T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

YETENEK YÖNETİM SİSTEMİNDE YETENEĞİ GELİŞTİRME AŞAMASI VE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

OLGA PETROVA

İSTANBUL, 2017

T.C.

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

YETENEK YÖNETİM SİSTEMİNDE YETENEĞİ GELİŞTİRME AŞAMASI VE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

OLGA PETROVA

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Esin CAN

İSTANBUL, 2017

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Tezin Adı: Yetenek Yönetim Sisteminde Yeteneği Geliştirme Aşaması ve Bir Araştırma
Öğrencinin Adı Soyadı: Olga Petrova
Tez Savunma Tarihi:

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Tunç BOZBURA
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri	İmzalar
Prof. Dr. Esin CAN Tez Danışmanı	
Üye Prof. Dr. Tunç BOZBURA	
Üye Doç. Dr. Pınar BÜYÜKBALCI	

ÖZET

YETENEK YÖNETİMİ SİSTEMİNDE YETENEĞİ GELİŞTİRME AŞAMASI VE BİR ARAŞTIRMA

Olga Petrova

T.C. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Esin Can

Mayıs 2017, 44 sayfa

Yoğun rekabet ortamında kuruluşların başarısında belirleyici unsurlardan biri, sahip oldukları yetenekli çalışanlardır. Günümüzde, kuruluşların rekabetçi üstünlüklerini korumada yetenekli işgücüne sahip olması, onları elde tutması ve kuruluş vizyon - hedefleri doğrultusunda yönetmesi en önemli başarı faktörlerinden biri olmuştur.

Dolayısıyla, kuruluşların rekabette üstünlük sağlamasında önemli bir role sahip çalışanların kuruluşa kazandırılması, eğitilmesi, geliştirilmesi ve yeteneklerinden uygun bir şekilde yararlanılması sürecini kapsayan yetenek yönetimi süreci bugün insan kaynakları yönetiminde en önemli süreçlerden biri haline gelmiştir. Bu durum bir yandan yetenek savaşlarını beraberinde getirirken, diğer yandan yeteneklerin etkili yönetimini de zorunlu kılmaktadır.

Bu çalışmada, öncelikle yetenek yönetimi sistemindeki "yeteneğin geliştirilmesi aşaması" nın kuruluşlar için önemi ve nasıl uygulanması gerektiği teorik olarak ele alınmış, daha sonra sektöründe öncü konumunda bulunan bir kuruluşun bu konudaki yaklaşımları araştırılmış ve uygulama örnekleri anlatılmıştır.

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

ABSTRACT

TALENT DEVELOPMENT PHASE IN THE TALENT MANAGEMENT SYSTEM AND A RESEARCH

Olga Petrova

T.C. Bahçeşehir University Graduate School of Social Sciences Human Resources Management Program

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Esin Can

May 2017, 44 pages

In a highly competitive environment, one of the main identifiers of a corporation's success is the talented employees it possesses. Today, one of the corporations' most significant success elements for holding on to their competitive superiorities is having talented manpower, being able to keep them and managing them through the corporation's vision and aims.

Thus, the talent management process that consists of positioning, education, development and making productive use of the talents of the employees who play a significant role in helping corporations have an upper hand in the competition, has become one of the most important processes in human resources management. On one hand, this brings forth talent wars; on the other hand it obliges the efficient management of talents.

In this study, first we have approached the theory on the importance of "talent development phase" in the talent management system for the corporations and how it should be practiced, then researched a pioneer company's approaches on this issue and explained them in application examples.

Keywords: Human Resources Management, Talent, Talent Management, Talent Development

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER …….. vii

1. GİRİŞ …….. 1

2. YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ ..…….…….…… 3

2.1 YETENEK KAVRAMI ……..…….…..…… 3

2.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE YETENEK ……. 4

2.3 YETENEK YÖNETİMİ …….……. 5

2.3.1 Yeteneği Çekme …….……... 7

3.YETENEĞİ GELİŞTİRME …….…….……. 9

3.1 KARİYER VE KARİYER PLANLAMA …….……. 9

3.2 EĞİTİM VE GELİŞTİRME …..... 10

3.3 ÇALIŞANLARIN PERFORMANS VE POTANSİYELLERİ .. 12

3.3.1 Performans Değerlendirme …… 13

3.3.2 Potansiyel Değerlendirme-Yetenek Yönetim Matrisi ...14

3.4 YETENEK HAVUZU YAKLAŞIMI ……... 15

3.5 DEĞERLENDİRME MERKEZİ ……. 18

3.6 YEDEKLEME PLANLARI …….. 21

3.7 TERFİ VE ATAMA ……... 22

4. ARAŞTIRMA ……... 25

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ …….. 25

4.2 ARAŞTIRMA BULGULARI……..… 26

4.2.1 Kuruluş İle İlgili Bilgiler …… 26

4.2.1.1 Kuruluşun Değerleri ve İnsan Kaynakları Stratejileri ……. 26

4.2.1.2 Kuruluşun İnsan Kaynakları Misyon ve Vizyonu …… 27

4.2.1.3 Kuruluşun İnsan Kaynakları Politikası …... 27

4.2.1.4 Kuruluşun İnsan Kaynakları Süreçleri ve Planları ……..… 28

4.2.1.5 Kuruluşun İnsan Kaynakları ile İlgili Kurulları …… 28
4.3 KURULUŞTA UYGULANAN YETENEK YÖNETİM SİSTEMİ ……..29
4.3.1 Yeteneği Kuruma Çekmek&Doğru Yeteneği Bulmak .29
4.3.2 Yeteneği Keşfetmek & Geliştirmek ……... 30
4.3.2.1 Kariyer Yolları ve Planları …….. 31
4.3.2.2 Performans Değerlendirme ……. 31
4.3.2.3 Potansiyel Değerlendirme Toplantıları …….. 32
4.3.2.4 Değerlendirme Merkezi ……... 35
4.3.2.5 Yetenek Havuzu-Yıldızlar Takımı Programı. 36
4.3.2.6 Diğer Eğitim ve Gelişim Programları …… 39
4.3.2.7 Kilit Pozisyonlar, Yedekleme ve Mobility Planları …….. 40
4.3.2.8 Atama Önerileri ve Atamalar ……..…..... 41
5. TARTIŞMA VE SONUÇ …….……..…... 43
KAYNAKÇA ……..……..……..…… 45

ŞEKİLLER

Şekil 4.1: Yetenek yönetimi matrisi …….. 34
Şekil 4.2: Yıldızlar takımı tanımlaması……. 37
Şekil 4.3: Yıldızlar takımına giriş kriterleri……. 38

1. GİRİŞ

Bu tez çalışmasında, dünyada ve Avrupa'da hızla yayılan, ancak Türkiye'de belli başlı büyük kuruluşların uyguladıkları yetenek yönetimi sisteminin "yeteneği geliştirme" aşaması, öncelikle teorik olarak ana hatlarıyla, daha sonra bir kuruluştaki uygulamaların açıklanması yardımıyla ortaya konmaya çalışılmıştır.

Günümüz iş dünyasında yaşanan hızlı değişim, küreselleşme ve artan rekabet koşulları kuruluşları farklılaşmaya doğru itmiştir. Böylece yetenekli çalışanlara duyulan ihtiyaç artmış ve kuruluşlar arasında yetenek rekabeti ortaya çıkmıştır.

Rakiplerine fark yaratmak ve rekabette başarı sağlamak isteyen birçok kuruluş, yetenek yönetimi konusunu öncelikli bir alan olarak ele almıştır. Kuruluşlar, çalışanların yeteneklerini doğru bir şekilde yönetebildikleri takdirde başarılarının yükseleceğini kaçınılmaz bir gerçek olarak görmüşlerdir.

Yetenek yönetimi, kuruluşun vizyonuna – iş hedeflerine ulaşabilmesi için organizasyonda kilit pozisyonların belirlenmesi, yedekleme planlarının yapılarak ileride bu pozisyonlara aday olacakların performans ve potansiyellerinin ölçülmesi, değerlendirilmesi, eğitilip geliştirilmesi ve daha sonra uygun şekilde yerleştirilmesidir. Bu sayede, boşalmış olan kadrolar hızlı bir şekilde eğitilmiş ve pozisyona uygun adaylar tarafından doldurularak, çalışan eksikliği nedeniyle performans kayıpları ve verimsizlik azaltılabilmektedir.

Kısaca yetenek yönetim sistemi, kuruluşların gereksinimleri doğrultusunda, yeteneklerin kuruluşa kazandırılması, geliştirilmesi ve elde tutulması sürecini içerir. Bu anlamda sürecin, diğer insan kaynakları süreçleri ile doğrudan bağlantılı bir şekilde yürütülmesi gereklidir.

Ancak, dikkat edilmesi gereken önemli bir konu, kuruluşların yetenek yönetimi doğrultusunda izleyecekleri stratejinin, kuruluş stratejilerinden tetiklenmiş olması,

sisteminin sürdürülebilir büyüme stratejileriyle paralel bir şekilde uygulanması gerekliliğidir.

Rekabette üstünlük sağlamak isteyen kuruluşlar, stratejilerinden başlamak üzere diğer uygulamalarıyla birlikte, insan kaynakları süreç ve uygulamalarını gözden geçirmek, vizyonlarına ulaşıp misyonlarını gerçekleştirmek amacıyla kendilerini öncelikle yetenekli çalışanlar için cazip bir konuma getirmek zorundadırlar. Nitelikli ve yetkin çalışan kıtlığının yaşandığı günümüzde, yeteneğe dayalı insan kaynakları yönetim felsefesini içselleştiren kuruluşlar, rekabet edebilme gücünü daima elde edebileceklerdir.

Bu çalışmada yetenek yönetimi sisteminin ikinci aşaması olan yeteneğin geliştirilmesi aşaması ele alınmıştır. Kapsamı daraltmak amacıyla "yeteneği çekmek" aşamasına, konuyla ilişkisi nedeniyle sınırlı bir yer verilmiş, "yeteneği elde tutmak" aşamasına değinilmemiştir.

Tez, bu bölüm hariç üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yetenek ve yetenek yönetim sistemi kavramları, bu kavramların insan kaynakları yönetim sistemi ile ilgisi özetlenmiştir.

İkinci bölümde ise, yukarıda belirtildiği gibi, yetenek yönetimi sisteminin "yeteneği geliştirme" aşaması açıklanmıştır.

Tezin son bölümünde ise, ilk iki bölümde teorik olarak açıklanan sistemin, Türkiye'nin en büyük ilaç kuruluşlarından biri olan bir kuruluşta, kuruluşun belirlemiş olduğu stratejilerden başlayarak, bunların insan kaynakları stratejileri ve süreçleri ile entegrasyonu, kuruluşun yeteneklerini nasıl geliştirdiği, sisteminin nasıl uygulandığı konusunda yapılan araştırmanın sonuçları ortaya konmuştur.

2. YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ

2.1 YETENEK KAVRAMI

1978 yılı ortalarında Procter & Gamble şirketinde üniversiteyi yeni bitirmiş iki genç çalışmaya başlar. Bu üniversiteden başarıyla mezun olmuş iki gencin görevi bir ürünün satışına katkıda bulunmaktır. Fakat ne var ki vakitlerinin çoğunu şirket katı kuralları gereği kısa notlar yazarak geçirmektedirler ve diğer çalışanlardan hiçbir farkları yoktur. Bu iki genç Procter & Gamble'ın her yıl işe aldığı uyanık yeni mezunlardan olsalar da tek farkları hırslı olmamalarıdır. Her boş vakitlerini çöp sepetine basket atarak geçiren bu iki genç şirkette başarı ihtimali en düşük olanlar kategorisinde sayılmaktaydı. Bugün ise onlar Jeffrey Immelt ve Steven Ballmer adıyla iş dünyasının 50 yaşına gelmeden dünyanın en değerli iki şirketinde (General Electric ve Microsoft) CEO olmayı başarmış kişilerdir. (Piansoongnern ve Kuiyawattananonta, 2011, s.1579).

CIPD - the chartered institute of personnel and development (2012) yeteneğin tanımını şu şekilde yapmıştır: "Kuruluş performansına ya anında, ya da uzun süredeki katkısıyla en yüksek potansiyeli gösteren; bilgi, tecrübe, zekâ, iyi yargılama, doğru davranış ve karakteri ile öğrenmeye ve gelişmeye istekli olmalarıyla fark yapan kişilerdir".

Çırpan ve Şen (2009, s.110) ise yetenek kavramını, işletmenin kaderinde rol oynayabilecek düzeyde üstün nitelikleri olan, yönetsel ve teknik pozisyonları doldurma potansiyeline sahip geleceği parlak çalışanlar olarak tanımlamışlardır.

Piansoongnern ve Kuiyawattananonta (2011, s.1579) ise: "yetenek - bazlı örgütler, örgütün mevcut ve gelecekteki performansı için önemli bir fark yaratmasını sağlayacak becerilere sahip bireylerden oluşmaktadır" demektedir.

Ortlieb ve Sieben ise yeteneği (2012, s.1694): "örgütlerde yüksek seviyede potansiyel göstererek ya anında ya da uzun sürede kuruluş performansında farklılık yapan bireyler olarak" tanımlamıştır.
Yetenek kavramı çoğu zaman beceri kavramı ile benzerlik gösterir. Beceri kişilerin tecrübeleri sonucu gelişirken, yetenek sonradan öğrenilmesi zor olan bir durumdur.

Her kuruluşun yeteneği kendi stratejisi ve vizyonuna uygun olarak tanımlaması ve bu tanım doğrultusunda insan kaynağı yönetim sistemine sahip olması rekabet açısından önemlidir.

2.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE YETENEK

Özellikle 1970'li yıllardan sonra, ekonomik konjonktürün de değişimiyle, çalışanların yaptıkları işlerde daha iyi performans göstermelerini, işlerinden tatmin olmalarını sağlayacak, onları geliştirecek yeni bir yönetim tarzına ihtiyaç duyulmuştur. Böylece insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi fonksiyonlarını da içine alarak yeni görev, süreç ve faaliyetlerle organizasyon içinde yerini almıştır.

