Gerstner, örgütün hız ve işbirliği yeteneklerini arttırmak istemiş ve bu konuda bir eğitim deneyimine destek vermiştir. Bu süreçte, takıma dayalı işin yaşama geçirilerek öğrenilmesi projelerine odaklanmak suretiyle oluşturulan her takım için, sorunların çözümüne ilişkin sekiz, on ve on iki haftalık süreçler belirlenmiş ve ardından her bir sorunun çözülmesi için dünyadaki doğru kişilerin saptanması için hep birlikte çalışma yapılmıştır. Takımlar, bu eğitim deneyiminden geçerlerken, sürekli olarak projelerini geliştirmek için bildiklerini unutup yenilerini öğrenmişlerdir.

Eğitim programlarının yanısıra yüksek potansiyeli olan çalışanlara birebir koçluk ve mentorluk uygulamalarıyla da destek verilebilir. Böylece deneyimli ve rehberlik etme konusunda yetiştirilmiş uzman bir yöneticinin bu süreçteki gözetimi ve yönlendirmesi ile, bu çalışanların kendi farkındalıklarını arttırması, bu doğrultuda potansiyellerini daha hızlı performansa çevirmeleri sağlanabilir.

150 ülkede 146.000'den fazla çalışanıyla profesyonel hizmet sağlayan bir şirket olan PriceWaterhouseCoopers, çeşitli yollarla yeteneklerini yetiştirmektedir. Liderlik ve Yetenek'ten sorumlu şirket yöneticisi olan Tim Richardson'ın açıklamasına göre “en yüksek potansiyele sahip çalışanları için, mentorluk, takım kurma, grup çalıştayları ve seminerler gibi araçlar kullanılarak, onların liderlik becerilerini geliştirebilecekleri iki yıllık bir program uygulanmaktadır ve bu program onları, “değişik ortamlarda liderlik” konusunda düşündürecek projeleri içermektedir.¹²⁸

Yukarıdaki örnekte olduğu gibi özellikle büyük ve çok uluslu şirketlerin Yetenek Yönetimi programları incelendiğinde, eğitim grupları oluşturularak çeşitli ortamlardaki sorun çözümlerini de içeren proje çalışmaları, koçluk / mentorluk gibi yöntemlerle de desteklenerek, katılımcılara teorik bilgilerinin işe uyarlama ve yeni deneyimler edinme imkanı vermektedir. Bu süreçte kişilere destek veren daha

¹²⁸ Margaret Coles, a.g.m., par:12.

tecrübeli uzman/yöneticiler, sözkonusu gelişimin sistematik ve sağlıklı bir şekilde sağlanmasına katkı sağlamaktadır.

Koçluk, bireyleri ve takımları sonuçlara ulaştırmak için yetkilendiren, geliştiren ve cesaretlendiren uygun ortam ve koşulları yaratan yönetsel bir eylemdir. Koçlar, insanların “buldukları yerlerden”, “olmak istedikleri yerlere” gitmelerine yardımcı olurlar. Ancak bunu yaparken cezalandırma ve tehdit etme yerine cesaretlendirme, özendirme ve bilgilendirme yolunu kullanırlar. Koçluk genellikle farklı ilgi alanlarından, farklı yetenek ve deneyimlere sahip insanların birlikte çalışmalarını ve birbirlerini ortak olarak görmelerini amaçlayan bir lider-izleyici ilişkisidir.¹²⁹

Bu süreçte kişiler, kurgulanmış deneyimler yaşayarak bunları değerlendirir, sürekli geribildirim alıp verir ve bu yolla becerilerini geliştirirler.

Mentorluk ise, genel bir tanımlamayla kişisel ve profesyonel gelişime yardımcı olmak üzere deneyimlerini, uzmanlıklarını ve düşüncelerini paylaşan iki insan arasındaki bir anlaşmadır. Bu ilişkide mentor, kendisinden daha az deneyimli bir kişinin bilgi ve beceri kazanması için zaman ve çaba harcar. Böylelikle onun verimliliğini ve başarısını artırır. Mentordan yardım alan kişi de onun fikirlerinden ve deneyimlerinden aktif olarak yararlanıp kişisel ve mesleki gelişimini yönlendirir.¹³⁰

3.2.3.6. Yeteneklerin Cezbedilmesi ve Elde Tutulması

İşe alma ve elde tutma aynı paranın iki yüzü gibidir. Birbirlerini tamamlarlar ve her ikisinin de başarılı uygulanması halinde, her kuruluş ihtiyaç duyduğu birinci sınıf insan kaynağına sahip olur.¹³¹

İşletmeler, gereksinim duydukları pozisyonları en yetenekli ve uygun çalışanlarla donatabilir, bu sayede de rakipleri karşısında önemli bir üstünlüğe sahip olabilirler. Çok az işletmenin sağlayabildiği bu avantaja rağmen, bu üstün konumu korumak için çok daha fazla emek sarfetmek gerektiğini gözden kaçırmamak gerekir.

¹²⁹ İsmet Barutçugil, a.g.e., s. 359.

¹³⁰ İsmet Barutçugil, a.g.e., s. 364.

¹³¹ Richard Luecke, a.g.e., s. 65.

Çünkü, mevcut yetenekleri elde tutmak ve rakip şirketlere kaptırmamak daha uzun süreli ve daha fazla emek gerektiren stratejik başka bir süreci gerektirir. İşletmelerin sözkonusu birinci sınıf çalışanları cezbetmek için kullandıkları yüksek maaş, daha iyi pozisyon, daha fazla yetki gibi silahlar, rakipleri tarafından da rahatlıkla kullanılabilir. Özellikle günümüz iş dünyasında, ticaretteki sınırların giderek kalkmasıyla çalışan sirkülasyonu artmakta ve şirketlerin yetenek avcılığı yapma zorunluluğu gündeme gelmektedir.

1992 ile 2000 yılları arasında Amerikan şirketlerinin yaşadıkları, sorunun boyutunu çok güzel ortaya koymaktadır. Bu dönemde, Amerikan ekonomisi müthiş bir büyüme göstermiş ve çalışmak isteyen herkes kendine bir iş bulabilmiştir. Yetenekli insan sayısının azlığını farkedenden bir çok kuruluş, değerli çalışanlarını kaybetmemek adına türlü yollara başvurmuştur. Ernst&Young, doğrudan genel müdüre bağlı çalışan bir *personel yapısını koruma birimi* kuracak kadar ileri gitmiştir; diğerleri de iş-yaşam dengesi programları uygulayarak evde oluşabilecek gerilimi azaltmaya çalışmışlardır. Gündelik kıyafet ile işe gelinmesi, işyerinde kreş açılması, işyerinin langirt masaları ile donatılması gibi uygulamalar bu dönemde çoğalmıştır.¹³²

Elbette ekonomik durumun dalgalanması ve yaşanan krizler nedeniyle zaman zaman sözünü ettiğimiz yetenek savaşları duraksamaktadır. Örneğin Amerika'da 2000 yılının sonlarına doğru başlayan durgunlukta olduğu gibi küçülmeye giden veya tamamen batan şirketler nedeniyle işsizlik oranlarının artması ile karşılaşmaktadır. Ancak ekonomide durgunlukların da sürekli olmaması nedeniyle, ekonomik büyümenin yükselişe geçmesi ile birlikte yetenek savaşlarının yeniden kızışacağı da açıktır. Bu nedenle hem kriz zamanlarında hem de ekonomik büyümenin devam ettiği durumlarda çalışanları elde tutmanın gerekliliklerine değinmek yerinde olacaktır.

Çalışan bağlılığı ve çalışanı elde tutma ile ilgili yıllar boyunca yapılan uluslararası araştırmalar, bu konuda net bilgiler vermektedir. Örneğin 1999 yılında

¹³² Richard Luecke, a.g.e., s. 66.

Hudson Enstitüsü ve Walker Danışmanlık Şirketi'nin iki bin çalışan üzerinde ortaklaşa yaptığı araştırmaya göre¹³³:

- Çalışanların % 33'ü, “yüksek risk” taşımaktadır, yani kendini iş verenine bağlı hissetmemekte ve çalıştığı kuruluştan en fazla iki yıl içinde ayrılmayı düşünmektedir
- % 39'u kendini “kapana kısıtılmış” hissetmekte, yani çalıştığı yere herhangi bir bağlılık hissetmese de, iki yıllık süreç içinde ayrılmayı düşünmemektedir.
- Sadece % 24'ü “gerçekten sadık”, yani çalıştığı kuruluşa bağlı ve en azından iki yıl daha bu kuruluştaki çalışmaya kararlı görünmektedir.

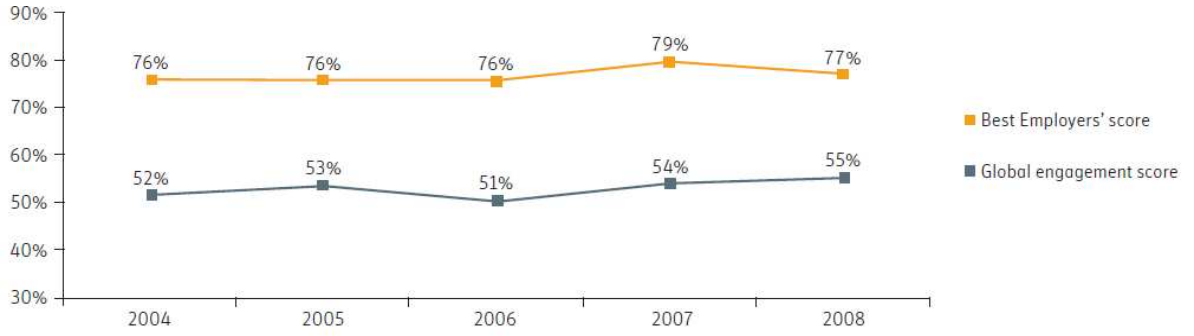
Bir diğer çalışan bağlılığı analizi, çok daha yakın dönemde, 2008 yılında Hewitt'in “En İyi İşyerleri Araştırması” kapsamında ele alınmıştır. Avusturya, Bulgaristan, Hırvatistan, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Slovakya, Slovenya, Türkiye, Polonya, Romanya ve Ukrayna'nın bulunduğu on bir Orta ve Doğu Avrupa ülkesinde gerçekleştirilen araştırmaya göre, küçük ve orta ölçekli on beş işletme ve büyük ölçekli yine on beş farklı işletme “En İyi İşyerleri” olarak belirlenmiştir.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında Ritz-Carlton İstanbul, büyük ölçekli işletmeler arasında da Ceva Lojistik, Türkiye'den katılarak birinci olmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre, çalışan bağlılığı açısından seçilen bu işletmelerin diğer işletmelere göre değişen skorları Grafik 1'de verilmiştir.

¹³³ Richard Luecke, a.g.e., ss. 66-67.

Grafik 1: Tüm Pazarda En İyi İşyerleri'nin Çalışan Bağlılığı Skorları



Kaynak: Hewitt En İyi İşyerleri Araştırması Orta ve Doğu Avrupa Raporu 2008.

Grafikteki oranlara bakıldığında, En İyi İşyerleri'nin bağlılık skorları ile ortalama bağlılık skorlarının birbirine paralel iki çizgi şeklinde seyrettiğini ve yıllar bazında bu iki çizgi arasındaki farkın fazla değişmediği görülmektedir. 2004-2008 yılları arasında sosyo-ekonomik şartların hızla değişmesi ve hatta kriz ortamının yoğunlaşmasına rağmen, çalışan bağlılığı anlamında en iyi şirketler mevcut konumlarını korumuşlardır. Bunun nedeni bu şirketlerin çalışanlarına bakış açılarında yatmaktadır: “En İyi İşyeri” olmak, sadece insan kaynakları departmanlarının işi değildir. Bunun için uzun vadede sürdürülebilirlik, güçlü iş sonuçları ve paydaşlara verilen değer sağlanmalıdır. Son yıllarda yaşanan ekonomik durgunluklar, 2007 yılındaki mortgage krizi ve bugünkü küresel ekonomik krizi gözönünde bulundurduğumuzda, diğer işletmeler kadar seçilen En İyi İşyerlerinin de aynı baskılarla yüzleştiği görülür. Ancak onları diğerlerinden ayıran, iş amaçlarını görmezden gelmeden, kilit insan kaynağı unsurlarına odaklanmaları ve bu istikrarı sürdürmeleridir. Bu tutum onların güçlü pozisyonlarını destekleyecek ve ekonomik şartlar tekrar yoluna girdiğinde başarılarını sürdürmelerini sağlayacaktır.

Araştırma sonuçlarının da desteklediği gibi, yaşanan krizle birlikte ekonomik şartların dramatik şekilde değişmesine rağmen, yetenek yönetimi ve performans yönetiminin temel hedefleri değişmemiştir. Çalışanların performansını yönetmek ve sahip olunan yeterli niteliğe sahip birinci sınıf oyuncularını elde tutmak halen işteki başarının anahtarı niteliğindedir. Bununla birlikte, yavaşlayan ekonomik büyüme ve

kısa vadeli finansal istikrara duyulan ihtiyaçlar, yetenek ve performans yönetimi konularındaki geleneksel anlayışı değiştirip dönüştürmektedir.

İşletmelerin sahip oldukları birinci sınıf oyuncular yani yetenekli çalışanlar ile ilgili karşılaştıkları zorluklardan bazıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹³⁴:

- *Performans Sorunu*: Günümüzdeki belirsiz ekonomik koşullar altında, yüksek performans işletmeler tarafından nasıl tanımlanmalıdır? Yüksek performans elde etmek konusunda işletmeler çalışanlarını nasıl teşvik etmelidir? Özellikle şirket hesaplarında harcanacak bütçeler küçülmekte iken, sağladıkları katma değer nedeniyle çalışanlar nasıl takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir?
- *Bağlılık Sorunu*: Yakın zamanda yaşanan sosyo ekonomik değişimler halen devam ederken, işletmeler, çalışanlarının bağlılıklarını nasıl koruyacak ve bu bağlılığı sağladıklarından nasıl emin olacaklardır?

Bu soruları cevaplamadan önce, çalışanları elde tutmanın neden bu kadar önemli olduğunu açıklamak gerekir.

Çalışanların işlerinden memnun olması üç nedenle çok önemlidir¹³⁵:

- *Bilgi birikiminin giderek artan önemi*: Önemli bir çalışan işi bıraktığında, kuruluş zar zor ve büyük masraflar karşılığında elde ettiği bilgi ve beceri birikiminin önemli kısmını kaybetmiş olur. İş bırakan çalışan rakip bir kuruluşa gittiğinde ise kayıp katlanır.
- *İşinden memnun çalışan ile müşteri memnuniyeti arasındaki neden-sonuç ilişkisi*: Çünkü işinden ve çalıştığı kuruluştan memnun olan çalışan, hoşnut müşteriler demektir.
- *İşten ayrılmanın yüksek maliyeti*: Yeni birini işe alma ve onu yetiştirme sürecinde harcanan emeği, zamanı ve yapılan masrafları kapsayan doğrudan maliyeti; iş yükünün artmasının moral ve müşteri memnuniyeti üzerindeki

¹³⁴ Hewitt En İyi İşyerleri Araştırması, Orta ve Doğu Avrupa Raporu 2008.

¹³⁵ Richard Luecke, a.g.e., ss. 67-71.

olumsuz etkilerinden kaynaklanabilecek dolaylı maliyeti ve yöneticiler ile diğer çalışanların işten ayrılmanın yerini doldurmaya çalışırken kaçırdıkları fırsatlardan kaynaklanabilecek maliyeti de bu aşamada değerlendirmek gerekir.

Tüm bu maliyetler nedeniyle, özellikle son dönemde yaşanan kriz ortamları gözönünde bulundurulduğunda işletme içerisinde insan kaynağını elde tutmak ve bağlılıklarını uzun süreli olarak güvence altına almak için bazı kritik noktaları gözden kaçırmamalıdır¹³⁶.

İletişim bu kritik noktalardan bir tanesidir. Özellikle üst yönetimden sağlanan iletişimin yetersiz olması, çalışanlarda endişeleri arttırır ve güven ortamını baltalar. Çalışanlar sadece yazılı raporları ve e-postaları okuyarak iletişim sağlayabildiğinde, ters giden bir şey olup olmadığı ve varsa ne olduğu ile ilgili endişelenmeye başlar. Özellikle kriz zamanlarında, çalışanlar gelişmeler ve bu gelişmelerin olası etkileri konusunda iletişim sağlanmasına ihtiyaç duyarlar ve gelecekle ilgili net bilgilere sahip olmak isterler.

Şirket içi iletişimle ilgili uzaklığın törpülenmesinde en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Hamish Pringle ve William Gordon, “Marka Kültürü” isimli kitaplarında en iyi yöneticilerin “öykücü” olanlar olduğunu açıklamaktadır. Bir öykünün şirket içinde anlamı, ne kadar çok kişi tarafından duyulursa o kadar önem kazanır. Buna karşı bir tez olarak, pek çok şirket aslında o kadar “sır” olmayan bazı konuların gizli tutulmasından yanadır. Büyük liderlerin toplantıları, şirket evlilikleri ya da satın almalar ve satışlardaki düşüşler genellikle rekabeti etkileyeceği düşüncesiyle gizli tutulur. Şirketlerin hesaba katmadığı bir nokta vardır. O da ağızdan ağıza yayılan ya da e-posta veya diğer araçlarla iletilen hikayelerin dallanıp budaklanacağıdır. Şirket içinde bir bilgilendirme ve iletişim olmaması halinde, çalışanların herhangi bir sorunu gerçekte olduğundan daha fazla abartma olasılıkları vardır.¹³⁷

¹³⁶ Hewitt En İyi İşyerleri Araştırması, Orta ve Doğu Avrupa Raporu 2008.

¹³⁷ Ahu Parlar, “Mesafeyi İyi Ayarla”, **Capital Dergisi**, 01.05. 2002, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1577, (Erişim Tarihi: 09.08.2009).

Verilen mesajların tutarlı ve uyumlu olması diğerk bir kritik noktadır. Üst yönetim, insan kaynakları departmanı ve hat yöneticileri'nin gönderdiği birbiriyle çelişen mesaj ya da bilgiler, dedikoduların başlamasına ve kargaşa ortamının doğmasına yol açar. Çalışanlara özellikle kriz ortamlarında güven vermenin ve performanslarının devamlılığını sağlamanın bir yolu da, verilen mesajların birbirleriyle tutarlı ve geleceğe dair açıklayıcı olmasıdır.

Örnek olarak liderlik etmek de işletme içerisinde güven ortamının yaratılması ve çalışan bağlılığının sağlanması konusunda önemli bir rol oynar. Çalışanlar, başta liderlerinin aksiyon almasına ihtiyaç duyarlar: Planların paylaşılması, önceliklerin belirlenmesi, gerçeklerin konuşulması ve diğerk çalışanlar gibi onların da bazı fedakarlıklarda bulunması gibi aksiyonlar bu beklentilere örnek olarak verilebilir.

Özellikle kriz zamanlarında dikkate alınması gereken yukarıdaki kritik konular dışında, işletmelerin sahip oldukları değerli insan kaynağını her zaman ellerinde tutmaları için dikkate almaları gereken temel yaklaşımdan da bahsetmek, konunun tamamlanması açısından yerinde olacaktır.

Çalıştığı kuruluştan gurur duyduğunda, saygı duyulacak amirlere sahip olduğunda, iyi ücret aldığını düşündüğünde ve çalıştığı işi anlamlı bulduğunda çalışanın işvereniyle olan ilişkisi çok daha uzun süreli olmaktadır. Diğerk taraftan, çalıştığı kuruluşun üst yönetimi zaaf göstermeye başladığında, amirleri ile sorun yaşadığında, yakın arkadaşları işten ayrıldığında ve sorumlulukları azaltıldığında insanlar genelde başka bir iş aramaya başlamaktadır.¹³⁸

Çalışan memnuniyetini, uzun süreli bir sadakate dönüştürmek için işletmelerde yönetimin dikkat etmesi gereken noktaları, Hewit Associates'tan Ray Baumruk da aşağıdaki şekilde özetlemektedir:

Çalışanların işlerinde paradan daha fazla şeyler kazanmak istediğini unutmayın. Bunlar profesyonel ve kişisel kazanımlardır. Onlarla direkt iletişim kurun, önemli kararların parçası yapın ve yeni gelişmelerden ve değişimlerden haberdar edin.

¹³⁸ Richard Luecke, a.g.e., s. 95.

