

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME

**DİJİTAL ÇAĞDA İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARININ YETENEK YÖNETİMİ
ÜZERİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

ESRA AKÇA

Tez Danışmanı: PROF. DR. FAİK TUNÇ BOZBURA

İSTANBUL, 2018

ONAY



TEŞEKKÜR

Bu çalışmamda öncelikle değerli danışmanım Prof. Dr. Faik Tunç BOZBURA'ya engin bilgilerini benimle paylaşmaktan kaçınmadığı, her türlü sorumu sabırla cevapladığı ve bu süreçte güler yüzünü esirgmeden, bütün samimiyetiyle destek verdiği için teşekkür borçluyum.

Tez çalışmam boyunca yaşadığım sürecin her anını benimle paylaşan, beni sürekli motive eden canım annem Özgül AKÇA'ya, canım babam Vahdettin AKÇA'ya, hayatımın her bir saniyesinde desteklerini ve sevgilerini yürekten hissettiğim canım kardeşlerim Güneş AKÇA ve Şule AKÇA'ya anlayış, sabır ve desteklerinden dolayı ayrı ayrı çok teşekkür ederim.

Hayatıma yön vermemde, bu yolda istikrarlı bir şekilde ilerlememde en büyük katkıya sahip olan, her yürüdüğüm yolda bana ışık tutan, sevgisini ve desteğini asla esirgemeyen, sevgili dayım, akıl hocam Prof. Dr. Şenay YALÇIN'a bana sunduğu tüm imkanlardan ve hayatıma olan eşsiz katkılarından dolayı teşekkür eder, sevgilerimi ve saygılarımı sunarım.

Son olarak çalışmamın araştırma sürecinde değerli vakitlerini ayırarak katkıda bulunan başta Banu ÇAKAR olmak üzere tüm katılımcılara verdikleri desteklerden dolayı minnettarım.

ÖZET

DİJİTAL ÇAĞDA İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİNE ETKİSİ

Esra Akça

Genel İşletmecilik

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Faik Tunç BOZBURA

Mayıs 2018, 108 sayfa

Hızla artan teknolojik gelişmeler ve giderek yaygınlaşması toplumların dijitalleşmesiyle sonuçlanmıştır. Bu dijital dönüşüm modern kurumlar için çeşitli sonuçlar doğurmaktadır.

Bu çalışmada, dijital çağda değişen insan kaynakları fonksiyonlarının kurumlar için en kritik konu olan yetenek yönetimi sürecine etkisi incelenmiştir. Altı bölümden oluşan tez çalışmasının ilk üç bölümünde konu ile alakalı olarak yetenek, yetenek yönetimi, dijitalleşme, dijital çağ ve dijital insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili kavramlara geniş şekilde yer verilmiştir. Son üç bölümde ise Türkiye’de büyük ölçekli kurumlarda çalışan insan kaynakları yöneticilerinin bu konu hakkındaki görüşleri ve kendi şirketlerinde nasıl bir strateji uyguladıkları araştırılmıştır. Böylelikle Türkiye’de kurumların dijital insan kaynakları dönüşümü ile ilgili bakış açıları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelime: İnsan Kaynakları, Yetenek, Yetenek Yönetimi, Dijital Çağ.

ABSTRACT

THE EFFECT OF TALENT MANAGEMENT PROCESSES OF HUMAN RESOURCES APPLICATIONS IN THE DIGITAL ERA

Esra Akça

MBA

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Faik Tunç BOZBURA

May 2018, 108 pages

The rapidly increasing technological development and its ever-increasing proliferation results in digitalization of the society. The digital conversion has several consequences for contemporary organizations.

In this study, the effects of changing human resource functions in the digital age on the talent management process, which is the most critical issue for the companies. It is widely mentioned about the notions related with talent, talent management, digitalization, digital era and digital human resources functions in the first three chapter of the thesis which consists of six chapters. In the last three chapters, working as a human resources manager in large-scale companies in Turkey of views and how they implemented a strategy in their own companies were researched. Thus, human resources perspective on digital transformation of the institutions in Turkey is to be determined. Thus human resources perspective on digital transformation of the organizations in Turkey is to be determined.

Keyword: Human Resources, Talent, Talent Management, Digital Era.

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER	ix
KISALTMALAR	x
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI	3
2.1 YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ	3
2.1.1 Yetenek Kavramı	4
2.1.2 Yetenek Kavramının Ortaya Çıkışı Ve Gelişim Serüveni	5
2.2 YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMININ ORTAYA ÇIKMASINDA ETKİLİ OLAN BAŞLICA KRİTERLER	6
2.2.1 Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmeler ve Bilgi Toplumuna Geçiş	6
2.2.2 Demografik Değişimler ve İş Gücü Profiline Değişimi	7
2.2.3 Yeni Yönetim Stratejilerinin Etkisi	10
2.2.5 Entelektüel Sermayenin Öneminin Artması	13
2.2.6 Nesiller Arası Farklılık	14
2.2.7 Yetenek Savaşları	14
2.3 YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMASININ BENİMSENMESİ	15
2.4 YETENEK YÖNETİMİ SİSTEMİ KAPSAMININ BELİRLENMESİ	16
2.5 YETENEK STRATEJİSİ İLE İŞLETME STRATEJİSİNİN UYUMLANMASI	17
2.6 YETENEK YÖNETİMİNDE YETKİ VE SORUMLULUKLARIN PAYLAŞIMI	18
2.6.1 Üst Yönetimin Sorumluluğu	18
2.6.2 İnsan Kaynakları Bölümünün Sorumluluğu	19
2.6.3 Orta Kademe Yöneticilerin Sorumluluğu	21
2.7 YETENEK YÖNETİMİNİN KURAMSAL TEMELLERİ	22
2.7.1 McKinsey Araştırmaları	22
2.7.2 Yetenek Anlayışı	24
2.7.3 Kaynak Temelli Yaklaşım	24
2.8 YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI	25
2.8.1 Kilit Pozisyonların Saptanması	26
2.8.2 Gerekli Yetkinliklerin Tespiti	27
2.8.3 Yetenekli Çalışanların Keşfi ve Sınıflandırılması	28
2.8.3.1 Thomas Stewart'ın işgücü sınıflandırması	30
2.8.3.2 Deloitte sınıflandırması	31

2.8.3.2.1 Kritik işgücü	31
2.8.3.2.2 Uzmanlar	31
2.8.3.2.3 Çekirdek işgücü	31
2.8.3.2.4 Esnek işgücü	32
2.8.3.3 McKinsey sınıflandırması	32
2.9 YETENEK YÖNETİMİNİN BOYUTLARI	34
2.9.1 Yeteneği Cezbetmek	34
2.9.1.1 İşveren markası (Employer branding)	35
2.9.1.2 Çalışan değer önermesi sunmak (Employee value proposition)	39
2.9.2 Yetenekleri Seçme ve Yerleştirme	40
2.9.2.1 Değerlendirme merkezlerinin kullanımı	41
2.9.3 Yeteneklerin Eğitimi ve Geliştirilmesi	42
2.9.3.1 Yetenek Yönetiminde Kullanılan Gelişim Araçları	43
2.9.4 Yetenekli Çalışanları Elde Tutma (Retention)	45
2.9.4.1. Çalışan Bağlılığı (Employee Engagement)	46
2.9.5 Yeteneklerin Ücretlendirilmesi	47
2.9.6 Performans Yönetimi	47
2.9.7 İş ve Yaşam Dengesi Programları	48
2.9.8 Farklılıkların Yönetimi	48
2.10 BİLGİ ÇAĞINDA DİJİTALLEŞEN İNSAN KAYNAKLARI SİSTEMİNİN YETENEK YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİ	49
2.10.1 Bilgi Kavramı Nedir?	49
2.10.1.1 Bilginin özellikleri	49
2.11 DİJİTAL ÇAĞ (BİLGİ ÇAĞI) ve YETENEK YÖNETİMİ İLİŞKİSİ	50
2.11.1 Dijital Çağ (Bilgi Çağı)	50
2.11.2 Bilgi Toplumu	52
2.11.3 Dijital Çağın Özellikleri	54
2.12 DİJİTAL ÇAĞDA YETENEK YÖNETİMİ	56
2.12.1 Bilgi Teknolojilerinin İş Dünyasına Etkileri	56
2.12.2 Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi	57
2.12.3 Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulama Prensipleri	57
2.12.4 Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri	58
2.12.5 Bilgi Çağında İnsan Kaynaklarının Kurumlardaki Stratejik Önemi	59
2.12.6 Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Faaliyetleri	60
2.13 BİLGİ ÇAĞINDA (DİJİTAL ÇAĞ) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÖNEMLİ KAZANAN KONULAR	60

2.13.1 Dijital Çağ Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Yeri, Görevleri, Önemi	60
2.13.2 Z Kuşağı	61
2.13.2.1 Z Kuşağının Özellikleri	62
2.13.2.2 Z Kuşağının İş Yaşamından Beklentileri	63
2.14 DİJİTALLEŞME SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DEĞİŞEN FONKSİYONLARI VE YETENEKLERİ ÇEKMEYE ETKİSİ	64
2.14.1 Bilgi Yönetimi Sürecinde Çalışan Motivasyonu Anlayışı	65
2.14.2 Bilgi Yönetimi Sürecinde Personel Seçme ve Yerleştirme	67
2.14.3 Eğitim ve Geliştirme	71
2.14.4 Performans Yönetimi	75
2.14.5 Kariyer Yönetimi	78
2.14.6 Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme Sistemi	81
3. VERİ VE YÖNTEM	83
3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	83
3.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	83
3.3 ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	84
3.4 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	84
3.5 ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİĞİ VE GEÇERLİLİĞİ	85
3.6 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	85
3.6.1 Araştırmanın Modeli	85
3.6.2 Veri Toplama Yöntemi	86
3.6.3 Veri Analizi	87
4. BULGULAR	88
4.1 KATILIMCILAR HAKKINDA GENEL BİLGİ	88
4.2 KATILIMCILAR İLE YAPILAN GÖRÜŞMELER SONUCU ELDE EDİLEN BULGULAR	89
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	94
KAYNAKÇA	97
EKLER	109

ŞEKİLLER

Şekil 2.1: İş stratejisi ile yetenek yönetimi stratejisinin uyumlanması.	17
Şekil 2.2: İnsan kaynaklarının birbirine bağlı rolleri.	20
Şekil 2.3: İşgücü katma değer matrisi.	30
Şekil 2.4: Deloitte işgücü sınıflandırma matrisi.	32
Şekil 2.5: Bilgi toplumunu çevreleyen kriterler.	54



KISALTMALAR

İK: İnsan Kaynakları

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

K.1: Birinci Katılımcı

K.2: İkinci Katılımcı

K.3: Üçüncü Katılımcı

K.4: Dördüncü Katılımcı

K.5: Bşinci Katılımcı

1. GİRİŞ

Son yıllarda dünya gerek sosyal gerek ekonomik olarak dijital teknolojilerin öncülük ettiği büyük bir dönüşüm yaşıyor. Öyle ki hemen hemen her toplum bu dijital etkinin çekim alanına girmiş durumda. İşte tam da bu yüzden içinde bulunduğumuz yüzyıl ‘‘Dijital Çağ’’ olarak adlandırılıyor. Bu yeni dönem sadece sosyo-ekonomik ritüelleri değiştirmekle kalmıyor, karşımıza yepyeni bir insani kimlik çıkarıyor: ‘‘Dijital İnsan’’. Dolayısıyla iş dünyasının penceresinden bakıldığında aslında çalışanlarda dijitalleşmiş oluyor. Mevcut çalışanların dijitalleşmesi bir yana, teknolojinin ve bu dönüşüm çağının tam ortasına doğmuş olan Z kuşağı yavaş yavaş iş dünyasındaki yerini almaya başlıyor. Kısacası oyunun kuralları değişiyor ve bu değişime ayak uyduramayan şirketlerin uzun vadede ayakta kalamayacağı şimdiden görülüyor.

Yukarıda bahsedildiği gibi dünya bütünüyle müthiş bir hızla dijital bir ağın içerisine girmiş durumda. Dolayısıyla insani kimlikler, iş kolları, ilişki biçimleri yeniden tanımlanıyor. Teknolojinin tam göbeğine doğmuş, özgürlüğüne düşkün ve sabırsız olan Z kuşağı iş dünyasında bayrağı devralıyor. İşte tüm bunlar İK’nın dijitalleşmesini olmazsa olmaz kılıyor. Dijital İK’yı benimseyen, mobil dünyanın gereklerine ayak uyduran, çalışanları dijital özgürlük sağlayabilen ve sosyal medyayı etkin yönetebilen şirketler sürdürülebilir rekabette öne çıkmakla kalmayıp aynı zamanda işverenlerin belki de en önemli sorunu olan ‘Yetenekler İçin Cazibe Merkezi Olmak’ konusunda da son derece başarılı olacaktır. Çünkü dijital İK’nın şirket kültüründe benimsenmesi, yeni neslin ihtiyaçlarına cevap verebilmek, dijital çağın gerekliliklerine uyum sağlayabilmek anlamına gelir ki bu da mevcut çalışan bağlılığını artırmakla birlikte, yeni yetenekleri örgüt bünyesine çekmek ve onları elde tutmayı kolaylaştırır. Bir diğer bağlamda işveren markasını yükselterek yetenekler tarafından tercih edilmenizi sağlar.

Çalışmanın ikinci bölümünde yetenek ve yetenek yönetiminin kavramsal çerçevesi üzerinde durulacaktır, literatürdeki araştırmalar üzerinden açıklanacaktır. Üçüncü bölümünde ise bilgi toplumu ve dijital çağ konularına değinilecek, yine literatür

taramaları sonucu açıklamalar getirilecektir. Araştırmanın dördüncü bölümünde veri ve yöntem kısmı yer alacaktır. Bu kısımda araştırmanın amacı, yöntemi, sınırlılıkları ve veri analizi gibi konular işlenecektir. Bulgular bölümünde ise araştırma sonucunda elde edilen bulgular verilecek, tartışma ve sonuç bölümünde ise araştırma verilerinin analizi sonucu elde edilen bulgular tartışılacak ve varılan sonuç açıklanacaktır.



2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1 YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ

Personel yönetiminden stratejik insan kaynaklarına geçiş sürecinde yol gösterici nitelikte olan bilimsel çalışmalar, 1990'lı yılların sonu ve 2000'li yılların başına gelindiğinde de kendini göstermiştir. Bu dönemde McKinsey, Towers Perrin, Deloitte gibi dünyaca ünlü şirketlerin yapmış olduğu geniş çaplı bilimsel araştırmalar İnsan Kaynakları Yönetimine yepyeni bir soluk getirmiştir. Bu araştırmaların sonucu iş ve yönetim dünyasına “yetenek anlayışı”, “yetenek kıtlığı” ve “yetenek savaşları” terimlerini kazandırmıştır. Bu araştırmaların bir diğer sonucu ise başarılı şirketleri diğerlerinden ayıran en önemli özelliğin yetenekli çalışanlar olduğu ve iş dünyasında adeta bir yetenek kıtlığı yaşandığı gerçeğidir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı üzere insan kaynakları yönetimi artık yetenek yönetimi aşamasına geçmiştir. İnsan kaynakları yönetiminde ortaya çıkan bu yeni ekol uzmanları ikiye bölmüştür. Bir kesim, yetenek yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasında herhangi bir fark olmadığını ve bu durumun sadece geçici bir yönetim modası olduğunu savunurken, diğer bir kesim ise yetenek yönetimini yepyeni bir kademe olarak kabul edip, bir dönem personel yönetiminden stratejik insan kaynaklarına geçiş yapıldığı gibi şimdi de stratejik insan kaynaklarından yetenek yönetimine geçiş yapıldığını savunmaktadır. Her ne kadar uzmanlar arasında farklı sesler çıksa da konuyla ilgili yaygın kanı insan kaynakları yönetiminin yetenek yönetimi aşamasını yaşadığı ve stratejik insan kaynakları ile yetenek yönetimi arasındaki temel farklılığın odak noktaları olduğudur. Yani insan kaynakları güncel ve halihazırdaki sorun ve ihtiyaçlarla meşgul iken, yetenek yönetimi gelecekteki olası işgücü ihtiyacına ve onu nasıl yönetip, geliştirip, elde tutabileceğine odaklanmıştır. Şimdi ‘‘Yetenek Yönetimi’’ adı verilen bu ekole ait kavramları, gelişim sürecini ve ortaya çıkmasına neden olan başlıca kriterleri ayrıntılı bir biçimde ele alalım:

2.1.1 Yetenek Kavramı

Yetenek kavramını açıklarken Türkçe ve İngilizce anlamlarına göre bir değerlendirme yapmakta fayda vardır. İngilizce’de yetenek alanına bağlı olarak iki farklı terim üzerinden anlatılır: ‘‘Gift’’ ve ‘‘Talent’’. Bu terimlerin Türkçe’de karşılıklarını bakıldığında Gift sözcüğü kişilerin herhangi bir eğitim almadan veya öğrenme eylemi gerçekleştirilmeden doğuştan kendilerine verilmiş, bir ya da daha fazla alandaki üstün yapabilme potansiyelidir. Bu nedenle Gift sözcüğü daha çok genel yetenek alanları için kullanılır. Örneğin; zihinsel yetenekler, duygusal yetenekler,...

‘‘Talent’’ sözcüğü ise doğuştan kişilere verilmiş olan potansiyelin çalışma ve uygulama süreçleriyle harmanlanarak spesifik bir alanda performansa dönüşmesi olarak tanımlanabilir. Talent sözcüğü daha çok sanat ve spor dalları, bilim gibi alanlarda sergilenen yetenekleri anlatırken kullanılır.

Türkçe’de ise yetenek şu şekilde açıklanmıştır; ‘‘Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet ya da bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasitesidir’’ (TDK). Görüldüğü üzere yetenek kavramı dilimizde İngilizce’de olduğu gibi belirli sınırlar içerisinde ifade edilmemiştir. Türkçe’de ‘‘yetenek’’ kavramı daha geniş bir perspektife sahiptir. Ancak Türkçe’deki yetenek kavramının İngilizce’deki karşılıklarıyla bütünleştirirsek potansiyel (gift) ve performansın (talent) birleşmesiyle ortaya çıkan olgu olarak özetleyebiliriz.

Sonuç olarak, tüm bu terimlerin anlamları irdelendiğinde yeteneğin genel özellikleri şöyle sıralanabilir:

- a. Doğuştan gelen yapıdır.
- b. Belli ve spesifik alanlardaki üstün kabiliyetlerdir.
- c. Kişiyeye özgü bir beceridir.
- d. Öğrenme, üretme ve sergileme gücü olarak kişinin potansiyelini vurgular.
- e. Uygulama ve öğrenme süreçleriyle kişinin yeteneği performansa ve başarıya yansır.
- f. Yetenek ve performans birbiriyle doğrudan ilintilidir. Yetenek arttıkça performans da artar.
- g. Sürdürülebilir/ geliştirilebilir bir yapıdır.

2.1.2 Yetenek Kavramının Ortaya Çıkışı Ve Gelişim Serüveni

Yetenek kavramı tarih boyunca toplumların ihtiyaçlarına göre değişerek şekillenmiştir. Önceleri sıklıkla askeri amaçlara hizmet etmiştir. 19. Yüzyılda zeka kavramı ile ilişkilendirilmiş ve somut ölçüt olarak IQ testleri kullanılmıştır. Günümüz bilgi toplumunda ise yeteneğin anlamı daha çok bilginin uygulamaya ve üretime entegrasyonunda gösterilen başarı ile ilişkilendirilmektedir.

Yetenek kavramı yüzyıllar boyunca farklı formlarda da olsa tüm toplumlarda yerini almış hatta filozofların çalışmalarına dahi konu olmuştur. Literatürde ilk sistemli yaklaşımı Yunan filozof Platon “Devlet” adlı eserinin “metaller mitosu” kısmında insan doğasını altın, gümüş, demir ve tunç olarak tanımlamıştır. Demire benzeyen grup: köleler, tunca benzeyen grup: esnaf, tüccar ve sanatkarlar, altına benzeyen grup ise geleceğin yönetici filozofları olarak nitelendirilmiştir. Bu dönemde üstün yetenekli olanlar “altın çocuklar” olarak adlandırılmış ve eğitim kurumlarının temel amacı üstün yetenekli bu altın çocukları tek tek seçilip, devleti yönetmek üzere yetiştirilmeleri olmuştur.

Kendi tarihimize de baktığımızda bu durumun örneklerine rastlayabiliriz. Örneğin; üstün yetenekleri tespit etme, geliştirme ve doğru yerlere yerleştirme konusunda en önemli kurum Osmanlı İmparatorluğu dönemindeki saray okulu Enderun’dur. Bu kurumda yeteneklere özgü programlarla ortalama 10-15 yıl eğitim verilerek, devletin ileride ihtiyaç duyabileceği üst düzey yönetici, asker ve sanatçılar yetiştirilirdi. Bu misyonuyla Enderun, dünya eğitim tarihine önemli bir katkıda bulunmanın yanı sıra üstün yetenekli kişilerin eğitiminde adeta öncü olmuştur. Aynı dönemde batılı ülkelerde özel eğitimler yetenekten çok soyluluk ile ilişkilendirilirken, Enderun’da toplumsal sınıfın, milliyetin, ırkın hiçbir önemi yoktu, tek kıstas yetenekli olmaktı. Özel olarak yetiştirilen bu yeteneklerden beklenen tek şey ise liyakat ve sadakattir. Osmanlı’nın gerileme dönemine girmesiyle birlikte Enderun kurumunda da olumsuz yönde değişiklikler yaşanmaya başlandı. Yetenek seçimi yerine üst düzey kişilerin çocuklarını alma, ayrıcalık, nitelikli öğretmenler yerine yandaş hocalar getirmek gibi uygulamalar hayata geçirilmiştir. Tüm bunlar kurumun eğitim düzeyini düşürmüştü adeta sonu olmuştur.

Üstün yeteneklilerin eğitimi ve önemi ile ilgili yakın tarihe bakıldığında ise ilk göze çarpan 1957 yılının Sovyetler Birliği olmaktadır. 1957 yılında dünya üzerinde soğuk savaşlar yaşanırken Sovyetler Birliği'nin ilk uzay aracı olan Sputnik'i fırlatması özellikle batılı ülkelerin gözünü bir anda onlara çevirmelerine sebep oldu. Başta batılı ülkeler olmak üzere tüm dünya uzay yarışında Sovyetler Birliği'nin nasıl böyle öne geçebildiğini araştırmaya başladı ve fark ettiler ki işin sırrı doğru yetenekleri keşfederek, doğru ve özel olarak eğitmekten geçiyordu. İşte bu farkındalık üstün yeteneklilerin ve yaratıcı çocukların keşfedilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesinde Batı'nın uyanışı olmuştur.

Batıdaki bu uyanışın dalgaları Türkiye'yi de etkilemeyi başarmıştır. 1957 yılında İdil Biret- Suna Kan Yasası'nın kapsamı genişletilerek "müzik ve plastik sanatlarda olağanüstü yetenek gösteren çocuklar hakkında kanun" çıkarılmıştır. Ayrıca 1964 yılında fen ve matematik alanında üstün yetenekli çocukların yetiştirilmesi ve ülkenin ihtiyacı olan bilim insanlarının yetiştirilebilmesi amacıyla Ankara Fen Lisesi kurulmuştur. Ülkemizde her ne kadar konuyla ilgili adımlar atılmışsa bile genel çerçeveden bakıldığında gerçek yetenekler keşfedebilmek, yetiştirmek ve geliştirmek konusunda çok da başarılı ve destekleyici olabildiğimiz söylenemez.

2.2 YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMININ ORTAYA ÇIKMASINDA ETKİLİ OLAN BAŞLICA KRİTERLER

2.2.1 Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmeler ve Bilgi Toplumuna Geçiş

Bilgi gerektiren ürün ve teknolojiler yüzyıllar boyunca önem taşımıştır. Sürekli değişen dünyada bilginin önemi ve gerekliliği giderek artmış ve son yıllarda ise artık doruk noktasına ulaşmıştır. Küreselleşen dünyada bilgiyi kullanmak ve tek başına bir iş haline dönüştürmek adeta zorunluluk olmuştur. İşte bu yüzden içinde bulunduğumuz yüzyıl "Bilgi Çağı" olarak adlandırılmaktadır. Bilgi toplumlarının temelini oluşturan ve oluşumunu hızlandıran teknoloji büyümesi günümüzde insanların yaşantısını, ekonomiyi, uluslararası ilişkileri derinden etkilediği gibi iş ve yönetim dünyasını da etkilemiştir. Hatta öyle ki teknolojinin hayatımıza girmesi ve hızlanarak gelişmesi birçok alanda iş tanımlamasını değiştirmiştir.

Teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi iş dünyasında kendini artan rekabet, çok çeşitli ve yeni ürün yelpazesi, artan performans ve buna bağlı olarak düşük maliyet, işletmelerde yönetim ve üretim yapılarının değişimi ve mesafelerin önemini kaybetmesi şeklinde kendini göstermiştir.

Bilgi; bilim, teknoloji, tıp, mühendislik ve yönetim alanındaki gelişmelerin ana kaynağı olmuş ve doğal olarak ekonominin tüm dinamiklerini değiştirmiştir. Bu değişim öyle bir boyuta gelmiştir ki geleneksel üretim kaynakları olan toprak, emek ve sermaye artık yerini en stratejik üretim kaynağı sayılan bilgiye bırakmıştır. Bilginin artan öneminin değiştirdiği bu ekonomik dinamiklerle birlikte sanayi toplumuna özgü kol gücüne dayalı çalışma sisteminden, zihin gücüne dayalı bilgi işçiliğine doğru keskin bir dönüşüm yaşanmaktadır (Drucker, s.19.).

Yaşanan tüm bu gelişmeler ve değişimler gösteriyor ki, yaşadığımız yüzyılda sürdürülebilir rekabette üstünlük sağlayabilmek ve küreselleşen dünyada dinamikleri sürekli değişen iş dünyasında yarışın dışında kalmamak için en önemli faktör bilgiyi üreten, kullanabilen ve yönetebilen yetenekli insan kaynağıdır (Kavrakoğlu, s.51.). Bu sebepten ötürü yetenekli bilgi toplumu insanları günümüzde işletmeler için kazanılması, geliştirilmesi ve elde tutulması gereken en değerli hazine haline gelmiştir.

2.2.2 Demografik Değişimler ve İş Gücü Profiline Değişimi

Küreselleşen dünyada yaşanan değişimler birçok alanda kendisini gösterdiği gibi demografik profilleri de etkisi altına almıştır. Özellikle son on yıldaki demografik değişimlerin etkilediği bireyler kendilerinden önceki kuşaklara nazaran çok daha farklı özelliklere sahiptirler. Günümüz toplumlarında insan kaynağı daha global, özgüveni yüksek, daha vizyoner, iletişim kaynaklarını ve teknolojiyi etkin kullanabilen, sonuç odaklı, iş-özel hayat dengesine önem veren bir yapıdadır. Böylesine farklı beklentileri ve yönelimleri olan çalışanlarla eski nesil işverenlerin kuşak çatışması yaşamayı kaçınılmazdır. Bu çatışmaya sebep olan kuşaklara yaş ve yıl olarak genel bir inceleme yapalım:

1925-1945 yılları arasında doğan Yaşlı ya da Geleneksel Kuşak olarak adlandırılan grup sadakat ve aidiyet duygusu yüksek ve kanaat eden,

1946-1964 yılları arasında Baby Boomers ya da Nüfus Patlaması Kuşağı olarak bilinen grup ise bir önceki nesile nazaran sadakat duygusu zayıf, üretimden çok tüketim odaklı yaşayan,

1965-1977 yılları arasında doğan ve X kuşağı adı verilen grup, maddiyat odaklı, kendi yeteneklerini sergileyebileceği işleri tercih eden, girişimci ruhları daha gelişmiş olan,

1978-1989 yılları arasında doğan ve iş yaşamındaki yerini artık almaya başlayan Y kuşağı çoğunlukla sevdiği işi yapmaya odaklı, içsel huzur ve iş tatminini arayan,

1990 ve sonrası doğan Z kuşağı grubu ise en farklı istekleri ve yönelimleri olan, kendilerini özgürce ifade edebildikleri ve hiyerarşik düzeni reddeden grup olarak tanımlanmaktadır.

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere tüm kuşaklar birbirinden farklı noktalarda ayrılmaktadır. Ancak bu kuşaklar iş dünyasında mutlaka bir arada çalışmak durumunda kaldıklarından yöneticilerin en önemli gündem maddelerinden birisi bu farklılıkların doğru ve etkin yönetilebilmesi olmaktadır. Bu süreçte işgücü profilini değiştiren demografik değişimler şöyle sıralanabilir:

İşgücünün Yaşlanması: Dünya nüfusu giderek yaşlanmaktadır. Örneğin; 1950’li yıllarda dünya nüfusunun yalnızca yüzde 8 ini (200 milyon kişi) 60 yaş ve üzeri kesim oluştururken, uzmanlara göre 2025 yılında bu oran yaklaşık 6 kat artarak 1,2 milyon civarında olacaktır. Çin, Japonya ve bazı Avrupa ülkelerinde kendini hissettirmeye başlayan işgücü yaşlanması kurumların en büyük korkularından biri haline gelmiştir. Çünkü yaşlanan işgücü kurumdan ayrılırken beraberinde sahip olduğu bilgi ve deneyimi de götürmektedir. Bu da şirketleri tehdit eden bir konudur (Strack, Baier, Fahlander 2008).

Ortalama Yaşam Süresinin Uzaması: Ortalama yaşam süresinin artması, örgütlerde tecrübeli, verimli, güvenilir ve sadık çalışanların olması açısından büyük bir artı iken, günümüz dünyasının yeniliklerine uyum sağlamakta güçlük çekmeleri, sağlık giderlerinin yükselmesi, emeklilik ve sosyal harcamaların artması bakımından bir tereddüt getirir.

Gelişmiş Ülkelerin Çoğunda Nüfus Artış Oranlarının Hızla Azalması: Dünya nüfusunun giderek yaşlanmasının yanı sıra, nüfus artış oranları da ciddi anlamda azalmıştır.

Özellikle gelişmiş ülkelerin hemen hepsinde bu sorun yaşanmaktadır ve uzmanlara göre önümüzdeki 50 yılda İtalya ve Japonya başta olmak üzere birçok gelişmiş ülkede nüfus daha da azalacaktır. Bu durum sadece iş-yönetim dünyası açısından değil, ülkelerin genel olarak geleceği açısından da son derece kritik bir problemdir (IMF, s.14.).

İş Dünyasında Artan Kadın İstihdamı: Gelişmekte olan ülkeler başta olmak üzere iş gücü piyasaları üzerinde etkisinin en derinden hissettiren demografik değişim kadınların iş dünyasında çok daha aktif rol oynamaya başlaması olmuştur. Önceleri genellikle alt kademe işlerde veya ofis işlerinde görev alan kadınlar artık mühendislik, teknik işler ve yönetim alanlarında da kendisini göstermeye ve söz almaya başlamışlardır. Durum böyle olunca yetenekli kadın çalışanları cezbetmek ve elinde tutmak isteyen kurumlar part-time çalışma, home-office, esnek çalışma saatleri, çocuk izni gibi uygulamaları hayata geçirmiştir.

Örgütlerde İşgörenler Arasında Dil, Din, Irk, Milliyet ve Benzeri Farklılıkların Artması: Küreselleşmenin artmasıyla birlikte mesafeler önemini yitirmiş ve artık herkes birer "Dünya İnsanı" olmuştur. Bu durumun iş dünyasına yansımaları ise çalışanlar arasında dil, din, ırk, milliyet ve benzeri farklılıkların artması şeklinde olmuştur. Farklılıklara sahip olmak aynı zamanda onları doğru yönetebilmek sorumluluğunu da yükler. Söz konusu farklılığın kaynağı "insan" unsuru olduğundan dolayı çeşitliliği yönetmek ekstra bir dikkat ve özen gerektirir. Bu konu için bazı sivil toplum örgütlerinde desteğiyle ayrımcılığı önlemeye yönelik bir takım yasal düzenlemeler geliştirilmiştir.

Çalışanların ve iş dünyasının geçirdiği değişimler beceri, nitelik ve çalışma stillerine de yansımıştır. Bu durumun yansımalarını ele alacak olursak;

Serbest Çalışmaya Yönelim: Yaşanan değişimlerin çalışma stillerine yansıdığı en somut ispatlarından birisi serbest meslek sahiplerinin sayısının artışıdır. Bu kişiler aynı anda birden fazla müşteriye sözleşmeli olarak hizmet vermektedir. ABD'de toplam işgücünün yaklaşık yüzde 15'ini oluşturan bu çalışan kitlesi, ülkemizde de giderek yaygınlaşmaya başlamıştır.

Çalışan ve İşveren Bağlılığının Azalması: Y ve Z kuşağı hemen her yönüyle eski kuşaklardan farklılık gösterdiği gibi örgüt bağlılığı konusunda da farklı bir eğilimdedir.

Günümüzde artık birçok çalışan belli bir kuruma yıllarca bağlı kalmayı ve sonuna kadar o kurumda çalışmak düşüncesini reddetmektedir. Bunun yerine mümkün olabildiğince fazla kurum ve işverenle çalışmayı yeğlemektedir.

Dijital Ortamlarda İş ve Eleman Aramanın Yaygınlaşması: Bilgi dünyasının insanlığa en büyük armağanlarından biri olan internetin kullanımı hayatın her alanında yerini aldığı gibi iş dünyası ve insan kaynakları uygulamalarında da baş köşeye yerleşmiştir. Yeni dünya düzeninde artık iş ilanları internet üzerinden verilmekte, çalışanlarda yine bu platform üzerinden iş aramaktadırlar. Böylelikle hem işverenler hem de çalışanlar çok daha geniş kitlelere hitap etmekte ve ulaşmaktadırlar.

Teknik Beceri İhtiyacının Artması: Dünyada yaşanan ekonomik gelişmeler, teknolojinin akıl almaz bir hızla ilerlemesi teknik bilgi ve birikime sahip çalışanlara olan ihtiyacı önemli oranda artırmıştır. Küreselleşen piyasalar nitelikli işgücü rekabetini beraberinde getirmektedir.

Özel Hayat-İş Dengesinin Kurulmasının Öneminin Anlaşılmaya Başlanması: Geleneksel sistemde insanlar aileyi ve kişiyi geri planda bırakan çalışma koşullarına karşı herhangi bir tepki oluşturmamanın yanı sıra durumu normalleştirmişlerdir. İşgörenler sık sık haftasonu toplantıları ve konaklamalı iş seyahatlerine katılmakta, çalışma saatleri dışında da çalışır pozisyonda yer almaktaydılar. Özellikle kadın çalışanlar bu ağır koşullara uyum sağlamakta zorluk çektiklerinden maaşı ve statüsü düşük dahi olsa daha uygun koşullar sunan işlere yönelmişlerdir. Ancak günümüz dünyasının çalışan profili ve beklentileri bu geleneksel durumu kaldırmamaktadır. İnsanlar artık özel hayattaki mutluluk ve rahatlığın, işteki başarının anahtarı olduğunu keşfettiler. Diğer yandan yeni nesil çoğunlukla çalışmayı bir amaç değil bir araç olarak nitelendirmektedir. Tüm bu sebeplerden dolayı insan kaynakları ekipleri çalışanların beklentilerini karşılayacak yeni çözüm yollarının arayışına girmiştir.

2.2.3 Yeni Yönetim Stratejilerinin Etkisi

Rekabetin kızışması, ekonomilerin ve kurumların küreselleşmesi, teknoloji dünyasında yaşana köklü değişimler yönetim ile ilgili yeni yaklaşım ve stratejilerin oluşturulması zorunluluğunu doğurmuştur. Örgütlerin başarısında çalışanların yeteneklerinin önem kazandığı, koşulsuz müşteri memnuniyetinin öne çıktığı, yenilikçi, yaratıcı ve öğrenme

merkezli yönetim yaklaşımları geliştirilmiştir. Bunlardan başlıcaları, “çalışanı güçlendirme, toplam kalite yönetimi, öğrenen organizasyonlar, öz yeterlilik ve dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing)”dır. Şimdi bu yönetim tekniklerini biraz daha açıklayarak inceleyelim:

Çalışanı Güçlendirme: Çalışanı güçlendirme; çalışanların işleri ve kişisel durumları hakkında inisiyatif kullanabilmek, karar verebilmek için ihtiyaçları olan güce sahip olmaları ve bu gücü kullanmaları yolunda yöneticilerin onlara gerekli desteği vermesi sürecini içerir. Bu tekniği kullanarak işletmeler, çalışanlarının ya da alt birimlerin sahip olduğu bilgi ve yetenek potansiyellerini, uygulanabilir yeterliliğe erdirmekteyiz. Çünkü çalışanı güçlendirme yöntemi doğru şekilde hayata geçirilirse işi yapan kişi kendisini işin sahibi olarak görmeye başlayacak ve daha özgür, rahat hissedeceği için mevcut tüm potansiyelini, somut veriye çevirebilecektir.

