

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**İŞE ALIM SÜRECİNDE YETENEK YÖNETİMİ
UYGULAMASININ ETKİSİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Zehra ÖRNEK

İstanbul, 2018

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**İŞE ALIM SÜRECİNDE YETENEK YÖNETİMİ
UYGULAMASININ ETKİSİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Zehra ÖRNEK

Öğrenci No:

165578807

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Kerem TOKER

İstanbul, 2018

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İşe Alım Sürecinde Yetenek Yönetimi Uygulamasının Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 22.06.2018

Zehra ÖRNEK



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

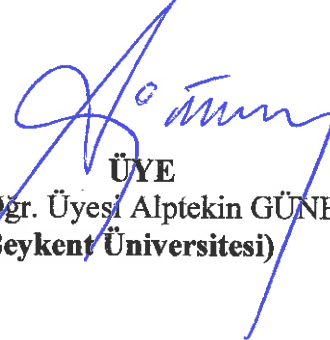
22 / 06 / 2018

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 165578807 numaralı **Zehra ÖRNEK**'in "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*İşe Alım Sürecinde Yetenek Yönetimi Uygulamasının Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 29/05/2018 tarih ve 2018/22 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (7.5) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Kerem TOKER
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Alptekin GÜNEY
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Erkan TAŞKIRAN
(Düzce Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Zehra ÖRNEK
Danışmanı : Dr. Öğretim Üyesi Kerem TOKER
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2018
Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim
Anahtar Kelimeler : Yetenek, Yetenek Yönetimi, Çalışan Performansı, Geleceğin Yöneticileri

ÖZ

İŞE ALIM SÜRECİNDE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMASININ ETKİSİ

Günümüz dünyasında yaşanmakta olan küresel değişimler, örgütleri sert bir rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeye zorlamaktadır. Böyle bir ortamda varlıklarını sürdürmek isteyen örgütlerin değişime ve gelişime uyum sağlamaları gerekmekte, rekabette öne geçebilmek ve sürdürülebilir bir başarı sağlayabilmek için ise insan kaynağı faktörünün önemine varmaları gerekmektedir. Sert rekabet koşulları karşısında insan kaynağı faktörünün taklit edilemez, kopyalanamaz ve örgütler için ayırt edici bir unsur olan yeteneklere yönelmek zorunlu bir hal almıştır. Yeteneklerin ayırt edici gücünden faydalanamayan örgütlerin, giderek ağırlaşan rekabet koşulları karşısında varlıklarını sürdürebilmeleri zordur. Yaşanan bu değişimler yetenek yönetimi kavramını ortaya çıkarmış ve örgütler için giderek kritik bir başarı faktörü olarak tanımlanmaya başlamıştır.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların yetenek yönetimi uygulamalarının, işe alım sürecine etkisi ile elde edilen hipotezler doğrultusunda çalışanların performansına, başka yetenekleri örgüte çekmesindeki etkileri ve bankaların geleceğin yöneticilerini/liderlerini yetiştirmesindeki etkilerini incelemektir. Yapılan araştırmadan elde edilen verilere göre, yetenek yönetimi uygulamasının hem çalışan performansı üzerinde, hem başka yetenekleri örgüte çekmesinde hem de bankaların geleceğin yöneticilerini/liderlerini yetiştirmesinde olumlu etkisinin olduğu saptanmıştır.

Name and Surname : Zehra ÖRNEK
Supervisor : Dr. Academician Kerem TOKER
Degree and Date : Master, 2018
Major : Human Resources and Organizational Change
Key Words : Talent, Talent Management, Working Performance, Future
Managers

ABSTRACT

THE IMPACT OF TALENT MANAGEMENT PRACTICE IN THE RECRUITMENT PROCESS

Global changes taking place in today's world forces institutions to maintain their existence in a harsh competitive environment. Organizations that want to maintain their presence in such an environment need to be adapt to the changes and development, in order to advance in competition and achieve sustainable success, the human resources factor needs to be considered. Human factor cannot be imitated or copied in the face of harsh competitive conditions and it has become a necessity to focus on the skills which are a distinguishing feature for organizations. Organizations that cannot benefit from the distinctive strength of their capabilities are difficult to maintain in the face of increasingly severe competitive conditions. These changes have revealed the concept of talent management and it is increasingly defined as a critical success factor for organizations.

The purpose of this study for, in Turkey all banks operating in talent management practices, performance of employees in the hypothesis line obtained by the effect of the recruitment process, effects on other skills to pull the organization and the banks of the managers of the future / leaders was to investigate the effects of breeding. According to the data obtained from the research, it has been determined that talent management practice has a positive effect on employee performance and also both on attracting other talents and on cultivating the managers/leaders of the banks.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

İÇİNDEKİLER	i
TABLOLAR LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
KISALTMALAR	vi

GİRİŞ	1
-------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK VE YETENEK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1. Yetenek Kavramı ve Tanımı	3
1.1.1. Yetenek Kavramının Özellikleri	6
1.1.2. Yetenek Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi	7
1.1.2.1. Yetenek ve Beceri İlişkisi	7
1.1.2.2. Yetenek ve Yetkinlik İlişkisi	8
1.1.2.3. Yetenek ve Potansiyel İlişkisi	9
1.1.2.4. Yetenek ve Performans İlişkisi	9
1.1.2.5. Yetenek ve Zekâ İlişkisi	10
1.2. Yetenekli Çalışanlar ve Özellikleri	11
1.3. Yetenekli Çalışanlar ve Pareto Kuralı	13
1.4. Yetenekli Çalışanların Örgütler Açısından Önemi	14
1.5. Bireysel Yetenek ve Örgütsel Yetenek Ayrımı	15
1.6. Yetenek Kavramının Çalışma Yaşamına Girmesinin Nedenleri	16
1.6.1. Küreselleşme	16
1.6.2. Enformasyon ve Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler	17
1.6.3. Demografik Değişimler	19
1.6.4. İşgücü Yapısında Yaşanan Değişimler	19
1.6.5. İşgücü Hareketliliği	23