Çalışanların amaçlarından ve isteklerinden haberdar olun ki, onlarla beraber gelişim yolu çizebilirsiniz. *Güçlü Çalışan-Yönetici* ilişkisi kurun, unutmayın çalışanlar işi terk ettiklerinde aslında yöneticilerini terk ederler. Yeni ve deneyimli çalışanlar için yeterli ve sürekli devam eden gelişim programları ve ödüller sağlayın. IES (Institute of Employment Studies)'e göre çalışan bağlılığının temel taşları, değerini ve organizasyonun parçası olmayı hissetmektir. Çalışanları dinleyin ve önerilerini dikkate alın. Sadece dinlemek, bağlılığı zedeler, zedelememesi için aksiyon alın. Çalışan bağlılığını öncelikli hedef olarak koyun ve çalışma hayatı dengesinde bunu koruyun. Sonuç olarak belli sıklıklarla bağlılık çalışmaları yapın; çalışanların amaçları, istekleri hakkında bilgi sahibi olun.¹³⁹

3.2.3.7. Yeteneklerin Ücretlendirilmesi, Ek Faydalar ve Motivasyonu

Yetenekli çalışanların işletmelerde uzun süreli istihdam edilebilmesinde, başta adil ve performansa dayalı bir ücretlendirme sistemi olmak üzere, kurum kültürüne uygun ve sıradışı başarıları diğerlerinden ayıracak nitelikte, teşvik eden, esnek ve kişiye özel uygulamaları içeren ödüllendirme sistemleri; bireylerle kurum kültürünün uyumu; iş-yaşam dengesinin kurulması ve diğer yan haklar gibi konular önem kazanmaktadır.

Günümüzde giderek artan sayıda organizasyon, en iyi çalışanlarını ellerinde tutmayı, onları kaybetmemeyi ve ortak çıkarlara en uygun şekilde iş tatminini ve performansı birlikte arttırmayı sağlayacak ücretlendirme sistemlerini bulmayı ve kullanmayı istemektedir. Bu nedenle, çalışanın beklentilerinin karşılanması için parasal ya da parasal olmayan ücretlerden ve biçimsel ya da biçimsel olmayan ödüllerden oluşan bir ödeme sisteminin oluşturulması gerekir.¹⁴⁰

Bireylerin, işletme içerisinde görevlerini yerine getirmeleri karşılığında aldıkları tüm ödemeler, çalışanın iş tatmini ve performansının sürekliliği ile yakından ilgilidir. Bu nedenle kuruluşlar, tüm yapıyı kapsayacak şekilde etkili ve tutarlı bir

¹³⁹ “Motivating and Retaining Top Talent Through Employee Engagement”, 05.08.2008, <http://www.insala.com/Articles/employee-development/motivating-and-retaining-top-talent-through-employee-engagement.asp>, (Erişim Tarihi: 10.06.2009).

¹⁴⁰ İsmet Barutçugil, a.g.e., s. 443.

ödemeler politikası belirlemek, aynı zamanda bir ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi kurmak durumundadır.

Etkili bir ücretlendirme ve ödüllendirme politikasının oluşturulması için dış çevre analizinin de çok iyi yapılması gerekir. Rakip ve benzer niteliklere sahip organizasyonların ücrete ilişkin politika ve sistemlerinin incelenmesi, bir taraftan rekabetçi maliyet düzeyinin korunması, diğer taraftan da çalışanlar için organizasyonun çekiciliğinin sürdürülmesi açısından önem taşımaktadır. Genel ücret düzeyinin yüksek olması, organizasyonun rekabetçi gücünü zayıflatmakta; düşük ücretler ise nitelikli çalışanların elde tutulmasını zorlaştırmaktadır.¹⁴¹

Burada önem kazanan performansa dayalı ücret politikaları, bireylerin organizasyona sağladığı katma değerle orantılı olarak ödüllendirilmeleri anlamına gelmektedir. Bu anlayışı benimseyen işletmelerde, ücret artışları, herkese eşit dağıtılan bir hak olarak değil, çalışanların kazanmak için çaba harcamaları gereken bir ödül olarak ele alınmaktadır. Performansa dayalı ücret, çalışanların işlerinde daha fazla sorumluluk almasını sağlayacaktır. İşletme açısından da verimlilik artışını sağlayacak özendirici bir faktör sunulmuş olacaktır. Çalışanların göstereceği her artı performans, hem işletme başarısına katma değer yaratacak, hem de bireylerin şirket içindeki saygınlıklarını ve özgüvenlerini arttıracaktır.

Bu noktada ödüllendirilecek performans düzeylerinin belirlenmesi önem kazanmaktadır. Çünkü performans değerlendirmeleri en yüksek değeri yaratan çalışanları tespit etse de, bu veriler nadiren çalışanların elde tutulması için kullanılır. Yüksek performans gösterenlere arada sırada ikramiye verilse de, ücret yapısı genelde kıdeme ve konuma göre ayarlanır. Yani, aynı konumdaki çalışanlar farklı verimliliğe sahip olsalar da aynı ücreti alırlar.¹⁴²

İşletmeler bu tip sorunların önüne geçebilmek için farklı yöntemler uygulayabilirler. Örneğin tıpkı pazarlama departmanlarının, müşterilerini sınıflandırdığı gibi; işletmeler de kendi çalışanlarını şirkete sağladıkları katma değere

¹⁴¹ İsmet Barutçugil, a.g.e., s. 444.

¹⁴² Richard Luecke, a.g.e., s. 101.

göre sınıflandırabilirler. Bunu yaparken aşağıdaki ölçütleri gözönünde bulundurmak gerekir¹⁴³:

- Kuruluş için çok gerekli ama işgücü piyasasında zor bulunanlar,
- İşten ayrılmaları kuruluşa en büyük hasarı verecek olanlar,
- İşe alması, eğitmesi en zor ve en uzun sürecek olanlar,
- Müşteriler ile doğrudan ilişkide olanlar
- Kuruluş içinde bilgi akışını yönetenler

İşletme açısından en değerli çalışanları ve çalışan segmentlerini belirlemek tek başına pek anlamlı değildir. Asıl önemli olan, bu çalışanlara hak ettikleri maddi/manevi ilgiyi ve desteği gösterebilmektir.

Son yıllarda, ücretlendirme yaklaşımlarının sınıflandırılmasında, yukarıda anlatılan uygulamaların biraz daha ötesinde bir uygulama gündeme gelmiştir.

Yetkinliklere Dayalı Ücretlendirme Sistemi adı verilen bu uygulamaya göre, kişilerin bilgi, beceri ya da yetkinliklerine göre ücretlendirilmeleri, “yüksek performanslı çalışma sistemleri”ne daha uygundur. Diğer bir deyişle, kişilerin yetkinlik, işe bağlılık ve yeteneklerini maksimum düzeye çıkaracak bir dizi insan kaynakları politika ve uygulamalarını içeren yüksek performanslı çalışma sistemlerinin, çalışanların motivasyon ve verimliliğinde ihtiyaç duyduğu ekip çalışması ve esnek çalışma biçimlerinde kişiye dayalı ücretlendirme daha etkili olmaktadır. Ayrıca işletmelerin genel stratejilerine ulaşmalarında gerekli olan yetkinliklerin çalışanlarca daha net bir biçimde anlaşılması ve sahip oldukları bu yetkinliklerin ödüllendirilmesi de yine bu yaklaşımla mümkün olmaktadır. Beceri / yetkinlik / bilgiye dayalı ücret sistemlerinin uygulamalarında dört unsurun bulunması gerekir¹⁴⁴:

- Belirli becerileri tanımlayan bir sistem ve kişinin becerilerini ücretine bağlayan bir süreç,

¹⁴³ Richard Luecke, a.g.e., s. 102.

¹⁴⁴ Cavide Uyargil, a.g.e., s.173.

- Çalışanların yeni beceriler edinmeleri için onları isteklendiren ve bu becerileri onlara kazandıran bir eğitim sistemi,
- Yetkinliklerin ölçüldüğü/test edildiği formel bir sistem,
- Çalışanların işler arasında hareketini mümkün kılarak görevlendirmelerde esneklik sağlayan bir iş tasarımı.

Yukarıda dördüncü unsorda sözü edilen görevlendirmelerdeki esneklik, yetkinliklere dayalı ücretlendirme sisteminin yanısıra, çalışanların motivasyonu ve işlerine bağlılığına da etki eden faktörlerden biridir. Çalışanların işler arasında hareketini mümkün kılmak, esnek görevlendirmeler ve iş tasarımları ile kendi profesyonel gelişimlerine katkıda bulunmak, kariyer, ücret, iş tatmini gibi konularda memnuniyet sağlamaktadır.

Performans ve ödüllendirme sistemlerinde küresel anlamda tutarlılığı ve etkinliği sağlayan uygulamalardan bir tanesi, daha kıdemli yönetim pozisyonlarına terfilerde uluslararası deneyimin anahtar bir kriter olarak değerlendirilmesidir. Bir çok küresel işletme, kariyer planlamalarını yaparken, çalışanlarının uluslararası ve küresel iş deneyimlerini geliştirmeye çalışmaktadır. Burada kastedilen yer değişikliği, uluslararası alanda geniş kapsamlı deneyimleri içermektedir. Üst yönetim pozisyonları veya bu pozisyonlara yardımcı düzeydeki görevler için uygun kişiler değerlendirilirken, işletmedeki olabilecek kişilerin geçici proje görevlendirmeleriyle yabancı ülkelere gönderilmesi, kısa vadeli projelerde başarılarının saptanması ve aynı zamanda bu kişilerin ülkeye geri dönüşleri ile ilgili de net bir planlamanın yapılmış olması, yetenek yönetiminde kanıtlanmış etkili yaklaşımlar arasındadır.¹⁴⁵

Çalışanların motivasyonu için sağlanabilecek diğer ek fayda, yan haklar ve şirket uygulamalarından belli başlı örneklerle aşağıda yer verilmiştir:

Kurum Kültürü: Kurum kültürü ile işe alınmak istenen insanların birbiriyle uyumlu olmaları, bu kişilerin uzun süre işletme içinde kalabilmesini kolaylaştırır. İş ortamının olabildiğince iç çekişmelerden uzak ve huzurlu olması şarttır.

¹⁴⁵ Peter Christie & Tom McMullen, "The Reward Practices of Great Global Organizations", **Benefits & Compensation Digest**, Vol: 45, No:1, (January 2008), s.23.

Çalışanların psikolojik olarak tatmini: Çalışanın işinden bezmesi ve psikolojik olarak çökmesi, işteki tatminsizliğine ve en sonunda kuruluşa olan bağlılığını yitirmesine sebep olur. Bu nedenle çalışanlarda oluşabilecek bıkkınlık belirtileri yakından takip edilmeli ve buna neden olan sorunlara dikkatle yaklaşılmalıdır.

İş-Yaşam Dengesi: İş-Yaşam dengesi çalışanın işten aldığı tatminin, kuruluşa bağlılığının ve verimliliğinin temel unsurudur. Çalışanların işteki ve özel hayatlarındaki yükümlülüklerini en uyumlu şekilde yerine getirebilmeleri için olanak sağlanmalıdır. Esnek çalışma saatleri ve çalışanların telekomünikasyon / internet imkanlarını kullanarak işlerinin büyük bir bölümünü geleneksel iş ortamının dışındaki yerlerden yapmaları, iş-yaşam dengesini kurma olanağı veren en önemli uygulamalardan ikisidir. En iyilerin işe alınması ve onların elde tutulmasında bu uygulamaların büyük yardımı dokunur.¹⁴⁶

Kâr paylaşımı: İşletmelerde iyi ilişkilerin ve işçilerin işbirliğinin sağlanması gereğine inanan yönetimlerin başvuracağı bir araç olan kâr paylaşırma sistemleri, işçilerin, işletmenin kârından, önceden saptanmış bir orana göre, düzenli ücretlerine ilave olarak pay almalarını sağlayan anlaşmalardır.¹⁴⁷

Yan ödemeler ve parasal olmayan ödüller: İşletmeler değerli çalışanlarını ve/veya ekiplerini, özel proje katkılarından dolayı takdir etmek ve başarılarının devamı için teşvik etmek amacıyla, aynı zamanda da şirket kültürü ve değerlerine güçlü bir bağlılık sağlamak hedefiyle, bazı yan ödeme ve parasal olmayan ödül uygulamaları gerçekleştirebilirler. Özel yemek/tatil hediyeleri, bazı aktiviteler için bilet temini, ekstra izinler ve çeşitli sosyal kulüplere üyelik gibi uygulamalar bu kapsama girmektedir.

¹⁴⁶ Richard Luecke, a.g.e., s. 154.

¹⁴⁷ Zühal Akal, **Özendirici Ücret Sistemleri**, Ankara: MPM Yayını, 1980, s.63.

3.3. YETENEK YÖNETİMİ ANLAYIŞINDA DÜNYADAKİ SON TRENDLER

Günümüz yönetim anlayışında ortaya çıkan en önemli ihtiyaç, yetenek yönetimi kapsamında en etkili metodolojiyi bulmak, örgütler açısından ihtiyaç duydukları görevlere getirilebilecek en yetenekli çalışanlar için cazibe merkezi olabilmek ve bu çalışanların bağlılığını sağlamaktır. Bu konuda yapılan en kapsamlı araştırmalardan biri, Gallup firmasının 1998'de 24 farklı şirkette ve 2500'ün üzerinde işletme biriminde gerçekleştirdiği çalışmadır. Söz konusu araştırmadaki başlıca amaç, yöneticilere ve işletmelere, en yetenekli çalışanları cezbeden ve onların işlerine odaklanarak iş yerinde kalmalarını sağlayan temel unsurları sunabilmektir.

Yapılan araştırmanın analizi sırasında, bir iş yerinin güçlü taraflarını ölçmek için gereken soruların on ikiye indirgenebildiği saptanmıştır. Bu on iki soru, en yetenekli çalışanlar için bir cazibe merkezi oluşturmak, onları hedefler doğrultusunda odaklamak ve elde tutmak için gereken temel unsurları içermektedir.

1. İş yerinde çalışan, kendisinden ne beklendiğini biliyor mu?
2. Çalışan, işini doğru yapabilmek için gerekli araç ve gereçlere sahip mi?
3. İş yerinde her gün, en iyi yaptığı işi yapma şansına sahip mi?
4. Son yedi günde iyi iş çıkardığı fark edildi mi, bunun için takdir edildi mi?
5. Müdürü ya da iş yerinde herhangi biri kendisine insan olarak değer veriyor mu?
6. İş yerinde gelişmesini destekleyen biri var mı?
7. İş yerinde görüşlerine değer veriliyor mu?
8. Çalıştığı şirketin misyonu / amacı, çalışana yaptığı işin önemli olduğunu hissettiriyor mu?
9. Çalışma arkadaşları kaliteli iş çıkarmak için uğraşıyor mu?
10. İş yerinde yakın bir arkadaşı var mı?
11. Son altı ayda iş yerinde biri çalışanın gelişimiyle ilgili kendisiyle konuştu mu?
12. Çalışan, bir önceki yıl iş yerinde yeni şeyler öğrenme ve gelişme fırsatı buldu mu?¹⁴⁸

¹⁴⁸ Buckingham & Coffman, a.g.e., s.29.

Bu on iki soru iş yerinin etkinliğini ölçmenin yanısıra, yetenek yönetimi kapsamında da hangi kritik noktalara odaklanılması gerektiği ile ilgili bazı ipuçları vermektedir. Özellikle, bu sorulardan büyük bölümü çalışanın doğrudan bağlı olduğu yöneticisi ile arasındaki ilişkinin niteliği çerçevesinde bağlılığının arttığına veya azaldığına işaret etmektedir.

Bu noktada önem kazanan yönetici ve liderlik kavramları da günümüzde oldukça tartışılan iki kavram haline gelmektedir. Öncelikle şirket stratejilerine yön veren liderler ile, yetenekli çalışanlara yön veren yöneticiler arasındaki farkın altını çizmek, çalışmamızın gelecek bölümlerinde yapılacak değerlendirmelere yardımcı olacaktır.

İyi bir yönetici ile iyi bir lider arasındaki en önemli fark odak farkıdır. İyi yöneticiler *içeriye* bakarlar. İşletme içine, bireylere, insanların tarzları, hedefleri, ihtiyaçları ve motivasyonları arasındaki farklılıklara bakarlar. Bunlar küçük ve ince farklardır, ama iyi yöneticiler bunlara dikkat eder. Bu ince farklar her insanın kendine has yeteneklerini nasıl performansa dönüştürebilecekleri konusunda onlara yol gösterir.¹⁴⁹

Bu kapsamda bir yönetici ile bir liderin ana faaliyet konuları farklılık göstermektedir.

İyi liderler, iyi yöneticilerin aksine *dışarıya* bakarlar. Dışarıdaki rekabete, geleceğe, önlerindeki alternatif yollara bakarlar. Resmin bütününe odaklanıp bağlantılar, çatlaklar bulur, buradan elde ettikleri avantajları direnişin en zayıf olduğu noktaya oturturlar. Önsezileri güçlü, stratejik düşünen, harekete geçirici kişiler olmak durumundadırlar.¹⁵⁰

Yöneticilerin, yetenekleri seçmek, hedefe odaklamak ve elde tutmak konusundaki temel ve kritik fonksiyonları şüphesiz günümüz koşullarında değişim göstermiştir. Çalışmanın bu bölümünde, bu konuyu incelemeden önce, günümüzdeki küreselleşen ve rekabetin sınırlarının bir bilgisayar klavyesi kadar yakından başladığı

¹⁴⁹ Buchingham & Coffman, a.g.e., s.67.

¹⁵⁰ Buchingham & Coffman, a.g.e., s.67.

yeni dünya düzeninde işletmelerin yeni yönetim anlayışları, yetenek yönetimi çerçevesinde ele alınacak; daha sonra bu yönetim anlayışı içerisinde, örgüt içinde her düzeydeki yönetici pozisyonunun kritik görevlerine değinilecektir.

Günümüz yönetim anlayışında, işletmelerin sadece stratejilerini, hedeflerini, iç kaynaklarını ve ihtiyaçlarını baz alarak yetkinliklerini değerlendirmeleri mümkün olmamaktadır. Artık, örgüt dışı beklentileri, yani müşterilerin, yatırımcıların beklentilerini de kapsayacak şekilde tüm paydaşları gözönünde bulunduran bir yönetim anlayışı geliştirmeleri beklenmektedir.

Kaldı ki, 21. yüzyıldaki yönetim anlayışını analiz eden Peter F. Drucker'ın da belirttiği gibi, artık yönetim politikasının temeli ne teknoloji ne de son kullanımdır. Bunlar sınırlamalardır. Temeller, müşterilerin değerleri ve müşterilerin harcanabilir gelirlerini nerelere sarf edeceklerine dair verdikleri kararlardır. Yönetim politikası ve yönetim stratejisi yavaş yavaş işe bu düşüncelerle başlamaya mecbur olacaktır.¹⁵¹

Bu kapsamda ele alınan yeni trendlerden biri, *Liderlik Markası* olarak adlandırılmaktadır. Liderlik markası, bir örgütte müşteri beklentileri ile çalışanların davranışları ve örgütsel davranışlar arasında köprü kuran liderlerin tanımıdır.¹⁵²

Bu tanıma göre liderlik, geleceğin müşteri ve yatırımcılarının beklentilerine cevap verecek liderlik kuşağını ve liderleri yetiştirecek sistem ve süreçler üzerine düşünmeyi gerekli kılmaktadır. Buna göre, etkili yönetim ve liderlik anlayışı, sadece liderlerin bilip yaptıkları ve elde ettiklerinden öte, bu bilginin örgütün dışındaki müşteri ve yatırımcılar için nasıl değer yarattığı ve içerde çalışanların gerçekleştirdiği eylemlerde bu değerlerin ne kadar etkin rol aldığı ve anlam kazandığı ile ilgilidir. İçeride, çalışanların hissettiği kurum kültürü ile sergiledikleri tutum / davranışlar ve dışarıda müşteri ve diğer paydaşların gözlemlediği ve yaşadığı deneyimin aynı özelliklere sahip olması, işletme markasının liderlik markasına dönüştürüldüğünün kanıtı olacaktır.

¹⁵¹ Peter F. Drucker, **21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları**, a.g.e., s.38.

¹⁵² Dave Ulrich ve Norm Smallwood, a.g.e., s. 6.

