

T.C.  
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMI  
ÇERÇEVESİNDE YETENEK YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatma Betül KARABIYIK

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Serkan DİRLİK

NİSAN, 2015

MUĞLA

T.C.  
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMI  
ÇERÇEVESİNDE YETENEK YÖNETİMİ

Fatma Betül KARABIYIK

Sosyal Bilimleri Enstitüsünce

“Yüksek Lisans”

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:15.04.2015

Tezin Sözlü Savunma Tarihi :04.02.2015

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Serkan DİRLİK

Jüri Üyesi :Doç. Dr. Soner TASLAK

Jüri Üyesi :Doç. Dr. Umut AVCI

Enstitü Müdürü:Prof. Dr. Mehmet MARANGOZ

Nisan,2015

MUĞLA



## TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 21./01./2015 tarih ve 663/9 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24. maddesine göre, İşletme Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi Fatma Betül KARABIYIK'ın "Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yaklaşımı Çerçevesinde Yetenek Yönetimi " adlı tezini incelemiş ve aday 04/02/2015 tarihinde saat .15:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 90 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin kabul olduğuna oy birliği ile karar verildi.

Tez Danışmanı

**Yrd. Doç. Dr. Serkan DİRLİK**

Üye

Doç. Dr. Soner TASLAK

Üye

Doç. Dr. Umut AVCI

## YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yaklaşımı Çerçevesinde Yetenek Yönetimi ” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça ’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

15/04/2015

Fatma Betül KARABIYIK

İMZASI



**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ  
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU**

**YAZARIN** **MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.**

**Soyadı:** K<sup>4</sup>ARABIYIK

**Adı** : FATMA BETÜL

**Kayıt No:**

**TEZİN ADI**

**Türkçe** : Türk bankacılık sektöründe insan kaynakları yaklaşımı çerçevesinde yetenek yönetimi

**Y. Dil** : The Research on Talent Management in the Turkish Banking Sector that human resources in the framework approach.

**TEZİN TÜRÜ:** Yüksek Lisans

**Doktora**

**Sanatta Yeterlilik**

●

○

○

**TEZİN KABUL EDİLDİĞİ**

**Üniversite** : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

**Fakülte** :

**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Diğer Kuruluşlar** :

**Tarih** :

**TEZ YAYINLANMIŞSA**

**Yayımlayan** :

**Basım Yeri** :

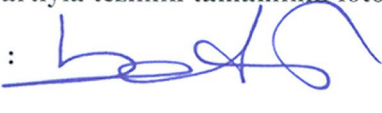
**Basım Tarihi** :

**ISBN** :

**TEZ YÖNETİCİSİNİN**

**Soyadı, Adı** : DİRLİK, Serkan

**Ünvanı** : Yard. Doç. Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL : TÜRKÇE	TEZİN SAYFA SAYISI:
TEZİN KONUSU (KONULARI) :	
1. Yetenek Yönetimi	
2. İnsan Kaynakları Yönetimi	
3. Yetkinlik Yönetimi	
TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:	
1. Yetenek Yönetimi	
2. Yetkinlik	
3. Görüşme	
4. Bankacılıkta Yetenek Yönetimi	
Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.	
İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER: Konunuzla ilgili yabancı indeks, abstract ve thesaurus'u kullanınız.	
1. Talent Management	
2. Competence	
3. Interview	
4. Talent Management in Banking	
Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.	
1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum	<input checked="" type="radio"/>
2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir	<input type="radio"/>
3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezin tamamının fotokopisi alınabilir	<input type="radio"/>
Yazarın İmzası : 	Tarih : 15/01/2015

## ÖZET

Bankalar dünya finans sektörünün en temel yapı taşıdır. Günümüz küresel iş dünyasında en büyük sermaye rekabet, ileri teknoloji ya da pazar payı alanında değil yetenekli çalışanı bulma anlamında yaşanmaktadır. Hizmete dayalı bilgi ekonomisinde kazanan en yetenekli insanları bir araya getirebilen şirketlerdir. Bankacılık sektörünün dinamikleşen dünyasında bunu sağlamanın yolu insan kaynağına yatırım yapmaktan ve insan kaynakları alanında fark yaratacak yöneticilerin istihdam edilmesi ve bu bölümde çalışanların insan kaynakları alanında en iyi uygulamalar konusunda eğitilmeleri gerekmektedir. Banka gibi hizmet yoğun sektörlerde çalışanların yetenekleri oldukça önemlidir. Özellikle çalışma performansı ile standart bir çalışandan öne çıkan yetenekli çalışanların iş yerinde sürekliliği sağlanarak karlılığın ve verimin maksimize edilmesi hedeflenir. Bunun içinde yetenekli çalışanların bulunup işe yerleştirilmesi, iş yerine sağdik, verimliliği yüksek çalışanlarını istihdam etmek ve sürekliliğini sağlamak önemli bir yönetim becerisidir.

Bu kapsamda; tez çalışmasında toplam 5 bankanın (kamu, özel ve katılım bankaları) insan kaynakları yetenek yönetimi birimi uzmanları ile görüşülerek yetenekli çalışanların işe alımları, kariyer planlamaları, ücret politikaları, sosyal imkanları, eğitim olanakları, performans ölçümleri gibi bir çok konuda görüşme yöntemiyle bilgi toplanmıştır. Ardından toplanana bilgiler derlenmiş ve Türk Bankacılığında konu ile ilgili uygulamalar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tez çalışmasında; yetenekli çalışanların bulunabilmesi için işe alımlarda kişilik envanteri, matematiksel ve mantıksal sınamalar, yönetsel beceriler, satış becerileri, sosyal iletişim, yabancı dil seviyelerinin ölçüldüğü, yılda iki defa performans değerlendirmesinin yapıldığı, 360 derece performans değerlendirmesinin kullanıldığı, yetenekli çalışanlara pirim şeklinde ek ödemelerin yapıldığı, gelecekteki kariyer hedeflerine yönelik ek eğitim olanakları verildiği, sosyal faaliyetler katılımlarına teşvik edildiği sonuçlarına varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek Yönetimi, Yetkinlik, Mülakat, Bankacılıkta Yetenek Yönetimi



## ABSTRACT

The banks are most fundamental building block of the global finance sector. Today, the biggest competition in the global business world is not about capital, advanced technologies or market share areas, it is being experienced about finding talented employees. In knowledge economy which is based on services, the winners are companies that bring together the most talented employees. When considering the dynamic world of the banking sector, to perform that it is required to make investment in human resources, to employ managers who will make difference in human resources field and to educate employees in this department for the best human resources practices. The talents of employees' are quite important in service-intensive sectors such banks. It is aimed to maximize profitability and efficiency by performing continuity of employee in company who have prominent performance compared to a standard employee. For this reason, to find talented employees and to put them to work, to employ people who loyal to work place and work with high efficiency and performing the continuity of that is an important management skill.

In this context; in this thesis study, information is collected through interview method by interviewing with human resources talent management unit specialists of a total of 5 banks (public, private and participation banks) about recruitment of talented employees, career planning, wage policies, social services, education opportunities, performance measurement etc. Then the collected information is compiled and it is attempted to put forward related applications about subject in Turkish banking.

In this thesis: it is concluded that in order to find talented employees, personality inventory is applied to while recruitment, mathematical and logical tests are made to employees, administrative skills, sale skills, social communication skills and the level of foreign language are measured, performance evaluation is made two times in a yeas by using 360 degree performance evaluation method, additional payments are made as bonus to talented employees, additional education opportunities are given

for future career plans and employees are encouraged to participate in social activities.

**KEYWORDS:** Talent Management, Competency, Interview, Talent Management in Banking

## ÖNSÖZ

Tez konumun belirlenmesinde, yürütülmesinde, bilgisi, disiplini ve hoşgörüsüyle bana her zaman destek olan, akademik alanda yapmış olduğu çalışmalardaki başarısını her zaman örnek alacağım değerli danışman hocam sayın Prof. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU'ya ,tecrübesi ve üstün bilgi birikimiyle her zaman destek olan hocam Yrd. Doç. Dr. Serkan DİRLİK'e, değerli katkılarından dolayı Garantisi Bankası Yetenek Yönetimi ve Gelişimi birim yöneticisi Damla ÖZMEN'e, Planlama ve Kariyer Yöneticisi Fatih KESKİN'e, Güney Ege Bölge Müdürü İnanç GÖKÇAYIR'a, HSBC Bankası, Yetenek Yönetimi ve Organizasyonel Gelişim Uzmanı Çağlar AYTAÇ'a, Türkiye Finans İşe Alım ve Kariyer Yöneticisi Mirsat ÖĞRETMENOĞLU'na, Finans Bank Ege 1 Bölge Müdürü Tuncay AŞIK'a, ve isminin açıklanmasını istemeyen diğer banka yöneticileri ve yetkililerine, çalışmalarım boyunca beni her zaman destekleyen babam Rifat KARABIYIK'a, annem Güner KARABIYIK'a, çok sevgili kardeşlerim Sibel, Bülent, Suat KARABIYIK'a ve hayatımın en büyük destekçisi en değerli varlığım oğlum Batu'ya teşekkürlerimi sunuyorum.



## İÇİNDEKİLER

### SAYFA NO

ÖZET .....	I
ABSTRACT.....	II
ÖNSÖZ .....	IV
İÇİNDEKİLER .....	V
TABLOLAR LİSTESİ.....	VIII
KISALTMALAR LİSTESİ .....	IX
GİRİŞ .....	1
BÖLÜM I.....	2
1.1 YETENEK ve YETENEK YÖNETİMİ .....	2
1.1.1 Yetenek Tanımı ve Yetenek Yönetimi .....	6
1.1.2 Yetenek – Bilgi ve Beceri İlişkisi.....	8
1.1.3 Yeterlilik, Alışkanlık, Tutum, Güdü ve Verimliliğin Yetenekle Bağlantısı	9
1.1.4 Yeteneğin Performans Açısından Önemi .....	11
1.1.5 Kritik Yetenek .....	11
1.1.6 Yetenekli Çalışan.....	12
1.1.7 Yetenekli Çalışanların Özellikleri .....	12
1.1.8 Pareto Kuralı ve Yetenekli Çalışanlar .....	14
1.1.9 Yetenek Savaşları Olgusu.....	14
1.1.9.1 Yetenek Savaşları Tarihsel Süreci.....	14
1.1.9.2 Yetenek Savaşlarına Zemin Hazırlayan Nedenler.....	20
1.2 YETENEK YÖNETİMİ'NİN TEMELLERİ VE UYGULAMA ESASLARI	27
1.2.1 Yetenek Yönetimi'nde Kritik Unsurlar.....	27
1.2.2. Yetenek Yönetimi'nde Sorumluluk Paylaşımı .....	28
1.2.3. Yetenek Yönetimi'nde Stratejinin Belirlenmesi.....	29

1.2.4. Yetenek Yönetimi Uygulamaları.....	30
1.2.4.1. Organizasyonlarda Kritik Pozisyonların ve Yetkinliklerin Belirlenmesi .....	30
1.2.4.2. Yeteneklerin Tanınması ve Çalışanların Sınıflandırılması.....	31
1.2.4.3. Yeteneklerin Seçilmesi ve Değerlendirilmesi.....	32
1.2.4.4. Performans Yönetim Sistemi ve Potansiyel Belirleme-Yönetme Çalışmaları .....	32
1.2.4.5. Yetenekleri Geliştirecek Eğitim / Gelişim Programlarının Yapılandırılması.....	35
1.2.5 Yeteneklerin Cezbedilmesi (Attraction) ve Çalışan Değeri Yaratma (Employee Value Proposition ) .....	35
1.2.5.1 Çalışan Değeri Yaratmada Kurumsal İtibar .....	36
1.2.5.2 Çalışan Değeri Yaratmada Yüksek Performansa Dayalı Kurum Kültürü Oluşturmak.....	37
1.2.5.3 Çalışan Değeri Yaratmada İç Marka Yaratma .....	38
1.2.5.4 Yeteneklerin Seçilmesi .....	39
1.2.5.5 Yeteneklerin Elde Tutulması (Retention).....	45
1.2.5.5.1 Çalışan Kaybetme Maliyeti.....	46
1.2.5.5.2 Kariyer Yönetimi ve Kişisel Kariyer Gelişim Planları .....	47
1.2.5.5.3 Yeteneklerin Eğitimi ve Geliştirilmesi, Koçluk Ve Mentorluk ...	49
1.2.5.5.4 Yeteneklerin Ücretlendirilmesi .....	50
1.2.5.5.5 360 Derece Geri Bildirim.....	52
1.2.5.5.6 İş-Yaşam Dengesi Programları .....	52
1.2.5.6. Yeteneklerin Ücretlendirilmesi, Motivasyonu ve Sağlanan Ek Faydalar.....	53
1.3. Yetenek Yönetimi Anlayışında Dünyadaki Son Trendler.....	54
BÖLÜM II .....	56

ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAPSAMINDA YETENEK YÖNETİMİ.....	56
2.1. YETENEK YÖNETİMİ'NİN İLİŞKİLİ OLDUĞU ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI .....	58
2.2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve YETENEK YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ .....	60
2.2.1 Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları İlişkisi.....	61
2.2.2 Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Uygulamaları .....	61
2.2.3 İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Stratejik Bir Değer Olarak İnsan ve Yetenek Kavramlarının Önemi .....	62
2.2.4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Yetenek Yönetimi'nin Rolü. 63	
BÖLÜM III .....	64
YÖNTEM .....	64
3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi .....	64
3.2. Araştırmanın Stratejisi .....	64
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	65
3. 4. Evren ve Örneklem.....	65
3. 5. Verilerin Toplama Aracı .....	66
3. 6. Verilerin Toplanması.....	66
3.7. Verilerin Çözümlemesi .....	67
3.8. Bulgular .....	67
BÖLÜM IV .....	80
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	80
4.1. SONUÇLAR .....	80
4.2. ÖNERİLER.....	83
KAYNAKÇA.....	85
ÖZGEÇMİŞ .....	94

**TABLolar LİSTESİ****SAYFA NO**

Tablo 2.1 Bankalar ve Özellikleri.....	65
Tablo 2.2 Görüşülen Banka Uzmanları Demografik Bilgileri.....	66
Tablo 3.1 Genel İşe Alım Süreci.....	68
Tablo 3.2 Genel Performans Değerlendirme Şekli.....	70
Tablo 3.3 Genel Kariyer Planlama Şekli.....	73
Tablo 3.4 Sosyal Haklar.....	75
Tablo 3.5 Eğitim Faaliyetleri.....	77

## KISALTMALAR LİSTESİ

DM: Değerlendirme Merkezi

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

MVP: Most Valuable Performance

CIO: Chief Information Officer

OSYM: Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi

YY: Yetenek Yönetimi



## GİRİŞ

Günümüzde işletmeler devamlılığını sağlamak için dünyadaki hızlı değişime ayak uydurması gerekmektedir. Bu gelişen ve değişken piyasa şartlarında işletmeler, rekabet ettikleri işletmelerden geri kalmamak için sürekli yaratıcı ve farklı fikirler geliştirmeli ve kendilerini yenilemelidirler. Bu yeniliği gerçekleştirmek için farklı yollar olmasına karşın en etkili yöntemlerden biri şüphesiz, yetenekli çalışanların işletmede istihdamını sağlamak, kurum içinde devamlılığını sağlamak ve onların verimli bir şekilde çalışmasını sağlamayı başarmaktır. Bu nedenle, işletmeler günümüz rekabet şartlarında başarılı olması için yetenekli iş gücüne sahip olması gerekmektedir.

21. yüzyıl iş dünyasında yetenekli personelin istihdamı konusunda işletmeler arasında yoğun bir çekişme vardır. Bu durum işletmeler arasında yetenek savaşlarını çıkmasına sebep olmuştur. İşletmeler arasında yetenek savaşlarının yanı sıra işletme içinde, yeteneğin doğru ve etkili yönetimini de zorunlu kılınmıştır. Gelenen bu noktada, insan kaynakları yönetiminde de yeni bir döneme girilmiş, insanların yönetiminden ziyade yeteneklerin yönetimine doğru hızlı bir dönüşüm başlamıştır.

Başlangıç yıllarında iş gücü, daha sonraki yıllarda personel yönetimi olarak adlandırılan insan yönetimi daha sonra insan kaynakları olarak anılmaya başlanmıştır (Akoğlan Kozak, 2009). Günümüz iş dünyasında ise insan kaynakları yönetimine yeni bir akış açısı kazandıran yetenek yönetimi kavramı ön plana çıkmaktadır.

Literatür incelendiğinde, Yetenek Yönetimi uygulamaları içinde zikredilen nitelikli işgörenlerin cezbedilmesi, işe alınması, seçilmesi, kariyerlerinin planlanması, etkin şekilde yönetilmesi ve elde tutulması gibi uygulamalar, İKY'nin temel fonksiyonları içinde yer almaktadır (Alayoğlu, 2010).

## BÖLÜM I

### 1.1 YETENEK ve YETENEK YÖNETİMİ

Sosyo-ekonomik gelişme sürecinde, toplumlar ilkel toplumdaki, tarım toplumu, daha sonra da sanayi toplumuna doğru geçiş yapmışlardır. Sanayi toplumunda makineler önemli bir yer işgal etmiş, insan gücünün yerini makineler almış, yöneticiler ise artan talebi karşılamak için iş ile ilgilenmiş, planlamış, organize ve kontrol etmişlerdir. Ancak, artan teknoloji ile beraber insan unsurunun göz ardı edilmemesi gereği de ortaya çıkmıştır. 1980'li yıllarda bilgi çağı kavramı ortaya çıkmış, işletmelerin değerlerini arttırmak için, maddi sermayeden çok zihinsel sermayeye önem vermeleri gerektiğini ifade etmiştir. Böylece ortaya çıkan bilgi toplumu, değişimi de beraberinde getirmiştir. Bilgi toplumunda, aktif nüfus içinde tarım ve sanayinin payı azalmakta, hizmetler sektörünün payı artmakta ve bilgili, nitelikli insana gereksinim duyulmaktadır (Aktan ve Tunç, 1998).

Bilgi ekonomisine geçiş ile birlikte, nitelikli işgücüne artan ihtiyaç, bunun yanında rekabette üstünlük yaratmak isteyen firmaların, bu üstünlüğü yaratmalarını ve korumalarını sağlayacak kritik öneme sahip çalışanları bünyelerine katmak ve elde tutmak için verdikleri mücadele yetenek savaşlarının temelini oluşturmaktadır (Ceylan, 2007).

Bilgi ekonomisinin en temel yapı taşlarından biri şüphesiz bankalardır. Bankalar dünya finans sektörünün en temel yapı taşıdır. Günümüz küresel iş dünyasında en büyük sermaye rekabet, ileri teknoloji ya da pazar payı alanında değil yetenekli çalışanı bulma anlamında yaşanmaktadır. Hizmete dayalı bilgi ekonomisinde kazanan en yetenekli insanları bir araya getirebilen şirketlerdir. Bankacılık sektörünün dinamikleşen dünyasında bunu sağlamanın yolu insan kaynağına yatırım yapmaktan ve insan kaynakları alanında fark yaratacak yöneticilerin istihdam edilmesi ve bu bölümde çalışanların insan kaynakları alanında en iyi uygulamalar konusunda eğitilmeleri gerekmektedir. Banka gibi hizmet yoğun sektörlerde çalışanların yetenekleri oldukça önemlidir. Özellikle çalışma performansı ile standart bir çalışandan öne çıkan yetenekli çalışanların iş yerinde sürekliliği sağlanarak karlılığın ve verimin maksimize edilmesi hedeflenir. Bunun içinde

yetenekli çalışanların bulunup işe yerleştirilmesi, iş yerine sağdık, verimliliği yüksek çalışanlarını istihdam etmek ve sürekliliğini sağlamak önemli bir yönetim becerisidir.

Tuğray Kaynak, Organizasyonel davranış adlı kitabında performans ile yetenek arasında doğrusal bir ilişki kurmuştur. Buna göre, bireysel yetenek yönetim açısından bir veridir ve performans ile ilişkilendirildiğinde diyebiliriz ki, “performans, dolayısıyla verimlilik yeteneğin doğrusal bir fonksiyonudur. Performans derecesini sadece yetenekten bağımlı kabul edersek, diyebiliriz ki, performans, “doğuştan kazanılmış + sonradan eğitim ve deneyimle geliştirilmiş yetenekler bütünüdür (Kaynak, 1990).

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 üst %3'lük dilimde bulunan satışçıların ortalamadan %250 daha verimli olduğunu keşfetmiştir (Ulrich, 2009).

Bu doğrultuda yetenek yönetimi kavramını açıklamada çalışmamıza rehber olacak “yetenekli” tanımı; “Rekabet üstünlüğü yaratmada kritik öneme sahip, çağın gereksinimlerini karşılayacak düzeyde bilgi ve nitelik sahibi, yüksek potansiyelli, ortalamanın üstünde, hatta üst düzeyde verim sergileyebilecekleri öngörülen, uyum kabiliyeti yüksek bireyler” şeklinde olacaktır (Ceylan, 2007).

Ulusal sınırların kalktığı, bölgesel bütünleşmelerin görüldüğü, sermayenin vatansızlaştığı ve bilgiye sahip olmanın bir avantaj olduğu bir dönemi yaşamaktayız. Özellikle 1980'lerde hızlanan bu değişim ekonomik hayatı etkilediği gibi sosyal ve siyasi hayatı da etkilemiştir. Ayrıca emeğin yapısında ve çalışma koşullarını da etkilemiş ve değişimine neden olmuştur. Montaj hattı vasıfsız işçi yerine, kendi başına karar verebilen, düzensiz çalışma saatlerinde çalışan bilgiye sahip vasıflı denen işgücü ortaya çıkmaktadır. Bilgiyi kullanabilen, üretebilen vasıflı işçi, aranan işgücü olmuştur. Yeni dönem ekonomide hizmet sektörü ön plana çıkmıştır. Kol gücüne dayalı imalat sanayi sektörü oranı gelişmiş ülkelerde, teknolojinin



gelişmesiyle, oldukça azalmıştır. Hizmet sektöründe istihdam edilen işgücü nitelikli işgücü olmaktadır<sup>1</sup>.

Gelişmiş ülkelerde artan yaşam süresi, azalan doğum oranları, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ise hızlı nüfus artışı, genel nüfusun yaş dağılımını değiştirmiştir. Küresel açıdan dünya genelindeki nüfus dağılımını incelediğimizde yaşlı nüfusun arttığını görmekteyiz. İşletmelerin yetenek rekabetinde kazanabilmeleri için genç nüfusa olan ihtiyacı yüksektir. Araştırmalar, önümüzdeki birkaç yıl içinde emekli olan çalışanların yerine geçecek aynı sayıda çalışan bulunamayacağını göstermektedir. Nitelikli işgücünün her geçen gün azalması nedeniyle işletmeler sahip oldukları yetenekli çalışanları elde tutmakta zorlanmakta, yetenek rekabetine zemin hazırlamaktadır (Uysal, 2010).

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 (Demircioğlu, 2010).

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. 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

<sup>1</sup> <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=65&cilt=3&sayi=2&yil=2001>, Erişim Tarihi: 17.09.2013.

bilişim teknolojileri kullanıcılarını kapsamaktadır. 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 içerisinde girmektedir (Demircioğlu, 2010).

“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 (Doğan ve Demirel, 2008).

İşletmeler bir taraftan, en önemli kaynağı olan “insan”ı kendisine katmak, gelişimini sağlamak, amaçları doğrultusunda en yüksek seviyede verim elde etmek ve bağlılığını sağlamak durumunda iken; diğer taraftan da organizasyonda üretilen bilgi, deneyim ve bütünde oluşan işletme değerlerinin kişiye bağlı olarak kalmasını önlemek, açık iletişim ve paylaşım ortamlarında bu değerlerin sürekliliğini sağlamak, bilgiyi düzenli şekilde kayıt altına almak ve gerek duyulduğunda kişilerin ulaşmasını sağlamak durumundadır (Demircioğlu, 2010).