Toplam Kalite Yönetimi: Bu teknik yetenek yönetimi kavramının ortaya çıkmasında en büyük etkiye sahip olan yönetim tekniklerinden biridir. Bu sistemde otorite ve kontrol işlevleri daralmış, yerine koçluk ve mentorluk işlevleri geçmeye başlamıştır. Tüm bunların yanında toplam kalite yönetimi, gerçek kaliteyi hedef aldığından dolayı, organizasyondaki ilişkiler hiyerarşik düzenden çıkarılarak çalışanların, müşterilerin, ortakların ve hatta çalışan ailelerinin de dahil olduğu bir iş birliği anlayışı hakim kılınmıştır. Böylelikle örgütsel yapılar soğuk hiyerarşik sistemden soyutlanarak, yetenek yönetimine temel hazırlayan, takım olma bilincine dayanan, nitelikli yapılar haline dönüşmüştür. Odak noktasına insanı yerleştiren, çalışanların eğitim ve gelişimine önem veren, etkin liderlik, demokratik çalışma ortamı, şeffaflık ve takım olma bilincine verilen değer gibi toplam kalite yönetiminin temelini oluşturan faktörler insan kaynakları yönetimi yaklaşımını yeni bir boyuta taşıyarak yetenek-bazlı bir sistemin zeminini hazırlamıştır.

Öğrenen Organizasyonlar (Learning Organizations): İlk defa 1990 yılında Peter Senge'nin “The Fifth Discipline” adlı eserinde kullanılan “Öğrenen Organizasyonlar” kavramı, işletmelerde ortak bir hedefe ulaşmak için çalışanların yaptıkları işleri daha iyi anlamaları ve daha etkili sonuçlar elde etmek için gereken bilgiye ulaşılması ve yeterliliklerin geliştirilmesi sürecini ifade etmektedir. Bu süreçte işgörenlerin kuruma bağlılıklarının güçlendirilerek, ortak bir vizyona sahip olmaları hedeflenir.

Öz Yeterlilik (Core Competence): Günümüzde küreselleşme ve ağır rekabetin artan baskısı altında, çalışanların yenilik yapabilmesi ve yaratıcılıklarını sergilemesi zorunluluğunun ortaya çıkması “Öz Yeterlilik” adı verilen bir diğer yönetim tekniğini doğurmuştur. Hamel ve Prahalad’a göre öz yeterlilik; bir örgütün rakiplerine oranla en iyi yaptığı şeydir (Saruhan, Özdemir, s.88-92.). Kimi araştırmacılara göre önümüzdeki yıllarda işletmelerin en değerli öz yeterliliği yetenekli insan kaynağı olacaktır. Çünkü, global dünyada tüm teknolojik ve maddi değerler diğer işletmeler tarafından kolaylıkla taklit edilebilir fakat yetenekli insan kaynağı kopyalanamaz. İşte bu sebeptendir ki en fazla yetenekli insan kaynağına sahip olan, geliştiren ve elde tutabilen kurumlar sürdürülebilir rekabette daimi üstünlük sağlayacaktır. Bu görüşle aynı temele oturtulan bir başka düşünce ise bir işletmenin sahip olabileceği tek öz yeterliliğin yenilikçilik olduğunu ve bu yeniliği de yalnızca yetenekli insanların yapabileceğini savunur. Görüldüğü üzere, her iki düşüncenin kilit sözcüğü “yetenekli insan kaynağı”dır.

Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing): Küreselleşmenin etkisiyle giderek sertleşen rekabet ortamına ayak uydurabilmek için işletmeler artık tamamıyla öz yeterliliklerine odaklanmak istemektedirler. Bu nedenle kendi ana faaliyet konularına ağırlık vererek, birincil stratejik önemi olmayan konularda alanlarında uzmanlaşmış firmalardan hizmet satın alma yoluna gidiyorlar. Böylelikle işletmeler dikkatlerini ana hedefleri üzerinde çok daha rahat bir şekilde toplayabiliyorlar. Bu nedenle günümüzde dış kaynaklardan yararlanma, hizmet satın alma stratejisi giderek yaygınlaşmaktadır.

İlk zamanlar işletmelerin bu yolu tercih etmesinin temel nedeni; işgören sayısını azaltarak maliyetlerin düşürülmesi olmuştur. Fakat günümüzde tüm ilginin ana hedefe yöneltilmesi, rekabet üstünlüğü kazanılması ve esnekliğin artırılması gibi sebeplerden ötürü tercih edilir olmuştur. Bununla birlikte dış kaynaklardan yararlanmak işletme için katma değeri düşük işlerin elimine edilerek, katma değeri daha yüksek işleri işletmede sabitleyerek, yüksek beceri ve yetenek gerektiren pozisyonlara stratejik önem kazandırarak yetenekli insan kaynağına olan gereksinimi artırmaktadır.

Ancak dış kaynaklardan yararlanmanın sağlamış olduğu avantajları olsa da beraberinde getirdiği dezavantajları da mevcuttur. Bu strateji, küresel ve yerel seviyelerde iş gücünün ucuzlaştırılması ve birçok çalışanın taşeronlaştırılmasıyla işlerini kaybetmesi gibi üzücü sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Eren, s.137).

2.2.5 Entelektüel Sermayenin Öneminin Artması

Entelektüel sermaye işletmelerin finansal tablolarında yer almayan, değer katmak için kullanılan bilgi, deneyim, eğitim, yetenek, beceri, entelektüel varlıklar gibi unsurların bir araya gelmesiyle oluşur (Stewart 1997:19).

Sanayi devrimiyle önemli hale gelmiş olan makine, üretim binaları, kas gücüne dayalı işler küreselleşen, değişen ve hızla gelişen günümüz dünyasında önemi kaybetmeye başlamış, yerini entelektüel sermayenin artırılması ve ilerletilmesine bırakmıştır. Öyle ki, artık işletmelerin piyasa değeri sahip oldukları entelektüel sermaye varlığı ile değerlendirilir hale gelmiştir. Böyle bir yeni dünya düzeninde şirketler ve hatta ülkeler sürdürülebilir rekabet yarışında saf dışı kalmamak ve öne geçmek için sahip oldukları potansiyel entelektüel sermayeyi açığa çıkarmalı, doğru yönetmeli ve geliştirmelidirler.

Günümüzde ancak bireysel ve örgütsel çapta bilgiyi alabilen, kullanabilen ve somut ürüne dönüştürebilen kişi ve işletmelerin ayakta durabileceği gerçeğini baz alırsak entelektüel sermayenin fiziksel sermayeye oranla çok daha kilit bir pozisyonda olduğu söylenebilir. Entelektüel sermaye genel olarak 3 alt başlıktan oluşur, entelektüel sermayenin bu alt başlıklarına kısaca göz atalım:

İnsan Sermayesi: Günümüzde işletmeler açısından en önemli ve taklit edilmesi en zor rekabet unsuru olarak görülen insan sermayesi yetenek yönetimi kavramına zemin hazırlayan konulardan biridir. İnsan sermayesi, kişilerin sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimleri kapsar, işletmelerin tamamen sahip olabileceği bir unsur değildir. Onlar yalnızca kişileri işletmelerine çekerler ve bu sermayeden mümkün olduğunca yararlanabilmeye çalışırlar (Edvinsson 1997).

Müşteri Sermayesi: İşletmelerin olmazsa olmazı müşterilerdir. Örgütler müşterilerin memnuniyeti ve kalıcılığı için tıpkı çalışanlarına yaptığı gibi müşterilerine de yatırım yapmak zorundadırlar. Üretilen ürün ve hizmetler sunulurken müşteri memnuniyeti odaklı niteliklerin kazandırılması gerekir. İşte bu sebeptendir ki müşteri sermayesi, geliştirilmesi ve beslenmesi en zor türdür (Steward 1997).

Yapısal (Kurumsal) Sermaye: Yapısal sermaye işletmenin piyasa ihtiyacını karşılayan patent, teknoloji, strateji, süreç, yönetim, arge, kalite kontrol, tedarik, dağıtım gibi unsurlardan oluşur. Yapısal sermaye diğer iki sermaye türünden farklı olarak kalıcı

niteliktedir. Yani müşteri sermayesi ve insan sermayesi kalıcı değildir, bir süre sonra elinizden gidebilir fakat yapısal sermaye, işletmenize yapılan bir yatırımdır ve her şartta işletmede kalır. Bu sebeple tüm müşteri ve insan sermayesi mümkün olduğunca yapısal sermayeye dönüştürülmelidir (Bernadette 2000; 121).

2.2.6 Nesiller Arası Farklılık

Günümüzde Z neslinin de iş dünyasına girmeye başlamasıyla 3 kuşak bir arada çalışmaya başlamıştır. Birbirlerinden çok ayrı karakteristik profile sahip olan bu farklı nesillerin insanlarını elde tutmak ve doğru yönetmek işletmeler için başlı başına bir gündem konusudur. Çünkü, kişilerin her birinin özellikleri ait olduğu kuşağa da bağlı olarak değişkenlik gösterir. İşte bu nedenle çoğu işveren bu durumu nasıl yönetebileceğini, tecrübe ve deneyimle donanmış X kuşağını, tam bir yetenek hazinesi olan Y ve Z kuşağını elde tutmak ve örgütsel bağlılıklarını artırmak için neler yapabileceğini düşünür.

2.2.7 Yetenek Savaşları

Hızla küreselleşen günümüz iş dünyasında en büyük rekabet alanı ileri teknoloji veya pazar payı değildir. Bu tip unsurlar kolaylıkla ulaşılabilir, elde edilebilir veya taklit edilebilir durumdadır. Artık önemli olan kopyalanamaz bir unsura sahip olmaktır; yani yetenekli insan kaynağına. Bilgi toplumu ekonomisinde rekabet üstünlüğü sağlayanlar ve kazananlar hiç şüphesiz ki en yeteneklileri bir araya getirebilenler olacaktır. Ancak bu süreçte işletmeler yetenekli bireyleri bulmak, cezbetmek ve elde tutmakta zorlanmaktadırlar.

Yetenekli insanları bulmakta yaşanan sıkıntıları belirlemek için dünyaca ünlü danışma şirketi Mckinsey&Company'nin 1997 ve 2000 yılında yapmış olduğu "War For Talent 1997" ve "War For Talent 2000" araştırmaları literatüre "yetenek savaşları" kavramını kazandırmıştır. Yetenek savaşları olgusunu ortaya atan bu araştırmada önemli bulgular yer almaktadır. Buna göre, kurumlar artık sayılabilen maddesel varlıklar yerine entelektüel sermaye, bilginin yönetilmesi, yenilikçi fikirler gibi maddesel olmayan ve kolay taklit edilemez varlıklara yatırım yapmaktadırlar ki tüm bunlar da yetenek

kavramı kapsamına girmektedir. Özellikle kilit pozisyon olarak addedilen pozisyonlardaki yetenekli çalışanlar karlılık ve sürdürülebilir rekabet açısından son derece önem arz etmektedir. Bu durumun farkında olan işletmeler yetenekleri bulmak ve onları cezbetmek için bir arayış içerisine girmişleridir. Özellikle 2000 yılı sonrası yeteneğin önemi konusunda artan farkındalık kurumları harekete geçirmiş ve piyasada deyim yerindeyse tam bir “yetenek savaşı” yaşanmaya başlamıştır. Bu durum hızla küreselleşmenin devam ettiği günümüzde de canlılığını korumaktadır.

Benzer şekilde bir diğer araştırmada 2006 yılında Manpower Inc. tarafından yapılan “Talent Shortage” (Yetenek Kıtlığı) araştırmasıdır. Bu araştırmanın sonucuna göre, işletmeler yetenekli insanları bulmakta ve boş pozisyonları doldurmakta güçlük çekmektedirler. Ayrıca Deloitte şirketinin yaptığı benzer bir araştırmada bu sonucu desteklemektedir. Deloitte, 2008 yılında Yıl:2008: Yeteneğinizin Nerde Olduğunu Biliyor Musunuz? adlı bir çalışma yürüttü ve çıkan sonuç ise küresel çapta yetenekli kalifiye eleman sıkıntısı yaşandığı yönünde oldu.

Tüm bu bahsettiğimiz araştırma sonuçları göstermektedir ki dünyada yetenekleri keşfetmek, cezbetmek ve elde tutmak açısından sert bir rekabet yaşanmaktadır. Özellikle uluslararası işletmeler arasında bu rekabetin dozu daha da artmaktadır (Ceylan, s.13.).

2.3 YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMASININ BENİMSENMESİ

Etkin ve verimli bir yetenek yönetimi sistemi oluşturmak için, işletme bünyesindeki her bir çalışanın bu sisteme inanası ve benimsemesi atılması gereken ilk adımdır. Bu, şirket hedeflerine ulaşmakta ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yakalamakta yetenekli çalışanların önemli bir faktör ve zorunluluk olduğu konusunda tüm çalışanlarla hemfikir olmayı sağlayarak, yetenek yönetimi sisteminin şirketin en önemli önceliklerinden biri olduğunu işletme çapında kabullendirir (Ceylan, s.50). Bu süreçte dikkat edilmesi gereken en hassas nokta ise, tepe yönetimden birinci kademe yöneticilere kadar herkesin yeteneğin şirket başarısına katkıda bulunacağı fikrine ortak olabilmesidir. Yetenek bakış açısına sahip olmak, benimsemek ve onu içselleştirerek uygulamaya koymayı denemek sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalamak için yetenekli kişiler ile işveren arasındaki ilişkinin yönetimine dair açık bir görüş sunar. Burada liderlere düşen görev ise, bu bakış

açısını benimseyerek yetenekli çalışanların potansiyellerini dışa vurabilmeleri için gerekli ortam hazırlanmasına olanak sağlamaktır.

2.4 YETENEK YÖNETİMİ SİSTEMİ KAPSAMININ BELİRLENMESİ

Bir işletme için yetenek yönetimi sistemi oluşturulurken öncelikle işletmeler bir şirket politikası hazırlamalı ve bu doğrultuda hareket etmelidirler. İlk olarak belirlenmesi gereken ise sistemin hangi pozisyonları ve işgörenleri kapsayacağıdır. Yetenek yönetimi sisteminin kapsamını işletmenin büyüklüğü, teknolojik imkanları, işgücü devir oranı, iş tanımları, yeni iş fırsatları gibi etmenler etkilemektedir.

Bu yönetim sisteminin kapsamı genel anlamda 3 farklı bakış açısıyla ele alınabilir; (Berger ve Berger, s.187-188.)

Rol Temelli Yaklaşım: Başarı için kritik önem taşıyan veya doldurulması zor olan belirli anahtar pozisyonlara yöneliktir. İki şekilde uygulanabilir:

Birincisi, yönetsel pozisyonları içeren anahtar pozisyonlara yönelmektir. Burada her yöneticinin alternatifi belirlenerek herhangi beklenilmeyen bir durumda ya da yöneticinin işten ayrılması-farklı bir pozisyona geçmesi durumunda yerine geçecek kişinin veya kişilerin yetiştirilmesi hedeflenir.

İkincisi, işletme için çok kritik olan ve ciddi uzmanlık gerektiren kilit pozisyonlara yönelmektir. Bu pozisyondaki kişilerin alternatifi olabilecek kişiler belirlenir ve onların olası farklı bir duruma karşı hazırlıklı olmak için pozisyonun yetkinlik düzeyine ulaşabilecek şekilde yetiştirilmeleri hedeflenir.

Havuz Temelli Yaklaşım: İşletme içinde farklı statülerdeki yüksek potansiyelli kişileri yetenek havuzunda birleştirerek, ihtiyaç anında pozisyonun gerekliliklerine en uygun kişileri bu havuzdan seçip, yerleştirmeyi hedefler. Özellikle geleceğin lideri olabilecek kişilere odaklanılır.

Bireysel Temelli Yaklaşım: İlerleme potansiyeli yüksek, gelecekte umut vadeden yetenekli kişileri hedef alan bir yaklaşımdır. Ancak örgüt kültürüne, tepe yönetimin talebine veya ihtiyaçlara göre sistem üç farklı şekilde uygulanabilir: (Saynur Yazıcı, s.44-45.)

Açık sistem: Tüm çalışanlar, mevcut pozisyonların gelecekteki muhtemel sahiplerini bilirler.

Kapalı sistem: Adayların bile aday olduklarından haberleri yoktur. Tüm eğitim ve geliştirme gizli yapılmaktadır.

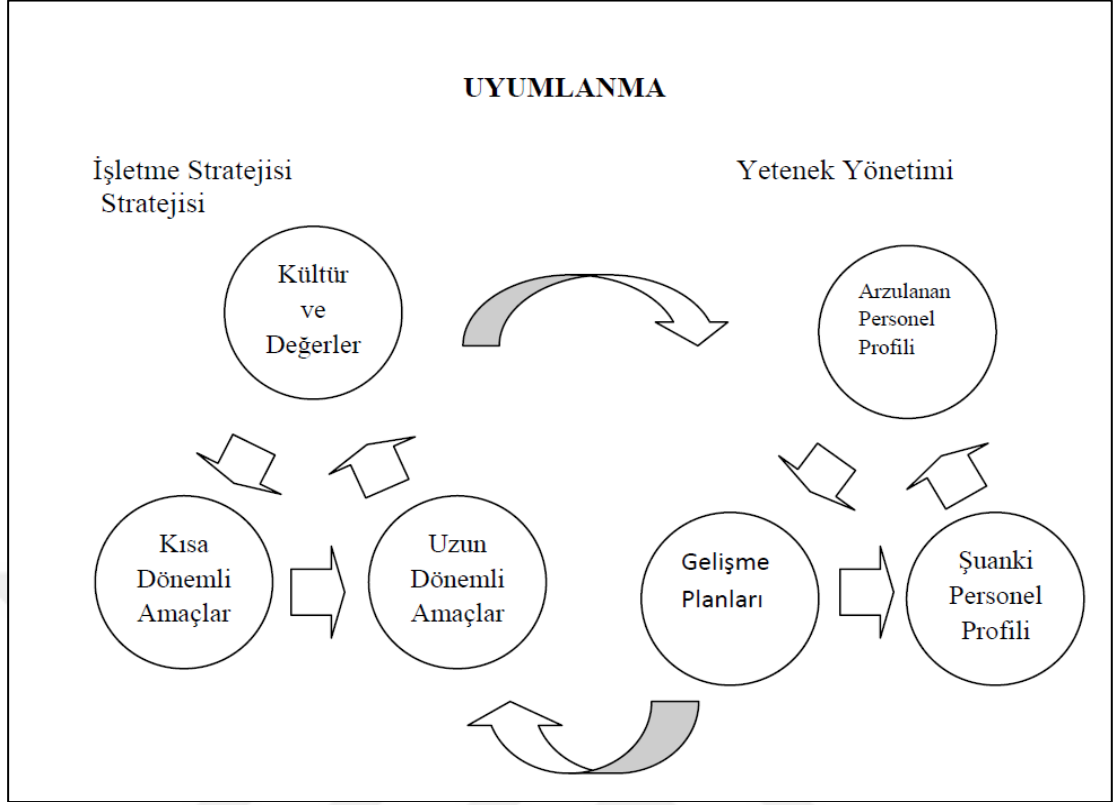
Karma sistem: Yalnızca pozisyona aday gösterilenler bilgi sahibidirler, onlar dışında kimseye konuyla ilgili bilgi verilmez.

2.5 YETENEK STRATEJİSİ İLE İŞLETME STRATEJİSİNİN UYUMLANMASI

Yetenek yönetimi uygulamasında başarının birinci koşulu belirlenen yetenek stratejisinin şirket stratejisi ile uyum içerisinde ve paralel olmasıdır. Bu noktada insan kaynakları yöneticileri şirketin stratejik hedeflerini ve planlarını öğrenerek, uygulanacak olan yetenek yönetimi sistemi ve şirket stratejilerini bütünleştirmelidir (Enz ve Phillips, s.6.).

Tabii ki işletme stratejisi ile yetenek yönetimi sisteminin bütünleştirilebilme seviyesi şirketlere bağlı olarak değişkenlik gösterir. Ancak her ne seviyede olursa olsun başarılı bir sonuç elde etmek için şirket stratejisi ile yetenek sistemi mutlaka uyumlu hale getirilmelidir (Keçecioglu, s.67.). Bu doğrultuda mevcut çalışan profilinin, olması istenen profile dönüştürülebilmesi için işletmenin kısa ve uzun vadeli hedefleri ve örgüt kültürü çalışanların gelişim planlarıyla entegre hale getirilir. İşletme stratejileri yetenek yönetimi yaklaşımını benimseyen insan kaynaklarının fonksiyonlarına doğrudan etki eder ve böylelikle yakalanan uyum iş sonuçlarını da etkiler.

Şekil 2.1: İş stratejisi ile yetenek yönetimi stratejisinin uyumlanması.



2.6 YETENEK YÖNETİMİNDE YETKİ VE SORUMLULUKLARIN PAYLAŞIMI

Günümüz işletmelerinin olmazsa olmazı haline gelen yetenek yönetimi yalnızca insan kaynakları bölümünü değil tüm kurum çalışanlarını kapsayan bir süreçtir. İşletmede yer alan en üst düzeyden en alt düzeye kadar tüm çalışanların bu yaklaşımı anlaması ve kabullenmesi gerekir.

İşletmelerde yetenek yönetimine geçiş bir süreç gerektirir ve sanıldığı kadar kolay değildir. Öncelikle bu süreç çok hassas dengeler üzerine kuruludur. Başarılı bir dönüşüm süreci geçirebilmek için bu dengeler çok iyi kurulmalı, örgüt genelindeki iletişim, değişim ve duygusal bağlar doğru yönetilmelidir. Bu da demek oluyor ki; dönüşüm sürecinde tepe yönetimin, insan kaynakları bölümünün ve orta seviye yöneticilerin sorumlulukları üstlenmesi ve birbirleriyle etkileşim halinde ilerlemeleri gerekir.

2.6.1 Üst Yönetimin Sorumluluğu

İşletmelerde üst yönetim şirketin en üst kademesinde yer alan ve şirketle doğrudan ilgili ve tam yetkili kişilerden oluşmakla birlikte (Çırpan ve Şen, 2009:115), bu kavram kurum özelinde değişkenlik gösterebilir. Çalışanların değişimin gerekliliğine inanması ve kabullenmesi aşamasında üst yönetimin ilgisi ve desteği kilit faktördür. Yani en büyük sorumluluk payı üst yönetime düşer. Öncelikle bu değişim sürecini üst yönetim en ince ayrıntısına kadar anlamalı, benimsemeli ki kendilerini takip eden binlerce çalışana yansıtılsın ve onları da bu yolda ikna edebilsin. Eğer bunu başarırsa yetenek yönetimi yaklaşımı tüm kuruma baştan aşağı olarak yayılacaktır. Çalışan her bir bireyin yaklaşımı gerçekten benimsemesi ve değişim sürecini desteklemesi işleri fazlasıyla kolaylaştıracaktır.

2.6.2 İnsan Kaynakları Bölümünün Sorumluluğu

Amerika Birleşik Devletleri'nde yer alan The Society for Human Resource Management (SHRM) İK yöneticilerinin görev ve yetkinliklerini tanımlarken, bu yetkinliklerden birinin de yetenek yöneticiliği olduğunu ifade etmiştir.

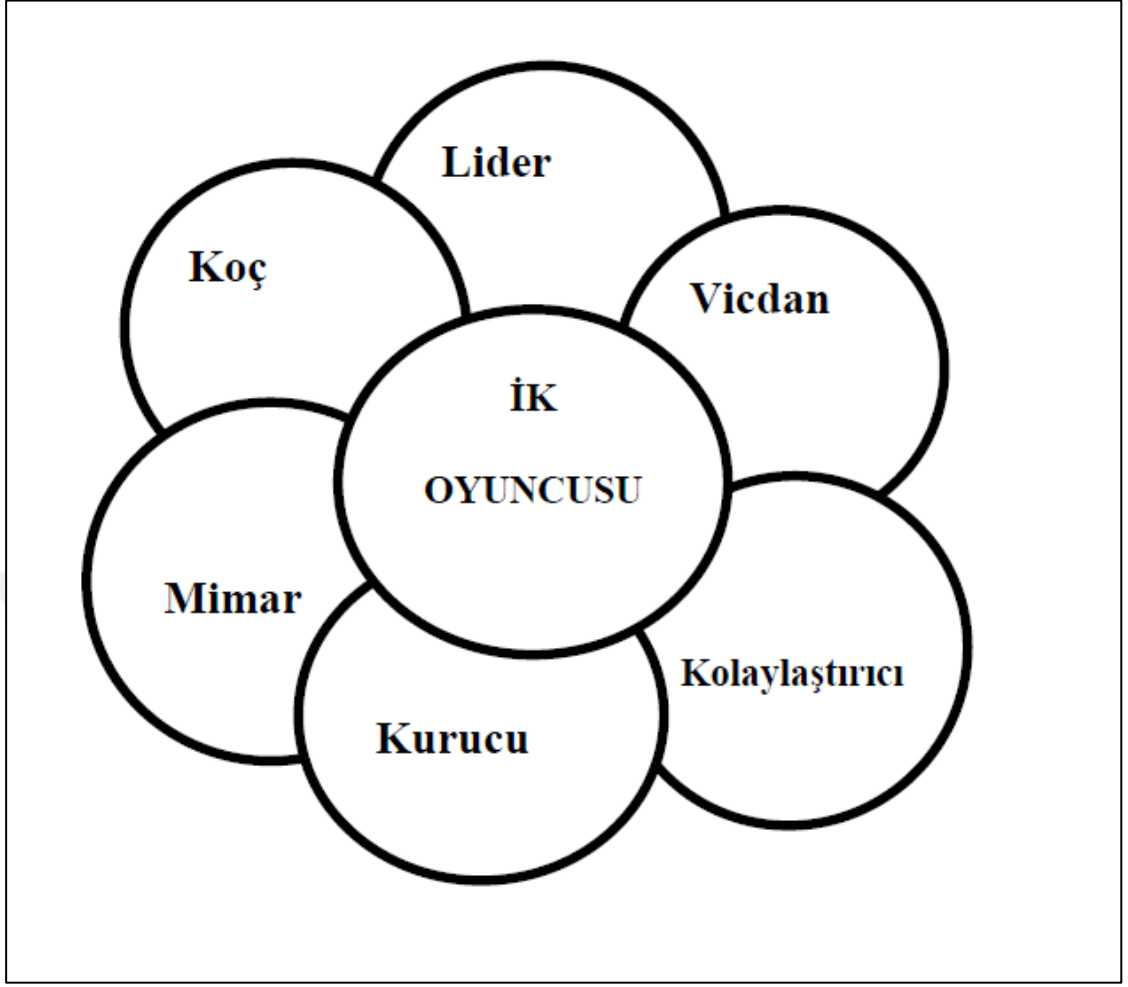
İnsan kaynakları bölümü yetenek yöneticisi rolüne bürünerek; yetenek yönetimi sisteminin hazırlayıcısı, tanımlayıcısı, yöneticisi, geliştirici ve iyileştiricisi, taraflar arasındaki köprünün mimarı, üstün yetenek ve performansa dayalı sürdürülebilir bir örgütsel kültürün yaratıcısı ve denetçisi görevlerini üstlenir. Bu süreçte, yeteneğe karşı doğru bir bakış açısı geliştirilmesi, yeteneklerin keşfedilmesi, cezbedilmesi, işletmeyle uyumlandırılması, eğitilmesi ve geliştirilmesi, elde tutulması insan kaynakları bölümünün sorumluluğunda yol alır. Bu bölümün bir diğer sorumluluk alanı ise, işe alım, ücret yönetimi, performans değerlendirme, eğitim-geliştirme, kariyer planlama gibi faaliyetleri yetenek yönetimi sistemiyle koordine biçimde yürütmektir (Çırpan ve Şen, 2009, s.113-116.). Yetenek yönetimi uygulamalarının sekteye uğramadan ve başarılı bir şekilde ilerleyebilmesi için, sistemin uygulanmasının neden gerekli olduğu, kurumun nasıl ayak uydurabileceği, avantajları gibi konularda İK'nın üst-orta kademe yöneticilere ve çalışanlara tatmin edici ve anlaşılabilir açıklamalarda bulunması gerekir. Burada insan kaynakları facilitator rolü oynar.

İnsan kaynakları bölümü üstlendiği tüm rolleri çok iyi oynamak zorundadır. Çünkü bu kurumsal başarının kazanılması açısından son derece önem taşımaktadır. Başarılı bir kurumsal değişim süreci yaşamak için İK yönetimine düşen görevler şunlardır: (1)

Örgütsel değerlerin yaratılması, (2) Değişim konusunda yeterince istekli ve yönlendirici olmak, (3) Yenilik ve gelişme konusunda ihtiyaç olduğunu ortaya koymak, (4) Adanmışlık ve aidiyet sağlamak, (5) Kurumsal ilişki ve yapıları değiştirmek, (6) Bilginin etkin paylaşımına ve yönetilmesine dayalı bir kültür oluşturmak (Ceylan, s.57.).

Kurumsal değişim sürecini bir oyun, İK uzmanlarını da birer oyuncu gibi düşünürsek, oyuncular bu değişim oyununa 6 şekilde katkı sağlayabilirler: Koç, tasarımcı, kurucu, kolaylaştırıcı, lider ve vicdan. Bu 6 rolün her biri tek ortak hedef üzerine kurgulanmıştır; kazanmak. Tüm bu rolleri hakkıyla oynayabilen İK oyuncuları küresel rekabet ortamında, işletmelerinin sürdürülebilir rekabet yarışındaki konumuna değer katarak katkıda bulunur.

Şekil 2.2: İnsan kaynaklarının birbirine bağlı rolleri.



2.6.3 Orta Kademe Yöneticilerin Sorumluluğu

Yetenek yönetimi sistemi uygulamasının yalnızca üst yönetim ve insan kaynakları bölümünün tasarrufunda başarılı olması olanaksızdır. Sistemin işletmenin her kademesinde başarıyla uygulanabilmesi için köprü görevi gören orta kademe yöneticilere ihtiyaç vardır (Atlı 2013). Ancak başarılı bir süreç uygulaması için tüm orta kademe yöneticilerin yetenek yönetimi uygulamasının önemini algılamış ve kendi potansiyel yetenek havuzunu oluşturmak ve yönetmek için gerekli yetkinliklere sahip olduklarından emin olunmalıdır. Çünkü yetenekleri ilk fark edecek olanlar onlardır. Orta kademe yöneticilerin en önemli sorumluluğu ise, yetenek yönetimi sistemini sektöre uğratabilecek her türlü durumdan sakınarak, belirlenen süreç stratejisine uygun olarak, daha önceden İK'nın da görüşüyle belirlenmiş olan potansiyel yeteneklerin eğitilmesi, geliştirilmesi ve yetiştirilmesine zaman ve çaba harcayarak katkıda bulunmaktır.

2.7 YETENEK YÖNETİMİNİN KURAMSAL TEMELLERİ

Yetenek yönetimine yön veren yaklaşımlar uzun yıllar yapılan, çok kapsamlı bilimsel araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Yetenek yönetiminin oluşumuna zemin hazırlayan kuramlardan bazıları bu bölümde incelenecektir.

2.7.1 McKinsey Araştırmaları

Dünyaca ünlü danışmanlık şirketi McKinsey tarafından literatüre “yetenek savaşı” (War for Talent) kavramını kazandıran geniş çaplı bir araştırma yapılmıştır. 90’lı yılların sonlarında iki aşamada gerçekleştirilen araştırmaların sonucunda, performansları yüksek olan kurumları diğerlerinin önüne geçiren en önemli faktörün “yeteneğe bağlı etmenler” olduğu saptandı.

Araştırmanın ilk aşaması 1997 yılında ABD’li orta ve büyük ölçekli 56 şirketten toplam 6900 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre:

- a. 6900 yöneticinin yüzde 89’u yönetimle ilgili en zor konunun “yetenekleri şirkete çekmek”, yüzde 90’ı ise “yetenekleri elde tutmak” olduğunu ifade etmiştir.
- b. Bu zorlukların yaşanmasının en büyük nedenleri ise demografik etkiler ve sosyal değişimlerdir.
- c. 35-44 yaş arası işgören kıtlığı yaşanmaya başlamıştır.
- d. İyi derecede eğitim görmüş yeni mezunların yüzde 30’u büyük ve kurumsal şirketler yerine daha küçük çaplı şirketlerde çalışmayı tercih etmektedir. Küçük şirketleri tercih edenlerin oranı 1980 yılında yüzde 22 iken, sonraki yıllarda hızla artarak yüzde 37 ye ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, yetenekli çalışanlar örgütler ve yöneticiler için temel başarı faktörüdür. Fakat bunun yanı sıra yetenekli çalışanı örgüte çekmek ve elde tutmakta başarılması en zor konudur. Belli yaş aralıklarındaki işgörenleri bulma konusunda yaşanan sıkıntılar, yeni nesil işgörenlerin iş tercihlerinde ortaya çıkan değişimler gibi demografik faktörler örgütler için ciddi problemler yaratmaktadır.

Araştırmanın 2000 yılında yapılan ikinci aşaması ise 112 büyük ölçekli Amerikan şirketinin 13.000 yöneticisi ile gerçekleştirilmiş ve yeteneğin örgüt için anlamının tanımlanması hedeflenmiştir. Buna göre:

- a. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, örgütlerin maddi varlıklarının önemini azaltırken, maddi olmayan varlıkların önemi artmıştır.
- b. Artık örgütlerin varlıkları; maddi imkanlarla değil sahip oldukları entelektüel sermaye, marka imajı ve yenilikçi fikirleriyle ölçülmektedir.
- c. Başarılı şirketleri diğerlerinden ayıran en önemli farklılık sahip olunan “iyi yetenekler”dir.
- d. Yeteneğe sahip olmanın öneminin yanında yeteneği yönetebilmekte son derece önem arz etmektedir. Sonuca bakıldığında yeteneği iyi yöneten şirketler, hissedarlarına yüzde 22 oranında daha fazla karlılık sağlamaktadır.
- e. Yetenek yönetimi örgüte daha üst düzey bir performans sağlamaktadır.

Araştırma Amerikan şirketleri baz alınarak yapılmış olsa da küresel ve demografik etkilerden etkilenen Avrupa'nın gündemine de yetenek ve yetenek yönetimini sokmuştur (Michaels ve diğerleri 2000). Örneğin; 2000'li yılların başında İngiltere'de, yaşanan işgücünün etkisiyle deneyimli öğretmenlerin emekliliği ve sisteme yeni katılan öğretmenlerin tecrübesizliği sebebiyle okullarda bir liderlik sıkıntısı başlamıştır. Sonrasında okullarda liderlik araştırmaları ve boş pozisyonları doldurabilmek için çalışmalar yapılmıştır (Rhodes ve Bundrett 2006).

Görüldüğü üzere McKinsey araştırmaları, küresel çapta yetenek yönetimine daha sistematik yaklaşıma ve örgütlerin insan kaynakları sistemlerini dönüştürmeye zemin hazırlamıştır.

McKinsey araştırmalarını yürüten ve literatüre kazandırılan “Yetenek Savaşı” (War for Talent) kavramının kitabını yazan Michaels, Hanfield-Jones ve Axelroad (2001) yetenek yönetimini kendi bünyesinde uygulamak ve geliştirmek isteyen örgütlere yapması gerekenleri başlıca beş maddede ifade etmişlerdir:

- i. Yetenek anlayışını benimseme,
- ii. Örgütün; “işgören değer önermesi” yaratması (Employee Value Proposition)
- iii. İşe alım stratejilerini yeniden tasarlama,

- iv. Geliştirmeyi örgütün tümüne nüfuz ettirme,
- v. İnsanları yeteneklerine göre farklılaştırma.

Tüm bunların yapılmasından önce atlanması gereken ilk basamak, örgütteki en alt kademedен en üst kademeye her bir bireyin yetenek yönetimi bakış açısını anlaması, kabullenmesi ve istemesidir.

2.7.2 Yetenek Anlayışı

Yetenek anlayışı kavramı, büyük ölçekli yüksek performanslı şirketlerin, yeteneğin önemine olan temel inanç (McCauley 2006) ve herkesin geliştirilmeye değer bir potansiyel olduğuna dair görüş (Ashton ve Morton 2005) şeklinde ifade edilmektedir. Yetenek yönetimi sistemini hayata geçirmek ve geliştirebilmek için yetenek anlayışına sahip olmak altın kuraldır. Bu anlayış örgütün tüm kademelerinde baştan sona yayılmış ve örgütteki her bir bireyin kabulünde olmalıdır.

Yetenek anlayışının herkes tarafından benimsenmesi elbette çok önemlidir ancak mutlak başarı için anlayışın örgüte ve örgütün iş hedeflerine yayılması ve örgütle bütünleşmesi gerekmektedir. Bu bağlamda 2006 yılında McCartney ve Gorrow tarafından yapılan araştırmanın sonucunda bir yetenek perspektifi oluşturulmuştur.

Bu diyagramda yer alan ideal yönetici, rol, işveren markası, motivasyon engelleri, motive ediciler, uygun gelişim olanakları, örgütsel destek yedi temel başlığının şirkette uygulanıyor olması yetenek perspektifinin varlığını işaret eder.