Bir liderlik markası yaratılacaksa, öncelikle örgütün ihtiyacı olan liderlerle ilgili bazı sorulara cevap bulunmalıdır: Kaç lidere ihtiyaç duyuluyor? Bu liderler hangi düzeyde görev alacak? Mevcut kaynak nedir? Öngörülen liderlik ihtiyacı nasıl karşılanacak? Liderlik markasının içerdiği yöntem, yalnızca rastgele bir lider seçiminin ötesinde, müşterilerin işletmeyle karşılıklı ilişki içindeyken, müşteri beklentileri ile uyum içinde davranacak liderleri seçmekle başlamaktadır. Bu çerçevede liderlerden beklenen, müşteri beklentilerini çalışan davranışlarına dönüştürmeleridir.

Liderler, pazaryeri taleplerinin işyeri eylemleri biçimine dönüşmesini sağlarlar. İşletme kimliğini, işletme içindeki politika ve uygulamalarla gerçekleştirirler. Liderlik markası söylemi, müşteriler ve çalışanlar arasında bağlantı noktasına dönüşür.¹⁵³

Liderlik markası kapsamında ele alınan yetenek yönetimi sürecinde kritik olan, bir işletmenin kültürünün o işletmenin liderlerinin düşünce ve eylemlerine yansıtılabilmesi, işletme markasıyla çerçevelenmiş müşteri beklentilerine bağlanabilmiş olmasıdır.

Liderlik markası, müşteri ve yatırımcı beklentilerinin niteliğinin açıkça bilinmesi ve ardından da liderlik markası yatırımlarının bu beklentileri karşılayacak biçimde yönlendirilmesiyle, dışarıdan içeri doğru gelişir. Liderlik markası gelişimi, yalnızca kişiye odaklanmakla kalmaz, daha iyi bir liderler kadrosu yetiştirme sürecine de odaklanır.

- Markalı liderlik yatırımları, tüm liderlerin eşit olmadıklarının bilincindedir,
- Markalı liderlik yatırımları hem güçlü yönleri geliştirir, hem de kritik nitelikteki herhangi bir zayıflığı mutedil hale getirir,
- Markalı liderlik yatırımları kişiselleştirilmiştir,
- Markalı liderlik yatırımları entegre bir sistem oluşturur; yalıtılmış bir olaylar dizisi değildir,
- Markalı liderlik yatırımları, işle sıkı sıkıya bağlıdır,

¹⁵³ Dave Ulrich & Norm Smallwood, a.g.e. s. 67.

- Markalı liderlik gelişimi, işletmenin çeşitli düzeylerinde farklı türde deneyimler gerektirir.¹⁵⁴

İşletmelerdeki yetenek yönetimi süreçlerinde son yıllarda uygulamaya alınan kritik uygulamalar, yukarıda yer verilen markalı liderlik yatırımları ile doğrudan paralellik göstermektedir. Çalışmanın dördüncü bölümünde yer verilecek olan Banka Yetenek Yönetimi Programı Uygulamaları anlatılırken, yukarıda ele alınan markalı liderlik yatırımlarına örnek teşkil eden uygulamalar da analiz edilecektir.

Yetenek yönetimi kapsamında son yıllarda tartışılan bir diğer konu da, insanların güçsüz yönlerini geliştirmeye çalışmaktansa, güçlü yönlerine odaklanması gereğidir. Yakın zamana kadar, yönetim anlayışı içinde yetkinlik ve performans değerlendirme süreçlerinde çalışanların daha çok geliştirilmesi gereken yönleri üzerinde durulurken, bu yeni anlayışta, radikal bir yön değişikliği sözkonusudur. Bu değişikliğin özünde yatan anlayış aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

İnsanlar çok fazla değişmez.

Bir insana onda olmayan bir şeyi katmaya çalışarak boşa vakit harcanmamalıdır.

Olanların öne çıkarılmasına çalışılmalıdır.

Bu zaten yeterince zordur.¹⁵⁵

Çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmak ve onların kendileri olabilmeleri için destek vermek, zayıf yönlerini düzeltmeye çalışmaktan çok daha hızlı sonuç vermektedir. Çünkü her insan farklıdır. Daha önceki bölümlerde değinildiği gibi, her insanın kendine özgü yetenekleri, kendine özgü davranış kalıpları, tutkuları ve istekleri bulunmaktadır ve her insanın yetenekleri kalıcıdır ve değişime direnç gösterir. Bu nedenle, kişilerin davranış ve tutumlarının temelinde yatan yetenekleri zayıf yönleri de olsa, değiştirilmesi son derece güç, hatta imkansızdır. Ancak bunun yerine güçlü yönleri olarak tanımlanabilecek yetenekleri saptanıp, bu yeteneklerin daha da geliştirilmesi için yatırım yapıldığında elde edilecek sonuç, diğer seçenekten çok daha hızlı ve az maliyetli olacaktır.

¹⁵⁴ Dave Ulrich ve Norm Smallwood, a.g.e., s.131.

¹⁵⁵ Buchingham & Coffman, a.g.e., s.59.

Bu kapsamda, yöneticilere de büyük ve kritik bir görev düşmektedir: İyi yönetici olmanın göstergelerinden biri, çalışanların kendilerine özgü yeteneklerini ayrıntılı bir biçimde tarif edebilme becerisidir; yöneticiler çalışanlarından her birinin motivasyonlarının ne olduğunu, nasıl düşündüklerini, nasıl ilişki kurduklarını bilmelidirler. İyi yöneticiler bir anlamda iyi romancılara benzer. Yönettikleri “karakterler” canlı ve farklıdır. Her birinin kendi özellikleri ve zaafı vardır. İyi yöneticilerin hedefi, her çalışanın, her özgün “karakterin” kendi rolünü tam olarak oynamasıdır.¹⁵⁶

Yöneticilerin, çalışanlarının güçlü yönlerini saptayıp bunlara odaklanması bilinçli bir harekettir. Aynı zamanda, insanların hedeflerine ulaşmalarına yardım etmenin, insanları sorumluluk almaya teşvik etmenin ve beklenen saygıyı kendilerine göstermenin en iyi yoludur. Kısacası, kişilerin güçlü yanlarına odaklanmak, yöneticilerinin tüm çabalarının bir özeti niteliğindedir.

Yukarıda irdelenen yeni trendler ve uygulamalar kapsamında son yıllarda yöneticilerin ve işletmelerin yetenek yönetimi ile ilgili yaptıkları yeni atılımlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- İşletme markası ile verilen mesajın, liderlik markası ve çalışanların yansıttığı tutum davranışlarla paralel olmasını sağlamak, bu anlamda bütünleşik bir kurum kültürü sağlamış olmak;
- Doğru yeteneklerin belirlendiğinden emin olmak için, sözkonusu işte en iyi olanları incelemek, neden ve nasıl başardıklarını analiz ederek benzer yetenekleri aramak;
- Çalışanların yetenekleri ile bu yeteneklere uygun işleri eşleştirmek;
- Çalışanların, güçsüz yönleri yerine, güçlü yönlerine odaklanmak ve en iyi yaptıkları işleri saptamak;
- En iyi şekilde yapılan her işe saygı göstermenin en iyi ödüllendirme yollarından biri olduğunu bilmek ve bu yönde davranmak.

¹⁵⁶ Buchingham & Coffman, a.g.e., s. 156.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ PROGRAMLARI AÇISINDAN FİNANS SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

4.1. YETENEK YÖNETİMİ PROGRAMLARI VE KAPSAMI

Bugün insan kaynaklarında en kritik faktör, yetenekli çalışanların işe alınması, eğitilmesi, dinamik hale getirilmesi, motive edilmesi ve uzun dönemli istihdamının sağlanmasıdır.¹⁵⁷

Bunun için işletme içerisinde, kurum hedef ve stratejilerinin belirlenmesinden başlayarak, kilit pozisyonların belirlenmesi, yetenek profillerinin çıkartılması, potansiyellerin belirlenmesi, yetenek açığının analiz edilmesi, gelişim planlarının hazırlanması / uygulanması, açık pozisyonlara yönlendirilecek adayların performanslarının değerlendirilmesi, terfilerinin gerçekleştirilmesi, iş tatmini ve bağlılıklarını sağlamak üzere motivasyon araçlarının kurgulanması ve tüm bu uygulamaların, stratejik hedefler, kurum kültürü ve ihtiyaçlar doğrultusunda sistematik olarak sürekli geliştirilmesi, yetenek yönetimi programlarının kapsamını oluşturmaktadır.

Yetenek Yönetimi, şirkete bütünsel olarak bakmayı gerektiren ve disiplinli bir şekilde uygulama isteyen bir çalışmadır.¹⁵⁸

Burada vurgulanan nokta, tek başına isabetli bir işe alım sürecinin, çok iyi kurgulanmış bir performans değerlendirme ya da yedekleme sisteminin, yetenekleri cezbetmek ve uzun süreli istihdamlarını sağlamak konusunda yeterli olmayacağıdır. Çalışmanın üçüncü bölümünde yer verilen tüm aşamalar, bir yetenek yönetimi programı kapsamında şirket vizyon, misyon, değer ve stratejik hedefleri

¹⁵⁷ Selen Doğan ve Özge Demiral, a.g.m., s.152.

¹⁵⁸ Hüseyin Çırpan, “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”, **Çerçeve Dergisi**, Eylül 2009, http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi_52_16.pdf, (Erişim Tarihi: 20.09.2009), s. 113.

doğrultusunda bir bütün olarak tasarlanmalı; bu programın gelişen ihtiyaçlar doğrultusunda sürekli geliştirilmesi gerekliliği de gözden kaçırılmamalıdır.

Yetenek Yönetimi Programlarının, yetenekli çalışanlar için de önemi gittikçe artmaktadır. Bu konuyla ilgili, *Kariyer Dergisi*'nin Eylül 2009 sayısında yer verdiği araştırmaya göre, adaylara yöneltilen “başvurduğunuz firmanın yetenek geliştirme programı olması sizin için önemli mi?” sorusuna, katılımcıların %84’ü “evet”, %16’sı “hayır” cevabını vermiştir.¹⁵⁹

Özellikle “y” ve “z” kuşağı olarak adlandırılan yeni kuşakların, değişen iş dünyası ve gelişmeler doğrultusunda bu tip kişisel ve profesyonel gelişim olanakları sağlayan bütünlük yetenek yönetimi programlarına iş tercihleri sırasında her geçen gün daha da fazla önem verecekleri açıktır.

4.2. YETENEK YÖNETİMİ PROGRAMLARI AÇISINDAN FİNANS SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Türkiye’de özellikle son yıllarda yetenek yönetimi programları konusunda geniş çaplı uygulamalar hayata geçirilmeye başlanmıştır. Bilginin teknolojik gelişmeler sayesinde çok daha hızla yayıldığı günümüzde, dünyadaki son trendleri takip eden yöneticiler, insan kaynakları uzmanları ve çalışanların bizzat kendileri sayesinde, Türkiye’deki işletmeler de kendi stratejileri, hedefleri ve şirket kültürleri kapsamında bu konuyu ele almakta ve mevcut yapılarını geliştirmektedirler. Özellikle holdingler ile büyük çaplı işletmelerde; ayrıca ilaç, kimya, bilişim ve finans sektörlerinde sürdürülebilir rekabet anlayışının da etkisiyle başta üst yönetim olmak üzere, insan kaynakları departmanları ve hat yöneticilerinin de işbirliği ile yetenek yönetimi uygulamaları yapılandırılmakta ve uygulanmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde, finans sektöründe faaliyet gösteren bir bankanın uyguladığı yetenek yönetimi programına, uygulama esasları ve süreçlerinin detayları ile birlikte yer verilecektir. Bu kapsamda, sözkonusu bankada yapılan nitel bir araştırma üzerinde durulacaktır.

¹⁵⁹ Nihan Çakıroğlu, “Yeteneklerle Dans”, *Kariyer Dergisi*, Sayı: 75, (Eylül 2009), s. 37.

4.2.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu çalışmada ele alınacak olan örnek uygulama ile ilgili araştırmanın gerekçesi, amacı, örnek olayın seçimine ait bilgiler, kapsamı, hipotezleri ve yöntemin uygulanmasına ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

4.2.1.1. Araştırmanın Gerekçesi

Yapılan literatür incelemelerinde, dünyada yetenek yönetimi uygulamaları ve programlarının temelleri ve kritik unsurlarına dair çok çeşitli çalışmaların yapıldığı tespit edilmiştir; uygulama olarak da pek çok yabancı şirket konunun önemine odaklanarak bu programları işletme gündemlerine almışlardır. Türkiye’de ise işletmelerde bu uygulamalar tek tek veya birkaçı birlikte insan kaynakları uygulamaları adı altında uygulanırken; bir program dahilinde sistematik olarak uygulayan işletmeler görece daha kısıtlıdır. Özellikle yurtdışından elde ettikleri deneyimler sayesinde yabancı ortaklı firmaların ve Türkiye’nin önde gelen bazı büyük çaplı işletmelerinin, bu uygulamaları sistematik şekilde uzun vadeye dayalı olarak yapılandığı ve tüm işletme genelinde benimsediği gözlemlenmektedir. Bu çalışmada, rekabetin yoğun olarak yaşandığı sektörlerden biri olarak finans sektörünün seçilmesi ve uygulama olarak da bu sektörde faaliyet gösteren Türkiye’nin önde gelen bankalarından birinin uygulamasının seçilmesinin amacı, bu alanda elde edilen bulgularla oluşturulacak bilgilerin daha sonra yapılacak başka nitel/nicel araştırmalara zemin hazırlamasına olanak sağlamasıdır.

4.2.1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, incelemeye konu olan Türkiye’nin önde gelen özel bankalarından birinin, yetenekli çalışanlarını uzun süreli istihdam edebilmek için yapılandığı yetenek yönetimi programından nasıl faydalandığını ve bu uygulamaların etkilerinin neler olduğunu, tez çalışmasında verilen teorik bilgiler ışığında değerlendirerek; sözkonusu teorik bilgilerle uygulamanın ne derece örtüştüğünü ve hangi alanlarda ayrıştığını ortaya koymaktır.

4.2.1.3. Örnek Olayın Seçimi

Bu araştırmanın evreni, Türkiye'nin finans sektöründe faaliyet gösteren özel bankalarından birinin yetenek yönetimi programı ile bu programı yapılandıran Banka İnsan Kaynakları Birimi ve Eğitim Müdürlüğü'nün konuyla ilgili sağladığı verilerden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında, birincil veri olarak, İnsan Kaynakları Birimi'nin ve Eğitim Müdürlüğü'nün konuyla ilgili uzmanlarıyla yapılan görüşmelerde doğrudan verdikleri bilgiler ile, konuyla ilgili hazırlanan araştırma raporları, programın hazırlık aşamasında katıldıkları ve faydalandıkları yurtiçi-yurtdışı konferans ve seminerlerin derlenen notları ve programa ait belge ve dökümanlar kullanılmıştır. Ayrıca, Banka'nın resmi web sitesi ve çalışanlarının kullandığı intranet sitesinde konuyla ilgili yayınlanan bilgi ve dökümanlar ile 2007-2008 Banka Faaliyet Raporları da bu kapsamda değerlendirilmiştir. İkincil veri olarak ise, *yetenek*, *yetenekli insan*, *yetenek savaşları* ve *yetenek yönetimi* kavramlarının tanımı, stratejik insan kaynakları ile yetenek yönetimi anlayışının ilişkisi, yetenek yönetimi uygulama esasları ve kritik unsurları konusunda kaynak araştırmasından faydalanılmıştır.

Araştırma konusu olan Banka Yetenek Yönetimi Programı'nın temellerinin ve kapsamının daha iyi anlaşılabilmesi için, Araştırmanın Bulguları bölümünde programın uygulandığı Banka'nın da kısaca tanıtılmasında yarar görülmüştür.

4.2.1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırma, Türkiye'nin finans sektöründe faaliyet gösteren ve sürdürülebilir gelir üretimi kapasitesiyle, aktif büyüklük açısından Türkiye'nin en büyük ikinci özel bankası konumunda olan özel bir bankanın yetenek yönetimi uygulaması ile sınırlandırılmıştır. Bunun nedeni, yetenek yönetimi programlarının Türkiye'de sadece büyük çaplı ve daha çok uluslararası ortakları bulunan işletmelerin gündeminde bulunması; kapsamlı ve sistematik bir program uygulamasına sahip örneklerin azlığı ve zaman kısıtıdır. Finans sektörü, hem pazar rekabeti hem de bu pazardaki yetenekli çalışanların devinimi açısından öteki sektörlerle göre daha belirleyici bir rol oynamaktadır. Finans sektöründe bu araştırma için seçilen Banka da, rakipleri arasından sıyrılmayı başarmış, gerçekleştirdiği

ilk'lerle başarılarının sürekliliğini korumayı bilen bir kuruluş özelliği taşımaktadır; aynı zamanda, yetenek yönetimi bakış açısını benimsemiş ve bunu stratejik önceliklerinden biri haline getirmiştir. Bu çalışmanın kapsamı, sözkonusu Banka'nın 2008 yılında yapılandığı ve 2009-2011 döneminde uygulamaya aldığı Yetenek Yönetimi Programı'dır.

Sözkonusu kuruluşun talebiyle, hem ticari ünvanı hem de programın gerçek ismi bu araştırmada gizli tutulacak ve bundan sonra bu işletme "Banka", incelenecek program da "Banka Yetenek Yönetimi Programı" olarak anılacaktır. Araştırma kapsamında görüşülen bankaya ait bilgiler banka yetkililerinin sözlü izinleri doğrultusunda kullanılmıştır. Banka yetkilileri, yetenek yönetimi programı konusunda araştırmacıya gerekli bilgileri sağlamakla birlikte, paylaşılan banka bilgilerinin miktarı, bankanın gizlilik kuralları gereği belirli sınırlar içinde kalmıştır. Görüşmeler, yetenek yönetimi programından sorumlu olan Banka'nın İnsan Kaynakları Yöneticisi ve Eğitim Müdürlüğü Yöneticisi ile yapılmaya çalışılmış, ancak bu yöneticilerin bizzat katılmadığı mülakatlarda, yetenek yönetimi programını yapılandıran uzmanların görüşme yapmalarına izin vermişlerdir. Görüşmeler ilgili yönetici ve uzmanlarının zamanlarının kısıtlı olması sebebiyle yaklaşık bir saatlik oturumlar olarak iki ay boyunca üç kez gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çerçevesi, mümkün olduğunca net bir şekilde çizilmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler, tüm banka çalışanları için uygulanmakta olan yetenek yönetimi programının bütüncül bir değerlendirmesine olanak sağlamaktadır.

4.2.1.5. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Teknikler

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan Durum (Örnek Olay) İncelemesi'nden faydalanılmıştır. Öncelikle nitel araştırmanın ne olduğu, nasıl yapıldığı, çeşitleri ve durum (örnek olay) analizinin yapılış şekli hakkında bir ön bilgi verilerek yöntemin ve yapılan araştırmanın daha iyi anlaşılmasının sağlanması hedeflenmektedir.

Nitel araştırma, sosyal olguları bağlı oldukları ve içinde yer aldıkları ortamda doğal görünüşleriyle gözlem, görüşme ya da belgeleri değerlendirmek yoluyla bilgi edinme ve bu bilgileri analiz ederek kuram geliştirme olarak tanımlanabilir. Nitel

araştırma, bir olayı hep aynı gözle görüp değerlendiren nicel araştırmaya göre daha dinamik bir yaklaşım sağlamaktadır. Çünkü nitel araştırma, olayı ilgili bireyin bakış açısı, gözü ve duyusu ile görmeye olanak verir. Nicel araştırmalar çalışma alanıyla ilgili kavramlardan, kuramlardan, yasalardan ve varsayımlardan hareket ederek nedensellik ilişkilerini, bunların çizdiği sınırlar içerisinde arar. Nitel araştırmalar ise, örüntüleri, sıklıkları, farklılıkları, kendi bütünlüğü ve doğal yapısı içinde inceleyerek kuram ve yasalar geliştirir.¹⁶⁰

Nitel araştırmanın belli başlı bölümleri şunlardır¹⁶¹:

Veri: Değişik kaynaklardan elde edilebilir. En yaygın kaynaklar mülakatlar, gözlem ve anketlerdir.

Analitik ya da yorumlayıcı prosedürler: Bulgulara ya da teorilere ulaşmak için kullanılırlar.

Yazılı ya da sözlü raporlar: Dergilerde, tezlerde yayınlanabilir veya konferanslarda sunulabilir.

Nitel Araştırmada Kullanılan Başlıca Yöntemler

Nitel araştırmalar için veri toplamanın değişik yollarından söz edilir. Bu bölümde, bilgi toplama yöntemlerinden *görüşme*, *döküman inceleme*, ve *durum (örnek olay)* incelemeleri kısaca açıklanacaktır.