Günümüz küresel iş dünyasında en büyük rekabet sermaye, ileri teknoloji ya da pazar payı alanında değil, yetenekli çalışanı bulma anlamında yaşanmaktadır. Hizmete dayalı bilgi ekonomisinde kazanan, en yetenekli insanları bir araya getirebilen şirketlerdir. Dünyamızın yaşadığı geri dönülemez değişimler işverenle personel arasındaki ilişkiye yeni bir biçim kazandırırken bu değişimleri anlayıp onlara ayak uydurabilen işletmeler başarılı olmaktadır. Bu süreçte işletmeler yetenekli insanları kendilerine çekip, onları şirketlerinde tutmakta zorluklar yaşamaktadır (Ceylan, 2007).



Yetenekli çalışanları işletmeye çekmek doğru insanlara doğru mesajı verebilmeyi gerekli kılar. Bu süreçte işletmeler açısından yetenekleri cezbetmek için hedeflenen yetenekli aday kitlesini iyi tanımlamak, aranan özellikleri açıkça belirlemek ve kurumsal iletişim araçlarını verimli kullanmak son derece önemlidir. Yetenekli insanları cezbetmek ileride ele alacağımız elde tutma uygulamalarında da etkili bir adımdır (Atlı, 2010).

### 1.1.1 Yetenek Tanımı ve Yetenek Yönetimi

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde “yetenek”, farklı şekillerde tanımlanmaktadır:

- Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet
- Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite

Prof. Dr. İlhan Erdoğan ‘İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik kitabında yeteneği şu şekilde tanımlamıştır; “Yetenek, kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümlenebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerinin tamamıdır. Bu durumda yetenek, bireylerin davranışlarını düzenlemede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak düşünülebilir.” (Erdoğan, 1987).

İnsan kabiliyetli olan yeteneklerin doğru işte, doğru beceriyle etkin kullanılması şüphesiz o işle ilgili fark yaratan önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. O halde yeteneğin doğru kullanılması için yeteneğin doğru yönetilmesi gerekmektedir. Bu durumda da “Yetenek Yönetimi” kavramı karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramla ilgili birçok tanım vardır. Onlardan bazıları;

“Yetenek yönetimi, işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda doğru işgörenlerin, doğru zamanda, doğru işlerde ve doğru uygulamaları yapabilmelerinin sağlanmasıdır” (Mucha, 2004).

Yetenek yönetimi işletme çalışanlarının uzun vadede doğru işlerde, doğru zamanda kullanılmasıdır (Baum, 2008).

“Yetenek yönetimi, bir konular kümesi değil, bir perspektif veya anlayıştır.” (Creelman, 2004).

“Yetenek yönetimi, işletmenin bütün kademelerindeki yöneticiler arasında işbirliği ve iletişimi gerektiren; işgücü planlaması, personel alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, başarı planlaması, performans değerlendirme, sahip olunan yeteneklerin elde tutulması gibi çeşitli aşamaları içeren ve günümüzde birçok işletmenin zorunlu olarak karşısına çıkmaya başlayan bir yaklaşımdır” (McCauley ve Wakefield, 2006). “Yetenek yönetimi, şirketin karşılaştığı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için, ihtiyaç duyduğu yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde ‘insan kaynağı’nın yer aldığı bir yönetim sürecidir” (Çırpan ve Şen, 2009).

Başarılı bir yetenek yönetimi süreci; işgücü planlaması, yeteneklerin kazanılması, yeteneklerin işletmeye bağlanması, yeteneklerin geliştirilmesi, yeteneklerin doğru pozisyonlara atanması, yeteneklerin yönetilmesi ve yeteneklerin işletmede tutulmasından oluşur (Watson, 2008).

Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere bu yaklaşım, YY sürecine ilişkin bütün uygulamaların, işletmenin stratejilerini de dikkate alarak, belirlenen hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunacak şekilde ve entegre olarak yürütülmesini ifade etmektedir. Buradan hareketle, genel anlamda bir tanım yapılacak olursa; yetenek yönetimi, işletmenin rekabet stratejisini destekleyecek işgücü planının yapılması, mevcut yeteneklerinin analiz edilerek ihtiyaç duyulan ilave yeteneklerin belirlenmesi, bu ihtiyaçları karşılayacak olan nitelikli işgören adaylarının cezbedilebilmesi için uygun çalışma ortamının oluşturulması, doğru adayların istihdam edilmesi, var olan yeteneklerinin geliştirilmesi ve elde tutulmalarını sağlanmasına yönelik stratejik temelli İKY faaliyetlerini kapsayan bir süreçtir (Alayoğlu, 2010).

### 1.1.2 Yetenek – Bilgi ve Beceri İlişkisi

“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 zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü,
- Genel olarak ve ilk sezi durumunda zihnin kavradığı temel düşünceler
- Kurallarda yararlanarak kişinin veriye yönelttiği anlam olarak açıklanmaktadır.

Türk Dil Kurumu beceriyi; bir kimsenin bedensel ya da düşünsel bir çaba göstererek bir işi kolaylık ve ustalıklı yapabilmesi, kişinin yatkınlık ve öğrenimine bağlı olarak bir işi başarma veya bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği olarak tanımlamaktadır.

Beceri, belirli bir fiziksel ya da zihinsel görevi (eylemi) yerine getirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Zihinsel ya da bilişsel beceri yetkinlikleri analitik (bilgi işleme, neden sonuç ilişkisi kurabilme, bilgileri organize edebilme) ve kavramsal düşünme (karmaşık veriler içindeki kalıpları ve modelleri görebilme) gibi yetenekleri içermektedir. Yetenek kavramı doğuştan getirilen birtakım yapabilirliklere işaret ederken; beceri, var olan yeteneklerin üzerine sonradan öğrenilenlerin eklenmesiyle biçimlenmektedir (Tak ve diğ., 2007).

Beceri zaman içerisinde deneme yanılma yoluyla, eğitimle, okul veya kurslarla belirli edinimleri kazanmaz. Beceride yapma önemlidir. Örneğin, güzel yazı yazma, güzel konuşma, matematik işlemleri hızlı yapma, hızlı daktilo yazma, insanları hoş karşılama ve onlara iltifat etme, güzel resim çizme, güzel şarkı söyleme becerileri tanımlar. Beceri kavramı ile yatkınlık kavramı bazen aynı anlamda kullanılır. Yatkınlık becerileri sergilemeye eğilimli değildir. Beceride somut özellikler ağırlıklıdır, gözlenebilir kanıtlar vardır. Beceri alanları sayılamayacak kadar geniştir ve beceride performans vardır. Sonuçlar görülebilir niteliktedir ve ortadır. Başkaca bir şey söylemeye gerek yoktur. Yetenekler genelde kalıtsaldır. Yetenek potansiyel olarak yapabilme kabiliyetini gösterir. Örneğin sözel yetenek, sayısal yetenek, ikna



etme yeteneği, algılama yeteneği, ilişki kurma yeteneği potansiyel olarak pek çok alanda kişinin bazı şeyleri yapabileceği anlamına gelir. Yetenek kavramı beceri kavramı ile çok yakından alakalıdır. Pek çok durumda bir başarımın yetenek mi yoksa beceri mi olduğu konusu tam olarak netleştirilmez. Yetenek hamdır, geneldir, geniştir, kapsamlıdır, spesifik bir beceriyle sınırlandırılmaz. Birçok ilgili beceri bir araya gelerek yeteneği oluşturur. Yeteneğin sergilenmesi veya kanıtlanması için onu ortaya koyacak bazı becerilerin sergilenmesi gerekir. Yetenek genel bir özür. Bir insan birden çok konuda, sadece belirli bir konuda veya bir grup konuda yetenekli olabilir. Okullarından yeni mezun olmuş gençlerde beceri değil yetenek araştırılır. Öğrenci okulda birçok şeyi öğrenmiştir. Bunların sentezi bir şekilde onun yeteneğine yansımış olmalıdır. Soyut değerlendirme kabiliyeti yetenekle ilgilidir ve yetenek büyük ölçüde akademiktir. Örneğin sözel yetenek, sayısal yetenek, üç boyutlu düzlemsel yetenek fiili becerilere değil bütünüyle zihnin kullanılmasına ve düşünme yetilerine dayanır. Ham, işlenmemiş yetenekler büyük ölçüde doğuştan gelir. Yetenekler eğitimle geliştirilse bile doğuştan gelen güçlü bir öz varlığını her zaman korumaya devam edecektir<sup>2</sup>.

### 1.1.3 Yeterlilik, Alışkanlık, Tutum, Güdü ve Verimliliğin Yetenekle Bağlantısı

Yeterlilik, çalışanın iyi performans için motive olmasını engelleyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetenek ve beceri boyutlarından oluşan yeterlilikte, yetenek, bireyin herhangi bir durum veya düşünceyi anlayabilme, üstesinden gelebilmesini ifade eder. Beceri ise yine bireyin o an içinde bulunduğu ortamdaki durum veya düşünceyi anlayabilme ve üstesinden gelebilmesini ifade etmektedir. Beceri düzeyi, bireyin şimdiki durumda nasıl bir performans gösterebileceği hakkında iyi bir göstergedir. Yetenek düzeyi ise, bireyin yeni kavramlara, durumlara, farklı işlere nasıl uyum sağlayabileceğinin göstergesidir. Çalışan seçme ve yerleştirmede işin gerektirdiği beceri ve yetenek düzeylerinin kişide ne ölçüde bulunduğunu bilmek karar için yararlı olacaktır. Çalışanda işi yapabilmek için gerekli yeterlilik yoksa performans istenilen düzeyde olmayacaktır. Çalışanın kendisi de bunun bilincindeyse daha iyi bir performans için motive olamaz (Sadullah, 2009).

<sup>2</sup> <http://www.abuyum.com/psikoteknik-ve-uygulama-alanlari-hk-makale/118/Page.aspx>, Erişim Tarihi:12.09.2013

Genel olarak tutum (davranış), bireyin çevresindeki herhangi bir konuya (canlı ya da cansız) karşı sahip olduğu bir tepki ön eğilimini 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 (Tekarslan, 2000).

Tutum, bireyin belirli kişi, kurum ve objelerle ilgili olarak zihinde oluşturduğu düzenlenmiş bir inanç ve düşünce sistemidir. Bireyin bir konu ile ilgili tutumu, o konudaki davranışını şekillendiren önemli bir öğedir. Örneğin bireyin ekip çalışması konusunda gerekli bilgiye sahip olması ve o konuda beceri kazanmış olması, o konuda yetkinleşmesi için yeterli olmamaktadır. Çünkü bireyin bilgi ve becerisinin gözlemlenebilir davranışa dönüştürülmesi gerekmektedir. Eğer birey ekip çalışmasını işbirliğinin sinerjisinden yararlanarak daha başarılı sonuçlar alma olarak algılayorsa bilgi ve becerisini o yönde kullanarak davranışa dönüştürecek, aksine başkalarının kendi performansını düşüreceği yönünde bir düşünce sistemi geliştirmişse davranışlarında bu konudaki bilgi ve becerisi kullanım alanı bulamayacaktır (Sağır, 2006).

Alışkanlık kavramı da, tutum kavramıyla birlikte ele alınarak değerlendirilebilir. Alışkanlık, bir edim ya da etki karşısında canlı bir varlığın kazanmış olduğu değişmez tutum şeklinde açıklanmaktadır<sup>3</sup>.

Yetenek terimi, bir kimsenin üstesinden gelebileceği şeyi veya potansiyel gücünü belirler; hâlbuki 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 (Eren, 2001).

<sup>3</sup> <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 10.10.2013.



#### 1.1.4 Yeteneğin Performans Açısından Önemi

Yetkinlik, belirli bir işi başarıyla yapabilmek için gerekli bilgi, beceri, tutum ve davranışlar olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla yetkinlik başarılı performansı sağlayacak karakteristiklerdir (Rothwell, 2003).

Performans, genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Tarım, 2003).

Tuğray Kaynak, Organizasyonel davranış adlı kitabında performans ile yetenek arasında doğrusal bir ilişki kurmuştur. Buna göre, bireysel yetenek yönetim açısından bir veridir ve performans ile ilişkilendirildiğinde diyebiliriz ki, “performans, dolayısıyla verimlilik yeteneğin doğrusal bir fonksiyonudur. Performans derecesini sadece yetenekten bağımlı kabul edersek, diyebiliriz ki, performans, “doğuştan kazanılmış + sonradan eğitim ve deneyimle geliştirilmiş yetenekler bütünüdür (Kaynak, 1990).

#### 1.1.5 Kritik Yetenek

Araştırma ve denetim şirketi Deloitte’un “Hangi Konuda Yetenekli Olduğunuzu Biliyor musunuz?” raporunda bu sorun ele alınmakta ve “kritik yetenek” diye bir kavramdan bahsedilmektedir. Kritik yetenek; “Şirketin iş performansında çok yüksek oranda pay sahibi olan, müşteriler ile hissedarlar için de ortalamanın üzerinde değer yaratan grup ve bireyler” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu insanlar olmadan, örgütlerin stratejilerini hayata geçiremeyeceklerinin altı çizilmekte ve kritik yetenekli insanın, mutlaka şirketin en tepesindeki yöneticiler olması gerektiği vurgulanmaktadır. Tam tersine belki de şirketin faaliyet raporlarında hiç adı geçmeyen gizli kahramanlar da kritik yetenek olabilir. Örneğin bir ilaç şirketinin laboratuvarında çalışan bilim adamı, bir otomotiv devinin yaratıcı tasarımcısı, bir perakende zincirinin olağanüstü başarılı mağaza yöneticisi vs. gibi. Yetenek yönetimi kavramını anlamada ‘kritik yetenek’ kavramı önem taşımaktadır (Sonnenfeld, 2007).



### 1.1.6 Yetenekli Çalışan

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 üst %3'lük dilimde bulunan satışçıların ortalamadan %250 daha verimli olduğunu keşfetmiştir (Ulrich,2009).

Bu doğrultuda yetenek yönetimi kavramını açıklamada çalışmamıza rehber olacak “yetenekli” tanımı; “Rekabet üstünlüğü yaratmada kritik öneme sahip, çağın gereksinimlerini karşılayacak düzeyde bilgi ve nitelik sahibi, yüksek potansiyelli, ortalamanın üstünde, hatta üst düzeyde verim sergileyebilecekleri öngörülen, uyum kabiliyeti yüksek bireyler” şeklinde olacaktır (Ceylan,2007).

### 1.1.7 Yetenekli Çalışanların Özellikleri

Yönetici koçluğu, liderlik geliştirme strateji danışmanlığı alanında 25 yıllık deneyime sahip olan iki isim Margeret Butteris ve Bill Roiter, yazdıkları “Corporate MVP's: Managing Your Company's Most Valuable Performers” isimli kitapta yüksek potansiyel sahibi çalışanları ‘Kurumların En Değerli Çalışanları’ olarak tanımlamakta ve özelliklerini şöyle sıralamaktadır<sup>4</sup>;

En Değerlilerin Sekiz Özelliği;

1. Değişim ve gelişim sürekli; Sürekli değişir ve gelişirler. Devamlı olarak aynı şekilde davranmazlar.
2. Yeni yetenekleri çekerler; Yeni yetenekleri çekmede çok başarılıdırlar. İnsanlar onlarla çalışmak ister.

<sup>4</sup> <http://www.capital.com.tr/en-degerliler-nasil-bulunur-haberler/18048.aspx>,  
13.09.2013.

3. Her koşulda başarılıdırlar; Her yerde başarılı olabilirler. Her türlü kültür ve çevrede bu çalışanlar başarıyı yakalayabilir. Çalışacakları şirketleri dikkatle seçerler ama neredeyse her yerde zaten başarılı olma potansiyelleri vardır.
4. Şirketin büyükelçileridir; Şirketi gerçekten de çok iyi temsil ederler. İnsanlar bu kişilerle çalışmaktan keyif alırlar.
5. Kısıtlanmaya gelemeyizler; Sürekli öğrenmek ve gelişmek isterler. Hareket edemedikleri, kısıtlandıkları yerlerden nefret ederler.
6. İyi rol modeli olurlar; Sadece kendilerini geliştirmekle kalmazlar, diğer insanları da geliştirmek isterler. Diğerlerine çok iyi rol modeli olurlar.
7. Güven kazanmayı başarırlar; Diğerlerinin güvenini kazanırlar. Pek çok insan MVP (Most Valuable Performers)'leri kıskanır. Özellikle de yöneticiler MVP'lerin başarılarından nefret ederler ve onları bastırmaya çalışırlar.
8. İyi takım oyuncularındır; Şirket için değer yaratırlar. Hepsi iyi birer takım oyuncusudur. Sadece kendileri için değil, şirketin iyiliği için de çalışırlar. Yerinde sayan projelere son verme konusunda cesaretleri vardır.

İşletmelerin yetenekli çalışanlarda aradıkları özellikleri şöyledir (Altınöz, 2010):

- İnisiyatif kullanma,
- Yeni fikirler geliştirebilme,
- Kişiler arası etkinlik sağlama,
- Öğrenme isteği ve becerisine sahip olma,
- Pazara odaklanabilme,
- Takım çalışmasına yatkın olma,
- Yaptığı işle ilgili anlam yaratma,
- Liderlik vasıfları gösterebilme,
- Değişim ile başa çıkabilme,
- Değişimi yönetebilme,
- Öğrendiğini paylaşma, etkin iletişim kurma.

Bu özelliklere sahip çalışanların, işletme hedeflerine kolay şekilde uyum sağlayıp, bu hedefler doğrultusunda yönlenebilecekleri açıktır.

### 1.1.8 Pareto Kuralı ve Yetenekli Çalışanlar

Pareto ilkesi (80-20 kuralı, önemli azın yasası ve etken seyrekliği ilkesi olarak da bilinir) der ki, çoğu olay için, etkilerin kabaca % 80'i etkenlerin % 20'sinden kaynaklanır. İş yönetimi düşünürü Joseph Juran bu ilkeyi önermiş ve İtalya'nın % 80 arazisinin sahibinin nüfusun % 20'si olduğunu gözleyen İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto'nun adıyla isimlendirmiştir. İş dünyasında yaygın bir kuraldır; örneğin "satışların % 80'i müşterilerin % 20'sinden gelir." Matematiksel olarak, yeterince büyük bir sayıda katılımcının paylaştığı bir şey olması durumunda, her zaman 50 ile 100 arasında öyle bir k sayısı olacaktır ki % k, % (100 - k) katılımcı tarafından paylaşılmış olsun. Fakat k, eşit dağılım olan 50'den, küçük sayıda katılımcının kaynakların neredeyse tamamına sahip olduğu 100'e kadar değişebilir. 80 sayısı ile ilgili özel bir durum yoktur, fakat çoğu sistemde dağılımda dengesizliğin orta noktası olan bu civarda bir k değeri görülür. Pareto ilkesi, aynı ekonomist, Vilfredo Pareto, tarafından ortaya konulan Pareto verimliliği ile sadece yüzeysel olarak ilgilidir. Pareto her iki kavramı da nüfustaki gelir ve zenginlik dağılımı bağlamında geliştirmiştir<sup>5</sup>.

Microsoft'un kurucusu Bill Gates'in en değerli çalışanlarla ilgili bir saptaması dikkat çekiyor: "En önemli 20 çalışanımızı şirketten çıkardığınızı düşünelim. Size kesinlikle söyleyebilirim ki son derece önemsiz bir şirket haline geliriz"<sup>6</sup>.

### 1.1.9 Yetenek Savaşları Olgusu

#### 1.1.9.1 Yetenek Savaşları Tarihsel Süreci

Yetenek Savaşları diye adlandırdığımız kavramın doğuşu, 1980'lerde "Bilgi Çağı'nın doğumuyla paralel olarak başlamıştır. Bilgi çağı, servet yaratmada bilginin

<sup>5</sup> [http://tr.wikipedia.org/wiki/Pareto\\_%C4%B0lkesi](http://tr.wikipedia.org/wiki/Pareto_%C4%B0lkesi), Erişim Tarihi: 13.09.2013.

<sup>6</sup> <http://www.capital.com.tr/en-degerliler-nasil-bulunur-haberler/18048.aspx>, Erişim Tarihi: 13.09.2013.



öne geçtiği dönemi tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Böylece maddi sermayenin yerini zihinsel sermaye almıştır. Zihinsel sermayenin belli bir yere sınırlanmayan yapısı, bütün yönetim ve toplum ilişkilerini değiştirmiştir (Ceylan, 2007).

Özellikle 1980'li yılların ortalarından itibaren gelişmiş ülkelerde işgücünün bir pazar olarak algılanması daha da öne çıkmaktadır. Geleneksel olarak adayların satıcı işletmelerin alıcı oldukları işgücü pazarında roller tersine dönmeye başlamaktadır. Bilginin en önemli yetenek haline geldiği, müşterilerin yetenekleri ödüllendirdiği, farklı nesillerin bir arada bulunduğu ve işletmeye sadakat gibi kavramların zayıfladığı bir yetenek pazarında pazarlama odaklı bir yetenek stratejisi geliştirmenin önemi artmıştır. Söz konusu eğilimin yakın gelecekte belli alanlarda ülkemiz için de geçerli olması uzak bir ihtimal değildir (Erdemir, 2006).

Yetenek yönetimi açısından 1980'li yıllar dönüm noktası niteliği taşımaktadır. Yetenek rekabeti ve yetenek yönetimi kavramları 1990'lı yıllardan itibaren ortaya çıkmış, konuşulmaya ve yazılmaya başlanmış olmasına rağmen, yetenek rekabetinin gerçek anlamda 1980 yılı sonrası iş dünyasında meydana gelen değişimler ve bilgi toplumuna geçiş ile yaşanmaya başladığını söylemek yerinde olacaktır (Ceylan, 2007).

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 entelektüel sermaye almıştır (Demircioğlu, 2010).

### **Yönetim Teorileri ve Çalışma Yaşamında İnsan**

Sosyo-ekonomik gelişme sürecinde, toplumlar ilkel toplumdaki, tarım toplumu, daha sonra da sanayi toplumuna doğru geçiş yapmışlardır. Sanayi toplumunda makineler önemli bir yer işgal etmiş, insan gücünün yerini makineler almış,

yöneticiler ise artan talebi karşılamak için iş ile ilgilenmiş, planlamış, organize ve kontrol etmişlerdir. Ancak, artan teknoloji ile beraber insan unsurunun göz ardı edilmemesi gereği de ortaya çıkmıştır. 1980'li yıllarda bilgi çağı kavramı ortaya çıkmış, işletmelerin değerlerini arttırmak için, maddi sermayeden çok zihinsel sermayeye önem vermeleri gerektiğini ifade etmiştir. Böylece ortaya çıkan bilgi toplumu, değişimi de beraberinde getirmiştir. Bilgi toplumunda, aktif nüfus içinde tarım ve sanayinin payı azalmakta, hizmetler sektörünün payı artmakta ve bilgili, nitelikli insana gereksinim duyulmaktadır (Aktan ve Tunç1998).

İnsan belli teknolojilerin kullanımıyla, ilkel toplumdan tarım toplumuna geçmiştir. İkel toplumda, doğanın verdiğiyle yetinen insan tarım toplumunda ekip-biçerek daha çok üretmeyi başarmıştır. Tarımsal üretimin ana girdisi toprak olmuştur. Sanayi toplumu döneminde, toprağın yerini sermaye malları yani makineler ikame etmiştir. Mekanik düşünce ve bu teknolojinin ürünü olan makineler sanayi toplumunun temel belirleyici unsuru olmuştur<sup>7</sup>.