1.6.6. Üretim Tarzlarındaki Değişiklikler.....	24
1.6.7. İş ve Yaşam Dengesinin Artan Önemi	25
1.6.8. Yetenek Kıtılığı.....	26
1.6.9. Yetenek Savaşları Olgusu.....	27

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA YAŞAMINDA YETENEK YÖNETİMİ

2.1. Yetenek Yönetiminin Tarihçesi	30
2.2. Yetenek Yönetimi Kavramı ve Tanımı.....	32
2.3. Yetenek Yönetiminin İlişkili Olduğu Yönetim Kavramları	35
2.3.1. Stratejik Yönetim ve Stratejik Liderlik İlişkisi.....	35
2.3.2. Kurumsal Yönetişim İlişkisi	36
2.3.3. Örgütsel Bağlılık.....	38
2.3.4. Çalışanı Güçlendirme	40
2.3.5. Değişim Mühendisliği.....	41
2.3.6. Öğrenen Organizasyonlar	43
2.4. Yetenek Yönetimi Süreci.....	45
2.5. Yetenek Yönetiminde Sorumlulukların Dağılımı.....	47
2.5.1. Üst Düzey Yönetimin Sorumluluğu	48
2.5.2. Orta Düzey Yönetimin Sorumluluğu.....	48
2.5.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu.....	49
2.5.4. Yetenek Yöneticilerinin Sorumluluğu.....	50
2.6. Yetenek Yönetimi Doğrultusunda İşe Alım Süreci	51
2.6.1. Yetenekli Çalışanların Örgüte Çekilmesi	54
2.6.1.1. Kurumsal İtibar Oluşturma	55
2.6.1.2. Yüksek Performansa Dayalı Kurum Kültürü Oluşturma.....	56
2.6.1.3. İç Marka İmajı Oluşturma.....	57
2.6.2. Yetenekli Çalışanların Seçilmesi ve Yerleştirilmesi	58
2.6.2.1. Kariyer Sistem Tipolojisi.....	59
2.6.2.2. Yetenek Havuzu Yaklaşımı	60
2.6.2.3. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları	61
2.7. Yetenek Yönetiminin Örgütler Açısından Önemi ve Yararları.....	62
2.8. Yetenek Yönetiminin Önünde Bulunan Engeller	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞE ALIM SÜRECİNDE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMASININ
ETKİSİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	68
3.2. Araştırmanın Önemi	68
3.3. Araştırmanın Modeli.....	69
3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	69
3.5. Araştırmanın Yöntemi	70
3.6. Araştırmalardan Elde Edilen Veriler ve Değerlendirilmeler	71
SONUÇ	99
KAYNAKÇA	102
EKLER	
Ek-1: Derinlemesine Mülakat Soruları	115

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Yetenek Savaşında Yeni Gerçeklikler	28
Tablo 2. Yetenek Yönetimi Kapsamında Değişen İşe Alım Stratejileri	53
Tablo 3: Kariyer Sistem Tipolojisi	59
Tablo 4. Araştırmaya Konu Olan Bankaların Yetenek Yönetimi Uygulama Düzeyi	73
Tablo 5. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Tanımı	75
Tablo 6. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Sınıflandırması	77
Tablo 7. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Yönetimi Uygulamaları Kapsamında Uygulanmakta Olan İşe Alım Yöntemleri	80
Tablo 8. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının İşe Alım Sürecine Etkisi.....	82
Tablo 9. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenekli Çalışanların Performansının Ölçülmesi.....	84
Tablo 10. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi	87
Tablo 11. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Başka Yetenekleri Örgüte Çekmesinin Ölçülmesi.....	89
Tablo 12. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Başka Yetenekleri Örgüte Çekmesindeki Etkisi	92
Tablo 13. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Geleceğin Yöneticilerini / Liderlerini Yetiştirme Üzerindeki Etkisi	95
Tablo 14. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Yönetimi Uygulamaları Kapsamında Geleceğin Yöneticilerinin/Liderlerinin Belirlenmesi.....	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Araştırma Modeli69



KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı Geçen Eser
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
CEO	: Chief Executive Officer
ÇÜ	: Çukurova Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	: Doktor Öğretim Üyesi
EDs.	: Editörlü Yayın
GÜ	: Gazi Üniversitesi
Hk.	: Hakkında
hr	: Human Resources
İİBF	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
MT	: Management Trainee
s.	: Sayfa
SMMM	: Serbest Muhasebeci Mali Müşavir
ST	: Sales Trainee
TDK	: Türk Dil Kurumu
vd.	: Ve Diğerleri
vb.	: Ve Benzerleri

GİRİŞ

Günümüz çalışma yaşamında en yoğun rekabet, petrolden daha kıymetli, sermayeden daha kritik bir unsur olan, önemi gün geçtikçe daha çok anlaşılan, ancak giderek azalan bir kaynak olan yetenekli çalışan alanında yaşanmaktadır. Yetenekli çalışanın en önemli kaynak haline gelmesiyle birlikte, yetenek savaşları, yetenekli çalışanlar ve yetenek yönetimi gibi bazı yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. 1990'lı yıllardan bu yana yetenek savaşları ve yetenek yönetimi kavramları sıkça tartışılmaya başlanmış ve akademik alanda sık olarak ele alınır hale gelmiştir. Ancak yetenek savaşlarının başlangıcı 1980'li yıllarda bilgi ekonomisine geçiş ile birlikte beraberinde yaşanan değişim ve gelişmeler ile başlamıştır.