2.7.3 Kaynak Temelli Yaklaşım

Yetenek yönetimi sisteminin akışını belirleyen yaklaşımlardan biri de ilk defa 1984 yılında Wernerfelt'in ortaya attığı kaynak temelli yaklaşımdır (Resource Based View). İlerleyen yıllarda Peteraf (1993), Barney (1991) gibi birçok önemli bilim insanı bu yaklaşımın gelişimine katkı sağlamışlardır (Soyer ve Erkut 2008). Buna göre, işletmelerin stratejilerini ve rekabet avantajının asıl belirleyicileri sahip oldukları kaynaklar ve yeterliklerdir. Kısacası bu yaklaşım kaynaklar ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi ele almaktadır.

Rekabet üstünlüğü ya da rekabet avantajı kavramı alanyazında farklı tanımlamalarla kendine yer bulmuştur. Kuramcılar tarafından “çevresel tehditleri etkisiz hale getirip

işsel zayıflıkları ortadan kaldırırken, çevresel fırsatlara cevap vererek işsel üstünlüklerden (az bulunan, ikame edilemeyen, taklit edilemeyen firma kaynakları) faydalanan stratejilerin uygulanması ile elde edilen üstünlük”, “Kuruma özgü üstünlük”tür (Kogut, 1985; Akt. Soyer ve Erkut, 2008, 41).

Bir başka tanıma göre, örgütler için rekabet avantajı elde etmek ve korumak; bilgi çağı, küresel pazar ve belirsizlikler ile rekabet etme sürecinde örgütün kilit önemdeki kapasitesidir (Kermally, 2004, 3). Kermally'e göre (2008, 19) işletmenin kaynakları ile yeterlilikleri ve kapasiteleri arasında doğrudan fakat görünmeyen bir ilişki vardır. Buradaki kilit nokta; işletmelerin sahip oldukları kaynakları, yeteneklerine ve yapabilirliklerine dönüştürebilmedeki kabiliyetidir. Kaynaklar ve yapabilirlikler arasındaki bağ basit yapılı sıradan bir bağ değildir ve bu sebeple her zaman kaynaklar yapabilirliklere dönüşemeyebilir. Örneğin; Sony şirketinin araştırmaya ayırdığı bütçe Philips'ten çok daha az olmasına rağmen, Sony daha başarılı yeni ürünler ortaya koymaktadır. Bunun sebebi nedir? Bu tip durumlar yıllardır süre gelen tartışma konularıdır.

Bu yaklaşıma Porter (1981), Aker (1989), Barney (1991), Lau (2002), Hafeez ve diğerlerinin (2002a, 2002b) yapmış olduğu tanımlama ise şöyledir:

“...bir firmanın verimliliği ve etkinliğini geliştirecek stratejileri tasarlamasını ve uygulamasını mümkün kılan ve firmaya rekabet üstünlüğü sağlayan, firmanın sahip olduğu ve kontrol ettiği fiziksel ve fiziksel olmayan varlık ve becerilerin tümüdür”
(Akt. Soyer ve Erkut, 2008, 42).

Anlaşıldığı üzere kaynak temelli yaklaşımda, örgütlere esas rekabet avantajı sağlayan, örgütün fiziksel olan ve olmayan kaynakları ile bunları işleyebilme yeteneğidir.

2.8 YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Alanyazında yetenek yönetimi uygulamalarının süreçleri ile ilgili birçok farklı görüş yer almaktadır. Her işletmenin farklı kaynakları, farklı pazarları ve farklı zaman kullanım teknikleri vardır. Dolayısıyla her işletmenin yetenek yönetimini uygulama süreci değişkenlik gösterir. Ancak yetenek yönetiminde genel geçer kabul edilmiş ve işletmeler tarafından sıklıkla kullanılan birtakım uygulamalar bulunmaktadır. Bunlar başlıca; kilit pozisyonların saptanması, gerekli yetkinliklerin tespiti, yetenekli çalışanların keşfedilmesi ve sınıflandırılması gibi uygulamalardır.

2.8.1 Kilit Pozisyonların Saptanması

Yetenek yönetimi sisteminin en kritik noktalarından biri kilit iş ve yönetim süreçleri göz önünde tutularak ihtiyaç duyulacak kilit işgücü pozisyonlarının belirlenmesidir. İşletmenin kilit pozisyonlarından kasıt, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasında pay sahibi olanlar (Çırpan ve Şen, s.113), kilit yeteneklerden literatürdeki diğer adıyla kritik işgücünden kasıt ise şirket stratejisine göre belirlenmiş, bu tip pozisyonları doldurması beklenen çalışanlardır.

Kilit pozisyonların saptanması sürecinde genellikle üç aşamadan geçilir;

Birincisi, *organizasyon şemasına veya görev sorumluluk derecesine bağlı* yaklaşımdır. Organizasyon şemasına bakılarak ya da bir pozisyonun gerektirdiği bilgi, beceri ve sorumluluk düzeyi dikkate alınarak kilit pozisyonlar belirlenir. En hayati konumlar, en fazla sorumluluk alan, en güç durumlara karşı çalışan, en yüksek becerili ve en çok çaba sarf eden işgörenler tarafından doldurulur.

İkincisi, *ücret açısından* ele almaktır. Birinci yaklaşımın aksine, çalışanların tercih edilirliliğini ve şirket için yarattıkları değeri genellikle aldıkları ücretle doğru orantılı olarak bağdaştıran iktisadi bir bakış açısidir. Buna göre, en önemli görevlerin, en yüksek ücret alan kişilere ait olduğu düşünülür.

Üçüncüsü ise, *stratejik temelli* yaklaşımdır. Bir pozisyonun stratejik öneminin belirlenebilmesi, şirket stratejisinin net çizgilerle belirlenmesi ve dikkate alınmasıyla bağıntılıdır. Dolayısıyla yetenek yönetimi anlayışında kilit pozisyonlar organizasyon şemaları veya ücretlendirme sistemine göre değil, şirket stratejilerine göre belirlenir. Buna göre, şirket stratejilerinin gerçekleştirilmesine en fazla etkisi olacak, katkı sağlayacak pozisyonlar kilit yetenek pozisyonlarıdır. Bu bağlamda düşünüldüğünde kilit pozisyonlar şirketlerin stratejilerine göre değişkenlik gösterir. Örneğin A şirketinde müşteri memnuniyeti ve bireysel hizmet ön plandayken, B şirketinde düşük fiyat yüksek kalite stratejisi uygulanıyorsa, stratejik üstünlük sağlamak için önem taşıyan görevler ve konumlar farklı olacaktır. Örnek üzerinden yola çıkıldığında A şirketinde müşteriye birebir hizmet veren satış uzmanları kilit pozisyondayken, B şirketinde satın alma yöneticileri kilit pozisyonunda olurlar.

Bir görev birinci sınıf pozisyon olarak addedilecekse, ilk olarak stratejik faktör, sonrasında ise o konumdaki kişinin performansının maliyetleri düşürmesi ve gelir tablosunda kayda değer bir artış sağlayabilme potansiyeli dikkate alınır. Kilit konular stratejik değerlerine göre belirlendiği gibi zamanla değerini kaybederse ortadan kaldırılabılır.

İkinci sınıf pozisyonlar genellikle esas kilit konulara verdikleri desteklerden dolayı stratejik önem taşırlar. Değer katmıyor bile olsalar değeri korumaya katkıda bulurlar.

Üçüncü sınıf pozisyonlar ise, bir şirketin stratejik planında genellikle rolü olmayan, değer yaratılmasında veya korunmasında çok az etkisi olan hatta belki de hiç gereksinim duyulmayan pozisyonlardır. Bu konular zaman içinde elimine edilebileceği gibi, dışarıdan kaynak sağlama yoluna da gidilebilir.

Ancak tüm bu veriler ışığında elde edilecek en önemli sonuç, kazançlı çıkabilmek için doğru yetenekler doğru pozisyonlarda konumlandırılmalıdır.

2.8.2 Gerekli Yetkinliklerin Tespiti

Yetenek yönetiminde hayati önem taşıyan bir diğer konu da gerekli yetkinliklerin tespit edilmesidir. Yetkinlikler birçok yetenek yönetimi uygulamasına veri kaynağı olduğundan, süreçte uygulanabilmesi için öncelikle bir yetkinlik modeli oluşturulması gerekir. Bu model bir pozisyonun başarısı için önem arz eden bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonu belirten davranışları gösterir.

Yetkinlikler çalışanların pozisyonlarına göre değişik düzeylerde seyreder. Harvard Üniversitesi Psikoloji Profesörü Daniel Goleman'ın oluşturduğu yetkinlik modeli başarılı insanların sahip olduğu yetkinliklerin sektör faktöründen bağımsız olarak tüm işletmelerde ortak olarak kullanılabilceğini öngörür.

Kritik rol temelli yetkinlik modeli: İşgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin birleşimiyle oluşturulan görev tanımlamasına göre belirlenen yetkinliklerdir.

İş aileleri temelinde yetkinlik modeli: Burada yetkinlikler işletmedeki özel alanlar için oluşturulur. Örneğin, finans, pazarlama, IT, üretim gibi kilit iş fonksiyonları bağlamında, tüm çalışanlar için işleve göre belirlenmiş teknik yetkinlikler söz konusudur.

Liderlik temelli yetkinlik modeli: Bu modelde liderlik ve yönetimsel pozisyonlar için oluşturulan yetkinlik modeli yer alır (Berger ve Berger, s.56-63).

Yetenek yönetimi sürecinde gerekli yetkinlikler saptandıktan sonra ise yetenekli çalışanların keşfedilmesi ve sınıflandırılması aşamasına geçilir.

2.8.3 Yetenekli Çalışanların Keşfi ve Sınıflandırılması

İşletmelerin başarısı ve karlılığında en temel faktörün kopyalanamaz bir varlık olan yetenekli çalışanlar olduğu göz önüne alındığında, yetenek yönetimi sistemini oluşturan en önemli etmenlerden birinin de yetenekli çalışanların ortaya çıkarılması olduğu rahatlıkla anlaşılabilir. Yetenekli çalışanların örgüte kattığı değer, sürdürülebilir rekabet yarışında sağladığı avantaj ve örgütsel başarıdaki payları hakkında çok sayıda bilimsel araştırma yapılmıştır. Örneğin, 2001 yılında dünyaca ünlü danışmanlık şirketi McKinsey'in yaptığı geniş kapsamlı bir araştırmada, üretim yapan şirketlerde en iyi bölge müdürlerinin karlılığı yüzde 130 artırdığı, düşük performanslıların bir değişim yaratmadığı; sanayi hizmet sektöründe varlık gösteren şirketlerde ise en iyi merkez müdürlerinin karlılığı yüzde 80 artırdığı gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar göstermektedir ki çalışanlarını iş hedeflerine göre doğru tanımlayan ve işgücü planlamasını doğru yapan şirketler kazanan taraf olacaktır.

Çalışanların tespitinde performans, potansiyel ve yetkinlik kriterleri dikkate alınır. Bu kavramlardan potansiyel ve performans arasındaki en temel fark; birinin mevcut görevlerde gösterilen başarının ölçüsü, diğerrinin ise ileriki yıllarda daha üst düzey nitelik gerektiren görevlerde sergilenecek olan başarının ölçüsü olmasıdır (Aker, s.18). Yetkinlikler ise tam performans sağlamada ayırt edici bilgi beceri ve davranışların tümünü kapsar (Savaş, s.95).

Yetenekli çalışanların tespit edilebilmesi için öncelikle yetkinlik, potansiyel ve performans modeli oluşturulur ve çalışan ihtiyaçlarının da göz önüne alınarak oluşturulmuş olan değerlendirme araçları belirlenir. Değerlendirmelerde çalışanların bilgileri, becerileri, potansiyelleri, tecrübeleri, eğitim durumları, güçlü ve geliştirilebilir yönleri gibi çok sayıda alan ve bu alanların şirket beklentileri ve örgüt kültürü ile uyumu ölçülür.

Hemen ardından farklı uzmanlık alanlarından gelen yöneticilerin yer aldığı bir yetenek değerlendirme komitesi kurulur. Bu komite yetenekli çalışanların tespiti için örgütün ihtiyaçları doğrultusunda ölçme ve değerlendirme kriterlerinin oluşturulmasında belirleyici rol oynar. Komite üst yönetim tarafından kendilerine verilen değerlendirme yetkisini kullanır ve raporu üst yönetime sunar (Krauss, s.65.). Üst yönetim raporu onayladığı takdirde, çalışanların performansları baz alınarak yapılan, yetenek matrisi yöntemi adı verilen bir sınıflandırmayla çalışanlar uygun yerlere yerleştirilir.

McKinsey, en başarılı işletmelerin yetenek değerlendirmesini genel olarak dört adımda gerçekleştirdiğini belirtmektedir. Buna göre;

İlk adımda, çalışanların farklılaştırılması *ücrete yansıyan prim sistemi* ile sağlanır. Primler kişisel hedefler, ortak hedefler ve yönetici takdirinin birleşmesiyle oluşan total hedefleri gerçekleştirebilme oranında belirlenir. *İkinci adım* ise *performans profili* tanımlanmasıdır. Performans profili hedefi tutturma ve yetkinlik değerlendirmesine bağlı olarak yüksek performans, iyi performans ve düşük performans gruplarının saptanmasıyla oluşur. Hemen akabinde gelen *üçüncü adım* ise *potansiyel değerlendirme ve pozisyon değişikliği* kısımlarını kapsar. Son olarak gelişim aksiyonları hayata geçirilir. Bu süreçte yedekler ve terfi almaya aday olanlar saptanır. Bu kişiler için gelişim planlaması ve maaş ayarlamaları yapılır.

Yetenek yönetimi, bir açıdan da her bir çalışanın katkısının eşit olmadığı prensibine dayanır. Bireyler doğalarındaki farklılıklar gereği ilgileri, yetenekleri, tutumları ve işe katkıları açısından birbirlerinden ayrılır. Konuyu bu yönden ele alınca da herkese eşit davranmanın bir eşitsizlik yaratacağı barizdir. Bu sebepten ötürü çalışanların sınıflandırılması gerekir. Her örgüt sahip olduğu kaynakları en etkin şekilde kullanabilmek için kişilerin kuruma katkılarına bağlı olarak eğitim, geliştirme, ücret ve yan haklar gibi alanlarda birtakım uygulamalar gerçekleştirir. Her işletme çalışanlarını sınıflandırırken farklı yöntemler tercih eder. Şimdi çalışan sınıflandırmada kullanılan başlıca yöntemlere göz atalım.

2.8.3.1 Thomas Stewart'ın işgücü sınıflandırması

1997 yılında Thomas Stewart'ın yapmış olduğu işgücü sınıflandırması, birçok çalışan sınıflandırması için temel teşkil etmiştir. Stewart'ın sınıflandırma matrisi aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir.

Şekil 2.3: İşgücü katma değer matrisi.

1 YERİ ZOR DOLAR DÜŞÜK KATMA DEĞERLİ Bilgi ile donatın	2 YERİ ZOR DOLAR YÜKSEK KATMA DEĞERLİ Yapısal Sermayeye Katın
3 YERİ KOLAY DOLAR DÜŞÜK KATMA DEĞERLİ Otomasyona Geçin	4 YERİ KOLAY DOLAR YÜKSEK KATMA DEĞERLİ Farklılaştırın ya da Dışarıya Verin

Buna göre (223); matrisin üst kısımları, üstün donanımlı, yeri kolay kolay doldurulamayacak olan çalışanları ifade eder. Bir numaralı bölümde bulunan çalışanların yaptığı işler şirket için son derece kritik ve zordur. Fakat müşteriler için bu pozisyonlar fazla önem teşkil etmez. Örneğin, bir şirketin muhasebe çalışanın yaptığı iş son derece önemlidir fakat dışarıdam müşteri bunun farkına varamaz ve bu yüzden çokta önemsemez. Ancak aslına bakılırsa faturalamada ya da hesaplamalarda yapılacak yanlışlar müşteri kaybına sebebiyet verebilir.

İki numaralı bölümde bulunanlar işletme adına yüksek katma değere sahip, yeri kolaylıkla doldurulamayacak ve asıl insan sermayesini oluşturan üstün yetenekli çalışanlardır. Buradaki insan sermayesinin asıl amacı sahip oldukları bilgiyi yapısal sermayeye dönüştürerek gerek yeni ürünler gerekse iş süreçlerinde yenilik yaratmaktır.

Üç numaralı bölümde bulunanlar işletme başarısına doğrudan etkisi olmayan, rutin işlerdir. Bu bölümde yer alan işler vasıfsız veya yarı kalifiye kişiler tarafından yapılır. Bu tür işler için sıklıkla tercih edilen strateji otomasyona geçmektir, böylelikle bu tarz işler için işçi istihdamı ortadan kaldırılabilir.

Dört numaralı bölümde bulunanlar ise hem işletme hem de müşteriler açısından yüksek katma değere sahiptir fakat bu tür işleri yapabilen kişi sayısının fazla olması sebebiyle yeri kolaylıkla doldurulabilecek pozisyonlardır.

2.8.3.2 Deloitte sınıflandırması

Dünyaca ünlü bir diğer danışmanlık şirketi Deloitte çalışanların sınıflandırılmasını dört alt başlığa ayırmıştır. Bu ayrıma göre, kritik işgücü olarak nitelendirilen kesim yüksek eğitilmiş, üstün becerili ve şirket gelirinin yaklaşık yüzde 80'ini karşılayan en yetenekli çalışanlardan oluşur. Diğer kesimler ise sahip oldukları becerilerin ikame edilme durumuna ve tedarik zinciri üzerindeki etkilerine göre değer ve önem kazanır. Bu ayrımda yer alan alt başlıkları daha yakından inceleyelim.

2.8.3.2.1 Kritik işgücü

İkame edilmesi güç ve tedarik zinciri üzerinde etkisi yüksek işgücüdür. Kritik işgücü örgütün performansında çok büyük oranda pay sahibi olan, müşteriler ve paydaşlara katkısı bakımından ortalamanın üzerinde değer yaratan grup ve bireyleri tanımlamaktadır. Bu tip işgücü şirket stratejilerinin gerçekleştirilebilmesinde en hayati öneme sahiptir.

2.8.3.2.2 Uzmanlar

İkame edilebilmeleri zor teknik becerilere sahip fakat tedarik zinciri üzerinde düşük etkiye sahip çalışanlardır. Çalışanlara yönelik planlama yapılırken üstün dereceli uzmanlık için, yöneticiliğe benzer fırsatlar sunan bir politika belirlenmesi, insan kaynakları uzmanlarına kariyer planlamalarında büyük rahatlık sağlamaktadır. Bu sayede örgütün birkaç yönetici pozisyonuyla sınırlandırılmış kariyer seçeneklerini çeşitlendirme şansı yakalanmış olur.

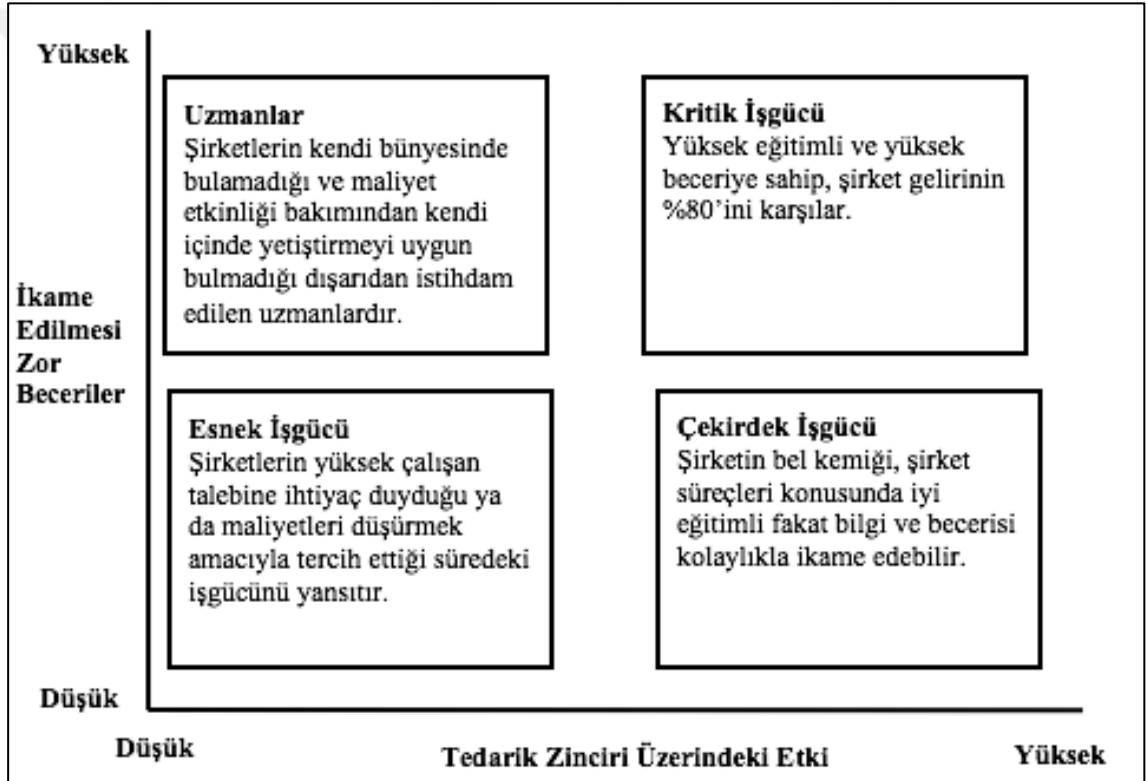
2.8.3.2.3 Çekirdek işgücü

Bilgi ve beceri bakımından kolaylıkla ikame edilebilir fakat tedarik zinciri üzerinde yüksek etkili çalışanlardan oluşur. Çekirdek işgücü, tam zamanlı istihdam edilen, şirketin bel kemiği ve kurumun çekirdek fonksiyonlarını yerine getiren kişilerdir. Çekirdek işgücü tanımının kapsamı giderek değişmekte, geçmişte imalat sanayi işçileri çekirdek işgücünü oluştururken; günümüzde teknoloji ve bilgi ağırlıklı sektörlerde, göreceli olarak, yüksek ücret ve rahat çalışma koşullarına sahip zihinsel işgücü oluşturmaktadır. Çekirdek işgücü yeni teknolojilerin ve üretim yöntemlerinin öngörüsünde yeteneklere sahip olan ve devamlı çalışmak üzere istihdam edilen işgücüdür.

2.8.3.2.4 Esnek işgücü

Hem rahatlıkla ikame edilebilen hem de tedarik zinciri üzerinde etkisi az görülen çalışanlardır. Genellikle örgütlerin maliyeti düşürmek veya yüksek işgücü ihtiyacı olduğunda tercih ettiği, yedek işgücü olarak da kesimdir. Esnek işgücü profilini oluşturan yarı zamanlı çalışanlar, sözleşmeli personeller ve geçici çalışanlar kuruma düşük maliyet ve esnek işgücü gibi faydalar sağlarken, diğer yandan işgücü devir oranının yüksek olması, düşük örgüt bağlılığı gibi sorunlarda yaşatabilir.

Şekil 2.4: Deloitte işgücü sınıflandırma matrisi.



2.8.3.3 McKinsey sınıflandırması

McKinsey şirketi işgücü sınıflandırmasını yaparken “War for Talent” adlı raporunda, II. Dünya Savaşı sırasında İngiliz Hava Kuvvetleri RAF (Royal Air Force)’ın yapmış olduğu tasnifi baz almaktadır. Savaş sırasında Alman hava kuvvetlerinin saldırılarına karşı koymak için yeterince pilot ve savaş uçağına sahip olmayan İngilizler sahip olduğu 900 pilotu A, B ve C sınıfı olmak üzere üçe ayırdı. Buna göre;

A filosu, en güç hedeflere ulaşmak üzere, en yeni askeri taktiklerle eğitilmiş olan, en iyi pilotlardan oluşmaktaydı. Bu pilotlar uçuşu yönetmeyi bilen, acemi pilotları geliştirebilecek ve bölüğün güven içinde evlerine dönebilmelerini sağlayacak ekipti.

B filosu, hava sahasında daha az beceri sahibi olan fakat sayıları az olan A filosuna en kritik görevlerde destek olması amacıyla sürekli olarak eğitilen ve cesaretlendirilen pilot ekibiydi.

C filosu, daha çok yerde görevlendirildi. Daha fazla pilota gereksinim duyulmasına rağmen, şiddetli saldırılarda C grubu pilotları kullanmak, kendi pilotlarının da hayatlarını tehlikeye sokabilirdi.

İngilizler bu sınıflama yöntemini etkin ve disiplinli bir şekilde kullanarak Ağustos 1940'dan Ekim 1940'a kadar, Almanların hava saldırılarını püskürttüler. Hatta bu nedenle Hitler işgal planını ertelemek zorunda kalmıştır.

Tüm bu veriler ışığında McKinsey'in War for Talent raporunda çalışanlar şu şekilde tasnif edilmiştir;

A grubu çalışanları: Şirket çalışanlarının yüzde 10-20'lik kısmını oluşturan, diğer çalışma arkadaşlarına ilham kaynağı olan, onları motive eden ve sürekli sonuç odaklı bakan, olağanüstü performans sahibi çalışanları simgeler. En yetenekli grubunu oluşturan bu kesime ileriye dönük ciddi yatırımlar yapılması gerekir.

B grubu çalışanları: Kendilerinden bekleneni karşılayan, organizasyona katkısı hafife alınamayacak, ancak sınırlı bir potansiyele sahip çalışanların oluşturduğu kesimdir. Genellikle örgütlerde çalışanların ortalama yüzde 60-70'lik bir dilimini ifade ederler.

C grubu çalışanları: Sistemin en altındaki yüzde 10-20'lik dilimi oluşturan, düşük performanslı, nadiren kayda değer sonuçlar elde edebilen kesimdir. İşletmelerin ya bu kişilerin performanslarını artırmalarını sağlayacak teknikler bulması ya da kritik pozisyonlardan uzak tutması gerekir.

2.9 YETENEK YÖNETİMİNİN BOYUTLARI

Günümüzde işletmeler için en önemli sürdürülebilir rekabet avantajı olan yeteneklerin (Heinen ve Neill, s.67) yönetimi stratejik bir varlıktır ve iş stratejisinin bir parçasıdır. En üst düzeyden en alt düzeydeki çalışana kadar benimsenmesi ve iş stratejisinin bir parçası olarak görülmesi gerekmektedir. Farklı birimlerdeki iş gücünün farklı gereksinimlerin anlaşılması ve karşılanması hedeflenir. Bu bağlamda, yetenek yönetim sürecinin boyutları; yeteneği çekme, seçme-yerleştirme, geliştirme, elde tutma ve örgütsel yedeklemeden oluşur.

2.9.1 Yeteneği Cezbetmek

Daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi günümüzde işletmeler için en kritik rekabet avantajı faktörü sahip olunan yetenekli insan kaynağıdır. Hatta durum öyle bir boyuta gelmiştir ki işletmenin ayakta kalması ya da çökmesi dahi doğru yeteneklerin doğru yerlerde istihdamına bağlı olmuştur. Bu nedenle yetenekli insanları cezbetmek kadar önem arz eden bir diğer konuda doğru yetenekleri işletmeye kazandırmaktır.

Yeteneği cezbetmek aşaması, yetenek yönetim stratejisi bağlamında ihtiyaç duyulan sayıda ve özellikte yetenekli çalışmanı örgüt bünyesine kazandırmak için kurgulanmıştır. Bu aşama, işletmenin tanımladığı yetenekler doğrultusunda gerekli görülen yeterliklere sahip yeteneklere ulaşma, cezbetme, seçme ve işe alım süreci ile kuruma çekilmesi için işletilen bir dizi örgüt etkinliğidir (Leys 2005, 35; Akt. Fang Li ve Devos 2008, 44). Yetenekli çalışanları işletmeye çekmek doğru kişilere doğru mesajın verilmesini sağlamakla gerçekleşir. Bu süreçte işletmelerin yetenekleri keşfetmek için hedeflenen yetenekli aday kitlesini iyi tanımlamak, olması istenilen nitelikleri net bir şekilde belirlemek ve kurumsal iletişim araçlarını etkin kullanmak son derece önemlidir.

Yetenekli çalışanları işletme bünyesine çekebilmek için çeşitli yöntemler mevcut olmakla birlikte Chowdhury konuya ilişkin bazı önerilerde bulunmuştur. Buna göre (Chowdhury, s.12);

- i. Yetenekli insanlara müşteri gibi muamelede bulunmak.
- ii. Yetenek yönetimi sistemi oluşturmak.
- iii. İleriye yönelik takdir ve ödüllendirmelerin şirkete ortaklık ve hisse seçenekleri ve performans bazlı ücret paketleri ile gerçekleşmesinin taahhüt edilmesi.

- iv. Esnek bir iş çevresi ve pozitif bir kültüre sahip olmak.
- v. Kişiyeye özel eğitimler ve araştırma imkanları sunmak.
- vi. Vizyoner bir yönetim ve liderlik uygulamak.
- vii. Performans incelemeleri ve yedekleme planlarını yönetmek.

İşverenlerin yetenekli insanları bir müşteri veya tüketici gibi düşünüp onları etkileme ve kazanma çalışmaları günümüzde çok sayıda kurumsal şirkette yaygınlaşmaya başlamıştır. Buna ek olarak, cezbetme sürecinin başarı oranı, örgütün yapısı ve özellikleriyle doğrudan bağlantılıdır. Örgütler iş arayan ve bünyesinde mevcut olan yetenekleri çekmek ve tercih edilen bir işveren olmak için kendi işveren markasını yaratmalıdır. O halde konunun daha net anlaşılabilmesi için işveren markası ve çalışan markası konularını yakından inceleyelim.

2.9.1.1 İşveren markası (Employer branding)

Günümüzde insanlar bir ürün ya da hizmeti satın alırken öncelikli olarak kendilerine hitap eden markayı seçmektedirler. Marka en temel ifadeyle bir ürün, hizmet ya da kurumun diğerlerinden ayırt edilebilmesini sağlayan sözcük ve simge birleşimidir. İşveren markası ise mevcut ve potansiyel çalışanlarına yönelik markalaşma sürecidir. Birçok kuruluşun dış pazarlara marka yaratma yönelimi nedeniyle ihmal ettiği işveren markası konusu günümüzde ihmale gelemeyecek kadar önemli bir hal almıştır. Çünkü artık iş seçme imkanına sahip yetenekler, çok miktarda ürün arasında seçim yapma şansı olan tüketiciler gibi işverenlerin takipçisidir. Yani, doğru ve başarılı bir işveren markası yaratmak yetenekli adayları cezbetmede kilit faktörlerden biridir. Durumun önemini fark eden işletmeler hızla konuyu insan kaynakları bölümlerinin gündem maddelerinin arasına yerleştirmektedir. Hatta işveren markası insan kaynakları alanında öylesine önem arz etmektedir ki, 2004 yılında J. Sullivan ve 2009 yılında B. Minchington işveren markasının, insan kaynaklarını içinde bulunduğu girdaptan çıkaracak tek araç olduğunu savunmuştur.

“İşveren markası” aynı zamanda bir işletmenin kendisini diğer rakiplerinden farklılaştırmasını sağlayan bir unsurdur. İşletmeler kendilerini işveren olarak konumlandırırken farklı teknikler kullanırlar. Burada müşteri “mevcut veya potansiyel” olarak ayrılır. İşverenler mevcut müşterilerini elde tutmaya çalışırken, yeni müşterileri işletmeye çekmeyi hedeflerler.

Dünya çapında işveren markaları en güçlü şirketler arasında yer alan Apple, Starbucks, McDonald's, Nike gibi dev markalar, tüm müşterilerine en güçlü marka vaadinde bulunmaktadır. Dünyanın her yerindeki tüketiciler bu markaları diğerlerinden ayrı tutmakta ve bu markaların ürün veya hizmetlerinden en üst düzey kalite alacağını bilmektedir.

İşveren markası başka bir yönden markanın müşterilere ve çalışanlara yönelik iki ayrı şekilde konumlandırılmıştır. Buna göre, müşterinin markayı tercih etmesinin gerekçeleri sunulan nitelik, faydalar, üstün vaatler, farklılık, ilgi çekici özellikler gibi unsurlardır. Marka bu yönüyle müşterinin ürünü satın alarak denemesini ve sonrasında müşteride bağlılık yaratarak satın alma işleminin sürekli hale gelmesini ve en sonunda da markanın savunucusu olmayı sağlar. Benzer şekilde, işveren markası mevcut işgörenlere ve hedef işgören kitlesine hitap eder ve kendilerine sunulan değer teklifleri, yararlar, geleceğe yönelik vaatler gibi faktörleri öne sürerek yetenekli kişileri cezbederek işletmeye çekmeye, sonrasında bu kişileri elde tutmaya ve bağlılıklarını oluşturmaya yarar.

İşletmeler oluşturdukları işveren markalarını çeşitli iletişim kanallarıyla hedef kitlelerine ulaştırmaya çalışırlar. İnsan kaynakları ile ilgili halkla ilişkiler haberleri, sosyal medya, kariyer günleri, sponsorluk faaliyetleri gibi yöntemler bu amaç doğrultusunda kullanılmaktadır. Bunların arasından özellikle son yılların parlayan yıldızı sosyal medyanın büyük katkısı vardır. Facebook, LinkedIn gibi online kanallar sayesinde sayısız insana ulaşılabilir.

2. 9.1.1.1 İşveren markasının yararları

Doğru ve başarılı bir işveren markasına sahip olmanın çalışanlar ve işletme açısından sunduğu iki farklı yönden ele alınabilecek yararları vardır.

Çalışanlar açısından işveren markasının yararları ele alındığında fonksiyonel ve ekonomik yararlar ile psikolojik ve sosyal yararlar olmak üzere iki farklı alt başlık karşımıza çıkmaktadır. Buna göre;

Fonksiyonel ve ekonomik yararlar; fiziki çalışma koşulları, ücret politikası, yan haklar ve sosyal imkanlar gibi faktörlerden oluşur. Bu faktörler mevcut ve potansiyel işgörenlerin faydalanabilecekleri somut hakları ifade etmektedir.

Psikolojik ve sosyal yararlar ise; bireylerin kendilerini özgürce ifade edebilme, bir aidiyet ve duygusal bağlılık kazandırma gibi maddesel olmayan ihtiyaçlarını karşılar. Çünkü işin insani boyutu düşünüldüğünde kişiler sadece yeme-içme, barınma gibi temel ihtiyaçlarını karşılamak için bir işletmeye bağlı kalmazlar. Şirketin hedefleri, kültürel değerleri, işin sağlayacağı saygınlık, çalışanların işletme hakkında olumlu görüş sahibi olmaları gibi psikolojik ve sosyal unsurlarda potansiyel çalışanların tercihinde etken olur.

İşveren markasının hedef kitlesi hem mevcut hem de potansiyel çalışanlardır. Mevcut çalışanların yeterli tatmini çalışanların bağlılıklarını ve adanmışlıklarını artıracak, böylelikle oluşacak müşteri tatmini ve bağlılığı da karlılığa pozitif katkı sağlayacaktır. Diğer taraftan, işveren markasının potansiyel çalışanlar için çekici olması, yetenekli çalışanları işletmeye çekmeyi kolaylaştırmakta ve performans artışı sağlayarak, müşteri memnuniyetini sağlamaktadır. Tüm bu etkilerin kesişimi sonucunda işletme karlılığını artırmaktadır.

İşveren markası yaratmanın işletmelere sağladığı diğer faydalar şöyle sıralanabilir:

Uzun dönemli etki: İşveren markası oluşturulurken yalnızca anlık ihtiyaçlara cevap verebilecek, kısa vadeli gayretler değil, “en fazla tercih edilen” işveren olmak yönünde çaba sarf edilmelidir.

Başvuru yapan adayların sayısı ve niteliğinde artış: Bir işletmenin işveren markası güçlendikçe, işletme üstün yetenekli adaylar için cazibe merkezi haline gelirken, yapılan başvuruların sayısında da gözle görülür bir artış yaşanır.

Odaklanma: İşveren markası işletmenin aday havuzu ve başvurularını yönetir. Örneğin; bir şirket inovasyona değer veriyorsa eğer, markasında; güçlendirme, esnek çalışma gibi öğeleri ön plana çıkararak yaratıcı adayların dikkatini çekmeyi başarabilir.

Teklif kabul oranında artış: İşveren markası güçlendikçe ve yükselen bir değer haline geldikçe, teklif götürdüğünüz adayların hemen hepsi böyle güçlü bir markayla çalışmak isteyecek ve teklifi kabul edecektir.

Çalışanların bağlılık düzeyindeki artış: Çalışanlar şirketlerini çalışılabilecek en iyi yer olarak niteliyorsa başka bir işletmede çalışmayı aklına getirmeyecektir. Böylelikle çalışan bağlılığı artarken, çalışan devir oranı da ciddi anlamda azalacaktır.

Motivasyon ve performans artışı: Yüksek bir işveren markasına sahip olmak dış çevredeki insanların işletmeye hayranlık duymalarına ve sürekli olarak bunu dile getirmelerine neden olur. Bu sayede işletme çalışanları ne kadar değerli bir yerde çalıştıklarını düşünerek kendileri şanslı sayacaklardır. Bu durum çalışanların iş üzerindeki performans ve motivasyonlarına pozitif anlamda doğrudan etki edecektir. Ayrıca kişiler ne kadar ideal bir yerde çalıştıklarına emin olduklarından dolayı işletmenin küçük olumsuzluklarını görmezden geleceklerdir.