Geleneksel personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki temel fark odaklandıkları hedef kitlelerdir. Personel yönetimi esas olarak işletmenin çalışanlarını hedef alırken, insan kaynakları yönetimi kuruluşun gereksinimi olan insan kaynağını da dikkate almaktadır. Böylece insan kaynakları yönetimi, kuruluşun mevcut çalışanlarının dışına çıkıp potansiyel adayları da içerisine alarak, daha geniş bir hedef kitleye hitap etmektedir (Özden, 2007, s.2).

Filizöz'e, göre (2003, s.162), "İnsan kaynakları yönetimi kuruluş içerisinde insanın stratejik öneminin farkına vararak, onu bir maliyet unsuru olarak görmekten çok, kuruluşa değer katarak verimliliğe ulaşmada önemli derecede katkısı olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır".

2.3 YETENEK YÖNETİMİ

Yetenek yönetimi odaklı insan kaynakları yönetimi, bireyleri ayrı ayrı değerlendirip, onların farklı beceri ve yeteneklerini keşfederek bu doğrultuda yönlendiren, eğiten ve uzun süreli onlardan faydalanmayı amaçlayan stratejik bir süreçtir.

Yetenek yönetimi, işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda doğru çalışanların, doğru zamanda, doğru işlerde ve doğru uygulamaları yapabilmelerinin sağlanmasıdır (Mucha, 2004, s. 99).

Kuruluş içinde işveren ve çalışan arasında karşılıklı alışverişe dayalı bir ilişki vardır. Bu ilişkide her iki tarafta kuruluşlarına yaptıkları katkının sonucunun gerçekleştiğini görmek isterler (Tsui ve Wang, 2002, s.114). Tsui ve arkadaşları bu ilişkinin iki türlü olduğunu söylerler; ekonomik ve sosyal alışveriş ilişkisi.

Yetenek yönetimi Collings'e göre (2009, s. 304): örgütün sürdürülebilir rekabetçi avantajına fark edilir katkı sağlayan kilit pozisyonların sistematik olarak belirlenmesini, bu pozisyonları dolduracak olan yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı işgörenlerden oluşan bir yetenek havuzunun oluşturulmasını, bu pozisyonların yetkin işgörenlerle doldurulmasını kolaylaştıracak ve onların işletmeye bağlılığını sağlayacak farklılaşmış bir insan kaynağı mimarisinin geliştirilmesini içeren faaliyetler ve süreçler toplamıdır.

Kuruluşlar yetenekli çalışanlara sahip olmak için birbirleriyle neredeyse yarışmaktadırlar. Bu rekabet "yetenek savaşı" kavramını doğurmuştur. Bu kavram 1990'larda Mc Kinsey araştırmaları sonucunda ortaya çıkmıştır. Araştırmada Mc Kinsey, günümüzde yeteneklerin elde edilmesinin ve/veya elde tutulmasının nasıl zorlaştığını ortaya koymaya çalışmıştır.

Bu araştırmanın 1997 yılında yapılan birinci aşamasından çıkan en önemli sonuç, kuruluşların yüzde doksanına yakın bir bölümün öncelikli konusunun yetenekli kişileri şirkete çekmek ve yetenekli kişileri şirkette tutmak olduğunu belirtmiş olmalarıdır (Hanfield ve Axelford, 2001, s.28).

2000 yılındaki araştırma sonuçları ile, yeteneğin kuruluş için ne anlama geldiği ortaya konulmuştur. Buna göre, yetenekli çalışanını iyi yönetme becerisine sahip kuruluşlar daha iyi performans göstermekte ve karlılık sağlamaktadır.

Anlaşılabileceği gibi, araştırmanın sonucu, kuruluşun başarısı ve performansındaki en önemli faktörlerin başında yetenekli çalışanların olduğunu göstermektedir. Fakat sadece sahip olmak değil, onları en iyi şekilde yönetebilmenin ve kuruluşta tutabilmenin de bir o kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Yetenekli çalışanların diğer çalışanların işe bağlılığını artıran, moral ve motivasyonu ile performanslarını yükselten, bağlılığını artıran, performans standartlarını yükselten bir etkisi vardır. Yetenekli çalışanlar daha iyi fikirler üretmekte, bu fikirlerin hayata geçirilmesi konusunda daha başarılı olmakta ve diğer çalışanları geliştirme konusunda da katkı sağlamaktadırlar

Altuntuğ (2009, s.445) "günümüzde şirketlerin öncelikle üzerinde durduğu konuların büyük bir çoğunluğu yetenekli çalışanlar ve onların performanslarıyla ilgilidir, yetenekli çalışanlar değişim ortamlarında belirsizliği daha iyi yönetebilir, yenilikçi fikirleriyle şirkete hız kazandırır, fırsatları daha net görerek aksiyon alır, geliştirildiği takdirde yönetsel devamlılığı sağlar" demektedir.

Makro ekonomik büyümenin darbe aldığı, üretkenlik ve verimlilikte önemli kayıpların meydana geldiği global krizlerde bile, yetenek yönetiminde başarılı olan işletmeler çok iyi sonuçlar elde etmiştir. "Yetenek yönetimi konusunda dünyada ilk 20'lik dilimde bulunan işletmeler hissedarlarına yüzde 22'nin üzerinde geri dönüş sağladı" (Orhan, 2010, s.282).

Kuruluşlar bu rekabet ortamında yetenekli çalışanı işe almanın ve işte tutmanın önemini anlamışlardır. Çalışanların seçimi, geliştirilmesi, elde tutulması, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi gibi adımlar, diğer tüm sistemlerle ilişkisini zorunlu kılar ve bu ilişkinin entegre ve verimli şekilde yürütülmesi de insan kaynakları sistemi ve yetenek yönetiminin başarısını etkiler. Dolayısıyla, yeteneği çekme, geliştirme ve tutma ile ilgili uygulamalara yapılan her türlü yatırım, kuruluşun rekabette öne geçmesine katkı sağlamaktadır. Kuruluşun potansiyel yeteneklerine yapılan yatırım zaman içerisinde sonuçlarını göstermeye başlar, adayları kuruluşa çeker ve çalışan bağlılığında artış görülür.

Kuruluşların başarılı bir performans göstermelerinin ardında kilit role sahip olan çalışanların işe alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi ve yeteneklerinden uygun bir şekilde yararlanılması sürecini kapsayan yetenek yönetimi kavramı bugün insan kaynakları yönetiminin en önemli süreçlerinden biri haline gelmiştir.

2.3.1 Yeteneği Çekme

Günümüzde kuruluşlar için, kariyer beklentilerine sahip, hızlı öğrenen, kurum kültürüne uyum sağlayabilen yetenekli adayları bünyelerine kazandırmak önemli bir faktördür.

Kuruluşlar açısından seçme ve yerleştirme süreci, yetenek yönetim sistemi için en önemli girdiyi sağlar. Doğru seçme ve yerleştirme araçlarıyla; kuruluşa katma değer yaratacak potansiyeli yüksek liderleri çekebilmek, bunların arasından en yetenekli olanları seçmek, onları nitelik ve yetkinliklerine göre doğru yerlerde görevlendirmek, sürecin başarısı için vazgeçilmez koşuldur.

Uzun vadeli başarıların günümüzde sadece kaliteli çalışan olgusuna bağlı olduğu düşünülürse, eleman seçme ve yerleştirme faaliyetinin ne kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılır (Can, 1999, s.57).

Seçme ve yerleştirme süreci, eleman ihtiyacının belirlenmesi, bu ihtiyacın çeşitli yöntem araçlarla duyurulması, aday başvuruların alınması, iş görüşmelerin yapılması ve aralarından uygun adayların işe yerleştirilmelerini içerir.

Günümüzde çalışan seçiminde kişilik özellikleri, beceriler ve yetkinlikler çok önemli hale gelmiştir (Kotaman, 2003, s.56). Bu nedenle son yıllarda kuruluşlar yetkinlik bazlı sistemler oluşturmaya başlamışlardır.

Belirlenen pozisyonlar için başarılı olmayı sağlayacak olan yetkinliklerin belirlenmesinde kuruluşun vizyonu, değerleri, vb. unsurlar önemlidir. Pozisyona özel yetkinlikler tanımlandıktan sonra gerekirse seviyeleri de ayrıştırılabilir (Fisher, 2004, s.169-174).

Yetenek yönetiminde doğru uygulanan seçme ve yerleştirme süreci, çalışan devir oranını düşürdüğünden önemli bir adım olarak görülmektedir. Unutulmaması gereken konu, yetkin insanın kuruluşa kazandırılması yoluyla farklılık yaratmak, onlara rekabette büyük yarar sağlamaktadır (Arslan, 1998, s.59).

3. YETENEĞİ GELİŞTİRME

3.1 KARİYER VE KARİYER PLANLAMA

Kariyer planlama, çalışanların görevlerini en iyi şekilde yapmaları halinde, elde ettikleri tecrübeler ve kişisel gelişimleri doğrultusunda ilerleyebilecekleri pozisyonları tanımlar.

Çalışanları kuruluşa bağlayan çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerden en önemlisi, kişinin
iyi bir yaşam standardını sağlayabilecek ücreti alabilmesi, bir diğeri de pozisyon ve kariyerinin çevresi tarafından saygı duyulacak veya önemsenecek bir konumda olmasıdır.

Savcı'ya göre (2005, s.35), kariyer; bireyin başlangıç yaptığı, yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da pozisyon olarak, kariyer planlama ise; çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin ya da somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır.

Teknolojinin hızlı değişimi sonucunda işlerin niteliğinin değişmesi ve kuruluşun stratejilerine uygun olarak gelecekteki ihtiyaçları, onları çalışanlarının kariyerlerini planlanmaya ve geliştirmeye önem vermelerini sağlamıştır. Çalışan bağlılığının sağlanması için kuruluşlar çalışanları için kariyer planlaması yapmak ve kariyer yönetimi planları oluşturmak zorundadırlar.

Kariyer planlama sistematiği bireylerin bulundukları pozisyon gereği görevlerini hakkıyla yerine getirebilmeleri halinde, edindikleri deneyimler ve kişisel gelişimleri doğrultusunda ilerleyebilecekleri pozisyonları tanımlar. Bu süreçte, pozisyon değişimi aşamasında yetkinlik, bilgi ve beceri oluşabilecek boşlukların belirlenmesi gerekmektedir.

Kariyer planlaması kavramının özünü bireysel amaçlar oluşturmaktadır. Çalışanlar beklentileri biliyor ve kendileri için neyin önemli olduğunun farkındalarsa, kariyerlerinde ve yaşamlarında kendilerini mutlu edecek planları yaparlar. Bu aşamada kuruluş ile çalışan, karşılıklı olarak beklentileri ile isteklerini uygun bir şekilde uzlaştırmaya çalışırlar. Uzlaşılan nokta genelde çalışan için, iyi bir yaşam standardı ile mutluluk, kuruluş için ise kârlılık ve verimliliktir.

Ünver'e göre (2005, s.16-18), iyi bir kariyer isteyen herkesin bu doğrultuda belirlediği amaçları vardır. Kişinin kariyerinde ilerlemesi ve amaçlarına ulaşmasında bu amaçları açıkça ortaya koymasının büyük etkisi vardır. Amacını net olarak ortaya koyan bireyler karşılaşacağı alternatif fırsatları daha iyi değerlendirebilmektedirler.

Diğer taraftan, çalışanlar kuruluşta daha fazla güç, statü ve para sağlayan pozisyonlarda çalışmak için uğraşırlar. Uzun süre aynı pozisyonda çalışmak, çalışanın performansını düşürecek, kuruluşun da çalışanın yeteneklerinden tam olarak faydalanamamasını ortaya çıkacaktır. Bu amaçla çalışanlar kariyerlerini planlamakta, kendilerini bu planlara uygun yolları aramaya sevk etmektedirler.

Kariyer planlama uygulayan kuruluşların öncelikli amacı, çalışanların beklentilerini karşılayabilecek eğitim, rotasyon vb. çeşitli yaklaşımlarla onları kuruluş hedeflerine doğru yönlendirmektir (Can, vd., 1995, s.50-51).

3.2 EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Seçme ve yerleştirme sürecinde hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, uygun işe uygun eleman seçimini gerçekleştirebilmek zordur. Diğer taraftan, gerek yeni eleman alımları

aşamasında, gerekse mevcut çalışanlara uygulanan yetkinliklere dayalı değerlendirmede, kişiler gerekli yetkinliklere göre değerlendirilerek, olması gereken ile hedeflenen arasındaki farkın ortaya çıkması sağlanır.

Hemen hemen tüm büyük şirketler, çalışanlarının yeteneklerinin arttırılması ve geliştirilmesi, kurum kültürüne uyum sağlanması ve geleceğin yöneticilerinin yetiştirilmesi amacıyla eğitim programları düzenlemektedir (Taşkın, 2001, s.70).

İnsan kaynakları yönetim danışmanlığı firması Mercer'in 1260 firma katılımıyla gerçekleştirdiği araştırma sonucuna göre; eğitim, yetenekli çalışanı elde tutmanın öncelikli alanını oluşturmaktadır. Şirketlerin yüzde 57'sinin eğitim kurumlarının yetenekli çalışan yarattığına inanmadıklarını ve yine bu şirketlerin yüzde 34'ünün kendi bünyelerinde verdikleri eğitimlerle yeteneği geliştirdiğini belirtmiştir. Araştırmada yüzde 66'lık bir paya sahip yeteneği dışardan transfer eden şirketlerden daha çok kendi bünyesinde eğitim ve gelişim olanakları sunan şirketlerin iki kat daha etkin ve başarılı çalışana sahip olunduğu da araştırmanın sonuçlarındandır (Akgül, 2002, s.68-69).

Eğitim genel bir tanımlamadır ve yetiştirme - geliştirme kavramlarını da içerir. Bu anlamda bireyin sahip olduğu özellikleri ve becerileri mesleki açıdan geliştirme ve genişletme amacı güder (Akdemir, 1999, s.89).

Eğitim ve geliştirme kavramları bazen birbirinin yerine kullanılsa da, gerçekte farklı anlamlar taşımaktadır. Dolayısıyla eğitim, geliştirmeye temel oluşturmaktadır (Tınaz, 2000, s.4). Geliştirme ile birey işini daha verimli yapmaktadır (Akgül, 2002, s.68-69).