1980'li yıllarda bilgi ekonomisine geçiş ile birlikte, dünya üzerinde yaşanan küreselleşme, enformasyon ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, demografik değişimler, iş gücü yapısının değişmesi, yetenekli çalışanların kıtlığı gibi birçok nedenin örgütler arasında yetenek savaşlarının doğmasına sebep olmuştur. Yetenek savaşları karşısında örgütler, en yetenekli çalışanları çeşitli yollara örgütlerine çekmeye çalışmakta, sürekli gelişimlerini sağlayarak elde tutmaya çalışarak en yüksek verimi almaya çalışmaktadır. Böylelikle rakipleriyle sürekli rekabet etmek durumunda kalmaktadırlar. Yetenek savaşları işgücünün azalması nedeniyle değil, küresel boyutta rekabet fırsatı yaratabilecek, fırsatları değerlendirebilecek yetenekli çalışanların kıtlığından dolayı yaşanmaktadır.

Yetenek savaşlarının yaşandığı böyle bir ortamda, örgütlerin çalışanlarına olan bakış açısı da değişmiş ve böylelikle insan kaynakları departmanlarının da rolü stratejik bir konum haline gelmiştir. Bu bağlamda örgütlerine rekabet avantajı sağlamada kilit rol oynayacak yeteneklerin örgüte çekilmesi, seçme ve yerleştirilmesi insan kaynakları departmanlarının en önemli görevlerinden biri olmaya başlamıştır.

Ancak, örgüt içerisinde yetenek yönetimi uygulamalarını sadece insan kaynakları departmanının tek başına benimsemesi ve uygulaması, yetenek yönetimi uygulamalarının başarılı sonuçlar doğurmasına engel olacaktır. Yetenek yönetimi kavramı ile vurgulanmak istenen, yetenekli çalışanların çekilmesi, seçilmesi,

yerleştirilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması gibi görevlerin, örgütlerin üst yönetimden başlayarak, en aşağı kademeye kadar benimsenmesi ve uygulanmasıdır.

Üç bölümden oluşan bu tezin birinci bölümünde yetenek ve yetenek ile ilgili kavramlar açıklanarak konunun kavramsal erevesi ele alınmıştır. Bu doğrultuda yetenek kavramı ve bu kavramın özellikleri, yetenek kavramının benzer kavramlarla olan ilişkisi incelenmiş ve yetenekli çalışan kavramıyla yetenekli çalışanların özellikleri açıklanarak, yetenek kavramının çalışma yaşamına girmesine neden olan konular ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise yetenek yönetiminin tarihçesi ve çalışma yaşamı açısından yetenek yönetiminin tanımı ana hatlarıyla ele alınmış, yetenek yönetimi ile ilgili olan yönetim kavramlarına yer verilmiştir. Tez konusu kapsamında yetenek yönetimi doğrultusunda işe alım süreci anlatılmış, yetenek yönetimi önünde bulunan engeller ile yetenek yönetiminin örgütler açısından önemi ve yararlarından bahsedilmiştir. Ayrıca yetenek yönetimi süreci ve yetenek yönetiminde sorumlulukların dağılımı da ikinci bölümde ele alınmıştır.

Tezin nc bölümünde ise işe alım sürecinde yetenek yönetimi uygulamasının etkisi ile elde edilen hipotezler doğrultusunda çalışanların performansına, başka yetenekleri örgüte çekmesindeki etkileri ve bankaların geleceğin yöneticilerini/liderlerini yetiştirmesindeki etkisi amacıyla Türkiye’de faaliyet gösteren toplam sekiz mevduat bankası ile yapılan araştırma sonuçlarını içermektedir. Tezin sonuç kısmında ise elde edilen veriler değerlendirilerek, öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK VE YETENEK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Bu bölümde yetenek yönetimi uygulamasının daha iyi anlaşılabilmesi açısından öncelikle yetenek yönetiminin temelini oluşturan yetenek kavramının tanımı yapılarak, özelliklerinden bahsedilecek, bu kavramın benzer kavramlarla olan ilişkisi incelenecek, yetenekli çalışanlar ve özellikleri, Pareto kuralı, yetenekli çalışanların örgütler açısından önemi, bireysel yetenek ve örgütsel yetenek ayrımı anlatılacak ve yetenek kavramının çalışma yaşamına girmesine neden olan konular ele alınacaktır.

1.1. Yetenek Kavramı ve Tanımı

Yetenek kavramının etimolojik olarak kökeni Tansley tarafından incelenmiştir. İnceleme sonucuna göre yetenek kavramının binlerce yıldan bu yana kullanıldığı ve yıllar içerisinde anlamının değiştiği görülmüştür. Tansley'e göre; yetenek kavramı ilk kez Assurlular, Babilliler, Yunanlılar ve diğer eski halklar tarafından kullanılmış ve ağırlık ölçü birimi olarak ifade edilmiştir. Daha sonra ki dönemlerde gümüş para birimi olarak kullanılmış ve yetenek kavramı para birimine dönüşmüştür, 13. yüzyılda eğilim, 15. yüzyılda hazine, zenginlik, zihinsel yetenek ve doğuştan gelen kabiliyetler, 17. yüzyılda ise ayırt edici özel bir doğal yetenek ve zihinsel güç, 19. yüzyılda ise günümüzde kullanılmakta olan anlamını kazanmıştır.¹

Diğer bir ifadeyle; yetenek kavramı ile içinde bulunulan dönemin şartlarına göre en değerli unsura vurgu yapılmıştır. Eski dönemlerde altın, para, gümüş, toprak toplumlar için güç unsuru olarak görüldüğünden, yetenek kelimesi en değerli varlıklarla eşleştirilmiştir. Günümüzde ise örgütler açısından insanın değerini göstererek insan, kaynak ve yetenek ile ilişkisi açıklanmaktadır.²

¹ Carole Tansley, *What do we mean by the term "talent" in talentustrial management?*, Industrial and Commercial Training, Cilt 43, Sayı 5, 2011, s.267.

² Nuray Turan, *İnsan Kaynağı Seçiminde Yetenek Belirleme*, (1. Baskı), Sentez Yayıncılık, İstanbul, 2015, s.20.