Yönetici memnuniyetinde artış: Yetenekli adayların şirkette çalışma istekleri, işe alım sürecinde doğru kişiyi bulmayı kolaylaştıracak ve en yeteneklileri istihdam etmeye imkan tanıyacaktır. Bu durum doğal olarak yöneticilerin özellikle İK departmanlarına yönelik memnuniyetini artıracaktır.

Çalışan referanslarında artış: İşveren markası yüksek olan işletmelerde çalışanlar bu durumla övünecekler ve buna bağlı olarak memnuniyetlerini her ortamda dile getirerek bir anlamda şirketlerine doğru referans olacaklardır.

Güçlü bir örgüt kültürü: İşveren markası yalınlığı, alınmasını istediği mesajın tüm çalışanlar tarafından aynı şekilde algılanmasını ve içselleştirilmesini sağlayarak, örgüt kültürünü güçlendirecektir.

İşe alım maliyetlerindeki düşüş: Güçlü işveren markasına sahip kuruluşlar boş pozisyonları doldurmakta hiç zorlanmazlar. Ayrıca bu tarz şirketlerde işe alımda sürekli bir sirkülasyon olduğundan dolayı dönemsel alımlara pek rastlanmaz. Böylelikle gazete ilanları, şirket tanıtımı, kariyer günleri gibi organizasyonlara gerek duyulmaz ve bu da maliyetlerin azalması olarak kendini gösterir.

Artan rekabet gücü: Küreselleşen dünyamızda artık her şey kolaylıkla ikame edilebilmektedir. Ancak kolay ikame edilemeyen tek şey yetenekli insan kaynağıdır. Yani yetenekli insan kaynağına sahip olan şirketler sürdürülebilir rekabet yarışında en ön sıralarda kendine yer edinecektir. İşte bu yüzden yetenekleri bünyesinde barındırmak şirketler için yaşam kaynağıdır. İşveren markasının güçlü olması en yeteneklileri işletmeye çok rahat bir şekilde çekebileceği sağlar. Böylelikle rekabet gücü de önemli oranda artar.

2.9.1.2 Çalışan değer önermesi sunmak (Employee value proposition)

İşletmeler hedef aldıkları yetenekleri çekebilme becerisine sahip olmak ve bu beceriyi artırabilmek için bilinçli ve stratejik bir uğraş vermelidir. Cezbetme, önemli ölçüde işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlara sunduğu değer önermesi ile ilişkilidir. Çalışan değer önermesi, bir çalışanın, bir işletmenin mensubu iken tecrübelediği ve edindiği iş tatmini, ücret, arkadaşlıklar ve iş çevresi gibi birçok unsurun bir araya gelmesiyle oluşan bütünün bir özetidir (Hatun 2010). Bir örgütün en doğru yetenekleri kazanabilmesi çalışan değer önermesine bağlıdır (Hatun 2010). Bir bakıma çalışan değer teklifi “Yetenekli bir kişi burada neden çalışsın?” sorusunun cevabı olarak, bir işletmenin çalışanlarının beklentilerini, arzularını ve hayallerini nasıl karşıladığıyla ilgilidir.

Bu yaklaşım çalışanlar ile örgüt arasında duygusal bir bağlılık yaratmayı hedeflemektedir. Nasıl ki marka bağlılığı oluşturulduğunda, müşteriler tarafından tekrar tekrar satın alma işlemi uzun vadede devam ediyorsa benzer şekilde çalışan değer önermesine sahip olan şirketlerde mevcut çalışanları tarafından bağlılık oluşmasının yanı sıra potansiyel yetenekli çalışanlar için de cazibe merkezi olacaktır.

Çalışan değer önermesi sunulurken üç çeşit faydadan söz edilebilir;

Ekonomik fayda: Çalışanlar için ücret ve yan hakların tamamını oluşturan tüm ekonomik faydaları kapsar.

Hizmet faydası: Çalışanların işletmelerde verdiği hizmetleri en uygun şartlarda sunabilmesi için gerekli şartların sağlanmasıdır.

Duygusal fayda: Değer yaratırken çalışanların duygusal gereksinimleri de dikkate alınarak psikolojik ihtiyaçlarının belirlenmesi ve giderilmesidir.

Sonuç olarak genel bir ifadeyle çalışan hedefi oluşturmayı tanımlayacak olursak, hedeflenen potansiyel çalışanları etkilemek, elde tutmak ve uzun vadeli bir ilişki kurabilmek için bir işletmenin kendisini bilinçli bir şekilde yönlendirmesi, idaresi ve rakiplerinden farklılaştırmasıdır.

2.9.2 Yetenekleri Seçme ve Yerleştirme

Günümüz küreselleşen iş dünyasında şartlar işletmeleri rekabet yarışında başarılı olabilmeleri için yetenekli çalışanlara hızlı bir şekilde ulaşmaya mecbur bırakmaktadır. Bu nedenle yeteneklere sahip olabilmek için stratejik bir süreç oluşturmak gerekir. Bu stratejik süreçte yetenek yönetimine veri sağlayan en önemli basamak seçme ve yerleştirmedir. Doğru seçme ve yerleştirme teknikleriyle; potansiyeli yüksek, yaratıcı, yıldızı parlayan, yenilikçi ve işletmeye katma değer yaratabilecek adayları çekebilmek, bunların arasından en üstün yeteneklileri seçebilmek ve doğru kişileri doğru noktalarda görevlendirebilmek bu sürecin başarısı için olmazsa olmaz koşullardır.

Yetenek yönetiminde işe alım süreci geleneksel yöntemlerden biraz farklıdır. Günümüzde artık yalnızca doğru adayı seçmek yeterli değildir. İşletmeler istedikleri özelliklere sahip adayı bulmak için farklı ve yaratıcı stratejik planlar oluşturmalıdır. Yetenek yönetiminde pazarlama ile işe alım iç içe geçirilmiş ve yalnızca başvuran adaylar değil diğerleri de hedef alınmıştır. Yani işletmeler artık yalnızca kendilerine başvuran adayları değil, potansiyel adayları da cezbetmeye çalışmaktadır (Armstrong, s.396). Mevcut sistemlerde yaygın olan işe alım stratejilerinde genellikle öncelik değerlendirme yaklaşımı vardır. Buna göre, işletmenin karlılığına en yüksek etkiyi yapan departman, pozisyon ve yeteneklerden bir ya da birden fazlası aynı anda öncelikli olarak ele alınır. Bu durumu her işletme kendi iş stratejisine bağlı olarak işe alım stratejilerine entegre edebilmektedir.

Yetenek yönetiminde işe alım işlevi pazarlama işleviyle oldukça benzerlik gösterir. Aynı pazarlamada olduğu gibi işe alım uzmanı da kişilerin isteklerini, beklentilerini ve vaatlerini anlamak, şirketini hem adayların hem de kendi ihtiyaçlarına uyarlamak zorundadır. Bu yaklaşıma bağlı olarak yetenek yönetiminde işe alım fonksiyonunun görevleri şunlardır (Pogorzelski, Harriott ve Hardy, s.46-48):

İşe alım(ın),

- i. yönetim, aday ve şirket arasındaki köprüdür.
- ii. adaya verdiği mesaj işveren markasını temsil etmelidir.
- iii. adayı anlamak gibi bir sorumluluğu bulunur.
- iv. adayın deneyimini yönlendirir.

- v. adayla bağlılık ilişkisi kurar.
- vi. bir yıl içinde aday olabilecek kişileri belirler.
- vii. adayın şirketten ayrılması veya iş teklifini geri çevirmesi durumunda, işe alım bunun nedenlerini araştırmakla görevlidir.

Yetenek yönetiminde bazı işletmeler i kaynaklara, bazıları ise dış kaynaklara öncelik tanır (Baş, s.136.). Dış kaynaklardan yararlanma yöntemleri eskiden gazete ilanları, kariyer fuarları ve siteleri iken günümüzde bunlar etkili iletişim kanalları olmaktan çıkmıştır. Bunların yerine seminerler, sektörel toplantılar, yetenekli işgörenlerin vereceği referanslar gibi yollar kullanılmaktadır (Baş, s.149).

Yetenek yönetiminde iç kaynaklardan yararlanma şekli olarak kullanılan bir diğer teknik ise *yetenek havuzları*dır. Yetenek havuzu, işletmeler için gelecekteki stratejik pozisyonlarda görev alacak içeriden ya da dışarıdan belirlenen adaylar için bir bekleme noktasıdır. İşletmeler bu sistem ile mevcut ve yeni oluşacak kadrolar için en doru yeteneği en hızlı şekilde bulabilirler. Özellikle *kilit pozisyonlar* için bu sistem etkin olarak kullanılmaktadır. İşe alım sürecinde bir dizi yeterlilik incelenmektedir. Mülakat, değerlendirme merkezleri, psikometrik testler ve simülasyonlar doğru adayların seçilmesinde en verimli yöntemlerdir.

Yetenek yönetimine bağlı işe alım yapılırken aşağıdaki noktaları göze alarak hareket etmekte yarar vardır.

- i. Öncelikle işletmenin yetkinlikleri, ölüm skalası ve işe alım yapılacak pozisyonun gereklilikleri analiz edilip tanımlandıktan sonra süreç başlatılmalıdır.
- ii. Adaylar değerlendirilirken yalnızca üstün performansları göz önüne alınmamalı, örgütün yapısı, kültürü, vizyon ve misyonu, firmanın stratejik planları, liderlik anlayışı, bulunduğu pazar, çalışan yapısı ve çalışacağı takıma uyum sağlayıp sağlayamayacağı da dikkate alınmalıdır.
- iii. En doğru adayı seçebilmek için çeşitli kişilik envanterleri ve değerlendirme merkezi uygulamalarından yararlanılmalıdır.

2.9.2.1 Değerlendirme merkezlerinin kullanımı

Değerlendirme merkezleri yetenek yönetimi sistemi kapsamındaki işe alım süreçlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Uygulamanın amacı kişilerin mevcut ve potansiyel yetkinlikleri hakkında detaylı ve objektif bilgi edinmektir, bunun için birden fazla ve farklı değerlendirme teknikleri kullanılır.

Değerlendirme merkezlerinde adayların gelecekteki potansiyel performanslarını öngörebilmek adına işin gerçek hayattaki durumlarını içeren simülasyon tekniğiyle, toplum içindeki davranışları, gruba başarılması için verilen amaca yönelik çalışmalarda diğer grup üyeleri ile ne kadar koordineli çalıştığı, eleştirilere karşı tavrı, yaratıcılığı, üretkenliği ve grup içerisinde üstlendiği roller gözlemlenir. Bu simülasyonlar genel olarak takım çalışması, vaka analizi, gelen evrak çalışması, yetkinlik bazlı mülakat ve bazı psikometrik testlerden oluşmaktadır. Tüm bu testlerin sonucunda elde edilen veriler ışığında adayların performansları ve geliştirmesi gereken yönleri tespit edilir. Ayrıca bu yöntem kişileri daha iyi ve yakından gözlemleyebilmek, mülakatlarla anlaşılması zor olan özelliklerini görebilmek, birden fazla pozisyon için birden fazla adayı aynı anda değerlendirebilmek imkânı sunmaktadır.

2.9.3 Yeteneklerin Eğitimi ve Geliştirilmesi

Günümüzde çalışan profiline ve bu bağlı olarak beklentilerinin de değişmesi sebebiyle kişiler artık işe alındıktan sonrada kendilerini gösterebilecekleri ve yeteneklerini geliştirebilecekleri uygun örgütsel ortam arayışındadır. Bu sebeple işletmeler bu konuyu dikkate almış ve çalışanlarını geliştirebilmek için yeni uygulamalar ve yöntemler oluşturmaya başlamıştır. Aslına bakılırsa yeteneklerin geliştirilmesi sadece kişiler açısından değil, işveren açısından da büyük bir artıdır. Yani şirketlerin eğitim ve gelişime önem vermesi çalışan-işveren arasında kazan-kazan ilişkisine dönüşür.

Günümüzde insan faktörünün işletmeler için en önemli değer olarak görülmesi sebebiyle, yetenek yönetimi uygulamasına geçen şirketler çalışanların yeteneklerinin gelişimi ile örgütün amaç ve stratejilerinin gerçekleştirilebilirliği arasında bir ilişki kurmaktadır (Cheese ve diğerleri, 2008). Bu sebepten ötürü eğitim ve gelişim faaliyetlerine için ayrılan maliyet bir yatırım olarak nitelendirilmektedir. Bu sayede çalışanların daha bilgili, verimli ve etkili olacağı ve beraberinde müşteri memnuniyeti ve karlılık oranında kayda değer bir artış olacağı düşünülmektedir.

Her ne kadar bazı işletmelerde çalışan bağlılığının zayıflığı ve işgücü devir oranının yüksekliğinden dolayı eğitim yatırımının önemsiz olduğu vurgulansa da bu durum kısa vadeli düşünen ve geleceği öngöremeyen küçük çaplı işletmelerin tarzıdır. Çağdaş ve yetenek odaklı işletmelerde çalışanlara yeteneklerinin farkına varabilecekleri ve kendilerini geliştirebilecekleri iş fırsatları sunulmakta, eğitimler ve kişisel gelişim programları verilmektedir (Doğan ve Demiral, s.155).

2.9.3.1 Yetenek Yönetiminde Kullanılan Gelişim Araçları

Yukarıdaki kısımda bahsedilen yetenek yönetiminde sıklıkla tercih edilen eğitim ve geliştirme yöntemleri bu bölümde daha ayrıntılı açıklanacaktır.

2.9.3.1.1. Yedekleme ve lider geliştirme programları

Ekonomik ve sosyal alanlarda yaşanan gelişmeler sonucu meydana gelen değişimlerle birlikte müşteri taleplerindeki değişimler, işletmelerin dış çevre koşullarına hızlıca adaptasyonunu gerektirir. Bu adaptasyonu sağlamanın yollarından biri de işletmenin değişen stratejik ihtiyaçlarına cevap verebilecek, yeni bilgiler, yetenekler ve vizyon katabilecek yeni liderleri keşfetmek ve yetiştirmektir. Bu nedenle işletmeler gelecekte liderlik rolleri üstlenebilecek üstün potansiyele ve yeteneğe sahip yöneticilerin seçimi ve geliştirilmesi konusunda çeşitli programlar geliştirmektedirler. Yedekleme programı ise geleceğin stratejik pozisyonlarının yedeklerinin oluşturulmasını sağlamakla birlikte işletmeyi geleceğe güvenle taşıyacak kişiler için bireysel ve kariyer gelişimleri ile ilgili çözüm önerileri sunmaktadır.

Başarılı bir yedekleme sürecinin planlanmasındaki yaygın uygulamalar şu şekildedir;

- i. Üst yönetiminin desteğinin net bir şekilde belli olması.
- ii. Liderlik için tanımlanmış net kriterler.
- iii. Geleceğin liderlerini keşfetmek, cezbetmek, elde tutmak ve motive etmek için hazırlanmış bir stratejik plan.
- iv. Liderlik gelişimine odaklı süreç.
- v. Sürecin işletmenin öncelikleri arasında yerini alması.

Yetenek yönetiminde kullanılan başlıca gelişim aktivitelerden ön plana çıkan bazılarını yakından inceleyelim.

Koçluk: Yetenek yönetiminde kullanılan en gelişmiş tekniklerden birisi de diğer gelişim yöntemlerine göre çok daha kısa vadede ve bireysel çapta daha hızlı dönütler sağladığı düşünülen koçluktur. En temel anlamıyla koçluk, istenilen performansa ulaşmak için koç ve danışan arasında kurulan planlı, dengeli ve sistematik bir gelişim ilişkisi olarak nitelendirilebilir. Buradaki temel amaç danışanın belirlenen hedeflere ve vizyona koçun desteğiyle çok daha hızlı ve sistemli bir şekilde ulaşmasıdır. Süreçte kişi kişisel farkındalığını artırır, potansiyelini keşfeder ve yetkinliklerini geliştirir.

Yöntem olarak eğitim ve koçluk sistemi karşılaştırıldığında, eğitim sisteminde bir bilen ve bir öğrenen vardır. Fakat koçluk sisteminde durum biraz daha farklıdır. Burada bir bilen vardır fakat öğrenen yoktur. Danışan kişinin zaten bildiği yalnızca bilgiyi faaliyete dönüştürmekte zorlandığı varsayılır. Yani koçlar tam anlamıyla bilgi öğretmezler, bilginin nasıl kullanılacağını öğretirler.

Mentorluk: Şirket içerisinde kişilerin birbirlerine koçluk yapması için kurulan sisteme mentorluk adı verilir (Yaşargil, s.230.). Mentorluk, alanında başarılı ve rol model olabilecek kişilerin bilgi ve edindiği tecrübelerini diğer bir kişiyle paylaşarak ve doğru örnek olarak onu desteklemek ilişkisine dayanır. Çalışma hayatında mentorluk her çalışana uygulanabileceği gibi daha çok yeni başlayanlar ve yüksek potansiyelli olanlar tercih edilmektedir. Uygulamalarda mentor, çalışanın örgüt kültürüne ayak uydurması, verilecek olan yeni görevinde kendisini bekleyen zorlukları daha kolaylıkla aşabilmesi ve adaptasyon sürecinin hızlanması için yol göstericidir, bir bakıma akıl hocalığı yapar.

Yetenek yönetiminde tüm kademedeki yöneticiler çalışanların gelişimi konusunda kendilerinde bir sorumluluk hisseder ve konuya aktif destek vererek kendisine birinci dereceden bağlı çalışanın gelişimini önemser ve yakından takip eder.

Elektronik Öğrenme: Özellikle son yıllarda bilgi teknolojilerinin yapmış olduğu devrim sayesinde hızla artan bilgi açlığı, ilerleyen teknoloji sayesinde zaman ve mekan kavramlarından soyutlanmış ve *elektronik öğrenme* adı verilen yepyeni kişi odaklı bir sistem ortaya çıkmıştır.

Günümüzde artık hemen her şirketin belli oranda sahip olduğu elektronik öğrenmenin sağladığı avantajlar; eğitimlerin daha hızlı ve kolay gerçekleştirilebilmesi, maliyet

tasarrufu, talebe bağılı olarak zaman ve mekan farketmeksizin eğitim imkanı sunması, eğitim olanaklarının çok geniş bir yelpazeye yayılması sayılabilir.

Her yöntemin olduğu gibi elektronik öğrenme yönteminin de avantajlarının yanı sıra birtakım dezavantajları vardır. Bunlara örnek olarak teknolojik altyapıya bağımlılık, çalışanların adapte olma sorunu, insani etkileşimin azalması gösterilebilir. Her ne kadar avantajları dezavantajlarına üstünlük sağlasa da uzaktan eğitim asla tek başına yeterli gelebilecek bir parametre değildir. Eğitimin kalıcı ve etkin olabilmesi için, iş esnasında verilen eğitim ve çalışma arkadaşlarıyla kurulan iletişim ile desteklenmesi şarttır. Kısacası en etkin çözüm, geleneksel eğitim ile uzaktan eğitimi birbirine entegre ederek bir öğrenme sistemi oluşturmaktır.

Kurum Üniversiteleri (Corporate University): Günümüz dünyasında yalnızca üniversitede öğrenilenlerin işte uygulandığı günler çok eskide kalmış, bilgi toplumunun gerekliliği olan yetenek ekonomisinde öğrenme, üniversite ile sınırlandırılmaktan çıkarılıp yapılan işin bir parçası haline gelmiştir.

Bu süreçte işletmeler yaşanan hızlı değişime adapte olabilmek adına, öğrenen organizasyonları kurmuş ve işletmeler klasik eğitim bölümlerinden farklı olarak, sürekli öğrenmeyi, kurum kültürünün bir parçası haline getiren kurum üniversitelerini kurmaya başlamışlardır.

Kurum üniversiteleri; “şirket performansının artırılması için, eğitim ve gelişim stratejilerini şirket stratejileri ile entegre hale getiren, bu bağlamda kurum içi ve dışında iş ortaklıklarının kurulmasını baz alan ve çalışanların yanı sıra değer zincirinin diğer önemli unsurları olan müşterileri ve tedarikçileri de eğitmeyi hedefleyen stratejik bir yaklaşımı” tanımlar.

Kurum üniversiteleri bünyelerinde sınıf içi eğitimlerin beraberinde, özellikle intranet ve internet üzerinden eğitimi öne çıkarmakta, böylelikle eğitimleri daha esnek ve daha düşük maliyetli hale dönüştürerek yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Ne yazık ki ülkemizde kurum üniversitelerinin kurulması ile ilgili çabalar yeterli seviyeye ulaşamamıştır. Halbuki dünyanın en gelişmiş ülkelerinden olan ABD’de yaklaşık 1600 kurum üniversitesi bulunmaktadır.

2.9.4 Yetenekli Çalışanları Elde Tutma (Retention)

Yetenek yönetiminin en dikkat edilmesi gereken aşamalarından biri yetenekli çalışanların elde tutulabilmesidir. Yeteneği elde tutma, işletmelerin kendileri için kilit çalışanları kaybetmemek amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetler veya işletmelerin amaçlarına ulaşmak için istedikleri yetenekli çalışanları koruma çabası (Frank ve diğerleri, 2004) olarak tanımlanabilir. Yetenekli çalışanları işletme bünyesinde tutmak geleceğe yapılan en değerli yatırımdır, bu sebeple bu yatırımı kaybetmemek çok önemlidir (Yapp, 2009).

Uzun ömürlü ve başarılı şirketlere bakıldığında çalışanları arasında ve kuruma karşı bir bağlılık ve güçlü bir kurum kültürü olgusu görülmektedir. Böyle bir kurumda çalışanlar hatta kimi zaman tedarikçiler ve müşteriler bile, kendilerini bir bütünün parçası gibi hissederler. Bir işletme en üstün yetenekleri bünyesine katarak rekabet üstünlüğü kurmuş dahi olsa bu durumun sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için sahip olduğu yetenekleri elde tutması gerekir. Bu nedenle işletmeler kendileri için kilit öneme sahip yetenekleri elde tutmaya ve bağlılıklarını artırmaya yönelik stratejik çalışmalar yapmaktadır (Lawler, s.93). Örneğin; dünyanın en ünlü danışmanlık şirketlerinden biri olan Ernst&Young, yetenekli çalışanlarını elde tutmak için doğrudan genel müdüre bağlı çalışan bir personel sistemi kurmuştur. Yine farklı şirketlerde son zamanlarda iş dünyasında giderek önemli hal alan çalışan bağlılığını sağlamak için; kurum kültürü oluşturma, farklılıkların yönetimi, sosyal faaliyetler, ödüllendirme ve takdir, çalışanların kararlara aktif katılımını sağlama, çalışanı güçlendirme, özel hayat-iş dengesi programları, işyerinin daha keyifli ve motive edici bir ortam olması için farklı etkinlikler gibi uygulamalara yönelim olmuştur.

2.9.4.1. Çalışan Bağlılığı (Employee Engagement)

Eğer bir işletmede çalışanlar, kuruma karşı bir bağlılık ve aidiyet hissediyorsa uzun vadede orada kalmak isteyecektir ve böylece elde tutma stratejisi olumlu sonuç vermiş olacaktır. Öncelikli olarak bağlılık, kişinin farklı iş alternatiflerinin bulunmasına rağmen, o işletmede kalıp orası için çalışmayı istemesi olarak nitelendirilebilir.

İşletme için önem arz eden yetenekleri işletmeye bağlamanın iş sonuçları üzerinde oldukça ciddi etkileri bulunmaktadır. Bunları kısaca listelersek;

- i. Çalışan verimliliği artmaktadır.

- ii. Daha fazla müşteri sadakati görülmektedir.
- iii. İşe alım maliyetleri yaklaşık %55 daha düşüktür.
- iv. Çalışan başına ortalama \$3800 daha fazla kar elde edilmektedir.
- v. Çalışan başına ortalama \$18600 daha fazla piyasa değeri elde edilmektedir.

McKinsey danışmanlık şirketinin 2000 yılında orta ve üst düzey yöneticilerin katılımıyla gerçekleştirdiği “War for Talent 2000 Survey” adlı araştırma sonuçları çalışan beklentilerini ortaya koyarak bağlılık konusunda bazı ipuçları vermektedir. Buna göre; çalışanlar öncelikle *yapılan işin ilgi çekici olmasını, ikincisi şirketin itibarlı ve başarılı bir şirket olmasını, üçüncüsü şirket içindeki gelişim ve ilerleme olanaklarının varlığını ve dördüncüsü ise ücret ve ödüllendirme konusundaki uygulamaların varlığını arzulamaktadır* (McKinsey Company, 2001, s.5.).

2.9.5 Yeteneklerin Ücretlendirilmesi

Ücret, üretime katkıda bulunanların ortaya çıkan üründen aldıkları pay ya da üretime katılanların emeklerinin maddi karşılığı olarak tanımlanmaktadır. Yetenek yönetiminde ücretler, yetenekleri cezbederek işe alabilmek ve bu çalışanları elde tutabilmek amacıyla kullanılan bir kozdur. Her ne kadar yapılan araştırmalar işe bağlılık ile ücret arasındaki bağın zayıf olduğunu gösterse de ücretin çalışan motivasyonu üzerinde belirli oranda etkisi olduğu da gözlemlenmiştir.

Yetenek sisteminde çalışanlara ödenecek olan ücret onları elde tutmayı ve tatmin etmeyi başarabilecek miktarlarda olmalıdır. Bu amaçla da etkin bir ücretlendirme politikasının adil, rekabetçi ve özendirici, şeffaf ve esnek bir yapıda olması gerekir.

2.9.6 Performans Yönetimi

Yetenek, performansla ilişkili bir kavramdır. Performans; “bir davranışın yapılması sonucunda elde edilen ürün; bireyin aldığı girdileri, bilişsel, duygusal ve devinimsel gücüyle, içinde bulunduğu ortamda işleyerek elde ettiği çıktı ya da üründür” (Balcı, 2005, 156). İşletmeler, kendileriyle ilgili belirli stratejik kararları alma aşamasında performans değerlendirme sonuçlarına başvururlar. Performans değerlendirmeyle elde edilen sonuçlar ücretlendirme, yan haklar, ödüllendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi ve yedekleme gibi süreçlere veri kaynağı olur.

Yetenek yönetimi sürecine entegre edilerek uygulanabilecek türlü performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır; ikili kıyaslama ve sıralama yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi, grafiksel derecelendirme ve puanlandırma yöntemi, kritik olay yöntemi, değerlendirme merkezi yöntemi, takım bazlı performans değerlendirme, özellikle en ön planda olan hedef ve yetkinlik bazlı değerlendirme ve 360 derece performans değerlendirme sistemleridir.

Bir işletmedeki performans yönetim sisteminin işleyişi dört adımdan meydana gelmektedir. Bunlar:

- i. Hedef belirleme, planlama ve yönlendirme süreci.
- ii. Performans izleme süreci.
- iii. Performans değerlendirme süreci.
- iv. Ödül-ücret, eğitim, gelişim, kariyer planlaması süreci.

2.9.7 İş ve Yaşam Dengesi Programları

İşgörenlerin işten duyduğu tatminin, bağlılığın ve verimliliğin en temel göstergelerinden biri iş-özel hayat dengesinin sağlanmasıdır. Bir başka anlatımla çalışanlara sağlanan iş ortamı, kişilerin hayatlarında dengeyi oturtmalarına ne kadar destek oluyorsa, onların kuruma olan bağlılıkları da o derece artar. Bunun tersi bir durum hem işletme açısından hem de çalışan açısından uzun vadede sorun yaratır. İş ve özel hayatı arasında çatışma yaşamaya başlayan çalışanlar işten ayrılma eğilimine girebilirler (Pogorzelski, Harriot ve Hardy, s.191). Günümüzde özellikle Z kuşağının çalışma hayatına girmeye başlamasıyla değişen beklentiler bu konunun önemini çok daha fazla artırmıştır. Bu sebeple iş ve yaşam dengesi programlarını doğru ve etkin uygulayabilen şirketler yetenekler için cazibe merkezi olabilir. Böylelikle yetenekleri çekmek ve şirket bünyesinde barındırmak konusunda bir adım öne geçilmiş olur.

İş ve özel hayat dengesini sağlamak için yürütülen bazı uygulamalara örnek olarak uzaktan çalışma ve esnek çalışma saatleri gösterilebilir.

2.9.8 Farklılıkların Yönetimi

Farklılık söylemi; kişilik ve iş yapma biçimi, kişilerin fiziksel özellikleri, dil, din, ırk, milliyet, cinsiyet, sosyo-ekonomik konum, deneyim, eğitim seviyesi gibi unsurları içeriğinde barındırmaktadır. Küreselleşmenin akıl almaz bir hızla geliştiği günümüzde,

küresel çapta faaliyet gösteren işletmelerde çalışanları tek bir tipte değerlendirmek olanaksızdır. İşletmelerde farklılıkların tespit edilmesi ve tanımlanması; çalışanların birbirleriyle daha kolay bağlantı kurmalarına yardımcı olmaktadır. Farklılıkların doğru yönetimi işletmedeki inovatif yeteneği açığa çıkarabilmek, tüm çalışanları dil, din, ırk, cinsiyet, yaş, milliyet ve meslek gibi kimlik etiketlerinden kurtararak yeteneklerini kurum için kullanmalarını sağlamaktadır. Bu durum ancak farklılıkların faydalarını en ön plana çıkarmak ve farklılıklardan doğabilecek problemleri en aza indirgeyecek şekilde kurumsal çapta hareket edebilmekle gerçekleştirilebilir (Dessler, s.12).

2.10 BİLGİ ÇAĞINDA DİJİTALLEŞEN İNSAN KAYNAKLARI SİSTEMİNİN YETENEK YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİ

2.10.1 Bilgi Kavramı Nedir?

Bilgi en genel tanımıyla düşünme, yargılama, sorgulama, akıl yürütme, araştırma ve gözlemler sonucunda elde edilen düşünsel ürün ya da öğrenilen şey olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda alınıp satılabilen bir kaynak olarak da nitelendirilebilmektedir.

Ünlü yönetim bilimci P. Drucker'e göre bilgi, bilgi toplumuna geçiş süreciyle beraber üretimin baş unsuru olmuştur. Günümüzde bilgi bir değer ve kaynaktır. Bilgiyi stratejik olarak kullanabilen kişiler, işletmeler ve uluslar rakipleri karşısında bir adım önde olabilmektedir. Ayrıca bilgiye sahip olan ve onu doğru zamanda, doğru yerde ve etkili bir kullanımla stratejik hale getiren işletmeler, amaçlarına ulaşmada daha avantajlı konuma gelmektedirler. Bilginin giderek daha popüler hale gelmesinin arkasında yatan nedenlerin başında; son yıllarda, bilginin toplanması, saklanması, işlenmesi gibi işlemleri gerçekleştirecek teknolojik olanakların artması gelmektedir.

Gelişmiş toplumlar ile gelişmekte olan toplumların yapılarına bakıldığında zaman en temel farkın "bilgi" üretmek olduğu ifade edilmektedir. Bilgi üretim faktörleri olarak gösterilen emek, sermaye, doğal kaynak ve teknolojiye ek olarak beşinci ana unsur haline gelmeye başlamıştır. Gelişmiş toplumların yaklaşık %80 i bilgiyi öğrenme, üretme ve hizmete çevirme konusunda oldukça önemli oranda beceri kazanmışlar ve bu durum onlara ciddi bir avantaj sağlamıştır.

2.10.1.1 Bilginin özellikleri

Çağımızda toplumların ulaşılmasını amaçladıkları en temel hedefleri bilgi toplumu olabilmektir. Hatta bilgi yeni teknolojilerin ham maddesi ve üretimin odak noktası haline gelmiştir. Yönetim için gerekli olan bilgi karar aşamasında sağladığı netlik oranında değer kazanacaktır. Bilginin kalitesi ve önemi soruna göre değişkenlik göstermektedir, bir sorunun çözümü için önem taşıyan bilgiler, bir diğer sorun için anlam ifade etmeyebilir. Yine de bir ölçü olabilecek ve bilginin kalitesini ortaya koyabilecek birtakım kriterler bulunmaktadır. Bunlar;

Doğruluk: En önemli özelliklerindedir. Belirli bir süre zarfında doğru bilginin üretilen veya işlenen bilgiye oranı olarak tanımlanabilmektedir.

Zamanlılık: Bir bilginin kalitesi ve doğruluk oranı yüksek olsa dahi, gerekli zamanda bilgiye ulaşamadıysa bir önemi kalmaz. Bu sebeple bilginin kaliteli ve doğru olması kadar zamanlaması da önemlidir.

Tamlık: Bilginin içeriği karar verebilmek için ihtiyaç duyulan tüm verileri kapsamalıdır.

Kısalık: Bilginin eksiksiz olması önemlidir ancak diğer taraftan da açık ve kısa olmalıdır. Bunun için gerekirse grafiklerden, tablo ve çizelgelerden yararlanılabilir.

Yerindelik ya da İlgililik: Bilginin ilgili birimlere veya kişilere iletilmesidir.

Ucuzluk veya Elde Edilme Maliyeti: Bilginin önemli özelliklerinden biridir. Bilgi işleme süreci bir maliyet unsurudur.

Yukarıda açıklanan özelliklere sahip bir bilginin fonksiyonelliği, düzgün oturtulmuş bir bilgi sisteminin varlığına bağlıdır.

2.11 DİJİTAL ÇAĞ (BİLGİ ÇAĞI) VE YETENEK YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Bu bölümde dijital çağ ve çağın en önemli unsuru olan bilgi toplumu açıklanmakla birlikte, bunların yetenek yönetimi sistemi uygulamaları üzerindeki etkileri irdelenecektir.

2.11.1 Dijital Çağ (Bilgi Çağı)

Günümüze gelinceye dek toplumsal değişim evreleri tarım devrimi ile başlamış, sanayi devrimi ile devam etmiş ve artık bilginin oldukça önemli hale gelmesiyle ortaya çıkan *dijital çağ* ya da *bilgi çağına* dönüşmüştür. Bilgi çağında bilginin etkin kullanımı ve

ürüne dönüştürülebilmesi kişiler ve kurumlar için hayati önem taşımaktadır (Conroy 2007, ss.18). Dijital çağ ya da bilgi çağı olarak anılan bu yeni dönem; “*Reklam araçları, telefon bankacılığı, mailler, imaj yaratma, görüntü denetimi, medyanın varlığı gibi özelliklerle zaman ve mekândan bağımsız olarak toplumu etkileyen bir dönemdir.*” (Castells 1997, ss.11-12) şeklinde tanımlanmaktadır. Bunların yanında dijital çağ ayrıca enformasyon çağı, küreselleşme çağı, sanayi ötesi çağ, organizasyonlar çağı gibi isimlerle de ifade edilebilmektedir.

Dijital çağ içinde bulunduğumuz yüzyıla birçok yapısal değişiklik katmış, günlük yaşamda yeni teknolojilerin kullanımıyla değişen taleplere ve ihtiyaçlara katkıda bulunmayı hedef edinmiştir. Teknolojik gelişmelerin, üretim ve finansal piyasaları uluslararası boyutlara çıkarması artan rekabete katkıda bulunmuş; bilim ve teknolojiadaki gelişmeler iletişim hızını arttırmıştır. Bu dönemin kazandırdığı bir diğer kavram bilgiye dayalı ekonomi yani bilgi ekonomisidir. (Bakkalcı, Engin ve Tandırcıoğlu 2004, ss.37).

Bilgi ekonomisi; “*Bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve dönüştürülmesi ile birlikte dağıtım süreçlerini kapsamaktadır. Bu üç temel süreç, bilginin işlenmesini, elde edilmesini, dağıtımını ve iletişimini sağlayan bilgisayar sisteminden oluşmaktadır.*” şeklinde tanımlanmaktadır. (Kevük 2006, s.322). Tüm bu unsurlar göz önünde tutulduğunda dijital çağın 21. Yüzyıla getirileri şöyle sıralanabilir:

Küreselleşme: Bu kavram genelde ülkelerin ekonomik anlamda birbirlerine olan bağımlılıklarının artması anlamını taşır. Ekonomik, siyasi, çevresel, kültürel ve teknolojik katmanları olan küreselleşme, özellikle dijital çağda veri iletiminde mikroşlemciden ve uydu sistemlerinden yararlanılması, bilginin saklanması, depolanması, erişimi gibi faaliyetlerinde dijital ortamlardan yararlanılması ve iletişim araçlarının üretim ve kullanım maliyetlerindeki düşüşler gibi özelliklerden etkilenmektedir (Bayar, Erişim: Ocak 2014, s.29).

Teknolojik Değişim: Küreselleşme sürecinde en önemli ve etkin biçimde rol oynayan teknolojik değişim, bilgi ve iletişim teknolojilerinin de yardımıyla üretim yöntemleri üzerindeki etkileri sayesinde bilgi tabanlı ekonomiye geçişte önemli bir unsur olmuştur.

İstihdamdaki Değişimler: Bilgi tabanlı ekonomi ve sosyo-demografik değişimler, istihdam ve iş gücü becerileri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.