Sanayi Devrimi, 1765'te buhar makinesinin James Watt tarafından bulunması ve bunun enerji kaynağı olarak kullanılması gibi, yeni teknolojilerin üretimle ilgili ekonomik alanda, artan ölçüde kullanılmasıyla başlamıştır. Sanayi devrimi, ekonomik faaliyetlerin hızla artmasına yol açarak, toplumun tüm alanlarında değişime neden olmuştur. Yeni teknolojilerin üretimde kullanılması ve işbölümü artışıyla üretim ve verimlilik hızla artmıştır (Durdağ, 2006).

Sanayi devrimi ile başlayan süreç içinde yönetim biliminde ilk olarak klasik yönetim teorileriyle karşılaşmaktayız. Organizasyonlarda insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durmuştur. İnsan unsuru daima ikinci planda ele alınmıştır. Maddi faktörler düzenlendikten sonra insanların öngörülen şekil ve doğrultu ve şekilde davranacağı varsayılmıştır. 1929'da yaşanan ekonomik krizle iyice çöken işletmeler yeni yönetim arayışlarına girmişlerdir. Durum böyleyken yeni bir yönetim anlayışı ortaya çıkmış ve döneme hâkim olmuştur. Bu anlayışa Neo-klasik (Yeni Klasik) Yönetim Anlayışı denmiştir. Neoklasik yaklaşım, yönetime yepyeni ilkeler koymaktan ziyade klasik yönetimin boşluk ve eksikliklerini tamamlayıcı mahiyette

<sup>7</sup> <http://bilgitoplumu.blogspot.com/2006/10/bilgi-anda-bilgi-toplumu-ve-bilgi.html>, Erişim Tarihi: 15.09.2013.



bir anlayıştır. Klasik yönetimde eksik olan insanın duygu ve düşünceleri doğrultusunda hareket ettiği gerçeği neoklasik yönetimin başlıca dayanağıdır<sup>8</sup>.

İkinci Dünya Savaşı yıllarından itibaren yönetim konularının ele alınışında yeni bir yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Modern Yönetim Teorisi, sistem ve duruma göre davranışı inceler. Sistem yaklaşımı, yönetim birimlerinin birbiri ile ilişkilerinin niteliğini inceler. Yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartlarıyla ilişkili olarak incelemektedir. Temelde bütünün amacını gerçekleştirme söz konusudur. Önemli olan bütündür, parçalar bütüne katkıda buldukları ölçüde önemlidir. Ancak insan da bir alt sistem olarak sistemin ayrılmaz ve ihmal edilemeyecek önemli bir unsurudur (Koçel, 1993).

Durumsallık yaklaşımına göre ise, örgüt yapısı iç ve dış koşullar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak görülmelidir. Değişik durumlar ve koşullar, yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Her yer ve koşulda klasik yaklaşımın öngördüğü hiyerarşik örgüt yapısı başarılı olamaz. 'En iyi' durumdan duruma değişebilir. Durumsallık yaklaşımının üzerinde önemle durduğu bir koşul, örgütlerin içinde faaliyette buldukları çevre olmuştur. Durumsallık yaklaşımına göre, örgüt yapı ve süreçlerini etkileyen koşullardan biri de teknolojidir. Her teknoloji türü için değişik bir örgüt yapısının uygun olduğu ortaya çıkmıştır (Ceylan, 2007).

Süreç içerisinde teknolojinin artması ve yapıların karmaşıklaşmasıyla birlikte, yönetim düşünceleri çerçevesinde ele aldığımızda, insan faktörünün giderek artan bir öneme sahip olduğunu görüyoruz<sup>9</sup>.

### **Bilgi Toplumu ve Yetenek Savaşlarının Doğuşu**

Bilgi toplumuna geçişin tarihçesi daha kapsamlı analiz edildiğinde, Sanayi Devrimi sonrasında özellikle teknolojik gelişmeler temelinde yaşanan köklü

<sup>8</sup> <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/neoklasik.htm>, Erişim Tarihi: 15.09.2013.

<sup>9</sup> <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/neoklasik.htm>, Erişim Tarihi: 15.09.2013.

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 yanı sıra 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 icat, şüphesiz ki bilgisayarın bulunmasıdır (Demircioğlu, 2010).

Bilgi ekonomisine geçiş ile birlikte, nitelikli işgücüne artan ihtiyaç, bunun yanında rekabette üstünlük yaratmak isteyen firmaların, bu üstünlüğü yaratmalarını ve korumalarını sağlayacak kritik öneme sahip çalışanları bünyelerine katmak ve elde tutmak için verdikleri mücadele yetenek savaşlarının temelini oluşturmaktadır (Ceylan, 2007).

Bilgi Ekonomisi, rekabet avantajını makinelerin ya da teknolojinin üstünlüğünün değil, çalışanların bilgi ve becerilerinin belirlediği tüm işlerden oluşur (Lengnick-Hall, 2004).

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 (Demircioğlu, 2010).

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

sürücüler, finans uzmanları ve muhasebeciler ile IT elemanları (özellikle program yazılımcıları ve geliştirme uzmanları) olarak belirlenmiştir<sup>10</sup>.

### **McKinsey Araştırması**

1997 yılında Mc Kinsey&Company'nin Amerika'da yaptığı, 77 büyük ölçekli, 2000 yılında 35 büyük ölçekli ve 19 orta ölçekli işletmede yaptığı araştırmaların sonuçları (War For Talent 1997 Survey, War For Talent 2000 Survey), yetenekli kişilerin işletme performansı üzerindeki kritik önemini ortaya koyuyordu. Yaklaşık 13000 yönetici üzerinde yapılan araştırma, yüksek performans gösteren işletmelerin, orta derecede performans gösteren işletmelerden yetenek yönetimi konusunda farklı olarak ne yaptıklarını ortaya koymak amacıyla tasarlanmıştı. Amaç işletmelerin nasıl güçlü bir yetenek havuzu oluşturduklarını, en yüksek 200 yönetsel pozisyon için yetenekleri nasıl cezbettiklerini, elde ettiklerini ve geliştirdiklerini, ileri de yönetsel pozisyonlara yükselebilecek genç yetenek hattını nasıl oluşturduklarını anlamak üzere bir yapı tasarlanmıştı (Ceylan, 2007).

1997 yılındaki araştırmaya katılan 6000 uzmandan sadece %23'ü yetenekli insanları işletmelerine çekebildiklerini söylüyor ve sadece %10'u sahip oldukları yüksek potansiyelli çalışanların tümüne yakınına elde tutabildiklerini ifade ediyordu (Hiltrop, 1999).

Yapılan araştırmanın verilerine dayanarak, yüksek düzeyde performans gösteren işletmeleri orta düzey performansa sahip işletmelerden ayıran nokta, iyi şekilde organize edilmiş insan kaynakları süreçleri değil, yetenekli çalışanların önemli olduğuna inanan bir yönetim anlayışının var olmasıdır (Çayan, 2011).

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

<sup>10</sup> [http://files.shareholder.com/downloads/MAN/320693262x0x189693/9adcf817-96cf-4bb3-ac68-038e79d5facf/Talent%20Shortage%20Survey%20Results\\_-\\_2008\\_FINAL.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/MAN/320693262x0x189693/9adcf817-96cf-4bb3-ac68-038e79d5facf/Talent%20Shortage%20Survey%20Results_-_2008_FINAL.pdf), Erişim Tarihi: 15.09.2013.



özetlenirken, yeteneğe olan talebin gitgide artacağı buna karşılık arzın gitgide azalmakta olacağı belirtilmiştir (Demircioğlu, 2010).

### **1.1.9.2 Yetenek Savaşlarına Zemin Hazırlayan Nedenler**

#### **Küreselleşme, Rekabet ve Değişen Örgüt ve İş Yapıları**

20. yüzyılın sonlarında sosyal, ekonomik, politik ve kültürel alanda dünyada esen değişim rüzgârları, 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 (Demircioğlu, 2010).

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, ürünler ve hizmetlere yatırım için dünyanın her yerine sınır tanımaksızın aktarılabilir (Barutçugil, 2004).

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 zekâ, örgüt içerisinde çoklu kariyer haritaları ve kariyer portföyünün geliştirilmesi, bilginin yaratılması, yayılması ve uygulanması biçiminde sayılabilir (Keçecioğlu, 2006).

#### **Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmeler**

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 (Demircioğlu, 2010).

Bilişim endüstrisi ve internet geliştikçe yeni işler ve yeni becerilere gereksinim yaratmaya başladı. Bu yeni beceriler yalnızca bilişim endüstrisi için değil, bilişimin nimetlerinden yararlanan tüm endüstriler için önemli ölçüde kaynak gereksinimi yaratmaya başladı. Tedarikçileri ve müşterileri ile yeni büyüdü dünya ağı üzerinde buluşmayı isteyen tüm işletmelerin, kamu kuruluşlarının ve reklam, tanıtım ve medya kuruluşları da dâhil olmak üzere eski araçlar, işlerini bu yeni medyaya taşıyabilmek ve bu ortamda başarılı olabilmek için yeni tür uzmanlık ve becerilere sahip bir işgücüne sahip olmaları gerektiğini açıkça gördüler. Eski çalışanlarını bu konuda eğitmek ve yeni uzmanlar kiralamak durumunda olduklarını kavradılar. Avrupa Birliği düzeyinde 2000 yılına bakıldığında internet ve bilişim alanlarında kullanım ve iş geliştirmeye yönelik iş talebinin 14,5 milyon eşdeğer iş birimi olduğunu, bunun 10,4 milyonunun BT (Bilgi teknolojileri) becerileri, 2,8 milyonunun elektronik iş (e-business) becerileri ve 1,3 milyonunun çağrı merkezi profesyonelleri için olduğu EITO (European Information Technology Observatory) Başkanı Bruno Lamborghini tarafından Eylül 2000'de açıklandı (Ceylan, 2007).

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 (Demircioğlu, 2010).

### **İşgücü Hareketliliği**

Küreselleşme ve teknolojik ilerlemeyle gerek coğrafik gerekse kültürel sınırlar ortadan kalkmış ve işgücü hareketliliğini değiştirmiştir. Küresel işgücü rekabeti ve sınır hareketi, göç engellerinin azalmasıyla ve insanların ülkeleri dışında çalışmak istemesiyle mümkün hale gelmiştir. Mavi yakalı olarak adlandırılan emek yoğun işgücü arasındaki hareketliliğin, vasıflı çalışanlara göre daha az olduğu ifade



edilmektedir. Vasıflı işgücünün akışı, gelişmekte olan ülkelerden gelişmiş ülkelere doğrudur. Bu akış gelişmiş ülkelerdeki vasıflı işgücünü olumsuz etkilemekte, işletmeler daha düşük maliyetli olan göçmenleri tercih etmektedir (Çayan, 2011).

Ulusal sınırların kalktığı, bölgesel bütünleşmelerin görüldüğü, sermayenin vatansızlaştığı ve bilgiye sahip olmanın bir avantaj olduğu bir dönemi yaşamaktayız. Özellikle 1980'lerde hızlanan bu değişim ekonomik hayatı etkilediği gibi sosyal ve siyasi hayatı da etkilemiştir. Ayrıca emeğin yapısında ve çalışma koşullarını da etkilemiş ve değişimine neden olmuştur. Montaj hattı vasıfsız işçi yerine, kendi başına karar verebilen, düzensiz çalışma saatlerinde çalışan bilgiye sahip vasıflı deneyimli işgücü ortaya çıkmaktadır. Bilgiyi kullanabilen, üretebilen vasıflı işçi, arandığı işgücü olmuştur. Yeni dönem ekonomide hizmet sektörü ön plana çıkmıştır. Kol gücüne dayalı imalat sanayi sektörü oranı gelişmiş ülkelerde, teknolojinin gelişmesiyle, oldukça azalmıştır. Hizmet sektöründe istihdam edilen işgücü nitelikli işgücü olmaktadır<sup>11</sup>.

### **Demografik Değişimler**

1900'den önce, dünyada nüfus artışı yavaş, nüfusun yaş yapısı büyük ölçüde sabit, 65 yaştan daha uzun yaşayan kişi sayısı da nispeten daha düşük bulunmaktaydı. Bu durum, yaşam beklentisinin uzaması ile 20. yüzyılın ilk yarısında değişmeye başladı. 20.yüzyılın ikinci yarısı ise bu geçiş sürecinde ikinci bir aşamanın başlangıcı oldu. Doğurganlık oranlarının neredeyse yarı yarıya düşmesiyle nüfus artışı yavaşladı, genç nüfusun toplam nüfusa oranı azaldı ve dolayısıyla yaşlı nüfusun toplam nüfus içindeki payı arttı (Ceylan, 2007).

Gelişmiş ülkelerde artan yaşam süresi, azalan doğum oranları, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ise hızlı nüfus artışı, genel nüfusun yaş dağılımını değiştirmiştir. Küresel açıdan dünya genelindeki nüfus dağılımını incelediğimizde yaşlı nüfusun arttığını görmekteyiz. İşletmelerin yetenek rekabetinde kazanabilmeleri için genç nüfusa olan ihtiyacı yüksektir. Araştırmalar, önümüzdeki birkaç yıl içinde

<sup>11</sup> <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=65&cilt=3&sayi=2&yil=2001>, Erişim Tarihi: 17.09.2013.

emekli olan çalışanların yerine geçecek aynı sayıda çalışan bulunamayacağını göstermektedir. Nitelikli işgücünün her geçen gün azalması nedeniyle işletmeler sahip oldukları yetenekli çalışanları elde tutmakta zorlanmakta, yetenek rekabetine zemin hazırlamaktadır (Uysal, 2010).

### **İşgücünün Değişen Profili**

Küreselleşen dünyada bilgi toplumundaki birey de eski kuşaklardan çok farklıdır. “Generation X’in (1960-1980 yılları arasında doğanlar) dünya görüşü, yaşam felsefesi, beklentileri ve değerleri, çalışma yaşamına karşı bakış açısını da önemli ölçüde etkilemektedir. (1980 yılı sonrasında doğan “Generation Next’in bundan da bir hayli farklı olması şaşırtıcı olmayacaktır.) Yeni nesil özgürlüğüne düşkün, iletişime önem veren, seçici, kendine güvenen bir yapıya sahip ve esnek bir çalışma ortamını tercih etmektedir. Rutin işlerden sıkılmakta, yaratıcılığını katarak farklılık yaratmak, işe katkısını görmek ve sonucunu almak istemektedir. Kendinden önceki neslin “ömür boyu çalışma” ve “şirkete bağlılık” kavramlarına bir türlü anlam verememektedir. 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 kiracısından öte bir şey değildir. Bunun sonucu olarak yeni nesil çalışanı, bilgisini en iyi değerlendirecek organizasyona yelken açmakta kendisini alabildiğine özgür hissetmekte, bu durum organizasyonların sahip oldukları nitelikli işgücünü elde tutmalarını giderek zorlaştırıyor (Ceylan, 2007).

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 gerçekleştirilmektedir<sup>12</sup>.

### **Değişen Kariyer Anlayışı: Geleneksel Kariyerdan Sınırsız Kariyere**

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 iç içe 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 gereğini ön plana çıkaracaktır (Demircioğlu, 2010).

Geleneksel kariyer yaklaşımı, bir çalışanın aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarıya doğru ilerlediği veya tek bir meslekte veya işin fonksiyonel bir alanı içinde çalışanların yukarıya doğru hareket ederek ilerlediği, kariyer yolu olarak tanımlanmaktadır. Bu kariyer yolunda, yönetsel-örgütsel alandaki değişimlerin kariyer alanını yakından etkilediği görülmektedir. Özellikle yeni örgütlenme biçimleri kariyer tercihlerinde değişiklikleri zorunlu kılarken; işlerin temel alındığı geleneksel yönetim ve organizasyon yaklaşımları istikrar, hiyerarşi ve açık iş tanımları üzerinde durmuştur. Buna karşılık yeni yaklaşımlarda, örgütün değişen iş ortamına uyumu da vurgulanmaktadır. Artık örgütler, öğrenen sistemler olarak ele alınmaktadır<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> <http://www.yeniaktuel.com.tr/top111%2C163@2100.html>, Erişim Tarihi: 17.09.2013.

<sup>13</sup> <http://www.misjournal.com/?p=5380>, Erişim Tarihi: 17.09.2013.



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 adayan, 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 (Demircioğlu, 2010).

Örgüt yapılarında ve yükselme beklenti ve kriterlerinde meydana gelen değişimler yeni kariyer yaklaşımlarını ön plana çıkarmıştır. Günümüz iş dünyasında örgütler bir yapısal değişim süreci içindedirler. Küçülme, diğer örgütlerle işbirliği yapma ve başka örgütleri satın alma veya birleşme buna örnek olarak verilebilir. Bu gelişmeler sonucunda ortaya çıkan esnek örgütler sınırsız örgütler olarak tanımlanmaktadır. Örgütleri etkileyen bu değişimlerin yanında; bilgisayar ve iletişim teknolojisi, emek pazarı ve bireysel değerlerdeki değişme yeni bir kariyer anlayışına yol açmıştır. Sınırsız kariyer olarak tanımlanan bu sistemde roller, örgüt sınırları, pozisyonlar ve işlerin nitelikleri de etkilenmiştir<sup>14</sup>.

### **Örgütsel Bağlılığın Zayıflaması**

İşletmeler arasındaki birleşmeler, işletmelerin satın alınmaları, küçülme gibi sebeplerden dolayı iş garantisi ortadan kalkmaya başlamıştır. Örgütler eskiden olduğu gibi uzun süreli iş garantileri veremezken, iş görenlerin bağlılığında da değişimler görülmektedir. Şirkete olan bağlılık, yerini kendine olan bağlılığa bırakmıştır. Bir örgüte bağlı kalmak yerine iş görenler çabalarını bireysel ve mesleki gelişimlerini sağlamaya yöneltmektedirler. Gerek işverenler, gerekse iş görenler açısından yakın geleceğin nasıl olacağını tahmin etmek oldukça güçleşmektedir. Bu yüzden psikolojik sözleşme değişime uğramaktadır. Eski sözleşmedeki iş garantisi

<sup>14</sup> <http://www.misjournal.com/?p=5380>, Erişim Tarihi: 17.09.2013.

için bağıllık ilkesi değişmiştir. Yeni kontratta çekiciliğini (marketability) korumak ve sürekli öğrenmek için çalışmak ilkesi vardır. İş görenler artık “Benim iş garantim benim değişim ve öğrenme yeteneğimdir.” demeye başlamışlardır (Varol, 2001).

### **İş-Yaşam Dengesine Artan Talep**

İş-aile dengesi, çalışan bireyin aile ve iş sorumluluklarının uyumu ifade etmektedir. Endüstri sonrası topluma geçiş sürecinde ve yeni toplumda yaşanan demografik ve tutumsal değişimler, iş ve aile yaşamını da etkileyerek, iş –aile olgusunun bu değişim trendinin ayrılmaz bir bileşeni olduğunu bir kez daha gözler önüne sermektedir. Son yıllarda görülen demografik değişiklikler arasında konuyla ilgili en önemli değişim; eğitim düzeyinin yükselmesi ve buna bağlı olarak özellikle kadınların kariyer sahibi olmaları ile çocuk sahibi olma yaşlarındaki artıştır. Çift gelirlili aileden çift kariyerli aileye yönelimi de ifade eden bu değişim, yapısal rol dağılımını yansıtan modern simetrik aile modelinin giderek yaygın hale gelmesi, kadınların aile rollerine olduğu kadar iş rollerine, erkeklerin de iş rollerine olduğu kadar, aile rollerine verdikleri önemin artmasıyla sonuçlanmaktadır (Özen, 2002).

## 1.2 YETENEK YÖNETİMİ'NİN TEMELLERİ VE UYGULAMA ESASLARI

Günümüz küresel iş dünyasında en büyük rekabet sermaye, ileri teknoloji ya da pazar payı alanında değil, yetenekli çalışanı bulma anlamında yaşanmaktadır. Hizmete dayalı bilgi ekonomisinde kazanan, en yetenekli insanları bir araya getirebilen şirketlerdir. Dünyamızın yaşadığı geri dönülemez değişimler işverenle personel arasındaki ilişkiye yeni bir biçim kazandırırken bu değişimleri anlayıp onlara ayak uydurabilen işletmeler başarılı olmaktadır. Bu süreçte işletmeler yetenekli insanları kendilerine çekip, onları şirketlerinde tutmakta zorluklar yaşamaktadır (Ceylan, 2007).

Yetenek yönetimi kavramı esas itibarıyla, 1990'lı yılların sonunda ABD'de ortaya çıkmış, İngilizce "Talent Management" karşılığı olarak kullanılan bir kavramdır. Kavramın uygulamada ve akademik yazında popülerleşmesi ise Mckinsey danışmanlarının 1997'de yaptığı araştırmayla başlamıştır (Collings, 2009).

### 1.2.1 Yetenek Yönetimi'nde Kritik Unsurlar

Etkin bir yetenek yönetimi sistemi için ilk adım yetenek bakış açısının benimsenmesidir. Yetenek bakış açısının benimsenmesi, şirket amaçlarını gerçekleştirmede ve rekabet avantajı yaratmada yetenekli çalışanların kritik bir unsur ve gereklilik olduğuna duyulan güçlü inanç ve bunu şirketin en önemli önceliklerinden biri olarak görmeyi ifade eder (Ceylan,2007).

Üst yönetimden hat yöneticilerine kadar şirketteki herkes, yeteneğin şirketin başarısına katkıda bulunduğu fikrini özümseğinde, bu yeteneklerin geliştirilip desteklenmesine ilişkin bir yapı kurmak şüphesiz çok daha kolay olmaktadır. Yetenek Yönetimi Sistemi yapılandırılırken, belirlenmesi gereken öncelikli konulardan biri, yetenek yönetimi sisteminin kapsamının ne olacağıdır. Sistem, sadece kritik bazı görevler için söz konusu uygulamaları içerebileceği gibi, bütünsel bir bakış açısıyla, tüm çalışanların birer yetenek olarak değerlendirildiği ve sisteme dâhil edildiği uygulamalar bütünü de içerebilir. Farklı şirketler, sistemde farklı kısıtlar belirleyebilirler. Kapsamın belirlenmesi sonrasında, sorumlulukların örgüt içerisinde sistematik ve dengeli bir şekilde paylaşılması, en alt kademededen 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 top yekûn sahip çıkmasıyla gerçekleşebilir (Demircioğlu, 2010).

### 1.2.2. Yetenek Yönetimi'nde Sorumluluk Paylaşımı

İşletmelerde rekabet avantajı yaratmada yeteneğin stratejik öneminin benimsenmesi ve yetenek yönetimi anlayışının işletme geneline yayılması üst düzey yönetimin sorumluluğundadır (Altınöz, 2010).

Yetenek yönetimi stratejisi, işletme stratejisi ile entegre, tüm insan kaynakları uygulamalarının ana şekillendiricisidir. Yetenek yönetimi insan kaynakları uygulamaları üzerine kurulu, ancak sadece insan kaynakları bölümünün inisiyatifinde olan bir sistem değildir. Yetenek yönetimi yaklaşımının benimsenmesi işletmedeki tüm çalışanları kapsayan bir süreçtir (Cheese, 2008).