Yetenek kelimesi Türk Dil Kurumu (TDK) Büyük Türkçe Sözlüğünde dört farklı şekilde tanımlanmaktadır. Bunlardan ikisi sosyal bilimlere, diğer ikisi de eğitim bilimlerine ait tanımlardır;³

- “Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat”
- “Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite”
- “Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır” (eğitim bilimi)
- “Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü” (eğitim bilimi)

Yetenek kavramının, literatürde ve araştırmacılar tarafından üzerinde mutabakat sağlanmış tek bir tanımı bulunmamaktadır. Bazı araştırmacıların yapmış oldukları yetenek tanımları ise şu şekildedir;

İlhan Erdoğan yeteneği şu şekilde tanımlamıştır; “kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerin tamamıdır. Bu durumda yetenek, bireylerin davranışlarını düzenlemede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak düşünülebilir.”⁴

Bireyi esas alan kişi odaklı tanıma göre yetenek; “bir organizasyonun mevcut ve gelecek performansına önemli bir katkı yapacak kapasiteye sahip kişidir.” Nitelik esaslı tanıma göre; “üretkenlik doğuracak şekilde insan doğasındaki uygulamaya dönük tekrarlanabilen düşünme, duygu ve davranış kalıbıdır.”⁵

Seçkin bir gruba odaklı yetenek tanımı; “istisnai bir beceriye sahip olan ve bunu daha da ileriye götürebilecek olan insanların bir özelliğidir”, daha kapsayıcı bir tanıma göre ise, “rollerinde başarılı olan ve büyüme potansiyeline sahip olan kişilerin sahip oldukları özelliklerdir.” şeklinde yapılmaktadır.⁶

³ *Yetenek*, Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük, www.tdk.gov.tr., (Erişim Tarihi: 25.11.2017).

⁴ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, (5. Baskı), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1999, s.87.

⁵ Seçkin Polat, *Yetenek Yönetimi*, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, 2011, s.28.

⁶ Michael Armstrong, *Armstrong'un, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı*, (Çeviren: Yonca Deniz Gürol, Evrim Gemici), (6. Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2017, s.190.

İngilizce literatürde ise yetenek kavramı için üç ayrı ifade bulunmaktadır. Bunlardan biri talent, diğeri giftedness, üçüncüsü ise ability kelimeleridir. Talent kelimesini oluşturan her harf bir kavramın baş harfi olduğu anlamına gelmektedir. Triumph (Başarı), Ability (Kabiliyet), Leadership (Liderlik), Easiness (Pratiklik), New-fangled (Yaratıcılık) ve Time (Zaman)’ı ifade etmektedir.⁷ Dinçer Atlı tarafından giftedness kelimesi Türkçeye üstün yeteneklilik olarak çevrilmiş ve “bireyin sistematik bir eğitim ya da öğrenme gerçekleştirmeden, Tanrının bir armağanı olarak kendisine doğuştan bahşedilmiş bir ya da birden fazla alandaki ortalamanın üzerinde bir yapabilme potansiyeli” anlamına geldiği ifade edilmiştir.⁸ Bir diğeri ifade olan ability ise giftedness ve talent kelimelerinin her ikisini de içeren bir anlamda özellikle İngiltere’de bilim ve eğitim çevrelerinde kullanılmaktadır.⁹

Yetenek kavramının genel anlamdaki tanımlarından sonra çalışma yaşamı açısından tanımı ise Nuray Turan tarafından şu şekilde ifade edilmiştir; “değişmekte olan çalışma koşullarında kişilerin sahip olması gereken, hem ulusal hem de uluslararası işgücü piyasasında insan kaynakları alanının gerektirdiği şartlarda organizasyonların vizyon ve misyonuna hizmet edebilecek düzeyde niteliklere sahip olabilmek için potansiyellerin açığa çıkarılarak ve geliştirilerek sergilenmesini sağlayan dinamik bir olgudur.”¹⁰ Çalışma yaşamı açısından bir diğeri yetenek tanımı ise Blass tarafından “yüksek potansiyel sahibi ve yüksek performanslı kişiler.” olarak yapılmıştır.¹¹

Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak çalışma yaşamı açısından yetenek kavramını; değişen çevre koşullarına uyum sağlama konusunda esneklik gösterebilen, örgütün bugün ve gelecekteki performansına önemli ölçüde katkı sağlayabilecek, yüksek potansiyel ve yüksek performans sahibi kişilerdir şeklinde tanımlamak mümkün olacaktır.

⁷ Selen Doğan, Özge Demiral, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi*, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 3, 2008, s.151.

⁸ Dinçer Atlı, *İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi*, (1.Baskı), Abaküs Yayınları, İstanbul, 2017, s.25.

⁹ Füsun Akarsu, “Üstün Yetenekliler”, Şirin, M. R., vd., (Eds.), *Üstün Yetenekli Çocuklar Seçilmiş Makaleler Kitabı*, (1. Baskı), Çocuk Vakfı Yayınları, İstanbul, 2004, s.129.

¹⁰ Nuray Turan, *Çalışma Yaşamında Yetenek, Beceri, Yetkinlik, Yeterlilik*, (1. Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2015, s.36.

¹¹ Eddie Blass, *Talent Management: Maximising Talent For Business Performance*, (1.Baskı), CMI Ashridge Consulting, 2007, s.3.

Görüldüğü üzere yetenek kavramı için literatürde birden fazla ve birbirinden farklı tanımlar bulunmaktadır. Bunun nedeni her araştırmacının yetenek kavramını farklı bir açıdan ele almasıdır. Her örgüt içinde yetenek kavramı farklı şekillerde tanımlanabilir. Yani her örgüt genel kabul görmüş yetenek tanımını kabul etmektense, örgütün kendi kültürüyle, vizyon, misyon, hedef, amaç ve stratejileriyle uyumlu bir yetenek tanımı oluşturarak kendileri için yeteneğin ne ifade ettiğini belirleyebilir. Örgütler kendi başarıları için önemli olan insan yeteneğinin farkına varmak, onları örgütlerine çekmek ve geliştirmek zorundadırlar.