Görüşme, nitel araştırmada en sık kullanılan veri toplama aracıdır. Önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci olarak tanımlanmıştır. Bu tanımda “süreç, iletişimdeki sürekliliği ve dinamikliği; “karşılıklı”, iki veya daha fazla birey arasında gerçekleşen karşılıklı etkileşimi; “etkileşimli”, görüşmeye dahil olan bireyler arasında oluşan bireyler arası bağı; “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç”,

¹⁶⁰ A. Hamdi İslamoğlu, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, İstanbul: Beta Basım, 2009, s.180.

¹⁶¹ Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Adapazarı:Sakarya Kitapevi, 2004, s.214.

görüşmeye dahil bireylerden en az birinin belirli bir amacı olduğunu ve bu amaca yönelik bilgi toplama çabası olduğunu ifade eder¹⁶².

Döküman inceleme, araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsar. Nitel araştırmada döküman incelemesi tek başına bir veri toplama yöntemi olabileceği gibi diğer veri toplama yöntemleri ile birlikte de kullanılabilir. Hangi dökümanların önemli olduğu ve veri kaynağı olarak kullanılabilmesi araştırma problemi ile yakından ilgilidir. Örneğin, herhangi bir kurumu çalışmak isteyen bir araştırmacı şu tür dökümanları veri kaynağı olarak kullanabilir: Yıllık kurum raporları, misyon tanımı, stratejik planlar, resmi belgeler, insan kaynakları stratejileri, iş tanımları...vb¹⁶³.

Durum (örnek olay) inceleme, bir olguyu kendi gerçek ve doğal ortamındaki oluşumuyla izleyerek ya da o olayı yaşamış olanların anlatımıyla bilgi edinerek bir sonuç çıkarma yöntemidir¹⁶⁴.

Diğer araştırma türlerinden ayrılan yönlerinden yola çıkarak, durum incelemesinin “nasıl” ve “niçin” sorularını temel alan, araştırmacının kontrol edemediği bir olgu ya da olayı derinliğine incelemesine olanak veren araştırma yöntemi olduğunu söylemek mümkündür¹⁶⁵.

Durum (örnek olay) inceleme, bir metottan çok araştırma stratejisini ifade eder. Burada bir ya da daha fazla organizasyon, grup ya da topluluk hakkında, belirli bir süre boyunca, sistematik araştırmanın yürütülmesi ve analiz edilmesi esastır. Örneğin; örgütsel değişimin anlaşılabilmesi için, örgütsel değişim sürecindeki bir örgütün belli bir süre boyunca izlenmesi ve meydana gelen değişikliklerle ilgili bilgi toplanması durum (örnek olay) yöntemine göre yürütülebilir. Durum (örnek olay) yönteminin amacı dünyayı açıklamak değil, belli bir örneği açıklamaktır¹⁶⁶.

¹⁶² Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara:Seçkin Yayıncılık, 2008, ss.119-120.

¹⁶³ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, a.g.e., ss. 187-188.

¹⁶⁴ A. Hamdi İslamoğlu, a.g.e., s. 188.

¹⁶⁵ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, a.g.e., s. 277.

¹⁶⁶ Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım, a.g.e., s. 216.

Nitel Araştırmanın Sonuçlarının Yorumlanması ve Kullanılması

Nitel araştırmada, kuramlarla ve ya araştırma sonucu elde edilir ya da var olan kurama ilişkin yeni boyutlar ortaya konmaya çalışılır. Genelleme ve genellenebilirlik daha çok nicel araştırmalarda kullanılmasına rağmen, bazı araştırmacılar nitel araştırma sonuçlarının da genellenebileceğini ileri sürerler. Nicel araştırmada, örneklemeden evrene genelleme yapılmaktadır. Buna karşılık nitel araştırmada kastedilen analitik genellemedir. Başka bir deyişle, sınırlı sayıda katılımcı ya da bilgi kaynaklarından elde edilen verilerin ışığında bazı sonuçlara ya da kuramlara ulaşma çabası vardır. Sonuç olarak, belirli prosedürler kullanılarak elde edilen nitel sonuçlardan, analitik genellemeler yaparak sonuçlara ulaşmak nitel araştırmanın bir özelliğidir. Dolayısıyla model geliştirme ve kuram oluşturma olanağının olması, nitel verilerin önemli bir avantajını oluşturmaktadır. Nitel araştırma sonuçlarının uygulamada kullanılması birkaç değişik şekilde olmaktadır¹⁶⁷:

- Uygulayıcılar için ileri düzey araştırmalara zemin oluşturması,
- Kurumsal ve örgütsel gelişmeye katkıda bulunması,
- Uygulayıcıların yaptıkları işi daha iyi anlamalarına yardım etmesi,
- Nicel verilerle ve analiz yöntemleriyle ulaşılan bazı “mekanik” ilişkilerin, nitel yöntemlerle derinliğine test edilerek sonuçların doğrulanması ya da yanlış olduğunun kanıtlanmasıdır.

Bu araştırmada, daha önce de belirtildiği üzere kullanılan yöntem, durum (örnek olay) yöntemidir. Araştırma verilerinin toplanması aşamasında yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat tekniği ve döküman inceleme yöntemi birlikte kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat tekniği ile, elde edilmek istenen bilgilere ulaşmak amacıyla konu açıcı anahtar sorular kullanılmıştır. Görüşmecilerle yapılan mülakatlar sırasında bahsedilen farklı uygulamalar ışığında yeni bilgilere ulaşabilmek için, hazırlanan soruların dışına çıkılarak farklı sorular da yöneltilmiş, böylece yetenek yönetimi programının süreçleri detaylı bir şekilde öğrenilmeye çalışılmıştır. Araştırma soruları, çalışmanın ekinde verilmiştir. Listede yer alan sorular, görüşme sırasında belirli bir sıra takip edilmeksizin görüşmecilere yöneltilmiştir. Döküman incelemesi sırasında ise, konuyla ilgili hazırlanan araştırma

¹⁶⁷ Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım, a.g.e., ss. 233-241.

raporları, programın hazırlık aşamasında programı kurgulayan ekibin katıldıkları ve faydalandıkları yurtiçi-yurtdışı konferans ve seminerlerin derlenen notları ve programa ait belge ve dökümanlar kullanılmıştır. Ayrıca, Banka'nın resmi web sitesi ve çalışanlarının kullandığı intranet sitesinde konuyla ilgili yayınlanan bilgi ve dökümanlar ile 2007-2008 Banka Faaliyet Raporları da bu kapsamda değerlendirilmiştir.

4.2.1.6. Araştırmanın Bulguları

Bu başlık altında ilk olarak Banka hakkında genel bilgilere yer verilmiştir. Banka'nın pazardaki yeri, rakipleri arasında ön plana çıktığı ve/veya öncülük ettiği çalışmalar ile elde ettiği başarılar özetlenecektir. Daha sonra Banka'nın, bu başarıları elde etmesinde rol oynayan başarılı insan kaynağına bakış açısı ve yetenek yönetimine yaklaşımı ortaya konarak, programın temelini nasıl bir anlayışa ve stratejiye dayandırıldığı açıklanmaya çalışılacaktır. Programın içeriği oluşturulurken gözönünde bulundurulan yurtdışındaki bazı başarılı programlara da bu bölümde yer verilecektir. Araştırmanın devam eden bölümlerinde, Banka Yetenek Yönetimi Programı'nın temel özellikleri ile aşama aşama uygulama detayları ortaya konacak ve birbirinin devamı niteliği taşıyan süreçlerin incelenmesinden elde edilen bulgular değerlendirilecektir.

4.2.1.6.1. Araştırılan Banka Hakkında Genel Bilgi

Bu araştırmaya konu olan Banka, bankacılık faaliyetlerine dayalı en yüksek sürdürülebilir gelir üretimi kapasitesiyle, aktif büyüklük açısından Türkiye'nin en büyük ikinci özel bankası konumundadır. Müşteri odaklı yaklaşımı ve inovasyon kültürü sayesinde 65 milyar ABD doları üzerinde toplam aktif büyüklüğe ulaşmıştır. 2008 yılında olağan bankacılık gelirlerinde gerçekleştirdiği % 22'lik büyüme ve müşteri sayısında yakaladığı 1 milyonu aşkın artış, Banka'nın esnek ve sağlam iş modelini ön plana çıkarmaktadır.

Kurumsal, Ticari, KOBİ ve Bireysel Bankacılık dahil tüm işkollarında öncü faaliyetler gösteren "evrensel bir banka" olarak, ödeme sistemleri, bireysel emeklilik, finansal kiralama, faktoring, menkul değerler ve portföy yönetimi alanlarındaki

dokuz finansal iştirakiyle, 8 milyonu aşkın müşterisinin her türlü finansal ihtiyacına cevap vermektedir.

Aynı zamanda, yurtdışında faaliyet gösteren beş şube ve dört temsilcilik ofisi dahil olmak üzere toplam 730 şube, 2.600'e yakın ATM, ödüllü çağrı merkezi, üstün teknolojik altyapıya sahip mobil ve internet şubelerinden oluşan çok kanallı güçlü bir dağıtım ağıyla müşterilerine ulaşmaktadır. Banka, yaygın şube ağını, merkezi operasyon yönetimi, üstün veritabanı, yönetsel raporlama sistemleri ve etkin alternatif dağıtım kanallarıyla desteklemektedir.

Banka'nın Tarihindeki Kilometre Taşları:

1946 yılında Ankara'da kurulmuştur,

1990 yılında ilk halka arzını gerçekleştirmiş, Banka'nın hisseleri İMKB'de işlem görmeye başlamıştır.

1993'te Türkiye'de ilk kez yurtdışına hisse ihracı gerçekleştiren kurum olmuştur.

1995'te, Türkiye'nin ilk nakit yönetimi hesabını müşterilerine sunmuştur.

1997'de, Türkiye'nin gerçek zamanlı online hizmet sunan ilk çok şubeli özel bankası olmuştur.

1997'de, internet ve telefon bankacılığını birarada sunan ilk Türk Bankası olmuştur.

2000'de, Türkiye'nin ilk çipli ve çok markalı kredi kartını müşterilerine sunmuştur.

2005'te, cep telefonuyla havale hizmeti uygulamasını başlatan dünyadaki ilk banka olmuştur.

2005'de, dünyanın önde gelen şirketlerinden biri ile eşit stratejik ortak olmuştur.

2006'da temassız çip teknolojisi ile dokun&geç özelliğine sahip uygulamayı hizmete sunarak banka kartını plastik kart olma özelliğinden çıkarıp farklı bir boyuta taşımıştır.

2007'de, Türkiye'de ilk kez mobil internet bankacılığını balatmıştır.

2008'de, kurucu pay senetlerini geri alarak kurumsal yönetim alanında önemli bir adım atmıştır.

Bankacılık faaliyetlerinin yanısıra kurumsal misyonuna verdiği önemle ve sürdürülebilir büyüme konusundaki duyarlılığıyla, içinde bulunduğu topluma uzun vadede değer katmayı amaçlamaktadır. Bu anlayış, Banka'nın günlük olağan

operasyonlarının yanısıra, kültür, sanat, çevre, eğitim ve spor alanlarında bizzat kurduğu kurumlara, oluşumunu sağladığı ve destek verdiği sayısız projeye yansımaktadır: İstanbul Modern'e sponsorluğu, doğayı koruma çalışmalarına verdiği uzun soluklu destek nedeniyle 2008 yılında Doğal Hayatı Koruma Vakfı'ndan ikinci kez aldığı Altın Panda Ödülü, Küresel İklim Değişikliği hakkında ABD Eski Başkan Yardımcısı Al Gore'u konuk konuşmacı olarak davet ettiği İstanbul'daki Konferans, her yıl Uluslararası Caz Festivali'nin ana sponsoru olması, yine Milli Futbol Takımımızın ana sponsorlarından biri olması, "öğretmenin sınırı yok" projesi ile gündeme gelen ve bu projenin kurumsal yapısını oluşturmak amacıyla kurduğu Öğretmen Akademisi Vakfı, bu aktiviteler arasında sayılabilir.

4.2.1.6.2. Banka'nın İnsan Kaynakları Yapısı ve Yetenek Yönetimi'ne Yaklaşımı

Araştırmaya konu olan Banka'nın yetenek yönetimi programına geçmeden önce mevcut insan kaynağının yapısına ve insan kaynağına kurumsal bakışın nasıl olduğuna dair bazı bilgilerin verilmesi açıklayıcı olacaktır.

2007 sonunda 14.400 olan çalışan sayısı, 2008 sonunda 16.350'ye ulaşan Banka'nın, 2009 yılı için planlı büyüme esası gereği, yeni açılacak şubelerinden kaynaklı kadro açıklarını karşılamak üzere yaklaşık 400 kişilik daha bir istihdam artışı öngörülmüştür. Yüksek nitelikli işgücünün istihdam edildiği Banka'da, çalışanların % 84'ü üniversite ve üzeri dereceye sahiptir. Kadın-erkek oranına bakıldığında ise, % 58'i kadın, % 42'si erkek olan bir dağılımla karşılaşılmaktadır. Çalışanların yaş ortalaması 30,7'dir.

Banka'nın yönetici / lider kadrosuna bakıldığında ise, üniversite / yüksek lisans ve doktora derecesine sahiplik oranı bu kadro için % 97'ye çıkmaktadır. Yönetici seviyesinde % 36 kadın, % 64 erkek dağılımına bakıldığında, erkek profilin daha ağırlıkta olduğu saptanmaktadır. Yaş ortalaması yönetici seviyesinde kırktır.

Çalışan profilini, kurum değerleriyle örtüşecek şekilde stratejik düşünce yapısına sahip, liderlik becerisi olan, iletişim becerileri yüksek, ekip çalışmasında başarılı, performansa odaklı, müşteri odaklı, değişimleri uygulamaya geçirebilen ve

teknik bilgi/beceri düzeyi yüksek olarak belirleyen kuruluş; “sürekli insana yatırım” ve “her çalışanın kendi işinin lideri olduğu” anlayışını benimsemiştir.

Bu anlayıştan yola çıkarak, çalışanlarının yeterlilik ve becerilerini arttırmaya yönelik yatırımlarını sürdürme gayretiyle; kuruluş performansının çalışanlar aracılığıyla artmasına katkıda bulunan ve uluslararası insan kaynakları standartlarını temsil eden “Investors In People” (IIP) sertifikasını, Mart 2005 itibariyle alarak, Türkiye’de IIP standardı sürecini tamamlayan ilk Türk Şirketi olmuştur.

IIP’nin amacı, çalışanlara yapılan yatırımın etkinliğini arttırmak ve şirket ihtiyaçlarıyla paralel kılmaktır. Çalışan açısından IIP sertifikası:

- İş süreçleriyle ilgili geribildirimlerin hayata geçmesi,
- Gelişim planının, çalışanın performans hedeflerine paralel olması,
- Gelişim faaliyetlerinin sürekli gözden geçirilmesi ve bu alanda düzenli iyileştirmeler yapılması
- Çalışanın yöneticilerden gelişimiyle ilgili daha fazla destek ve geribildirim alması anlamını taşımaktadır.

Bu amaçla çalışmalarını sürdüren Banka’nın insan kaynakları ilkeleri bu doğrultuda temel alınan yol haritası niteliği taşımaktadır:

- Destek değil, iş ortağı olmak,
- Kader belirleyicisi değil, yol gösterici olmak,
- İlişkisel değil, ilkesel ve etik değerlerine bağlı olmak,
- Değişimi seyreden değil, öncülük eden olmak,
- Performansı denetleyen değil, yöneten olmak,
- Reaktif değil, proaktif olmak.

Banka’nın kuruluş olarak misyonuna bakıldığında da, “etkinliği, çevikliği ve örgütsel verimliliği ile müşterilerine, hissedarlarına, çalışanlarına, topluma ve çevreye kattığı değeri sürekli ve belirgin bir biçimde arttırmayı” hedeflediği görülmektedir. Bu anlayışa paralel olarak, kuruluş içindeki insan kaynağını ve

yetenekli çalışanlarının değerini de sürekli ve belirgin bir biçimde arttırmaya çalışmaktadır. Bu nedenle 2003'ten bu yana yöneticilere yönelik çeşitli gelişim programları ile onlara destek vermiştir. Ancak, 2008 yılından itibaren kendi bünyesindeki Eğitim Müdürlüğü'nde de reorganizasyona gitmiş ve yeni bir yetenek yönetimi programını hayata geçirmek için öncelikle sadece bu program üzerinde çalışacak uzman bir ekip oluşturulmuştur. Böylece, işinde her zaman sektörünün lideri olmayı hedefleyen işletme markası ile, çalışanlarını "işinin lideri" yapmayı hedefleyen bu yeni Yetenek Yönetimi Programı'nın markası aynı anlayışta birleştirilmiş ve yapılandırılmıştır. Bu veriler sonucunda, Banka'nın misyonu ile yetenek yönetimi programının dayandırıldığı temel anlayış arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

4.2.1.6.3 Banka Yetenek Yönetimi Programının Yapılandırılması Aşamasında İncelenen Örnek Programlar

Her yıl dünyanın farklı merkezlerinde düzenlenen konferans ve seminerlerde, Yetenek Yönetimi yaklaşımında yeni trendler ve çok uluslu işletmelerde uygulanan başarılı programlar diğer işletme ve katılımcılarla paylaşılmaktadır. Tez çalışmasında örnek olarak analiz edilecek Banka'nın yetenek yönetimi programı oluşturulurken de, bu seminer ve konferanslara katılım gösterildiği ve dünya çapında başarılı bulunan kuruluşların yetenek yönetimi programlarının incelendiği tespit edilmiştir. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde, sözkonusu program örneklerine yer verilecektir. Ağırlıklı olarak finans sektöründen seçilen örnek programların yanısıra, finans sektörü dışından bir firma olan Shell'e de, sağladığı açılımlar ve kritik yaklaşımları nedeniyle değinmek faydalı olacaktır.

Örnek olarak incelenecek işletmelerin uyguladıkları yetenek yönetimi programlarının verileri, 2006'da Barcelona'da ve 2007'de Roma'da gerçekleştirilen *Finans Kuruluşları'nda Yetenek Yönetimi ve Liderlik Gelişimi Yıllık Konferansı* ile 2007'de İstanbul'da gerçekleştirilen *İnsan Kaynakları Zirvesi*'nde paylaştıkları tanıtım sunumlarından elde edilmiştir.

4.2.1.6.3.1. *Shell Yetenek Yönetimi Programı*

Günümüzde, Shell dünya çapında faaliyet gösteren büyük şirketlerden bir tanesidir. Sadece 2004-2005 periyodunda 140 ülkeden fazla lokasyonda faaliyet göstermiş, tüm dünyada 109.000 çalışanıyla 379 milyar dolarlık satış gerçekleştirmiştir. 155 yıllık bir geçmişe sahip olan böyle büyük çaptaki bir organizasyonun tüm çalışanlarıyla birlikte uyum içinde aynı hedefe koşması için, bazı temel kuralları ve uygulamaları bulunması doğaldır¹⁶⁸.

Çalışanlarının ilk yüz günde edinmesi gereken temel amaçlardan birkaçı şöyle sıralanmaktadır: “Tek bir kültürle tek bir takım olmak”, “Şirket zamanının %80’ini müşteri için harcamak”. Bu temel amaçlar, çalışmada daha önce analiz edilen liderlik markası anlayışı ile de birebir örtüşmektedir.

Shell’deki yetenek programının amacı da bu doğrultuda üst düzey yönetici yetiştirmek olarak özetlenmektedir. Üç seviyede liderlik programı yürütülmektedir: Alt, orta ve üst kademe yöneticiler için yapılandırılan programlarda, yetenek havuzuna seçilen adaylar için başlıca kriterler, yüksek performans, iki veya üç yıllık kıdem, kapasite, elde edilen başarılar ve ilişki yönetimi olarak sıralanmaktadır. Bu kriterler dışındaki seçim araçları arasında, değerlendirme merkezi kapsamındaki ölçümlerler, insan kaynakları departmanı, çalışanın kendi yöneticisi, iç müşterileri ve üst yönetimin bulunduğu panel mülakatlar ve performans değerlendirme sonuçları bulunmaktadır.