İşletmede yetenek yönetiminin başarısı, tepe yönetimin strateji ve hedeflerin belirlemede rol üstlenmesi, bu konuya gerçekten inanması ve sistemi desteklediğini çalışanlara göstermesine bağlıdır. Tepe yönetim bu süreçte ayrıca sistemin denetlenmesi ve başarısının sorgulanması gibi görevler de üstlenir. Zira çalışanların değişiminin gerekçesine inanması ve benimsemesi tepe yönetimin tepe yönetimin destek ve ilgisi ile gerçekleşir. Bu süreçte en büyük sorumluluk tepe yönetime düşer. Tepe yönetimin iradesi yetenek yönetiminin organizasyon geneline yayılmasında en etkili unsurdur. Tepe yönetim şirket stratejilerini uygun eylemlere dönüştürecek derecede iyi anlamış binlerce çalışana dayanan büyük örgütlerde bile takipçilerini tek tek kazanmak durumundadır. Tepe yönetimin desteğini görmeyen ve yukarıdan aşağıya doğru yayılmayan bir yetenek yönetimi sisteminin başarılı olması beklenemez. Liderler, şirket stratejilerini uygun eylemlere dönüştürecek derecede iyi anlamış binlerce çalışana dayanan büyük örgütlerde bile takipçilerini tek tek kazanmak zorundadır (Atlı, 2010).

İnsan kaynakları departmanı yetenek yönetimi sisteminin tanımlayıcısı, altyapısının hazırlayıcısı, yöneticisi, sistemin sürekli iyileştiricisi, taraflar arasındaki

koordinasyonunun sağlayıcısı, yetenek ve üstün performansa dayalı sürdürülebilir bir kurumsal kültürün oluşturucusu ve denetleyicisidir. Bu süreçte yeteneğe bakış açısının değiştirilmesi, yeteneklerin firmaya çekilmesi, doğru yeteneklerin seçilmesi, işletmeye uyumlandırılması, geliştirilmesi ve elde tutulması insan kaynakları departmanının sorumluluğunda yürüyen süreçlerdir (Lengnick-Hall, 2004).

İnsan kaynaklarının üzerine düşen diğer bir husus, işe alım, performans değerlendirme, ücretlendirme ve eğitim gibi insan kaynakları fonksiyonlarının yetenek yönetimi sistemiyle entegre biçimde yürütülmesinin sağlanmasıdır (Çırpan ve Şen, 2010).

Tüm bu sorumluluklara göz önüne aldığımızda aslında yetenek yönetiminin gerçek sahibi insan kaynakları departmanıdır denilebilir. Yöneticilere ve çalışanlara yeteneğin yönetilmesinin niçin önemli olduğu, yetenek yönetimi uygulamalarına nasıl adapte olunacağı ve işletmeye ne gibi yararlar sağlayacağı konularında insan kaynakları tarafından yapılacak açıklamalar, yetenek yönetimi stratejilerinin daha etkin uygulanmasını sağlayabilecektir (Lockwood, 2006).

İşletme içerisindeki yetenek yönetimi sisteminin başarılı bir şekilde sürdürülmesinde orta düzey yöneticilerin sorumlulukları yüksektir. Bir yönetici, insan kaynakları bölümü tarafından çizilen çerçeveler doğrultusunda yetenek yönetimi konusunda potansiyelini aktarma çabası içinde olmalıdır. Her ne kadar çerçeveyi insan kaynakları bölümü belirlese de nihai olarak bahsi geçen bölümde yetenek yönetiminin uygulanmasından bölümün yöneticisi sorumludur (Çayan, 2011).

### **1.2.3. 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 (Demircioğlu, 2010).



Yetenek Yönetimi kapsamlı ve entegre bir süreçtir. Öncelikle kuruluş kültürü ile temel amaç, strateji ve hedefleriyle bütünleşik bir yetenek yönetimi stratejisi belirlenmelidir. Bu da kuruluşun yüksek performansa dayalı ve sonuç odaklı bir kültüre sahip olması ile mümkündür. Yetenek stratejisi, işletmenin mevcut ve potansiyel işgücüne stratejik bir şekilde yaklaşmasını gerektirir. Yetenek yönetimi, her bireyin performans ve potansiyelini yakalamak ve geliştirmekle ilgilidir. En güçlü yetenek yönetimi uygulamaları firmaya özgü olanlardır. Her organizasyon tamamen tek ve kendisine ait işve insan kaynaklarına uygun olan bir tarzı benimsemelidir. (Ceylan, 20007).

#### **1.2.4. Yetenek Yönetimi Uygulamaları**

Yetenek yönetimi ile ilgili tüm uygulamaları içeren yetenek yönetimi süreci, organizasyonel mükemmelliğin tetikleyicisidir. Bu kapsamda işletme içerisinde insan kaynağı, var olan hedefler ve stratejiler açısından bir yatırım kategorisi olarak ele alınabilir (Demircioğlu, 2010).

##### **1.2.4.1. Organizasyonlarda Kritik Pozisyonların ve Yetkinliklerin Belirlenmesi**

Yetenek yönetimi sisteminin en hayati noktalarından biri kilit iş ve yönetim süreçlerine odaklanarak gereksinim duyulacak kilit işgücü pozisyonlarının belirlenmesidir. İşletmedeki kilit pozisyonlar işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek olan pozisyonlardır (Çırpan ve Şen, 2010).

Kilit pozisyonların saptanmasında genellikle üç yol izlenmektedir (Huselid, 2008):

Birinci yol organizasyon şeması ya da görev sorumluluk derecesi temelli yaklaşımdır. Buna göre; organizasyon şeması ya da bakarak ya da bir görevin gerektirdiği beceri, çaba ve sorumluluk derecesine odaklanılarak kilit pozisyonların belirlenmesidir. Bu bakış açısı ile en önemli konular, en fazla sorumluluk alan ve en zorlu ortamlarda çalışan, en yüksek beceriye sahip ve en çalışkan çalışanlar tarafından doldurulur.

İkinci yol ücret temelli bakıştır. İktisatçıların bakış açısı ile ve birinci tercihin tersi, çalışanların işgücü piyasasındaki beceri ve yeteneklerinin görece az bulunurluğunu ve şirket için yarattıkları değeri, genellikle aldıkları ücretin yansıttığının düşünüldeğü bakış açısıdır. Burada en önemli görevler en yüksek ücret ödenen kişiler tarafından yapılan işlerdir düşüncesi hakimdir.

Üçüncü yol ise stratejik temelli yaklaşımdır. Oysaki en önemli olan görevleri belirlemek için, organizasyon şemalarından veya ücretlendirme sistemlerinden başlayıp geriye doğru değil, stratejiden başlayıp ileriye doğru gitmek gereklidir. Bunun için de bir konumun stratejik önemini belirleyebilmek şirket stratejisinin net olarak belirlenmesi ve stratejinin gözden kaçırılmaması ile ilgilidir. Dolayısıyla yetenek yönetiminde kilit pozisyonları organizasyon şeması ya da ücret skalasına göre değil şirket stratejisine göre belirlenmelidir. Şirket stratejisine göre kilit pozisyonlar değişiklik göstermektedir. Örneğın X şirketinde müşteri memnuniyeti ve kişiye özel hizmet sunulurken, Y şirketinde düşük fiyat stratejisi uygulansın. Bu iki şirkette, stratejik üstünlük yaratmak için önemli olan görevler farklı olacaktır. X şirketinde müşteriye bire bir hizmet veren satıcılar kilit pozisyonlarken Y şirketinde bu pozisyondaki kişilerin bulunmalarına gerek bile yoktur. Y şirketinde satın alma yöneticileri kilit pozisyonlardır.

#### **1.2.4.2. Yeteneklerin Tanınması ve Çalışanların Sınıflandırılması**

Reicheld (1996), çalışanların verimlilik, müşteri seçimi, müşteri tutma ve çalışanları tutma konularında firmaya katkıda bulduklarını vurgulamaktadır. Çalışanlar herhangi bir firmanın başarısında önemli role sahiptir, ancak bu role kimin sahip olduğı ve bunun firmaya göre nasıl değıştiğı bilinmelidir. Bu bilgi, İK yöneticisinin stratejik ortak olarak harekete geçme noktasında gerekli olmaktadır (Keçecioğlu, 2003).

Öncelikle bir işletme, sahip olduğı 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

bireysel performanslarının işletmenin toplam performansını nasıl etkilediğini bilmek gerekmektedir<sup>15</sup>.

#### **1.2.4.3. 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 söz konusu işletmeyi seçmeleri konusunda ikna etmek gerekir (Erickson, 2008).

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. 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 göz önünde bulundurularak pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler belirlenip netleştirildikten sonra işe alım/seçme süreci başlatılmalıdır. Adaylar, potansiyelleri, performansları, kurum kültürüne adaptasyon yetenekleri ve çalışacakları ekiple uyumları göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir (Demircioğlu, 2010).

#### **1.2.4.4. 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

<sup>15</sup><http://www.businessweek.com/stories/2007-02-07/winning-the-talent-warsbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>, Erişim Tarihi: 25.09.2013.



sonraki aşamada yetenekleri tanınması 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 yönetim süreçlerine yer verilecektir (Demircioğlu, 2010).

### **Performans Yönetim Sistemi**

Performans yönetimi, işletmenin hedefleri ile bireysel hedefleri bütünleştirerek ve bireylerin yarattıkları değeri ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda yönlendirerek bireysel ve kurumsal performansın yönetilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002).

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 (Demircioğlu, 2010).

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 (Uyargil, 2008).

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 (Camgöz ve Alperden, 2006).

### **Potansiyel Belirleme & Yönetme Çalışmaları**

Yetenek yönetiminde yetenekli çalışanların tespiti için potansiyel değerlendirmeye yönelik bazı değerlendirmeler yapılır. Potansiyel değerlendirme çalışan, farklı bir pozisyonda daha yüksek seviyeli bir performans sergileyebilir mi?, artan sorumluluklar alabilir mi?, farklı bir seviyede performans sergilemek için ihtiyaç duyduğu ek beceri ya da yetkinlikleri öğrenebilir mi?, Çalışan, liderlik yetenekleri sergiliyor mu? Sözelimi inisiyatif olarak ve vizyon göstererek, söz verilen sonuçları elde ederek, etkin bir şekilde iletişim kurarak ve uygun riskleri alarak bunu yapabiliyor mu? gibi soruların yanıtlarına göre değerlendirilir (Berger, 2004).

Şirketlerin geleceği için önem arz eden “yüksek potansiyelli ve gelecek vaat eden 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. 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 (Demircioğlu, 2010).



#### **1.2.4.5. 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 iş görenleri bunlara uyum açısından yenilemeye yani eğitime zorlamaktadır (Kaynak, 2001).

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 imkânının sağlanmadığı klasik eğitim anlayışı bu aşamada son derece yetersiz kalmaktadır (Demircioğlu, 2010).

#### **1.2.5 Yeteneklerin Cezbedilmesi (Attraction) ve Çalışan Değeri Yaratma (Employee Value Proposition )**

Yeteneklerin cezbedilmesi biraz sanatsal, biraz bilimsel bir olgudur. Yetenek mıknaatısı olabilmek için bir şirketin uygulayabileceği bazı belirli ve ölçülebilir yöntemler vardır. Bunlar efektif bir işe alım stratejisine sahip olmak, işe alım ve elde tutma başarısının ölçülmesi vs. dir. Cezbetme sanatı, organizasyon kültürü ve etkileri, daha doğrusu mevcut ve potansiyel çalışanlara sunduğu değerle ilgilidir (Aldisert, 2002).

Yetenekli çalışanları işletmeye çekmek doğru insanlara doğru mesajı verebilmeyi gerekli kılar. Bu süreçte işletmeler açısından yetenekleri cezbetmek için



hedeflenen yetenekli aday kitlesini iyi tanımlamak, aranan özellikleri açıkça belirlemek ve kurumsal iletişim araçlarını verimli kullanmak son derece önemlidir. Yetenekli insanları cezbetmek ileride ele alacağımız elde tutma uygulamalarında da etkili bir adımdır (Atlı, 2010).

EVP (Employee Value Proposition), insanların bir işletmenin parçası olduğunda, tecrübe edindiği ve elde ettiği; yaptığı işten çevresine kadar, liderlik, iş arkadaşları, ücretleme vs. gibi, her şeyin genel bir toplamıdır. EVP, bir işletmenin çalışanların isteklerini, beklentilerini ve hatta hayallerini nasıl karşıladığıyla ilgilidir (Ed, 2001).

Yetenek Savaşları'nda galip tarafta yer almak isteyen işletmeler, baştanbaşa tüm uygulamalarını gözden geçirmek ve kendilerini yetenekli çalışanlar için cazip bir konuma getirmek zorundadırlar. Bunun yolu da Müşteri ilişkileri kavramındaki "Müşteri Değeri Yaratma" kavramına benzer olan Çalışan Değeri Yaratmadır. Bu savaşta yarışan şirketler, yetenekleri çekmek ve elde tutmak için aynı pazarlama mantığıyla yola çıkmalıdırlar (Ceylan, 2007).

Yetenekli insanları cezbedebilmek için kullanılacak değişik araçlar bulunmakla birlikte Chowdhury yetenekleri cezbetmede aşağıdaki yolları önermektedir (Chowdhury, 2001):

- Yetenekli insanlara müşteri olarak davranmak
- Yetenek yönetimi sistemine sahip olmak
- İleriye yönelik takdir ve ödüllendirmelerin şirkete ortaklık ve hisse seçenekleri ve performans bazlı ücret paketleri ile gerçekleşmesinin taahhüt edilmesi
- Esnek bir iş çevresi ve pozitif bir kültüre sahip olmak
- Kişiye uygun eğitimler ve araştırma olanakları sağlamak
- Vizyoner bir yönetim ve liderlik uygulamak
- Performans gözden geçirmeleri ve yedekleme planlarını yönetme

#### **1.2.5.1 Çalışan Değeri Yaratmada Kurumsal İtibar**

Kurumsal itibar; müşteriler, rakipler, kreditorler, endüstri analistleri ve diğer insanların işletmeyi algılayış biçimidir. Daha açık bir tanımla kurumsal itibar,

işletmenin yönetim kapasitesi, stratejileri, finansal durumu, sosyal ve toplumsal sorumlulukları, uzun dönem yatırımlarının değeri, rekabetteki etikliği, gelişme düzeyi, personelinin kalitesi, nitelikli iş göreni çekme becerisi gibi konularda insanlar tarafından nasıl algılandığının belirlemektedir ve bu kriterlerle ölçülmektedir (Karakılıç, 2005).

Bugünün çalışanları çalışacakları şirkete tıpkı bir müşteri gibi yaklaşmaktadır. Dolayısı ile organizasyonların itibar, marka ve duygusal sermayesi giderek daha fazla önem kazanmaktadır. İyi bir itibar, rakiplere karşı rekabet avantajı yaratmaktadır. Çünkü taklit edilmesi zordur ve rakiplerin yapabileceğini de sınırlamaktadır. Son birkaç yıl içinde kurum stratejileri üzerinde çalışanlar soyut değerlerin, kuruma patentlerden ve teknolojilerden daha sürekli bir rekabet avantajı sağladığının farkına varmışlardır. İyi bir itibara sahip olmak, yetenekli elemanları etkilemekte ve o kurumda çalışmak için teşvik etmektedir. Böylece yetenekli elemanlar, kurumun başarısı için çalışmakta ve sonuçta güçlü müşteri ilişkileri geliştirmektedirler. Diğer yandan olumlu bir itibar, personel masraflarını azaltmaktadır. Çünkü yetenekli elemanlar genellikle itibarı iyi olan şirketlerde çalışmak istemektedirler. Yetenekli ve eğitilmiş elemanların işe alınmasıyla birlikte, eğitim masrafları da azalmaktadır. İyi bir itibara sahip olan işletmeler, çoğunlukla eleman aramazlar, nitelikli elemanları kendi bünyelerine katmak için daha az zaman ve enerji harcamaktadırlar (Ceylan, 2007).

#### **1.2.5.2 Çalışan Değeri Yaratmada Yüksek Performansa Dayalı Kurum Kültürü Oluşturmak**

Kurum kültürü, organizasyonun çalışanlarına ve müşterilerine yönelik karar ve uygulamalarını biçimlendiren temel felsefe olarak adlandırılmaktadır. Kurum kültürü tüm üyelerin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançları kapsamaktadır. Bu açıdan kurum kültürü, çalışanların düşünce ve davranışlarını biçimlendiren normlar, varsayımlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir de denilebilir. Günümüzde şirketlerin değerini belirleyen entelektüel sermaye ve onun en önemli unsurlarından insan sermayesinin temel özelliği şirket tarafından sahiplenilememesi, sadece kiralanabilmesidir. Bu nedenle şirketin insan kaynaklarını ve ilişkiler ağını bir arada tutan kurum kültürü kritik öneme sahiptir. Günümüzde en



önemli değer olarak kabul edilen yenilikçiliği teşvik edebilmek için sadece bireysel performans değil, aynı zamanda bireyin paylaşım ve yardıma açıklığı da bir o kadar gereklidir. İşte bu nedenle yetenekli çalışanların potansiyellerini açığa çıkararak ve değer ortaya koymaları ve kurumlarına bağlılık hissetmelerinde yüksek performansı özendirilen paylaşımcı bir kurum kültürüne gereksinim duyulmaktadır (Atlı, 2010).

Kurumsal kültür oluşturmanın temel amacı, kurumda çalışanların inandıkları, güvendikleri ve koruma isteğinde olacakları sembolik değerleri ortaya çıkarmaktır. Bu nedenle, kurumsal kültür sadece bir kurumsal betimleme değil, kurumsal irade tarafından korunan geliştirilen ve önemsenen değerlerdir. Uyulmaması durumunda sadece vicdani sorumluluklar değil, aynı zamanda somut yaptırımlarla karşılaşma gibi karşılığı olan korunan değerler kurumsal kültürü ayakta tutar (Ceylan, 2007).

Güçlü kültür çalışanları güçlü bir ideoloji veya temel inançlar sağlar, insanları hep birlikte bir arada tutan örgütsel yapıdır. Kendini geliştirmiş, genç liderleri içerir. Yazarlara göre üst düzey performans gösteren şirketler yönelme ve birlikte ele alma düşüncesine önem vermektedirler. Karşılıklı dört alan bulunmaktadır: temel inançlar, stratejik yönetim ve performans iyileştirme, kültür, örgütsel gelişim ve değişim uzmanı (Keçecioglu, 2003).

### **1.2.5.3 Çalışan Değeri Yaratmada İç Marka Yaratma**

Günümüzde insanlar bir ürün ya da hizmeti satın alırken kendilerine en yakın hissettikleri markalara yönelmektedir. Markalar iyi ya da kötü algısını oluşturan mesajlara sahip olmakta, ürün ya da hizmete kimlik ve farklılık katmaktadır. Bir işletmenin markası nasıl ki tedarikçileri, hissedarları, müşterileri ve çalışanları üzerinde belirli mesajlar iletmekteyse, aynı şekilde markanın izleyenleri de markanın algısı üzerinde bir etkiye sahiptir. Zira iş seçme olanağına sahip yetenekli insanlar günümüzde bir sürü ürün arasında gidip gelen tüketiciler gibi işverenlerin izleyenleridir (Pogorzelski, 2010).

Günümüzde müşterilerin marka hakkındaki algı ve düşünceleri büyük oranda çalışanların davranışlarında etkilenmektedir. Çalışan Markası sade bir ifadeyle markayı çalışanların taşımasıdır. Çalışanlar üzerinde oluşan marka etkisi organizasyona yönelik bir duygusal bağ yaratır. Bu bağ, markanın sahip olduğu



değerlerin içselleştirilmesi ile gerçekleşir. Yetenek yönetimi yaklaşımında çalışanlar artık sadece çalışan değil aynı zamanda birer şirket ortağı olarak kabul edilir. Bu ortaklık çalışanın her platformda bir marka elçisi olarak kurum itibarına hizmet etmesi sonucunu doğurur. Çalışan markası oluşturmanın nihai hedefi ise istihdam edilmek istenen yetenekli insan kitlesi üzerinde işletmeye yönelik çekici bir imaj yaratmaktır. Bu imaj mevcut çalışanların marka elçiliği ile sağlanır. Bu sayede işletmeler yetenekli insanların kendilerini tercih etmeleri yönünde diğer işletmelerden farklılaşmaktadır. Çalışan markası ile ilgili bir metafor kullanmak gerekirse kavram bir çiçeğin açmasına benzer. Çiçek en iyi açıyla ve en çekici haliyle durmalıdır ki en iyi arılar (yetenekler) çiçeğe konabilsin. Bu süreç işletmenin kendini adaylara bir satış sürecidir (Atlı, 2010).

Son dönemde marka tanımının kapsamının tanımı oldukça genişlemiş ve kurum kimliği, hatta kişisel kimlik dahi marka ile temsil edilir konuma gelmiştir. Bugün mevcut ve potansiyel çalışanların gözünde bir değer yaratmak isteyen firmaların kurum kimliğini temsil eden bir 'İç Marka' yaratmaları rakiplerinin önüne geçmede etkin bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. (Ceylan, 2007).

#### 1.2.5.4 Yeteneklerin Seçilmesi

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 dâhil 2,7 milyon doları aşmaktadır (Luecke, 2009).

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 göz önünde bulundurularak pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler belirlenip netleştirildikten sonra işe alım/seçme süreci başlatılmalıdır. Adaylar, potansiyelleri,

performansları, kurum kültürüne adaptasyon yetenekleri ve çalışacakları ekiple uyumları göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir (Demircioğlu, 2010).

Yetenek yönetimi kapsamında, işe alım stratejileri de yeniden gözden geçirilmekte, bazı klasik uygulamalar yerini, rekabete daha uygun yeni stratejilere bırakmaktadır (Ed, 2001).

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 öncülerindedir. 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 okulun mezunları arasından yapmıştır. Ancak daha sonra yirmi küçük kolejın düzenlediği satış yarışmasındaki öğrencilerin arasından alım yapmaya başlamıştır. Farklı 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 özgeçmişler 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 veri tabanı oluşturmak için iyi birer kaynaktır. Buradaki insanlarla her zaman iletişimde kalmak, örneğin makaleler göndermek,



işletmenin web sitesine erişim imkânı 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 harcandığı” 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.

### **Kariyer Sistem Tipolojisi**

En bilinen stratejik işe alma yaklaşımı Sonnenfeld ve Peiperl (1998) tarafından geliştirilen Kariyer Sistem Topolojisi'dir. Buna göre işletmeler işe alma faaliyeti konusunda iki boyutlu kariyer sistemleri geliştirirler (Erdemir, 2006).

Stratejik işe alım yaklaşımları içinde en bilinenlerinden biri Sonnenfeld ve Peiperl (1998)'in geliştirdikleri kariyer sistem tipolojisidir. Buna göre işletmeler işe alma faaliyeti konusunda iki boyutlu kariyer sistemleri geliştirirler. Birinci boyut arz akısıdır. İşe almanın ilk aşaması olan başvuru açısından işletmenin iç ve dış işgücü piyasasına olan açıklığını tanımlar. Çalışma güvenliği, uzun süreli istihdam gibi



kavramlarla da ilişkilidir. İkinci boyut ise görevler ve karşılığında verilecek olan ödülleri ifade eden atama ve terfi akışıdır (Sonnenfeld, 1998).

Bu yaklaşıma göre beysbol takımları, bireysel performansın önemli olduğu, işe almada dışa açık, reklamcılık, halkla ilişkiler, danışmanlık, avukatlık, yazılım geliştirme gibi sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerdir. Bunun tersine akademiler daha durağan, dışa kapalı, daha çok çalışanlarının yeteneklerini geliştirmeye, bağlılıklarını arttırmaya çalışan, yine bireysel katkıyı önemseyen, çalışanlarına adil davranan ve değer sunmaya çalışan, otomobil, ilaç, elektronik eşya ve ofis ürünleri sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdir. Kulüp türündeki işletmeler, personel alımında iç kaynakları önceleyen, işe almada grupsal faktörleri göz önünde bulunduran, çalışanların neredeyse emekli olarak işten ayrıldıkları, bankalar, müzeler, kamu kurumları, ordu, havayolu şirketleri gibi örgütlerdir. Son işletme türü olan kaleler, sadece ayakta kalmayı önemseyen, çalışanların önemli olmadığı, sadece yapılan işin önemli olduğu, maliyetlerin düşük tutulduğu oteller, basımevleri, perakendecilik, tekstil gibi alanlarda faaliyet gösteren işletmelerdir (Sonnenfeld, 1998).