1.1.1. Yetenek Kavramının Özellikleri

Yetenek kavramının kendine ait bazı özellikleri bulunmaktadır. Yani bir özelliğin yetenek sayılabilmesi için taşıması gereken bazı ayırt edici unsurlar vardır ve şu şekilde sıralanmaktadır;¹²

- Yetenek büyük ölçüde doğuştan gelmektedir,
- Belirli ve özel alanlardaki üst düzey kabiliyetlerdir,
- Kişiyeye özeldir,
- Kişiyeye ustalık düzeyine taşımaktadır,
- Öğrenme ortamı ile kişinin yeteneği, performansa ve başarıya yansımaktadır,
- Yetenek ve performans arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmakta, yeteneğe bağlı olarak performans da artmaktadır,
- Yetenek doğuştan gelmektedir ancak geliştirilebilir bir yapıdır,
- Kişinin yeteneği ile yaşı arasında sıkı bir ilişki vardır. Yaşın ilerlemesi ile birlikte bazı yeteneklerin geliştirilebilmesine karşın bazı yeteneklerin de kaybolduğu gözüküebilmektedir.¹³

Bu bağlamda yeteneğin özellikleri ile ilgili olarak söylemek gerekirse; ortaya çıkarılıp geliştirilmiş özellikler, yetenek olarak tanımlanmaktadır. Yetenek büyük

¹² Filiz Akar, *Yetenek Yönetimi*, (1. Baskı), İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, 2015, s.20.

¹³ Erdoğan, a.g.e., s.87.

ölçüde kalıtıma dayalıdır fakat yeteneklerin ortaya çıkması ve geliştirilmesi kişinin yaşantısına bağlıdır. Yetenekler hemen hemen yarı yarıya kişinin yaşantısının ürünüdür.¹⁴

1.1.2. Yetenek Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi

Yetenek kavramı ile ilişkili olan ve gerek gündelik yaşamda gerekse çalışma yaşamında yetenek ile karıştırılan hatta birbirlerinin yerine kullanılan bazı kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramları inceleyerek yetenek kavramının tam olarak neyi ifade ettiğini, bu kavramlarla olan ilişkisinin saptanması amacıyla beceri, yetkinlik, potansiyel, performans ve zekâ kavramlarının da incelenmesi faydalı olacaktır.

1.1.2.1. Yetenek ve Beceri İlişkisi

Yetenek kavramının diğer kavramlarla olan ilişkisi incelendiğinde karşımıza ilk çıkan kavram beceri kavramıdır. Yetenek ve Beceri kavramları sık sık karıştırılmakta ve hatta birbirlerinin yerine kullanıldığı gözükmektedir. Türk Dil Kurumu (TDK) Büyük Türkçe Sözlüğünde Beceri kelimesi üç farklı şekilde tanımlanmaktadır,¹⁵

- “Elinden iş gelme durumu, ustalık, maharet”
- “Kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği”
- “Vücudun, yapılması güç alıştırmalara yatkın olması durumu”

Aynur Yumurtacının aktardığına göre; Marcus Buckingham ve Richard M. Vosburg ise beceriyi; “bir işi yapabilmek için belirli bir tekniği ya da metodu uygulama kabiliyeti” olarak tanımlamaktadır.¹⁶ Çalışma yaşamı anlamında düşündüğümüzde ise beceri; “ilgili iş ve görev için kişiden beklenen beşeri, teknik ve sosyal özelliklerdir”.¹⁷

¹⁴ Aytaç Açıkalın, *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*, (2.Baskı), Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000, s.145.

¹⁵ *Beceri*, TDK Güncel Türkçe Sözlük, www.tdk.gov.tr., (Erişim Tarihi: 26.11.2017).

¹⁶ Aynur Yumurtacı, *Küreselleşen Emek Piyasalarında Yeni Bir Olgu: Yetenek Yönetimi*, Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 8, 2014, s.191.

¹⁷ Turan, *Çalışma Yaşamında Yetenek, Beceri, Yetkinlik, Yeterlilik*, a.g.e, s.39.

Beceri, zaman içerisinde deneme yanılma yoluyla eğitimle, okul veya kurslarla belirli edinimlerin kazanılmasıdır. Beceride bir işi yapma önemlidir. Yetenek kavramı beceri kavramı ile çok yakından ilgilidir. Pek çok durumda bir başarımın yetenek mi yoksa beceri mi olduğu konusunu tam olarak netleştirmek kolay değildir. Yetenek hamdır, geneldir, geniştir, kapsamlıdır, spesifik bir beceriyle sınırlandırılmaz. Birçok ilgili beceri bir araya gelerek yeteneği oluşturur. Yeteneğin sergilenmesi veya kanıtlanması için onu ortaya koyacak bazı becerilerin sergilenmesi gerekir. Yetenek genel bir özür.¹⁸ Yetenek ve beceri arasındaki farkı açıklamak gerekirse, beceriler öğrenme yoluyla elde edilebilmekte ve bir kişiden başka bir kişiye aktarılabilir. Yetenek büyük ölçüde doğuştan gelmektedir ve kalıtsal bir güç olduğundan, yeteneğin öğrenme yoluyla elde edilmesi ve aktarılması söz konusu değildir.¹⁹

1.1.2.2. Yetenek ve Yetkinlik İlişkisi

Yetenek kavramından bahsederken incelenmesi gereken kavramlardan bir diğeri ise Yetkinlik kavramıdır. Türk Dil Kurumu (TDK) Büyük Türkçe Sözlüğü Yetkinlik kelimesini “yetkin olma durumu, olgunluk, kemal, mükemmeliyet” şeklinde tanımlamaktadır.²⁰ Başka bir tanımda ise yetkinlik; “mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak” ifade edilmektedir.²¹ Belirli bir görev için gerekli yetkinliklere sahip olan kişiler bu özelliklere sahip olmayan kişilere göre daha yüksek performans gösterirler. Bir işte üstün performans göstermeye yol açan her türlü zihinsel, fiziksel ve duygusal davranış, o iş için geçerli yetkinlik olarak kabul edilir.²²

Yetkinlik kavramının yetenek kavramından farkını açıklamak gerekirse; yetenek büyük ölçüde doğuştan gelmektedir, kalıtsaldır, öğrenme yoluyla elde edilemez ve başka kişilere aktarılamaz. Yetkinlik ise bilgi, beceri ve tutuma vurgu yaparak davranışa odaklanmaktadır.