Kuruluşun etkinliği ve verimliliğini belirlemede önemli bir rol oynadığından, eğitimin sistemli bir program çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Eğitimin ana amacı, çalışanlar ile organizasyonun performansını yükseltmek, kuruluş ve çalışanın yararına olabilecek bilgi, beceri ve davranış değişikliği yaratmaktadır. Eğitimden birçok ekonomik fayda sağlansa da (Ersen, 1996, s.2), bu ekonomik amacın yanında, eğitimin toplumsal ve bireysel amacı da vardır ve bu amaçlar bir bütün olarak

düşünülmelidir (Canman, 1995, s.1-2). Bir diğer amaç da, daha iyi hizmet ve kalite ortaya konulmasını sağlayarak, müşteri memnuniyetini ve bağlılığını arttırmaktadır (Barutçugil, 2016, s.299).

Performansın yükseltilebilmesi için kuruluştaki çalışanların kariyer geliştirme olanaklarından yararlandırılması sağlanmalıdır. Eğitim çalışmalarıyla çalışanların mevcut işini daha iyi ve etkin bir şekilde yapması ile birlikte, gelecekte yükseleceği yönetici pozisyonları için bugünden hazırlanması da hedeflenmektedir. Bu yönüyle bakıldığında eğitim faaliyetlerinin, yetenek yönetimi ve kariyer planlamasının amaçlarına ulaşmasında önemli araç ve yöntemlerden biri olarak tanımlanabilir (Kozak, 2001, s.113).

Eğitim ve geliştirme, yetenek yönetimi sisteminin parçası olup kuruluşların yenileşme ve değişimini sağlayan itici bir güçtür. Başarılı şirketlerin eğitime verdiği önem ve ayırdığı kaynakların sonuçlarını aldığı görülür.

3.3 ÇALIŞANLARIN PERFORMANS VE POTANSİYELLERİ

Her insana uygun bir ortam verildiğinde ve desteklendiğinde var olan yeteneklerinin yanı sıra potansiyellerinin de ortaya çıkması sağlanabilir. Var olan yetenek, potansiyelle birleştiğinde, çalışan kendindeki bütün bilgi ve becerilerini kurum için kullanarak örgütün başarısına katkı sağlayabilir.

Kuruluşlar, çalışanların hangi alan ve konularda iyi olduklarını, bu alanda kendilerini nasıl geliştirebileceklerini, onların doğru iş yapıp yapmadıklarını ve performanslarının kuruluş performansını nasıl etkilediğini bilmeleri gerekmektedir.

Performans, belli bir zaman dilimi içerisinde elde edilen sonuçlara göre, kuruluş hedefinin ne kadarına ulaşıldığını gösterirken, potansiyel çalışanın gelecekte neyi yapabileceğini tahmin edebilmektir. Performans ve potansiyel arasındaki en önemli fark, performansın mevcut işlerde gösterilen başarının ölçüsü, potansiyelin ise gelecekte daha nitelik gerektiren işlerde gösterilecek başarının ölçüsü olmasıdır.

İşletme içerisinde potansiyellerin yönetilmesine yönelik anlayışının yerleştirilmesi ve sağlıklı bir şekilde uygulanması için şüphesiz öncelikle işletmenin kendisini iyi tanıması, ihtiyaçlarını, kritik pozisyonlarını ve yetkinliklerini belirlemesi gereklidir. Bir sonraki aşamada potansiyellerin tanınması ve onları sınıflandırması önem taşır.

3.3.1 Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmesi, yüksek potansiyelli ya da yetenekli liderlerin belirlenmesinde önemli bir girdi oluşturan insan kaynakları araçlarından biridir. Dicle (1982) performans değerlendirmeyi, belirli bir dönem içindeki iş sonuçlarının ya da önceden belirlenmiş kriterlere göre farklı yönlerden değerlendirilmesi ve gelişim potansiyellerinin ortaya çıkarılması olarak tanımlar (Dicle, 1982, s.15).

Performans değerlendirme, çalışanların işlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, bunları yaparken iyileştirmeye açık alanları ile gelişme potansiyelini belirlemeye ilişkin çabaların tümüdür.

Performans değerlendirme ile önceden belirlenen kriterler bazında yalnızca geriye dönük değerlendirme yapılmaz. Aynı zamanda çalışanın mevcut veya üst pozisyonlarda başarılı olabilmesi için, gerekli ve potansiyel başarıyı sağlayacak kişisel yeterlilik ve yetkinlikler de değerlendirilir. Böylece çalışanın geleceğe yönelik yükselme, eğitim, rotasyon, transfer gibi planlarının yapılması sağlanmış olur.

Etkin bir performans değerlendirme, kriterlerin objektifliğine ve objektif bir değerlendirme sürecine bağlıdır. Kişinin değerlendirildiği iş hedefleri, işletmenin hedefleriyle paralel ve kişinin yeterlilikleriyle yapabileceği şekilde olmalıdır (Bingöl, 1998, s.227).

Sistemin adil, güvenilir, tüm çalışanlarca kabul edilmiş olması önemlidir. Bu konuda başarılı olmuş kuruluşlara bakıldığında, yöneticilerin sürece önem verdiği ve gerekli zaman ile kaynak ayrıldığı görülmektedir. Özellikle geçmişe yönelik değil geleceğe odaklı bakış açısıyla uygulanan performans değerlendirme süreçlerinde, sürekli gelişim ve birebir koçlukla çalışanların istenen noktaya gelmesi ve belirlenen standartları karşılaması desteklenmektedir (Sokol, 2002, s.14).

Yetenek yönetiminde kişilerle ilgili çok yönlü değerlendirme sağlayabilmesi için, performans değerlendirme yöntemlerinden 360 Derece Değerlendirme yöntemi sık kullanılır. Yetenekli çalışanların gelişim alanlarına odaklanarak eğitim ve gelişim planları için baz oluştururken, güçlü yanlarının da vurgulanmasını sağlar. Yüce'ye göre (2002, s.184-185), 360 derece değerlendirme, kişinin kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için kullanılan ve kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların (ast, üst, iş arkadaşları, müşterileri vs.) değerlendirmelerini içeren bir süreçtir. Bu yöntem yalnızca yöneticinin değerlendirmesiyle yapılmadığından, çalışan için önemli ve çok yönlü bir değerlendirme verir.

3.3.2 Potansiyel Değerlendirme – Yetenek Yönetim Matrisi

Potansiyel, çalışanların ileride sorumluluk ve yetki ile donatılabileceği pozisyonlar için bugünden gerçekleştireceği başarının kıstası olarak kabul edilir (Altınöz, 2009, s.9).

Kuruluş içerisinde potansiyellerin yönetilmesine yönelik anlayışının yerleştirilmesi ve sağlıklı bir şekilde uygulanması için şüphesiz öncelikle kuruluşun kendisini iyi tanıması, ihtiyaçlarını, kritik pozisyonlarını ve yetkinliklerini belirlemesi gereklidir. Ardından çalışanların performansını ölçmek, gelişim kabiliyetleri anlamak amacıyla potansiyellerini tanımlamak gerekir.

Unutulmaması gerek nokta, potansiyelli yüksek çalışanların belirlenmesi, etkin bir performans değerlendirme sisteminin kuruluş içinde uygulanmasını zorunlu kılar. Belirlenen yüksek potansiyelli çalışanların gelişiminin etkinliği, performans

değerlendirme sonucunda elde edilen güçlü ve gelişim alanları bilgisinin doğruluğuna ve geçerliliğine bağlıdır (Murphy, 1995, s.27).

Yüksek potansiyelli çalışanların tanımlanmasında yaygın olarak kullanılan yöntemlerden en yoğunlukta kullanılanı yetenek matrisinin - 9 kutu modeli modelidir (Yarnall, 2008, s.33). Uygulanacak matrisin parçalarından her biri için değişik stratejiler tespit edilir (Reilly ve Williams, 2012, s. 130). Yetenek matrisi uygulaması, yetenek yönetimi sisteminin önemli bir aşamasıdır.

Bireylerin yetenek matrisinde yerleri belirlendikten sonra, genelde yöneticiler ile insan kaynakları çalışanlarının yer aldığı kurullar, her bir katılımcı için aksiyon planlaması yaparlar. Daha sonra yöneticiler ve ilgili çalışanlar, kurulun geribildirimlerini değerlendirirler (Gay ve Sims, 2006, s. 81).

3.4 YETENEK HAVUZU YAKLAŞIMI

İngiltere'de 2000'li yıllarda bazı okullarda, emekli olan tecrübeli ve bilgili öğretmenlerin yerine gelen deneyimsiz öğretmenler, eğitim faaliyetlerinde zafiyete neden olmuşlardır.

Bu nedenle gerek bu olumsuzluğu önlemek ve yetenek geliştirmek için kuruluşun liderlik pozisyonlarına yönetici hazırlama yaklaşımı olarak anılan "şimdi/hemen hazır" yaklaşımı benimsenmiştir (Rhodes ve Brundett, 2006, s.271).

Daha sonraları bu yaklaşım nitelikli ve yetenekli yönetici sağlama yaklaşımı olan "Yetenek Havuzu" yaklaşımına dönüşmüştür. Günümüzde, lider kadrolara gittikçe artan talep, yetenek havuzu yaklaşımını en önemli insan kaynakları yatırımı haline getirmiştir (Stambaugh, 2000, s.47).

Yetenek havuzu sisteminden amaç, ileride çalışan açığı nedeni ile gerçekleşebilecek riskleri en düşük seviyede tutmak ve kuruluş içindeki potansiyel yeteneklerin kariyer planlamasını yapmaktır.

Yetenek havuzu süreci, doldurulması gereken pozisyonu ve görev kapsamını tanımlamak, gelecek vaat eden bir aday seçmek ve onu yetiştirmek gibi çalışmalardan oluşur (Sharma, Chrisman, Chua, 2000, s. 3-4). Amaç, özel bir iş için sadece bir bireyi yetiştirmek yerine, ihtiyaç olduğunda liderlik rolünü üstlenebilecek kuruluş içi deneyime ve yeteneğe sahip başarılı kişiler oluşturmaktır (Gale, 2002, s.82-86).

Kuruluşların potansiyel yönetici adaylarının niteliklerini tanımlaması, onların kariyer beklentilerini alması, seçim için kriterler geliştirmesi, adayları belirlemesi, nihai kararın adaylara iletmesi, adayları eğitime tabi tutması, destekleyici ve nihayetinde diğerlerinden sıyrılan liderin süreç sonrasındaki rolünü tanımlaması gerekmektedir (Sharma, Chua, Chrisman, 2000, s.3-4).

Yetenek havuzu oluşturma sürecinde, kuruluş gerçekleri ve pozisyon özellikleri dikkate alınmalıdır. Pozisyon gerekleri oluşturulurken, pozisyonun gelecekte nasıl olacağı, hangi gereklerin değişeceği, hangilerinin öneminin artacağı veya azalacağı doğru bir biçimde tahmin edilmelidir. Çünkü aday seçimi ve adayların gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, büyük ölçüde pozisyon gereklerine göre olmaktadır (Meehan ve Helen, 2002, s.7).

Pozisyon için gerekli özelliklerin belirlenmesinden sonra, pozisyona atanacak adayların özellikleri belirlenir (Holbeche, 2001, s.290-291). Pozisyon gerekleri ile adayın sahip olduğu niteliklerin doğru bir biçimde eşleştirilmesi gerekmektedir. Aday değerlendirilirken bilgi ve yetenekleri yanında, uyum kabiliyeti, çalışma biçimi ve beklentileri de dikkate alınmalıdır.

Havuzun büyüklüğü birkaç faktöre bağlıdır; kuruluşun aralarından seçim yapabileceği çalışan sayısı, kuruluşun planlanan büyüme oranı, yönetimin planlanan büyüme oranı.

Yetenekli kişilerin belirlenmesi ve seçim süreci, bölümler seviyesinde başlar ve havuza aday seçimi de burada gerçekleşir.

Adayların hem mevcut performanslarını, hem de potansiyellerini değerlemek gerektiği için, aday belirleme aşamasında birden çok yöntemin kullanılması yararlı olmaktadır.

Aday havuzunda birden çok adayın bulunması, örgütün başarısına yardımcı olacak gerekli yetenek ile becerilerin ortaya çıkarılmasında önemli bir faktördür.

Belirlenen adayların kimler olduğunun ilanı, bu kişilerin kendilerini "ayrıcalıklı kişilermiş" gibi görmelerine neden olabilmektedir. Ancak bunun aksine bir yöntem izlendiği uygulamalarda da adayların kimler olduğunu saklamak da oldukça zordur. Sonuç olarak, adaylara seçilmiş olduklarını duyurup duyurmama konusunda, örgüt kültürü önemli bir kriterdir. Oluşturulan aday listesi sadece CEO ve insan kaynakları bölümünün üst düzey yöneticisi tarafından bilinmelidir.
Yönetim kademelerinde çalışanlar için ayrıca tablolar da hazırlanabilir ve bu tablolar kişilerde eksik görülen ve tamamlanması gereken zayıf özellikleri içerebilir (Woods, 1997, s.81). Böylece havuzda yer alan kişilerin ilerleme aşamaları da daha rahatlıkla gözlemlenebilir.

Yetenek havuzundaki adaylar, öncelikle kendi kişisel kariyer gelişim alanlarını ile stratejilerini belirlemeli ve bu hedeflerle kuruluş hedefleri örtüşmelidir. Sistem ayrıca kuruluşun hedef ve beklentilerini karşılamalıdır. Kuruluş beklentileri ise havuzun güçlü ve zayıf tarafları ışığında ele alınmalıdır. Bu beklentileri belirleyecek araçlar, kültür değerlendirmesi, mevcut ve ideal kültür arasındaki farklar ve yetenek açıklarını ortaya koyan problemleri kapsayabilir (Eren, 2000, s.411-415).

Kuruluşta bulunan herkese aynı bireysel gelişme aşamalarının uygulanması ve bununla birlikte potansiyeli yüksek olan bireyler için sürecin hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekir (Kehinde, 2012, s.181). Potansiyel, personelin ileride sorumluluk ve yetki ile donatılabileceği pozisyonlar için bugünden gerçekleştireceği başarının kıstası olarak kabul edilir (Altınöz, 2009, s. 9).