### **Yetenek Havuzu Yaklaşımı**

Geleceğini garanti altına almak için rekabet gücünü sürekli kılmanın kaçınılmaz olduğunu fark eden organizasyonlar, bugünden işgücü kaynağını en etkin şekilde planlamaktadır. Geçmişte boşalan pozisyonları doldurmaya yönelik olarak işletilen işe alım süreci yerini sürekli bir yetenek avcılığına dönüştürmüştür. Özellikle kilit pozisyonlardaki çalışanları için üstün rol modelleri geliştirmeye özen gösteren firmalar yedekleme ve yetenek havuzu oluşturma sistemlerinden yararlanmaktadırlar. Oluşturdukları yedekleme ve yetenek havuzu sistemi ile mevcut kadrolar ve yeni iş sahaları ile oluşacak pozisyonlar için en uygun ve uyumlu çalışanlara hızlıca erişilmesi sağlanmaktadır.

Sabancı, Koç, Doğuş Grubu, Alarko gibi holdinglerin yanı sıra Türkcell, Shell ve Pfizer gibi kariyer planlaması yönünde çok kapsamlı süreçler uygulayan şirketler çoğunlukla bu yöntemi benimsemektedir. Sabancı Holding İnsan Kaynakları Daire Başkanı Rıdvan Yirmibeşoğlu, "İnsan Yetiştirmek, Sabancı'da Bir Gelenektir" isimli

makalesinde grubun yönetici yetiştirme ve yedekleme programlarını detaylı bir şekilde anlatmakta ve Sabancı Grubu'nda iki yıllık periyotlar halinde TP (Talent Pool) Programı (Yetenek Havuzu) yürütüldüğünü belirtmektedir. Bu sistemde, önce gruba bağlı şirketlerin yönetimlerinin gösterdikleri adaylar arasından yetenek havuzuna girecek adaylar belirlenmekte ve yetenek havuzuna girenler zorunlu eğitimlerden geçirilmektedir. Adayların yöneticilik potansiyellerini belirlemek üzere mülakatlar, psikoanalitik analizler, potansiyeli tespit etmeye yönelik değerlendirme merkezi uygulamaları kullanılmaktadır. Yönetici adaylarında aranan kriterler ise: Topluluk şirketlerinde en az bir yıldır çalışıyor olmak, bulunulan sektörde en az üç yıllık bir deneyim ve kendi konularında uzmanlaşma olarak belirtilmektedir. Bu kriterleri karşılayan adaylar arasında 33 yaşını aşmamış, yüksek iş performansına sahip, "başarma arzusu, kişisel bütünlük, sağduyu ve sözlü iletişim" gibi yetkinlikleri barındıran ve sürekli öğrenme yeteneği olanlar tercih edilmektedir. (Ceylan, 2007).

### **Değerlendirme Merkezi Uygulamaları**

Değerlendirme Merkezi uygulaması dünyada ilk kez 1956 yılında Amerika'da AT&T şirketinde yapılmıştır. Bu çalışma bir üniversite araştırmasının parçasıydı ve araştırma sonuçları 1976'da yayınlandı. Yurtdışında değerlendirme merkezleri iş dünyası dışında hukuk hizmetleri, polis ve itfaiye teşkilatı gibi kurumlarda da kullanılmaktadır<sup>16</sup>.

Değerlendirme Merkezi'nin amacı; Türkiye'de daha çok son on yılda kullanılmaya başlanan Değerlendirme Merkezi uygulamalarının iki amacı vardır; seçme ve geliştirme:

1. Kurum kültürüne ve geleceğe dönük stratejik hedeflere uygun, doğru yetkinliklere sahip çalışanı seçme. Eleman seçiminde değerlendirme merkezleri genellikle Yönetici Adayı gibi üniversiteden yeni mezun olmuş kişilere veya yeni mağaza/ market/ şube/ bölge ofisi açılışı gibi toplu alımlarda uygulanır. Kurumun başarısı ve iş sonuçlarına katkıda bulunacak kişilerin seçilmesinin genelde klasik yöntemlerle,

<sup>16</sup> <http://www.kariyerinfo.com/content.asp?T=57&S=29&I=23>, Erişim Tarihi: 30.09.2013.



yani yaklaşık 1 saatlik mülakatlarla yapılması geleceğe ve gelişime önem veren şirketler için yeterli olmayınca değerlendirme merkezlerinin kullanımı söz konusu oluyor. DM'ne katılan adaylara süreç sonunda geri bildirim verilmesi hem kurumun pozitif imajını etkiliyor hem de seçilmese bile adayın iş hayatında katma değer yaratıyor.

2. Halen kurumda çalışmakta olan kişilerin aynı fonksiyon içinde daha üst seviyeleri geçmesi veya farklı fonksiyonlara geçiş potansiyelini belirlemek. Yani kişi ile ilgili terfi kararına temel olacak verileri toplamak. Aynı pozisyon içinde kişinin daha yetkin performans göstermesi için gelişimini sağlamak; yani kişinin eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve işle ilgili beceri kazandırılması. Süreç içinde anında geribildirim ile öğrenmenin pekiştirilmesi ve işe aktarımı sağlanır.

Kurum içindeki lider veya lider adaylarının güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini belirlemek, gelişim planı hazırlamak. Bu süreç sonunda değerlendirilen çalışanlar güçlü yönlerinden daha etkin yararlanma ve gelişmesi gereken yetkinlikleri ile ilgili olumlu atma şansına sahip olurlar.

Değerlendirme Merkezinde (DM) Hangi Aşamalar Vardır?<sup>17</sup>

Gazete ilanı veya internet üzerinden on-line yapılan iş duyurularına gelen başvurular ön eleme için önce genel bir yazılı sınavdan geçirilir; burada belli bir seviyenin üzerinde puan alan kişiler değerlendirme merkezine davet edilir. Değerlendirme merkezi çalışmalarında ilgili bölümün ve işin performans kriterleri ve yetkinliklerin analizi temel alınır. Bunun için kurum öncelikle çalışanlarının sahip olmasını beklediği temel yetkinlik setini hazırlar. Değerlendirme merkezi çalışmaları eleman seçilecek bölüm için belirlenmiş yetkinlikleri sorgulamak üzere tasarlanır. Örneğin bir ilaç şirketi satış temsilcileri alacaksa, iletişim, ikna becerisi, takım oyunculuğu, stres altında çalışabilmek gibi bu iş için gerekli temel yetkinlikler ölçülür.

<sup>17</sup> <http://www.kariyerinfo.com/content.asp?T=57&S=29&I=23>, Erişim Tarihi: 30.09.2013.



Genellikle kuruma özgü yetkinlikler ölçülmekle birlikte DM'nde en sık sorgulanan yetkinlikler şunlardır:

- Enerji ve hırs
- Sonuç odaklılık
- Zamanı yönetebilme
- Ekip çalışmasına uygunluk
- Etkileme ve ikna kabiliyeti
- Kendini ifade edebilme
- Liderlik
- Zor durum yönetimi; stresle baş edebilme

DM'de kullanılan araçlar/ yöntemler

- İş vakası çözülmesi;
- İş planı/ proje veya vaka analiz sonuçlarının sunulması,
- İş oyunları; Adayların ekip olarak çalışıp, sonuç üretmelerine yönelik olarak tasarlanmıştır. Burada grup tartışmasına da yer verilebilir
- Kişilik Envanterleri
- Hedefe yönelik mülakat; söz konusu pozisyon için tasarlanmış, davranış ve yetkinliği ölçen yapılandırılmış mülakatlar yapılır
- 360 derece değerlendirme; bireyin kurum içinde birlikte çalıştığı, komşu departman çalışanı, yöneticileri ve astlarından belli yetkinlikleri ölçümleyen değerlendirme raporu alınır
- Role Play/ simülasyon; katılımcılara belli bir görev verilerek canlandırma yapmaları istenir.

#### **1.2.5.5 Yeteneklerin Elde Tutulması (Retention)**

Yetenek yönetiminin en önemli adımlarından biri kilit öneme sahip yetenekli çalışanların elde tutulmasıdır. Çalışanı elde tutma, işletmelerin kendileri için kritik çalışanları kaybetmemek amacıyla giriştikleri faaliyetler olarak tanımlanabilir. İşletme için değerli olan çalışanları elde tutmak büyük ölçüde çalışanın işletme yararına ekstra gayret göstermesi bir başka deyişle işletmeye bağlı olmasının

sağlanması demektir. Bu nedenle elde tutma, uzun vadede çalışan bağlılığını sağlamaya yönelik bir stratejidir. Uzun ömürlü şirketler incelendiğinde çalışanları arasında ve işletmeye karşı bir bağlılık ve güçlü bir kimlik anlayışının olduğu görülmüştür. Böyle bir şirkette, çalışanlar hatta zaman zaman tedarikçiler bile, kendilerini büyük bir bütünün parçaları gibi görürler (Atlı, 2010).

Bir işletme en yetenekli insanları bünyesine çekmiş ve bu nedenle rakiplerine karşı müthiş bir üstünlüğe sahip olmuş olsa bile bu üstün konumu koruyabilmesi için yetenekli ve değerli çalışanları elde tutması gereklidir. Bu nedenle işletmeler kendileri için kilit öneme sahip çalışanlarını elde tutmaya ve bağlılıklarını artırmaya yönelik çeşitli stratejiler geliştirmektedirler (Lawler, 2008).

Örneğin dünyanın önde gelen danışmanlık şirketlerinden Ernst&Young, yetenekli çalışanlarını elde tutmak için direkt genel müdüre bağlı çalışan bir personel yapısı kurmuştur. Yine farklı şirketlerde son zamanlarda iş dünyasında gittikçe önemi artan çalışan bağlılığını sağlamaya yönelik kurum kültürünün oluşturma, farklılıkların yönetimi, kurum içi iletişim faaliyetleri, sosyal etkinlikler, ödüllendirme ve takdir, çalışanların kararlara aktif katılımının sağlanması, çalışanı güçlendirme iş-yaşam dengesi programları, işyerinin daha keyifli bir yer olması gibi uygulamalar ön plana çıkmaktadır. İş dünyası ile ilgili kitap ve dergi makalelerinde “Çalışanınızı nasıl mutlu ve üretken tutabilirsiniz?” sorusunun yanıtını arayan yeni yayınlar hızla artmaktadır. Çalışan sirkülasyonuna ilişkin farklı bakışlar olmakla birlikte genel itibarıyla işletme için değerli olan kilit yetenekteki çalışanların elde tutulmasının önemi konusunda ortak bir kabul bulunmaktadır. Bu amaçla da işletmeler sahip oldukları kilit yetenekleri ellerinde tutmak için farklılaştırılmış gelişim çözümleri ücret paketleri ve ödüller, kariyer hareketleri, iş yaşam dengesi programları hazırlamaktadır (Atlı, 2010).

#### **1.2.5.5.1 Çalışanı Kaybetme Maliyeti**

Yüksek işgücü devir oranı beraberinde getirdiği çeşitli maliyetler nedeniyle istenmeyen bir durumdur. Ancak yetenek yönetimi açısından değerlendirdiğimizde özellikle gönüllü işten ayrılmaların getirdiği maliyetler yetenekli çalışanları elde tutmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır. Planlı işten çıkarmalara dayalı işgücü devri, özellikle performansı düşük, işletme politikalarına uyum göstermeyen, gayri

resmi aktivitelerde yer alan çalışanların çıkarılması açısından istenen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Ceylan, 2007).

Bir çalışanı temin etmek, eğitmek, işi öğretmek ve en verimli zamanında elden kaçırmak işletmeler için oldukça maliyetlidir. Çalışanlar sadece ücret ya da terfiyle tatmin olmamakta, kendilerine ve ailelerin değer verilmesini, iş -özel yaşam dengesinin gözetilmesini, cazip yan haklar paketleri, eğitim ve kariyer imkânlarının verilmesini, takdir edilmeyi istemektedirler. American Management Association'nın yaptığı bir araştırmaya göre işten ayrılan bir çalışanın işletmeye olan maliyeti, bir yıllık brüt ücretinin yüzde 0'u ile yüzde 200'ü arasında değişmektedir. Pozisyon yükseldikçe maliyetin de arttığı saptanmıştır<sup>18</sup>.

Planlanmamış, gönüllü işten ayrılma çoğu zaman işveren için önemli maliyetlere sebep olmaktadır. Oluşan bu maliyetleri aşağıdaki şekilde sıralamak gerekirse (Ceylan,2007);

- Yetenekli insanların kaybedilme maliyeti,
- Yeni çalışanın yetiştirme ve benimsetme (uyum) maliyeti,
- Ayrılan çalışanların rakip firmalara gitmesinden dolayı bilgi transfer maliyeti,
- Ürün/hizmet ve müşteri ilişkileri bilgilerinin dışarıda bulunma maliyeti,
- İşe seçme ve yerleştirme süreç maliyetleri,
- Kurum imajına ve kalan çalışanların moral düzeyinde oluşan zararlar,
- Satış ve ekip çalışmasında yarattığı düşüş maliyetleri.

#### **1.2.5.5.2 Kariyer Yönetimi ve Kişisel Kariyer Gelişim Planları**

İşletmeler, yetenekli çalışanlarını elde tutabilmek, onları işletmenin hedeflerine yönlendirebilmek için, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılarken, kariyer gelişim planlamaları da yaparlar. Çünkü kişinin yaptığı işler kendi yetenekleri, değerleri ve ihtiyaçlarının bir sonucu olmakla beraber, işletmelerin kendilerine sadece bir iş değil, aynı zamanda kariyer sunmasını isterler (Bingöl, 2006).

<sup>18</sup><http://isyasami.yenibiris.com/Default.aspx?pageID=238&nID=68856&NewsCatID=329> , Erişim Tarihi: 30.09.2013.



Söz konusu kariyer geliştirme programlarının amaçları şöyledir (Altınöz, 2010):

- Çalışanların gelecekte yüklenecekleri işleri, daha etkili bir biçimde başarmaları için, ihtiyaç duyacakları beceri ve deneyimi kazanmalarını sağlamak,
- Verim kayıplarını azaltmak ve kariyer önündeki engellerin kaldırılmasına olanak sağlamak,
- Gelecekteki işletme ihtiyaçlarını karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyelini belirlemek,
- Onaylanmış eylem, hedef ve ilkelerin belirlenmesi ve kabullenilmesini sağlamak.

Bireyin işteki yaşamının her yönü ve hatta iş dışı ilişkileri üzerinde de etkiye sahip olan kariyer yönetimi, yeteneklerin ve çıkarların analiz edilmesi konusunda örgütlerin çalışanlarına yardımcı olmasını sağlayan ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamalarını kolaylaştıran yönetsel bir uygulamadır. Bu itibarla kariyer yönetiminin amacı, bireysel yetenek ve ilgi alanlarının örgüt amaçlarıyla uyumlaştırılması ve böylelikle hem örgütün hem de çalışanların kendi potansiyellerinden en üst düzeyde yararlanabilmesinin gerçekleştirilmesidir (Demirbilek, 1994).

Günümüzde insanın işletmeler için en değerli varlık olarak görülmesi nedeniyle eğitim ve gelişim faaliyetlerine yapılan harcamalar da bir yatırım olarak görülmeye başlanmıştır. Bu sayede çalışanların daha bilgili ve etkin olacağı bunun sonucunda da müşteri memnuniyetinin ve nihai olarak karlılığın artacağı düşünülmektedir. Bunun yanında bazı işletmeler çalışan bağlılığının zayıflaması iş değiştirmelerin artması gibi nedenlerle eğitim yatırımının önemsizliğinden söz etmektedirler (Luecke, 2009).

Yetenek yönetiminde eğitim ve gelişim faaliyetleri özellikle yönetsel yedekleme amaçlı düşünüldüğünde günümüzde potansiyel yöneticileri bulup istihdam etmenin ve onların potansiyel güçlerini şirket içinde kullanmanın bir aracı olarak tasarlanan yönetim geliştirme programlarına büyük bir ihtiyaç duyulmaktadır. Bu programlar ile gelecekteki yönetim pozisyonları için ihtiyaç duyulan beceri, bilgi, tutum, yetenekler ve kişilik özelliklerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Yazıcıoğlu, 2006).

### 1.2.5.5.3 Yeteneklerin Eğitimi ve Geliştirilmesi, Koçluk Ve Mentorluk

Sadece yetenekli adayları şirket bünyesine katmakla yetenek yönetilmiş olmamaktadır. Kişiler, işe alındıktan sonra kendilerini gerçekleştirebilecekleri ve yeteneklerini geliştirebilecekleri uygun örgütsel ortamla karşılaşmadıkları takdirde, şirkete katkıda bulunamazlar. Çalışanların gelişmeye açık yönleri tespit edilmeli ve proje sonrasında, kişilere gelişim odaklı faaliyet önerileri sunulmalı ve onları ileriye yönelik hedefledikleri kariyer pozisyonlarına hazırlamak için önemli bir araç niteliğinde olan eğitimler yürütülmelidir (Ceylan, 2007).

Yetenek yönetiminde kullanılan gelişim uygulamalarından birisi de koçluktur. Koçluk diğer gelişim yöntemlerine göre daha kısa sürede ve bireysel anlamda daha hızlı geri dönüşler sağladığından özellikle yüksek potansiyelli çalışanları geliştirmede koçluk sık kullanılan bir gelişim aracı haline gelmiştir. Koçluk en kısa ve öz anlatımla 'istenen performansa ulaşmak için koç (coach) ve danışan (coachee) arasında kurulan planlı bir gelişim ilişkisi' olarak tanımlanabilir. Koçluk hedeflenen performansa ulaşmak için koç ve danışan arasında devam eden planlı, sistematik bir gelişim sürecidir. Koçluğun temel amacı danışanın belirlediği hedeflere ve vizyona koçun desteğiyle ulaşmasıdır. Süreç boyunca koçluk alan kişinin kendisi hakkındaki farkındalığı artar, potansiyelini keşfeder ve yetkinliklerini geliştirebilir (Skiffington, 2004).

Kurum içinde insanların birbirlerine koçluk yapması için bir sistem kurulduğunda bu yapı mentorluk olarak adlandırılmaktadır. Mentorluk, deneyimli ve konusunda uzman bir kişinin (mentor) bilgi ve tecrübelerini diğer bir kişiye (mentee) aktardığı ve ona örnek olduğu bir destekleme ilişkisidir. İş hayatında mentorluk süreci her çalışana uygulanabileceği gibi, ise yeni başlayanlara veya yeni bir sorumluluk üstlenen ya da yüksek potansiyelli kişilere daha sık uygulanmaktadır. Mentorlar ise rol model olabilecek yöneticiler arasından seçilmekte ve mentorluk eğitimi almaktadırlar. Kurumlardaki uygulamalarda mentor, çalışanın kurum kültürüne uyum sağlaması ve/veya yeni görevinde kendisini bekleyen zorlukları daha kolaylıkla aşması için yol gösterir ve bilgi ve tecrübelerini de kullanarak akıl hocalığı yapar (Yaşargil,2005).



Koçluk-mentorluk, şirketin gelenek ve değerlerinin, yüksek potansiyelli yetenekli çalışanlar ve yetenekli yöneticiler tarafından özümsemi ve zamanla kaybolmasını önüne geçerek geleceğe aktarılmasını sağlar.

#### **1.2.5.5.4 Yeteneklerin Ücretlendirilmesi**

Ücret, üretime emeğiyle katılanların üründen aldıkları pay ya da kısaca üretime katılan emeğin fiyatı olarak tanımlanmaktadır. Yetenek yönetiminde ücretler, işverenler tarafından yetenekli insanları cezbederek işe almak ve bu iş görenlerin istihdamına süreklilik kazandırarak elde tutmak amacıyla kullanılır. Her ne kadar araştırmalar işe bağlılık ile ücret arasındaki ilişkinin düşük seviyede olduğunu söylese de Maslow'un ve Frederick Herzberg'in de tespit ettiği gibi, ücretin çalışan motivasyonunda belirli bir etkisi bulunmaktadır (Ernst&Young,1999).

Yetenek yönetiminde geleneksel unvana bağlı ücret skalasını bilgi, yetkinlik, performans ve potansiyele bağlı değişken ücret sistemine dönüştürmek organizasyonun değerini yükselten uzun dönemli bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım çalışanların ücretlerini beceri ve yetkinliklere bağlarken bunu bir amaca uygun tasarımılanmış bir ücret sistemi ile destekler (Barutçugil, 2002).

#### **Performansa Dayalı Ücret (Yüksek Performansın Ödüllendirilmesi)**

Bireysel performans ile ücret arasında kurulacak ilişki ücret artışlarının kişilerin gösterdiği performansa göre belirlenmesi esasına dayanmaktadır. Performansa dayalı ücret artış oranının tamamı veya bir kısmının alınan performans puanlarına göre belirlenmesi söz konusu olmaktadır. Bireysel performansa dayalı ücret, bireysel performansa bağlı olarak kök ücrete yapılan artışlardır. Bu sistemde kişinin ücret artışı, geçmiş dönemde değerlendirilen performansına göre belirlenmektedir. Ancak bu belirlenirken, gelecekteki performansın artırılması da amaçlanmaktadır.

Nitelikli çalışanları işletmeye çekme, işyerinde tutabilme, motivasyonu artırma ve sonuçta işletmenin performansını yükseltme bakımından ücret, hem çalışan hem de işletme açısından en çok önem verilen konular arasında yer almaktadır. İşletmeler kendi yapısal ve finansal özellikleri, izledikleri insan kaynakları politikası, piyasadaki cari ücret düzeyi gibi değerlendirmelere göre farklılaşan ücret



sistemlerine sahiptirler. Özellikle son yıllarda ödüllendirme açısından kıdeme dayalı ücret sistemlerinden uzaklaşarak performansa dayalı ücret uygulamaları yaygınlaşmakta bu tür uygulamalar yeni üretim ve yönetim tekniklerine daha fazla uyum göstermektedir (Ünal, 2002).

Performansa dayalı ücretlendirme (Akşit, 2006);

- Doğru kişilerin doğru miktarda ödüllendirilmesini sağlar,
- Yeterince performans gösteremeyen çalışanları belirler,
- İşlere ilişkin belirgin hedefleri tanımlar,
- Yetenekli çalışanların firmadan ayrılmasını engeller,
- Gelişmiş şirket performansı sayesinde hız ve verimlilik artar,
- İhtiyaç duyulan işlere çalışanların çabalarını yoğunlaştırır,
- Birey/takım performansını geliştirir,
- Uyarı kriteri görevi görür.

### **Kar Paylaşımı, Hisse Senedi Opsiyonları, Yan Ödemeler**

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 (Akal, 1980).

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 (Demircioğlu, 2010).

Teşvik edici opsiyonlar; çalışan opsiyon ile aldığı hisselerin vergi ödemelerini hisseleri sattığı tarihe kadar erteleyebilir. Şirket ise bu tip bir opsiyon için vergi indirimi alma hakkına sahip değildir (Ceylan, 2007).

Kalifiye olmayan hisse senedi opsiyonları; çalışan hisse senetlerinin dağıtımı sırasında hisse senedinin değeri ile opsiyona ödediği miktar arasında bir vergi ödemek zorundadır. Hisse senedi opsiyonları, şirketin, mülkiyetini çalışanları ile paylaşmasını sağlar ve aidiyet duygusu yaratarak çalışan bağlılığını artırır.