¹⁸ Hüner Şencan, *Psikoteknik ve Uygulama Alanları Hk. Makale*, <http://www.abuyum.com/psikoteknik-ve-uygulama-alanlari-hk-makale/118/Page.aspx>, (Erişim Tarihi: 26.11.2017).

¹⁹ Marcus Buckingham, Curt Coffman, *Önce Bütün Kuralları Yıkın*, (Çeviren: Aslı Kurtsoy Hısim), (5. Baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul, 2013, s.89.

²⁰ *Yetkinlik*, TDK Güncel Türkçe Sözlük, www.tdk.gov.tr., (Erişim Tarihi: 26.11.2017).

²¹ Gönül Budak, *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, (3. Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2016, s.52.

²² Budak, a.g.e., s.53.

1.1.2.3. Yetenek ve Potansiyel İlişkisi

Yetenek ile ilişkilendirilen ve karıştırılan bir başka kavram ise Potansiyel kavramıdır. Potansiyel kelimesi Türk Dil Kurumu (TDK) Büyük Türkçe Sözlüğünde üç farklı şekilde tanımlanmaktadır;²³

- “Gizli kalmış, henüz varlığı ortaya çıkmamış olan, gizil”
- “Gelecekte oluşması, gelişmesi mümkün olan”
- “Kullanılmaya hazır (güç, yetenek)”

Bu tanımlamalardan yola çıkarak potansiyel için kişinin içinde mevcut olan, henüz açığa çıkmamış ya da çıkamamış gücü veya yeteneğidir denilebilir. Çalışma yaşamı açısından ifade edilecek olursa, potansiyel; “gelecekte belirli, yeni ve farklı bir işi yapabilme yeteneğidir.”²⁴ Potansiyel kavramı ile ilişkilendirildiğinde ise yetenek, potansiyel olarak bir işin yapabilme becerisini ortaya koymaktır. Örgütler kurum kültürlerine uyacak, buna katkı sağlayacak potansiyele sahip kişilerle çalışmak isterler. Gerekli bilgi, beceri ve potansiyel sahibi çalışanların örgütlere yarar sağlayacakları bilinmektedir. Bu nedenle, yetenek yönetiminde potansiyelin doğru tespit edilmesi son derece önem arz etmektedir. Potansiyel, çalışanın gelecekte sorumluluk alabileceği üst görevler için ortaya koyacağı başarının ölçüsü olarak kabul edilmektedir.²⁵

1.1.2.4. Yetenek ve Performans İlişkisi

Yetenek kavramı ile doğrudan ilişkisi olan bir diğer kavram ise performans kavramıdır. Performans kelimesi insan kaynakları yöneticileri tarafından en sık kullanılan kelimelerden bir tanesi durumundadır. Ancak performans kelimesinin sınırları ve anlamı yeterince açıklanamamış bir kavramdır. Tam bir tanım yapmak kolay değildir, çünkü yapılan her tanım, bir kısım içeriği ve kapsamı dışarı da bırakmaktadır.²⁶

²³ *Potansiyel*, TDK Güncel Türkçe Sözlük, www.tdk.gov.tr., (Erişim Tarihi: 26.11.2017).

²⁴ Barbara J. Davies, Brent Davies, *Eğitimde Yetenek Yönetimi*, (Çeviren: Tufan Aytaç, Cemalettin İpek), (1.Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2014, s.54.

²⁵ Mehmet Altınöz, *Yetenek Yönetimi*, (1. Baskı), Nobel Yayın ve Dağıtım, Ankara, 2009, s.9.

²⁶ Açıklan, a.g.e., s.102.

Performans kelimesi Türk Dil Kurumu (TDK) Büyük Türkçe Sözlüğünde “başarım” şeklinde tanımlanmaktadır.²⁷ Performans kavramı “önceden belirlenmiş olan çalışma sürecine ve yapılacak işin türüne göre çalışanların göstermiş olduğu başarının derecesidir. Aynı zamanda çalışanların elde ettiği başarı derecesi o işle ilgili daha önce elde edilmiş sonuçlarla da kıyaslanarak değerlendirme yapılabilir. Bu yolla elde edilen sonuç da performans olarak adlandırılır.”²⁸ Başka bir şekilde tanımlandığında performans “kişinin şu anda sahip olduğu işi yapma yeteneğidir.”²⁹ Performans, doğuştan gelen ve sonradan eğitim ve deneyimle geliştirilmiş yetenekler bütünlüğünün doğrusal bir fonksiyonudur. Performans bir birim artırılmak istenildiği zaman, bireysel yeteneklerde o birime özdeş miktarda bir artış, zaman içinde bireysel eğitim ve deneyimleri geliştirerek sağlanabilir. Sonuç olarak yetenek ve performans arasında olumlu bir ilişki bulunmakta, yetenek performansı artırmaktadır.³⁰