İki yılda bir gerçekleştirilen seçimler sonrasında, eğitim modeli olarak yetkinlik bazlı bir program uygulamaya alınmaktadır. Yetenek yönetimi programı içeriğinde, yurtdışı liderlik programı, mentorluk, proje yönetimi eğitimi, telekonferansla alınan eğitimler bulunmaktadır. Eğitim kapsamı olarak katılımcılar ağırlıklı olarak küresel eğitimlere yönlendirilmektedir. Eğitimler, iş-yaşam dengesi anlayışı çerçevesinde hafta içi gerçekleştirilmektedir. Program boyunca katılımcılar için rutin performans değerlendirmeleri yapılmakta; program sonunda performans

¹⁶⁸ George Spanouis, Managing Director, Talent Management in the Shell & Turcas Merger, **HR Summit**, İstanbul, 14 Şubat 2007

değerlendirme sonuçlarında en iyi olan *yüksek potansiyelli* çalışanlar, MBA programına gönderilmektedir.

İnsan kaynakları departmanının bu programdaki rolü, danışmanlık seviyesindedir; katılımcıların program hakkında bilgi sahibi olmaları sağlar ancak kuruma açık bir tanıtım yapılmaz. *Yüksek potansiyelli* çalışanlar seçildikten sonra, bu kişilerin performanslarını daha iyi anlamak ve geliştirmek üzere proje yönetimi ve iş zenginleştirme yöntemlerinden de faydalanılmaktadır.

4.2.1.6.3.2. Allianz Yetenek Yönetimi Programı

Türkiye'nin de aralarında bulunduğu yetmiş ülkede 155.000'i aşkın çalışanı ile 75 milyon müşterisine bankacılık, sigortacılık ve varlık yönetimi hizmetleri veren Allianz, Avrupa'nın lider sigorta şirketleri arasında yer almaktadır. 2008 yılı toplam cirosu 92,5 milyar euro'yu aşan Allianz aynı zamanda yine 2008 yılı itibariyle 703 milyar euro'luk aktif yönetimini de elinde bulundurmaktadır.¹⁶⁹

Allianz'ın şirket stratejilerinin temelinde sermaye tabanının korunması ve genişletilmesi, operasyonel kârlılığının artırılması, yapısal yüklerin azaltılması ve sürdürülebilir rekabetin ve marka değerinin artırılması yatmaktadır.

Allianz'ın küresel anlamda karşılaştığı en önemli zorluklar, müşteri ihtiyaçları, agresif büyüme/kârlı hedefler ve artan rekabet olarak özetlenebilir. Bu zorluklarla mücadele ederken, en iyi yeteneği cezbetmek ve kaybetmemek kritik önem taşımaktadır.¹⁷⁰

Allianz'ın insan kaynağı açısından ilk önem verdiği konu, sürekli öğrenmeye hevesli takım oyuncuları bulabilmektir. Aynı zamanda çalışanların, yatay hiyerarşi, merkezi olmayan yönetim yapısı, yerel düzeyde en üst derecede bağımsız hareket kabiliyeti ile organizasyonun kompleks iş modelini yönetebileceklerine

¹⁶⁹ Allianz Profile, http://www.allianz.com/en/about_allianz/company_profile/index.html, (Erişim tarihi: 12.09.2009).

¹⁷⁰ Daniela Sfameni, Global Head HR Development, Allianz Global Investors Group, "The Challenges of Future Talent Management and Global Trends", **2nd Annual Talent Management and Leadership Development in Financial Institutions Conference**, Rome, 17-18 April 2007.

inanılmaktadır. Buna karşılık Allianz'ın çalışanlarına sunduğu iş ortamında, profesyonel ve mücadeleyi seven bir iş çevresi; rekabetçi ve performans bazlı bir ücretlendirme sistemi ve ek faydalar ile uluslararası düzeyde ve çeşitlilik gösteren gelişim ve kariyer olanakları bulunmaktadır.

Allianz yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında, dört seviyede liderlik programları yapılandırılmıştır: Üst düzey yöneticiler, orta kademe yöneticiler, genç profesyoneller ve yeni mezun çalışanlara yönelik yürütülen programlar. Bu programlar arasında, Küresel Gelişim Programı adı verilen program, Allianz Yetenek Yönetimi'nin en önemli parçasını oluşturmaktadır. Bu programda amaç, en iyi yeteneklerin belirlenmesi, grup şirketlerinde uluslararası yetenek havuzunun yaratılması, belirlenen yeteneklerin geliştirilmesi, şirketin kompleks iş modelinin desteklenmesi ve en iyi iş deneyimlerinin karşılıklı olarak paylaşılması şeklinde özetlenmektedir.

Bu programda yetenekli çalışanlar, Allianz şirketlerinde erişebilecekleri daha üst uluslararası pozisyonlar için yüksek potansiyele ve performansa sahip olan çalışanlar olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışanların belirlenmesinde dikkate alınan temel kriterler, minimum üç yıllık şirket içi deneyim, üniversite eğitimi, çok iyi derece İngilizce bilgisi, uluslararası bakış açısı, diğer çalışma arkadaşlarıyla uyumlu performans, öğrenmeye ve gelişime isteklilik olarak sıralanmaktadır. Yeteneklerin belirlenmesi aşamasında, bu kriterlerin yanısıra değerlendirme merkezi uygulamaları da birer seçim aracı olarak kullanılmaktadır. Danışmanlık şirketi tarafından bölgesel ve küresel aday belirleme süreci, yukarıdan aşağıya doğru yönetilir. Önerilen adaylar, bağlı oldukları yöneticiler tarafından onaylanmalıdırlar. Final seçimi için danışmanlık şirketi, yönetim ve insan kaynakları'nın sorumluluğu ve süreçteki görev paylaşımı ortaktır.

Yetenek yönetimi süreci kapsamında, belirlenen adaylar toplam onaltı haftalık bir programdan geçmektedir. Programın ilk haftası, başlangıç aşamasıdır ve bu ilk aşama grup kimliği oluşturma, bütünleşme, çok kültürlülüğün farkına varma, proje bilgilendirme toplantısı ve iş değişimi gibi konulardan oluşan sınıfıçi eğitimler gerçekleştirilir. İki hafta süren ikinci aşamada ise, iş okulu adı verilen yine sınıfıçi bir

eğitim programı uygulanır; burada finans, risk yönetimi, liderlik ve yönetim, rakip firma ve sektör analizi, takım çalışması gibi konularda eğitimler verilir; son bölümde ise proje çalışmasına başlanır. Oniki hafta süren ve uluslararası görev adı verilen bir sonraki etapta, adaylar işbaşı eğitime geçerler ve küresel projelerde çalışma imkanı bulurlar. Bu aşama günlük çalışmayla bütünleşme aşamasıdır; aynı zamanda kendilerine rehberlik eden mentorların yönetiminde projelerini gerçekleştirirler. Bu sürecin sonunda bir haftalık son bir izleme çalışması yapılır. Burada, adayların üzerinde çalıştıkları projelerin sunumları yapılır, karşılıklı gözden geçirme, değerlendirme ve bilgi transferi sağlanır. Son olarak mezunlar konferansı düzenlenir.

Programın en önemli etabı olan, küresel iş projeleri uygulamasında ele alınan projeler, küresel bakış açısıyla Allianz ve diğer muhtelif kuruluşlarda yönetilebilecek şekilde yapılandırılır. Konu başlıkları, proje sonuçlarıyla bağlantılı olarak kıdemli şirket yöneticileri tarafından belirlenir. Bu kapsamda uygulanan projelere örnek olarak, “Allianz için internet stratejileri projesi” verilebilir. Projedeki amaç, Allianz’ın kurumsal web sayfası için daha anlaşılır ve cazip bir tasarımın geliştirilmesidir. Proje takımlarında her üye, buldukları lokasyonlardan uzaktan erişimle sanal takımlar içerisinde çalışırlar. Projelerin tamamlanmasından sonra sonuçlar, sponsorlara, yönetim kuruluna ve insan kaynaklarına izleme oturumunda sunulur.

4.2.1.6.3.3. UBS Yetenek Yönetimi Programı

Merkezi Zürih-Basel’de bulunan UBS, bireysel, ticari ve kurumsal müşterilerine finansal hizmetler sunan küresel bir bankadır. Stratejik olarak, mevduat yönetimi ve yatırım bankacılığı konularındaki küresel uzmanlığının yanısıra uluslararası varlık yönetimine odaklanmış durumdadır. İsviçre’de bireysel ve ticari bankacılık pazarının lideri konumundadır. Elli ülkede şubesi bulunan ve 65.000’den fazla çalışanı istihdam eden UBS’in çalışanlarından % 36’sı Amerika’da, diğer % 36’sı İsviçre’de, % 15’i Avrupa’nın diğer ülkelerinde ve % 13’ü Asya’da görev almaktadır¹⁷¹.

¹⁷¹ Chris Roebuck, UBS Leadership Institute, “Talent Development at UBS”, **Talent Management and Leadership Development in Financial Institutions Conference**, Barcelona, 24-25 April 2006.

UBS’de, *Liderlik Gelişim Sistemi* adı verilen yetenek yönetimi programının yapılandırıldığı mecrâ, Haziran 2002’de Liderlik Enstitüsü adı altında kurulmuştur. Bu Enstitü’de, iş grupları arasında farklılaştırılmış, ancak aynı zamanda koordineli ve birbirleriyle bütünleşik bir yol haritası çizilmesi öngörülmüştür. Bu kapsamda, UBS’in ana birimleri olan Yatırım Bankacılığı, Aktif Mevduat Yönetimi, Kurumsal Bankacılık ve Global Varlık Yönetimi bölümleri programa dahil edilmektedir.

UBS’de her bir çalışanın yetenekleri doğrultusunda Banka’nın başarısında pay sahibi olduğu kabul edilir. Bu anlayıştan hareketle, tüm çalışanların kişisel yeteneklerinin geliştirilmesi için yatırım yapılır. Mevcut insan kaynağı, temel işgücü, yüksek potansiyelli çalışanlar ve kilit yetenekler olarak sınıflandırılmıştır. Her bir sınıf için, etkili performans yönetimi, çalışanların gelişimi ve elde tutulması için gerekli yatırımların yapılması ve kilit konumdaki stratejik bilgilendirmelerin gerçekleştirilmesi sözkonusudur.

Kilit yeteneklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi aşamasında baz alınan kriterler, performans, potansiyel ve isteklilik olarak özetlenmektedir. Kuruluştaki yüksek potansiyelli çalışanlar için başlıca kriterler ise, öğrenme yeteneği, duygusal zeka, değişimi yönetebilme ve takım çalışması olarak sıralanmaktadır.

Kilit yetenekler de kendi içlerinde, sorumluluk düzeyleri, deneyimleri ve kıdemlerine göre gruplandırılmaktadır. Genel olarak Liderlik Gelişim Sistemi’nde, tüm grupların kademe kademe katıldığı bazı programlar bulunmaktadır: Hızlandırılmış Liderlik Deneyimi Programları, Küresel Liderlik Deneyimi Programları, Üst Düzey Liderlik Konferansı, Stratejik Mentorluk ve Yıllık Stratejik Forum bu kapsamda düzenlenmektedir. Bu programların her biri için, hat yöneticileri, üst yönetim ve insan kaynakları departmanının ayrı ancak bütünleştirilmiş görevleri bulunmaktadır. Örneğin, hat yöneticileri, kuruluş içinde “yetenekleri” sahiplenmekle görevlidir ve UBS’teki tüm yeteneklerin tespit edilmesi ve geliştirilmesi için açık bir sorumluluğa sahiptirler. İnsan kaynakları departmanı, bu yöneticilerin sözkonusu görevi gerçekleştirebilmeleri için destek konumundadır. Hat yöneticileri yeteneklerle, kişisel gelişimleri konusunda görüşme ve yönlendirmeler yaparak; aynı zamanda işbaşı eğitimler ve geri bildirim araçlarıyla

şirket stratejileri doğrultusunda gelişimlerini sağlayarak bu görevlerini yerine getirirler. İnsan kaynakları departmanı bu aşamada, yeteneklerin kuruluş içindeki gelişim fırsatlarını görmeleri, hedeflerini planlamaları ve iletişim ağlarını oluşturmaları konusunda yol gösterici ve yönlendirici bir rol oynarlar. Aynı zamanda insan kaynakları hat yöneticilerine, yetenek yönetimi eğitimleri, rehberlik ve ölçümleme konularında destek verir. Buna karşılık hat yöneticileri de insan kaynakları departmanı ile, kuruluştaki mevcut insan kaynağının planlanması ve gelişim fırsatlarının net bir şekilde tanımlanması konularında sistematik ve koordineli bir işbirliği gerçekleştirir.

Üst yönetimin bu programla ilgili iki sorumluluğu bulunmaktadır. Bunlardan ilki, *destekleyici* roldür. Liderlik Gelişim Sistemi içinde, Küresel Liderlik Deneyimi Programı kapsamındaki çalıştaylara CEO'lar katılmak durumundadır; yeteneklerin program içerisinde dahil oldukları tüm interaktif soru sorma seansları ve tartışma oturumlarına dahil olurlar ve gelişim programları içinde özel olarak yapılandırılmış oturumlara katılırlar. Bu sayede, programa katılan yetenekleri bilgi ve kilit mesaj yağmuruna tutmuş, aralarındaki iletişimi kuvvetlendirmiş, kuruluş içindeki kilit fırsat ve aktiviteleri birinci ağızdan paylaşma şansı yakalamış olurlar.

Üst Yönetimi'n diğer rolü, *mentorluk*'tur. Tüm Yönetim Kurulu, bir alttaki yönetici gruplarına mentorluk eder. Aynı zamanda tüm yönetici grupları da, kuruluş içinde kilit yetenek olarak sınıflandırılmış kişilere mentorluk ederler. Kilit yetenekler ise, yüksek potansiyelli çalışanlara rehberlikten sorumludurlar. Bu uygulama ile, UBS'de bir bütün olarak bilgi düzeyinin geliştirilmesi sağlanmakta; diğer taraftan pozisyonlar arasındaki sınırlı ilişkinin derinleştirilmesi; operasyonel sorunların çözümlenmesi; kilit organizasyonel sorunların tartışılabilirdiği ortamlar yaratılması ve koçluk yeteneğinin geliştirilmesi sağlanmaktadır.

Bu sistem dahilinde, sürecin üç sacayağının her biri için yönlendirilen kontrol noktaları bulunmaktadır: Hat yöneticileri:

- Yetenek yönetimi ve gelişimine liderlik etmeleri gerektiğini biliyorlar mı,
- Bunu yapmak için gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahipler mi,

- Bunu yapmak için gerekli araçlara sahipler mi,
- Bunu yapmak istemenin bir maliyet avantajı olduğunu düşünüyorlar mı,
- Bunun ölçülmesini bekliyorlar mı,
- Sözkonusu sürecin takdir edileceğini ve ödüllendirileceğini biliyorlar mı? sorularıyla;

İnsan kaynakları departmanı:

- Bu konuda bölüm yöneticilerini desteklemek üzere gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahipler mi,
- İş birimlerine bu konuda stratejik iş ortağı olabilmek için yeterince güvenilir bir algıya sahipler mi sorularıyla;

Kuruluşun kendisi:

- Programı destekleyecek sistem ve prosedürlere sahip mi,
- Bu program, kurumun vizyon ve değerlerinin kritik bir parçasını oluşturuyor mu,
- Programa liderlik edecek bir üst yönetime sahip mi

sorularıyla sorgulanmakta ve bu kapsam dahilinde hat yöneticilerinin bağlılık stratejileri ve gerekli eğitim / gelişim kitleriyle; insan kaynakları departmanının programla ilgili düzenlenen çalıştaylar, rehber kitapçıklar ve tanıtım kitleriyle; üst yönetimin programlarına dahil ederek ve rol model olmaları istenerek, aynı zamanda program boyunca verecekleri mesajların yönlendirilmesiyle beslenmeleri ve program yapısının bütünleştirilmesi sağlanmaktadır. Oluşturulan program ve içerdiği prosedürlerin, kuruluşun mevcut yetenek mimarisi ile uyumlu, aynı zamanda üzerinde mutabık kalınmış şeffaflıkta ve uygun iletişim yöntemleriyle donatılmış olması beklenmektedir. Programı destekler nitelikte bir IT platformunun mevcudiyeti de önem verilen bir diğer konudur.

Uygulanan Liderlik Gelişim Sistemi'nin doğru işleyip işlemediği, iç ve dış başarılar analiz edilerek kontrol edilmektedir. Örneğin uygulanan sistemle ilgili farkındalığın zamanla artması, kuruluştaki herkesin bu sistemle ilgili sorumluluğunu

program geliştikçe daha çok kabullenmesi; hat yöneticileri tarafından programa talebin ve desteğin artması i başarılar olarak nitelendirilmektedir. Dıştaki başarılarını ise programın aldığı ödüller belirlemektedir. Örneğin bu sistem sayesinde UBS, 2006 Liderlik Programları Mükemmellik dl'ne layık görülmüş, aynı zamanda yine 2006'da, Financial Times-Avrupa'nın En İyi İşleri Büyük dl'n kazanmıştır.

4.2.1.6.4. Araştırılan Yetenek Yönetimi Programı'nın Temel zellikleri

Banka içerisinde, 2000 yılından bu yana satış tarafındaki yöneticilerin bir üst görev için değerlendirildiği değerlendirme merkezi uygulamaları ile genel müdürlük çalışanları için gerçekleştirilen gelişim programları, 2008 yılı itibariyle yeni bir çatı altında toplanmış; genel müdürlük çalışanları için *Yönetim Okulu* adı verilen program ile şube/satış ekipleri için *1. sınıf* ve *2. sınıf* olarak iki aşamalı bir program geliştirilmiştir.

Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde, her aşamanın hem genel müdürlük çalışanları için hem de şube çalışanları için oluşturulan farklılaştırılmış programlarda nasıl yapılandırıldığı ve uygulandığına dair bilgiler verilecektir.

Öncelikle tüm bu yetenek yönetimi programlarının temelinde yatan yaklaşım ve programların amaçları burada açıklanmaya çalışılacaktır.

Banka Yetenek Yönetimi Programı, sürekli gelişim ve geribildirim anlayışı üzerine kurulmuştur; uygulamada dikkate alınan temel özellikler ise aşağıdaki şekilde özetlenmektedir:

- Kişiye zel gelişim fırsatları,
- Uzun sreye yaygın modüler yapı,
- Farklı gelişim araçları,
- İşteki birebir uygulamalar,
- Yönetici desteği.

Yukarıda Banka yetenek yönetimi programının özetlenen temel özelliklerinin esasen, bu çalışmada 3.3. bölümde detaylı şekilde açıklanan “markalı liderlik” yatırımları ile örtüştüğü görülmektedir. Markalı liderlik yatırımlarından biri olan iyi liderler kadrosu yetiştirme süreci diğer bir deyişle yetenek yönetimi süreci Banka’da aşağıdaki şekilde işlemektedir:

Yetenek yönetimi programında, çalışanların gelişim ihtiyaçları, değerlendirme merkezi uygulamaları ile kişiye özel olarak tespit edilmektedir. Bu aşamada kişilerin güçlü yönlerine odaklanılmakta, bu yönlerin daha fazla geliştirilmesi için yönetsel ve fonksiyonel eğitimler planlanmaktadır. Geliştirilmesi gereken zayıf yönleri ise, yine değerlendirme merkezi ölçümlerinde ortaya çıkartılmakta ve kendilerini tanımları sağlanarak, bu yöndeki kişisel gelişimleri için çözümler sunulmaktadır.

Banka yetenek yönetimi programındaki her modül bir diğerinin devamı ve birbirini tamamlar nitelikte oluşturulmuştur. Farklı eğitim pedagojilerinin birlikte kullanımı da bu bütünlüğü destekler nitelikte sağlanmaktadır. Örneğin, kişi Banka’nın temel değerleri ve tutumları çerçevesinde önce kendini, sonra işini ve en son ekibini tanıyacak ve yönetecek şekilde yetiştirilmektedir. Bunu yapabilmek için kendisine, hem sınıfıçi hem işbaşı eğitimi, bunları tamamlayan ev ödevleri, çalıştaylar..vb. uygulamalarla destek verilmektedir. Ayrıca eğitimler arası geçişlerde, yarımşar günlük çalıştaylarla bir önceki eğitimin hafızalarda pekiştirilmesi sağlanmaktadır.

Banka yetenek yönetimi programında, eğitimler kişilerin sahip oldukları sorumluluk ve görev tanımlarından ayrı düşünülmemektedir. Bu nedenle özellikle teknik eğitimler sonrası işbaşında planlı uygulamalar yapmaları sağlanmaktadır. Bu süreçte kişinin bağlı olduğu yönetici kendisine hem rehberlik etmekte, hem de gelişimini takip etmektedir.