İş Organizasyonundaki Değişimler: Küreselleşme ve teknolojik değişimler artan rekabet yarışına neden olduğu gibi kurumlarda yeni iş tanımlarının yapılmasına da zemin hazırlamıştır.

Bilgi ağlarının ve internet teknolojisinin gelişmesiyle birlikte, bilginin uluslararası denetimi, erişimi ve paylaşımı daha esnek ve kolay hale gelmiştir. Artık basılı formatı olan veya olmayan her türlü teknoloji politikaları ve 21. yüzyılın toplumu; bilgiye, bilgi ağları ve internet yoluyla kolaylıkla erişebilmektedir. Erişim imkânı, mekândan ve zamandan tamamen soyutlanmış olarak ne kadar uzaklıkta olursa olsun birkaç saniyeyi aşmamaktadır. Bu sayede bilginin dağıtımı ve paylaşımı kolaylaşmakta, her türlü belge ve bilgiler ihtiyaç duyan kişiye teknolojinin sunduğu nimetler olarak kısa sürede ulaşmaktadır. (Yücel 1997, s.4).

Bilgi ve bilgiye bağlı teknolojileri üreten, kullanan ve pazarlayan devletlerin büyüme, rekabet etme, istihdam sağlama, dünya ekonomisinde söz sahibi olma süreçleri olarak da adlandırılan bu çağın değişim ve dönüşümündeki ilerleme bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımı ile mümkün olmaktadır.

Bilgi ağlarının böylesine hızlı gelişimi dijital çağa ayak uydurmayı gerektiren bir toplum yapısını da ortaya çıkarmıştır. Şimdi bilgi toplumu adı verilen bu yapıyı daha ayrıntılı ele alalım.

2.11.2 Bilgi Toplumu

Dijital çağın yaşanmaya başlamasıyla birlikte kaçınılmaz son olarak ifade edilen bilgi toplumu; “Her türlü bilginin yeni iletişim teknolojileri vasıtasıyla kişilerin bu teknolojilere ulaşabilme ve bu teknolojileri kullanabilme imkânının sağlandığı toplumdur.” (Selvi 2012, s.195). Bir başka tanıma göre ise; “Bilgi toplumunun insanı; tahlil, sentez, araştırmacılık, müteşebbislik, objektiflik, pratik yaratıcı düşünce, problem çözme ve karar verme beceri ve teknikleri, gerektiğinde grup çalışması yapabilme, etkili konuşma, etkili sunum, raporlama ve sunma tekniklerini çok iyi bilen insanların vasıfları olarak tarif edilmektedir” (Yücel 1997, s.25).

Bilgi toplumunun gelişimi teknolojik, toplumsal, politik, ekonomik ve kültürel olmak üzere beş ana başlık altında toplanmaktadır. Bu kriterler dikkate alındığında ve bilgi toplumunun genel tanımları irdelendiğinde bilginin sınırsız üretimi ve paylaşımı temellerine dayandığı anlaşılmaktadır. Bilgi toplumu teknolojik, toplumsal, politik,

ekonomik ve kültürel kriterlerle birlikte bilginin hemen her alanda kullanımını destekleyen bir toplum yapısı oluşturmaktadır. Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda bilgi toplumunun özellikleri özetle şöyle sıralanabilir (Selvi, 2012, s.202);

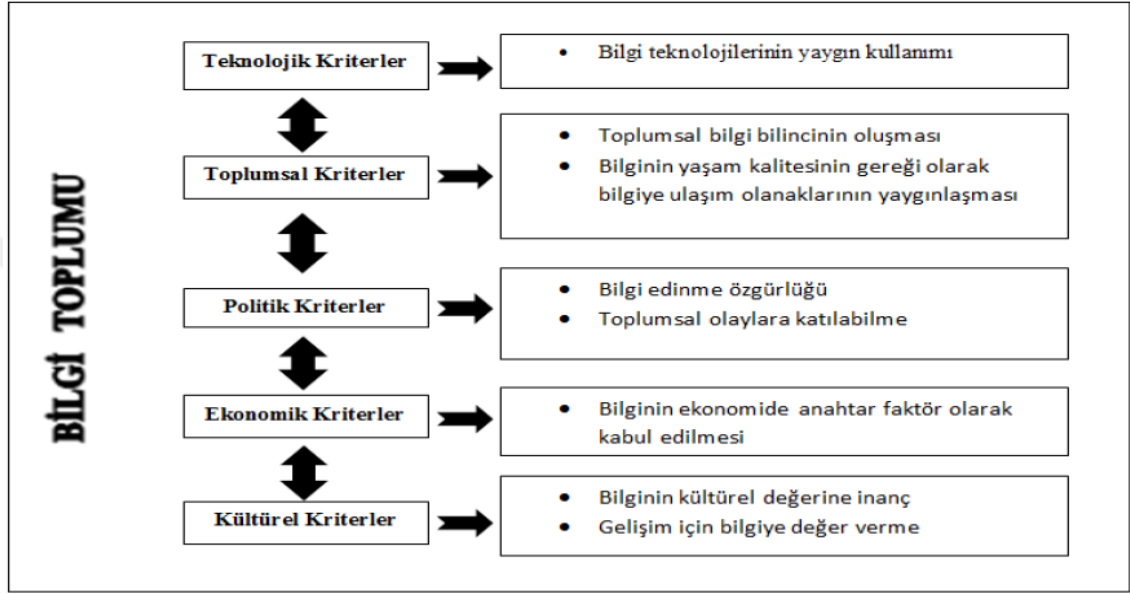
- i. Bilgi toplumu, bilgi ve insan sermayesinden oluşmaktadır.
- ii. Bilgiye daha hızlı erişim, bilgisayarlar, bilgi ağları, internet ve veritabanlarının kullanımı sayesinde ve yeni teknolojileri destekler.
- iii. Bilgi toplumunda zihin gücü oldukça önemli bir unsurdur.
- iv. Üretimin en önemli faktörlerinden; emek, tabiat, sermaye ve girişimin yanına, bilgi toplumunda “teknik bilgi” kavramı da katılmıştır.
- v. Bilgi toplumu bilginin sınırsız üretimi ve tüketimini amaçlar.

Dijital çağ, yalnızca bilgi toplumunun oluşmasını sağlamakla kalmamış, her alanda yeni tanımların doğmasına da imkân vermiştir. Küreselleşmenin ivme kazanması ve yeni teknolojilerin her geçen gün dinamik yapısıyla dijital çağda boy göstermesi bu kapsamda değişim ve değişim yönetimi kavramlarını ortaya çıkarmıştır. Değişim bilginin işlenmesi ve depolanmasında bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanan dijital çağın en önemli gerekliliğidir. Bahsedilen değişim boyutlarından birincisini teknolojik boyut, ikincisini ise insan ve organizasyon boyutu oluşturmaktadır. Kullanılan teknolojinin sürekli olarak kendini katkı yaparak yenilemesi ve buna yenilenmeye uyum süreci teknolojik boyutu nitelerken; düşünsel, fiziksel ve psikomotor alanların değişimi insan ve organizasyon boyutu olarak nitelendirilmektedir (Ünal 2012, s.298).

Teknolojik, sosyal, ekonomik ve kültürel sebepler değişimin temelinde yatan ana unsurlardır. “Değişim mevcut yapının ya da sürecin düzeltilmesi, onarılması veya tamamen yeniden yapılandırılmasıdır” (Ertaş vd. 2006, s. 115). Değişim yönetimi ise; yeni stratejilere, sistemlere ayak uydurmak ve geçiş aşamasıdır. Teknolojinin sürekli gelişimi, örgütlerde değişimi kabullenmeyi ve uyum sağlamayı neredeyse zorunlu kılmıştır. Dijital çağ oluşumunun kaçınılmaz bir sonucu olan teknolojik unsurları kabul etmek ve hayata geçirmek çoğu zaman direnç gösterilmesine sebep olmuş ve hali hazırda da olmaya devam etmektedir. Bu bağlamda bakıldığında değişimin kabul

edilmesinde özellikle de örgütsel yapılarda üst yönetimin desteği tartışmasız hayati öneme sahiptir. Üst yönetimin sergileyebileceği kararlı duruş süreç boyunca esas rol sahiplerinin yani çalışanların destekçisi olacaktır.

Şekil 2.5: Bilgi toplumunu çevreleyen kriterler.



Teknolojinin bütün nimetlerinden faydalanan ve sürekli gelişen-değişen bu teknolojiyle değişimi de kabullenen dijital çağ, bilgiye olan gerekliliği sonsuz derecede arttırmış, bilgi ağlarının günümüzde hemen her yer de kullanımı rahatlığı ile bilgi üretimini ve sınırsız erişimi sağlamıştır.

2.11.3 Dijital Çağın Özellikleri

Bilgi, değişim, dönüşüm ve küreselleşme dijital çağ kavramını oluşturan en önemli unsurlardır. Bunların yanı sıra değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi ve performans yönetimi de önemli unsurlar olarak yerini almaktadır. Dijital çağın kattığı bu yeni değerlerle birlikte bu dönemin sahip olduğu bazı altyapı unsurları da vardır. Dijital çağ teknolojilerinin temelini Alberts, Papp ve Kemp 8 başlık altında toplamışlardır (Alberts ve Papp 1997, s.36):

- i. Gelişmiş yarı iletkenler
- ii. Gelişmiş bilgisayarlar
- iii. Fiber optikler

- iv. Hücresel teknoloji
- v. Uydu teknolojisi
- vi. Gelişmiş ağ
- vii. Gelişmiş insan-bilgisayar etkileşimi
- viii. Dijital taşıma ve dijital gönderim.

Dijital çağ, 1957 ve sonrasını kapsayan dönemi nitelendirir. Bu dönemi oluşturanlar bilginin üretilmesi, dağıtımı ve uygulanması konusunda çalışan bilgi işçileridir.

Dijital çağın en başlıca özelliği karmaşıklık ve değişim olmakla birlikte bu iki etkenle başa çıkabilmek için hem bireyler hem de kurumlar birtakım stratejiler geliştirmişlerdir. Zaman zaman bu kavramlar tehdit unsuru doğurabildiği gibi fırsata da dönüşebilir. Değişimin ve karmaşanın kabulü sürecinin işleme hızı ve verimliliği bireylerin ve kurumların uyum ve geçişlerdeki tutumlarına bağlıdır. Her iki kavramda dijital çağın birbirinden ayrılmayan parçalarıdır ve bu sebepten ötürü olumlu gelişmelerde her ikisinin de kabulü söz konusu olmalıdır. Bunların üstesinden başarılı bir şekilde gelebilmek 3 şeye bağlıdır. Bunlar (Alberts ve Papp, 1997, s.3):

- i. Değişenlerin tanımlanması,
- ii. Değişimin etkilerinin anlaşılması,
- iii. Etkin cevapların zamanında geliştirilmesi şeklinde listelenebilir.

Dijital çağın en belirgin özelliği bilginin üretilmesi olarak kabul edildiği gibi üretilen her yeni bilgi bir başka bilginin oluşumuna zemin hazırlamaktadır (Yücel, 1997, s.27). Bu durumun bir yansıması olarak üretilen bilgiye hızlı erişim de bu çağın en önemli özelliklerinden biri olmuştur. Bilgisayar ağlarının hemen her yerde bulunması bilgiye erişimi zaman ve mekandan soyutlamayı mümkün kılarak önemli bir yarar sunuyor olmasına karşın, çözülmesi gereken bilgiye erişimde bilginin korunması, bütünlüğü, güvenliği gibi sorunlar karşımıza çıkmaktadır.

Dijital çağın bu özellikleri 21. yy'ın oluşumu bilgi toplumuna da birçok yeni özellik kazandırmıştır. Bu bağlamda dijital çağ insanların ve bilgi çalışanlarının sahip olması gereken özellikleri 21 alt başlıkta toplamak mümkündür:

- i. Amaç ve hedefe sahibi olmak,
- ii. Vizyoner olmak ve strateji geliştirmek,

- iii. Sonuç Odaklılık,
- iv. Riske girebilmek ve sonuçlarını göğüsleyebilmek,
- v. Değişime ayak uydurabilmek ve yenilikçi olmak,
- vi. Farklılıkları yönetebilmek,
- vii. İnsiyatif alabilmek,
- viii. Stratejik kararlar verebilmek,
- ix. Takım çalışmasına yatkınlık ve takım liderliği,
- x. Yaratıcı düşünce ve iş geliştirebilme,
- xi. İş farkındalığı,
- xii. Müşteri odaklı yaklaşım,
- xiii. Sürekli öğrenme,
- xiv. Zamanı ve stresi doğru yönetebilmek,
- xv. Verimli bir raporlama sistemi oturtmak,
- xvi. Gelişmiş bir iş etiği ve yüksek iş ahlakına sahip olma,
- xvii. Düzenli aralıklarla SWOT analizi yapmak,
- xviii. Özel hayata ve hobilere zaman ayırabilmek.

Gücünü bilginin üretilmesi, dağıtılması ve uygulanmasından alan dijital çağ, bütün özellikleriyle birlikte temelde bilginin kullanımını hedefleyerek; değişimi odak noktası haline getirerek bilgi toplumunun ihtiyaçlarını karşılayan bir yapı sunmaktadır.

2.12 DİJİTAL ÇAĞDA YETENEK YÖNETİMİ

Dijital çağın en önemli sonucu olan bilgi toplumu, bilginin hızla paylaşılması, üretilmesi, kullanılması ve saklanması süreçleriyle bilgi ve iletişim teknolojilerini baz alan bir dönemi kapsamaktadır. Bu durum çağımızda hemen her alanı etkilediği gibi iş dünyasında da önemli değişiklikler yaratmıştır.

2.12.1 Bilgi Teknolojilerinin İş Dünyasına Etkileri

Bilgi çağında bilişim ve iletişim teknolojilerinde yaşanan bilginin üretilmesi, işlenmesi ve iletilmesinde; tüm üretim şekillerini, ilişkilerini ve bunların yanında gündelik yaşam alışkanlıklarımızı da köklü değişimlere sürükleyecek bir ortam yaratmıştır.

Günümüzde teknolojik değişimler ve yenilikler sektörler arasında bölgesel, ulusal ve uluslararası tüm duvarları kaldırmış ve kurumların teknolojilerini ve yerleşkelerini

sınırlandırmayı neredeyse imkansız kılmıştır. Buradan yola çıkarak anlaşılmalıdır ki hızla gelişen teknolojiyi yönetemeyen ülkelerin ve kurumların bilgi toplumunun gerisinde kalması kaçınılmaz sondur (Öğüt, a.g.e, s.168).

Bilgi teknolojilerinde yaşanan değişim süreci insan kaynakları yönetimi uygulamalarına da yansımış, sisteme etkinlik kazandırmıştır. Kurumda gelişmiş bir insan kaynakları bilgi sisteminin olması doğal olarak iletişim başta olmak üzere diğer tüm unsurları büyük oranda olumlu etkilemiştir (Eroğlu, a.g.m).

2.12.2 Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi

Daha önceki kısımlarda da ayrıntılı olarak açıklandığı gibi küreselleşen dünyada insan bilgisi, tecrübesi, zekası ve yetenekleriyle kurumlar için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamanın en önemli unsurudur. Çünkü herşeyin kolaylıkla ikame edildiği ve kopyalandığı günümüzde tek kopyalanamayan unsur yetenekli insan kaynağıdır. Bu yönüyle uzun yıllar ikinci planda kalan ve stratejik bir etki yaratamayan personel yönetimi, en hayati konuma yerleştirilerek, stratejik insan kaynakları çatısı altında günden güne gelişmekte ve değişmektedir (Düren, a.g.e, s.98).

2.12.3 Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulama Prensipleri

Bilgiye dayalı yürütülen işletmelerde en önemli unsur haline gelen çalışanların performans ve verimliliğini artırmak için insan kaynakları yönetiminin uygulamaları bazı prensiplere dayanır. Bunları kısaca özetlersek:

Bireye Saygı: İnsan kaynakları yönetiminin odak noktası insandır. İnsana dair bütün işlerde, alınan kararlarda, yürütülen çalışmalarda temel kaide önce insana saygıdır ve bu kural çalışma koşullarının vazgeçilmezidir.

Tarafsızlık: Sürekli olarak çalışanları değerlendirme ve yönlendirme görevi bulunan insan kaynakları yönetimi bunu yaparken her ne şartta olursa olsun adil olmak zorundadır.

Kurumun Önceliği: Tüm uygulamaların temelindeki ortak amaç kurumun ihtiyacı ve öncelikleridir. Dolayısıyla insan kaynağına ilişkin karar durumlarında yöneticilerin şahsi fikirlerinden önce, kurumun ihtiyacı ve öncelikleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Gizlilik: İnsan kaynakları birimi çalışanlarını gözlemler, performans değerlemesini yapar, işe başvuruları değerlendirir, gerektiği zaman duyurularla çalışanları ilgili konularda bilgilendirir. Ancak tüm bunların belli bir gizlilik çerçevesinde ve ilkesiyle yapılması gerekmektedir. Çünkü gizlilik sınırlarında olması gereken uygulamalarda bu sağlanamazsa, çalışmaların güvenliği tehlikeye girebilir. Gizlilik ilkesinin şirket sınırları içinde korunması gerektiği gibi şirket sınırları dışında da korunmasına özen gösterilmelidir.

Bilgilendirme: Açıklık ilkesi olarak da tanımlanabilir. Gizlilik ilkesiyle koordine şekilde olmalıdır. İnsan kaynakları uygulamalarında gizlilik demek hiçbir şeyin çalışanlara açıklanmaması, herşeyin onlardan saklı tutulması anlamına asla gelmez. Aksi takdirde bu tutum çalışanlarda kuruma karşı bir güvensizliğe yol açar. Bu sebeple sınırlar doğru bir şekilde çizilmeli, çalışanlara insan kaynakları stratejileriyle ilgili gerekli bilgiler verilmeli, uygulamalar hakkında kuşku bulunmamalıdır.

Disiplin: İnsan kaynakları uygulamalarında genellikle yoğun bir bilgi sirkülasyonu ve zamana karşı bir yarış vardır. Bu nedenle tüm faaliyetler belli bir sistematik ve disiplin içerisinde gerçekleştirilmelidir.

Bilimsellik: İnsan kaynakları uygulamaları gücünü her zaman bilimden almalı ve temelini bilimselliğe dayandırmalıdır. Bu alandaki bilgi ve yetkinlikler oldukça gelişmiştir ve giderek hız kazanmaya da devam etmektedir. Tüm bilimsel çalışmalar yakından takip edilmeli ve işletmelerdeki uygulamalara yansıtılmalıdır.

Esneklik: İşletmelerde insan kaynakları uygulamaları konusunda sabit ve katı bir tutum sergilemesi, hızla farklılaşan yönetsel ve organizasyonel durumlara adaptasyonu güçleştirir. Bu sebeple insan kaynakları faaliyetlerinin esnek ve toleranslı bir tutumla yönetilmesi gerekmektedir.

Etkinlik ve Verimlilik: Bu prensip, çalışanın fiziksel ve zihinsel gücünden en üst düzeyde yararlanmayı ve elde edilen etkin ve verimli çalışma durumunun sürekliliğini sağlamayı hedefler.

2.12.4 Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

Hızlı bilgi artışı ve üretiminin insan, örgüt ve toplum bazında oluşturduğu değişim ihtiyacı ve bu ihtiyacın karşılanması noktasında insan unsurunun oynadığı kilit rol;

insan kaynakları sisteminin bir disiplin olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır (Bayraktaroğlu, Tunçbilek, a.g.m, s.548). Bilgi çağında insan kaynaklarının özellikleri şöyle sıralanabilir (Fındıkçı, a.g.e, s.18-21):

- i. İnsan kaynakları yönetimi günümüzde değişim rüzgarının meydana getirdiği bireylerdeki bilgi eskimesini önlemeye ve işgörenlerin kişisel gelişimlerini desteklemeyi amaçlamaktadır. Örgütsel bağlamda işgörenler arasındaki iletişimin güçlendirilmesi, kurum kültürünün yerleşmesini sağlamaktadır.
- ii. Odak noktasına insanı koymakta ve çalışan ilişkilerinin doğru yönetilmesini amaçlamaktadır.
- iii. İnsan kaynaklarının ana hedefi kurum stratejilerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesidir. Bu bağlamda öncelikli olarak çalışanların ihtiyaçları karşılanarak; mesleki gelişimlerinin desteklenmesi ve onlardan şirket stratejileri doğrultusunda en verimli şekilde yararlanmayı hedeflemektedir.
- iv. İnsan kaynakları bölümü kurumlarda iç müşteri mantalitesi üzerinden değerlendirilmektedir.
- v. Tüm çalışanların optimum performans seviyesine ulaştırılması amaçlanmaktadır.
- vi. İnsan kaynakları, bilgi organizasyonlarının temel taşı olacak bilgi işçilerini uygun ortamlara istihdam etmeyi hedef almakta ve buna uygun ortamlar yaratmaktadır. Bunu yaparken de yine odağında *insan* unsuru olmalıdır.
- vii. Kurum içinde bilgi akışının kesintisiz bir şekilde devam etmesi için sağlıklı bir iletişim süreci gerçekleştirilmelidir.

Yukarıda sıralanan özelliklerin insan kaynakları yönetimlerinde uygulanması, hızla gelişen bilgi çağına ve onun yarattığı değişim gereksinimlerine ayak uydurmayı kolaylaştıracaktır.

2.12.5 Bilgi Çağında İnsan Kaynaklarının Kurumlardaki Stratejik Önemi

Günümüz dünyasında kurumların birbirlerinin özelliklerini ve ürünlerini eskiye nazaran çok daha kolaylıkla taklit ve ikame edebilmesi, sürdürülebilir rekabet yarışında ayakta kalabilmeyi mümkün kılabilmek için şirket stratejilerinde değişikliğe gidilmesi gerektiğini göstermiştir. Artık kurumlar verimlilik artırma çalışmalarının ötesinde değer ve fark yaratma çabaları üzerine yoğunlaşmıştır (Eroğlu, a.g.m).

Bilgi çağının oluşumuyla gelen yeni strateji yaklaşımı ve insan kaynakları yönetiminin stratejik tarafını öne çıkarmak için ortaya atılan “stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı” bu alandaki uygulamalarda mevcut eksikliklerin giderilmesi konusunda olumlu yönde girişimler yapılmasına sebep olmuştur (A.g.m).

2.12.6 Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Faaliyetleri

İnsan kaynakları yönetiminin faaliyetleri özetle aşağıdaki gibi sıralanabilir (A.g.e. s.64):

- i. Kurumun stratejik hedeflerine ulaştırılması,
- ii. Çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi,
- iii. Kurum yapısına yönelik çalışmalar,
- iv. İşe alım sürecinin gerçekleştirilmesi,
- v. Personelin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve giderilmesi,
- vi. Çalışanların değerlendirilmesi,
- vii. Uygun çalışma ortamının hazırlanması,
- viii. Kurumun geliştirilmesi ve verimliliğinin artırılması,
- ix. Uyumlaştırma ve çatışma durumlarında çözüm yollarının bulunması.

2.13 BİLGİ ÇAĞINDA (DİJİTAL ÇAĞ) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÖNEM KAZANAN KONULAR

Küreselleşme, değişim, farklılaşan rekabet algısı, yeni strateji yaklaşımı ve işgücünün değişen yapısı ve tüm bunların yansımasıyla meydana gelen yeni kurumsal yapı insan kaynakları yönetiminde de yeni kavramları, algıları ve uygulamaları gündeme getirmiştir. Bu uygulamalar arasında başlıcaları; yetenek yönetimi, iletişim, bilgi yönetimi, liderlik uygulamaları ve yaratıcılık yönetimidir. Tez çalışmasına araştırma konusu olan dijital insan kaynakları uygulamalarının yetenek yönetimine olan etkisini daha yakından irdeleyelim:

2.13.1 Dijital Çağ Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Yeri, Görevleri, Önemi

Bilginin ve teknolojinin hızla gelişmesiyle ortaya çıkan dijital çağa geçiş sürecinden en önemli yönetim kademelerinden biri olan İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışı çerçevesinde bir uyum süreci başlatılmalı ve bununla birlikte insan kaynakları yönetimiyle bilgi çağının entegrasyonu sağlanmalıdır. Bu geçiş durumunda İnsan

Kaynakları Yönetiminin fonksiyonları olan kariyer yönetimi, motivasyon, eğitim ve geliştirme, planlama, performans değerlendirme, personel seçme ve yerleştirme, ücret ve ödül yönetimi gibi süreçlerin en etkin ve en doğru şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle tüm fonksiyonlar ayrı ayrı incelenerek bir planlama yapılmalıdır.

Tüm bunların dışında internet ortamının tam içine doğan ve “dijital yerliler” olarak da adlandırılabilen Z kuşağı yavaş yavaş iş hayatındaki yerini almaya başlamış hatta önümüzdeki birkaç yıl içinde aktif olarak görev alacak ve iş hayatının dinamiklerini değiştireceklerdir. Diğer kuşaklardan çok daha farklı beklentilere ve öğrenme stillerine sahip olan bu yeni kuşak, ortasına doğdukları ve yetiştikleri çağ gereği dijital süreçlere de son derece hakim olmalarıyla şirketleri zorunlu bir dönüşüme sürüklüyorlar. Araştırmalar gösteriyor ki X, Y ve Z kuşaklarını birarada tutmayı ve çalışabilmelerini sağlayacak şirketler kazançlı çıkacaklar ve gelecekte ayakta kalmayı başarabileceklerdir. Bu sebeple özel ve kamu tüm kurumların organizasyonel yapılarını, yetenek ve insan kaynakları stratejilerini dijital dönüşüm doğrultusunda adapte etmeleri gerekmektedir (Deloitte, Küresel İnsan Kaynakları Trendleri Raporu, 2017). 2017’de yapılan araştırma sonuçlarına göre Dünya’da şirketlerin yaklaşık yüzde 60’ı, Türkiye’de ise yaklaşık yüzde 50’si İK yapılarını dijital ve mobil uygulamalar doğrultusunda tekrar tasarlıyor. Teknolojinin son noktalarından biri olan yapay zekayı ise şirketlerin yüzde 30’u kullandığını belirtirken, Türkiye’de bu konuda henüz bir gelişme yaşanmamıştır.

Kısacası, dijitallik furyası tüm dünyayı etkisi altına almaktadır ve iş dünyası da etkiden payına düşeni alacaktır. Gerek küreselleşme gerekse tamamen farklı bir kuşak olan Z kuşağının iş dünyasına girişi bu alandaki tüm dinamikleri değiştirmeyi ve yeniden tasarlamayı öngörüyor. Tabii ki bu konuda şirketlerde ki en büyük görev insan kaynakları yönetimine düşüyor. İnsan kaynakları yöneticileri ve ekipleri gerçekleşen tüm değişimleri göz önünde tutarak İK uygulamalarını buna göre şekillendirmek durumundadırlar. Dijital çağın (bilgi çağı) İK uygulamaları üzerindeki yarattığı değişimi, bu durumun yetenekleri çekmeye etkisini ve gereksinim duyulan değişimin en büyük etkenlerinden biri olan Z kuşağını inceleyeceğiz.

2.13.2 Z Kuşağı

Günümüz dünyasında her şey çok hızlı değiştiği, bir önceki gün sahip olduğumuz cep telefonlarının ertesi gün üst modeli çıktığı için barındırdığı özellikler eskimekte ve bu yüzden yeniliğini kaybetmektedir. Tıpkı teknolojinin yaşadığı bu denli hızlı değişim gibi kuşak kavramını belirli bir dönem insanı için vurgulamada kullanmak da böylesine hızlı olmakta ve bu iş oldukça karmaşık bir hal almaktadır. Tıpkı Y kuşağında olduğu gibi Z kuşağı tanımında da hangi yıllar arasında doğanlar için kullanıldığı konusunda bir fikir birliğine henüz varılamamıştır. Z kuşağı ile kesin olarak varılan bir fikir birliği var ise o da teknolojinin hayatın tam ortasında olması, özel yaşama girmesi ve lüks olmaktan çıkıp herkes için ihtiyaç haline gelmiş olmasıdır. Yapılan farklı çalışmalara göre ulusal yayınlarda; 2000-2020 yılları arasında dünyaya gelen ve gelecek şeklinde nitelendirilen (Adıgüzel, 2014: 174); 2003 yılı ve sonrası doğanlar olarak tanımlanan Z kuşağı (Ayhün, 2013: 102); dünya literatüründe Tulgan'ın (2013: 1) çalışmasına göre 1990 lı yıllarda doğup 2000 lerde büyüyen nesil olarak tanımlanmış, Levickaité (2010: 172), Pozzulo (2013: 63) ve Akar (2015: 38) deki çalışmalarında bu tanımın aynısını savunmuştur. Kısaca toparlamak gerekirse; 1990 lı yılların başında, teknolojinin kalbinde doğan ve büyüyen, genel olarak özgürlükçü, seçici ve girişimci ruhlu olan; iş hayatında ise örgüt bağlılığı zayıf, sonsuz kariyer anlayışına sahip, mobilitayı, esnekliği, düşük hiyerarşiyi ve iş-özel hayat dengesinin korunduğu bir yerde özgürce çalışmayı arzulayan, seven ve yaptıkları iş ile övünmeyi tercih eden iş dünyasına adım atan en yeni nesildir.

2.13.2.1 Z Kuşağının Özellikleri

Z kuşağını kendinden önceki kuşaklardan ayıran en önemli unsur, teknolojinin daha önce hiç olmadığı kadar özel yaşamla iç içe geçmesi ve önceki dönemlere nazaran çok daha yüksek bir hızla ilerleme kaydediyor olmasıdır. Öyle ki bu yeni nesil için IGeneration, İnternet Kuşağı, Bir Sonraki Kuşak ve Ağ Kuşağı gibi adlandırmalarda kullanılmaktadır (Levickaité 2010: 173). Dünyadan zevk alma hissiyatına düşkün olan Z kuşağı; teknolojiyi hızla kavrayan, yapılması gereken işlerini kısa sürede bitirmekten hoşlanan (Ayhün 2013: 102), çoklu görevlerin üstesinden kolaylıkla gelebilen (Micoleta 2012: 1) bir kuşaktır. Z Kuşağının diğer olumsuz özellikleri arasında, takım oyuncusu olmaktan zorlanması (Akar 2015: 39), çevreye ve karşısındaki insanlara ani çıkışlar yapabilme potansiyeli ve saldırgan davranışlar sergilemesi (McNeil 2012: 1) sayılabilir. Bununla birlikte bu neslin bireyleri teknolojinin ve insan gelişiminin ulaştığı son nokta

olmasından dolayı; çok zeki, kendine odaklı ve verilen bilgiyi çok hızlı algılayıp üretebilen insanlardır (Akar, 2015: 39). Peterson (2014: 1) a göre bu kuşak dünyayı farklı bir noktaya taşımak istiyor, Y kuşağına göre çok daha girişimci ruhlara sahipler; Y kuşağındaki bireylere nazaran sıklıkla bağımsız olarak çalışmayı tercih ediyorlar ve ekonomik durumlar hakkında daha çok endişe duyuyorlar. Kemp (2014: 1)' e göre bu yeni nesil kendinden öncekilere göre hayata karşı daha realist yaklaşan, iyimser ve teknolojinin gelişimi sayesinde gelecekte karşılımlarına çıkacak fırsatların farkındalığı içerisindedir. Bu kuşak önemli olaylar hakkında çok düşünmemekle birlikte yüksek derecede mobiliteden, evrensel değerlerden ve sanallaştırmadan etkilenen ilk küresel nesildir (Micoleta 2012: 1).

2.13.2.2 Z Kuşağının İş Yaşamından Beklentileri

Öncelikle bilinmesi gerekir ki; iş yaşamından beklenti ifadesinden kasıt; bireyin bağlı bulunduğu kurumun kendisine ne sağladığıdır; başka bir deyişle çalışan değer önermesinin nasıl olduğuyla ilişkilidir. Bunlar iş ortamından, yönetimden, çalışma sürelerinden ve yöneticilerden beklentiler ve sağlanan kariyer imkanlarıdır.

Önceki yürütülen çalışmalarda kurumların insan kaynakları birimlerinde hep dört ana kuşağın bulunduğu söylenir. Gaziler, The Baby Boomers, X kuşağı ve Y kuşağı... Ancak günümüzde artık özellikle Gaziler kuşağının yaşlılık sebebiyle emekli olmasından dolayı boşalan pozisyonları 20li yaşlara girmiş ve iş dünyasına adım atmaya başlamış olan Z kuşağı doldurmaktadır.

Yukarıda da bahsedildiği üzere her dönemde, her bir kuşağın değerleri, karakteristik özellikleri farklılık gösterdiği gibi profesyonel yaşamlarında da iş hayatından beklentileri farklı olmuştur. Dünyanın böylesine değişime uğradığı bu ortamda ve teknolojinin neredeyse saniye başı geliştiği bu devirde son kuşak olarak kabul edilen Z kuşağının da iş ile ilgili kendine özgü değerleri ve beklentileri bulunmaktadır.

Özellikle insan kaynakları birimi bünyesinde her kuşaktan bireyi barından işletmelerdeki yöneticiler “Baby Boomers” ve X kuşakları hakkında bilgi sahibi iken Y kuşağı hakkında kayda değer bir yol kat etmişlerdir. Fakat Z kuşağı hakkında gerek akademik yazında gerekse örgütsel anlamda daha çok soru işareti bulunmaktadır. Bu boşluklar Z kuşağının iş yaşamına iyice yerleşmesi ve iş dünyasında daha çok boy

göstermesi ile ve bu kuşak üzerine yapılacak kavramsal ve görgül çalışmaların artmasıyla kapatılacaktır. Genel olarak Z kuşağının iş dünyasından beklentileri sıralanırsa;

- i. İş ortamında ve çalışma saatlerinde esneklik; mümkünse mobilite,
- ii. İş –özel hayat dengesi
- iii. Hiyerarşik yapının yerine çok organik örgütlenme sistemi,
- iv. Hem dikey hem yatay kariyer olanağı,
- v. Verilen işlerde monotonluktan uzak, yaratıcılık ve teknolojinin entegre edildiği görevler,
- vi. Anlamlı ve tatmin edici görevler,
- vii. Başarısının çalıştığı saatlerin uzunluğundan ziyade yaptığı iş ve ortaya çıkardığı ürün ile değerlendirilmesi
- viii. Maddi tatmin kadar manevi tatmin de sağlayan fırsatlar ve getiriler,
- ix. Takım çalışmasından daha çok bireysel çalışmayı tercih ettikleri için bireysel ofis ortamları
- x. Teknolojik ekipmanlar (Bilgisayar, internet vb.) kendilerine temin edildiği sürece iş dünyası adına bu kuşaktan daha verimli sonuçlar alınabilir.

Ayrıca, şirketlerin kişileri değil, kişilerin şirketleri hatta işleri seçtiği günümüzde, kişilerin kurumlarına olan ve gittikçe zayıflayan bağlılıklarından dolayı azalan kariyer döngüsü kurumların gerçekleşmesini istediği bir durum değildir. Bunun önüne geçmek için, bu kuşağın yukarıda sıralanan beklentilerinin haricinde, bir önceki bölümde anlatılan yetenek yönetimi anlayışı benimsenmeli, özellikle çalışanı elde tutma stratejileri hayata geçirilmelidir.

2.14 DİJİTALLEŞME SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DEĞİŞEN FONKSİYONLARI VE YETENEKLERİ ÇEKMEYE ETKİSİ

Dünya büyük bir dijital dönüşümün kapısını aralarken düşük yetenek arzı ve doğru yeteneklere olan yüksek talep tüm dünyada sektörleri ve şirketleri etkisi altına alıyor. Günümüzde demografik değişimler, yenilenen iş modelleri, dijitalleşme ve rekabet anlayışında gerçekleşen değişimler şirketleri sürekli olarak sahip oldukları yetenekleri gözden geçirmeye ve eğer gerekiyorsa güncelleme yapmaya itmektedir. Durum bu şekilde olunca *yetenek savaşları* giderek kızışıyor. Yetenek kıtlığının büyük etki ettiği

yetenek savaşları ortamında yetenek bulmak, cezbetmek ve elde tutmak da doğal olarak zorlaşıyor. Bu nedenle yeni ve üstün yetenekleri çekmek için şirketlerin insan kaynakları stratejilerini çağa ve yeni nesile uygun olarak dönüştürmesi ve her zamankinden çok daha yenilikçi bir kimliğe bürünmesi şarttır.

Artık şirketler işgörenlerini yönetirken kısa vadeli yönetim anlayışından uzaklaşarak kurumsal ilerlemenin olmazsa olmazı çalışanların gelişiminin sürekli desteklendiği bir ortama geçiş yapmak zorundadırlar. Hiç şüphesiz ki değişim kolay bir süreç değildir ve yetenekleri cezbetmede, işe alımda, geliştirmede ve sonrasında elde tutabilmede yepyeni stratejilere ihtiyaç vardır. Bu sebeple dijital çağda bilgi yönetimine geçiş sürecinde en önemli yönetim anlayışlarından biri olan İnsan Kaynakları Yönetimi sisteminin dijital çağa uyum süreci başlatılmalı ve bununla birlikte bilgi yönetimi anlayışının adaptasyonu sağlanmalıdır. Bu süreçte İnsan Kaynakları Yönetiminin fonksiyonları olan kariyer yönetimi, motivasyon, eğitim ve geliştirme, planlama, performans değerlendirme, personel seçme ve yerleştirme, ücret ve ödül yönetimi gibi fonksiyonların en etkin ve en uygun şekilde değerlendirilmesi ve yeni nesil yetenekleri cezbedebilecek nitelikte olması gerekmektedir. Bu nedenle tüm fonksiyonlar ayrı ayrı incelenerek bir yol haritası çizilmelidir.