1.1.2.5. Yetenek ve Zekâ İlişkisi

Yetenek ile ilişkilendirilen bir diğer kavram zekâdır. Bunun nedeni ise zeki bir kişinin yetenekli olarak görülmesinden kaynaklıdır. Zekâ kelimesi Türk Dil Kurumu (TDK) Büyük Türkçe Sözlüğünde “insanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı” şeklinde tanımlanmaktadır.³¹ Bir diğer tanım ise; “zekânın yeni durumlara uyabilme kapasitesi” şeklindedir.³² Zekânın farklı tanımlamalarının olmasına karşılık, zekâyâ ilişkin kuramların tümü zekânın geliştirilebilecek bir kapasite ya da potansiyel olduğu ve biyolojik temellerinin bulunduğu noktalarında birleşmektedir. Buna göre zekâ, insanın doğuştan sahip olduğu, kalıtımsal olarak kuşaktan kuşağa geçen ve sinir sisteminin işlevlerini kapsayan; deneyim, öğrenme ve çevreden kaynaklanan etkenlerle biçimlenen bir bileşimdir.³³

²⁷ *Performans*, TDK Güncel Türkçe Sözlük, www.tdk.gov.tr., (Erişim Tarihi: 26.11.2017).

²⁸ Salih Güney, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (2.Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2015, s.182.

²⁹ Davies vd., a.g.e., s.54.

³⁰ Akar, a.g.e., s.19.

³¹ *Zekâ*, TDK Güncel Türkçe Sözlük, www.tdk.gov.tr., (Erişim Tarihi: 04.02.2018).

³² Erdoğan, a.g.e., s.83.

³³ *Üstün Zekâ, Özel Yetenek ve Kaynaştırma*,

http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller/%C3%9Cst%C3%BCn%20Zek%C3%A2.%20%C3%96zel%20Yetenek%20ve%20Kayna%C5%9Ft%C4%B1rma.pdf, (Erişim Tarihi: 10.02.2018).

Yetenek, psikoloji bilim alanında zekâ ile ilgili çalışmalar kapsamında karşımıza çıkmaktadır. Başlangıçta yeteneklerin, özellikle ölçme konusunda zekâ olarak ele alındığı görülmektedir. 1920’li yıllardan sonra Galton, Thorndike, Spearman, Wechsler, Guilford, Piaget gibi kuramcılar, zekâ ölçütlerini tanımlarken yetenekler şeklinde ifade etmişlerdir. Ancak, 19. yüzyılın başlarında başlayan çalışmalarda zekâ ölçme araçlarının, kişinin yeteneklerini kapsayan özellikleri ölçmekte yetersiz kaldıkları, çünkü zekâ kavramı içinde düşünülmeyen imgelem, tasarım, duyuşsal ve psikomotor nitelikte yetenekler olduğu görülmüştür.³⁴

Zekâ ile yetenek arasındaki ilişkilendirme zihinsel yetenekler için yapılabilir. Bu ilişkilendirmeyi açıklamak için zekânın bir ağacın gövdesi ve bedeni olarak görülmesi, zihinsel yetenekleri de ağacın dalları olarak görmek şeklinde benzetmeden yararlanılabilir. Bireysel yetenek denildiğinde ise bu kavramın içerisinde sadece zihinsel yeteneklerin olmadığı, bedensel yeteneklerin de bulunduğu ve çalışma yaşamında her iki yeteneğinde önemli olduğu belirtilmelidir.³⁵ Bu bağlamda zekâ ve yetenek kavramı arasındaki benzerliğin her ikisinin de doğuştan geldiği ve kalıtsal olduğu, ancak zekânın yetenekten farklı olarak soyut ve zihinle ilgili bir kavram olduğudur. Yetenek kavramının zekâ kavramından farkı ise, yeteneğin hem soyut hem de somut kavramlara vurgu yaparak bedensel ve zihinsel yeteneklere işaret etmesidir.

1.2. Yetenekli Çalışanlar ve Özellikleri

Yetenekli çalışan kavramını anlamamız için öncelikle yetenekli kelimesinin anlamını bilmemiz gerekmektedir. Yetenekli kelimesi Türk Dil Kurumu (TDK) Büyük Türkçe Sözlüğünde; “yeteneği olan, kabiliyetli ve istidatlı” olarak tanımlanmaktadır.³⁶ Ceylan’a göre yetenekli çalışan tanımı ise; “rekabet üstünlüğü yaratmada kritik öneme sahip, çağın gereksinimlerini karşılayacak düzeyde bilgi ve nitelik sahibi, yüksek potansiyelli, ortalamanın üstünde, hatta üst düzeyde verim sergileyebilecekleri öngörülen, uyum kabiliyeti yüksek bireyler”³⁷ şeklindedir.

³⁴ Akar, a.g.e., s.18.

³⁵ Erdoğan, a.g.e., s.87.

³⁶ *Yetenekli*, TDK Güncel Türkçe Sözlük, www.tdk.gov.tr., (Erişim Tarihi: 02.12.2017).

³⁷ Nevin Ceylan, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2007, s.9.

Yetenekli kelimesi ile yetenekli çalışan tanımı ve yetenekli çalışanların sahip olduğu özellikler göz önünde bulundurularak yetenekli çalışanı; sahip olduğu yetenekleri ile örgütlerine rekabet üstünlüğü sağlayarak değer yaratan, sürekli gelişim ve değişim göstererek, çalışmalarını ile başkalarına da ilham veren, yeni yetenekleri de örgüte çekmeyi başarabilen kişiler şeklinde tanımlamak mümkün olacaktır.