Kuruluşlar için önemli bir yaklaşım, yetenekli çalışanların performanslarını arttıracak ve potansiyellerini ortaya çıkaracak özel eğitim programlarının geliştirilmesidir. Sadece teorik bilginin verildiği uygulama imkânının sağlanmadığı klasik eğitim anlayışı bu aşamada son derece yetersiz kalmaktadır.

Düzenlenen seminerler havuz üyeleri arasında dostluk yaratır ve belirli liderlik yetenek ile becerilerinin tutarlı gelişimini sağlar. Havuz üyeleri ile yapılan toplantılar ise; havuz üyelerinin açık sözlülüğe sahip olmalarına, örgüt ile ilgili konularda açık tartışmalara girebilmelerine olanak verir. Böylece örgütsel anlayışın oluşma şansı doğar ve yeni liderlerin rollerini üstlenebilmeleri için hazırlanmalarına gerekli fırsat yaratır (Hirsh, W. 1998, s.7-11).

Havuzlar, örgütün ileride ihtiyacı olabilecek yetenekli lider ihtiyacını karşılamak yanında, çalışanların geleceğine katkı yapacak üyeler arasında değerli ilişkilerin gelişmesini kolaylaştırır. Üyeler hem kendi gelişimleri sırasında, hem de örgütte bir yere yerleştirildikten sonra birbirleri için kaynak oluştururlar.

Yetenek havuzu sistemini yürütenler, havuzdaki üyelerin atanmaları ve özel eğitimleri ile ilgili kararlar verebilmeli, her üyenin ilerlemesini gözlemlemelidir. Yetiştirme, havuz üyesinin öğrenme kabiliyetinin arttırılmasına, gerekli değişikliklerin yapılmasına, hedeflere ulaşılmasına ve başarı kazanılmasına katkıda bulunur (Geroy, 2001, s.27-36).

Yöneticilerin başarısız gözlemi, gelişim planlamalarının takibinin zayıf yapılması, çalışanların yetersiz girdi sunması ve yöneticilere yetersiz geri bildirim yapılması, potansiyel adayları belirlemede az sayıda kriterden faydalanılması, değerlendirmede adayların birbiri ile karşılaştırılmalarının doğurduğu dar bakış açısı, yetenekli adayların kariyer hedeflerinin geç belirlenmesi gibi sorunlar, yetenek havuzu sisteminin düzgün işlememesine ve dolayısıyla başarısızlığına neden olmaktadır (Beeson, 1998, s.63 - 64).

Kadro boşlukları her an oluşabileceğinden, yetenekli liderlerin havuza aktarımı bir defalık bir faaliyet değildir. Bu sebepten yetenek havuzu planlaması devamlı olmalı ve

kuruluşlar, olası değişimlere rağmen programa olan ilginin sürekli olmasını sağlamalıdır.

3.5 DEĞERLENDİRME MERKEZİ

İşe alım ve terfi gibi, gerek bireyler, gerekse kuruluşlar açısından hayati önem taşıyan durumlarda yanılgıların yüksek maddi ve manevi bedelleri vardır. Böyle durumlarda, çalışanlar üzerinde yapılan değerlendirmeler ne kadar çok yönlü ve ne kadar farklı açıları kapsar nitelikte olursa, o kadar gerçeğe yakın bilgiye ulaşma ve doğru karar verme olanağı doğar.

Değerlendirme merkezlerinin ilk ve asıl amacı uzun yıllar boyunca, bireylerin yönetsel yeteneğini ortaya çıkarmak ve yükseltme kararına dayanak sağlamak olmuştur.

Değerlendirme merkezi uygulamaları, kuruluşların hedefleri açısından yüksek potansiyeli bulunan adayların belirlenebilmesi için önemlidir. Ancak bundan farklı olarak iş dünyasındaki çoğu organizasyonda, son yıllarda değerlendirme merkezlerinin daha çok geliştirme amaçlı kullanıldığı dikkat çekmektedir.

Leibman ve Ark, (1998, s.26-33), yetenek havuzu uygulamalarında, çalışanların iş performansını belirleyen dört temel yetkinlik alanı, aynı zamanda kişinin gelişim ve terfi imkanlarının belirlenmesinde de önemli rol oynar demektedir ve bunların: "iş bilgi ve becerisi, liderlik becerisi, kişiler arası ilişki becerisi ile kendini tanıma ve yönetme becerisi" olduğunu belirtmektedir.

Bu alanlardan iş ve liderlik becerileri diğerlerine oranla daha kolay geliştirilebilmektedir. Gerçekten de, gerek işe alımlarda, gerekse terfi ve atamalarda, çalışanların bu konuda yetkinlikleri kuruluşun yöneticileri tarafından değerlendirilir. Öte yandan kişiler arası ilişki ve kendini tanıma ve yönetme becerileri, geliştirilmesi en zor ve en çok zaman alan yetkinlikleri kapsar. Kişinin kariyer basamaklarında ilerlemesinde de o oranda belirleyici rol oynarlar.

Fevri, olumsuz duygularıyla başa çıkamayan, kendini ifade edemeyen, dolayısıyla hep yanlış anlaşıldığından şikayet eden, ilişki yönetiminde başarısız, olumsuz geribildirim verirken astlarını kırıp geçiren kişilerin başarılı bir kariyer yönetimi yapmaları mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla işe yansıyan, performansı belirleyen davranışların çoğunun ardında kişilik özellikleri vardır (Leibman ve Ark., 1998, s.26 -33).

Değerlendirme merkezleri kuruluş stratejileri doğrultusunda yapılandırılıp yetkin değerlendiriciler tarafından yönetilirse, potansiyel liderlerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi ile yüksek performans gösteren yetenekli kişilerin doğru alanlara sevk edilmesi konusunda başarılı sonuçlar elde edilebilir. Bu nedenle, değerlendirme merkezi uygulamalarının psikometri testlerle desteklenmesi, yararlı ve değerli bulgular sunmaktadır (Holbeche, 2001, s.290-291).

Bir kurumda değerlendirme merkezinin uygulamasına geçilmeden önce, katılımcıların ve değerlendiricilerin nitelikleri, bulguların kullanılma biçimi, danışmanların seçilme ölçütleri, verilerin geçerlilik derecesi gibi uygulama ilkelerini belirleyen bir belge oluşturulmalıdır (Eren, 2000, s.474-480).

Çalışanın işteki potansiyelini doğru öngörmek ve tanımlamak için, çok yönlü değerlendirmeler daha gerçeğe yakın bulgulara ulaşılmasını sağlar. Psikometri ölçümleri, bilişsel yetenekleri ve kişilik özelliklerini ortaya çıkarmaya yararken, değerlendirme merkezi yöntemi de işe dair tutum ve davranışların sergilenmesine olanak verir.

Bu anlayış doğrultusunda psikometri ölçümleriyle değerlendirme merkezinin birbirini tamamlar ve destekler biçimde kullanılmaları, amaca daha uygun sonuçlara götürmektedir. Nitekim uygulamada da, kişiler arası ilişki ve kendini tanıma ve yönetme becerilerinin, daha sıklıkla gelişim alanı olarak öne çıktığı görülmektedir (Leibman ve Ark, 1998, s.26-33).

Değerlendirme merkezinde vaka çalışmaları, tasarım oyunları, role playler aracılığıyla adayların davranış kalıplarında meydana gelen değişikliklerin ve bunların başkalarıyla etkileşim halindeyken nasıl hayata geçtiğiyle ilgili bilgilere ulaşılmaktadır.

Böylece kişiler arası ilişki ve kendini tanıma ve yönetme becerileriyle ilgili olarak kişiye ait, farklı perspektiflerden çekilmiş, net bir fotoğraf albümü oluşturulabilmektedir.

Örneğin psikometri testleri, adayın genellikle fevri, olumsuz duygularla başa çıkamayan, eleştiri kabul edemeyen bir kişi olduğuna işaret edebilir. Bu kişi değerlendirme merkezine alınır, yüksek stres içeren bir role play uygulanırsa, testte görünen özelliklerin davranışsal göstergeleriyle karşılaşılır. Ya da, psikometri test sonuçları, kişinin dinleme becerilerinin zayıf olduğunu, sır tutmakta zorlanabileceğini gösterebilir. Vaka tartışmalarında aynı kişinin kontrolünü kaybedip, durumu kendi şirketiyle özdeşleştirerek, şirket sırlarını rahatlıkla veri olarak kullandığına tanık olunmaktadır (Holbeche, 2001, s.290 -291).

3.6 YEDEKLEME PLANLARI

Yedekleme planlaması, kuruluşlarda çalışanların terfi edebilmeleri için yetenek gelişiminin üzerinde durarak tasarlanmış stratejik bir değişim çabasıdır.

Kuruluşların hedeflediği performansa ulaşması ve bu performansı koruması için en başta titizlikle üzerinde durulması gereken, özellikle kritik pozisyonlara getirilecek kişilerin seçilmesidir. Seçim aşamasında öncelikle, kuruluşun değerleri de göz önünde bulundurularak pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler belirlenip netleştirilmelidir. Adayların potansiyelleri değerlendirilirken, performansları, kuruluş kültürüne uyum yetenekleri ve çalışacakları ekiple uyumları göz önünde bulundurulmalıdır (Demircioğlu, 2010).

Kuruluşlarda kilit pozisyonların doldurulma ihtiyacı ortaya çıktığında en kısa zamanda bu ihtiyacın giderilmesi gerekmektedir. Bunun için işletme içinden muhtemel adaylar belirlendikten sonra aday havuzları oluşturulmaktadır. Periyodik zamanlarda bu adaylar izlenmekte ve istenilen yönde gelişmeleri beklenmektedir ve destek olunmaktadır (Uyargil vd., 2008, s. 330).

Kilit pozisyonlar için çalışanlar "şimdi hazır mı", bir pozisyon uzakta mı", "iki pozisyon uzakta mı" diye değerlendirmelerinin ardından gelişmeleri yönünde çalışmalar yapılmaktadır.

Yedekleme planlaması yapılırken, katılımcı performansını, değerlendirme merkezinin ölçmeyi hedeflediği boyutlar üzerinden değerlendiren sonuç elde edilir (Fulmer ve Conger, 2004, s.224-226).

Başarılı bir yedekleme planlaması için aşağıda belirtilen sürecin izlenmesi önem taşımaktadır:

a) Kilit liderlik kriterlerinin tanımlanması: Kuruluşlarda çalışanların başarıya ulaşabilmesi için hangi yetkinlik ve becerilen gerekli olduğunun belirlenmesi önem taşımaktadır.
b) Geleceğin liderlerinin bulunması ve motive edilmesi: Kuruluşların "yıldız" olacak çalışanlarının bulunması ve bu çalışanların kilit pozisyonlar için çalışmaya hazır hale getirilmesi gerekmektedir.
c) Yedekleme planlaması ile ilgili sorumluluğun kuruluş içi paylaşımı: İnsan kaynakları departmanları her ne kadar katalizör görevi görseler de araştırmalar bu sürecin paylaşılarak ele alınmasının başarıyı artıracağı göstermektedir.
d) Yedekleme planlama sürecinin kuruluş kültürü ile entegre olması: Başarılı bir yedekleme planlaması kuruluş kültürü ve değerleri ile uyumlu olmalıdır. Bu uyum süreci liderlik kriterlerinin belirlenmesi ve iş süreçlerinin tamamlanması noktasında özellikle ön plana çıkmaktadır.

e) Sonuçların ölçümlenerek gelişimin takip edilmesi: Sürecin etkin yürütülebilmesi açısından sonuçların verimliliğinin ölçümlenmesi önem taşımaktadır. Bu ölçüm, yeni sistemlerin geliştirilmesi, ödül bazlı yan hakların oluşturulması şeklindeki çalışmalara alt yapı hazırlamaktadır (Greengard, 2001, s.36).

3.7 TERFİ VE ATAMA

Yedekleme planlaması ile çalışanların terfi etmelerini sağlamak için şunlar gerektirmektedir (Rothwell, 2010, s.51).

a) Yedekleme planlamasını yapacak yöneticiler çalışanları için belirledikleri amaç ve hedeflere bağlı kalmaktadır ve bunu sürdürmektedirler. Yedekleme planlaması sürecine dahil olabilen tüm çalışanlar için roller, sorumluluklar ve ölçülebilir program hedefleri açıkça belirlenmektedir.
b) Mevcut durumda işletmede yer alan işler ve çalışanlar tanımlanmaktadır.
c) Performans yönetilmekte ve çalışanlara sorumluluk yüklenmektedir.
d) Gelecek stratejik hedefler için gerek duyulan iş ve çalışanlar belirlenmektedir.
e) Çalışanlar terfi etmeleri için değerlendirmeye alınmaktadır.
f) Çalışanların geliştirilmesi gereken yönleri varsa onlar giderilmektedir. Ayrıca güçlü yanlarını daha da güçlendirmek için gelişim planları ve düzenli olarak yetenek görüşmeleri yaparak çalışanlara yatırım yapılmaktadır.
g) Yürütülen bu sürecin sonuçları değerlendirilmektedir. Başta belirlenen amaç ve hedeflerin ulaşılabilirliği karşılaştırılmaktadır.

Değerlendirme merkezine katılan çalışanlar, mevcut düzeylerinden daha iyi olduklarını göstermeye çalışır ve diğer adaylardan üstün olduklarını gösterme çabasına girerler. Değerlendirenler de bu konuda hataya düşmeme çabası içindedirler. Oysa doğru uygulama yapıldığında, çalışan kendisini ancak yetkinliği çerçevesinde ortaya koyabilir. Amaç adayların kendilerini nasıl ortaya koydukları değil, uygulamayı nasıl ele aldıklarıyla ilgilidir.

Ancak uzun süren toplantıları, risk almaktan kaçınma isteği gibi durumlar, yönetici seçiminde sağlıklı verilere ulaşmada bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır (Bruce, 2001, s.79-84).

Uygulama sonunda en önemli faktör, geribildirimi veren değerlendiricinin analizini somut davranış örnekleri üzerinden yapması ve bunun işe nasıl yansıyacağını göstermesidir. Danışman ile kuruluş bir görüşte uzlaşırsa bu durumda iyi bir gelişme planı yapılma olanağı doğar.

Pozisyonlara yedek olabilecek yetenekteki kişilerin belirlenmesinde kuruluşlar çok çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. Bu durum kuruluşun büyüklüğüne göre farklılaşmaktadır.