3.14.1 Bilgi Yönetimi Sürecinde Çalışan Motivasyonu Anlayışı

Günümüzde sertleşen rekabet koşullarıyla birlikte beşeri sermayelerin değeri de artmış, bu sermayeler sürdürülebilir rekabette kilit bir unsur haline gelmiştir. İnsan kaynaklarının değer önermesinin yükselişiyle insana verilen önem de artmış ve bu da motivasyon kavramını ortaya çıkarmıştır. Günümüzde şirketler, belirledikleri stratejik hedeflerine ulaşabilmek adına çeşitli üretim unsurlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu unsurlar içinde en önemli olanı ve şüphesiz en zor kontrol altına alınanı emek unsurudur. İnsan emeği, diğer üretim faktörleriyle bir araya gelerek işletmenin stratejik hedeflerine katkıda bulunur. İş dünyasının kritik ve karmaşık bir görünüm arz ettiği sanayi-ötesi çağda, çalışanlara iş ortamını ve çalışmayı benimsetmek ve bu bağlamda örgütsel performansı arttırmayı denemek yöneticiler için en öncelikli gündem maddeleri arasındadır.

İş görenlerden arzulanan performansı alabilmek için en uygun motivasyon yöntemlerinin uygulanması gerekmektedir. Motivasyon (güdüleme), alanyazında

interdisipliner ve kompleks konular arasında sayılmaktadır. Günümüzde insan kaynağının hızla artarak önem kazanması sonucunda yöneticilerin insan davranışlarının nedenlerini algılama ve en uygun motivasyon yöntemlerine karar verme konuları üzerinde yoğunlaştıklarını gözlemlenmektedir. Motivasyon sürecini nitelerken aşağıda ifade edilen üç önemli unsur göz ardı edilmemelidir:

- i. Bireyi bir davranışta bulunmaya zorlayan ya da davranışa yol açan güç,
- ii. Davranışın belli bir yönde ilerlemesini sağlayan güç,
- iii. Bir davranış ortaya çıktıktan sonra, bu davranışın korunması ve sürdürülmesini sağlayan güç.

Örgütün sektörü, yer aldığı pazar, faaliyet alanı her ne olursa olsun çalışanın motivasyonu ile yakından ilgilenmek zorundadır. Çünkü motivasyon ile performans birbirlerinin tamamlayıcısı iki faktördür. Motivasyonu sağlanamamış, mutsuz çalışanlar asla yüksek performans gösteremez ve kuruma arzu edilen katkıyı sağlayamazlar. İşverenler maddi ve manevi tatmin sağlayarak hem çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak hem de onların mutlu olmasını sağlamak durumundadır. Kurumsal başarı ve bağlılık ancak böylelikle sağlanabilir.

Kurumlar stratejik hedeflerini ulaşabilmek için bireysel hedefleri de dikkate almalıdırlar. Bireysel hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için kişilerin motivasyonu oldukça önem arz eden ve başarıyı tetikleyen bir faktördür.

Yapılan araştırmalara göre, dijital dünya insanlarını motive eden en önemli ve birincil etken kişilerin daha fazla sorumluluk üstlenip problemleri çözerek aşama kaydetmenin verdiği haz ve tatmin duygusudur. Ne kişinin şirkette yaptığı bir işten ötürü takdir edilmesi ne de bu başarısından dolayı ekstra ücret ile ödüllendirilmesi gibi diğer motivasyon faktörleri, bilgi işçileri için problemleri kendi kendilerine çözerek olumlu sonuçlar almasıyla yaşadıkları mutluluk ve motivasyonun yerine geçememektedir. Bu bağlamda, belirlenen net hedefler doğrultusunda kişilerin daha fazla sorumluluk alarak, hedeflere kendi uğraşlarıyla ulaşmaları için teşvik etmek ve cesaretlendirmek gerekmektedir. Hiyerarşik yönetim anlayışının yerini lider olmayı başarabilen yöneticiler ve daha fazla sorumluluk üstlenmiş, saptanan stratejik hedef ve kriterler doğrultusunda kendi kendini organize edebilen ekipler almalıdır. Tam motive ve yüksek

performans gösteren bir ekibin oluşması ve üretkenliğin verimliliğinin artması açısından self-organization anlayışı önemli yer tutmaktadır.

Bilgi işçilerinin motivasyonunun sağlanmasında bireysel tatmin duygusu, çalışanın sorumluluk almasıyla ilişkilendirilmektedir. Dijital dünya çalışanları ancak kendilerini başarılı ve sorumluluk sahibi hissettikleri ortamlarda mutlu ve motive olabilirler. Çalışan motivasyonu için maddi tatminin gereken şekilde yapılmasının yanı sıra, yetki devri ile manevi tatminin de sağlanmalıdır. Genellikle kişilerde bilgi yönetimi uygulamalarında motivasyonu pozitif yönde etkileyen faktörler, sahip oldukları potansiyeli ortaya çıkarabilme imkanının sunulması, bilgi işçilerine verilen görevleri stratejik yönlendirme ile yerine getirebildikleri bir çalışma ortamının oluşturulması, verilen görevi başarıyla gerçekleştirmenin verdiği tatmin ve bunun yanında ücret artışı, prim, bonus gibi maddi kazanımlar olarak sayılabilir. Kurumların insan kaynakları yönetimleri bu öğeleri dikkate alarak stratejilerini belirlemeli ve çalışanları bilgi yönetimi doğrultusunda motive edecek girişimlerde bulunulmalıdır.

2.14.2 Bilgi Yönetimi Sürecinde Personel Seçme ve Yerleştirme

İstenilen özelliklere sahip çalışanların araştırılması ve seçilmesi, bir kurumun ayakta kalması ve gelişimi bakımından son derece önem arz eden bir insan kaynakları etkinliğidir. Hızla artan rekabet yarışı ve yetenek savaşları sonucunda iş dünyasında yaşanan en köklü farklılaşmalardan biri de yetenekli işgörenlerin kurum bünyesine kazandırılması olmuştur. Fakat bu noktada yalnızca kurumların beklentileri değil aynı zamanda kişilerin beklentileri de önemli farklılıkların oluşmasına zemin hazırlamıştır. Özellikle Y ve Z kuşağı yetenekleri artık kendilerini geliştirebilecekleri, beceri ve yetkinliklerini çeşitlendirerek artıracabilecekleri ve kariyer imkanı yakalayabilecekleri kurumları tercih etmeye başladılar.

Kurumlar artık daha uzun vadeli olarak düşünmektedirler. Bu durum işe alım politikalarına da yansımaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri işe alım yaparken şirketin anlık ihtiyaçlarından ziyade gelecekte olması muhtemel ihtiyaçlarına odaklanmış durumdadırlar. Ayrıca maliyet açısından da şirketler artık yanlış işe alımdan kaynaklı maliyetlerle karşı karşıya kalmak istememektedir. Tüm bunların yanı sıra doğru olmayan ve yetersiz seçme ve yerleştirme politikalarının sonucunda yaşanan hızlı iş gücü devri sebebiyle ortaya çıkan maliyetler üretkenlikteki sekme, müşteri kaybı, gelir

oranındaki azalma, kurumda çalışan mevcut personellerin motivasyonlarındaki düşüş gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır (Isukapally 2006, s.3.). Bu doğrultuda yüksek potansiyelli, yaratıcı ve katmadeğer yaratabilecek kişileri kuruma çekebilmek, bu kişilerin içinden en yetenekli olanını seçmek ve bu yetenekleri doğru noktalarda istihdam edebilmek seçme ve yerleştirme sürecinin olmazsa olmaz unsurlarıdır.

İşe alım uygulamaları genellikle hem literatürde hem de pratikte benzer biçimde yürütülmektedir. Öncül basamaklar aday havuzu oluşturma, mülakat, eliminasyon ve seçme-yerleştirmedir. Alt basamaklar ise; doğru bir platformda iş ilanını yayınlamak, pozisyon için yapılan başvuruları görüntülemek, seçilme potansiyeli olan aday havuzunu oluşturmak, havuza alınan adayların bilgi ve referanslarını kontrol etmek, her bir aday ile bire bir görüşme yapmak ve iş için en uygun adayı belirlemektir. Sürecin etkin şekilde yürütülmesi ve her bir basamağın eksiksiz uygulanmasındaki amaç doğru yere doğru yeteneği yerleştirebilmektir.

Dijital çağ kuşağının teknolojiyle olan yakın ilişkisi işe alım süreçleri için teknoloji kullanımını bir zorunluluk haline getirmiştir. Buradaki esas amaç, potansiyel adayları bir araya getirebilmek, adaylar ile yakın ilişkiler kurarak adayların ilgisini çekmek ve çalışan marka değerine katkı sağlayarak yetenekleri cezbetmektir. Bu çift yönlü süreçte kişiler sosyal platformlara yönelerek kurumları yakın takibe almakta, hem de kurumlar çeşitli zenginleştirilmiş içerik ve ilanlar yayınlayarak üstün yetenekli bireylerin ilgisini çekmeyi kolaylaştırmaktadır. İşe alımda ve uzun vadede yetenek havuzu oluşturmada ilk aşama olan ilan ve çalışan marka değeri pazarlama oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Bu konuda yapılan bazı çalışmalardan edinilen sayısal verilere göre (Swallow 2011);

- a. 2011 yılında kurumların yüzde 89'u bunu işe alım için kullanmıştır. Bu kurumların yüzde 50'lik bir kısmı sosyal işe alım yatırımlarını artırmayı düşünmektedir.
- b. Dünya genelinde 14,4 milyon kişi sosyal platformlar aracılığıyla iş sahibi olmuştur.

Kurumlar Twitter, Facebook, LinkedIn ve online kariyer siteleri gibi oldukça yaygın olarak kullanılan sosyal mecralara ek olarak kendi şirket portallarını de oluşturmada ve yetenek havuzlarını bu portal üzerinden de oluşturmaya devam etmektedir. Yetenek

savaşlarının yaşandığı bu yüzyılda kurumlar için hayati önem teşkil eden sosyal medya, işveren markası yaratmakta da oldukça büyük bir paya sahiptir. Sosyal medya yalnızca işe alım aracı olarak değil, kurum kültürünün, sahip olduğu değerlerinin, vizyonunun, misyonunun ve sunduğu imkanların dış çevreye pazarlanması açısından da ciddi katkı sağlar. Sanayi toplumunun personel yönetimi yaklaşımları ile özellikle dijital dünya çocukları olan Y ve Z kuşağının ilgisinin çekilememesi ve Y-Z kuşağının teknoloji ile bağının gün geçtikçe kuvvetlenmesi sonucu yetenek yönetimi sürecinin başarıyla yönetilebilmesi için üstün yetenekli ve potansiyelli bu kuşakların bireylerini cezbetmek için teknoloji ve sosyal medya kullanımının kurum içine yerleştirilmesi kaçınılmazdır.

Özellikle çalışan markası yaratmanın önemli neticelerinden biri olan, çalışanların bir elçi misyonu üstlenerek buldukları her ortamda ve sosyal mecralarda kurumu temsil etmeleri, kurum hakkında verecekleri bilgiler kurumların pazarlanmasında ve yetenekli bireyler için cazibe merkezi haline gelerek üstün yeteneklilerin kurum bünyesine kazandırılmasında oldukça önem taşıdığı söylenebilir.

İşe alım sürecinde gazete ilanları, kariyer fuarları gibi farklı uygulamalar da bulunmaktadır. Fakat günümüz dijital dünyasında bu uygulamaların gerek maliyet gerek zaman gerekse geniş kitlelere erişilebilirlik açısından yetersiz kalmaktadır. Çünkü esas amaç üstün yetenekli çalışanları mümkün olan en kısa sürede kuruma kazandırmaktır. Bu bağlamda yetenek havuzlarının oluşturulmasına ve işe alım süreçlerinin uygulanmasına destek veren işe alım danışmanlık firmaları gibi outsource uygulamalar da tercih edilebilmektedir.

İşe alım sürecinde en yetenekli bireylere hızlıca bulabilmek ve kuruma çekebilmek adına yararlanılan bir diğer kaynak ise “arkadaşını getir” programlarıdır ve böylelikle yetenek havuzu iç referans yoluyla oluşturulmaktadır. Kurum çalışanlarının dışarıdan arkadaşlarını önerebilecekleri bu uygulama kazan-kazan mantığıyla oluşturulmuştur. İşe alınan bireyi öneren çalışan kurumdaki ödül kazanırken, kurum da bu sayede hem yetenek havuzunu genişletmekte hem işe alım maliyetlerini düşürmekte hem de zamandan tasarruf etmektedir.

Yetenekli bireylerin bulunmasında ve cezbedilmesinde yukarıda anlatılan unsurlar etkili olduğu gibi, yetenekli bireylerin işe alım sürecini daha verimli yürütebilmek için işe alım uzmanlarına bazı değer önermelerin de bulunulabilir (Atlı 2012 s.171-178);

- i. Yetkinlik bazlı mülakatlara öncelik vermek,
- ii. Mülakatı yapacak olan kişileri eğitmek ve takibini yapmak,
- iii. İşe alım sürecini merkezileştirmek,
- iv. İşe alımda elektronik sistemlerden faydalanmak,
- v. Yetenekli adayların özelliklerini analiz etmek,
- vi. İşe alım sürecinde bütçe ve belirlenen stratejiye hakim olmak.

Özellikle yetkinlik bazlı mülakatlar ve bununla birlikte değerlendirme merkezlerinin yapılması oldukça büyük önem taşır. Değerlendirme merkezi uygulamasının bir parçası olarak görülen yetkinlik bazlı mülakatlar, kurumun ve pozisyonun gerekliliklerinin ölçülmesinde ve adayın söz konusu pozisyona ne derece uygun olduğunun saptanmasında etkili olmaktadır. Burada adaylarla yüz yüze ve birebir görüşmeler yapılarak, işe alım uzmanı tarafından adaya bir takım davranışsal sorular yöneltilmektedir. Böylelikle hem kurumun sahip olmak istediği yetenekten beklenilenin, hem de kurum kültürüne uyumluluğunun derecesinin ölçülmesi imkanı doğar. Örneğin;

- a. Müşteri odaklılık: Müşterilerin ihtiyaçlarını nasıl karşıladığınıza dair somut bir örnekleme bulunabilir misiniz?
- b. Takım çalışması: Birlikte çalıştığınız ve verilen görevi yerine getirmekte güçlük yaşayan bir ekip arkadaşınıza verdiğiniz desteği gösteren bir örnek verir misiniz?
- c. Liderlik: Takım ruhunu oluşturmak ve yaşatmak için neler yaparsınız? Örneklendirebilir misiniz?

Bu tarz mülakatlarda adayın tecrübeleri somut örneklerle anlaşılırken, diğer taraftan kişinin kısa ve uzun vadede kariyer hedefleri anlaşılabilir.

Değerlendirme merkezlerinin temel amacı bireylerin davranışlarının çeşitli teknikler kullanılarak ölçülmesidir. Hem işe alım sürecinde hem de mevcut personelin performanslarının doğru bir şekilde yönlendirilerek geliştirilmesinde başvurulmaktadır. Değerlendirme merkezlerinde mesleki kişilik envanterleri, yetkinliğe dayalı mülakatlar, yetenek testleri, simülasyon uygulamaları, role play egzersizlerinden yararlanılmaktadır. Tüm bu uygulamalar adayın gerçekten ilgili işe uygun bir yetenek olup olmadığının tespitinde kolaylık sağlamaktadır. Özellikle kurumların yetenekleri kendilerine

çekmeleri konusunda, bu yöntemle başvurulmasındaki esas amaç kişinin o andaki performansının tam olarak ölçülememesi ve pozisyon ile ilgili ‘‘potansiyel’’ tespitinin yetkinliklerin kullanılmasıyla yapılabilir hale geliyor olmasıdır (Fulmer ve Cogner 2004, s.17-18).

Dış kaynaklara başvurularak yapılan işe alımların paralelinde etkin yetenek yönetimi ile işe alımın iç kaynaklar vasıtasıyla da gerçekleştirilebileceği ve insan kaynakları uzmanlarının bu sistemlerden yararlanarak çalışan marka değerine önemli oranda katkı sağlayabileceği de ifade edilmektedir.

2.14.3 Eğitim ve Geliştirme

Bilginin öneminin ve değerinin giderek arttığı günümüz dijital dünyasında hem bireysel hem de örgütsel bazda etkinlik ve verimlilik bakımından eğitim ve geliştirme faaliyetleri öne çıkmaktadır. Yapılan bir takım araştırma sonuçlarına göre; eğitim ve geliştirme organizasyonları bireysel ve örgütsel başarıda aktif rol oynamaktadır ve bu sebepten ötürü kurumlar bu konuya daha fazla hassasiyet göstermeye başlamışlardır.

Özellikle hızla globalleşme süreci sonucunda artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek, insan sermayesinin önemini bir kez daha gözler önüne seriyor olmakla birlikte, tam motive, kuruma bağlılığı yüksek ve üstün yetenekli insan kaynağına sahip olmak, iş dünyasında fark atmanın en önemli unsurlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim bir örgütün rekabet gücünü artırmak için vazgeçilemez uygulamaların başında gelmektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yer verilmeden, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili gerekli yetkinliklerini, bilgi ve becerilerini kuvvetlendirmek bununda ötesinde örgüt performansını artırmak olanaksızdır.

Kişilerin eksikliklerini doğru tespit etmek ve bunların giderilmesine yardımcı olmak için uygun eğitimlerin verilmesi gereklidir. Eğitim, bir nevi değişim sürecidir. Özellikle maliyet, pazardaki artan rekabet, hızla değişen finansal durumlar, karlılık oranındaki düşüş ve teknolojik gelişmeler sürekli öğrenmenin gerekliliğini ve önemini göstermektedir.

Her geçen gün değişen ve gelişen dünyamızda bireylerin mevcut yeteneklerini ortaya çıkarmaları ve geliştirebilmeleri için kurumların bu durumu değişim yönetimi olarak ele alarak, çalışanlarını eğitmeleri ve pozisyonlarının gerekliliklerini yerine getirirken ayrıca

yenilikçi ve inovatif düşünceler üretebilmelerini de sağlamalıdır. Hangi açıdan değerlendirildiği farketmeksizin her anlamda fayda sağlayan eğitim ve geliştirmenin genel olarak yararları şöyle sıralanabilir (Uyargil ve diğ.2009, s.167):

- i. Ürün veya hizmet üretimini artırmak,
- ii. Çalışanlara işin ve örgütün gerektirdiği teknik ve davranışsal yetkinlikleri kazandırmak veya artırmak, bunun beraberinde ise performansı yükseltmek,
- iii. Kurumdaki işleri baştan uca yürüten, kalite ve verimlilik odaklı çalışanlar meydana getirerek kontrol, denetim sorumluluğu ve hata oranlarını azaltmak,
- iv. Kurumun marka değerini yükselterek iş gücü devir hızını azaltmak ve yetenekli çalışanları elde tutabilmek,
- v. Çalışanların kapasitelerine göre sorumluluklarını artırarak hem motivasyonlarını artırmak hem de iş gücü maliyetlerinden tasarruf etmek,
- vi. Çalışanları geliştirerek kariyerlerinde ilerleme imkanı sunmak.

Günümüzde şirketler gelirlerini artırmayı hedeflerken aynı zamanda giderlerin maliyetini de minimuma çekme çabası içerisinde. Eğitim ve geliştirme uygulamaları her ne kadar birçok fayda sağlıyor olsa da bir gider kalemi olarak yer alan bu uygulamalar için eğitim planlamasının çok iyi ve amaca yönelik yapılması, sonucunda maksimum verim alınması gerekmektedir. Aksi takdirde tüm insan kaynakları uygulamaları için desteği büyük önem taşıyan üst yönetim tarafından bu uygulamalara olan inanç ve destek gün geçtikçe azalabilir. Etkili bir planlama yapılabilmesi için ise genel bağlamda aşağıdaki süreç yürütülebilir:

- i. Eğitim ihtiyacının tespit ve analiz edilmesi: Kurumun belirlemiş olduğu hedefleri ve stratejileri gerçekleştirebilmek için hazır hale gelmesi
- ii. Eğitime hazırlık: Eğitim programının tespit edilen ihtiyaçlar doğrultusunda içeriğinin hazırlanması, kullanılacak kaynakların ve yöntemin belirlenmesi, eğitim sonunda beklenenin ne olduğunun tespiti
- iii. Eğitimin uygulanması: Eğitim içeriğinin çalışanlar ile paylaşılması, eğitime katılım daveti gönderilmesi ve çalışanların eğitime katılımının gerçekleşmesi
- iv. Eğitimin değerlendirilmesi: Stratejik hedeflere ulaşma yolunda eğitim uygulamalarının ne derece katkı sağladığının ölçülmesi

Bir eğitim ve geliştirme sürecinin başarılı olabilmesi için öncelikle kurum, iş ve çalışan unsurlarını kapsayan detaylı bir eğitim ihtiyaç analizi yapılmalıdır. Çünkü ancak bu sayede uygulamalar amacına ulaşır ve eğitimin verimliliği artırılabilir. Kurumlar bunun için genellikle çalışan profilini analiz etmekte, eğitim ve gelişimin örgütsel performansa katkısını ve bu tip yatırımların geri dönüşünü incelemektedir. Özellikle yetenekli çalışan eksikliği yaşayan şirketlerin sürekli eğitimi benimseyerek bu eksikliği iç kaynaklardan tamamlamaya çalışmaları, gelişim yatırımı yapılan çalışanları takipte tutumaları ve adım adım analiz yapmaları büyük önem taşımaktadır.

Eğitimin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması noktasında uygulama aşaması da önem arz eder. Günümüzde birçok farklı eğitim yöntemi uygulanmaktadır. Kurumlar bütçelerine, ihtiyaçlarına ve beklentilerine göre bu uygulamaları çeşitlendirmektedirler. İçinde yaşadığımız yüzyılın bizlere sunduğu en önemli nimet olan teknoloji sayesinde gerçekleştirilen elektronik eğitimler de düşük maliyet açısından kurumların tercih sebebi olmaktadır. Aslına bakılırsa kurumlar gelişim süreçlerini kişilerin ilk işe başladıkları andan itibaren oryantasyon eğitimleri kapsamında hayata geçirmektedirler.

Maliyet ve sürdürülebilir rekabet unsurları dikkate alındığında yetenekli çalışanların sürekli gelişim içerisinde olmaları gerekliliği ve gelişimlerinin takibi önemli bir hal almaktadır. Kurumlar performans değerlendirme, değerlendirme merkezi, pozisyonun gerektirdiği bilgi, beceri ve yetkinlikler, kurumun kişiden beklentileri gibi durumların detaylı analizini yaparak yetenekli çalışanlarına özel programlar ve uygulamalar düzenlemektedir. Oryantasyon programları, rotasyon, koçluk, mentorluk ve lider yetiştirme programları gibi uygulamalar öne çıkmaktadır.

Oryantasyon programları yüksek potansiyelli üstün yetenekli adayları kuruma çekebilme ve bağlılıklarını oluşturmada bir etkidir. Bu yönteme günümüzde şirketler tarafından yaygın olarak başvurulmaktadır. Oryantasyon eğitimlerinin temel amacı kurum kültürünün, vizyonunun, misyonunun, çalışma koşullarının, yapılacak işlerin tanımlarının ve detayının, iş esnasında kullanılacak araç ve malzemelerin yeni katılan çalışanlara aktarılmasıdır. Yapılan doğru bir oryantasyon eğitimi sonrası yüksek potansiyelli çalışan kurumun temel hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için izlenen yolu, bu yolda kendisinin üstlenmesi gereken rol ve sorumlulukları, kurum kimliğini öğrenir.

Böylelikle yeteneklerin hem adaptasyon süreci azalarak hızla yüksek performans sergilemesini hem de daha ilk günlerden gerçek bir kurum algısını oluşturarak yetenekli çalışanların bağlılığının artırılmasına, elde tutulmasının kolaylaştırılmasına katkı sağlar.

Ancak tüm bunların paralelinde özellikle bilgi toplumunun içine doğan dijital çağ çocukları Y-Z kuşağı sürekli bilgiyi almaya açık ve meraklı durumdadırlar. Fakat bunu yaparken de bilgiye en kısa yoldan ulaşabilecekleri hızlı sistemler görmek isterler. Kurumlar açısından da bakıldığında küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmek için sürekli öğrenen, bilgiyi ürüne dönüştürebilen, bilgiye nasıl ve nerden ulaşabileceğini bilen çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır ve bu sebeple de bireylerin eğitimleri oldukça önemlidir. Ancak bunu yaparken maliyeti, bütçeyi, zaman tasarrufunu da göz önünde bulundurmamak zorundadır. İki tarafında isteklerine bakıldığında eğitim ve geliştirme için seçilecek olan en doğru ve karlı yöntemin elektronik öğrenme olduğu gerçeği karşımıza çıkmaktadır. Elektronik öğrenme sayesinde hem kurumlar mekan, zaman, maliyet gibi unsurlardan tasarruf edecek hem de dijital çağın çocukları doğalarına uygun bir yöntemle eğitim ihtiyaçlarını karşılayabilecektir. Elektronik öğrenme, bir uzaktan eğitim anlayışı ve kendi kendine öğrenme sistemidir. Elektronik öğrenme, elektronik ortam aracılığıyla, çoğunlukla da bilgisayar kullanarak öğrenmeyi kapsar. (Erdal, 2004: 60-61). Kurumlarda elektronik öğrenmenin sağladığı faydalar kısaca şöyle özetlenebilir:

- i. Çalışanların gelişimi için son derece önemli bir işleve sahip olan eğitim uygulamalarında hem kuruma hem de eğitimi alan çalışanlara zaman ve bütçe tasarrufu sağlanır,
- ii. Organizasyonun planlanmasında karşılaşılan eğitmen organizasyonu, eğitim ekipmanları ve eğitim alan kişilerin katılım durumunun takibi gibi zorluklara karşı organizasyonu düzenleyenlere operasyonel kolaylık da yaratmaktadır,
- iii. Elektronik eğitim, klasik sisteme oranla daha kısa süreli ve daha sık zaman dilimlerinde gerçekleştirilebildiğinden gelişim faaliyetlerinin sürekliliğini sağlarlar. Gerekli görüldüğü noktalarda, eğitimler üzerinde rahatlıkla güncellemelerin yapılması ve yaygınlaştırılması kolaylaşır.
- iv. Elektronik ortamda hazırlanan eğitimi alan çalışanlar, diledikleri hemen her platformda (evlerinden veya elektronik bağlantı sağlanan herhangi bir yerden) eğitimi tamamlayabilmektedirler. Bu durum, en değerli hazine olarak adedilen, zamanla kıyasıya bir yarış halinde olunan günümüzde büyük bir artıdır. Aynı

zamanda lokasyonel esneklik, çalışanlar bakımından seyahat, ulaşım zorlukları, işveren tarafından ise buna dayalı maliyetlerin düşürülmesi açısından avantaj ortaya koymaktadır.

Kurumlarda entellektüel sermaye ve çalışanların sürekli eğitimi ve gelişimi konuları en önemli insan kaynakları fonksiyonlarından biri olarak kabul edilir. Bu gelişim faaliyetlerinin her birini değişen ve gelişen şartlarda, ulusal ve uluslararası standartlarda takip etmek ve güncel kalabilmek, bu alandaki hıza ayak uydurabilmek insan kaynakları ekiplerinin en zorlandıkları noktalardan birisidir. Ancak elektronik eğitim kullanılması bu konuda da büyük bir artı sağlayacak ve ulusal-uluslararası gelişmeleri takip etmeyi daha kolay kılacaktır. Çünkü erişim hızlı ve etkindir.

Sonuç olarak, dijital çağın en büyük nimetlerinden olan interneti, online ortamları eğitim ve gelişim süreçlerine entegre etmek kurumlara her açıdan fayda sağlamaktadır. Kurumlar zamandan, mekandan ve bütçeden tasarruf ederken aynı zamanda sürekli gelişen ve eğitilen personelin yaşadığı tatmin duygusu dış çevrede işveren markası yaratmayı kolaylaştıracak ve böylelikle dijital çağın üstün yetenekli çocuklarını cezbetmek ve elde tutmak kolaylaşacaktır.

2.14.4 Performans Yönetimi

Günümüz iş dünyasında en önemli yönetim uygulamalarından biri de performans yönetimidir. En genel tanımıyla performans yönetimi, kurumun belirlemiş olduğu stratejik hedeflere ulaşılmasında katkı sağlayan çalışanların katkıları oranında ödüllendirildiği ve başka stratejik planların yapıldığı bir aşamalı bir sistemdir. Bu sistem performans değerlendirme, eğitim, kariyer planlama, organizasyonel gelişim gibi süreçleri içermektedir.

Kurumlar yıllık stratejik planlamalarını yaparken hedeflerinin ve performanslarının bu plan ile koordine hale getirmektedir. Performans yönetimi kurum stratejileri, iş planları, gelişim, toplam kalite yönetimi gibi önemli süreçlerle bağdaştırılmakta aynı zamanda yetkinliklerin geliştirilmesi, iş tasarımı ve değerlendirmesi, ücret ve ödüllendirme sistemi ve çalışan bağlılık/motivasyon uygulamaları ile bütünleştirilmektedir (Öztürk 2009, ss. 77-93).

Bu derece önem arz eden bir sürecin doğru uygulanabilmesi adına farklı yöntemler geliştirilmiştir. Daha önceki kısımlarda da ayrıntılı olarak bahsedildiği gibi birçok geleneksel, bilindik performans değerlendirme uygulamaları bulunmaktadır.

Ancak dijital çağ etkisi her konuda kendisini gösterdiği gibi performans değerlendirme sistemlerine de etkimiştir. Dijital çağda uygulanan elektronik performans yönetimi; kişinin ve/veya takımın performans verilerinin toplanması, saklanması, analizi ve raporlanması için görsel, işitsel, bilgisayar sistemleri gibi elektronik araçların kullanılması şeklinde tanımlanabilir (Phillips vd., 2008: 199-200). Genel olarak elektronik performans yönetiminde izlenecek aşamalar şu şekildedir:

Performans değerlendirme sürecinin başlatılması: Mevcut dönemde, kurum stratejilerinin ve dönemsel hedeflerin belirlenmesiyle “Performans Değerlendirme Süreci” ni açıklar. Sürece uyum ve sisteme ilişkin gerekli bilgilendirmeler yapılır. Form ve iletişim kanallarına yönelik hazırlıklar yapılır.

Performans değerlendirme formlarının oluşturulması: Tüm çalışanların performans değerlendirme formlarına erişebilmesi ve bireysel değerlendirme sürelerinin belirtilmesiyle sürecin işleyişinin düzenli bir şekilde ilerlemesi hedeflenir. Kişiler geçmiş döneme dair kendisi ile ilgili performansını objektif olarak değerlendirerek olumlu/olumsuz durumlara yönelik karşılıklı görüşmelerde kendini daha iyi ifade etme şansına sahip olabilir. Formu onaylayarak birinci amire iletir.

Formların birinci amire iletilmesi: Formların birinci amire iletilmesi aşamasında gerekli koordinasyonu sağlar. Değerlendirilenlerin formlarını inceler, kendi görüşlerini oluşturur ve ön görüşmeye hazırlık yapar. Değerlendirilene vermek istediği mesajları belirler. Değerlendirilenin sonuçlara göre nasıl yönlendirilebileceğini, gelişim ihtiyacı olan alanları saptar. Geçmiş döneme ait hedeflerdeki durum/performans ile değerlendirme yaparak diğer dönem hedeflerini oluşturur.

Karşılıklı görüşme: Karşılıklı görüşmeler için en uygun ortamların oluşturulmasını sağlar. Görüşmelerin düzenli ve belirlenen akışa uyumlu gerçekleştirilebilmesi için görüşme trafiğini regüle eder.

İlk aşamada değerlendirilene görüşmek üzere davet eder. Görüşmeye başlarken, kişinin kendisini rahat hissetmesi için rahatlatıcı bir başlangıç konuşması yapar ve kişinin konuşmaya başlamasını sağlar. Hemfikir olduğu görüşleri ve olumlu performansla ilişkin bakışını anlatır. Görüşmenin zamanında ve yapıcı bir tutumda gerçekleşmesine önem verir. Olumlu ve olumsuz performanslara ilişkin somut örnekler göstererek iletişimi daha kolay kılmaya çalışır. Kişinin gelişimine yönelik hedef ve yönlendirmeleri açıkça ortaya koyar. Kendi fikir ve söylemleri üzerinde ısrarcı ve katı

bir tavır yerine, düşük performansın sebeplerini ve çözüm yöntemlerini kişiyle birlikte arar. Bir sonraki dönemin hedeflerinin belirlenmesinde karşı tarafın görüş ve önerileri önem taşır. Değerlendirme sonucu, geliştirilmesi gereken noktalar ve gelecek dönem hedefleri konularında ortak bir alanda birleşilir. Görüşmeyi özetleyerek, olumlu ve olumsuz yönlerden çıkarılması gereken notları netleştirerek, değerlendirilen kendisinden beklentileri ile ilgili hedeflerinin de ortaya konulmasıyla görüşme sona erer. Değerlendirilmesi yapılan kişi görüşmede kendini savunma ihtiyacı hissetmemeli bunun yerine karşı tarafa nasıl daha net ifade edebileceğini ve karşı tarafın ne anlatmaya çalıştığını düşünmelidir. Performansı ile ilgili görüşlerini bildirirken somut örnekler üzerinden açıklamalar yapmalıdır. Gelişimine katkı şansı yakalayabileceği nitelikte bir görüşme olmasını hedefler ve yöneticisinden beklentilerini açıkça ortaya koyar. Görüşme sonucunda ise bir sonraki dönem için belirlenecek hedefler karşılıklı anlaşma içerisinde belirlenerek, form onaylanır ve birinci yöneticinin onayına sunulur.

Birinci yöneticinin değerlendirmesi: Görüşmede değerlendirilen kişi ile anlaşmaya vardıkları performans değerlendirme sonuçlarını formda kendisi için ayrılan kısma girer. Görüşme sırasında üzerinde hemfikir olunan ve değerlendirilen kişi tarafından sisteme girilen gelecek dönem hedeflerini kontrol eder ve formu onaylayarak ikinci yöneticinin onayına sunar.

İkinci yöneticinin değerlendirmesi: İkinci Yönetici doğrudan kendisine bağlı birinci yöneticilerin, kendi ekipleri ile yaptıkları görüşmelerin performans yönetim sistemine ve uygulama sürecinin gereklerine uygunluğunu ve sürecin kalitesini kontrol eder. Birinci yöneticilerin ekipleri/çalışanları ile uyumunu, performans değerlendirmelerinin adil ve katma değer sağlayan nitelikte gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini sorgular. Bu süreç sayesinde ikinci yöneticiler ekiplerindeki diğer yöneticilerin yönetsel kabiliyetleri hakkında önemli oranda fikir sahibi olurlar. Değerlendirme sonuçlarının analizi sonrasında hem geçmiş dönem formunu onaylayarak bu süreci bitirmiş olur, hem de bir sonraki dönem hedeflerine dair formu onaylayarak hedefleri geçerli kılmış olur. Farklı görüşleri olması durumunda her iki formu da sistem üzerinden reddedebilir ve özellikle dikkat çekilmesini veya özen gösterilmesini düşündüğü konular varsa ilgili açıklama alanında açıkça belirtir. Böyle bir durumda form değerlendirilen kişiye geri döner ve birinci yöneticiye bilgilendirme maili gönderilir.

Performans ve kariyer yöneticiliğinin sonuçları değerlendirilmesi: Sonuçları ortaya çıkan performans değerlendirme puanlarının skala üzerinde konumlandırılmasından sorumludur. Bu noktada Performans ve Kariyer Yöneticiliği birimler bazında konumlandırmaların dengeli bir şekilde dağılmasına önem verir. Değerlendirme sonuçlarının analiz edilmesi, analiz sonuçlarının ilgili sistemlerle ilişkilendirilmesi ve üst yönetime sunulması kısımlarından sorumludur. Değerlendirme süreci sonunda “öz değerlendirme toplantısı” gerçekleşir. Süreçte aksayan, eksik tarafların, memnuniyetsizlik yaratan alanların ve risklerin saptanması sağlanır. Bu saptamalardan yola çıkılarak uygulamaya yönelik ne tür iyileştirmelerin yapılabileceği planlanır. Değerlendirme sonuçları; diğer insan kaynakları sistemlerine veri oluşturur (Kariyer Yönetim Sistemi, Ücretlendirme ve Prim Uygulamaları, Eğitim Sistemi, Expat Sistemi).