#### **1.2.5.5.5 360 Derece Geri Bildirim**

360 derece geri bildirim yöntemi, çok sayıda insan ve ölçüt kullanılarak yapılan karma bir değerlendirme tekniğidir. Aynı zamanda tüm çalışanlar ve yöneticilerin hem kendilerini hem de birbirlerini değerlendirme olanağı sunan günümüzün en popüler yaklaşımdır. Çalışan performansı, yöneticilerden, iç ve dış müşterilerden, ekip arkadaşlarından, günlük ve direkt raporlardan ve kişinin kendisi tarafından gönderilen bildirimler ışığında değerlendirilir. Bu bakımdan, “360 derece değerlendirme yaklaşımında farklı değerlemecilerden toplanmış birçok bilgi almak mümkündür.” (Çelik, 2011).

Temel tanımıyla geribildirim, insanların herhangi bir konudaki performanslarıyla ilgili aldıkları bilgidir ve performansları ve davranışlarının kalitesi hakkında değerlendirmeler içermektedir. Geribildirim vermek ise “çalışanlara, iş beklentileri doğrultusunda performansları hakkında bilgi vermektir”. İşyerinde geri bildirim, iyi davranışların kuvvetlendirilmesi ve başarısız olanların düzeltilmesi için çok önemlidir. Geribildirimi alan kişi, değerini yargılar ve geribildirim karşısında ne yapacağına karar verir. Değişik kariyer dönemlerinde geribildirim değişik anlamlar ifade etmektedir. Yeni başlayanlara işle ilgili rehberlik eder, kariyerlerinin ortasında olanlara gelişim imkânı ve fırsatları sağlar, kariyerinin sonlarında olanlara verimliliklerini korumaları için yollar sunar (Ceylan, 2007).

#### **1.2.5.5.6 İş-Yaşam Dengesi Programları**

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 imkânlarını 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 (Luecke, 2009).

İş-yaşam dengesi, çalışanların yaşam kalitelerinde farklılık yaratarak verimliliklerinin artırılması ve şirkete bağlılıklarının sağlanmasında önemli bir faktördür. Şirketlerin çalışanlarına sunduğu iş-özel yaşam dengesi programlarının temelinde çalışanların sosyal yaşama ilişkin sorunlarının olabildiğince çözümlenerek, bireyin mutlu ve verimli çalışmasının sağlanması, kendisine, ailesine ve çevresine zaman ayırabileceği koşulların oluşturulması bulunmaktadır (Ceylan, 2007).

#### **1.2.5.6. Yeteneklerin Ücretlendirilmesi, Motivasyonu ve Sağlanan Ek Faydalar**

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 (Barutçugil, 2004).

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 (Demircioğlu, 2010).

Yetenek yönetiminde çalışanların işlerine ve işletmeye bağlayarak uzun süre işletmede kalmalarını sağlamak amacıyla yürütülen faaliyetlerden biri teşvik programlarıdır. Teşvik programları performansa dayalı ücret sistemlerinde kullanılan yüksek performansın ödüllendirildiği, düşük performansın ise tespit edilerek elenmesi esasına dayalı bir çalışma performansını artırma yöntemidir. Bu yöntem



yüksek performans gösteren ve işletme için değerli olan çalışanları elde tutmak için kullanılmaktadır. Teşvik sistemlerinde çalışana sağlanan maddi yararların dışında çalışanın kendisini işletmeye ait hissetmesi gibi maddi olmayan yararlar da sağlanmaktadır (Pogorzelski, 2010).

### 1.3. Yetenek Yönetimi Anlayışında Dünyadaki 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 ( Buckingham, 2007).

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 uğraşüyor 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?

Bu on iki soru iş yerinin etkinliğini ölçmenin yanı sıra, 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 (Demircioğlu, 2010).

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 (Buckingham, 2007).

## BÖLÜM II

### ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAPSAMINDA YETENEK YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimini, tarihsel gelişmeler ve yönetim teorilerinin gelişiminden ayrı değerlendirmek mümkün değildir. Bilimsel yönetim düşüncesi ile başlayan ve insanın sadece bir maliyet unsuru olarak görüldüğü personel yönetimi anlayışı, insanı bir üretim kaynağı ve katma değer yaratmanın önemli bir ögesi olarak gören stratejik insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ise modern yönetim düşüncesinden etkilenmiştir. Günümüzde ise, post modern yönetim düşüncesinden etkilenerek, insan yeteneklerinin işletmelere en önemli rekabet avantajını sağlayacağına savunan ve insan kaynakları yaklaşımında yeni bir vizyon olarak yetenek yönetimi yaklaşımı ve bu süreçteki tarihsel gelişmeler yönetim teorilerinin gelişimi paralelinde ele alınacaktır (Atlı, 2010).

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 yöneltilen eleştirilerde, klasik düşünürlerin çalışanları bir makine gibi gördükleri ve geliştirdikleri ilkelerin, bir “yönetim teorisi” değil, “yönetim mühendisliği” olduğu ileri sürülmüştür. Çağdaş organizasyonlarda, formal ve informal örgütlenme olarak insanlar arası uyumlaşma ve insan-sistem uyumlaşması, insan olmanın bir gereği olarak görülmektedir. İnsan, mekân ve zamanın asıl ya da yedek parçası değildir. Sistemi çalıştıran, organizasyonun oluşumunu sağlayan sosyal bir varlıktır. Çağdaş organizasyon anlayışı bu ana düşünceye hizmet etmektedir. Çağdaş Yönetim Anlayışında, 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 (Genç, 2004).



Personel yönetiminden insan kaynaklarına geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmıştır. Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmiyordu. Buradaki anlayış, çalışanı bir maliyet unsuru olarak ele almaktır. Oysa çağdaş anlayış, çalışanı bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir. Gelişen ve değişen çevresel koşullara işletmelerin uyum sağlayabilmeleri açısından insan faktörü en dinamik kaynaktır. Rekabetçi ortamlarda diğer üretim faktörlerinin sınırlarını zorlayabilmek için insan kaynağının potansiyelinin tam anlamıyla kullanılabilmesine insanın yaratıcı zekâ ve yeteneklerinin işe koşulabilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumda işletme, çok yönlü, değişken, karmaşık ve çeşitli insan davranışlarını anlama, yorumlama, geliştirme ve yönetmeye yönelik bütüncül bir anlayış ya da kültür geliştirebilmelidir. Bu anlayışı insan kaynakları yaklaşımının içerdiği görülmektedir. Bu durumda işletmede personel faaliyetlerinin konusu daha da genişlemiş olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bir yandan kendi görevlerini yerine getirirken, diğer taraftan işletmenin diğer birimlerine danışmanlık yapma ve tüm yöneticilerin insan kaynakları yöneticisi olma anlayışını geliştirme görevlerini de yüklenmiştir (Yüksel, 1998).

20. yüzyıl şirketinin en değerli varlığı, üretim donanımıdır. 21. yüzyıl kurumunun en değerli varlığı ise bilgi işçileri ve verimlilikleri olacaktır (Drucker, 2000).

Bugün insan kaynakları yönetiminde sahip olunan yetenekli çalışanların keşfedilmesi ve yeni yeteneklerin işletmeye çekilmesi giderek önem kazanmaya başlamıştır. Geleneksel personel yönetiminde maliyet olarak görülen çalışanlar, modern insan kaynakları yönetiminde işletmelerin sahip olduğu en değerli varlıklar olarak değerlendirilmektedirler. Yeteneğe dayalı insan kaynakları yönetiminde ise çalışanlar, farkına varılması, işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulması gereken yetenekler olarak görülmeye başlanmıştır (Doğan ve Demiral, 2008).

Günümüzde işletmelerin, kendilerini farklılaştıran en önemli unsurun, çalışanlarının sahip olduğu yetenek ve farklılıkları olduğunu anlamaları, yöneticilerin gözlerini insan kaynaklarına yönelmelerine sebep olmuştur (Altuntuğ, 2007).

## 2.1. YETENEK YÖNETİMİNİN İLİŞKİLİ OLDUĞU ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Stratejik Yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir (Aktan, 2005).

Stratejik yönetim hızlı değişen koşulların olduğu günümüzde organizasyonunuzun hedeflerine ulaşabilmesi için doğru stratejiler geliştirmenizi, bu stratejileri etkin bir şekilde uygulamanızı ve sonuçlarını değerlendirerek hedefinize doğru gidip gitmediğinizi belirlemenizi sağlayan yönetim sürecidir. Stratejik yönetim kendinize devamlı olarak “Doğru şeyi mi yapıyoruz?” sorusunu sormanızı sağlar. Geleceğe odaklıdır. Temel olarak şu üç aktivite ve karar verme adımından oluşur.

- Müşteriler, rekabet şartları, teknoloji, kanuni yükümlülükler gibi hızlı değişen dış faktörleri göz önünde bulundurarak organizasyonun geleceğe dair hedeflerinin belirlenmesi,
- Belirlenen hedeflere ulaşabilmek için etkin bir stratejinin ortaya konulması,
- Stratejinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kaynakların uygun şekilde kullanılabilmesine uygun bir organizasyon yapısının kurulması

Etkin bir stratejik yönetim için büyük resme dikkat etmeniz ve değişen koşullara ayak uydurma konusunda istekli olmanız gerekmektedir. Ancak unutmamanız gereken en önemli nokta stratejik yönetim konsepti sihirli bir değnek değil, sadece bir araçtır. Doğru kullandığınız zaman sizi sonuca ulaştıracaktır<sup>19</sup>.

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,

<sup>19</sup> <http://stratejikyonetim.org/>, Erişim Tarihi: 20.09.2013.



tasarlanan geleceğin elde edilmesinde ve ulaşılmak istenen amaçlara ulaşmada kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı bir rol oynayabilecektir (Asunakutlu, 2000).

İşletmenin üst yönetiminin yönetilmesi olarak da ifade edilebilen “kurumsal yönetim” kavramı, İngilizce literatürde “corporate governance” olarak adlandırılmaktadır. Kavram konusunda Türkçe ’de bazı karışıklıklar yaşanmaktadır. Sözelimi, “yönetişim”, “kurumsal yönetim”, “kurumsal egemenlik”, “kurumsal yönetim” gibi terimlerle ifade edilmekte, kimi zaman “kurumsallaşma” ile karıştırılmaktadır. Oysa kurumsal yönetim denildiğinde işaret edilen “yönetişim” kavramı, bir tarafın diğer tarafı yönettiği bir ilişkiden, karşılıklı etkileşimlerin öne çıktığı bir ilişkiler bütününe doğru dönüşümü ifade etmektedir (Demircioğlu, 2010).

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 (Aktan, 2005).

Karşılaşılan sorunlarla baş edebilmek 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 (Barutçugil, 2004).

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 etkili olmak isteyen örgüttür. Bu kavram, bir işletmenin sürekli yaşadığı olaylardan



sonuç çıkararak, bu sonuçları değişen çevre koşullarına uyum sağlamada kullanması, iş görenini geliştirici bir sistem oluşturması ve sürekli değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir yapıya sahip olmasını ifade etmektedir (Genç, 2004).

## 2.2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve YETENEK YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

Günümüzde her alanda yaşanan hızlı değişim insan kaynakları yaklaşımının insana baktışı ve rolünü değiştirmektedir. Öncelikle insan kaynakları kayıt tutma, kontrol, bilgi derleme gibi rollerinden uzaklaşmaktadır. Bu sayede insan kaynakları organizasyonların büyümesinde daha proaktif rol alarak işletme stratejisinin belirlenmesinde ve stratejinin hayata geçirilmesinde sorumluluk almakta, organizasyonun genel yönünün ve değerlerinin yaratıcısı olma, küresel düşünme, danışmanlık, inovasyon ve insan yeteneklerinin geliştirilmesi, çalışan bağlılığı yaratma gibi yeni roller kazanmaktadır (Atlı, 2010).

Bu süreçte insan kaynakları yönetiminin insana bakışındaki “kaynak” temelli bakış günümüzde sorgulanır olmuştur. Zira İşletmelerin başarısında en büyük faktöre sahip olan yetenekli insanların işletmenin sahip olduğu makine, donanım, para, bina gibi kaynaklarla aynı kategoride değerlendirilmesi yetersiz bir yaklaşım haline gelmiştir. Eğitim, performans yönetimi, motivasyon, kişisel gelişim, yeni görev tanımları, organizasyon şemaları ve benzeri uygulama ve yöntemlerden oluşan “insan kaynaklarının” tanımı da artık tek başına yetmemektedir. İnsan kaynakları yönetimi faaliyet odağından değer katmaya doğru bir vizyon arayışındadır (Phillips, 2001).

Bu bağlamda geleneksel insan kaynakları ölçüm ve uygulamalarının ihtiyacı karşılayamaz duruma gelmesi “Yetenek Yönetimi” olarak adlandırılan ve insan kaynakları yönetimine yüklenen yeni rol ve sorumlulukların getirdiği yeni bir yaklaşım ya da yeni bir yönetim felsefesini ortaya çıkarmıştır (Atlı, 2010).

Yetenek yönetimi kavramı esas itibarıyla, 1990’lı yılların sonunda ABD’de ortaya çıkmış, İngilizce “Talent Management” karşılığı olarak kullanılan bir kavramdır. Kavramın uygulamada ve akademik yazında popülerleşmesi ise

Mckinsey danışmanlarının 1997’ de yaptığı araştırmayla başlamıştır (Collings, 2009).

Yetenek yönetimi işletmenin bütün kademelerindeki yöneticiler arasında işbirliği ve iletişimi gerektiren; işgücü planlaması, personel alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, başarı planlaması, performans değerlendirme, sahip olunan yeteneklerin elde tutulması gibi çeşitli aşamaları içeren ve günümüzde birçok işletmenin zorunlu olarak karşısına çıkmaya başlayan bir yaklaşımdır (Doğan ve Demirel, 2008).

### **2.2.1 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 defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini arttıracabilecekleri konusu üzerinde duran, pazara yönelik bir yaklaşımdır. Dolayısıyla stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynakları politikalarının örgüte etkinlik ve karlılığın artırılması 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 (Şenkal, 2004).

### **2.2.2 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 (Barutçugil, 2004).

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, eğitim, performans değerlendirme, ücretleme ve ödüllendirme olarak sınıflandırılabilir. Bu faaliyetlerin her biri 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 (Demircioğlu, 2010).

### **2.2.3 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 (Doğan ve Demirel, 2008).

İşletmeler bir taraftan, en önemli kaynağı olan “insan”ı kendisine katmak, gelişimini sağlamak, amaçları doğrultusunda en yüksek seviyede verim elde etmek ve bağlılığını sağlamak durumunda iken; diğer taraftan da organizasyonda üretilen bilgi, deneyim ve bütünde oluşan işletme değerlerinin kişiye bağlı olarak kalmasını önlemek, açık iletişim ve paylaşım ortamlarında bu değerlerin sürekliliğini sağlamak, bilgiyi düzenli şekilde kayıt altına almak ve gerek duyulduğunda kişilerin ulaşmasını sağlamak durumundadır (Demircioğlu, 2010).

#### **2.2.4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Yetenek Yönetimi’nin Rolü**

Küreselleşme, değişen rekabet koşulları, bilgi ve iletişim teknolojilerinin sürekli gelişimi, insan kaynakları yönetiminin çalışanlarına olan bakış açısını değiştirmiştir. Geçmiş bakış açılarında maliyet olarak görülen çalışanlar, daha sonra işletmelerin en değerli varlıkları haline gelmiş; günümüzde ise her çalışan işletmede katma değer yaratan birer yetenek olarak değerlendirilmeye 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 (Doğan ve Demirel, 2008).

## BÖLÜM III

### TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMI ÇERÇEVESİNDE YETENEK YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın; amacı, modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi ait bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Banka gibi hizmet yoğun sektörlerde çalışanların becerileri oldukça önemlidir. Çalışanların sürekliliği ve istikrarı, bu hizmetlerin daha kaliteli ortaya çıkmasına neden olur. Özellikle çalışma performansı ile standart bir çalışandan öne çıkan yetenekli çalışanların iş yerinde sürekliliği sağlanarak karlılığın ve verimin maksimize edilmesi hedeflenir. Bunun için yetenekli çalışanın bulunup işe yerleştirilmesi, iş yerine sağdık, verimliliği yüksek çalışanların istihdam etmek önemli bir yönetim becerisidir. Bankaların yetenekli çalışanları bulup işe alma sürecinden performans yönetimine, ödüllendirmeden kariyer planlamasına kadar tüm insan kaynakları sürecinin Türkiye'deki Bankacılık uygulamalarını incelemek bu çalışmanın amacıdır.

Bu çalışmada beş bankanın yetenek yönetimi çerçevesinde bankacılık sektörünün günümüzde yetenek yönetimi konusuna genel yaklaşımlarını ve uygulamalarını incelemesi yapılmıştır. Bu açıdan araştırma önem arz etmektedir.

#### 3.2. Araştırmanın Stratejisi

Araştırma nitel araştırma tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Uzman bir gruba yapılandırılmış sorular yöneltilerek konu hakkında detaylı bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma;

- 2014 yılında faaliyet gösteren üçü özel, biri devlet ve biri katılım bankası olmak üzere toplam beş banka ile,
- Beş bankanın toplam sekiz İKY Yetenek Yönetimi uzmanının görüşü ile sınırlandırılmıştır.

### 3.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2014 yılında Türkiye'deki Bankacılık sektörüdür. Bu kapsamda üç adet özel banka, bir adet finans kuruluşu bir adette halka açık devlet bankası seçilerek tüm sektördeki uygulamalar hakkında bilgi toplanılmaya çalışılmıştır. Bankalar seçilirken çoklu örnek olay modeli kullanılmıştır. Toplam 5 bankada 8 uzman ile görüşülmüştür.

**Tablo 2.1 Bankalar ve Özellikleri**

S. No	Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Şube Sayısı		Çalışan Sayısı
			Yurt İçi	Yurt Dışı	
1	Garanti Bankası	1946	984	8	19.000
2	Finans Bank	1987	658	1	13.000
3	HSBC Bank	1865	311	4	5.649
4	Türkiye Finans	2005	205	-	4.000
5	Vakıf Bank	1954	750	3	13.651

Bankalardan biri katılım bankası ve 2005 yılında kurulmuş olup, 205 şubesinde 4.000 çalışanı vardır. Bir banka halka açık kamu iştiraki olup yurt içinde ve dışında toplam 753 şubede 16.651 çalışanla hizmet vermektedir. Diğer üç banka özel banka statüsündedir ve halka açık yabancı ortaklı ya da tümüyle yabancılarındır. HSBC bankası dünya genelinde bir çok ülkede faaliyet gösterirken Garanti ve Finans Bankaları Türkiye'nin en büyük bankalarındandır.



**Tablo 2.2 Görüşülen Banka Uzmanları Demografik Bilgileri**

		Frekans (f)
Cinsiyet Dağılımı	Kadın	4
	Erkek	4
Çalışma Yılı	0-5	4
	6-10	2
	11 ve üzeri	2
Çalıştığı Birim/Görevi	İKY Yetenek Yönetimi Birimi Uzmanı	7
	İKY İşe Alım ve Kariyer Birimi Yöneticisi	1

Görüşme yapılan uzmanların cinsiyet dağılımı eşittir. 4 uzman 5 yıldan az çalışma deneyimi varken, 2 uzman 6-10 yıl arasında 2 uzman ise 11 ve üzeri yıldır çalıştığını beyan etmiştir. Uzmanlardan 7'si İKY Yetenek Yönetimi Birimi Uzmanı iken 1'i İKY İşe Alım ve Kariyer Yöneticisidir.

### 3. 5. Verilerin Toplama Aracı

Araştırmada Bankalardaki Yetenek Yönetimi uygulamasını ortaya koymak için araştırmacı tarafından önceden hazırlanan ve üç akademisyenin onayladığı toplam sekiz soru yöneltilmiştir. Görüşme esnasında bu soruların daha iyi anlaşılması için yan sorularda sorulmuş ve uzmanın bankalarındaki uygulamaların detaylarına inmesi sağlanmıştır. Ek-1'de sorulan sorular verilmiştir.

### 3. 6. Verilerin Toplanması

Görüşmeler 4-5-6 Şubat, 25-26 Mart tarihlerinde toplam beş görüşme gününde gerçekleşmiştir. En kısa görüşme 25 dk. En uzun görüşme 120 dk. sürmüştür. Görüşmeler araştırmacı tarafından bizzat uzmanların yanlarına giderek yedi tanesi özel görüşme odasında bir tanesi konukların kabul edildiği banka kafesinde gerçekleştirilmiştir.

### 3.7. Verilerin Çözümlemesi

Araştırmacı tarafından yapılan görüşmeler derlenerek her bir soru için bankaların uygulamaları incelenmiş ve benzerlikleri ile farklılıkları ortaya konmuştur. Böylece genel olarak bankacılık sektörünün yetenek yönetimi uygulamaları incelemeye çalışılmıştır.

### 3.8. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde görüşme esnasında sorulan sekiz soru çerçevesince bankalarca uygulamalar karşılaştırılmış ve ortak yönlerle ayrılan yönler ortaya konulmuştur.

#### 3.8.1. “İşe Alım Sürecinde Yetenek Yönetimi” Boyutu

Tüm bankalar şube ve genel müdürlük çalışanı şeklinde ayırım yapmışlardır. Şubelerdeki çalışanların kar odaklı satış becerilerini ön plana koyarken genel müdürlük çalışanlarının strateji ve yönetsel becerilerini ön plana koyan yetkinlikler tanımlanmıştır.

Tüm bankalar şube çalışanları için çeşitli internet portalları vasıtasıyla işe alım duyuruları yapmaktadır. Bu portallar iş web siteleri, kendi kurumsal siteleri, sosyal medya vs. dir. İşin yetkinliğine göre ilana çıkıldıktan sonra, adaylar sınavlara tabi tutulmaktadır. Bu sınavların ilki yoğunluğa göre internet üzerinden gerçekleştirilebilmektedir. Ardından işe alım yapacak bankanın belirlemiş olduğu bölgeye göre sınav merkezi oluşturularak bir test yapılmaktadır. Genel olarak bu testten başarılı olanlar grup mülakatına çağırılmaktadır. Bu mülakat şube müdürlerinin de yer aldığı İKY bölümünden gelen uzmanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu mülakatların değerlendirilmesi sonucunda başarılı olanlar en son İKY işe alım uzmanları tarafından son mülakata alınarak nihai karar verilmektedir. Burada işe doğru insanı seçmek tüm bankaların hedefidir. Bankalar için doğru kavramı, işi ile ilgili en iyi yapan, en yetenekli olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 3.1 Genel İşe Alım Süreci**

Çalışanın İstihdam Edilecek Birimi	Genel Müdürlük Çalışanları	Şube Çalışanları
Aranan Yetkinlik	Strateji ve Yönetmel Beceriler	Kar Odaklı Satış Becerileri
İş İlanı	İK Siteleri, Kendi Kurumsal Siteleri, Sosyal Medya	
Sınav	İnternet üzerinden ön eleme sınavı	
Sınav	Ön eleme sınavından başarılı olanlar belli sınav merkezlerinde çeşitli (kişilik envanteri, matematiksel ve mantıksal sınamalar, yönetmel beceriler, satış becerileri, sosyal iletişim, yabancı dil) sınavlarına alınır	
Ön Mülakat	Bilgi ve/veya beceri sınavlarından başarılı olanlar şube/birim müdürleri, İKY uzmanları tarafından ön mülakata alınır	
Mülakat	Ön mülakattan başarılı olanlar İKY işe alım uzmanları tarafından son mülakata alınır.	
Karar	Son mülakattan başarılı olanlar işe göre doğru insanı seçmek üzere nihai karar verilir.	