Terfi ve atama sürecinde, yetenek havuzunun başarısını belirlemek zor olabilir. Potansiyel lider adaylarının bazılarının başka bir örgüte başvurarak terfi etme yolunu seçmesi beklenebilir ancak bu durum yetenek havuzunun muhakkak başarısızlığı olarak görülmemelidir. Tam tersine, bu tür programların varlığı istisnalar hariç, genellikle insanları örgütte kalmaya teşvik edebilir. Yetenek havuzunu ciddi olarak üstlenmek, üst kademede kesin bir kararlılık gerektirir ve programa katılanların motivasyonu ile yaratıcılığını garantileyebilir. Ayrıca programlara katılanların kariyer yollarını takip etmesi de başarı kriterinin bir başka belirleyicisidir (Geroy, 2001, s.27-36).

4. ARAŞTIRMA

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı, araştırmaya konu kuruluşun stratejileri ile insan kaynakları uygulamalarını nasıl ilişkilendirdiğini, insan kaynakları uygulamalarının nasıl ele aldığını, tez çalışmasında sunulan teorik bilgiler doğrultusunda yetenek yönetim sistemini nasıl uyguladığını, bu sistemin yetenek geliştirme aşamasında hangi yaklaşımların yaşama geçirildiğini ve bu yaklaşımların tezde açıklaması yapılan bilgilerle ne oranda paralellik gösterdiğini ortaya koymaktır.

Kuruluş EFQM Mükemmellik Modeli'ni başarılı bir şekilde uygulayan ve bu konuda ödüller almış bir kuruluştur. Bu modelin ana kriterlerinden biri "Çalışanların Yönetimi" dir. Kriterin altında yetenek yönetimi önemli bir alt başlıktır. Dolayısı ile adı geçen modeli benimsemiş olan kuruluş, gerek insan kaynakları yönetim sistemi, gerekse yetenek yönetim sistemi konusunda Türkiye'nin öncü kuruluşlarından biridir.

Bu bölüm vaka incelemesi yöntemiyle oluşturulmuştur. Veriler, kuruluşun Danışmanı ve İnsan Kaynakları Bölümü direktör - çalışanları ile yapılan yüz yüze görüşmeler, kuruluşun çoğu yayınlanmamış ve kontrollü kopya şeklindeki; Stratejik Plan dokümanları, Kurullar, Politikalar ve Süreç El Kitapları, Süreç El Kitabı'ndaki İnsan Kaynakları Süreçleri ve Yaklaşımları, Entegre Yönetim Sistemleri Dokümanları, çeşitli ödül başvurularında kullanılan Ödül Başvuru Dokümanları, Eğitim Dokümanları, Sürdürülebilirlik – Kurumsal Sorumluluk Raporu, resmi Web sitesinde yer alan bilgilerin derlenmesi yardımıyla yazılmıştır. Adı geçen dokümanlar yayınlanmamış dokümanlar olduğundan ve araştırmanın tamamı konsolide bir yapıda ele alındığından, bu dokümanlara ait kaynakça verilememiştir.

4.2 ARAŞTIRMA BULGULARI

4.2.1 Kuruluş İle İlgili Bilgiler

Kuruluş, ilaç sektöründe gerek üretim, gerekse pazarlama faaliyeti gösteren bir kuruluştur. Üretimini cGMP'ye (current Good Manufacturing Practices) uygun olarak dizayn edilmiş, Amerikan FDA (Food and Drug Administration) standartları gereksinimlerine uygun olarak projelendirilmiş ve pek çok ülke sağlık bakanlığından onay alınmış olan tesislerde gerçekleştirmektedir.

Kuruluş tanımlanmış misyonunu gerçekleştirmek ve vizyonuna ulaşmak için "İnsan Kaynakları Yönetimi" sürecini temel süreçlerinden biri olarak tanımlamıştır.

Bölüm 4.2'de kuruluşun Genel İşletme Stratejileri ve ilişkili unsurları özetlenmiştir. Çünkü Stratejik İnsan Kaynakları süreçlerinin tümü ile bu çalışmanın konusu olan yetenek yönetimi sistemi ilgili yapılan tüm çalışmalar bu unsurlara dayandırılmıştır.

4.2.1.1 Kuruluşun Değerleri ve İnsan Kaynakları Stratejileri

Kuruluşun Değerleri'erden çalışanlar ile ilgili bölüm aşağıda verilmiştir:

> ***İnsan mutluluğu:*** *Yaşam kalitesinin insan mutluluğundan geçtiğini biliriz. Çalışanlarımızın yetkinliklerinin, müşterilerimizin mutluluğuna yansıdığını düşünürüz. İnsana saygı kavramının bu zincirin en önemli halkası olduğuna inanırız.*

Kuruluşun Stratejik Planı 4 yıllık hedefler ile bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için yapılması planlanan faaliyetleri içermektedir. Stratejik Plan sürecinde ortaya konulan Strateji Haritası'nda, insan kaynakları ile ilgili oluşturulmuş stratejiler aşağıda verilmiştir:

a) Çalışan bağlılığı ve mutluluğunu artırmak
b) Vizyon ve misyon uygun yetkin insanları işe almak
c) Çalışanların yetkinliğini ve kariyerlerini geliştirmek
d) Çalışma koşullarında iyileştirme sağlamak
e) Çalışanlar arasında iç iletişimi artırmak
f) Çalışanları tanıma takdir etkinliğini artırmak
g) Liderlik etkinliğini arttırmak
h) Çalışanların katılımını artırmak

4.2.1.2 Kuruluşun İnsan Kaynakları Misyon ve Vizyonu

Kuruluşun insan kaynakları ile ilgili misyon ve vizyonu şu şekildedir:

> ***Misyon:*** *İnsan kaynağımızın etkin ve verimli bir şekilde kullanılması amacıyla öğrenen bir organizasyon yaratmak, profesyonel bir iş ortamı hazırlanarak, kariyer olanaklarını sunmak, şirket değerlerini benimseyerek çalışan memnuniyetini üst seviyede tutmak, her türlü yeniliğe ve öğrenmeye açık, eğitimini ve sahip olduğu bilgiyi kullanabilecek ve her şeyden önemlisi insan öz değerlerine bağlı adayları işe almaktır.*
> ***Vizyon:*** *En değerli varlığımız olan insan kaynağımızın memnuniyetini, şirket hedeflerimiz doğrultusunda uygulamaya alacağımız sistemler ile en üst düzeyde tutarak "ilaç sektöründe çalışmak için en çok tercih edilen şirket" olmaktır.*

4.2.1.3 Kuruluşun İnsan Kaynakları Politikası

Bunlara bağlı olarak tanımlanan "İnsan Kaynakları Politika"sı, kuruluşun insan kaynaklarına ilişkin faaliyetleri yürütürken ilgili alana yönelik olarak izlediği temel prensipleri içermektedir:

> *Çalışanlarımızın bağlılığını ve mutluluğunu en üst seviyede gerçekleştirmeyi hedefleyen, değerlerimize bağlı bir kurum kültürünü yaratmak ve yenilikçi insan kaynakları sistemlerini uygulayarak kuruluşumuzun stratejik planına bağlı hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla;*
> ***Geleceğimizi şekillendirecek potansiyelde çalışanları işe alırız:*** *Kuruluşumuzu geleceğe taşıyacak yetkinlik, bilgi birikimi ve gelişim potansiyeline sahip, başarı, takım ve değer odaklı adayları fırsat eşitliği ilkesiyle işe alırız.*
> ***Öğrenme ve gelişim olanakları hazırlarız:*** *Sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme yaklaşımımızla, çalışanlarımızın yetkinliklerini geliştirecek gelişim olanakları hazırlayarak kuruluşumuzun mevcut ve gelecekteki yetkinlik gereksinimlerinin karşılanmasını sağlarız.*
> ***Her bir çalışanımızı yetenek olarak görürüz:*** *Her bir çalışanımızı işinin lideri birer yetenek olarak görür, bireysel gelişim olanakları hazırlayarak potansiyellerini ortaya çıkaracakları ve geliştirecekleri katılımcı bir iş ortamı oluştururuz.*
> ***Çalışanlarımızı en iyi performanslarını göstermeleri için destekleriz:*** *Kuruluş hedeflerimizle bireysel hedeflerin uyumlu olmasını sağlar, performansı adil ve objektif olarak değerlendirir, daha yüksek performans göstermeleri için çalışanlarımızı destekleriz.*
> ***Katılımı ve iletişimi destekler, katkıları hep birlikte kutlarız: Ç****alışanlarımızın bireysel ve ekip bazında iyileştirme çalışmalarına katılımlarını ve her türlü yenilikçi, yaratıcı girişimlerini destekleriz. Ayrıca çalışanlarımız ile kuruluşumuz arasında güçlü bir diyalog kurmak üzere kurum içi iletişim faaliyetlerini düzenler, katkılarını onurlandırarak hep birlikte kutlarız.*
> ***Ailelerimizden güç alırız:*** *Kuruluş hedeflerimizin gerçekleşmesinde başarının belirleyicisi olan çalışanlarımız kadar ailelerimizi de organizasyonun ayrılmaz bir parçası olarak görürüz.*

4.2.1.4 Kuruluşun İnsan Kaynakları Süreçleri ve Planları

Kuruluşun "İnsan Kaynaklarının Yönetimi" üst sürecindeki ana süreçleri aşağıda verilmiştir:

a) *Seçme ve işe alma*
b) *Oryantasyon programının uygulanması*
c) *Eğitim programlarının uygulanması*
d) *Özlük işlerinin yönetilmesi*
e) *İç hizmetlerin yönetilmesi*
f) *Onurlandırma ve ödüllendirmenin yönetilmesi*
g) *İç iletişimin ve katılımın yönetilmesi*
h) *Performans sisteminin yönetilmesi*
i) *Kariyer yönetim sisteminin yönetilmesi*

İnsan Kaynaklarının Yönetimi" üst süreci İnsan Kaynakları Direktörü'ne, ana süreçler de bu bölümdeki yöneticilere sahiplendirilmiştir. Tüm ana süreçler tanımlanmış, göstergeleri belirlenmiş ve sistematik olarak izlenmekte, değerlendirilip gözden geçirilmekte ve gerektiğinde iyileştirilmektedir.

Belirlenen vizyon, misyon ve hedeflere ulaşabilmek için yapılacak faaliyetler Yıllık Plan ve Bütçe çerçevesinde planlanmakta, İnsan Kaynakları Direktörlüğü de bu plan çerçevesinde insan kaynakları ile ilgili detay planlarını hazırlamaktadır. Bu planlar; Kadro - İşe alma, Eğitim, İç iletişim, Katılım, Kariyer ile Kıyaslama ve Öğrenme planlarıdır.

4.2.1.5 Kuruluşun İnsan Kaynakları ile İlgili Kurulları

Kuruluşta oluşturuşmuş olan "Kurullar", birlikte çalışmak, süreçleri oluşturmak ve gereğinde iyileştirmek, süreçlerin yayılımını sağlamak, yaklaşım – yayılımın değerlendirme ve gözden geçirilmesini yapabilmek amacıyla, liderlerin katılımıyla kurulmuştur ve yönetim - yönetişim sisteminin en önemli unsurudur. Kuruluştaki farklı 32 kurul aracılığı ile çalışanları alınan yönetimsel kararlara yardımcı olabilmektedir. İnsan Kaynakları ile ilgili kurulları: "İnsan Kaynakları, Kariyer, Eğitim, Liderlik Gelişim ve İletişim" kurullarıdır.

4.3 KURULUŞTA UYGULANAN YETENEK YÖNETİM SİSTEMİ

İçinde bulunduğu sektörün özelliği olarak insan sağlığına hizmet eden kuruluşun temel yaklaşımı, yüksek nitelik ve yetkinlikteki adayları işe almak, çalışanların beklentilerini ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamak ve bağlı çalışanların mutluluğuna katkı sağlamaktır.

Kuruluşta her bir çalışan yetenek olarak görülmektedir. Çalışanların mevcut ve potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak geliştirebilecekleri, kariyer beklenti ile hedefleri için gerektiği zaman yardım (danışmanlık) alabilecekleri bir "Yetenek Yönetimi Yaklaşımı" uygulamaya sokmuştur.

Yetenek Yönetimi Yaklaşımı 3 ana aşama ile yaşama geçirilmektedir:

1. Yeteneği kuruma çekmek & doğru yeteneği bulmak,
2. Yeteneği keşfetmek & geliştirmek,
3. Yeteneği kuruma bağlamak.

4.3.1 Yeteneği Kuruma Çekmek & Doğru Yeteneği Bulmak

Kuruluş vizyonuna ulaşıp misyonunu gerçekleştirmek için nitelikli ve yetkin çalışanları bünyesine katmayı hedeflemiştir. Her bölümden beyaz ve mavi yaka pozisyonlarını temsil eden çalışanların katılımı ile çalıştaylar düzenlenerek yetkinlik normları belirlenmiş ve "Yetkinlik Kataloğu" oluşturulmuştur:

Yetkinlik Kataloğunda bulunan Temel Yetkinlikler, şirketin tüm çalışanlarında bulunması beklenen yetkinliklerdir. Fonksiyonel Yetkinlikler, çalışanların görevlerini en iyi şekilde yapmaları için gerekli olan ve istenen sonuçlara ulaşmak için ortaya koydukları performanslarında görülmesi beklenen yetkinliklerdir. Yönetsel Yetkinlikler ise, sadece yönetici ve üzeri pozisyonda bulunan çalışanlardan beklenen yetkinliklerdir.

Çalışanların bilgi birikimini belirlemek ve sınıflandırmak üzere oluşturulan "Nitelik Kataloğu" ile hem pozisyonlara aday olan, hem de bu pozisyonlarda görev yapan çalışanların bilgi, beceri ve deneyim seviyeleri belirlenmektedir. Bu bilgiye görev tanımlarında, bireysel gelişim kartlarında yer verilmekte, geliştirilmesi gereken niteliklerin performans formlarında gelişim hedefi olarak yer alması sağlanmaktadır.

İnsan Kaynakları Planı'na uygun olarak bu kataloglarda tanımlanmış olan adayların seçimi, "Seçme ve İşe Alma" süreci ile yetkinlik göre görüşme (pozisyon bazında), kişilik, yetenek ve bilgi testleri ile geliştirme-değerlendirme merkezi uygulamaları kullanılarak gerçekleştirilmektedir.