2.14.5 Kariyer Yönetimi

Kariyer bireylerin yaşamları boyunca devam eden bir süreçtir. Daha genel bir ifadeyle kariyer; maddi varlık, saygınlık, statü, başarıma hevesi, daha iyi ve kaliteli bir yaşam şekli, bireyin yaşam boyu karşısına çıkan fırsatlar, ödüller, terfiler, şeklinde tanımlanabilir. Kariyer, insanların kişisel hedefleri doğrultusunda kendi iş yaşamını denetlediği, planladığı ve kontrolde tuttuğu bir süreçtir ve bu süreçte kişinin doğru adımlar atması onun daha başarılı olarak hedefe ulaşmasını etkileyen çok önemli bir unsurdur. Geleneksel kariyer anlayışı, kişinin belli bir çalışma süresi boyunca kurumda ulaşabileceği hiyerarşik basamakların önceden belli olduğu bir yapıya karşılık gelmektedir. Literatürde kariyer konusu incelendiğinde, “sınırsız” (boundaryless) ve “çok yönlü” (protean) kariyer olmak üzere iki farklı perspektifinin gelişerek dikkat çektiği görülmektedir. Sınırsız kariyer, psikolojik ve fiziksel bağlamda değişkenliğe açık olan, başka bir ifadeyle örgütsel kariyerin özelliklerini taşımayan bir kariyer yönelimini tanımlamaktadır. Sınırsız kariyer, kariyer açısından tek bir kuruma bağlılığı değil çok sayıda iş değiştirmeyi içermektedir. Çok yönlü kariyer ise, kişinin kendi kendini yönlendirdiği, bireysel hedeflere yönelik olan, hayatın evrelerini bir bütün olarak ele alan ve para, terfi, güç gibi objektif başarılarından öte psikolojik anlamda başarıya kilitlenen bir kariyer yönelimidir.

Bilgi çağına geçiş ile birlikte her şeyin değiştiği gibi insan profilleri dolayısıyla da çalışan profilleri de değişmiştir. Dijital çağ insanları artık geleneksel ömür boyu kariyer anlayışından sıyrılmış, işverenlerin onlar için çizmiş olduğu kariyer basamaklarını

reddederek kendi kariyer planlamalarını ve stratejilerini belirlemeye başlamışlardır. Bu çağda çalışanlara daha fazla sorumluluklar yüklenerek, onlardan bilgiyi üretmeleri ve kullanmaları beklenmektedir. Bununla birlikte insanların bir merdivenin basamaklarını sırasıyla çıkar gibi ilerlediği belli sınırlar dahilinde başarıya ulaşmayı öngören geleneksel insan kaynakları yönetimi anlayışı tarihin tozlu raflarındaki yerini almıştır.

Yeni nesil işçi-işveren ilişkilerinde ortada garanti edilen herhangi bir kariyer yoktur. İlişkilerin odak noktası, kurumsal bağlılıktan öte işçi-işveren arasındaki karşılıklı çıkarların gözetilmesi durumudur. Kuruma uzun süreli bağlılık göstermiş çalışanlar için bile, süreçleri veya kurumu revize etmeye yönelik çalışmalar sonrasında görevlerine aynen devam edebileceklerinin veya terfi almalarının garantisi verilmemektedir. Yeni düzende eski çalışanlar işletmeyi arka kapıdan terk ederken, taze kan olarak nitelendirilen yeni çalışanlar ön kapıdan girmektedir. Eski düzen anlayışında olan bazı imkan ve teklifler yeni düzende kendine yer bulamamış hatta değişime uğramıştır. Eski anlayışa göre çalışanın kuruma gösterdiği sadakat, uyum, güven ve verdiği katma değer taahhüdü karşılığında işveren de kişiye devam etme, terfi olanağı, eğitim ve gelişim, sorunlarla karşılaştığında çözümü ile ilgilenme gibi teklifler sunmaktaydı. Yeni anlayışta bu durum çalışanın fazla mesai, artan sorumluluklar, geniş yetenekler ve gelişime tolerans teklifine karşılık işletme yüksek maaş, performans ödüllendirme ve işine devam etme güvencesi teklifi olarak değişmiştir.

Günümüzde kurumlar kariyer yönetimi sistemlerini bir teşvik yöntemi olarak kullanıp, bireylerin kurum içindeki davranışlarını desteklemektedirler, böylelikle çalışanların motivasyonu yükseltilirken, kurumda kaynaklarını en etkin şekilde kullanmış olmaktadır. Kurumlar işe alım sürecinden başlayarak kariyer yönetimi anlayışından faydalanmakta, işe alınması düşünülen adayın kariyer hedeflerini anlayıp, kurumdaki kariyer yönetim ilkeleriyle uyum gösterip göstermediğini, pozisyonun adayın beklentileriyle ne derece örtüştüğünü analiz etmeye çalışmaktadırlar.

Kurumlar kilit pozisyonlara atama yaparken adayların kariyer hedeflerini de göz önünde bulundurmaya durumundadırlar. Çünkü kişiler kurum tarafından yönetsel ya da daha farklı pozisyonlara direkt olarak getirildiğinde verimsizlik, isteksizlik, buna bağlı olarak performans düşüklüğü ve tıpkı yanlış işe alım uygulamalarındaki gibi ekstra maliyet gibi sonuçlar ortaya çıkarabilir. Bu nedenle kurumların insan kaynakları yöneticilerine

atamaların yapılmadan önce potansiyel kişilerin kariyer hedeflerinin ve taleplerinin iyice analiz edilmesi, anlaşılması ve bilinmesi gerektiğini tavsiye edilmektedir.

Kurumların kariyer yönetimlerine özellikle son yıllarda ciddi anlamda destek olmaları aslında, kariyer yönetimi anlayışının ana ilkelerinden biri olan “bireylerin kendi kariyerlerini yönetmesi” ne karşıtlık göstermektedir. Günümüzde birçok işletme çalışanlarına “kendi kariyerinizi yönetin” mesajı vermektedir fakat bu mesaj çalışanlar tarafında kurumun kişilerin kariyerlerine ilgi göstermemesi şeklinde algılanmakta ve yetenekli bireylerin farklı kurumlara gitmesiyle sonuçlanabilmektedir. Çalışanların kariyerlerinin takip edilmesi, kariyer basamaklarının çizilmesi, her bir basamağa ulaşmak için sağlanması gereken minimum şartların tanımlanması kişilerin hem performansına hem de kurumsal bağlılıklarına olumlu anlamda katkı sağlamaktadır. Son dönemlerde ise kurumun geneline hitap eden, şeffaf, güçlü iletişim ve takibi barındıran kariyer yönetim sistemleri öne çıkmaktadır.

İçinde yaşadığımız teknoloji çağının önemli bir getirisi olan sosyal araçların kullanımının yaygınlaşmasıyla kurumlarda iç iletişim etkinliklerini arttırmak adına farklı farklı iç iletişim portalleri kullanılmaktadır. Bu portallerde herkesin görebileceği kariyer basamakları ve bu kariyer basamaklarını çıkmış olan kişilerin başarı öykülerine yer verilmektedir. Kariyerlerine önem veren çalışanlar için bu tarz destekleyici manevi unsurlar, maddi unsurlara nazaran çok daha fazla motive edici ve kıymetlidir (Greenhaus ve diğ. 2010, s.405).

Dijital çağ ve sürekli gelişim-değişim kapsamında insan profilleriyle birlikte değişim gösteren kariyer algısı ve kariyer yönetim sistemlerinin önem kazanmasıyla günümüzde insan kaynakları uzmanları adeta birer kariyer danışmanı rolüne bürünmüş ve bireysel kariyer danışmanlığı vermeye başlamışlardır. Bu danışmanlık çerçevesinde kişilere iş seçimi konusunda yardımcı olmak, kendileri için daha uygun bir işe geçiş yapmalarını sağlamak, kariyerlerinde ilerlemeleri için gerekli yetenek ve becerilerinin geliştirilmesini sağlamak ve iş veya özel hayatındaki sorunların çözümlerinde yardımcı olmaktadır. Bu tarz yatırımların maliyet anlamında işletme bütçesine yansımaları bilen kurumlar üstün yetenekli ve yüksek potansiyelli çalışanlarına bireysel kariyer danışmanlığı fırsatı sunmaktadır. Onlara mentor veya koç tayin ederek ve onlar için bireye özgü kariyer gelişim planları tasarlayarak gelişimlerine katkı sağlayarak geleceğin liderlerini yedeklemeyi de başarmaktadırlar. Sonuç olarak kişilerin kariyer

yönetimleriyle yakından ilgilenilmesi ve kariyer gelişimlerine katkı sağlanması üstün yetenekli bireylerin kuruma kazandırılmasında özellikle de kariyer anlayışı gelenekselden çok daha farklı olan dijital çağın yetenekli çocuklarından oluşan çalışan kitlesi üzerinde etkilidir.

2.14.6 Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme Sistemi

Bir işletmenin faaliyetleri kapsamında bir yandan karlılığın yükseltilmesi, işletmenin devamlılığının sağlanması gibi amaçlar güdülürken diğer yandan bazı bireysel hedefler söz konusu olmaktadır. Bu bireysel hedeflerin başında çalışanların işletmeye sağladığı katkılar karşılığında aldığı ücret gelmektedir. Ücret genel olarak kullanılan iş gücü karşılığında ödenen bedel olarak tanımlanır.

Her çalışan bünyesinde bulunduğu kuruma yetenekleri, bilgisi, becerisi oranında farklı katkılar sağlar. Bunun karşılığında ise adil olabilecek bir ücret almayı bekler. Kurumlarda kişilere bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanacakları ve gösterebilecekleri ortamlar hazırlarken, kar ederek çalışanlarına başarıları oranında eşitlikçi bir yaklaşımla belirli ücretler ödemek durumundadırlar. Bunun yanı sıra rekabetin yüksek olduğu bazı ülkelerde ve pazarlarda ise özellikle yetenekli ve üstün potansiyelli iş gücünü elde tutabilmek adına daha yüksek ücretler ödenebilmektedir.

Geleneksel sistemlerde yapılan işler ücret politikalarının oluşturulmasında ve uygulanmasında referans noktasını oluşturmuştur. Bu ücret politikalarının düzenlenmesinde ilk adım kurumdaki her bir pozisyon için değer biçilmesidir. Bu değer pozisyonun kurum içi değerine veya pazar ortalamasına göre belirlenmektedir. Kişinin bu işe tayin edilmesine bağlı olarak her bir kişi belli ücret sınıflarına yerleştirilir ve bu sınıf içerisinde belirlenmiş ücret sırasına göre ödeme yapılır.

Son yıllarda geleneksel ücret yönetimi anlayışı yerini bilgi ve beceriye dayalı ücret yönetimi anlayışına bırakmıştır. Bu anlayışın temelinde yatan mantık kişinin yaptığı işin çokluğundan ziyade bilgi ve yetenekleri ve bunları ne oranda kullanıp ürüne dönüştürebildiğinin ölçülmesidir. Ücretlendirme politikaları da kişilerin bu durumları baz alınarak oluşturulur. Yani işgücüne değil beceri ve yeteneklere bedel ödenir. Aynı şekilde ücret artışı da yine bilgi, beceri ve yeteneklerin artırılmasına doğrudan bağlıdır. Bu durum kişiyi öğrenmeye ve gelişmeye teşvik eder. Çalışanlar maddi yönden tatmin olurken kendilerini geliştirerek manevi tatminde yaşamış olmaktadır.

Sistemin bir diğerk önemli hedefi de öğrenme eylemini sürekli hale getirmektir. Ödüllendirme sisteminin en önemli sonuçlarından biri olan öğrenmenin sürekliliğinin sağlanması durumu işletmeler açısından çok büyük bir artı değer taşıyor olsa da finansal açıdan oluşacak yük dikkate alındığında her öğrenmenin ödüllendirilemeyeceği de malumdur. Dolayısıyla sistemde sınırları belirlenmiş olan öğrenme seviyeleri ödüllendirilir ancak farklı alanlara yönelik öğrenmenin takdir edilmesi ve zaman zaman küçük finansal değer taşıyan ödüllerle desteklenmesi mümkündür.

Kurumlarda çalışanların bilgiyi yaratmaya, elde etmek için katkı sağlamaya, geliştirmeye ve paylaşmaya yönelik faaliyetlere faydalı olması hedefleniyorsa bu tip davranışlar tespit edilmeli ve ödüllendirilmelidir. Ödülden kasıt mutlak surette parasal değildir. Çalışanları motive edecek, onlara kendilerini önemli hissettirecek bir takım destekleyici unsurlar kullanılabilir.

Özellikle içinde bulunduğumuz bilgi toplumu insanının iş-kariyer-motivasyon anlayışından yola çıkılacak olunursa rekabet üstünlüğü sağlamak için ödül sistemlerinin etkin kullanımı son derece önemlidir. Çünkü günümüzde çalışanlardan daha verimli olmaları ve yüksek performans göstermeleri beklenirken bunu sağlamak için onları tatmin edebilecek bir ücret ve ödüllendirme politikası kurmak olmazsa olmaz bir durum haline gelmiştir.

Buna ek olarak ödüllendirme sistemlerinin doğrudan ücret ile bağlantılı olmadığı bir alan olarak düşünce ödüllendirme sistemleri sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Kişinin düşünmesine, yaratıcı fikirlerin ortaya atılmasına, işletmenin süreçlerine dahil edilerek kendisini önemli hissetmesine ve sonucunda da ödüllendirilmesine yol açan düşünce ödüllendirme sistemleri yeteneklerin ortaya çıkarılmasında, elde tutulmasında ve potansiyellerinin ürüne dönüştürülmesinde aktif rol oynamaktadır. Bu sayede hem iş süreçlerinde iyileştirme yapılması hem de maliyetlerin düşürülmesi mümkün kılınmaktadır.

3. VERİ VE YÖNTEM

Son yıllarda dünya gerek sosyal gerek ekonomik olarak dijital teknolojilerin öncülük ettiği büyük bir değişime şahitlik ediyor. Hemen her toplum bu dijital etkinin çekim alanına girmiş durumda ve bu sebepten içinde bulunduğumuz yüzyıl ‘‘Dijital Çağ’’ olarak adlandırılıyor. Bu yeni dönem sadece sosyo-ekonomik normları değiştirmekle kalmıyor, iş dünyası penceresinden bakıldığında çalışanlarında dijitalleşmiş olduğu görülüyor. Mevcut çalışanların dijitalleşmesi bir tarafa, teknolojinin ve bu dönüşüm çağının tam ortasına doğmuş olan Z kuşağı yavaş yavaş iş dünyasındaki yerini almaya başlıyor. Kısacası, şirketler artık yalnızca İK uygulamaları ve yetenek yönetimini yürütmenin yeterli olmadığını, bu fonksiyonların dijital çağ ve dijitalleşmiş toplumlara entegre edilmesi gerektiğini fark etmeye başlıyor.

Çalışmamızın bu bölümünde İstanbul ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren büyük ölçekli 4 işletmenin dijital teknolojileri ne oranda kullandıklarını ve dijitalleşmenin yetenek yönetimi uygulamaları üzerine etkisi incelenecektir.

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de İstanbul ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren büyük ölçekli beş işletmenin dijital çağ teknolojilerine bakış açılarını ve dijital çağda İK fonksiyonlarının yetenek yönetimi üzerine etkisini İK profesyonellerinin tarafından inceleyerek literatüre katkı sağlamaktır.

Böylelikle teorik bilgilerle reel uygulamaların hangi oranda örtüştüğünü tespit ederek akademik alanyazına ve iş dünyasına katkıda bulunmaktadır.

3.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Dijital çağ furyası tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de etkisini göstermeye başlamış olsa da henüz tam olarak tüm sektör ve işletmelere yerleşmemiştir. Bu nedenle ülkemizde sınırlı sayıda kurumsal ve büyük ölçekli işletmelerde uygulamaya geçmiştir. Bu alanda seçeneklerin kısıtlı olması sebebiyle farklı sektörlerde hizmet veren firmalar seçilerek incelenmiştir. Araştırmanın kapsamı İstanbul ilinde faaliyet gösteren, büyük

ölçekli, dijital teknolojileri dahili iş süreçlerine entegrasyonunu benimsemiş firmalar ve burada çalışan insan kaynakları profesyonelleri ile sınırlandırılmıştır.

Söz konusu firmaların şirket bilgileri ve görüşme yapıları araştırılmaya katkı sağlayan İK profesyonellerinin kişisel bilgileri gizli tutulacaktır. Bu çalışmanın kapsamı bahsi geçen firmaların dijital çağın değiştirdiği İK fonksiyonlarının yetenek yönetimi uygulamaları üzerine etkisidir.

3.3 ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve İnsan Kaynakları bölümü bulunan işletmeler oluşturmaktadır.

Başlangıçta birçok işletmenin İK birimi ile ön görüşme yapılmış olmasına rağmen zaman kısıtı ve özellikle de dijital çağ teknolojilerini dahili iş süreçlerine uygulayan firmaların sayılarının ülkemizde oldukça az olması sebebiyle beş büyük ölçekli kurumsal firma seçilmiştir ve araştırmaya bu firmalarla devam edilmiştir. Araştırmanın örneklemini de İstanbul ilinde faaliyet gösteren bu beş işletmenin İK profesyonelleri oluşturmaktadır.

3.4 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Dijital çağ teknolojilerinin dahili iş süreçlerine entegre edilmesi ve bunun yetenek yönetimi üzerindeki etkisinin incelenmesi uygulaması dünyada az, ülkemizde ise yok denecek seviyelerdedir. Teorik alanda geliştirilmeye açık bu konu üzerinde çalışma örneği neredeyse yok denilebilecek düzeydedir ve yönetsel olarak benzer bir çalışma örneğine rastlanmamıştır. Bu önemli sınırlamalar sebebiyle araştırma örnekleminin İstanbul ilinde faaliyet gösteren büyük ölçekli beş işletmenin insan kaynakları profesyonelleri ile kısıtlı olması sınırlılıklar arasında sayılabilir. Bu sebeple yapılacak değerlendirmeler bir bütüne genellenmemelidir.

Araştırmanın diğer sınırlılıkları, veri toplamada kullanılan yapılandırılmış görüşme tekniğinin nitelikleri, görüşme sonucu elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenilirliği, görüşmeye katılanların araştırma konusu ile ilgili düşünceleri ve sosyal bilimlerde yapılan araştırmalardaki ortak sınırlılıklardır.

Tüm bu sınırlılıklara rağmen araştırmanın sonuçlarının dijital çağda insan kaynakları uygulamalarının yetenek yönetimine olan/olacak etkilerinin anlaşılmasında katkı sağlayacağı beklenmektedir.

3.5 ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİĞİ VE GEÇERLİLİĞİ

Araştırmanın teorik kısmından sonra gelen uygulama kısmında daha önceki bölümlerde açıklandığı üzere İstanbul ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren büyük ölçekli beş firmadan yararlanılmış ve bu firmalarda çalışan İK profesyonelleri ile görüşme neticesinde gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmalarda ilgili evreni temsil edecek seviyede örneklem belirlemek her zaman mümkün olmayacağından nitel araştırma bulgularının genellenmesi oldukça güçtür. (Fraenkel ve Wallen, 2006; Yıldırım ve Şimşek, 2005.).

McMillan'ın (2000) açıklamalarına göre, nitel araştırmalardaki güvenilirlik tanımı nicel araştırmalara nazaran farklılık gösterir. Nitel araştırmalarda araştırmacılar için genellikle önemli olan gözlemin doğruluğudur. Bu sebeple güvenilirlik çalışılan alanda meydana gelen her şeyi veri olarak kaydetmektir. Nitel yöntemlerde, detaylı alan kayıtlarının alınması, ses kayıtlarının tutulması, gerekliyse fotoğraf çekilmesi ve ekip üyeleri tarafından notlar alınması güvenilirliği artırmaktadır.

3.6 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

3.6.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma yöntemi olarak durum çalışması yönteminin çoklu durum türü kullanılmıştır. McMillan (2000), durum çalışmalarını bir ya da daha fazla olayın, ortamın, programın, sosyal grubun ya da diğer birbirine bağlı sistemlerin derinlemesine incelendiği bir yöntem olarak tanımlamaktadır. Durum çalışmalarının avantajları ve dezavantajları kısaca şu şekilde sıralanabilir (Gall, Borg ve Gall).

Durum çalışmasının avantajları:

- i. Alışık olunmayan durumların derinlemesine irdelenmesini sağlar.
- ii. Durum çalışmaları sırasında araştırmacı önceden belirlenen sorulara ve veri toplama yöntemlerine bağlı kalmak zorunda değildir.

- iii. Okuyucunun kendi bulunduğu durumla sunulan durum arasında karşılaştırma yapabilmesine imkân sağlar.

Durum çalışmasının dezavantajları:

- i. Sonuçların genellenebilirliği düşüktür.
- ii. Durum çalışmalarında kurum ya da kişilerin kimliklerini gizlemek zordur.
- iii. Raporlaştırma sırasında bulguların rahat anlaşılabilmesi için yüksek düzeyde gelişmiş dil becerisi gerekir.

Bu çalışmada araştırma yöntemi türü olarak kullanılan çoklu durum durum çalışmasında ise birbirinden bağımsız olgular incelenir.

3.6.2 Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada nitel araştırmalarda en sık başvurulan veri toplama yöntemlerinden biri olan görüşme yöntemi (Geray 2014:150) kullanılarak veriler elde edilmiştir. Görüşme, oldukça esnek bir araştırma aracı olmakla birlikte hatalara ve kişisel eğilimlere açıktır. En önemlisi de güvenilir ve geçerli sonuçlar elde etmek son derece güçtür. Bu durum bu yöntemin dezavantajları arasında sayılabilir. Dezavantajlarının yanı sıra görüşmeci ile katılımcılar arasındaki iş birliğinde en etkili yol olması, katılımcılar ile görüşmeciler arasında dostane ilişkiler kurularak karmaşık ve hassas konuların rahatlıkla ifade edilebilmesi gibi avantajlarından da söz edilebilir (Teaching Clinical Psychology-Using Interviews in Research 2007.).

Görüşmeler kaynakların ulaşılabilirliğine ve araştırmada toplanmak istenen verilerin özelliklerine göre yapılandırılmış, yapılandırılmamış, yarı yapılandırılmış, etnografik ve odak grup görüşmesi olarak tasnif edilebilir (Patton, 1987: 109; Robson, 1993: 230; Wragg, 1994: 272; Gall, Borg ve Gall, 1996: 310; Holstein ve Gubrium, 1997: 113).

Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme rehberi olarak 2017 yılında Camilla Bengtsson ve Moa Bloom (Lund University) tarafından yazılan '*Human Management in a Digital Era*' adlı tezdeki rehberden yararlanılmıştır. Rehberin Türkçe çevirisi iki farklı üniversitede görev yapan iki okutman tarafından tasdiklenmiştir.

Yukarıda referans verilen tezden alınan görüşme rehberi 23 ana sorudan oluşmaktadır ve sorular beş İK profesyoneline yöneltilmiştir. Görüşme bu bağlamda her ne kadar yapılandırılmış bir görüşme profili taşısa da konuşma esnasında gidişata ve verilen cevaplara karşılık sorulan sorularla yarı yapılandırılmış görüşme niteliği taşımaktadır. Görüşme yalnızca, İK uzmanı ve görüşmeci arasında gerçekleşmiş olup, verilen cevaplar eksiksiz ve sistematik bir şekilde not edilerek tamamlanmıştır. İşletmelerin prensipleri doğrultusunda özel istekleri sebebiyle kurum adı, logosu, araştırmaya katılan kişilerin bilgileri gizli tutulmuş, kişileri veya kurumları afişe edebilecek herhangi bir belirteç ifadeden kaçınılmıştır.

3.6.3 Veri Analizi

Araştırma verileri içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Görüşme dökümanları detaylı bir şekilde okunmuş, irdelenmiş ve sonrasında kodlama aşamasına geçilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda bir kod listesi çıkarılmıştır. Çıkarılan kod listesiyle birlikte bir neden-sonuç ilişkisi içerisinde yorumlama yapılmıştır.

4. BULGULAR

4.1 KATILIMCILAR HAKKINDA GENEL BİLGİ

I. Katılımcı: Lisans eğitimini İktisat bölümünde tamamlamış ve İnsan Kaynakları Yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi almıştır. Türkiye'nin önde gelen bankalarından birinde İnsan Kaynakları ve Eğitim Yöneticisi olarak çalışmakta ve dört yıldır kendi kurumunun dışında bazı büyük ölçekli firmalara İK danışmalığı yapmaktadır.

II. Katılımcı: Lisansını İşletme bölümünde tamamlamış ve İnsan Kaynakları Yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi almıştır. İş hayatına bir eğitim ve danışmanlık firmasında İK danışmanı olarak başlamış sonrasında ise sağlık sektöründe hizmet veren ulusal bir kurumsal Medical şirketinde insan kaynakları direktörü olarak çalışmaya başlamıştır. Halihazırda bu görevine devam etmektedir.

III. Katılımcı: Lisans eğitimini Maliye bölümünde tamamlamış ve İşletme bölümünde yüksek lisans eğitiminden dereceyle mezun olmuştur. Yüksek lisans eğitimini tamamladıktan sonra bir liderlik programı eğitimi için yurtdışına gönderilmiştir. Köklü ve kurumsal bir firmada yarı-zamanlı olarak çalışmaya başlamış, akabinde büyük ölçekli önemli firmalarda üst düzey görevler almaya başlamıştır. Halihazırda kurumsal bir pazarlama şirketinde İK direktörü olarak hizmet vermektedir.

IV. Katılımcı: Lisansını Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler bölümünde tamamladıktan sonra 2 yıl boyunca Türkiye'nin önde gelen şirketlerinde İK asistanlığı yapmıştır. Göstermiş olduğu başarısıyla hızla yükselerek uluslararası bir telekomünikasyon şirketinde Değişim Yönetimi ve İnsan Kaynakları Müdürü olarak görev almıştır. Mevcut durumda ise yine uluslararası başka bir telekomünikasyon şirketinde Yetenek Gelişim Direktörü olarak çalışmaktadır.

V. Katılımcı: Lisans eğitimini İşletme bölümünde tamamlamış ve İnsan Kaynakları Yönetimi alanında yüksek lisansını yapmıştır. Çalışma hayatına eğitim sektöründe başlayan katılımcı insan kaynakları alanında 16 yıllık bir tecrübeye sahiptir. Uzun yıllar ülkenin en büyük eğitim kurumlarında İK profesyoneli görevini üstlenmiştir.

Halihazırda yine ülkenin en köklü ve büyük kurumlarından birinde İK direktörü görevini devam ettirmektedir.

4.2 KATILIMCILAR İLE YAPILAN GÖRÜŞMELER SONUCU ELDE EDİLEN BULGULAR

Kurumsal firmalarda çalışan bu beş katılımcı ile yapılan görüşme sonucunda en göze çarpan sonuç ülkemizdeki şirketlerde dijital teknolojilerin dahili iş süreçlerine entegre edilmesi tam anlamıyla gerçekleştirilememiştir. Her firmada insan kaynakları uygulamaları hayata geçirilirken dijitalleşme kavramı henüz benimsenememiştir. Görüşme yapılan katılımcıların 3'ü şirketlerinde dijitalleşme adına gerçek anlamda bir çalışma yapmadıklarını belirtmişlerdir.

“Şu an yapmıyorum”. (K.1).

“İK ile ilgili dijitalleşme çalışmalarını yakından takip etmeye çalışıyorum, ancak departmanda iş yüküm fazla ve bütçem sınırlı olduğu için zorlanıyorum.” (K.2)

“Stratejik Planlama birimi ile ortak çalışmalar yürütülmekte, yeni sistem geçişine çalışmalar devam etmekte.” (K.3)

Her ne kadar dijitalleşme süreçleri konusunda yeteri kadar çalışma yapılmıyor olsa da kurumlar dijitalleşmenin önemli ve gerekli olduğu konusunda hemfikir olmuş durumdadır. Her bir katılımcı dijitalleşmenin hayatı kolaylaştıracağına dair inancını dile getirmiş ve bilgiye ulaşımın rahatlığından bahsetmiştir.

“Teknolojinin her alanda hayatı kolaylaştıracak etkisi olarak düşünüyorum.” (K.1)

“Bilgi kaynaklarının dijital ortama aktarılması ve aynı anda dünyanın her yerinden ulaşılabilir hale getirilmesi. Bilgiye kolay ulaşım.”(K.3)

Firmalar dijital dönüşümü yararlı ve olmazsa olmaz bulmakla birlikte çalışan ve müşterinin uyum sağlama zorluğundan çekindiği ve bunu bir dezavantaj olarak tanımladığı ortaya çıkmıştır.

“Çalışanların uyum süreci, yeni bilgi yeni sistem geçiş süreçlerine adaptasyon eksikliği ve güvenlik açısından zorlukları bulunuyor.”(K.2)

“Ayrıca eski nesillerin bu sürece adaptasyonlarını kolaylaştıracak ve onları sürecin içinde tutacak uygulamaları düşünmek de ayrıca önemli.” (K.1)

Katılımcıların ortak görüşlerine göre dijitalleşme dahili iş süreçlerinde operatif işlerin önemini azaltarak, analitik yetkinlik gerektiren işkolu tanımlarının ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Bu durum çalışan profilinin değişmesi olgusunu da beraberinde getirecektir.

“... operatif işlerin ve düşük yetkinlikteki profillerin azalarak daha analitik yetkinliğe sahip profil ihtiyacının artacağını düşünüyorum.” (K.1).

“..bazı iş kolları otomasyona bağlanacak ve tanımlamalar yeniden şekillenecek.” (K.4)

Dahili iş süreçleri etkilenirken, dijitalleşmeyi gerçekleştirmeye başlayan kurumlara da etki edeceği konusunda ortak bir kanı bulunmaktadır. Katılımcılara göre dijitalleşmeyi başarmak kurumlar için önemli ve değerli. Ayrıca dijitalleşmenin yarattığı fırsatlar rekabet avantajı, verimlilik ve tüm bunlara bağlı olarak çalışan memnuniyetini besleyecektir.

“..önemli ve değerli etkiler sunar.” (K.1).

“Dijitalleşmenin yarattığı fırsatların yakalanması şirketlere hem önemli bir rekabet avantajı hem de verimlilik artışından dolayı çalışan memnuniyetine kadar çok farklı alanlarda fayda sağlamaktadır.” (K.5)

Dijitalleşmenin gerek iş süreçleri gerek kurumlar üzerinde farklılık yarattığını vurgulayan İK profesyonelleri, değişimin yalnızca bu bağlamda kalmadığını, değişen çalışan profili ve çalışma şekilleri, İK fonksiyonları ve yetenek yönetimi uygulamaları üzerinde de etkilere sahip olduğunu ifade etmektedirler.

Katılımcılar dijitalleşmenin insan kaynakları fonksiyonları üzerinde hem olumlu hem olumsuz olarak firmaların ihtiyaçları doğrultusunda farklı şekillerde etki yaptığını vurgulamaktadır. Dijital çağın en büyük getirisi olan teknolojik gelişmeler sayesinde insan kaynakları fonksiyonlarının ve işlerin zaman ve mekandan bağımsız hale geldiğini vurgulamıştır. Katılımcılara göre dijital çağda insan kaynakları fonksiyonlarının en önemli gelişmelerinden birisi online mülakat sistemidir. Çünkü İK uzmanları bu yöntemin kurum için zaman ve maliyet tasarrufu sağladığını, mekandan bağımsız olduğu için en doğru yeteneğe en hızlı sürede ulaşmanın çok daha kolaylıkla mümkün olacağını, buna ek olarak işe alım mülakatına davet edilen aday için de zamandan

tasarruf edildiğini, dijital İK fonksiyonlarını kullanan firmalara karşı genç yeteneklerin çok daha ilgi duyduğu ve onları çekmenin daha rahat olacağını savunmaktadırlar.

“...zaman ve bütçe tasarrufu. İnsan kaynaklarından bir örnekle açıklamam gerekirse, işe alımda eskiden il dışından başvuru yapan bir adayı mülakata davet ettiğimizde kişinin hem yol ücretini karşılıyorduk hem de gelmesi zaman alabiliyordu. Ve görüşme olumsuz geçiyorsa bunların hepsi bir kayıp oluyordu. Ama Skype üzerinden ilk görüşmeyi yaptığımızda en azından ilk görüşmesi olumsuz olan adayları daha kısa sürede elemiş oluyoruz ve hiçbir maliyete katlanmıyoruz.” (K.2)

“Örneğin artık birçok şirkette videolu mülakatlar yapılıyor, bu sistemi kullanamayacak olan kişiler daha en başından eleniyor.” (K.1)

“...dijitalleşmeye ayak uydurabilecek çalışanların işe alımda tercih edildiği bir dönemdeyiz.” (K.1)

“...online mülakat fırsatından yararlanarak zaman ve maliyetten tasarruf etmemizin ötesinde aradığımız en doğru ve uygun yeteneğe mümkün olan en kısa sürede erişebilme şansına sahip oluyoruz.” (K.4)

“İnsan kaynakları fonksiyonlarını dijitalleştiren şirketler genç yetenekler için cazibe odağı olacak,...bu kurumlar sahip olduğu yeteneklerle rekabet avantajı sağlayacaktır.” (K.4)

Görüşmeler sonucunda elde edilen bir diğer sonuçta İK fonksiyonlarının dijitalleşmesinin çalışanlara sunulan eğitim fırsatları konusundadır. Katılımcılara göre online eğitimler zamandan ve mekandan soyutlanmış olduğu için sürekli öğrenmenin oluşumunu sağlıyor ve yeteneklerin gelişimini destekliyor.

“Online eğitimlerin artması kişilerin yeteneklerinin artırılmasını sağlıyor.” (K.1)

“...online eğitim fırsatı sayesinde çalışanlarımız diledikleri zaman diledikleri yerden ve sayı sınırlaması olmaksızın diledikleri kadar eğitime katılabiliyorlar. Böylelikle kendi gelişmelerini destekleyerek kuruma katkı sağlarken, çalışan memnuniyeti ve paralelinde bağlılığını artırmış olmayı amaçlıyoruz. Bu amaç doğrultusunda kurumumuzda bir eğitim teknolojileri uzmanı görev almaktadır.” (K.4)

Katılımcıların ortak olarak dikkat çektiği bir diğer konu ise dijitalleşmenin temel yetkinlikleri değiştirdiği, yetenek tanımının farklı bir profile geçtiği, verileri okuyan, analiz eden sistemlere ve kişilere ihtiyacın arttığı, iş dünyasında yerini alan Z kuşağının

dahili iş süreçlerinde tamamen dijitalleşmeyi tercih ettiği ve bu konularında yetenekleri çekmek ve elde tutmak için bilinen yöntemlerin dışına çıkılması gerektiğidir.

Ayrıca dijitalleşme işlevleri yalnızca insan kaynaklarının çalışanları seçme-yerleştirme, yetenekleri yönetme, elde tutma, eğitime-geliştirme gibi fonksiyonel uygulamalarında hayata geçirmesinde değil aynı zamanda İK profesyonellerinin de işe alınırken arınan özelliklerinin değişeceğine dikkat çekiyorlar.

“Kendini geliştiren ve yenilikleri takip eden adaylar öncelikli olacak. Mesleki deneyimi ne kadar çok olursa olsun, dijitalleşme süreçlerine ayak uyduramayan kişilerin bu alanda iş bulmaları, tutunabilmeleri kolay olmayacaktır.” (K.1)

“...dijital dünyada yetenekleri yönetebilecek İK profesyonellerinin öncelikli olarak dijital dönüşüm anlayışını benimsemiş olması gerekir. Mesleki tecrübe önemli bir nokta fakat içinde bulunduğumuz çağdabir İK profesyoneli için yeterli değil, ..”(K.4)

“... Z kuşağı çocukları hiyerarşik düzeni kabul etmiyor. Kendileri için yönetici değil etkili lider hatta koç arıyorlar. Yeni nesil İK profesyonelleri hızlı ve doğru kararlar alabilen, mevcut ortaya çıkmamış yetenekleri keşfedebilen, dijital toplum çocuklarının heves ve isteklerini anlayabilenler arasından çıkacaktır.” (K.3).

Genel anlamda katılımcılar tarafından dijitalleşmenin yararlı, önemli ve gerekli bir süreç olduğuna vurgu yapılsa da süreçle ilgili çekinceleri olduğunu ve bazı dezavantajların ortaya çıkabileceğini düşündüklerini ifade etmişlerdir. Görüşme yapılan İK profesyonelleri çekincelerini ve dezavantaj olarak gördükleri noktaları şu şekillerde ifade ediyor:

“...personelde aidiyet duygusu yaratmak zor oluyor. Dolayısıyla turnover oranları ne yazık ki artıyor. Yine İK departmanına sahip olan fakat dijital İK süreçlerine tam hakim olamayan yöneticilerin İK departmanından beklentileri astronomik oluyor, bu da İK profesyonellerinin iş yükünü artırırken, motivasyonlarını azaltıyor.” (K.1)

“Dijitalleşme insan gücüne olan ihtiyacı azaltacağı için işsizlik oranının artacağını düşünüyorum.” (K.5)

“Dijitalleşme ile insan odağından uzaklaşan İKY sistemleri kurulması ve bu şekilde yönetilme eğiliminin artması..”. (K.2).