İncelenen bankalardan dördünün genel müdürlüğünde bir pozisyon açıldığında şubedekiler ile aynı süreç ile işe alımı gerçekleştirmektedir. Sadece burada işe bağlı olarak yetkinlikler değişmektedir. Aynı zamanda mülakatlara şube müdürleri yerine birim müdürleri katılmaktadır. Tüm bankalar, genel müdürlük çalışanlarını seviyelere bölmüşlerdir. Üniversite mezunu olmayan düz memurdan CIO'ya kadar birçok seviyede çalışanlar vardır. Üç banka, üniversite mezunlarını ileride yükselerek yönetici pozisyonunda çalışacaklarını düşünerek alım yapmaktadır. Diğer iki bankada bu düşüncede olmasına karşın bazı pozisyonların böyle durumu olmayabileceğinden genel olarak bu ifadeden kaçınmışlardır. Üç banka ihtiyaç olduğunda sadece en alt seviyede değil daha üst seviyelerde de çalışan ihtiyacı olduğunda ilana çıkabildiklerini ifade etmiştir. Genelde çapraz kariyer planları ile kişiler yükseltildiğinden bu alımların çok nadir olduğu ifade edilmiştir. Bu bankalarda orta seviyeden daha üste çıkıldığında üst yönetimin direk temas ta olduğu kişiler için teklif üzerine işe alımın yapıldığını ifade etmiştir. Üç bankanın haricinde bir banka uluslararası olduğu için, en alt yönetici pozisyonu hariç diğer seviyedeki ihtiyaçları halinde, kariyer planına göre tüm dünyadaki şubelere pozisyonu



duyurmakta ve bunlar içinde alım yapmaktadır. Yetenek yöneticisi işe alım uzmanının ifade ettiğine göre 5 yıllık kurum tecrübesinde dışarıdan transfer yolu ile sadece iki kişinin alım yapıldığını ifade etmiştir. Son banka ise en alt seviye yönetmen/yönetici yardımcılarını dâhil hiçbir seviyedeki pozisyonun dışarıdan doldurulmadığını ifade etmiştir. “Kimse alınmadı mı?” diye sorulduğunda kendisinin hatırlamadığı ifade edilmiştir. Burada vurgulanan durum zaten her pozisyonun yedeklemesinin yapıldığı, bir pozisyon açıldığında diğer çalışanların kariyer hedefleri olduklarından bu hedefi gözeten çalışanların arasından seçimin yapıldığı ifade edilmiştir. Yönetmen/yönetici yardımcılarının ise stajyerlerin arasından seçildiğini beyan etmiştir.

Bankaların şubelerine ya da genel merkezlerine işe alım sürecinde birçok farklı değerlendirme yapılmaktadır. Kişilik envanterinden, matematiksel sınamalara, mantıksal sınamalardan yönetsel becerilere, satış becerilerinden sosyal iletişime, yabancı dile kadar çok yönlü sınavlar ve mülakatlar yapılmaktadır. Bu argümanların çoğunu tüm bankalar kullanmaktadır.

İki bankada şöyle bir uygulamada karşımıza çıkmaktadır. Genel müdürlük çalışanları için ya da şubelerde müdür/müdür yardımcılarını için zaman içinde ya da pozisyon açılmadan önce adaylar bir eğitim kampına sokulmaktadır. Burada oyun bazlı eğitim çalışmaları yapılmaktadır. Her adaya belli roller verilerek bu rolün altından kalkması beklenir. Uzman, adayların bu eğitimde gösterdiği performansın çok etkili olduğunu dile getirilmiştir.

Kişilik envanterini dört bankada uygulamaktadır. Diğer banka uygulamadığını, etik olarak karşı olduklarını söylese de aslında kimi sınavlarda kişilik envanterine yakın bazı soruların olduğunu dile getirmiştir. İki banka kişilik envanterini ön planda tutmaktadır. Özellikle uluslararası olan banka bilimsel olarak kişiyi her türlü anlamaya çalıştıkları ifade etmiş ve bu anlamda kişilik envanterini ön planda tuttuklarını ifade etmiştir.

Bir bankanın ise şöyle bir uygulaması vardır. Üniversitede finans alanında okuyan öğrencilerden başvuru almaktadırlar. Bunların değerlendirilmesi sonucunda finans yöneticilerinin yanında yarı zamanlı olarak çalışmaktadırlar. Mezun olana

kadar bu kişilerle çalışan banka, mezuniyet sonrasında kişiden memnunsu iş için teklifte bulunmaktadır. Böylece birçok pozisyon ihtiyacını bu şekilde karşıladıklarını ifade etmiştir.

### 3.8.2. “Performans Değerlendirme Sürecinde Yetenek Yönetimi” Boyutu

Çalışanların performans değerlendirilmesi yılda iki defa yapılmaktadır. Beş bankada 360 derece yetkinlik bazlı performans değerlendirilmesi yapılmaktadır. Çalışanlarla yapılan görüşmede o dönemki hedefleri ortaya konularak ne kadarını gerçekleştirmiş ne kadarını gerçekleştirmemiş görüşmesi yapılır. Bir sonraki 6 aylık dönem için hedefler belirlenir. Burada çalışanın birimine göre iki türlü hedef vardır. Birincisi finansal değerler diğeri finansal olmayan değerler. Eğer çalışan direk şubelerde çalışıyorsa ya da genel müdürlükte çalışıp finans konularıyla ilgileniyorsa finansal performansına bakılmaktadır. Eğer finansal konu dışında farklı bir görev tanımı varsa yine değerlendirme ölçülebilir kriterler üzerinden yapılmaktadır. Örneğin kaç görüşme yapmış, kaç öneri getirmiş, ne gibi yenilikçi fikirlerle gelmiş vs. bunların tamamı kayıt altında tutulmaktadır. Özellikle uluslararası banka uzmanı kendi bankalarında kurum değerlerinin önemli olduğunu bu değerlerin ölçülebilir şekilde açıklık, dayanışma, farklı birimlerin memnuniyeti, hızlı dönüş, olumlu iş ilişkileri geliştirmek gibi kavramlardan oluştuğunu ve performansını puanlamasında %50 etki ettiğini vurgulamıştır. Şube bazında eski anlayış olarak şube yüksek kar etsinde nasıl ederse etsin anlayışının olduğunu, şu anda da beki böyle düşünen kişilerin olabileceğini ama aslında birim olarak bu düşünceyi yıkmak gibi hedeflerinin olduğunu bunu da çok büyük oranda başardıklarını dile getirmiştir.

**Tablo 3.2 Genel Performans Değerlendirme Şekli**

Performans Değerlendirme Şekli	360 Derece
Performans Değerlendirme Süresi	6 ayda 1 olmak üzere yılda 2 defa
Performans Değerlendirmede Gözetilen Kistaslar	Şube çalışanları ve genel müdürlükteki finans çalışanları: Finansal değerler
	Diğer genel müdürlük çalışanları:

	Finansal olmayan değerler (Görüşme sayısı, öneri sayısı, yenilikçi fikir sayısı, dayanışma, olumlu iş ilişkileri, farklı birimlerin memnuniyeti....)
Performans görüşmesini yapan kişi	Çalışanın bir üst yöneticisi ve/veya İKY uzmanı
Puanlama zamanı	Görüşmenin bitiminde
Puanlamaya çalışanın itiraz durumu	Var

Tüm çalışanların performans değerlendirmesini bankaların hepsinde bir üst yöneticisi yapmaktadır. Büyük bankalardan biri yılda iki defa yapmış olduğu görüşmelerin tamamında genel müdürlükte biriminden sorumlu uzman ile o bölümün yöneticisi çalışanla yüz yüze görüşme yapmaktadır. Bu görüşmede açıklık, memnuniyet değerlendirmesi, olumlu iş ilişkileri gibi her şey görüşülmektedir. Memnuniyet durumunu birim yöneticisi tarafından çalışanın yüzüne söylenir ve çalışanın bu duruma itiraz etme hakkı vardır. Bu görüşmeler ile genel puanlama yapılmaktadır. Bunlar ileride kariyer, performans ücretlendirme kullanılmaktadır. Puanlamadan çalışanlar haberdar edilmektedir. Şubelerde ise 6 aylık görüşmeleri şube müdürleri yapmaktadır. Yılda bir defa, bölgeden sorumlu İKY uzmanı, çalışanın performansı ile ilgili onunla yüz yüze görüşme yapmaktadır. Lakin çalışan yetenek havuzunda ise o kişi ile yılda iki defa İKY uzmanı tarafından görüşülmektedir. Kariyer, performans, yetki, eğitim, sorumluluklar gibi her konu ile ilgili görüşme yapılmaktadır.

Bir bankada performans değerlendirmesi yöneticisi ile çalışan arasındaki görüşmede direk yüz yüze görev tanımları üzerinden yapılmaktadır. Görev tanımlarında ve bir önceki dönemde hedeflerine göre tek tek yaptığı ve yapamadığı işler ortaya konulmakta, beraber olayların üzerinde konuşmakta ve el sıkışıp puanlama o anda söylenmektedir. Akabinde puanlama İKY'ye bildirilmektedir. Çalışanın itiraz etme hakkı vardır.



Bir bankada ise rotasyon döneminde performans değerlendirmesi değişmektedir. Burada çalışanın farklı birimlerde belli süreler çalışması sağlanmaktadır. Her birimdeki verimliliğine bakılmaktadır. Buda performans ölçülmesiyle yapılmaktadır. Ardından hangi birimde daha verimli ise o birimde daimi olarak çalışmaya devam etmektedir. Rotasyon süresi 6 ay ile 1 yıl arasında değişmektedir. O birimde rotasyonu tamamlanan çalışanın hemen performans değerlendirilmesi yapılır.

Sonuç olarak performans değerlendirmesinde sadece bir banka “Yetenek Havuzundaki Çalışanlar” için diğer çalışanlara göre farklı bir uygulama yapıp, yılda iki kez performans değerlendirmesini İKY uzmanı ile yüz yüze görüşerek yapmaktadırlar. Bunun dışında yetenekli çalışanla normal çalışan arasında performans değerlendirmede bir farklılık yoktur.

### **3.8.3. “Kariyer Planlaması Sürecinde Yetenek Yönetimi” Boyutu**

Tüm bankalar, performans değerlendirme görüşmesinde çalışanla görüşmeyi yapan yönetici ve İKY uzmanları tarafından kariyer planlamasını da yapmaktadır. Kariyer planlaması yapılırken 360 derece performans değerlendirmesi göz önünde tutulur. Çalışanların fikirleri de alınarak planlama yapılır. Şube çalışanlarında kariyer hedefi ticari/bireysel portföy yöneticisi, şef ve şube müdürü olmaktadır. Genel müdürlükte çalışanlar içinse CIO’luğa kadar uzanan kariyer basamaklarına çıkma şansına sahiptir. Genel merkezde çalışanların vizyonel ve stratejik kariyer planlaması yapılır. Bankalarda çapraz kariyer geçişlerinin olduğu ve bu geçişleri yaparken çalışanların memnuniyeti, çalışanların aidiyet duygusu ve onların kurum içi değerlere sahip çıkmalarına göre tercih ettikleri beyan edilmiştir.

Bir banka hiçbir çalışanın kariyer hedefi olarak farklı bir uygulama yapmamaktadır. Bu banka hangi durumda kaç yıldız alacağını önceden çalışanlarına aktarır. Performans değerlendirmesine yönelik puanlama ile birlikte yıldız verilir. O yıldızları ve kıdemi olan çalışan kariyer hedefleri doğrultusunda ilerler. Diğer bir bankada yıldız gibi olgu olmamasına rağmen performans puan ortalamalarına göre değerlendirme yapılmaktadır. Aynı zamanda çok yüksek performanslı çalışanlarını erken terfi ettirmektedir.

**Tablo 3.3 Genel Kariyer Planlama Şekli**

Kariyer planlaması yapılıyor mu?	Evet
Kariyer planlamasındaki dayanak	360 derece performans değerlendirmesi
Kariyer planlamasını yapanlar	Çalışan + Birim yöneticisi ve/veya İKY uzmanı
Kariyer hedefi	Şube çalışanı: Ticari/Bireysel portföy yöneticisi, şef, şube müdürü
	Genel merkez çalışanı: CIO'luğa kadar çeşitli kademelerde yöneticilik
Kariyer planlama tipi	Genel merkez çalışanı: Vizyonel ve stratejik kariyer planı
Çapraz kariyer planı var mı?	Evet

İki bankada yetenekli çalışan ile olmayanlar arasında keskin bir ayırım vardır. Bunlardan biri yılda iki defa yapmış olduğu yüz yüze görüşmede çalışanlar, kariyer planlamasını gözden geçirirler ve o kariyere ulaşmak için hangi yanlarını güçlendirmesi gerektiğine karar verirler. Onlar için eğitim alması gerekiyorsa bunlarında planlamasını beraber yaparlar. Diğer bankada ise ninebox denilen 9'lu yetenek matrisi kullanılmaktadır. 0 dan sekize kadar olan bandın 4. Basamağı ve üstünü yetenekli olarak görmektedirler. Yönetimsel bazda yetenekli olduklarına inandıkları çalışanları, 9'lu matris yöntemiyle değerlendirmektedirler. 4. seviyedekileri 3 seviyedekiler değerlendirir. Bunun güvenilirliği için değerlendirme sonrası tüm üçüncü seviyedeki çalışanlar birleşerek tam bir gün boyunca kalibrasyon yaparlar. Kendi içlerinde ortak görüşe varırlar. Ardından bu görüşlerle beraber 3. seviyedeki çalışanları 2. seviyedeki çalışanlar değerlendirir. Bu değerlendirme sonucunda da kalibrasyon yapılır. Ardından birinci seviyedeki CIO 2. seviyedeki çalışanları değerlendirir. Uluslararası banka olan bu firma bölge bazlıda kalibrasyonu yaptığını, CIO'ların fikirlerini sürekli paylaştığını belirtmektedir. Yetenekli çalışanlar için yapılan bu değerlendirme tipi diğer çalışanlar için yapılamadığını uzman beyan etmiştir.

### 3.8.4. “Ücret Politikalarında Yetenek Yönetimi” Boyutu

Bankaların en zor vermiş oldukları bilgi, ücret politikaları hakkındadır. Alınan bilgiler derlendiğinde genel olarak tüm çalışanlara, o yılki enflasyon oranı, bankanın karlılık durumu ve kıdem göz önünde tutulmaktadır. Performans değerlendirmesinde ise yetenek ayrımı yapmayan bir bankada çalışanların ücret artışında performans puanlarının da etkili olduğu belirtilmiştir. Diğer bir banka ücret politikası olarak en yüksek maaşlı banka olarak değil ortalamanın üstünde fiyat veren banka olarak anılmak istediklerini beyan etmiştir. Banka bu politikasını internet sitelerinde de beyan etmiştir. Performansa bağlı olarak zam veren banka uzmanı ısrarla bunun sadece bir ayağı olduğunu, bankanın karlılık oranının ve ülke enflasyon oranında çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Aynı zamanda performansa göre yılda bir kere prim verildiğini söylemiştir. Lakin bu primle ilgili detaylı bilgi verilmemiştir.

Uluslararası firma kendilerinden daha yüksek ücret veren bankaların olduğunu ama ücretin çalışanları bünyelerinde tutmalarının tek yolu olmadığını beyan etmiştir. Kendi argümanlarına göre yurt dışında kariyer isteyen banka çalışanın ücreti ikinci plana atarak kendi bankalarını tercih edeceklerini ve ettiklerini söylemiştir. Uluslararası banka yetenekli çalışanlarına verdikleri ücret ve sosyal haklar olduğunu ama bunu paylaşamayacağını beyan etmiştir.

Çalışanlarını yetenek çerçevesinde değilde performans çerçevesinde gruplayan banka, yıl içinde performansa bağlı olarak terfi ve prim verdiklerini ama bunu maaşa yansıtmadıklarını söylemiştir. Diğer bir banka ise yine yılda bir kez olmak kaydıyla performansa bağlı ücret verdiklerini söylemiştir.

Yetenekli çalışanlar için farklı uygulama yapan ve bunu kısmen görüşmede açıklayan tek bir banka vardır. Bunu direk “Yetenekli Çalışanlar için Ücret” kelime grubu ile ifade etmektedirler. Yetenek havuzunda olan en alttaki çalışanlarına 2014 yılı için 1600TL'lik ödeme yapmışlar. Bu ücret çalışanın seviyesine göre artış göstermektedir. Lakin uzman diğer ücretleri paylaşmamayı tercih etmiştir.



### 3.8.5. “Sosyal Haklar ve Yetenek Yönetimi? Boyutu

Bankacılık sektöründe çalışanlara yönelik sosyal haklar genelde prim, fiş ve sosyal faaliyetler etrafında şekillenmektedir. Hiçbir banka yetenekli çalışanları ile diğer çalışanları arasında keskin bir çizgi çizmemektedir. Sadece performansa bağlı olarak sosyal hak verilen primler değişikliğe uğramaktadır. Onun dışında, alışveriş fişi her çalışana eşit miktarda verilmektedir. Yine her çalışan hafta sonları ya da tatil günlerinde sosyal faaliyetlere katılabilmektedir. Her bankada mutlaka gezi ve fotoğrafçılık kulüpleri vardır. Bunlar dışında verilen sosyal haklar şunlardır. Yetenekli çalışanlar ayrımı yapan banka bu konuda ayırım yapmaz iken, herhangi bir çalışanı bireysel emeklilik yaparsa yatırdığı prim kadarını ek olarak kendileri de yatırmaktadır. Müzik ve yukarıda bahsedilen iki kulübün yanında tiyatro ve müzik kulüpleri de aktiftir. Aynı zamanda gönüllülük esasına dayanan kurumsal iletişim çerçevesince düzenlenen kimsesiz çocuklara hediyeler alınıp ziyaret edilmesi, gönüllü öğretmenlik, yaşlılara ziyaret gibi faaliyetleri de yer almaktadır.

**Tablo 3.4 Sosyal Haklar**

Yetenekli Ayrı mı var mı?	Yok
Kulüp Çalışmaları	Gezi, Fotoğrafçılık, Müzik, Tiyatro
Bireysel emeklilik	Destek Sağlanmakta
Yemek Fişi veriliyor mu?	Evet
Servis	Genel Merkezi Çalışanları için var

Halka açık kamu iştiraki olan banka uzmanı, sosyal hak olarak bireysel emeklilik yapıldığı takdirde ek bir prim ödemesi yapıldığı söylemiştir. Aynı zamanda hayat sigortası ve genel müdürlük çalışanlarına servis hizmeti verdiklerini söylemiştir.

Diğer bir banka uzmanı, performansa bağlı prim, öğle yemekleri fişleri, genel müdürlük çalışanları için servis, özel sağlık sigortası, hayat sigortası, kurum katkılı

bireysel emeklilik sözleşmesi hakkı verdikleri söylemiştir. Uluslararası banka olan bu firma uzmanı sosyal aktiviteleri de (banka ismi) people isimli oluşumla gerçekleştirdiğini beyan etmiştir. Bu oluşumun üniversitelerdeki kulüp mantığı ile işlediğini, gönüllülük esasına göre tiyatro ekibi birkaç oyun çıkarıp gelirini istedikleri kuruma bağışlıyorlar. Ya da bazı yerlerde hafta sonu, hafta içi akşam gönüllü öğretmenlikler yapıyorlar. Bu konuda banka olarak herhangi müdahalede bulunmuyoruz demiştir. Finans kuruluşu olan bankada ise uzman, çalışanların motivasyonlarını üst seviyede tutmak için “Çalışan İlişkiler Servisi” birimiyle çalışanlar arasında turnuva, gezi, aktivite yaptıklarını söylemiştir. Bu birim düzenli olarak anket çalışması yaparak da çalışanların seslerini üst yönetime duyurma olanağına sahiptir.

### 3.8.6. “Eğitim Faaliyetleri ve Yetenek Yönetimi? Boyutu

Eğitim faaliyetlerinde birbirine benzer olduğu kadar birbirinden farklı uygulamaların olduğu saptanmıştır. Finans kuruluşunda eğitim süreklidir ve sınıf içi eğitimin yanında “Eğitim Yönetim Sistemi” kapsamında internet üzerinden de eğitim verilmektedir. Böylece yurdun her köşesindeki çalışana en az masrafla eğitim faaliyeti verilmektedir. Ayrıca yüksek performans gösteren ve kıdem yılını doldurmuş çalışanlara müdürlük eğitimi verilerek havuz içine konmaktadır. Burada yine yetenek yerine yüksek performans deyimini karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir banka uzmanı eğitimlerinin genel müdürlük içindeki yetenekli çalışanlar için yoğunlaştığını belirtmiştir. Bankada, hem teknik hem liderlik hem de zihin açıcı farklı eğitimler verilmektedir. Bu eğitimler toplamda 1,5-2 yıl kadar sürmektedir ve bazıları kamplarda verilmektedir.

**Tablo 3.5 Eğitim Faaliyetleri**

Eğitimde yetenekli çalışanlar için ayrıcalık var mı?	Evet
Ne tip Eğitimler veriliyor?	Yöneticilik eğitimleri, liderlik, Dil eğitimine katkı,
Eğitim çalışmaları nasıl yapılıyor	Durum Analizi, Örnek Olay, çözüm odaklı eğitimler
Eğitim faaliyetleri yayınlanıyor mu?	Yılın ilk ayında bülten şeklide yayınlanmakta
Eğitimin verildiği ortam	Yüz yüze ve internet ortamında

Yetenek kavramına önem veren banka uzmanı eğitimlerini üçe ayırdıklarını ifade etmiştir. Bunlar tekil ihtiyaçlar, liderlik ve kurumun ihtiyaçlarına doğrultusunda düzenlenen eğitimlerdir. Bu eğitim faaliyetleri ile yedekleme ve planlama yapılmaktadır. Geleceğe yönelik hangi pozisyonların açık olacağı ve o pozisyonların yetkinlikleri ile ilgili eğitimler verilerek yedekleme yapılır. Örnek olaylar, grup çalışmaları, çözüm odaklı eğitimler verilmektedir. Yetenek çerçevesince kişilerin önemli pozisyonlara yedeklemesi yapılacaksa, yurt dışı eğitim faaliyetleri de vardır. Bunlar genelde dil eğitimi ve yönetsel liderlik eğitimleridir.



Diğer bir bankada eğitim teknik ihtiyaçlar, liderlik gelişim programları, kişisel gelişim programları olarak ayrılmaktadır. Bunun yanı sıra sadece yetenekli çalışanlara yönelik, onların faydalanabileceği gelişim odaklı programlar var. Toplamda 20 ayrı programla yetenekli kişilere yönelik (banka ismi) bussinues adı altında hizmet vermektedir. Yılbaşında eğitim katalogları yayınlanmakta ve isteyen her çalışan online eğitimlere katılabilmektedir. Bu yurt dışı merkezli bir eğitimde olabilir. sınıf içi eğitimlere de kişiler istekleri doğrultusunda başvuru yaparlar. Değerlendirme sonucunda kabul edilenler eğitim alırlar. Lakin yetenekli çalışanların 360 derece performans değerlendirmesine, kişilik envanterine, çalışanın isteğine ve kariyer hedeflerine yönelik bazı eğitimleri almaları zorunludur. Yetenekli çalışanları bu eğitimlere direk yönlendirilir. Bu kişiler bankanın gelecekte çok üst yönetici konumuna gelebilecek adaylardır.