Nitelik ve yetkinlik katalogları her Stratejik Plan döneminde yeni gelişim ve değişim ihtiyaçlarına göre gözden geçirilmekte ve güncellenmektedir.

4.3.2 Yeteneği Keşfetmek & Geliştirmek

Kuruluş insan kaynağının yetiştirilmesi ve bu amaca ulaşacak lider kadrolarının oluşturulması için, çalışanlarının yeteneklerini belirleyebilecekleri, potansiyellerini ölçüp gerekiyorsa geliştirebilecekleri, kariyer hedefleri için gerekli olduğu durumlarda danışmanlık desteği alabilecekleri "Kariyer Yönetim" yaklaşımını uygulamaya sokmuştur.

Kuruluş bu sistem ile çalışanların; yeteneklerini daha iyi kullanmasını, kariyer planlarına uygun gelişimlerinin sağlanmasını, kendi kariyerlerini yönetme olanağının tanınmasını, mevcut yetkinliklerinin gelişmesine olanak sağlamasını, kurumsal hedefler ile bireysel hedefler arasındaki uyumun açıklığa kavuşturulmasını amaçlamaktadır.

Böylece çalışanların kariyer hareketleri yönetilmekte, kariyer gelişimleri için ihtiyaçlar belirlenmekte ve bu doğrultuda gelişim planları hazırlanmaktadır. Bu sistem ile şirket değerleri temelinde tüm çalışanlara eşit kariyer olanakları tanınmakta ve tüm uygulamalar bu temel prensip doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.

4.3.2.1 Kariyer Yolları ve Planları

Kuruluşta "Kariyer Yolları", yapılmış olan grade çalışması ve yapısı dikkate alınarak (dikey veya yatay kariyer) desteklenmek üzere tanımlanmıştır. Kariyer yolları kişiye özel olarak çalışanlara işe başladıkları ilk gün teslim edilmekte, gerekli durumlarda her yıl revize edilip güncellenmektedir. Böylece, çalışanlar şirkete girdiklerinden itibaren kendi yetkinlikleri, deneyim ve bilgi düzeyleri doğrultusunda ilerleyebilecekleri noktaları görebilmekte ve kişisel gelişimlerini planlayabilmektedir.

Sistem çalışanlara şirket içinde hareket yeteneği kazandırırken şirkette çalışma süresini uzatmaktadır. Diğer açıdan, kurum kültürünü benimsemiş, uyumlu ve verimli insan

kaynağının farklı alanlarda şirket içinde kalması entellektüel sermayenin korunması ve güçlendirmesini sağlamaktadır.

4.3.2.2 Performans Değerlendirme

Çeşitli aşamalarda belirlenen performans hedefleri, her yıl Ocak ayında tüm çalışanlarla, çalışanları üstleri arasındaki yüz yüze görüşmeler sonucunda uzlaşı yöntemini kullanarak ve elde edilen sonuçların formlara (performans değerlendirme formu) işlenmesi yoluyla verilmektedir.

Performans değerlendirme sürecinde belirtildiği gibi, çalışanların:

a) *Oluşturulmuş performans kriterlerine göre, adil ve eşit bir şekilde değerlendirilmesi,*
b) *Göstermiş oldukları performanslarını aldıkları analiz sonuçları ile hedefler doğrultusunda geliştirilmesi,*
c) *Kuruluşta uygulanan ücret yönetim sistemine girdi sağlayacak objektif bilgi elde edilmesi,*
d) *Gösterilen başarıların tanınması, takdir edilmesi ile ödüllendirilmesi sağlanmaktadır.*

Sistemdeki "Yetkinlikler" ve "İş Hedefleri" bölümleri, SMART hedef belirleme tekniğine göre ele alınmaktadır. İş hedefleri, "Başarısız Performans – Üstün Performans", Yetkinlikler ise "Beklentinin Çok Altında - Beklentinin Çok Üzerinde" olmak üzere 5'li likert ölçeği ile değerlendirilmektedir. Konsolide puanlama sonucunda 100 tavan puan üzerinden bir puana ulaşılmakta, buna göre çalışanlar, " Üstün Performans - Başarısız Performans" kademelerinden herhangi birinde konumlandırılmaktadır.

Değerlendirme sonuçları, eğitim ihtiyaç analizi sonucu yapılan kişisel gelişim planlarının belirlenmesine, çalışanların kariyer planlamalarının yapılmasına, kuruluşta ayrı bir yaklaşım olarak yürütülen ücret yönetim ve tanıma takdir sistemine girdi teşkil etmektedir.

Performans değerlendirme süreci; potansiyel değerlendirme toplantıları, eğitim süreci ve kariyer yönetim sistemi ile beraber ele alınarak, yetenekli çalışanların daha iyi bir performans göstermeleri konusunda bir ortam yaratılmaktadır.

360° Performans Değerlendirme Sistemi ise, yönetici ve yönetici üstü pozisyonlardaki potansiyeli yüksek çalışanların güçlü ve zayıf alanları hakkında analiz sonuçları ortaya koyarak onların kişisel gelişimlerine yararlı olabilmek amacıyla uygulanmaktadır.

360° Performans Değerlendirme Sistemi, yöneticilerin yukarıda belirtilen yetkinliklerinin, onların üst yöneticileri, bir alt kademesindeki çalışanları olmak üzere birçok farklı değerlendirici tarafından değerlendirilmesi mantığı ile yürümektedir. Uygulanan sistem ile potansiyel kadroların zayıf ve güçlü yönleri hakkında analiz sonuçları alınarak kişisel gelişimlerine katkıda bulunabilmek amaçlanmaktadır.

4.3.2.3 Potansiyel Değerlendirme Toplantıları

Bu toplantılar, kuruluşta "çalışanların hem mevcut hem de gelecekteki potansiyellerini anlamak, değerlendirmek ve yetenekleri belirleyerek geliştirmek üzere düzenlenen toplantılardır.

Süreçte belirtildiği gibi toplantıların amacı:

a) *Çalışanların kariyer konusundaki beklentilerini öğrenip bunların doğru bir şekilde yönetilmesini sağlamak,*
b) *Diğerlerine kıyasla farklı olan çalışanları ayrıştırmak,*
c) *Çalışanların potansiyelini belirleyerek geleceğin liderlerini geliştirmek üzere belirlemek,*
d) *Gelişim programları tasarlanırken çalışan potansiyelini de dikkate alıp çeşitli uygulama ve yaklaşımlar geliştirerek uygulamaktır.*

Potansiyel değerlendirme kriterleri tüm çalışanlar için, "çalışanların: başarı odaklılığı, sonuç odaklılığı, zaman baskısı karşısındaki tutumu, gelişime verdiği önem, öğrenme hızı, uzmanlaşma güdüsü, farklı işleri bir arada yürütebilme yeteneği, rutin işleri düzenli olarak yürütme isteği, işe karşı motivasyonu, takım çalışmasına yatkınlığı, zorluklardan hoşlanma düzeyi, detaylara verdiği önem, bağımsızlığına verdiği önem, yaratıcılığı,

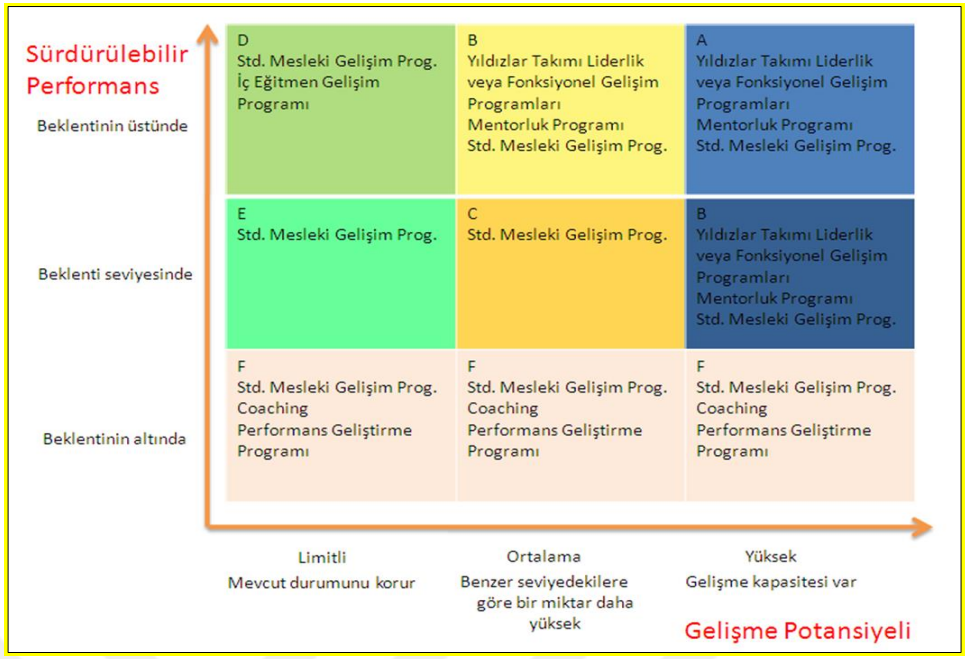
hızlı tempoya verdiği tepki, maddi olanaklara verdiği öncelik, etik ve ahlaki değerlere verdiği öncelik, dostluğa verdiği önem, dengeli yaşama verdiği önem" şeklinde tanımlanmıştır.

Kuruluş potansiyel değerlendirme kriterlerini yöneticiler için, "yöneticilerin: sorumluluk alması, insiyatif kullanması, koçluk yapması, yetki alması ve vermesi, harekete geçmesi, başkalarını motive etmesi, talimat vermesi, hareketi koordine etmesi, personeli geliştirmesi, yetenek belirlemesi ve ortaya çıkarması, karar vermesi, güvenle harekete geçmesi, takım ruhu yaratması" şeklinde tanımlanmıştır.

Öncelikle belirlenen kriterleri karşılayan (1 yılını tamamlamış ve en az B performans sonucuna sahip) çalışanların kariyerlerine yönelik hedefi ile ilgili beklentileri bir form ile alınır. Form tüm çalışanlara açıktır ve İnsan Kaynakları Portalı üzerinde yer almaktadır. Formda, çalışanların kariyerini nasıl planlaması ve yönetmesi gerektiği noktasında bilgiler ve yönlendirmeler verilmektedir. Form dört bölümden oluşmaktadır: "doğru hedefi belirleyebilmek için RUMBAS yaklaşımının tanıtımı, kişisel hedefler ve vizyon, planlama ve beklentiler".

İnsan Kaynakları Bölümü, ilgili bölüm müdürü, direktörü ve/veya yöneticilerinden oluşan ekiple yapılan toplantılar sonucunda matrise göre çalışanların gelişim ihtiyaçları belirlenir. Her çalışan Şekil 4.1'de verilen "Yetenek Yönetim Matrisi" içerisinde potansiyel ve performansına göre konumlandırılır ve gelişim alanlarına göre ne tür eğitim & gelişim araçlarından yararlanılması gerektiği ortaya çıkar.

Şekil 4.1: Yetenek Yönetimi Matrisi



Kaynak: Kariyer Yönetim Sistemi

Bu matris performans ve potansiyeline göre çalışanların 9 farklı seviyede değerlendirilerek uygun oldukları alana yerleştirilmelerini sağlayan bir araçtır. Matris, performans değerlendirme toplantılarında değinilmeyen, fakat kariyer gelişimi ile yakından ilişkili olan gelecek potansiyelinin ve performansın değerlendirilmesi amacıyla geliştirilmiştir. Yetkinlik gelişiminde matris sadece performansa odaklanmayıp çalışanları potansiyellerine göre de değerlendirmek ve potansiyele göre ek gelişim faaliyetlerine katılmalarını sağlamak amacıyla kullanılmaktadır.

Yapılan toplantılardan sonra, yöneticilerin çalışanlarına doğru aktarımlar yapabilmeleri ve onların gelişim planlarını doğru oluşturabilmeleri için İnsan Kaynakları Bölümü önerileri ile birlikte ayrıntılı bir rapor hazırlanarak bölüm yöneticisine iletilmektedir.

Çalışanlarla özel olarak gerçekleştirilen bu toplantılarında ana amaç çalışanlara sadece matristeki yerini veya genel değerlendirmeleri iletmek değil, belirlenen konumlandırma ve görüşlerin nedenlerini paylaşmak ve gelişimine yönelik kendisine neler yapılması gerektiği konusunda geribildirim vermektir. Yıl boyunca çalışanlara destek olunarak ve koçluk yapılarak onların kariyerleri ve gelişimleri desteklendiği için, genelde kariyer beklentileri konusunda bir çatışma yaşanmamaktadır.

Toplantıların sonunda:

a) Yedeklenmesi gereken kadrolar ve kilit pozisyonlar,
b) Yetenek Yönetim Havuzu'na alınacak çalışanlar,
c) Organizasyonel değişiklikler ve yeni kadro yapıları,
d) Terfi veya yatay geçişi planlanan çalışanlar,
e) Mentorluk Programına alınacak çalışanlar,
f) Tutundurulması gereken çalışanlar,
g) Performansı izlenmesi gereken çalışanlar

belirlenmektedir.

4.3.2.4 Değerlendirme Merkezi

Çalışanların yetenekleri sayesinde belirlemiş oldukları bireysel kariyer hedeflerini, kuruluşun hedefleriyle entegre ve paralel bir biçimde geliştirmek amacıyla kullanılan araçlardan biridir. Merkez, kuruluş iş sonuçlarına, başarılı performanslarıyla katkı sağlamış ve potansiyel değerlendirme toplantıları sonuçlarına göre olumlu değerlendirilmiş olan çalışanları sisteme alır.

Her yıl performans değerlendirme sonuçlarının tüm çalışanlar için tamamlanmasının ardından atama kriterleri bazında tüm çalışanlar İnsan Kaynakları Bölümü tarafından gözden geçirilir. Tutundurma problemi yaşayan, özel nedenlerinden dolayı belirli bir süre ilgili uygulamaya katılamayacak olan, istifa ve fesih sürecinde bulunan, ciddi bir disiplin suçu olan adaylar yönetici tarafından belirlenir ve İnsan Kaynakları Bölümü'ne bildirilir.