Yetenek yönetimi kapsamında yetenekli çalışanların gelişimi işletmenin çeşitli düzeylerinde farklı türde deneyimleri gerektirdiği için, hem rotasyonlar

hem de program kapsamındaki proje çalışmalarıyla inovatif süreçlere dahil olarak iş tanımları dışında deneyim edinme fırsatı yakalamaktadırlar.

Tüm program boyunca, Banka'nın lider kadrosu diğer bir ifadeyle üst yönetimin ve kişilerin bağlı oldukları yöneticilerin de çok önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Örneğin üst yönetim, bu programda deneyimlerin paylaşıldığı oturumlara konuşmacı olarak katılmakta; bunun yanısıra proje çalışmalarına sponsor olarak, ekiplere sahip oldukları inovatif fikirleri Banka stratejileri ve hedefleri doğrultusunda geliştirmeleri için rehberlik etmektedirler. Aynı zamanda en temel görevleri, programın Banka içerisinde sahiplenilmesi için, tercih edilen platformlarda tanıtımını yapmaları; kademe kademe diğer yöneticilerin de benimsemesi için formal ve informal yoldan teşvikte bulunmalarıdır. Yetenekli çalışanların bağlı oldukları yöneticilerin de programı sahiplenmesi ve takip edebilmesi için bizzat sürece katılımları sağlanmaktadır. Banka içerisinde "yetenek"lerin tespit edilmesi ve programa katılımları aşamasında insan kaynakları birimi ile birlikte değerlendirmelerde bulunmakta; program boyunca teorik eğitimlerin işbaşında deneyimlenmesi aşamasında hem rehberlik etmekte hem de bu aşamadaki gelişimi çalışanlarla birlikte raporlamaktadırlar. Banka yöneticilerinin ve liderlerinin bu programdaki belirlenmiş olan ve yukarıda anlatılan rolü ve sorumlulukları gereği, tüm yönetim kademelerinin katılımının sağlandığı bütünsel bir program yapısının kurulması ile Banka genelinde yetenek yönetimi anlayışının benimsenmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

Yetenek yönetimi programının satış ekipleriyle ilgili bacağında, işe yeni başlayan çalışanlar, *Sales Trainee (ST programı)* adı verilen programla, oryantasyon ve temel teknik bilgilerden başlayarak, iletişim, iş performansı, risk ve kredi başlıklarına odaklı eğitimler almaktadır. Yetenek yönetimi programına dahil olmadan önceki bu ilk aşama, *Hazırlık Aşaması* olarak da adlandırılabilir.

Bu süre sonunda satıştaki yetenekli çalışanların bölge müdürleri ve insan kaynakları departmanı ile birlikte seçilmesi sonrasında dahil edildiği bir üst program, **1. sınıf** olarak adlandırılmakta; şube müdürü aday adaylarının, liderlik ve bankacılık

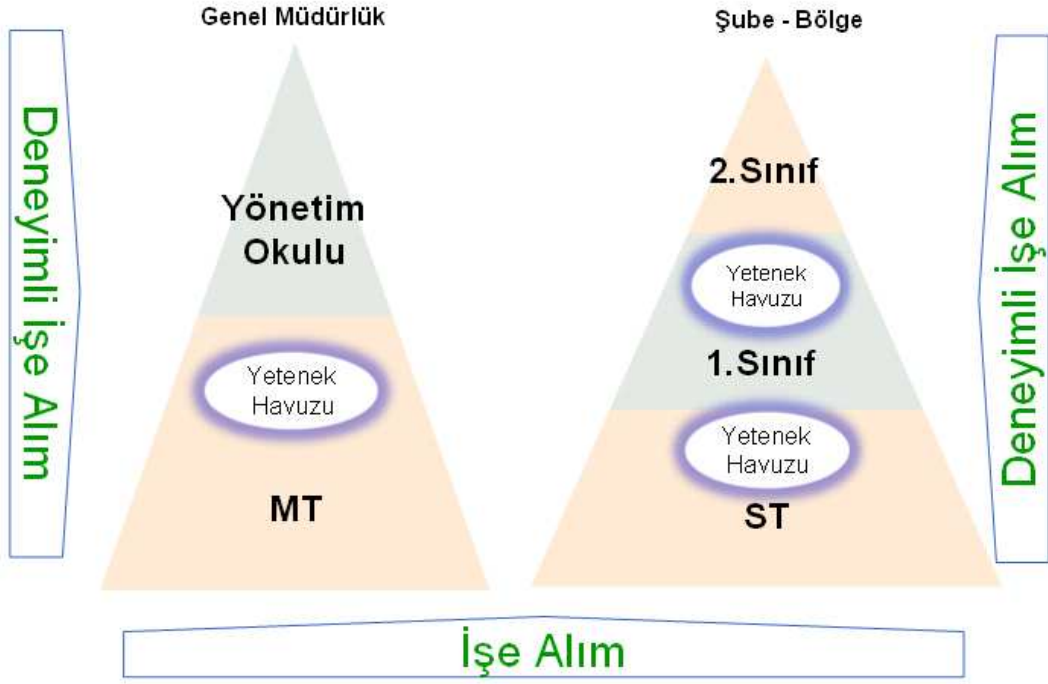
teknik konularında değerlendirme merkezi uygulamaları öncesi geliştirilmeleri sağlanmaktadır. Yetenek yönetimi programının bu ilk aşaması iki yıla yaygın şekilde, beşer günlük yedi eğitim modülünden oluşmaktadır. Gelişim programı kapsamında, liderlik, iletişim, iş performansı, risk ve kredi başlıklarına odaklı eğitimlerin yanısıra, rotasyon, proje, koçluk, simülasyon ve konferanslarda özel oturumlara katılmak gibi ek gelişim fırsatları bulunmaktadır.

Bundan sonraki aşamada bu programdan çıkan adaylar değerlendirme merkezi uygulamalarına dahil edilmekte; buradan alınan sonuçlar, şube-bölge müdürü görüşleri ve insan kaynakları departmanının katılımıyla değerlendirilerek **2. sınıf** olarak adlandırılan bir üst aşamaya geçecek kişiler belirlenmektedir. Bu aşamada seçilen kişiler, toplam bir buçuk ay süren bir eğitim / gelişim programına daha dahil olmaktadır. Sözkonusu aşamada, yönetsel becerilerin geliştirildiği eğitimlere ağırlık verilmektedir.

Yetenek yönetimi programının genel müdürlük ekipleriyle ilgili bacağına ise, işe yeni başlayan çalışanlar, *Management Trainee (MT Programı)* adı verilen programla, oryantasyon başta olmak üzere, temel teknik eğitimler ve temel yetkinliklere yönelik kişisel gelişim eğitimleri almaktadır. *Hazırlık Aşaması* olarak nitelendirilebilecek bu aşamadan sonra, **Yönetim Okulu** adı verilen bir sonraki aşamaya seçilen çalışanlar, on iki aya yaygın ve beşer günlük dört eğitim modülüne dahil edilmektedirler. Bu programın amacı, “genç, yetenekli bankacıları, bankacılığın ana öğelerinde *uzman bankacı* olarak donanımlı, global düşünen ve vizyon sahibi geleceğin yöneticileri olarak, bankacılık ve liderlik konularında geliştirmek”tir.

Hem şube çalışanları hem de genel müdürlük çalışanları ile ilgili yukarıda anlatılan yetenek yönetimi programlarının gelişim yolu, Şekil 3’teki gibidir.

Şekil 3: Yetenek Yönetimi Programları Gelişim Yolu



Banka genelinde şube çalışanları ve genel müdürlük çalışanları için yukarıdaki grafikte verilen gelişim yolunun aşamaları ile bu sırada yürütülen seçme, gelişim programlarına katılma, iletişimi sağlama ve program verimliliğinin takibi vb. süreçlere, bundan sonraki bölümlerde detaylı olarak yer verilecektir.

4.2.1.6.5. Şirket İçinde Yeteneklerin Seçimi

Banka içerisinde, hem şube çalışanları hem de genel müdürlük çalışanları için uygulanan yetenek yönetimi süreçlerinden ilki, *seçme* aşamasıdır.

Bu aşamada, ilk olarak, bir önceki yılın performans değerlendirme sonuçları ve potansiyel değerlemeleri öncelikli olarak analiz edilir.

Genel olarak performans değerlendirmeleri, web tabanlı e-performans sistemi ile yöneticiler tarafından yılda iki defa ocak ve temmuz ayları içinde geriye dönük altı ay için yapılır. Değerlendirme dönemi başında görev bazında performans kriterleri duyurulur. Buna göre yöneticiye finansal bilgiler ölçümlene olarak gönderilir. Bu verilerin analizi yardımıyla yönetsel değerlendirme (1-5) yapılır.

Performans Düzeyleri (1-5) aşağıdaki şekilde değerlendirilir:

- 1 Beklenen başarı düzeyinin çok üzerinde performans
- 2 Beklenen başarı düzeyinin üzerinde performans
- 3 Beklenen başarı düzeyinde hedefleri tam olarak karşılayan performans / Başarılı
- 4 Hedeflerin bazılarını karşılayan performans / Gelişmesi gerekli
- 5 Hedeflerini karşılamayan performans / Başarısız

Ayrıca performans değerlendirmelerinde verilen hedeflere nasıl ulaşılabileceğini gösteren yetkinlikler de her bir görev kırılımında ve davranış göstergeleri detayında bu değerlendirme süreci içinde yer alır. Çalışanlar ve yöneticiler, sistemde yöneticiler tarafından puanlaması yapılan performans ve yetkinlik değerlendirmeleri üzerinden birebir görüşmelerini tamamlayarak, sonuçlarda mutabık kalırlar ve sistemdeki işlemler karşılıklı tamamlanır.

Yetenek yönetimi programına dahil edilecek çalışanların belirlenmesi aşamasında, yukarıda anlatılan performans değerlendirme süreçlerinden bir önceki yıla ait olanlar dikkate alınır; aynı zamanda kıdem, yabancı dil bilgisi ve 4.2.1.7.7. bölümde bahsedilecek olan kariyer yönetim süreci verileri gibi bazı ek kriterler de bu aşamada değerlendirilir. Bu ek kriterlere Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 7: Yetenek Yönetimi Programları’na Katılım İçin Aranılan Kriterler

Genel Müdürlük Çalışanları Yönetim Okulu / Seçim Kriterleri	Şube Çalışanları 1. Sınıf / Seçim Kriterleri
1,5-3 yıl arası sektör deneyimi	3-5 yıl sektör deneyimi
Genel Müdürlük Yetkilileri ve Yeni Yönetmenler	Şube veya Bölge Müdürlükleri’nde min. 1 yıl Yönetmenlik
Performans: Min 2	Performans: Min 2
30 yaş sınırı	
İngilizce yeterliliği	

Sözkonusu kriterlere göre oluşturulan yetenek havuzundan genel müdürlük çalışanları için birim müdürleri, şube çalışanları için de bölge müdürleri insan kaynakları departmanı ile biraraya gelerek programın gerektirdiği yetkinlikler üzerinden de bir değerlendirme yaparlar. Böylece ilgili birim ve bölgelerden programlara katılacak olan kişiler için son değerlendirme, yetkinlikler kapsamında yapılır.

Programlarla ilgili değerlendirmede gözönünde bulundurulan yetkinlikler aşağıda bulunmaktadır:

İşbirliği ile çalışma: Organizasyon içindeki ve dışındaki bireylerle işbirliği içinde çalışmak; diğerlerinin farklı bilgi ve birikiminden faydalanmak; farklı yapıdaki insanlarla iyi geçinmek; değişik tarzlara karşı esnek olmaktır.

Karar verme: İş hedeflerine etkin ve hızlı bir şekilde ulaşmak için, mevcut tüm alternatifleri / olasılıkları düşünerek ve mevcut verileri analiz ederek rasyonel, gerçekçi ve anlamlı kararlar almak ve bunların sorumluluğunu taşımaktır.

Analitik Düşünme: Bir olayı, durumu veya bilgiyi, onu oluşturan etkenleriyle ve parçalarıyla anlamak ve kavramaktır.

İletişim: Başkaları konuşurken dikkatini vererek dinlemek, karşısındaki kişinin mesajını doğru anladığından emin olmak, konuşma ve yazışmalarında kelimeleri ve hitap şeklini özenle seçmek, açık ve net bir ifadeye sahip olmak, stresli durumlarda kontrollü olmaktır.

Deneyim, performans ve yetkinlik setine göre yetenek havuzuna alınan, sonrasında birim / bölge müdürleri ile insan kaynakları departmanının programa katılımlarında uzlaştığı ve üst yönetimin onayladığı adaylar, eğitim / gelişim programlarına dahil edilirler.

Yukarıdaki verilere göre, yetenek yönetimi programı için gözönünde bulundurulan *işbirliği ile çalışma, karar verme, analitik düşünme ve iletişim*

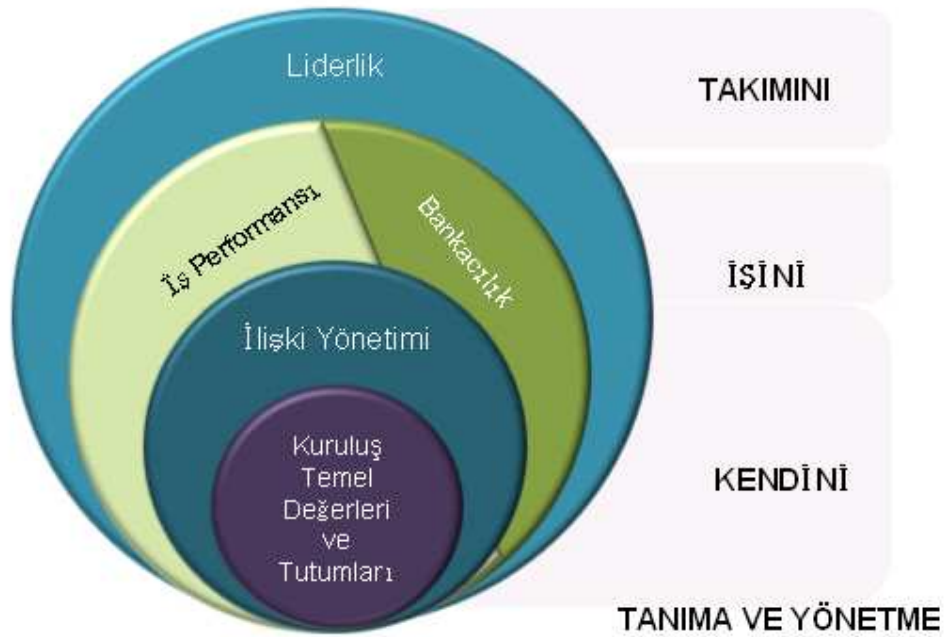
yetkinlikleri ile Banka'nın kurum değerlerini yansıtan, *stratejik düşünce yapısına sahip, liderlik becerisi olan, iletişim becerileri yüksek, ekip çalışmasında başarılı, performansa odaklı, müşteri odaklı, değişimleri uygulamaya geçirebilen ve teknik bilgi/beceri düzeyi yüksek* çalışan profilinin birebir örtüştüğü görülmektedir.

4.2.1.6.6. Yeteneklerin Geliştirilmesi ve Eğitim Gelişim Programları

Bu bölümde, hem şube çalışanları hem de genel müdürlük çalışanlarına yönelik yapılandırılan eğitim / gelişim programlarına detaylı olarak yer verilecektir.

Yetenek yönetimi programı kapsamında Banka'nın şube / satış ekipleri için kurguladığı ve şube müdürü aday adaylarının, belirlenmiş olan iki özel alanda (liderlik ve bankacılık) gelişimlerine yönelik yapılandırılan *1.Sınıf* gelişim programında ana yapı, Şekil 4'te verilmiştir.

Şekil 4: 1. Sınıf Gelişim Programı Yapısı



Şekilde belirtilen anlayışa göre, program boyunca kişiler, Banka'nın temel değerleri ve tutumları çerçevesinde önce "kendi"lerini tanımalı; daha sonra "iş"lerini tanımalı ve en son "ekip"lerini tanımalı ve yönetmelidir.

bulunması ve katılımcıların teorik bilgilerden çok, bizzat uygulamalarla kendilerini ve yetkinliklerini keşfettikleri, daha sonrasında da öğrendiklerini uygulamaya geçirdikleri bir hareket planı uygulanmaktadır. Yetkinlik eğitimleri öncesi ev ödevleri verilerek katılımcıların konuyla ilgili araştırma yapmaları ve konuya alışmaları sağlanmakta; ayrıca eğitimlere başlarken katılımcıların o eğitimden beklentilerini ilgili çizelgelere yazmaları istenmektedir. Eğitim sonrası bu çizelgeler tekrar kontrol edilerek tüm beklentilerin karşılanıp karşılanmadığı kontrol edilmektedir. Ayrıca her bir yetkinlik eğitimi başlangıcında katılımcılarla, alınan bir önceki eğitimin kısa bir değerlendirmesi yapılmaktadır.

Yetkinlik eğitimlerinin yanısıra, programa katılan kişilerin geldikleri bölümlere göre, ihtiyaç duydukları ve daha sonraki aşamalarda ihtiyaç duyacakları teknik eğitimlere de katılımları sağlanmaktadır. Örneğin, bir katılımcı Bireysel Şube’de çalışıyorsa, kendisine Ticari ve KOBİ Bankacılığı ile ilgili eğitimler; Ticari veya KOBİ Şube’de çalışıyorsa, Bireysel Bankacılık ile ilgili eğitimler çaprazlama verilmektedir. Bu eğitimlere gelmeden önce katılımcılara gönderilen aksiyon planlama çizelgelerinin doldurulması istenmekte; geleceği eğitimle ilgili üç hedef belirlemesi istenmektedir. Eğitim sonrasında katılımcılar, ekipleriyle aldıkları eğitimi paylaşmakta; ayrıca bir üst yöneticileriyle aksiyon planlama çizelgesinin üzerinden geçerek eğitim sonrası gelişimleriyle ilgili hem kendilerinin hem de yöneticilerinin imzaladığı son durumu insan kaynakları departmanına raporlamaktadır. Böylece programda *işbaşı gelişim çalışmaları* adı altında, teknik eğitimlerle ilgili başlangıçtaki ve eğitim sonrasındaki gelişim aşamaları kişilerin yöneticileriyle birlikte analiz edilmekte ve insan kaynakları departmanının tuttuğu program dosyasında kişiyle ilgili bölümde arşivlenmektedir.