Halka açık kamu iştiraki bankada ise benzer şekilde kişisel ihtiyaçlar, bankanın ihtiyaçları ve liderlik eğitimleri verilmektedir. Yüksek performans gösteren çalışanlar kariyer planlamasına göre gelecekteki olası yerlerine yedeklemeleri yapılmaktadır. Bu kapsamda yöneticisi ve genel merkezde yönetici ile birlikte İKY uzmanı çalışanlar beraber planlama yapmaktadır. Bu doğrultuda gelecekteki hedeflere göre eğitimler aldırılmaktadır. Aynı zamanda çalışanın isteği doğrultusunda farklı bir eğitim ihtiyacı hissediyorsa buda karşılanmaktadır.

### **3.8.7. “Sorumluluklar ve Yetenek Yönetimi” Boyutu**

Görüşülen 5 bankanın sekiz uzmanı da ortak olarak şunu söyledi. Banka çalışanlarına verilen sorumluluk yetenek bazlı değil bireysel bazlıdır. Her çalışanın görev ve sorumlulukları vardır. O sorumluluk ve görevleri yerine getirecek yetkilendirme yapılmıştır. Bundan dolayı çalışandan görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi beklenir. İşten işe, pozisyondan pozisyona, şubeden şubeye görev ve sorumluluklar değişmektedir.

Sonuç olarak çalışanlara verilen sorumluluklar onların yapmış olduğu işle doğru orantılıdır. Aynı pozisyonda çalışan yetenekli bir çalışanın diğer çalışandan fazla sorumluluğu sadece ilerideki kariyer hedefine ulaşabilmesi için ondan istenen performansı yerine getirmektir. Bu anlamda da sorumluluğundaki işleri ifa etmesidir.

### 3.8.8. “Çalışanları İşletmede Tutma Yöntemleri ve Yetenek Yönetimi” Boyutu

Görüşülen beş bankanın sekiz insan kayları uzmanı da bunun için direk cevap veremeyeceklerini, bundan önceki sorulan soruların tümünde bu soruyla ilintili olduğu söylemişlerdir. Ücret politikasından, kariyer planlamasına, eğitim olanaklarından sosyal faaliyet imkânlarına kadar her şeyin onları bünyelerinde tutmak için bir yöntem olarak kullandıklarını beyan etmişlerdir.

Uluslararası banka özellikle yurt dışında kariyer imkânı sunarak, bu yönde ilerlemek isteyen yetenekli çalışanları ellerinde tutmaya çalıştıklarını ifade etmiştir. Bazı bankalarda dışarıdan yönetici pozisyonuna işe alım yapmayarak, bünyelerindeki çalışanların motive edildiğini ve ileride kendilerinde bu pozisyonlara çıkma güdüsüyle bankalarında tutuklarını ifade etmiştir.

## BÖLÜM IV

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

#### 4.1. SONUÇLAR

İşe alımlarda;

Tüm bankaların personel işe alım sürecine, şube ve genel müdürlük çalışanı olarak ayrı başlıklar altında alım işlemini yaptığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda işe alımlarda şube çalışan adaylar için kar odaklı beceriler ön plana çıkartılırken, genel müdürlük çalışan adaylar için strateji ve yönetsel becerilerin ön plana çıkartıldığı tespit edilmiştir.

Personel alımında, genelde iş ilanları internet portallarında ve sosyal medya kanallarında aday kitleye duyurulduğu tespit edilmiştir.

Bankalar işe alımlarda adayları hem yazılı hem mülakat tipi sınava tabi tutmaktadır. Yazılı sınavlarda kişilik envanteri, matematiksel ve mantıksal sorular, yönetsel beceri soruları, satış beceri soruları, sosyal iletişim ve yabancı dil seviye belirleme soruları sorulduğu tespit edilmiştir.

İşe alımda aday ile yapılan mülakatlara şube/birim müdürleri ile İKY uzmanının katıldığı, üst pozisyon işe alımlarda genelde kurum içinden çapraz yerleştirmelerin yapıldığı sonuçlarına varılmıştır.

Performans Ölçümlerinde;

Bankaların, çalışanlarının performansını 6 ay aralıklarla yılda iki defa değerlendirdiği, bu değerlendirmeyi 360 derece yetkinlik bazlı performans değerlendirilmesi yöntemiyle yaptığı tespit edilmiştir.



Banka çalışanın performans değerlendirmesini şube/birim yöneticisi ve İKY uzmanının yaptığı, şube çalışanları ile genel merkezdeki finans ile ilgili çalışanlar finansal performans, diğer çalışanlar finansal olmayan performans değerlendirme kriterlerine tabii tutulduğu, finansal olmayan performans değerlendirmesinde görüşme sayısı, öneri sayısı, yenilikçi fikir sayısı, dayanışma, olumlu iş ilişkileri, farklı birimlerin memnuniyeti gibi ölçülebilir kriterlerin olduğu tespit edilmiştir. Performans puanlamasının, görüşmenin hemen sonunda yapıldığı ve çalışana sonucun söylendiği, çalışanların bu puanlamaya itiraz hakkının bulunduğu sonuçlarına varılmıştır

Kariyer Planlamasında;

Kariyer planlamaları genelde çalışanla şube/birim yöneticisi ve İKY uzmanı tarafından performans değerlendirilmesi esnasında yapıldığı tespit edilmiştir. Yetenekli çalışanlar için daha fazla kariyer planlamasına önem verildiği, Şube çalışanları için, Ticari/Bireysel portföy yöneticisi, şef, şube müdürü Genel merkez çalışanı: CIO'luğa kadar çeşitli kademelerde yöneticilik kariyer planı yapıldığı sonucuna varılmıştır. Genel merkez çalışanın vizyonel ve stratejik kariyer planlamasının yapıldığı ve kariyer planlamasında özellikle çapraz geçişlerin önemli derecede olduğu sonuçlarına varılmıştır.

Ücret Politikaları;

Bankaların, çalışan maaşlarına enflasyon ve bankanın karlılık oranına göre zam yaptığı, çalışanın kıdem yılının zam oranına etki ettiği tespit edilmiştir. Bazı bankaların çalışanın performansın maaşa tesir ettirdiği bazı bankaların ise sadece prim şeklinde ödeme yapılmasına tesir ettiği sonucuna varılmıştır.

Bankaların bilgi vermekte en çekindiği konunun ücret politikaları olduğu, bankaların çalışanlarını elde tutmak için sadece ücret politikalarını öne çıkartmadıkları, Sadece 1 banka haricinde primlerde yetenekli ve diğer çalışanlar ayrımı yapılmadığı sonuçlarına varılmıştır.

### Sosyal Haklar;

Sosyal haklar çerçevesinde bankaların çalışanlarına yemek fişi verdiği, genel müdürlük çalışanları için servis hizmeti verildiği, çalışanların gezi, fotoğrafçılık, tiyatro gibi kulüp etkinliklerine katılmaları konusunda teşvik edildiği, bankaların bireysel emeklilik fonu için çalışanlarına prim desteği verdiği tespit edilmiştir. Sosyal haklar çerçevesinde hiçbir bankanın çalışanlarını yetenekli ve yetenekli olmayan şeklinde ayırmadıkları sonucuna varılmıştır.

### Eğitim Faaliyetleri;

Bankalar yetenekli çalışanlarına, onların kariyer planlamasına göre uygun eğitim aldırıldığı, eğitim faaliyetlerinde yetenekli çalışanların diğer çalışanlara göre daha öncelikli tutulduğu, eğitim faaliyetlerindeki başarının kariyer planını etkilediği tespit edilmiştir. Yetenekli çalışanlara genelde yöneticilik liderlik dil eğitimlerinin verildiği, bu eğitimlerin bazı zamanlarda yüz yüze bazı zamanlarda internet ortamından uzaktan eğitim şekliyle yapıldığı, her yılın ilk ayında eğitim faaliyetlerinin çalışanlara duyurulduğu sonucuna varılmıştır.

### Sorumluluklarla İlgili;

Çalışanların sorumlulukları çerçevesinde yetenekli ve diğer çalışanlar ayrımı yapılmadığı, sorumluluğun işten işe, şubeden şubeye, pozisyondan pozisyona sorumlulukların değiştiği, aynı pozisyonda çalışan fakat daha fazla sorumluluğu olan yetenekli çalışanların kariyer planlamasından kaynaklı olarak bu farklılığın olduğu sonuçlarına varılmıştır

### Banka Bünyesinde Tutmakla İlgili;

Bankaların çalışanlarını bankada tutma gibi özel bir çalışmanın olmadığı, üstte belirtilen tüm çalışmaların temel hedefinin çalışanların bankadaki sürekliliğini sağlamak için yapıldığı tespit edilmiştir. Uluslararası bankanın yurt dışında kariyer olanağı sunarak bünyede tutmayı hedeflediği, üst yönetimlerde banka dışından transfer yolu ile işe alım yapılmayarak, yetenekli çalışanların motivasyonlarının sürdürüldüğü sonuçlarına varılmıştır.

## 4.2. ÖNERİLER

Diğer Araştırmacılara Öneriler;

Bankalar ücret politikaları hakkında detaylı bilgi elde vermemektedirler.. Bu konuda diğer araştırmacıların bu konu ile ilgili çalışma yapmaması önerilir.

Bankaların yetenekli çalışanlar için uyguladıkları tüm bu politikaları diğer araştırmacılar, yetenekli çalışanlar gözü ile değerlendirmesi önerilir.

Diğer araştırmacıların, yetenekli çalışanlar dışındaki personelin yetenekli çalışanlara gösterilen ayrıcalıklar hakkında neler düşündüğünün araştırılması önerilir.

Bazı bankaların kariyer planlamasında kıdem yılını ön plana çıkarırken bazıları, performans ve yeteneği ön plana çıkarmaktadır. Diğer araştırmacıların bu iki durumun bankanın performansına etkisini ölçmesi önerilir.

Bir banka yetenekli personeli için ek ücret öderken diğer bankalar böyle bir ücret ödememektedir. Diğer araştırmacıların yetenekli çalışanlara bu kalemde ayrı bir ücret ödenmesi onların performansına nasıl etki ettiğini araştırması önerilir.

Alımlarını stajyerlerinden yapan bankanın belirttiği, diğer bankaların direk belirtmese de uygulamalarında tercih ettikleri iyi üniversitelerin mezunlarının bankalarda genelde istihdamı söz konusudur. ÖSYM'nin yaptığı Üniversite Sınavları yetenek sınavları değildir. Bu uygulama ile bankalar aslında kısıtlı bir yetenek portföyünden işe alım yapmış olmaktadır. Bu yüzden diğer araştırmacıların yetenekli çalışanlar arasında üniversite tiplerine göre performans değerlendirme yaparak aralarındaki benzerlikleri ve farklılıkları ortaya koyması önerilir.

Orta ve üst düzeyde işe alımlarda kimi bankalar dışarıdan transfer yolu ile personel istihdam ettikleri görülmüştür. Bu yönetici havuzunda bulunan yetenekli çalışanların motivasyonunu düşürebilir. Bu durumun diğer araştırmacılar tarafından



araştırılarak yetenekli çalışanların performansının nasıl etkilendiğinin ortaya konulması önerilir.

## KAYNAKÇA

- AKAL, Zühal, (1980). “Özendirici Ücret Sistemleri”, MPM Yayını, Ankara.
- AKOĞLAN KOZAK, M. (2009). “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örnek Olaylar”. Ankara: Detay Yayıncılık.
- AKTAN, Coşkun Can, (2005). “Değişim Çağında Yönetim”, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- AKTAN, Can ve TUNÇ, Mehtap, (1998). “Bilgi Toplumunun Doğuşu ve Gelişimi”, Yeni Türkiye Dergisi, Ocak-Şubat, ss:118-134.
- ALDİSERT, Lisa M., (2002). “Valuing People: How Human Capital Can Be Your Strongest Asset”, Kaplan Professional Company, Chicago.
- ALTINÖZ, Mehmet ve ÇÖP, Serdar, (2010). “Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: Bildiriler Kitabı, sayfa 129–141, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Adana.
- AKŞİT, Habibe, (2006). “Ücret Yönetim Sistemi”, Eğitim Notları, Personel Yöneticileri Derneği Trakya Şubesi.
- ALTUNTUĞ, Nevriye, (2007). “Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- ATLI, Dinçer. (2010). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi Ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basın Ekonomisi ve İşletmeciliği Bilim Dalı, İstanbul.

- ATLI Dinçer, (2010). Journal of Communication Studies "Talent Management and Practice in Media Organizations", Yeditepe Üniversitesi , Fall, İstanbul.
- ALAYOĞLU, Nihat. (2010). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, s68-97.
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2002). "Performans Yönetimi", 2.Basım, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2004). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BAUM, T. (2008). "Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management strategies". International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20 (7), 720-729.
- BERGER, Lance A., BERGER , Dorothy R., (2004). "The Talent Management Handbook", Tata Mcgraw Hill, New Delhi.
- BİNGÖL, Dursun (2006). "İnsan Kaynakları Yönetimi", Arıkan Basın Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- BUCKINGHAM, Marcus, COFFMAN, Curt, (2007). "Önce Bütün Kuralları Yıkın", Remzi Kitabevi, İstanbul.
- CAMGÖZ, Selin Metin ve ALPERTEN İ. Nurdan, (2006). "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 2, s:194.
- CHEESE, Peter, THOMAS, Robert J., CRAIG, Elizabeth, (2008). "Talent Powered Organization", USA: Executive Book Summaries, April 2008, s:4.
- CEYLAN, Nevin, (2007). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama ", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.



- CHOWDHURY Subir, (2001). "Talent Era, The: Achieving a High Return on Talent", Financial Times Press, New Jersey.
- COLLIINGS David G., MELLAHI, Kamel, (2009). "Strategic Talent Management: A Review And Research Agenda", Human Resource Management Review Vol.19, USA, s:304.
- CREELMAN, D, (2004, September), "Return on investment in talent management: Measures you can put to work right now", Human Capital Institute, 2121 K Street, N.W., Suite 800, Washington, DC 20037 USA
- ÇAĞLAYAN, Dicle, (2011). "Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri Ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Niğde.
- ÇELİK, Murat. (2011). "Yetenek Yönetimi Yaklaşımı", İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- ÇIRPAN, Hüseyin, ŞEN, Aykut, (2009). "İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi", Çerçeve Dergisi, Eylül, s:116.
- DOĞAN, Selen, Özge DEMİRAL (2008). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yönetimi: Yetenek Yönetimi" , Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, c.17, s.3:145–166.
- DEMİRBİLEK, Tunç, (1994). "Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri", Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.9, S.II.
- DEMİRCİOĞLU, Hale Öncel, (2010). "Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi Ve Finans Sektöründen Bir Uygulama", Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- DRUCKER, Peter F., (2000). 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları", Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

- DURDAĞ, Duygu, (2006). “Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Üzerine Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- ED, Michaels, HELEN, Handfield-Jones, BETH, Axelrod, (2001). “The War For Talent”, Harward Business School Press, Boston.
- ERDEMİR, Erkan, (2006). “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye’deki Yansımaları”, Derleyen. İbrahim Güran Yumuşak, 5. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi: Bildiriler Kitabı, c.1, Kocaeli.
- ERDOĞAN, İlhan (1987). “İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik”, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisat Enstitüsü Yayın No: 89, İstanbul.
- EREN, Erol, (2001). “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- ERICKSON, Tamara J., Gratton, Lynda, (2008). “Burada Çalışmak Ne Anlama Geliyor”, Harward Business Review, MESS Yayın No:552.
- ERNST&YOUNG LLP,(1999). “Survey. American Management Association”. USA.
- GENÇ, Nurullah, (2004). “Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- HILTROP, Jean-Marie (1999), “The Quest For The Best: Human Resources Practices To Attract And Retain Talent,” European Management Journal, Volume 17, Issue 4: 422–499.
- <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 10.10.2013.
- <http://www.abuyum.com/psikoteknik-ve-uygulama-alanlari-hk-makale/118/Page.aspx>, Erişim Tarihi :12.09.2013.

<http://www.capital.com.tr/en-degerliler-nasil-bulunur-haberler/18048.aspx>, Erişim Tarihi : 13.09.2013.

[http://tr.wikipedia.org/wiki/Pareto\\_%C4%B0lkesi](http://tr.wikipedia.org/wiki/Pareto_%C4%B0lkesi), Erişim Tarihi: 13.09.2013.

<http://bilgitoplumu.blogspot.com/2006/10/bilgi-anda-bilgi-toplumu-ve-bilgi.html>, Erişim Tarihi: 15.09.2013.

<http://www.capital.com.tr>, Erişim Tarihi: 02.09.2013.

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/neoklasik.htm>, Erişim Tarihi: 15.09.2013.

[http://files.shareholder.com/downloads/MAN/320693262x0x189693/9adcf817-96cf-4bb3-ac68-038e79d5facf/Talent%20Shortage%20Survey%20Results\\_2008\\_FINAL.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/MAN/320693262x0x189693/9adcf817-96cf-4bb3-ac68-038e79d5facf/Talent%20Shortage%20Survey%20Results_2008_FINAL.pdf), Erişim Tarihi: 15.09.2013.

<http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=65&cilt=3&sayi=2&yil=2001>, Erişim Tarihi : 17.09.2013.

<http://www.yeniaktuel.com.tr/top111%2C163@2100.html>, Erişim Tarihi: 17.09.2013.

<http://www.misjournal.com/?p=5380>, Erişim Tarihi: 17.09.2013.

<http://stratejikyonetim.org/>, Erişim Tarihi: 20.09.2013.

<http://www.businessweek.com/stories/2007-02-07/winning-the-talent-warsbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>, Erişim Tarihi: 25.09.2013.

<http://www.kariyerinfo.com/content.asp?T=57&S=29&I=23>, Erişim Tarihi: 30.09.2013.

<http://isyasami.yenibiris.com/Default.aspx?pageID=238&nID=68856&NewsCatID=329>, Erişim Tarihi: 30.09.2013.



- HUSELİD, Mark A., BEATTY, Richard A., BECKER, Brain, (2008). “Birinci Sınıf Oyuncular mı Birinci Sınıf Konumlar mı ?, Yetenek Yönetimi”, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Mess Yayınları, s:31-38, İstanbul.
- KARAKILIÇ, Nilüfer, (2005). “Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.VII., S.2.
- KAYNAK, Tuğray, (1990). “Organizasyonel Davranış”, İstanbul, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, s.152.
- KAYNAK, Tuğray ve diğerleri, (2001). ”İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed. Ramazan Geylan, 5.Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- KEÇECİOĞLU, Tamer, (2006). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Sistem Yayınları, İstanbul.
- KEÇECİOĞLU, Tamer, (2003). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KOÇEL Tamer, (1993). “İşletme Yöneticiliği”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No:205, İstanbul, s:158
- LAWLER, Edward E. Talent: Making People Your Competitive Advantage. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, 2008.
- LENGNICK-HALL M. L., C. A. LENGNICK -HALL (2004), “Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, (Çev. G.Günay), RotaYayıncılık, İstanbul.
- LOCKWOOD, R. N., (2006). “Talent Management: Driver for Organizational Success”, HR Magazine, 51(6): s:14
- LUECKE, Richard, (2009). “En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak”, Önder Sarıkaya (çev.), Türkiye İş Bankası Yayınları, Harvard Business Press, İstanbul.

- MCCAULEY, C.; WAKEFIELD, M. (2006), "Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers", The Journal For Quality & Participation, Winter, 29(4), pp.4-7.
- MUCHA, T. R. (2004), "The Art And Science of Talent Management", Organization Development Journal, Winter, 22 (4), pp.96-100.
- ÖZEN KAPIZ, Serap, (2002), "İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi," Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 4, Sayı 3: 139–153.
- PHILLIPS, Jack J., FİTZ-ENZ, Jac, (2001). "İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon", Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- POGORZELSKİ, Steve, HARRİOTT, Jesse ve HARDY, Doug, (2010). "Yetenekleri Bulmak: Dünyanın En İyi Çalışanlarını Bulmanın ve Elde Tutmanın Yolları", Ümit Şensoy (çev.), Bzd Yayıncılık, İstanbul.
- ROTHWELL W., KAZANAS H.C., (2003). "The Strategic Development of Talent", HRD Press, s:35
- SADULLAH, Ömer, (2009), İnsan Kaynakları Yönetimi (4.Basım), Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.
- SAĞIR, Hande, (2006). "Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- SKİFFİNGTON, Suzanne ve Zeus, Perry, (2004). "The Complete Guide to Coaching at Work", The Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- SONNENFELD, J. A., PEİPERL, M.A., (2007). "Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems", Academy of Management Review, Vol.13, N.4, s.588-600,

- ŞENKAL, Abdulkadir, (2004). “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.
- TAK, Burçin, SAYILAR, Yücel ve Kurtuluş KAYMAZ, (2007). “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme,” Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 2: 233–266.
- TARIM, Mehveş, (2003). “Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme Ve Dengeli Puan Cetveli”, Marmara Üniversitesi, Sağlık Eğitim Fakültesi, s:234.
- TEKARSLAN, Erdal ve diğ., (2000). “Davranışın Sosyal Psikolojisi”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No: 278, s:197.
- WATSON, S. (2008). “Where are we now? A review of management development issues in the hospitality and tourism sector: Implications for talent management”. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20 (7), 758-780.
- ULRİCH, Dave, SMALLWOOD, Norm, (2009). “Liderlik Markası”, Çev. Fadime Kahya, Harvard Business School Press, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- UYARGİL, Cavide, (2008), “İşletmelerde Performans Yönetimi”, Arıkan Yayıncılık, s:1, İstanbul.
- UYSAL, Onur, (2010), “Dünyanın Tüm Yetenekli Çalışanları Birleşin”, Sabah İşte İnsan, S:1. İstanbul.
- ÜNAL, Ayşe, (2002), “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme”, Kamu-İş Dergisi, Cilt.7, Sayı 1.
- VAROL, Ergin Sait, (2001). Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler, İstanbul.



- YAŞARGİL, Hande, (2005). “Liderlik Gelişimine Yönelik Yönetici Koçluğu”, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Deniz Yalım (Ed.), Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- YAZICIOĞLU, Saynur, (2006). “Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı”. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı”, İstanbul.
- YÜKSEL, Öznur (1998); İnsan Kaynakları Yönetimi (2. Basım), Gazi Kitabevi, Ankara.

**EK-1:**

Çalışmada bu kapsamda şu alt amaçların cevapları aranacaktır.

- 1- Bankacılık sektöründe yetenekli çalışanın işe alım şekli ve süreci nasıldır?
  - 2- Bankacılık sektöründe yetenekli çalışanın performans ölçümü nasıl yapılır?  
Hangi stratejileri uygulanır?
  - 3- Bankacılık sektöründe yetenekli çalışanları bünyenizde tutmak için yöntemleriniz nelerdir?
  - 4- Bankacılık sektöründe yetenekli çalışanın kariyer planlaması nasıl yapılır?
  - 5- Bankacılık sektöründe yetenekli çalışana uygulanan ücret politikaları nasıldır?
  - 6- Bankacılık sektöründe yetenekli çalışana verilen sosyal haklar nelerdir?
  - 7- Bankacılık sektöründe yetenekli çalışana verilen sorumluluklar nelerdir?
  - 8- Bankacılık sektöründe yetenekli çalışana sunulan eğitim olanakları nelerdir?
- Verilen cevaplara göre detaylı bilgi alınması için görüşme esnasında ek sorularda sorulmuştur.

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyadı** : Fatma Betül KARABIYIK

**Doğum Yeri** : Osmaniye

**Doğum Yılı** : 16.10.1973

**Medeni Hali** : Bekar

### EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

**Lise** 1988-1991 : Manisa Mehmet Akif Ersoy Lisesi

**Lisans** 1993-1997 :Muğla Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

**Yabancı Dil** : Fransızca, İngilizce

### MESLEKİ BİLGİLER

**1997-2010** : Garanti Bankası

**2010-2011** : Finans Bank