Sonuçlar hedef yetkinlikler göz önüne alınarak sayısal veriler üzerinden değerlendirilir. Adayların başarılı olarak değerlendirilebilmesi için aday olduğu pozisyonun veya programın kritik yetkinliklerinden en az 3 puan almış olması beklenir.

Tüm kriterleri karşılayan çalışanların Merkez'e katılımları konusunda ilgili yöneticilere bilgi verilerek katılım onayı alınır. Merkez giriş kriterlerini tamamlayamayan çalışanlara yazılı olarak geri bildirim yapılarak hangi kriterleri tamamlamaları gerektiği bilgisi verilir.

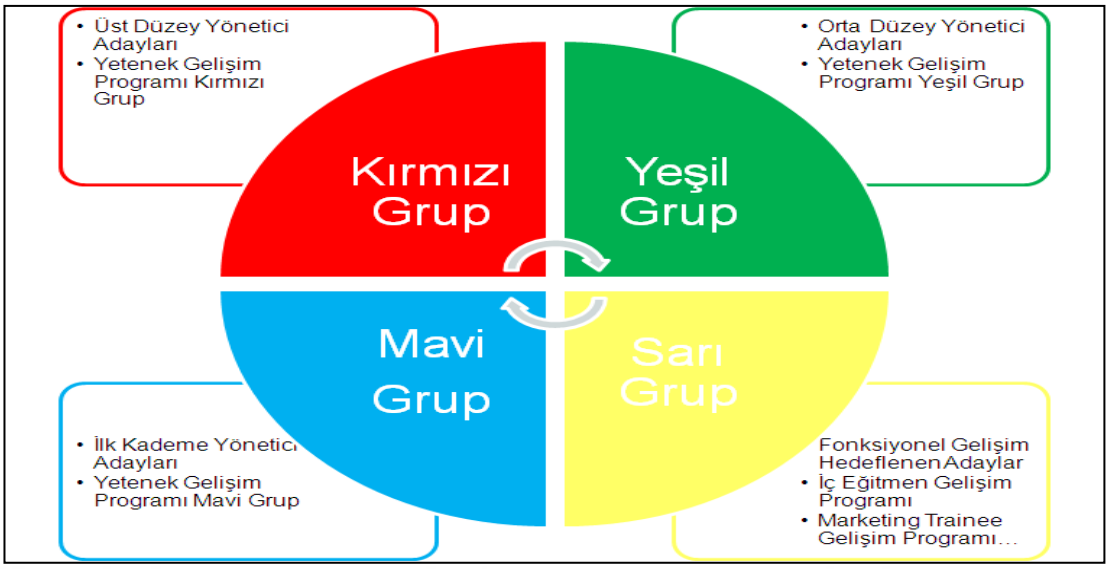
4.3.2.5 Yetenek Havuzu - Yıldızlar Takımı Programı

Kuruluşun sektördeki konumunu daha ileri noktalara taşımak amacıyla, geleceğin lider kadrolarını yetiştirmek üzere, bulundukları pozisyonda başarılı performans sergileyen ve kurum kültürünü benimsemiş potansiyeli yüksek çalışanlar için "Yıldızlar Takımı" adı verilen "Yetenek Havuzu" ve bu havuza yönelik gelişim ve eğitim programları oluşturulmuştur. Potansiyel değerlendirme toplantılarında değerlendirilmiş, potansiyel ve performans açısından öne çıkan çalışanlar belirlenerek Yıldızlar Takımı çatısı altında geleceğe hazırlanmaktadır.

Yetenek havuzunda yer alan çalışan sayısı, toplam çalışanları yaklaşık %10'udur. Havuzdaki üyeler, mesleki - standart geliştirme programlarına ek olarak sunulan ve onları geleceğe hazırlamak üzere oluşturulan ileri seviyede bir gelişim programına katılarak kariyer fırsatları için hazırlanmaktadır.

Şekil 4.2'de görüldüğü gibi, Yıldızlar Takımı 4 grup ile başlatılmıştır: Mavi (ilk kademe), Yeşil (orta kademe) ve Kırmızı (üst kademe) ve Sarı (fonksiyonel gelişim – iç eğitmen ve MT).

Şekil 4.2: Yıldızlar Takımı Tanımlaması



Kaynak: Kariyer Yönetim Sistemi

Yıldızlar Takımı giriş kriterleri aşağıdaki Şekil 4.3'de görüldüğü gibi belirlenmiştir ve giriş kriterlerini tamamlayan tüm çalışanlar programa giriş hakkı kazanır.

Yıldızlar Takımı üyeleri için, kariyer hedefleri ile pozisyon ve gelişim ihtiyaçları göz önünde bulundurularak, mesleki ve kişisel gelişim ihtiyaçları doğrultusunda geliştirme programları oluşturulmuştur. Geliştirme Merkezi uygulamasından çıkan gelişim ihtiyaçları da Yıldızlar Takımı programlarının içeriğinin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Program profesyonel eğitim şirketleri ve danışmanlarıyla birlikte oluşturulmaktadır. Kuruluşun hedefi, bu programa katılan çalışan sayısını artırmaktır. Bu nedenle yaklaşımın ve yayılımın etkinliği ile programın içeriği zenginleştirilmektedir. Böylece her yıl potansiyeli yüksek adayların bu programlar içinde yer alması hedeflenmektedir.

Şekil 4.3: Yıldızlar Takımına Giriş Kriterleri

Aday Gereklilikleri		
Yıldızlar Takımına Giriş Kriterleri		
Performans	Sarı Grup için	PD sonuçlarının son yıl minimum B olarak gerçekleşmiş olması ,
	Mavi, Yeşil ve Kırmızı grup için	PD sonuçlarının son 2 yılda en az A , B olarak gerçekleşmiş olması
Organizasyonel İhtiyaç	Organizasyonel gerekliliklerin oluşmuş olması,	
Nitelik gereksimini %100 karşılamak	Adayı olduğu pozisyonun nitelik kataloğuna göre nitelik gereksinimlerini % 100 karşılamak	
	Mavi grup için uzman, Yeşil Grup için Yönetici, Kırmızı grup için Müdür/direktör pozisyonlarında olması	
	Üniversite Mezunu olmak	
Yetkinlik Gereksinimini karşılamak	Yetkinlik Kataloğunda belirtilen, Pozisyonun Fonksiyonel yetkinliklerine en az A oranında sahip olması	
Eğitimlerde Başarı	Temel Yetkinlik Eğitimlerini tamamlamış ve MS Office, İngilizce, Laboratuarlar ve üretim için GMP/GLP, Saha için Medikal sınavlarda başarılı olmak (sınav sonuçlarında en az 80 almış olmak)	
Disiplin cezası almamış olmak	Özlük Dosyasında disiplin cezası almamış olmak,	
Yöneticilerinin önerisi	Çalışan Potansiyel Değerlendirme Toplantısı sonucu Bölüm Müdürü önerisi, Direktörünün onayı ve KK Kararı	
Değerlendirme Merkezi Sonuçları	Değerlendirme Merkezi sonucundan başarılı olmak	

Kaynak: Kariyer Yönetim Sistemi

Yıldızlar Takımı üyeleri, 1 yıl süren süreç sonunda hazırladıkları projelerini Kariyer Kurulu'na sunarak programı tamamlarlar. Program çalışan açısından üç farklı şekilde sonuçlanabilir:

a) Programı başarı ile tamamlayan çalışanlar boş bir pozisyon olması durumunda atanabilir,

b) Programı başarı ile tamamlayan fakat boş bir pozisyon açılmadığı için ataması gerçekleşmeyen çalışanlar, uygun bir pozisyon oluşuncaya dek beklemeye alınırlar,

c) Programda başarısız olan çalışanlar tekrar programa alınmayarak standart gelişim programlarına devam ederler.

4.3.2.6 Diğer Eğitim ve Gelişim Programları

Yeteneğin geliştirilmesi amacıyla Yıldızlar Takımı üyeleri ile diğer çalışanlara uygulanan çok sayıda yaklaşımdan bazıları aşağıda kısaca özetlenmiştir:

Standart Mesleki Gelişim Programları: Kuruluşta çalışanlar işe başladıkları ilk günden itibaren Stratejik Plan dönemine paralel olarak 3 yıllık dönemler için oluşturulan ve pozisyonlara özel planlanmış "Standart Mesleki Gelişim Planları"na tabi olurlar. Bu planlar, hem yönetici, hem de çalışan için mesleki gelişim kılavuzu niteliğindedir.

Yukarıda genel hatları ile açıklandığı üzere, çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri ile kuruluşun ihtiyaçları arasında uyumu sağlayabilmek amacıyla oluşturulmuş kataloglar (nitelik ve yetkinlik), değerlendirme merkezi uygulamaları, performans değerlendirme ile çalışanların mevcut ve olması gereken nitelik ile yetkinlikleri karşılaştırılarak gerekli geliştirilecek alanlar belirlenmekte, tüm bunlar eğitim ihtiyacı analizine girdi sağlamaktadır.

İnsan Kaynakları Bölümü'nde toplanan eğitim ihtiyaçları konsolide edilerek, kuruluş (eğitim bazında), departmantal (eğitim bazında) ve bireysel (kişi bazında) eğitim planları oluşturulmakta, eğitimlerin zaman planı, uygulama ortamı, katılımcıları, eğitmenleri ve diğer organizasyon konuları açısından değerlendirilerek tüm şirkete duyurulmaktadır.

Sanal Öğrenme Ortamı: Zaman ve mekan serbestliği tanıyan, öğrenci merkezli eğitim anlayışı ile e-learning ve b-learning eğitimleridir. Bu platform ile çalışanlar, kendi gelişimleri için ihtiyaç duydukları standart gelişim programları ve bireysel gelişim araçlarına buradan ulaşmaktadırlar. Sistem tüm çalışanlara açıktır.

İş simülasyonları: Eğitimlerin etkinliğini artırmak, beceri ve davranışın yaşayarak öğrenilmesinin hedeflendiği bir yöntemdir. Ayrıca yarışmalarla çalışanlara bireysel ve ekip düzeyinde öğrenme olanağı yaratılmaktadır.

Gelişim projeleri ve gelişim danışmanlığı: Proje bazlı çalışma alışkanlığı edindirme, yaşayarak öğrenme ve objektif değerlendirmeler için gelişim hedefi içeren projeler bu kapsamda değerlendirilmektedir. Yıldızlar Takımı'ndaki çalışanların eğitimlerde aldıkları bilgileri uygulamaya geçirebilmelerini sağlamak üzere gelişim projeleri geliştirmeleri ve uygulamaları desteklenmektedir. Ayrıca çalışanların gelişimlerini eğitim programı süresince takip etmek üzere dış kuruluşlardan danışmanlık hizmeti alarak yararlanmaları sağlanmaktadır.

Mentorluk Sistemi: Çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmanın yanı sıra bu uygulama mentorların, menteelere deneyimlerini aktarmaları nedeniyle bir öğrenme olanağı da yaratmaktadır. Bir yıl süren görüşmeler sırasında mentor menteesine açık bir yönlendirme yapmaksızın menteenin kendi potansiyelini açığa çıkarmasını ve kullanabilmesini hedeflemektedir.

Koçluk sistemi: Orta ve üst düzey yöneticilerin şirket dışından profesyonel destek alarak kişisel gelişimlerini ve yönetsel becerini geliştirmek amaçlı öğrenme olanağı yaratılmaktadır.

Yüksek Lisans Destekleri: Yıldızlar Takımında yer alan potansiyel yönetici adaylara mesleki/kişisel gelişim ihtiyaçları doğrultusunda Yüksek Lisans giderlerinin bir bölümü karşılanarak destek olunmaktır.

Sosyal Sorumluluk Projesi: Özellikle ilk kademe yöneticiliği potansiyeli olan adaylar, sosyal sorumluluk projelerine katılarak geliştirme programlarında kazandıkları becerilerini hayata geçirerek kendilerini geliştirme fırsatı bulmaktadır. Sosyal sorumluluk projelerinde yer alanlar, projeyi geliştirir, ekiplerini gönüllü çalışanlardan oluşturur ve ekibin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmak amacıyla gönüllü olarak çalışırlar.

4.3.2.7 Kilit Pozisyonlar, Yedekleme ve Mobility Planları

Kilit Pozisyonlar: Kuruluşta tüm kilit pozisyonlar belirlenmiştir. Her bir kilit pozisyonun kimlerle yedeklenmesi gerektiği ve bu kişilerin gelişimlerinin izlenmesine yönelik izleme kartı oluşturulmuştur. Buna göre dönemsel olarak (6 aylık dönemlerde), İnsan Kaynakları Bölümü öncülüğünde yönetim kilit pozisyonları kısa, orta ve uzun vadede yedekleyeceği kişileri ismen belirlemekte, her birisinin mevcut durumları ve gelişim ihtiyaçları tartışılarak gelişim planı oluşturulmaktadır.

Yedekleme Planları: Yedeklemede amaç; kuruluş için kilit önem taşıyan pozisyonlar için gerekli minimum standartların ve bu pozisyonlarla ilgili bilgi ve deneyim birikiminin şirket içinde sürekliliğini sağlamak ve pozisyonun kesintisiz işlerliğini güvence altına almaktır.

Mobility Planları: Çalışanlar arasında fırsat eşitliği sağlamak üzere kariyer geliştirme, görev değişiklikleri ve terfi planları mobility plan kapsamında hazırlanır. Bu planın amacı çalışanların iş ve görevlerini zenginleştirme, geliştirme ve değiştirme konusunda istek, yetenek ve cesaretini artırmaktır. Plan; pozisyon, lokasyon veya çalışan bazında hazırlanarak ilgili tüm yöneticiler bilgilendirilir.

4.3.2.8 Atama Önerileri ve Atamalar

Uygulanan Kariyer Yönetim Sistemi ile farklı pozisyonlara geçiş (atama) kriterleri her pozisyon için tanımlanmıştır. Bir atamanın gerçekleşebilmesi için "Organizasyon Gereklilikleri" ve "Aday Gereklilikleri" karşılanması gerekmektedir. Gelişim programlarını tamamlayan YT üyeleri, geliştirme merkezi uygulamaları ile aday oldukları pozisyonlar için değerlendirilerek yetkinlik gereksinimlerini karşılayan iç adayların terfileri gerçekleştirilir.