1. *Sınıf Gelişim Programı*’nı tamamlayan kişilerin tekrar yetenek havuzuna alınması sözkonusudur. Bu kişiler değerlendirme merkezi uygulamalarına dahil edilirler. Bu aşamada kişilerin güçlü ve geliştirilmesi gereken alanları değerlendirilir. Elde edilen tespitler birebir geribildirim seanslarında danışmanların rehberliğinde kendileriyle paylaşılır. Değerlendirme merkezi sürecinde başarılı bulunan adaylar, Yetenek Yönetimi Programı’nın Temel Özellikleri bölümünde de belirtildiği gibi 2. *Sınıf Gelişim Programı*’na dahil edilirler. Bu aşamada, değerlendirmeler sonrası

seçilen ve artık “yönetici adayı” olarak nitelendirilen katılımcıların güçlü ve geliştirilmesi gereken alanları gözönünde bulundurularak ilgili eğitimlere yönlendirilmeleri sözkonusudur. Burada da *1. Sınıf* eğitimlerinde olduğu gibi temel olarak, ilişki yönetimi, iş performansı ve liderlik çemberi etrafında eğitimler kurgulanmaktadır. Ortalama bir buçuk ay süren dokuz günlük programda, eğitimlerin araları en az üç hafta olarak planlanmakta; sözkonusu ara süreçlerde katılımcıların eğitimlerden öğrendiklerini kendi işleri ve ekiplerinde deneyimleyecekleri *uygulama örnekleri* tasarlanmaktadır. Bu uygulamalar gerçekleştirildikten sonra, yarım gün veya bir gün boyunca eğitim danışmanları ile tekrar biraraya gelen katılımcılar, uygulama ödevlerinde deneyimledikleri konuları tartışmakta ve son bir değerlendirme yapmaktadırlar. Toplam dokuz gün süren eğitimler ve içerdikleri yetkinlikler Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Yetenek Yönetimi Programı / 2. Sınıf Gelişim Eğitimleri

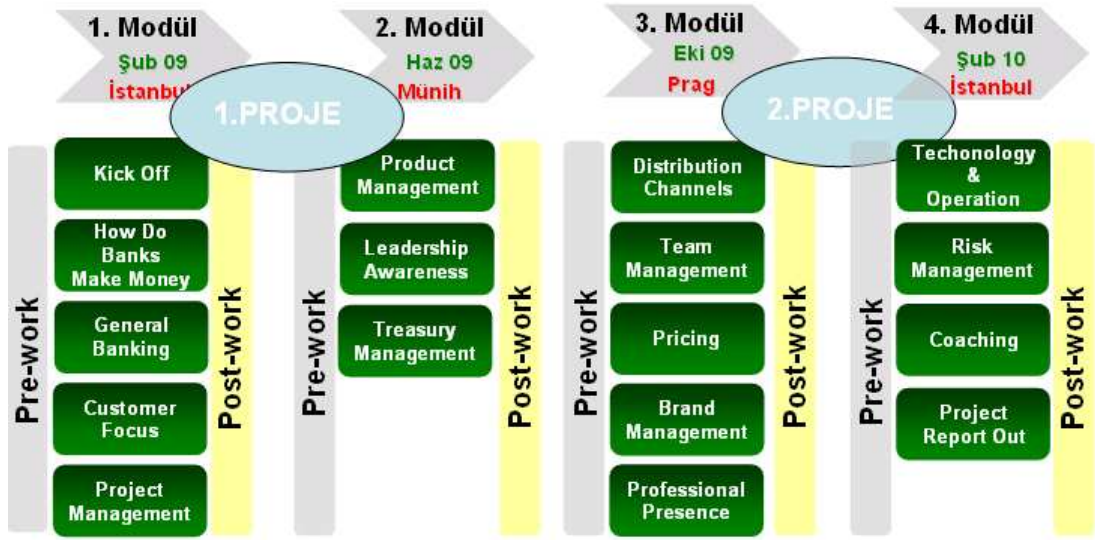
Hedef Kitle	Eğitim Adı	Süresi	Eğitim İçeriğindeki Yetkinlikler
Şube Müdürü ve Bölge Müdürü Adayları	İlişki Yönetimi ve Performans Yönetimi Eğitimleri	4 gün	<u>İlişki Yönetimi Eğitimi:</u> İletişim, Çatışma Yönetimi <u>Performans Yönetimi:</u> Analitik Düşünme, Planlama Organizasyon, Sonuç Odaklılık, Yenilikçilik
	Liderlik Eğitimleri	5 gün	Karar vermek, koçluk vermek, motive etmek, yön göstermek ve koordine etmek

2. Sınıf Gelişim Eğitimleri, her ay 12-18 kişinin katılımıyla düzenli olarak açılmaktadır ve buna bağlı olarak her yıl, Banka’nın değerlendirme merkezi uygulamalarından geçmiş ortalama yüz yirmi yönetici adayı bu programı tamamlamaktadır.

Yetenek yönetimi programının diğer bir sac ayağı, genel müdürlük çalışanları için geliştirilmiş olan *Yönetim Okulu*’dur. Bu program, Banka’nın yabancı ortağı olan küresel bir işletmenin çalışanları ile Banka’nın genel müdürlük çalışanlarının ortak katıldığı bir gelişim programıdır. Her iki kuruluştan on beşer kişinin katıldığı programda, tüm eğitimler İngilizce verilmektedir.

Program amacına uygun olarak donanımlı, küresel düşünen ve vizyon sahibi yönetici adaylarının *bankacılık* ve *liderlik* konularında geliştirilmeleri üzerine kurgulanmış içerik, dört modüle ayrıştırılmıştır. Şubat 2009'da ilki başlatılan programın bir buçuk yıl sürecek eğitimlerinden iki modülü İstanbul'da, bir modülü Münih'te ve bir modülü de Prag'ta gerçekleştirilecektir. Programın 2009 versiyonunun detayları, Şekil 6'da verilmiştir.

Şekil 6: Yönetim Okulu Gelişim Planı



Programın her modülünde, eğitim öncesi ev ödevleri ve eğitim sonrası uygulama ödevleri verilerek, katılımcıların sadece eğitimin olacağı gün değil, öncesinde ve sonrasında da konuyla ilgili düşünceleri, konuya ısınmaları ve konuyu kendi iş ortamlarında deneyimlemeleri sağlanır.

Genel Bankacılık, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Ürün Yönetimi, Hazine İşlemleri, Dağıtım Kanalları, Risk Yönetimi gibi bankacılık eğitimlerinin yanısıra, liderlik yaklaşımları, marka yönetimi, koçluk gibi liderlik eğitimlerine yer verilen programda, her eğitim sonrası, o eğitimin konusuna uygun olarak üst yönetimden konuyla ilgili yöneticinin gelerek uygulamada neler yapıldığını ve deneyimlerini paylaştığı oturumlar düzenlenmektedir.

Bunun yanısıra, yıl içerisinde eğitim konularıyla ilgili düzenlenen yurtiçi-yurtdışı konferans ve seminerlerden belirlenenlere, eğitim sınıfının grup olarak katılması sağlanmakta; bu etkinlik sonrası danışman rehberliğinde yarım günlük bir seans daha yapılarak, seminer ve konferanstan elde edilen izlenimlerin tartışılması ve pekiştirilmesi sağlanmaktadır.

Yönetim Okulu'ndaki en önemli etkinliklerden bir tanesi de, programın başlangıcında, hem yurtiçi hem yurtdışı katılımcılardan oluşturulan karma ekiplere birer proje konusu verilmesidir. Banka'nın içinde bulunulan dönemde üzerine eğilmek istediği ya da önem verdiği konuları, üst yönetimden ilgili yöneticinin sponsorluğunda ekiplere vermesiyle başlayan çalışmalar; bir planlama dahilinde yürütülür. Öncelikle alınan proje yönetimi eğitiminde katılımcılar, bir projenin nasıl planlanıp geliştirileceğini öğrenirler. Daha sonrasında görev paylaşımı yaparak araştırmalarına başlarlar ve eğitim için biraraya geldikleri zamanlarda projeleri için de çalıştaylarını gerçekleştirirler. Proje sunumu için öngörülen tarihe kadar hazırlanan sunumlar, projelerin değerlendirildiği üst yönetim ve ilgili uzmanların bulunduğu Proje Komitesi'ne sunulur. Komite tarafından yapılan değerlendirmeler sonunda, hayata geçirilebilecek proje önerileri belirlenir ve uygulama aşamasına geçilir.

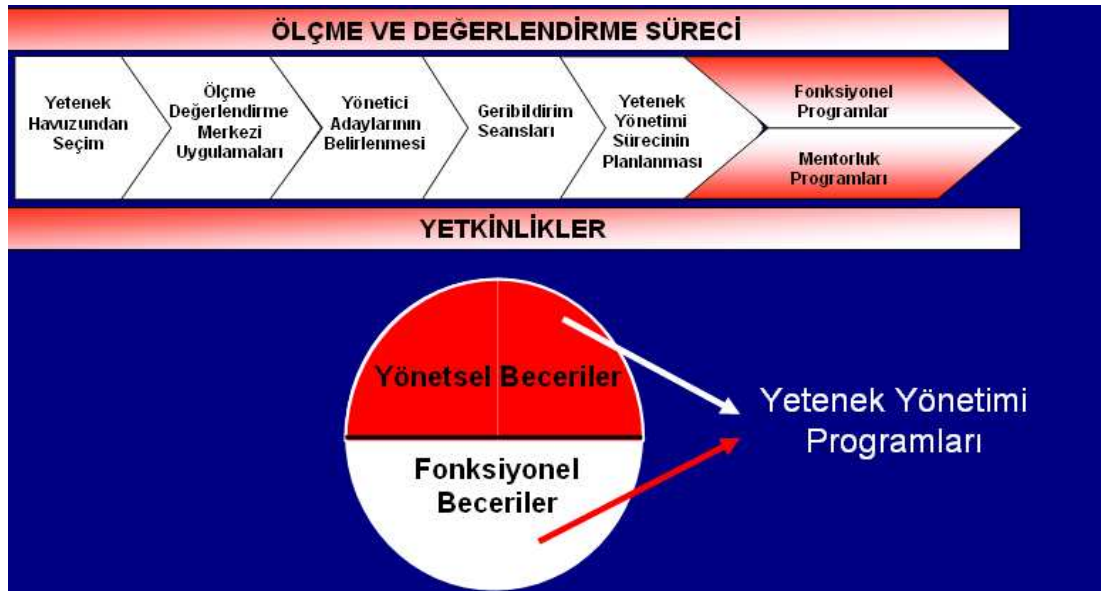
Hem Banka hem de yurtdışı ortağının çalışanlarından oluşan ekiplerin katıldığı ve bir yıl süren Yönetim Okulu Programı boyunca, ekipler yukarıda anlatılan süreçlere uygun olarak iki kez proje çalışması yapmaktadır. Bu doğrultuda, Yönetim Okulu Gelişim Programı her yıl yeni katılımcılarla tekrarlanan bir eğitim / gelişim programı olarak tasarlanmış; aynı zamanda gerçekleştirilen proje çalışmaları ile kuruluşun sahip olduğu yetenekli insan kaynağından, şirketin inovatif atılımlarında maksimum oranda faydalanılması sağlanmıştır.

Yönetim Okulu sonrasında, 1. Sınıf Gelişim Programı'nın sonunda olduğu gibi genel müdürlükten programa katılan kişiler de, değerlendirme merkezi uygulamalarına dahil edilirler. Bu ölçümleme sonrasında başarılı görülen ve artık "yönetici adayı" olarak kabul edilen kişilerin güçlü ve geliştirilmesi gereken alanları tespit edilir; bu tespitler birebir geribildirim seanslarında danışmanların rehberliğinde

kişilerle paylaşılır. Sürecin devamında ilgili değerlendirmelere göre, 2. Sınıf Gelişim Eğitimlerinde olduğu gibi bu adaylar da, *yönetmelere* ve ihtiyaçlarına göre işleriyle ilgili *fonksiyonel programlara* da dahil edilirler. Kişilerin göreve atanma süreleri ve ihtiyaçları gözönünde bulundurularak *mentorluk programlarından* faydalanmaları da sağlanır.

Değerlendirme merkezi sonrası uygulamaya alınan süreç ve eğitim / gelişim programları ile ilgili akış, Tablo 9’da bulunmaktadır.

Tablo 9: Ölçme ve Değerlendirme Merkezi Sonrası Yetenek Yönetimi Programı



Yukarıda hem şube/satış ekipleri için hem de genel müdürlük ekipleri için anlatılan program süreçleri ve veriler değerlendirildiğinde, Banka yetenek yönetimi programının uygulamaya dayalı, işbaşında öğrenmeye yönelik eğitim modülleri ile çalışanların kariyer beklentileri ve planlamaları arasında bilinçli ve yapılandırılmış bir ilişki olduğu görülmektedir.

4.2.1.6.7. Yetenek Yönetimi Programları'nın İletişimi, Takibi ve Kariyer Yönetim Süreci

2008 yılında tek bir çatı altına toplanan ve değerlendirme merkezi uygulamaları öncesi Banka içerisindeki yetenekleri sürekli geliştirme amacıyla olan yetenek yönetimi programlarının şirket içerisindeki tanıtımı, programın yönetim

seviyesinde sahiplendirilmesi hedefiyle öncelikle Banka üst ve orta kademe yöneticilerine yapılmıştır. İnsan kaynakları departmanı ve eğitim müdürlüğünün ayrı ayrı sunumlar yaparak gerçekleştirdiği tanıtım aşamasında, yöneticilerin bu programa nasıl katılması gerektiği ile ilgili detaylı paylaşımlarda bulunulmuştur. Ayrıca her türlü soru ve sorun için, yöneticilerin taleplerine göre birebir bilgilendirme ve soru-cevap seansları düzenlenmiştir.

Değerlendirme merkezi uygulamaları sonrasında gerçekleştirilen eğitimler ise, daha önce de belirtildiği gibi uzun yıllardır uygulamada olduğu için, ayrıca bir tanıtım yapılmamıştır; hem değerlendirme merkezi uygulamaları hem de bu süreç sonrası verilen eğitimlerle ilgili bilgilere, Banka intranetinde yer verilmektedir.

Program tanıtımı, şirket tercihi olarak tüm çalışanlara yapılmamış; sadece programa katılımı kesinleşen çalışanlarla detaylı bilgilendirme toplantıları yapılmıştır.

Eğitim programları devam ederken, katılımcıların hem kendi aralarında hem de eğitimciler ve proje sponsorlarıyla iletişimlerini sağlayabilmeleri için, özel mail grupları oluşturulmakta ve Banka'nın web tabanlı eğitim portalından faydalanılmaktadır. Ayrıca uzun süreli eğitim programlarında yaşanan odaklanma sorunlarının önüne geçmek için, kişilerle sürekli temas kurulması bir sürece bağlanmıştır. Program boyunca iki haftada bir "project call" adı verilen tele-konferans görüşmeleri sayesinde katılımcılar farklı şehir /ülkelerde de olsalar, yürüttükleri projelerle ilgili son gelişmeleri ve eğitimlerle ilgili yaptıkları ev ödevlerini düzenli olarak paylaşmaktadırlar. Program boyunca sağlanan bu yoğun iletişimin nedeni, uzun vadeye dayanan yetenek yönetimi programlarında katılımın sürekliliğini elde etmenin, katılımcıların hem kendi aralarında, hem de eğitimciler ve proje sponsorlarıyla düzenli iletişim kurmalarından geçtiği yönündeki anlayışa dayandırılmaktadır.

Gerçekleştirilen yetenek yönetimi programlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin ve verimliliğinin takibi ise, yönetici geribildirimleri, eğitici geribildirimleri ve işbaşı uygulamalar aracılığıyla ölçülmektedir.

Program boyunca, katılımcıların her eğitim için belirlemesi gereken hedefleri aksiyon planlama çizelgelerine işlenmekte; bağlı olduğu yönetici ile bu çizelge üzerinden bir sonraki eğitime kadar gerekli gözlem ve değerlendirme çalışmaları sürdürülmektedir. Son aşamada sonuçların yazılması ve katılımcı ile yöneticisinin imzalaması sonrasında çizelgeler insan kaynakları departmanına gönderilmektedir. Ayrıca eğiticiler de her eğitim sonrasında, eğitim değerlendirme formlarını doldurarak katılımcılarla ilgili geribildirimlerini paylaşmakta, bu değerlendirmeler de arşivlenmektedir.

Hem iletişim hem de takip aşamalarının titizlikle yürütüldüğü bu aşamalar sonrasında programları tamamlayan katılımcılar için şirket içinde kariyer yönetim süreçlerinin nasıl takip edildiği incelendiğinde, Banka'da uzun yıllardır yapılandırılmış olan yükselme koşulları, her göreve göre aşamalandırılmış kariyer haritaları ve tüm bu süreçlerin temelinde de kişisel potansiyel ve yeteneklerin ölçümlendiği bir kariyer yönetim sisteminin bulunduğunu görmekteyiz.

Banka'da tüm yükselmeler için ön koşul esas olarak, yeterli performans düzeyidir. Diğer genel geçer koşullar arasında, son bir yılda kınama, son iki yılda ağır kınama veya ünvan indirimi cezasının alınmamış olması ve ilgili görevde kadro açığının bulunması yer almaktadır.

Yukarıda sayılan tüm koşulları yerine getiren ve benzer performansa sahip yönetici adaylarını birbirlerinden ayırmak için ise, ilgili pozisyona en uygun adayın seçilmesini sağlayacak farklı bir sistemden daha faydalanılmaktadır. Çalışanların yetenekleri, beklentileri ve kariyer hedeflerinin en doğru şekilde yönlendirilmesinin amaçlandığı bu sistem, *Kariyer Yönetim Süreci* olarak adlandırılmaktadır.

- Kariyer Yönetim Süreci, kişinin kendisini, mevcut görevi ve geçmiş performansı ile ilgili değerlendirdiği, geleceğe yönelik kariyer hedeflerini ve ilgili gelişim planlamasını ortaya koyduğu **öz değerlendirme** ile, bu konularla ilgili çalışan ve yöneticinin birlikte yapacağı **kariyer görüşmesi** üstüne kuruludur.

- Kariyer Yönetim Süreci, her yıl ocak-şubat döneminde çalışanlara öz değerlendirmelerini yapacakları web tabanlı kariyer yönetimi ekranlarının açılmasıyla başlar.
- Süreç içerisinde çalışan ve yöneticilerin kariyer yönetimi ekran çıktıları üzerinden yapacakları kariyer görüşmeleri yılda bir defa gerçekleştirilir.
- Kariyer görüşmelerinde çalışanların performans değerlendirmelerinden daha çok gelişimlerine ve gelişim ihtiyaçlarına odaklanılır.

Çalışan ile bağlı olduğu yöneticisi arasında gerçekleştirilecek kariyer görüşmelerinde, çalışanın gelişimine odaklanması hedeflenmektedir. Yöneticinin yapacağı geribildirim ve önerilerin çalışanın yararına, kariyer planları ve beklentileri paralelinde olması, çalışanın motivasyonu ve hedeflere odaklanması için de önem taşımaktadır.

Görüşmelerin ardından, sonuçlar sisteme girilerek sürecin tamamlanması sağlanmaktadır. Kariyer Yönetim Süreci ile web tabanlı formlar üzerinden toplanan ve değerlendirilen bilgiler; çalışanların kariyer planlamalarında, yetenek havuzu seçmelerinde veri olarak, oluşan pozisyon açıklarında aday kaynağı olarak dikkate alınır.

4.2.1.6.8. Yeteneklerin Motivasyonu, Sağlanan Ücret ve Ek Faydalar

Banka'da genel ücret ve ek menfaatler politikası temel olarak, işin gerektirdiği ve kişilerin sahip olduğu yetkinlikleri, iş bazında sorumlulukları, eğitim ve iş tecrübelerini esas alan, yüksek performansı ve yaratılan ekonomik katma değeri ödüllendirmeyi hedefleyen, adil ve rekabetçi bir sisteme dayanmaktadır.

Kullanılan kriterler:

- Bireysel performans sonuçları,
- Ücret araştırmaları,
- Piyasada hedeflenen konumlanma,
- Ekonomik göstergeler,
- İç (şirket içinde ücret bantı dengeleri) ve dış dengelerin (piyasa duyarlılığı) gözetimidir.

Belirtilen bu kriterler doğrultusunda, ücretlendirme ve ek menfaatler paketi tüm çalışanlar için:

- Yılda 12 maaş ve 4 ikramiye olmak üzere toplam 16 maaş,
- Yılda 2 kez başarıya bağlı olarak ödenen performans primi,
- Çalışan ve bakmakla yükümlü olduğu eş ve çocukları için Banka Emekli Sandığı Sağlık Yardımı,
- Çalışana yönelik özel sağlık sigortası,
- Bireysel yaşam sigortası,
- Yemek ve ulaşım hizmetlerini kapsamaktadır.

Bu uygulamaların yanısıra çalışanların motivasyonuna yönelik olarak, hobi klüpleri ve sosyal aktivite gruplarının faaliyetleri desteklenmekte; kişisel ve profesyonel gelişimin şirket dışında da teşviki amacıyla, üniversitelerin MBA programları ve yabancı dil okullarıyla Banka çalışanları için özel indirim anlaşmaları yapılmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde işletmelerin kârlı ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak büyüebilmesi, sahip oldukları insan kaynaklarının fark yaratan projeler üretebilmesiyle mümkün olmaktadır. Dünyadaki uygulamalar incelendiğinde de, son yıllarda bu başarıyı yakalayan kuruluşların stratejik hedefleri ve yönetim sistemleri içerisinde sahip oldukları insan kaynağını değerlendirmeye daha da önem verdikleri ve “Yetenek Yönetimi” kavramını gündemlerinde ön sıralara yerleştikleri görülmektedir. Türkiye’de henüz büyük ölçekli işletmelerin ve uluslararası ortakları bulunan kuruluşların çoğunlukla eğildiği bu konunun, yeni kuşakların iş yaşamına girmesiyle daha da önem kazanması ve işletme içerisinde üretim, pazarlama, finans yönetimi kadar kritik bir fonksiyon haline gelmesi beklenmektedir.