“Dijitalleşen sistemlerde güvenlik konusunu ciddiye almak gerekir. Her bilginin dijital ortamlara aktarılmaya başlandığı günümüzde güvenlik problemini en önemli dezavantaj olarak görmekteyiz.” (K.4).



5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüz iş dünyası koşullarına göz atıldığında, küreselleşmenin yarattığı ortam ile dijital çağın meydana getirdiği sürdürülebilir rekabet ortamı, işletmeleri uzun vadeli düşünmeye ve stratejik kararlar almaya, planlar çıkarmaya mecbur bırakmıştır. Dijital teknolojilerdeki hızlı ilerlemelere paralel olarak bilgiye erişimin kolaylaştığı günümüzde gerek işletmelerin gerek ise çalışanların beklentilerinin farklılaştığı görülmektedir. Bu beklentilerin değiştiği her noktada yönetsel bakış açılarının da değiştiği söylenebilmektedir. Dijital (bilgi) çağı, işgücü profilindeki değişimleri detaylıca incelemeyi gereklilik haline getirmiştir.

Günümüzde kişiler, küreselleşmenin etkisiyle fikirlerini tüm dünya bazında konumlandırmaktadırlar. Dijital teknolojilerin müthiş gelişimiyle birlikte bilgiye ulaşımın kolaylaşması, iletişim araçlarının gelişmesi, kültürlerarası etkileşimleri arttırarak sınırları adeta ortadan kaldırmış ve kişiler yalnızca kendi ülkelerinin değil, tüm dünyanın çalışanları haline gelmişlerdir.

Tüm bunların sonucunda çalışanlar sahip oldukları yetenekleri sergileyebilecekleri ve geliştirebilecekleri ortamları, fırsatları kendilerine sunabilecek olan işletmelerde çalışmak istemektedirler. Değişen çalışan beklentileri ve profili sebebiyle bu süreçte işletmeler yetenekleri kendilerine çekip, onları elde tutmakta zorluk çekmektedirler. İşletmeye çekilmesi planlanan adayların, kuruma ve işe ne derece ayak uydurabileceği ve hangi tür yeteneklerin ve davranış biçimlerinin işletmenin geleceğe yönelik hedefleriyle daha uygunluk gösterdiği üzerinde durulmalıdır. İş dünyası, bu, yüksek performanslı, kendi kendini motive edebilen, doğuştan gelen bir liderlik becerisi gösteren “yetenekleri” işletme bünyesine dahil etmek ya da işletme içinde mevcut yetenekleri keşfetmek için yöntemler geliştirmektedir. Bu noktada işletmeler, insan kaynakları bünyesinde yetenek yönetimi sistemini işletmelerine uyumlandırarak planlamalar yapmaya ve uygulamalar geliştirmeye başlamışlardır.

Ancak yukarıda da bahsi geçtiği üzere son yıllarda toplumlar sosyo-ekonomik olarak dijital teknolojilerin öncülük ettiği büyük bir değişim furyasını yaşamaktadır. Her toplum bu dijital teknolojilerin etkisinin altına girmiş durumda. Hatta bu etkinin boyutu

öyle bir boyuta ulaştı ki içinde bulunduğumuz yüzyıla adını vermiştir: ‘‘Dijital Çağ’’.

Bu yeni dönem yalnızca sosyo-ekonomik dinamikleri değiştirmekle kalmayıp, karşımıza ‘‘Dijital İnsan’’ diye nitelendirilen yepyeni bir insani kimlik çıkarmaktadır. Dolayısıyla iş dünyasının penceresinden bakıldığında iş süreçlerinin beraberinde aslında çalışanlarda dijitalleşmiş oluyor. Mevcut çalışanların dijitalleşme serüvenine kapılması bir tarafa, teknolojinin ve bu dönüşüm çağının tam ortasına doğmuş olan, dijital yerliler olarak da adlandırılan Z kuşağı yavaş yavaş iş dünyasındaki yerini almaya başlıyor. Kısacası oyunun kuralları sil baştan yazılıyor ve bu değişime ayak uyduramayan şirketlerin uzun vadede ayakta kalamayacağı öngörülüyor. İşte bu noktada dijital çağda değişen çalışan profiline yönelik geliştirilen insan kaynakları fonksiyonlarının yetenek yönetimi süreci uygulamalarına entegre edilmesi gerekmektedir. Dijital çağın en somut göstergesi olan teknolojik ilerlemeler dahili iş süreçleriyle uyumlandırıldığı gibi, işe alım, eğitim-geliştirme, performans yönetimi, kariyer yönetimi gibi stratejik insan kaynakları fonksiyonları ile de uyumlandırılmalıdır. Böylelikle beklentileri, fikirleri, bakış açıları kısacası hemen her anlamda farklılaşmış olan dijital toplumun yeteneklerini keşfetmek, cezbetmek ve en önemlisi de elde tutmak kolaylaşacaktır. En doğru yetenekleri çekmek ve elde tutmak hiç şüphesiz ki sürdürülebilir rekabet yarışında üstünlük sağlamakta en önemli sermaye olacaktır. Çünkü maddi ve teknolojik varlıklar diğer işletmeler tarafından kolaylıkla ikame veya kopya edilebilir. Fakat yetenekli insan sermayesi kopyalanamaz, kolaylıkla ikame edilemez. Bu sebeptendir ki işletmelerin en önemli üstünlük sağlama araçları sahip oldukları yetenekli insan kaynağıdır. Kısacası uzun vadede ayakta kalmak ve üstünlük sağlayarak durumunu korumak isteyen şirketlerin öncelikli gündem maddesi işveren markasını yükselterek yetenekler için cazibe merkezi olmaktır. İçinde bulunduğumuz dijital yüzyılda da işveren markasını yüceltmenin en öncelikli kriterlerinden biri de dijital toplum insanların ve özellikle dijital yerlilerin beklentilerini karşılayabilecek dijital süreçleri benimsemiş kurum olmaktır.

Bu tez çalışmasında da dijital çağda insan kaynakları uygulamalarının yetenek yönetimi uygulamaları üzerine etkisinin araştırılması hedeflenmiştir. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren beş büyük ölçekli firmanın İK uzmanları ile yapılan görüşmeler sonucu kurumların ve İK uzmanlarının dijitalleşme ve dijital insan kaynakları fonksiyonlarının yetenek yönetimi uygulamaları üzerine etkisi konusunda ne düşündükleri, bakış açıları

ve reelde gerçekleştirdikleri uygulamalar sorgulanmıştır. Genel olarak her beş kişinin de verdiği görüşmede sorulara verdiği cevaplar benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya dahil edilen firmalar baz alınarak yorumlama yapılırsa, tüm firmalar dijitalleşmenin gerekliliğine, önemine ve faydalı olduğuna inanmakta. Dijital teknolojilerin şirketlere entegre edilmesi ve stratejik insan kaynakları fonksiyonlarıyla uyumlandırılmasının en önemli varlık sermayesi olan yetenekleri çekmede, işveren markasını yükseltmede ve çalışan bağlılığını artırarak turnover oranının düşürülmesinde etkin rol oynayacağını düşünmektedirler. Dijitalleşmenin İKY işlevlerini dönüştüreceğini düşünen katılımcılar, iş süreçlerinin dijitalleşmesinin özellikle zaman ve maliyet tasarrufu sağlayacağını ifade etmektedirler. Ayrıca online platformlar sayesinde zamandan ve mekandan soyutlanan eğitimler ile yeteneklerin kendilerini sürekli geliştirmesine imkan sunacaklarını ve bu gelişiminde şirkete artı olarak dönüş yapacağını düşünmektedirler.

Genel bağlamda dijitalleşme süreci benimsenmiş ve faydalı bulunmuş olsa da ülkemizde şirketler tarafından (özellikle ulusal) uygulama kısmının oldukça sınırlandırılmış durumda olduğu görülmüştür. Büyük ölçekli yerel işletmelerde çalışan üç katılımcının ifadesine göre dahili iş süreçlerinin ve insan kaynakları fonksiyonlarının dijitalleştirilmesi maliyetli olarak görülmekte ve kurum yöneticilerinin ikna edilmesi zor olduğundan konuyla ilgili henüz tam anlamıyla uygulama süreci hayata geçirilememiştir. Fakat uluslararası bir şirkette çalışan katılımcının ifadesine göre bağlı bulunduğu kurum dijitalleşmeyi mali yük olarak değil, geleceğe yatırım olarak değerlendirmekte ve kurum kültürünü de göz önüne alarak uygulama süreçlerini hayata geçirmeye başlamışlardır. Bu durum aslında süreçlerin hayata geçirilmesinde yönetici bakış açılarının ne denli önem taşıdığına bir göstergesidir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Acar A. C., 2007. *İşletmelerde ücret yapısının oluşturulması ve bir uygulama*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Alberts D. S. ve Papp D. S. (ed.), 1997. *The information age: An anthology on its impact and consequences*. I. Volume, Washington DC: CCRP Publications Series.
- Aldisert L. M., 2002. *Valuing people: How human capital can be your strongest asset*. Chicago: Kaplan Professional Company. ss.68. (akt. Dinçer Atlı, 2017, ss.104)
- Akar F., 2015. *Yetenek yönetimi*. İstanbul: İmge Yayınevi.
- Akyüz, Ö. F., 2001. *Değişim rüzgarında stratejik insan kaynakları planlaması*. 2. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Armstrong M., 1990. *Management processes and functions*. Londra: Institute of Personnel Management. (akt. Dinçer Atlı, 2017, ss. 112).
- Atlı D., 2017. *İnsan kaynakları yönetiminin yeni vizyonu yetenek yönetimi*. 3. Baskı, İstanbul: Abaküs Yayınları, ss.5.
- Balcı A., 2005. *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Tekağaç Kitap Basım Yayım. ss.156.
- Baltaş A., 2007. *Ekip çalışması ve liderlik*. 7. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baş T., 2011. *İşveren markası*. İstanbul: Optimist Yayınları ss.132-136.
- Barutçugil İ., 2002. *Bilgi yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil İ., 2004. *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları, ss.86-87.
- Bayraktaroğlu, S., Tunçbilek M., 2006. *Bilgi toplumunda insan kaynaklarının değişen yüzü*. ss. 548. (akt. Kanarya İsmail Daud, 2010. İnsan kaynakları yönetim süreçlerinde bilgi teknolojilerinin kullanım ve e-İK uygulamaları. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, FBE.)
- Berger L. A., Berger D. R., 2004. *The talent management handbook*. New Delhi: Tata Mcgraw Hill.
- Ceyhun Y., Çağlayan M. U., 1997. *Bilgi teknolojileri Türkiye için nasıl bir gelecek hazırlamakta*. Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, ss.4.
- Cheese P. ve Thomas R. J, Craig E., 2008. *Talent powered organization*. USA: Executive Book Summaries.

Chowdhury S., 2001. *Talent era, the: Achieving a high return on talent*. New Jersey: FT Press (Akt. Dinçer Atlı, 2017.).

Dessler G., 2013. *Human resources management*. 13. Baskı, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Drucker P. F., *Kapitalist ötesi toplum*. B. Çorakçı, (Çev.), İstanbul: İnkılap Kitabevi, (orijinal basım tarihi 1993), ss.66.

Drucker P., 1993. *Kapitalist ötesi toplum*. Belkıs Çorakçı (Çev.), İstanbul: İnkılap Kitabevi, ss.32-33.

Düren Z., 2000. *2000'li yıllarda yönetim*. Birinci Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.

Enz J. F., J. J. Phillips, 2001. *İnsan kaynaklarında yepyeni bir vizyon*. Alp Dinç P., (Çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık

Erdal, M., 2004. *Bilişim teknolojilerinin öğrenmedeki yeri ve e-insan kaynakları yönetimi (e-HRM)*. *E-öğrenme: İnsan kaynakları eğitiminde stratejik dönüşüm*. (Ed) Selim Yazıcı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 57-143. (akt. Altan Doğan, 2011. Elektronik insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonları. *Dergi Park*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.).

Eroğlu, F., İrmış, A., 2004. *Yönetim krizlerine karşı yönetim ahlakının yeniden inşası*. Türkiye Günlüğü, Sayı:78.

Fındıkçı, İ., 2000. *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları, ss.6-7

Filiz Akar, 2015. *Yetenek yönetimi*. İstanbul: İmge Kitabevi, ss.37.

Greenhaus J. H., Callanan G. A., Godshalk V. 2010. *Career management*. USA: SAGE Publications Inc. (akt. Yumuşak S., Çoban M., 2012. Kariyer Yönetiminin Motivasyona Etkisi: Bandırma İlçesinde Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 2012, **18**).

Gülsoy T., 1999. *Reklam terimleri ve kavramları sözlüğü*. İstanbul: Adam Yayınları, ss.22.

Gürüz D., Yaylacı G., 2009. *İnsan kaynakları yönetimi: İletişimci gözüyle*. 4. Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları.

Hatum A., 2010. *Next generation talent management: talent management to survive turmoil*. Englang: Palgrave MacMillan.

Huselid M. A., Beatty R. A., Becker B., 2008. *Birinci sınıf oyuncular mı birinci sınıf konumlar mı? Yetenek yönetimi*. Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, İstanbul: Mess Yayınları, ss.31-38.

İlyasoğlu E., 1997. *Türk bilgi teknolojisi ve gümrük birliği*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, ss.3.

- Kavrakoğlu İ., 2006. *Yönetimde devrimin rehberi, inovasyon*. İstanbul: Alteo Yayınları, ss.204.
- Kaynak T., Adal Z., Ataay İ. ve Diğ., 2000., *İnsan kaynakları yönetimi*. 2. Basım, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, ve diğ., 1998, *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Vakfı Yayınları.
- Keçecioğlu T., 2006. *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, ss.21
- Kelleci M. A., 2003. *Bilgi ekonomisi, işgücü piyasasının temel aktörleri ve eşitsizlik: eğilimler, roller; fırsatlar ve riskler*. Yayın No: DPT.2674, Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, ss.9.
- Kermally, S., 2004. *Developing and management talent*. London: Thorogood Publishing.
- Koçel T., 2003. *İşletme yöneticiliği*. 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, ss.274
- Lawler E. E., 2008. *Talent: Making people your competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass, pp.102.
- Luecke R., 2009. *En iyi elemanı işe almak ve elde tutmak*. Sarıkaya Ö., (Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları, Harvard Business Press, ss.76-77.
- Mark L-H. L., A. L-H. C., 2004. *Bilgi ekonomisinde insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Dışbank Kitapları.
- Mosley, R., 2014. *Employer brand management: Practical lessons from the world's leading employers*. United Kingdom: John Wiley and Sons Ltd.
- Öğüt A., 2016. *Bilgi çağında yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss.9.
- Öztürk Ü., 2009. *Performans yönetimi*. 2.Baskı. İstanbul: Alfa Yayın, ss. 77-93.
- Peter M. Senge , 2016. *Beşinci disiplin*. 16. Baskı, İldeniz A., Doğukan A., Pala B., (Çev.) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları (orjinal basım tarihi 1996)
- Pogorzelski S., Harriot J., Hardy D., 2010. *Yetenekleri bulmak: Dünyanın en iyi çalışanlarını bulmanın ve elde tutmanın yolları*. Şensoy Ü., (Çev.), İstanbul: Bzd Yayıncılık, ss.21.
- Richart Luecke, 2008. *İş dünyasında yenilik ve yaratıcılık*. Parlak T., (Çev.), İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları, Harvard Business Press, ss.17.
- Rothwell W., Kazanas H. C., (2. Nd. Ed). 2003. *The strategic development of talent*. Canada: HRD Press, pp.30. (akt. Dinçer Atlı)
- Saruhan S. C., Öncer Ö. ve A., 2004. *Değer hedefli işletmecilik*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, ss.88-92 (akt. Dinçer Atlı)

- Savaş T., 2006. *Eleman seçiminde yetkinlik bazlı mülakat teknikleri*. İstanbul: Çantay Kitabevi.
- Skiffington S., Zeus P., 2004. *The complete guide to coaching at work*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Steward T.A., 1997., *Entellektüel sermaye*. İstanbul: Mess Yayınları. (akt. Dinçer Atlı)
- Tahiroğlu F. (Ed.). 2002. *Düşünceden sonuca insan kaynakları*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tahiroğlu, F. (Ed.), Ernst&Young İnsan Kaynakları Ekibi, 2003 *Düşünceden sonuca insan kaynakları*. 3.Basım, İstanbul: Hayat Yayınları, ss.20
- Tortop N., Aykaç B., Yayman H. ve Özer A., 2007. *İnsan kaynakları yönetimi. 2. Baskı*, Ankara: Nobel Yayınları, ss.17
- Tutar H., 2000. *Küreselleşme Sürecinde Teknoloji Yönetimi*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tuy P., Hansen E., Price D., 2001, *Değişen işgücü piyasasında kamu istihdam hizmeti*. Cenevre: Uluslar arası Çalışma Ofisi İLO, ss.24-26 (Akt. Dinçer Atlı)
- Uyargil C., Adal Z., Ataay D.Ğ., Acar A., C. Özçelik, A. O. Dünder, G. Sadullah Ö. ve Tüzüner L., 2009. *İnsan kaynakları yönetimi*. 4.Basım. İstanbul: Beta Yayım. ss.86-272.
- Ünal M., 2009. *Ücret yönetiminde uygulanabilir bir yaklaşım, insana ve işe değer katan yeni İK*. İstanbul: Remzi Kitabevi, ss.323. (akt. Dinçer Atlı, 2017 ss. 147).
- Yalım D. (Ed.), 2005. *İnsan kaynaklarında yeni eğilimler*. İstanbul: Hayat Yayıncılık. ss.229
- Yaşargil H., *Liderlik gelişimine yönelik yönetici koçluğu*. (akt. Dinçer Atlı, 2017, ss. 130).

Sürelî Yayınlar

Adıgüzel O., Batur H. Z., Ekşili N., 2014. Kuşakların değışen yüzü ve Y kuşığı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **19** (1), ss. 174.

Ashton C., Morton L., 2005. Managing talent for competitive advantage. *Strategic Human Resources Review*, **4** (5). ss.28-31.

Ayhün S. E., 2013. Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, **2** (1), ss. 93-112.

Axelrod E, L., Handfield-Jones H.ve Welsh T.A., 2001. War for talent. *McKinsey Quarterly*, (2), pp.9-12.

Bakkalcı A. C., Engin C., Tandırcıoğlu H., 2004. Türkiye’de teşvik politikalarının bilgiye dayalı ekonomi üzerine etkileri. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, **1** (2), ss.37.

Berchelman, D.K., 2005. Succession planning. *The Journal For Quality And Paricipation*, **28** (3).

Bernadette, 2000; 121 (akt. Dinçer Atlı)

Bryne R., 2001. Employees: Capital or commodity?, *The Learning Organization*, **8** (1), ss. 44-50.

Castells, M., 1997. An introduction to the information age. *City: analysis of urban trends, culture, theory, policy action*, **2** (7), ss.11-12.

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield- Jones, Helen, Hankin, Steven M. and Micheals, E. G., 1998. The War for Talent. *McKinsey Quarterly*. McKinsey Company Press, pp.44.

Conroy H., 2007. Skills for information age. *Perspectives: Policy and practice in higher education*, **11** (1), pp.18.

Çırpan H., Şen A., 2009. İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: Yetenek yönetimi. *Çerçeve dergisi*.

Doğan S., Demiral Ö., 2008. İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **17** (3), ss.148.

Edvinsson, 1997 (akt. Dinçer Atlı)

- Eren E., Alpkın L., Ergün E., 2003. Kültürel boyutlar olarak işletmelerde içsel bütünleşme ve dışsal odaklanma düzeylerinin performansa etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, **4** (1), ss.57.
- Farndale E., Scullion H., Sparrow P., 2010. The role of the corporate HR function in global talent management', *Journal Of World Business*. **45**, pp.161-168.
- Fernandez S., Moldogaziev T., 2013. Employee empowerment, employee attitudes, and performance: Testing a casual model. *Public Administration Review*, **73** (3), pp. 490-506.
- Frank F. D., Finnegan R. P., Taylor C. R., 2004. The race for talents retaining and angaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, **27** (3), pp. 12-25.
- Fulmer, R.M. ve Cogner, J.A., 2003. Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*, **81** (12).
- Heinen S.J. ve O'Neill C., 2004. Managing talent to maximise performance. *Employment Relations Today*, **31** (2).
- Herzberg F., Sep/Oct87. One more time: How do you motivate employees?. *Harvard Business Review*. **65** (5), pp.109-120.
- Higgins J., 1996. *Achieving the core competence- it's as easy as 1, 2, 3,....*47, 48, 49- corporate innovation. *Business Horizons*, pp.27
- Iles P., Chuai X., Preece D., April 2010. Talent Management and HRM In Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers. *Journal of World Business*. **45** (2), pp.179.
- Isukapally, M. 2006. Employee retention- talent management, *SSRN*. ss.3.
- Işığışok E., 2011. Performans ölçümü, yönetimi ve istatikselsel analizi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Kaymaz K., Sayılar Y., 2005. Beceriye dayalı ücretlendirme sistemi ve tasarım süreci. *Yönetim Bilimleri Dergisi* (Journal of Administrative Sciences), **3** (2).
- Kevük S., 2006. Bilgi ekonomisi. *Journal of Yaşar University*, **1** (4), ss.322.
- Klaas B. S., 2002. Compensation in the jobless organization. *Human Resource Management Review*, CXII, ss.43-44.
- Kogut, 1985. (akt. Soyer A., Erku H., 2008. Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması. *İTÜ Dergisi, mühendislik*. **7** (4)).
- Lockwood N. R., 2006. Talent management: Driver for organizational success. *HR Magazine*. **51** (6).
- Levickaitė R., 2010. Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (The Case of Lithuania). *LIMES*, **3** (2), pp. 170-183.

- 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*, **29** (4), ss.4-7
- McKee S., 2009. Don't neglect internal branding. *Businessweek. Sales and Marketing*.
- Michael E., Handfield-Jones H., Axelrod B., 2001. *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Özgener Ş., 200. Öğrenen organizasyon anlayışının gerçek yönetim uygulamalarına yansıtılması. *Verimlilik dergisi*.
- Öztutku H., 2008. Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, **37** (2), ss.80.
- Phillips T. N., Isenhour L. C. & Stone D. 2008. The potential for privacy violations in electronic human resource practices. *Technology, Outsourcing & Transforming HR*. ed. Martin G., Reddington M., Alexander H., *Elsevier*. USA: Burlington, pp.193-230.
- Pogorzelski S., Harriott J., Hardy D., İşveren markası nedir?. ss. 72-73, (Akt. Dinçer Atlı, 2017, 97-98).
- Pozzulo J.D., Dempsey J., Pettalia J., 2013. The Z generation: Examining perpetrator descriptions and lineup identification procedures, *J Police Crim. Psych*, **28**, ss. 63-74.
- Rhodes C. B., 2006. The identification, development, succession and retention of leadership talent in contextually different primary schools: case study located within the English West Midlands. *School Leadership and Management*. **26** (3), ss.269-287.
- Seçer B., Çınar E., 2011. Bireycilik ve yeni kariyer yönelimleri. *Yönetim ve Ekonomi*, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İİBF, **18** (2), ss.49-62.
- Sokol M., 2002. The 360-degree audit: Early warning device for high risk audit teams. *CPA Journal*, **72** (8), pp.14.
- Soyer A., Erkut H., 2008. Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması. *İTÜ Dergisi, mühendislik*. **7** (4), ss. 36-47.
- Tripsas M., Gavetti G., 2000. Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, **21** (10-11), pp.1147-1161.
- Tulgan B., 2013. Meet generation Z: The second generation within the giant "millennial" cohort", *Rainmaker Thinking*, ss. 1-12.
- Ulrich D. and Beatty D., 2001. From partners to players: Extending the HR playing field. *Human Resource Management*, **40** (4), s.293-307, Aktaran: Dinçer Atlı, s.69-70.

Uyanık Y., 2008 . Neoliberal küreselleşme sürecinde işgücü piyasaları. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **10** (2), ss.209-224.

Ünal M., Bilgi çağında değişim ve liderlik., 2012. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, **32** (1), ss. 297-310.

Yapp M., 2009. Measuring the ROI of talent management. *Strategic Human Resources Review*. **8** (4), pp. 5-10.

Yücel İ. H., 1997. *Bilim- teknoloji politikaları ve 21. yüzyılın toplumu*, Sosyal Sektörler Ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Araştırma Dairesi Başkanlığı.



Diğer Yayınlar

Ali F., (2008). How do big European companies present themselves to attract the most talented people. *Thesis for M.A. Degree*. Sweden: University Of Kalmar Baltic Business School.

Altıntaş N., 2009. Stratejik liderlik ve yetenek yönetimi.
<http://arsiv.ntv.com.tr/news/249410.asp>, [erişim tarihi 22 Aralık 2017].

American Management Association, Ernst&Young Survey, Ernst&Young LLP, 1999.

Bayar F., Küreselleşme kavramı ve küreselleşme sürecinde Türkiye.
<http://www.mfa.gov.tr/data/Kutuphane/yayinlar/EkonomikSorunlarDergisi/sayi32/firatbayan.pdf> [Erişim 22 Aralık 2017].

Bernadette, 2000; 121 (akt. Dinçer Atlı)

Bersin J., 2006. ‘‘Talent management. What is it? Why now?’’
www.bf.umich.edu/docs/KeyReferenceArticles.pdf [erişim tarihi 27 Aralık 2017]

Bir yönetim ve organizasyon ders notları, 2010. (akt. Seher İnceoğlu, (2014). Dijital çağda arşivci: Sahip olması gereken temel yetkinlikler ve roller. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü. ss. 78).

Canoğlu A., (2002). Öğrenen bireyden öğrenen organizasyona ulaşmaya motivasyonun etkisi ve bir işletme uygulaması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ceylan N., (2005), İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss.25.

Çetinsaraç M., *İş dünyasının en yenileri: Z kuşağı*. 2015, <http://www.kariyer.net/> [erişim tarihi 16 Aralık 2017].

Deloitte, 2017. Küresel insan kaynakları trendleri raporu.

Edvinsson, 1997 (akt. Dinçer Atlı)

Fredrick, Lindahl, Sven Nordk, (2004), Talent attraction in knowledge intensive organizations. *Thesis for Master’s degree*, Linköpings Universitet Ekonomiska Institutionen.

Folkers D. R., (2008). Succession planning and management in Nebraska state government: Perceptions, experiences and barriers. *Unpublished P.h.D. Thesis*. USA: University Of Phoneix. pp.44.

Genç O., 2006. Yetenek yönetimi uygulamalarından başarılı örnekler. *14. Ulusal İnsan Yönetimi Kongresi Sunumu*, 4-6 Ekim 2006. İstanbul.

Güçlü Bir İşveren Markasının Sağlayacakları, 2010, <http://www.isverenmarkasi.com/2010/04/10/guclu-bir-isveren-markasinin-saglayacaklari/>, [accessed 22 December 2017].

Gün E., (2006). Bilgi yönetimi sürecinde insan kaynakları yönetimi: Lojistik sektöründe bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Hedberg L., Helenius M., (2007). What leaders can do to keep their key employees-retention management. *Unpublished Master Thesis*. Sweden: Göteborg University In Business Administration Management And Organization, pp.6.

<http://www.kariyer.net/ik-blog/is-dunyasinin-en-yenileri-z-kusagi/> [erişim tarihi 16 Aralık 2017]

<http://kobitek.com/calisma-hayatinda-gelecek-dijital-ik-ile-insa-edilecek> [erişim tarihi 16 Aralık 2017].

IMF, ss.14. (Akt. Dinçer Atlı)

İş dünyasında 4 nesil bir arada çalışıyor, En İyi Dede Torun Anlaşıyor. 2010. http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020603/19653. [erişim tarihi 16 Aralık 2017].

İşveren Markası Nedir?, 2010, <http://www.isverenmarkasi.com/2010/03/11> [accessed 22 December 2017].

Katoen R., J., Macioschek A., (2007). Employer Branding And Talent-Relationship-Management, Improving The Organizational Recruitment Approach. *Unpublished Master Thesis*. Sweden Umea University:Umea School of Business Department of Business Administration. pp.36.

Kemp N., 2014. Generation Z: A tech time-bomb. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=97231927&lang=tr&site=eds-live&authtype=ip,uid/01> Kasım 2015. (akt. Tayfun Arar, (2016). Z kuşağında kariyer geliştirmede yetenek yönetimi. *Yüksek Lisans Tezi*).

Krauss J. A., (2007). Succession planning and talent management recommendations to reduce workforce attrition and prepare for an aging population. *Unpublished P.h.D. Thesis*. Wilmington University, pp.66-67. (Akt.Dinçer Atlı, 2017).

Leys, 2005, 35; (Akt.Dinçer Atlı, 2017, 92.)

Li F. F. ve Devos P., 2008. Talent management: Art or science?. *Thesis for M.A. Degree*. İsveç: Baltic Business School.

Mc&Kinsey Company, 2011.*The war for talent*, Mc&Kinsey Company.

Marra W. C., McNeil S. K., 2012. Understanding the loop: Hum-ans and the next drone generations. <http://www.brookings.edu/~media/research/files/papers/2012/8/27%20humans%20dro>

[nes%20marra%20mcneil/27%20humans%20drones%20marra%20mcneil.pdf/](http://www.marra.com/mcneil/27%20humans%20drones%20marra%20mcneil.pdf/) [Erişim 25 Aralık 2017].

Micoleta, J., 2012. Generation Z teens stereotyped as ‘lazy and unaware’. [http://www.huffingtonpost.com/ 29 Ekim 2015](http://www.huffingtonpost.com/29-Ekim-2015). (akt. Tayfun Arar, (2016). Z kuşağında kariyer geliştirmede yetenek yönetimi. *Yüksek Lisans Tezi*).

Organisation for economic co-operation and development, 2000, ss.1 (akt. Seher İnceoğlu, (2014). Dijital çağda arşivci: Sahip olması gereken temel yetkinlikler ve roller. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü.)

Özcan B., (2006). Yönetim bilişim sistemleriyle işletmelerde değer yaratılması. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özen Ü., Karaman S., 2003. İşletmeler için bir e-learning sistemi geliştirme modeli. *Akademik Bilişim Bildiri*, Adana: Çukurova Üniversitesi, ss.4. (Akt. Dinçer Atlı, 2017 ss.132).

Özevren M., 2004. Bir planlama ve kontrol aracı olarak değer yönetimi, 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi İİBF, ss.287.

Özgür S., 2012. Bilgi toplumu, bilgi yönetimi ve halkla ilişkiler. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi e-GİFDER*, 3, ss. 192-214.

Peterson, H., 2014. Millennials are old news – here’s everything you should know about generation Z. <http://www.businessinsider.com> [erişim 25 Aralık 2017].

Post S. B., 2008, Being an Effective Volunteer Leader: Competencies for 2008 and Beyond, www.shrm.org/.../VolunteerResources/WebcastArchivesforVolunteerLeaders/.../08competen.cies.ppt [20 December 2017].

Sapançalı F., 1993. Çalışanların güdülenmesinde kullanılan özendirme araçları, *Verimlilik dergisi*, Ankara: MPM Yayınları. (akt. Özlem Konuşkan, (2015). Bilgi ve belge yönetimi anlayışında insan kaynakları yönetimi Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi: Fen Bilimleri Enstitüsü).

Smita S., 2007 Talent Management, Career Development&Succession Planning (CDSP)’’ Presentation., <http://www.citehr.com/33784-resource-materials-career-development-succession-plan.html>. [accessed 20 December 2017].

Strack R., Baier J.ve Fahlander A., 2008. Managing demographic risk. *Harvard Business Review*, [online]. February 2008, <https://hbr.org/2008/02/managing-demographic-risk> [accessed 19 December 2017].

Swallow E., 2011. How business use social media for recruiting <http://mashable.com/2011/08/28/social-media-recruiting-infographic/> [erişim tarihi 25 Aralık 2017].

T.C. İçişleri Bakanlığı Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı, 2017. [erişim 25 Aralık 2017]. s.5.

Tekeli H., 1992. Bilgi çağının gelişmekte olan ülkelerdeki sosyo-ekonomik etkilerinin irdelenmesi ve ülkemiz yönünden konuyla ilgili araştırma önerileri. 3. *İzmir İktisat Kongresi*, Ankara: DPT Yayını, ss.209. (akt. Aykut Bedük, Bilgi çağı, örgütlerde bilginin önemi ve bilgi teknolojilerinin örgütlere sundukları değişim ve olanaklar. Konya: Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF, ss.696).

The hiring process, 2005. Purdue University, <http://www.ppp.purdue.edu/Pubs/ppp-69.pdf>, ss.10 (akt. Yenigün E., (2013). Yetenek yönetimi ve insan kaynakları uygulamaları ile ilişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.).

Yazıcıoğlu S., (2006). Yetenek yönetiminde bir uygulama: Üst düzey yönetici yedekleme amaçlı geliştirme programı. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yenigün E., (2013). Yetenek yönetimi ve insan kaynakları uygulamaları ile ilişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Appendix B: Interview guide

This interview guide was used, with room for follow-up questions, as a framework during our

12 semi-structured interviews with the HR managers at Digital Solutions. The questions were

translated to English before attached to this appendix.

Introduction

- Tell us about your background? (work experiences, education)
- Tell us more about the organization?
- What is your role? What are your responsibilities?

Human Resources Management

- What does HRM mean to you? Can you please exemplify?
- In what ways do you work with HRM?
 - o What are you long-term and short-term goals in your role?
- How would you describe effective HRM?
- How do you perceive that HRM has changed through the years?

Digitalization

- What does digitalization mean to you? How would you describe it?
- How do you think digitalization has implications for organizations?
- How would you describe digitalization's biggest challenges?
- How do you perceive that digitalization has implications for internal work processes?

HRM, Digital Solutions and digitalization

- How do you perceive that digitalization has implications for Digital Solutions?
- How do you talk about digitalization amongst each other?
- Do you work anything with digitalization and HRM?

Digitalization and HRM

- Do you perceive that digitalization impacts HRM? If so, how?
- Do you perceive that digitalization changes your work? If so, how?
 - o How does it influence your role and your work tasks?
- Do you perceive that digitalization changes HRM as a function? If so, how?

67

How do you believe that HRM can support the organization in its digital transformation?

How do you perceive that digitalization influences...

o Competence development?

o Recruitment?

o Employee retention?

Future

- Do you perceive that digitalization influences which people are recruited as HR managers?
 - o If so, in what sense? And why do you believe this is?
- How would you describe the biggest future challenges for HRM?
- How would you describe the advantages of digitalization for HRM?
- Do you see any disadvantages with digitalization? Both today, and in the future?

GÖRÜŞME REHBERİ

GİRİŞ

- Geçmişinizden bahseder misiniz? (iş deneyimleri, eğitim durumunuz)
- Kurumunuz hakkında bilgi verir misiniz?
- Kurumunuzdaki Rolünüz nedir? Sorumluluklarınız nelerdir?

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

- İnsan kaynakları yönetimi size ne ifade etmektedir? Örnek vererek açıklar mısınız?
- İnsan kaynakları yönetiminde hangi yöntemlerle (ne şekillerde) çalışırsınız?
 - . Görevinizde uzun ve kısa vadeli hedefleriniz nelerdir?
- Etkin/ Etkili İKY'ni nasıl tanımlarsınız?
- İKY'nin yıllar içinde değişimini nasıl değerlendiriyorsunuz?

DİJİTALLEŞME

- Dijitalleşme sizin için ne ifade etmektedir? Nasıl tanımlarsınız?
- Kurumların dijitalleşmesini nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Dijitalleşmenin en büyük zorluklarını nasıl tanımlarsınız?
- Dahili iş süreçleri için dijitalleşmenin etkilerini nasıl algılıyorsunuz, görüyorsunuz?

İKY, DİJİTAL ÇÖZÜMLER VE DİJİTALLEŞME

- Dijitalleşmenin Dijital Çözümler için etkisini nasıl görüyorsunuz?
- Birbirinizin arasında dijitalleşme hakkında nasıl bahsediyorsunuz?
- Dijitalleşme ve İKY ile ilgili herhangi bir çalışma yapıyor musunuz?

DİJİTALLEŞME VE İKY

- Dijitalleşmenin İKY'ni etkilediğini düşünüyor musunuz? Eğer öyleyse, nasıl?
- Dijitalleşmenin işinizi değiştirdiğini düşünüyor musunuz? Eğer öyleyse, nasıl?
 - . Görevinize veya işinize etkisi nasıldır?
- Dijitalleşmenin bir işlev olarak İKY'yi değiştirdiğini düşünüyor musunuz? Eğer öyleyse, nasıl?
- İKY'nin kurumun dijital dönüşümüne destek olabileceğine inanıyor musunuz?
- Dijitalleşmenin yetenek geliştirmeye, çalışan bağlılığına ve işe alma etkisini nasıl görüyorsunuz?

GELECEK

- Dijitalleşmenin, İK yöneticisi olarak işe alınacak kişileri etkilediğini düşünüyor musunuz?
 - . Eğer öyleyse, ne anlamda?
- İKY için gelecekteki en büyük sorunları nasıl tanımlarsınız?
- İKY için dijitalleşmenin avantajlarını nasıl tanımlarsınız?
- Dijitalleşme ile ilgili herhangi bir dezavantaj görüyor musunuz? Bugün ve gelecekte?