Ayrıca, yedekleme planlarına dahil olan çalışanlar gelişim programları ile desteklenir ve boş pozisyonlarda vekaleten sorumluluk alırlar. "Yedekleme Plan"ı kapsamında kilit pozisyonlara yetiştirilmesi hedeflenen çalışanlar öncelikli olarak Yıldızlar Takımı içinden belirlenmektedir.

Kariyer Yönetim Sistemi ile farklı pozisyonlara geçiş kriterleri her pozisyon için tanımlamıştır. Çalışanlar bir atamanın gerçekleşebilmesi için "Organizasyon Gerekliliklerinin" ve "Aday Gerekliliklerinin" karşılanması gerektiğini bilirler.

Yöneticilik atamalarının tamamında Atama Değerlendirme Raporu hazırlanarak Kariyer Kurulu onayına sunulur.

Uzmanlık atamaları ve Gelişim Programları giriş kriterlerinde Kariyer Kurulunun olumlu görülen çalışan listelerini toplu olarak onaylaması yeterlidir.

Süreçte:

a) Atama değerlendirme raporlarının hazırlanarak Kariyer Kuruluna sunulması
b) Atama değerlendirme sonuçlarının ilgili yöneticilere geri bildiriminin yapılması
c) Onaylanan yönetici atamalarının duyurulması
d) Atama kutlamalarının bölümler bazında organize edilmesi

adımları gerçekleştirilir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu tez çalışmasında, dünyada ve Avrupa'da hızla yayılan, ancak Türkiye'de belli başlı büyük kuruluşların uyguladıkları yetenek yönetimi sürecinin "yeteneği geliştirme" aşaması, öncelikle teorik olarak ana hatlarıyla, daha sonra bir kuruluştaki uygulamaların açıklanması yardımıyla ortaya konmaya çalışılmıştır.

Günümüz iş dünyasında yaşanan hızlı değişim, küreselleşme ve artan rekabet koşulları kuruluşları farklılaşmaya doğru itmiştir. Böylece yetenekli çalışanlara duyulan ihtiyaç artmış ve yetenek rekabeti ortaya çıkmıştır.

Rakiplerine fark yaratmak ve rekabette başarı sağlamak isteyen birçok kuruluş "Yetenek Yönetimi" konusunu öncelikli bir alan olarak ele almıştır. Kuruluşlar, çalışanların yeteneklerini doğru bir şekilde yönetebildikleri takdirde başarılarının yükseleceğini kaçınılmaz bir gerçek olarak görmüşlerdir.

Yetenek yönetimi, kuruluşun vizyonuna – iş hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli kilit pozisyonların belirlenmesi, yedekleme planlarının yapılarak ileride bu pozisyonlara aday olacakların performans ve potansiyellerinin ölçülerek, değerlendirilerek çeşitli programlarla eğitilip – geliştirilmesi ve daha sonra yerleştirilmesidir. Bu sayede boşalan kadrolar hızlı bir şekilde eğitilmiş, pozisyona en uygun aday tarafından doldurularak, çalışan eksikliği nedeniyle performans kayıpları ve verimsizlik yaşanmayacaktır. Kısaca bu sistem, kuruluşların gereksinimleri doğrultusunda, yeteneklerin kuruluşa kazandırılması, geliştirilmesi ve elde tutulması sürecini içerir. Bu anlamda süreç, diğer insan kaynakları süreçleri ile doğrudan bağlantılıdır.

Ancak, dikkat edilmesi gereken önemli bir konu, kuruluşların yetenek yönetimi doğrultusunda izleyecekleri stratejinin, kuruluş stratejilerinden tetiklenmesi, sisteminin sürdürülebilir büyüme stratejileriyle paralel bir şekilde uygulanması gerekliliğidir.

Bu tez çalışması, kuruluş stratejilerinden başlayarak, insan kaynakları stratejileri ve süreçleri ile entegre bir biçimde, Türkiye'nin en büyük ilaç kuruluşlarından biri olan

kuruluşun yetenekleri nasıl geliştirdiği, teoride yer alan sisteminin nasıl uygulanmakta olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmaya konu olan kuruluş, içinde bulunduğu sektörde genel olarak yaşanan yüksek çalışan devir oranının yarattığı veya yaratacağı olumsuz sonuçları ortadan kaldırmaya, yetkin çalışanın rekabette avantaj yarattığı bilinçle bağlı ve mutlu çalışanlar yaratmaya odaklanmıştır. Bunu da sağlamış olduğu kariyer olanakları, ücret ve yan haklar ile yetkinlikleri artırmaya yönelik standart – özel eğitim ve gelişim programlarıyla gerçekleştirmektedir. Böylece kuruluş çalışanların beklentilerini doğru anlamak, yapacakları işleri tanımlamak, yetkilendirmek, kariyerlerini geliştirmek, onurlandırma ve ödüllendirme sistemleriyle başarılarını takdir etmek amacıyla yaklaşımlar geliştirmiş ve uygulamaya almıştır.

Sonuç olarak "Yetenek Savaşları"nda üstünlük sağlamak isteyen kuruluşlar genel işletme stratejilerinden başlamak üzere diğer uygulamalarıyla birlikte insan kaynakları süreç ve uygulamalarını gözden geçirmek, vizyonlarına ulaşıp misyonlarını gerçekleştirmek amacıyla kendilerini öncelikle yetenekli çalışanlar için cazip bir konuma getirmek zorundadırlar. Nitelikli ve yetkin çalışan kıtlığının yaşandığı günümüzde, yeteneğe dayalı insan kaynakları yönetimini benimsemiş kuruluşlar rekabet edebilme gücünü daima elde edebileceklerdir.

Yetenek yönetimi sürecinin tüm kuruluşların oluşturması gereken bir süreç olduğu sonucuna varmak yanlış olmayacaktır. Ancak bu sistem hazır bir gömlek örneğinde olduğu gibi, her kuruluşa aynı şekilde giydirilemez. Sistemin her kuruluşun işletme ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda tasarlanması ve uygulanması gerekmektedir, yani her kuruluş kendisini rekabette farklılaştıracak, teoriye bağlı kalmak koşuluyla uygun bir yaklaşımı benimsemelidir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Aker, S., 2008. *Yetenek yönetimi*. İstanbul: Epsilon Yayınları.

Akıncı, Z. B., 2009. *İnsan kaynakları yönetimi*. İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları.

Aldemir, C., Budak, G. & Ataol, A., 2004. *İnsan kaynakları yönetimi.* İzmir: Barış Yayınları.

Altınöz, M., 2009. *Yetenek yönetimi.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Armstrong, M., 2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.

Atlı, D., 2012.*Yetenek yönetimi: insan kaynakları yönetiminin yeni vizyonu.* İstanbul: Crea Yayınları.

Barutçugil, İ., 2016. *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Berger, A. L., 2003. T*he talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people.* New York: McGraw-Hill.

Bingöl, D., 1998. *İnsan kaynakları yönetimi*. 4.Basım. İstanbul: Beta Yayınları.

Bingöl, D., 2014. *Personel yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Boxall, P. & Purcell, J., 2003. *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan.

Can, H., 1999. *Organizasyon ve yönetim*. 5 Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H., Akgün, A & Kavuncubaşı Ş., 1995. *Kamu ve özel kesimde personel yönetimi.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canman, A. D., 1995. *Çağdaş personel yönetimi*. 1. Basım. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını.

Dicle Ü., 1982. *Yönetsel başarının değerlendirilmesi Türkiye uygulaması.* Ankara: ODTÜ İ.İ.B.F.

Erdoğan İ., 1999. *İşletmelerde kişi değerlemede psikoteknik.* 5 baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Erdoğmuş, N., 2003. *Kariyer geliştirme.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Eren, E., 2000. *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. 6. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları

Ersen, H., 1996. *Toplam kalite ve insan kaynakları ilişkisi, verimli ve etkin olmanın yolu.* İstanbul: Sim Matbaacılık.

Fitzgerald, M., 2014. *Talent and talent management insights.* USA: NHS Leadership Academy.

Fındıkçı, İ., 1999. *İnsan kaynakları yönetimi.* İstanbul: Alfa Yayınları.

Fulmer,R. M., & Conger, J. A., 2004. *Growing your company's leaders*. New York: Amacom.

Gay, M. & Sims, D., 2006. *Building tomorrow's talent*. UK: Author House.

Hatum, A., 2010. *Talent management to survive.* UK: Palgrave Macmillian.

Handfield, E.M.H. & Axelrod, J. B., 2001. *The war for talent.* Boston: Harvard Business School Press.

Holbeches, L., 2001. *Aligning human resources and business strategy*. Britain: Elsevier.

Kozak, A., M., 2001. *Konaklama işletmelerinde kariyer planlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

Noe, R., 1999. *İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi*. İstanbul: Beta.

Özden, M., 2003. *Bireysel kariyer yönetimi*. Ankara: Ümit Yayıncılık.

Özgen, H. & Yalçın, A., 2005. *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.

Reichheld, F., 1996. *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits and lasting value.* Boston: Harvard Business School Press.

Reilly, P. & Williams, T., 2012. *Global HR: Challenges facing the function*. Great Britain: MPG Books Group.

Rothwell, W. J., 2010. *Effective succession planning*. New York: Amacom.

Chrısman, J.J., Chua, J.C. & Sharma, P., 2000. *Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family firm.* Mississipi: Coleman White Paper Series.

Stambaugh, R., 2000. *HR systems in the emerging workplace of the 21st century*. U.S.A: Rector Duncan & Associates Inc.

Şenatalar, F., 1978. *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi Kitabevi.

Şencan, H. & Erdoğmuş, N., 2001. *Eğitim ihtiyacı analizi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Telimen, O., 1978. *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler*. İstanbul: Sermet Matbaası.

Tınaz, P., 2000. *Organizasyonlardaki etkili öğrenme stratejileri.* İstanbul: Mess Yayınları.

Woods, R., 1997. *Human resource management.* Second Edition. Michigan: Educational Institute of the American Hotel and Motel Assocation.

Yarnall, J., 2008. *Strategic career management developing your talent*. USA: Butterwrth – Heinemann.

Yüce, P., 2002. *360 derece değerlendirme, düşünceden sonuca insan kaynakları.* İ*stanbul: Hayat Yayıncılık.*

Süreli Yayınlar

Alayoğlu, Nihat., 2010. İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: Yetenek yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1, ss. 68-97.

Altuntuğ, N., 2009. Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: yetenek yönetimi yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. **14** (3), ss. 445- 460.

Beeson, J., 2000. Succession planning. *Accross the Board.* Issue 2. pp. 37–38.

Collings, D.G. & Caligiuri; P., 2010. Global talent management. *Journal of World Business*. Volume 45, pp. 105-108.

Collings, D.G. & Mellahi, K.K., 2009. Strategic talent management:a review and a research agenda. *Human Resource Management Review*. **19** (4), pp. 304-313.

Çırpan, H. & Şen, A., 2009. İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: yetenek yönetimi. *Çerçeve Dergisi, MÜSİAD*. Eylül, ss.110-116.

Doğan, S. & Demiral, Ö., 2008. İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: yetenek yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi.* **17** (3), ss.145-166.

Filizöz, B., 2003. İnsan kaynakları yönetiminde uluslararası yaklaşım gerekliliği. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **4** (1), ss. 161-180.

Gary D., Geroy, P. & Wright C., 2001. Human competency engineering and world class performance: a cross- cultural approach. *Cross Cultural Management: An International Journal*. **8** (2), pp. 25-46.

Helvacı, M.A., 2002. Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi.* **35** (1–2), ss. 155–169.

Hiltrop, J. M., 1999. The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*. **17** (4), pp. 422–499.

Kehinde, J.S., 2012. Talent management effect on organizational performance. *Journal of Management Research.* pp. 178-186.

Mucha, T. R., 2004. The art and science of talent management. *Organization Development Journal*. **22** (4), pp. 96-100.

Orhan, K., 2010. ABD ve Avrupa'da insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının karşılaştırılması: Avrupalı insan kaynakları yaklaşımı mümkün müdür?. *Ege Akademik Bakış.* **10** (1), ss. 271-301.

Ortlieb, R. & Sieben, B., 2012. How to safeguard critical resources of professional and managerial staff: exploration of a taxonomy of resource retention strategies. *The International Journal of Human Resource Management.* **23** (8).

Pıansoongnern, O., Anurit, P. & Kuiyawattananonta, S., 2011. Talent management in Thai cement companies. A study of strategies and factors ınfluencing employee engagement. *African Journal of Business Management*. **5** (5), pp. 1578-1583.

Prahalad, C.K. & Hamel, G., 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. **68** (3), pp. 79-91.

Sokol, M., 2002. The 360-degree audit: early warning device for high risk audit teams, *CPA Journal.* **72** (8), p.14.

Tsui, A. & Wang, D., 2002. Employment relationships from the employer's perspective: Current research and future directions. *International Review of İndustrial and Organizational Psychology*. 17, pp.77-114.

Uyargil, C., 1992. İş analizlerinin personel yönetimi faaliyet ve programları ile ilişkileri. *Verimlilik Dergisi.* (2), ss.119-197.

Diğer Yayınlar

Çayan, D., (2011). Yetenek yönetiminin çalışanların performansı üzerine etkileri ve niğde sağlık sektöründe bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Niğde: Niğde Üniversitesi SBE.

Akgül, F., (2002). İnsan kaynakları yönetiminde kariyer geliştirme stratejileri ve bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE.

Arslan, M.L., (1998). İşletmelerde insan kaynakları planlaması. *Yüksek Lisans Tezi.* İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Ceylan, N., (2007). İnsan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi ve bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

Demircioğlu, H., (2010). Organizasyonlarda yetenek yönetimi ve finans sektöründen bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi.* Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi SBE.

Greengard, S., (2001). Why succession planning can't wait. Workforce Management. *www.workforce.com*

Kotaman, H., (2003). Eleman seçimi sürecinde yetkinlikler. *Yüksek Lisans Tezi.* İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Savcı, C., (2005). Kariyer yönetim sistemi ve yeni yaklaşımlar. *Eğitim Notu.* Denizli: CSA Holding.

Ünver, Y., (2005). İşletmelerde kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemleri. *Dönem Projesi.* Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.