Bu tez çalışmasında, Türkiye’de henüz sınırlı ölçüde uygulama örnekleri bulunan ancak dünyada son zamanların yükselen değerlerinden biri haline gelen *Yetenek Yönetimi* kavramı ana hatlarıyla ortaya konmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak başarılı yetenek yönetimi programlarının oluşturulmasında gözardı edilmemesi gereken bazı kritik noktalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

Başarılı bir yetenek yönetimi anlayışının kuruluş içerisinde yapılandırılabilmesi için öncelikle işletmenin strateji ve hedefleriyle uyumlu olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle, işletme markası ile yetenek yönetimi markasının birbiriyle uyumlu olduğu programlarda çalışanlar, başta işletme kültürü ve değerleri olmak üzere, genel strateji ve hedefler ile kendileri için sunulan gelişim fırsatları arasında bir ilişki kurabilmekte, kendilerini hem programa hem de işletmeye daha fazla bağlı hissedebilmektedirler.

Yetenek yönetimi programları ile ilgili ikinci bir kritik konu, bu tip uygulamalarda, programın en üstten başlayarak işletmenin tüm kademelerince benimsenmesi ve desteklenmesidir. Öncelikle üst yönetim, yetenek yönetimi anlayışını gündeminin ilk sıralarına yerleştirmeli ve sistemin sahibi olduğunu işletme geneline hissettirmelidir.

Bunun devamı olarak, işletme kendini iyi tanımalı, stratejileri, hedefleri doğrultusunda kilit iş ve yönetim süreçlerini, kritik görevlerini ve bu görevlere

getirilecek kişilerden beklediklerini kapsamlı olarak ortaya koymalıdır. Aynı zamanda gelecekte stratejik olarak gereksinim duyacağı kritik kadroları ve bu kadrolar için gerekli olan yetkinlikleri, performans standartlarını açık ve detaylı şekilde belirlemelidir.

Mevcut ve potansiyel çalışanların seçilmesi, uygun görevlere yerleştirilmesi, eğitim / gelişim fırsatlarının sunulması, kariyer olanaklarının sağlanması ve işletme içerisinde aidiyet duygularının pekiştirilmesi için sağlam temelli uygulamaların yapılandırılması da, yetenek yönetimi anlayışının bir diğer kritik konusudur. Yetenek yönetimi programlarının başarısı, yetenekli çalışanların “neden halen o işletmede çalıştıkları” sorusuna her gün verdikleri olumlu yanıtlar ve kendilerini “değerli” hissetmeleri ile doğrudan ölçülebilmektedir.

Bu tez çalışmasında örnek olarak incelenen program kapsamında, yukarıda belirtilen kritik konuların her birinin kapsamlı olarak ele alındığı ve ilgili yetenek yönetimi programının kilometre taşları olarak benimsendiği gözlemlenmiştir. Bu program dahilinde Banka'nın sahip olduğu marka anlayışı ile yetenek yönetimi sürecinin uyumlu olduğu da saptanmıştır. “Sektörün lideri olma” anlayışına sahip kuruluşun, uyguladığı yetenek yönetimi programının da ana hedefi, “işinin lideri” olan yetenekli çalışanları sürekli geliştirmek ve onları hedeflerine ulaştırmak olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda yapılandırılan programda zamana yayılmış eğitim/gelişim uygulamalarının bulunması ve sınıf içi eğitimlerin öncesi ve sonrasında interaktif uygulamalar ile pekiştirilmesinin sağlanması, katılımcıların motivasyonu ve sağladığı katma değer açısından önemlidir.

Banka içerisinde başta üst yönetim olmak üzere, tüm yönetim kademeleri, insan kaynakları birimi ile diğer iş süreçleri ve teknolojik imkanlarıyla da desteklenen bir program olması, sürecin diğer olumlu bir özelliğidir. Üst yönetimin programdaki tecrübe paylaşımı oturumları ve proje çalışmalarında sponsor olarak katkıda bulunması; kişilerin bağlı buldukları yöneticilerin programın takibi aşamasında her eğitimle ilgili aksiyon çizelgeleri ve birebir değerlendirme görüşmeleri ile katkıda bulunması; insan kaynakları birimi ve eğitim müdürlüğünün

programın bütünleştirilmesi ve iletişim / koordinasyonun kesintisiz sağlanması ile ilgili katkıları, programın kuvvetli yönleri olarak ön plana çıkmaktadır.

Yetenek yönetimi programları yaşayan süreçlerdir; bu nedenle değişen/gelişen ihtiyaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmektedir. İncelenen programın modüler yapısı da bu anlamda yönlendirme ve gelişim açısından avantaj sağlamaktadır.

Yukarıda belirtilmiş olan ve olumlu etkiye sahip uygulamaların yanısıra, incelenen örnek programda da eksikliği saptanan ve işletmeler için yetenek yönetimi programlarının sağlam temelli ve bütünlük bir yapıya kavuşmasına yardımcı olacak bazı konular ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Bu program kapsamındaki iletişim ve tanıtım çalışmalarının sadece yöneticiler ve katılımcılarla sınırlı tutulması, işletme genelinde yetenek anlayışının gelişmesi ve yaygınlaşması konusunda bir engel teşkil edebilir. Programa katılmayan çalışanlar veya yöneticiler kendilerini konunun dışında hissedip hem benimseme hem de yaygınlaştırma aşamalarında etkisiz veya olumsuz bir tavır sergileyebilirler. Bu nedenle bu tip uygulamaların tüm işletme çalışanlarını bilgilendirecek ve onlara bu anlayışı kazandıracak şekilde planlanması uygun olacaktır.

Programa katılacak kişilerin belirlenmesi aşamasında seçilmeyen adayların motivasyonunun düşmemesi için, uygulanabilecek kapsamlı bir iletişim sürecinin oluşturulması da yine programın bir işletme kültürü haline gelmesi açısından önerilebilecek diğer stratejilerden bir tanesidir. Bu tip geri bildirimlerin, geciktirilmeden, ilgili yetkililer tarafından, işletme açısından kabul edilebilir, tatminkar ve bir takım söylentilere yol açmayacak şekilde yürütülmesi, hem işletmenin hem de uygulamanın güvenilirliği ve saygınlığı açısından da kritik olacaktır.

Programa katılan çalışanların performans ve potansiyellerinin mevcut uygulamalardan farklılaştırılmış şekilde ölçülmesi ve “yetenek” odaklı, özel, yazılı kariyer yollarının bu kişiler için çizilmiş olması da, bireysel kariyer

hedeflerinin netleştirilmesi ve kurumsal hedeflerin anlaşılması açısından etkili olacaktır. Bu sayede hem kişisel hem de kurumsal farkındalıkları yükselecek ve bu doğrultuda işletmeye katma değer sağlamaları desteklenecektir.

Bu araştırma boyunca da görülmüştür ki, her kuruluşun sahip olduğu insan kaynağının yapısı, kendi iç ve dış dinamikleri, değerleri, rekabette güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri farklıdır. Bu nedenle, her işletmenin alıp uygulayabileceği tek bir yetenek yönetimi modeli bulunmamaktadır. En sağlıklı ve kalıcı uygulamalar, işletmelerin kendi yapılarıyla uyumlu olarak oluşturdukları, kuruluşa özel yetenek yönetimi uygulamaları olacaktır. Aynı zamanda yetenek yönetimi programlarının yaşayan uygulamalar olduğunu, ihtiyaçlar ve değişen koşullara bakılarak sürekli geliştirilmesi gerektiği de gözardı edilmemelidir.

Araştırmada finans sektöründen, kendi sektöründe öncü bir Banka'nın yetenek yönetimi programını nasıl yapılandırdığı ve uyguladığı ele alındığından, elde edilen bulguların bu çerçevede değerlendirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte yetenek yönetimi programlarını, sadece büyük ölçekli işletmelerin uygulayabileceği düşünülmemelidir. Yetenek yönetimi programlarını uygulayabilen küçük ve/veya orta ölçekli işletmelerin nasıl bir strateji dahilinde hangi yöntemleri benimsediği ve bunları nasıl uyguladıklarına dair geniş kapsamlı bilimsel araştırmalar yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

Basılı Kaynaklar

Akal, Zühal; **Özendirici Ücret Sistemleri**, Ankara, MPM Yayını, 1980.

Aktan, Coşkun Can; **Değişim Çağında Yönetim**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2005.

Altunışık, Remzi; Coşkun, Recai; Bayraktaroğlu, Serkan; Yıldırım, Engin; **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Adapazarı, Sakarya Kitapevi, 2004.

Asunakutlu, Tuncer; Coşkun, Bayram; “Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2000.

Aydemir, Muzaffer; “Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:3, 2000.

Barutçugil, İsmet; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2004.

Berger, Lance A.; Berger, Dorothy R.; **The Talent Management Handbook**, Newyork, The McGraw-Hill Companies, 2004.

Berglas Steven; “Birinci Sınıf Oyuncular Nasıl Üretken Olur”, **Harward Business Review**, MESS Yayın No: 552, 2008.

Bontis, N.; C.W. Choo (ed), **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**, Newyork: Oxford University Press, 2001.

Buckingham, Marcus; Coffman, Curt; **Önce Bütün Kuralları Yıkın**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2007.

Camgöz, Selin Metin; Alperten, İ. Nurdan; “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 2, 2006.

Campbell, Andrew; Luchs, Kathleen Sommers; **Temel Yetenek Tabanlı Strateji**, İstanbul, Epsilon Yayınevi, 2002.

Christie, Peter; McMullen, Tom; “The Reward Practices of Great Global Organizations”, **Benefits & Compensation Digest**, Vol: 45, No:1, January 2008.

Cohn, Jeffrey M.; Khurana, Rakesh; Reeves, Laura; “İşiniz Ona Bağlıymış Gibi Yetenek Geliştirmek”, **Harward Business Review**, MESS Yayın No:552, 2008.

Çakıroğlu, Nihan; “Yeteneklerle Dans”, **Kariyer Dergisi**, Sayı: 75, Eylül 2009.

Doğan, Selen; Demiral, Özge; “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi:Yetenek Yönetimi”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:17, Sayı:3, 2008.

Drucker, Peter F.; **Geleceğin Toplumunda Yönetim**, İstanbul, Hayat Yayınları, 2003.

Drucker, Peter F.; **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2000.

Erdoğmuş, Nihat; **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2003.

Eren, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2001.

Erickson, Tamara J.; Gratton, Lynda; “Burada Çalışmak Ne Anlama Geliyor”, **Harward Business Review**, MESS Yayın No:552, 2008.

Genç, Nurullah; **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2004.

Hamel, G.; Prahalad, C.K.; **Geleceği Kazanmak**, çev. Zülfü Dicleli, İstanbul, İnkılap Kitapevi, 1996.

Hay Group, “Liderler için En İyi Şirketler” Araştırması, 2006, **Platin-World Business Dergisi**, Sayı: Ocak 2007.

Hewitt En İyi İşyerleri Araştırması, Orta ve Doğu Avrupa Raporu 2008.

Huselid, Mark A.; Beatty, Richard W.; Becker, Brian E.; “Birinci Sınıf Oyuncular mı, Birinci Sınıf Konumlar mı?”, **Harward Business Review**, MESS Yayın No: 552, 2008.

İslamoğlu, A. Hamdi; **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, İstanbul, Beta Basım, 2009.

Kaynak, Tuğray; **İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, Alfa Basım Yayın, 1996.

Kaynak, Tuğray ve Diğerleri; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. Ramazan Geylan, 5.bs., Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001.

Kaynak, Tuğray; **Organizasyonel Davranış**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1990.

Keçecioğlu, Tamer; “İnsan Kaynakları Yönetiminin Değer ve Yapabilirlik Yaratması Üzerine: Vizyondan Eyleme”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 1, 2008.

Keçecioğlu, Tamer; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Sistem Yayınları, 2006.

Kırım, Arman; **Farklı Olan Kazanır**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2005.

Koçel, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Arıkan Yayınları, 2007.

Luecke, Richard; **En İyi Elemanı İşe almak ve Elde Tutmak**, çev. Önder Sarıkaya, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2009.

Michaels, Ed; Handfield-Jones, Helen; Axelrod, Beth; **The War For Talent**, Boston, Harvard Business School Press, 2001.

Nordstrom , Kjell A.; Ridderstrale, Jonas; **Delifışeklik: Sermayeyi Dans Ettiren Yetenek**, Çev. Ergin Koparan, İstanbul, Profilo Dağıtım, 2000.

O'dell, Carla; Grayson, C. Jackson; Essaides, Jr. Nilly; **Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik**, çev. Günhan Günay, İstanbul, Rota Yayınları, 2003.

Roebuck, Chris; UBS Leadership Institute, "Talent Development at UBS", **Talent Management and Leadership Development in Financial Institutions Conference**, Barcelona, 24-25 April 2006.

Seviçin, Ahmet; "Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:2, Sayı:3, 2006.

Sfameni, Daniela; Allianz Global Investors Group, "**The Challenges of Future Talent Management and Global Trends**", **2nd Annual Talent Management and Leadership Development in Financial Institutions Conference**, Rome, 17-18 April 2007.

Spanouis, George; Managing Director, Talent Management in the Shell & Turcas Merger, **HR Summit**, İstanbul, 14 Şubat 2007.

Tekarslan, Erdal ve Diğerleri; **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 278, 2000.

Ulrich, D.; Smallwood, N.; "Capitalizing on Capabilities", **Harvard Business Review**, 2004.

Ulrich, Dave; Smallwood, Norm; **Liderlik Markası**, Çev. Fadime Kahya, Harvard Business School Press, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2009.

Uyargil, Cavide; **İşletmelerde Performans Yönetimi**, İstanbul, Arıkan Yayıncılık, 2008.

Ünsar, Sinan; "Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirmesi", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1, 2009-11-30.

Yalım, Deniz; **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2005.

Yıldırım, Ali; Şimşek, Hasan; **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2008.

Elektronik Kaynaklar

Aktan, Coşkun Can; “Değişen Dünya ve Yeni Dinamikler”,
http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/degisim/aktan-yeni-dinamikler.pdf, (Erişim Tarihi: 07.08.2009).

Aktürk, Songül; “İşgücünün Küreselleşmesi”, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, 2001,
<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=65&cilt=3&sayi=2&yil=2001>, (Erişim Tarihi: 05.04.2009).

Allianz
Profile,http://www.allianz.com/en/about_allianz/company_profile/index.html,
(Erişim Tarihi: 12.09.2009).

Altıntaş, Nilsen; “Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi”,
<http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/249410.asp>, (Erişim Tarihi: 20.09.2009).

Arat, Melih; “İşten atılmamanın püf noktaları”,
<http://www.milliyet.com.tr/2001/04/29/isyasami/ais.html>, (Erişim Tarihi: 09.08.2009).

Baraz, Barış; “Yönetim Kurullarının Kurumsal Yönetişim Açısından Kritik Önemi”,
<http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/17-04.pdf>, (Erişim Tarihi: 20.08.2009).

Beşinci Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, “Genel Olarak Bilgi ve İletişim Teknolojileri İstihdam İlişkisi”, <http://iibf.kou.edu.tr/beykon>, (Erişim Tarihi: 20.07.2009).

Coles, Margaret; “Bring out the best in your company’s top assets”, The Sunday Times,
20.04.2008,http://business.timesonline.co.uk/tol/business/career_and_jobs/article3771460.ece, (Erişim Tarihi: 10.08.2009).

Çırpan, Hüseyin; “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”, Çerçeve Dergisi, Eylül 2009,
http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi_52_16.pdf, (Erişim Tarihi: 20.09.2009).

Dalgaard, Lars; “Winning the Talent Wars”, Businessweek, 07.02.2007,
http://www.businessweek.com/careers/content/feb2007/ca20070207_039145.htm,
(Erişim Tarihi: 01.08.2009).

Değerlendirme Merkezi Uygulamaları”,
<http://www.risus-tr.com/index.php?Y29udGVudF9pZD01OQ==>,
(Erişim Tarihi:02.09.2009).

Değerlendirme Merkezi”,
<http://www.ikportal.com/gundem.asp?id=15078>, (Erişim Tarihi:16.07.2009).

Erdoğan, Nihat; Doğan,Özgür; “Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=247, (Erişim Tarihi: 27.09.2009).

Hay Group, “Potential – for what?”, 01/2008,
http://www.haygroup.com/downloads/ww/Potential_for_What_REBRAND_2008.pdf, (Erişim Tarihi: 07.08.2009).

Kelly, Claudia Lacy; “What Directors Should Ask about Talent Management”, Businessweek, 09.12.2008,
http://www.businessweek.com/managing/content/dec2008/ca2008129_718283.htm, (Erişim Tarihi: 18.08.2009).

Manpower, “Talent Shortage Survey 2008 Global Results”,
http://files.shareholder.com/downloads/MAN/320693262x0x189693/9adcf817-96cf-4bb3-ac68-038e79d5facf/Talent%20Shortage%20Survey%20Results_2008_FINAL.pdf, (Erişim Tarihi: 12.08.2009).

Mesutoğlu, Neşe; “Çekilin Yoldan Z Kuşağı Geliyor!”,
<http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=2858>, (Erişim Tarihi: 20.08.2009).

“Motivating and Retaining Top Talent Through Employee Engagement”,
<http://www.insala.com/Articles/employee-development/motivating-and-retaining-top-talent-through-employee-engagement.asp>, (Erişim Tarihi: 10.06.2009).

Özden, Mehmet Cemil; “Geleceği Yaratmak: Gençler ve Kariyer Danışmanlığı”, Ekim 2002,
http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=143&Itemid=33, (Erişim Tarihi: 02.03.2009).

Parlar, Ahu; “Mesafeyi İyi Ayarla”, Capital Dergisi, 01.05.2002,
http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1577, (Erişim Tarihi: 09.08.2009).

Şenkal, Abdulkadir; “Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Değişen Fonksiyonları”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 6, Sayı:1, Sıra:13, No:200, 2004,
<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=200&cilt=6&sayi=1&yil=2004>, (Erişim Tarihi: 07.08.2009).

“Talent Management”, from Wikipedia, the free encyclopedia,
http://en.wikipedia.org/wiki/Talent_management, (Erişim Tarihi: 19.09.2009).

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük,
<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=beceri&ayn=tam>,
(Erişim Tarihi: 10.04.2009).

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük,
<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=yeterlilik&ayn=tam>,
(Erişim Tarihi: 10.04.2009).

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük,
<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=al%FD%FEkanl%FDk&ayn=tam>,
(Erişim Tarihi: 10.04.2009).

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Aylık Dergisi, “Dünyada Demografik Değişim”, http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1098&id=61, (Erişim Tarihi: 13.06.2009).

VS Dergi, “Bana Yeteneğini Göster, Sana Ne Olacağını Söyleyeyim”,
<http://www.vsdergi.com/200705/02/01.asp>, (Erişim Tarihi: 23.06.2009).

www.humanresourcesmagazine.com, “Talent Management: the next dimension of strategic HR”,
<http://www.humanresourcesmagazine.com.au/articles/67/0c031867.asp>, (Erişim Tarihi: 02.09.2009).

Yeni Aktüel, “Y Kuşağı’nı Bağlama Teknikleri”, Sayı:163,
<http://www.yeniaktuel.com.tr/top111,163@2100.html>, (Erişim Tarihi: 26.07.2009).

EKLER

Ek 1. Yetenek Yönetimi Araştırması Görüşme Soruları

- 1- Bankanız İnsan Kaynakları Yönetimi açısından, “yetenek” ve “yetenekli çalışan” kavramlarının önemi nedir?
- 2- Bankanızın insan kaynağı yapısına göre, yetenek yönetimine yaklaşımınızı nasıl tanımlarsınız?
- 3- Bankanızda Yetenek Yönetimini gerçekleştirebilmek için uyguladığınız bütünsel ve sistematik bir program var mı?
 - a. Bu programın çıkış noktasını ve temel esaslarını açıklar mısınız?
 - b. Sisteminin yapılandırılması aşamasında, dikkate aldığınız uygulama örnekleri oldu mu?
 - c. Bu sistemin süreçlerini aşama aşama anlatır mısınız?
 - d. Programın iletişimi ve tanıtımı konusunda nasıl bir stratejiyle hareket edildiğini anlatır mısınız?
 - e. Sistemin geliştirilmesi ve güncelliğini koruması için neler yapıldığını anlatır mısınız?
- 4- Yetenek Yönetimi Programı'nın çalışanlar üzerindeki etkisi ve verimliliği nasıl takip edilmektedir?
- 5- Yetenek Yönetimi Programı'nın Bankanıza olan olumlu etkileri ve katkıları nelerdir?
- 6- Uygulanan Yetenek Yönetimi Programı'nda geliştirilmesi gerektiğini düşündüğünüz kritik konular nelerdir?