Yetenekli çalışanlar, gelişmek, büyümek ve çağa ayak uydurmak isteyen örgütler için vazgeçilmez koşullardan birisi olarak kabul edilmektedir. Günümüzde çoğu örgütün yetenekli çalışan konusunda, yeterli bilince ve stratejiye sahip olmadıkları görülmektedir. Ancak, artan rekabet koşulları nedeniyle örgütler, yetenekleri ortaya çıkarma ve elde tutmanın zorunlu olduğunu kabul etme durumuna gelmiş bulunmaktadır.³⁸

Yetenekli çalışanlar örgütlerin en değerli çalışanları olarak tanımlanmakta ve özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır;³⁹

- Değişim ve gelişim süreklidir, sürekli değişir ve gelişirler, devamlı olarak aynı şekilde davranmazlar,
- Yeni yetenekleri örgüte çekmede son derece başarılıdırlar, insanlar onlarla birlikte çalışmak ister,
- Her koşulda başarılıdırlar, her yerde başarılı olabilirler. Her türlü kültür ve çevrede bu başarıyı yakalayabilirler. Çalışacakları örgütleri dikkatle seçerler ama neredeyse her yerde zaten başarılı olma potansiyelleri bulunmaktadır,
- Örgütlerin büyükelçileridir. Örgütlerini temsil etme konusunda oldukça başarılıdırlar. İnsanlar bu kişilerle çalışmaktan keyif alırlar,
- Kısıtlanmaya gelemmezler. Sürekli öğrenmek ve gelişmek isterler. Hareket edemedikleri, kısıtlandıkları yerlerden nefret ederler,

³⁸ Özcan Yeniçeri, Dicle Çayan, “Örgütlenmede Yetenek Yönetimi”, Yeniçeri, Ö. vd. (Eds.), *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*, (1. Baskı), Ekin Yayınevi, Bursa, 2011, s.113.

³⁹ N. Aslı Tekinay, *En Değerliler Nasıl Bulunur?*, <https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/en-degerliler-nasil-bulunur>, (Erişim Tarihi: 02.12.2017).

- İyi rol model olurlar. Sadece kendilerini geliştirmekle kalmazlar, diğer insanları da geliştirmek isterler,
- Güven kazanmayı başarırlar. Başkalarının güvenlerini kazanırlar. Pek çok insan en değerli çalışanları kıskanır. Özellikle de yöneticiler en değerli çalışanların başarılarından nefret ederler ve onları bastırmaya çalışırlar,
- İyi takım oyuncularındır. Örgütleri için değer yaratırlar. Yalnızca kendileri için değil, örgütlerinin iyiliği içinde çalışırlar. Yerinde sayan projelere son verme konusunda cesaretleri vardır.

Yukarıda belirtilen yetenekli çalışanların özellikleri dışında örgütlerin yetenekli çalışanlarda aradığı bazı özellikler vardır ve bunlar şu şekilde belirtilebilir: İniyatif kullanma, yeni fikirler geliştirebilme, kişiler arası etkinlik sağlama, öğrenme isteği ve becerisine sahip olma, pazara odaklanabilme, takım çalışmasına yatkın olma, yaptığı işle ilgili anlam yaratma, liderlik vasıfları gösterebilme, değişim ile başa çıkabilme, değişimi yönetebilme, öğrendiğini paylaşma, etkin iletişim kurmadır.⁴⁰ Bu niteliklere sahip çalışanların, örgüt hedeflerine kolay bir şekilde uyum sağlayıp, bu hedefler doğrultusunda yönlenebilecekleri açıktır.⁴¹

1.3. Yetenekli Çalışanlar ve Pareto Kuralı

İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto, İtalya'daki servet dağılımını 1897 yılında incelediğinde, servetin %80'ine nüfusun %20'sinin sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı incelemeyi İngiltere'deki topraklar için yaptığında da bu oranların genelde aynı olduğunu gözlemlemiştir. Pareto daha sonra, bahçesinde ektiği bezelye tohumlarının %20'sinin, mahsulün %80'ini verdiğini de tespit etmesiyle birlikte bu incelemelerinden önemli azınlık ile önemsiz çoğunluğa ilişkin matematiksel bir modelin var olabileceğini keşfetmiş ve önemli azınlık %20 ile önemsiz çoğunluğa %80'e ilişkin prensibin adı Joseph M. Juran tarafından Pareto Kuralı olarak adlandırılmıştır.⁴²

⁴⁰ Altınöz, *Yetenek Yönetimi*, a.g.e., s.11.

⁴¹ Özcan Yeniçeri, Dicle Çayan, "Örgütlenmede Yetenek Yönetimi", Yeniçeri, Ö. vd. (Eds.), *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*, a.g.e., s.114.

⁴² Murat Yılmaz, *80/20 Kuralı*, Türk Kütüphaneciliği, Cilt 19, Sayı 3, 2005, s.1-2.

Yetenek kavramının içinde de bulunan Pareto kuralı, bir işin %80'ini çalışanların %20'si tarafından yapıldığını ortaya koymaktadır. Örgütlerin geleceğinin %95'i ise çalışanlarının yalnızca %5'ini oluşturmakta olan en değerli çalışanlarına bağlı bulunmaktadır.⁴³ Yani bir örgütte işin büyük çoğunluğu yetenekli çalışanlar tarafından yapılmaktadır ve örgütün geleceğini de yine bu yetenekli çalışanlar belirlemektedir.

1.4. Yetenekli Çalışanların Örgütler Açısından Önemi

Yönetim boyutunda yeteneklerin değerinin anlaşılması ve en önemli stratejik rekabet kaynağı olarak kabul edilmesi, yaklaşık 30-40 yıllık bir tarihi gelişmenin sonucunda olmuştur. Selznick yönetim alanında yeteneklerin örgütü diğer örgütlerden farklı bir yere taşıma kapasitesine sahip olduğuna ilk işaret eden kişi olmuştur. Selznick'e göre, bu özellikleriyle yetenekler, örgütlerini öne geçirme potansiyeli taşıyan, ayırt edici unsurlarıdır. Hamel ve Prahalad ise, yetenekleri stratejik bir rekabet kaynağı olarak konumlandırarak, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesinin olmazsa olmaz şartı haline getiren diğer araştırmacılar olmuştur. Hamel ve Prahalad, örgüt içerisinde paylaşım dayalı bir öğrenmenin ürünü olarak açığa çıkan yeteneklerin; her türlü bilgi, uzmanlık, deneyim, kültürel kodlar ve teknik süreçlerle etkileşerek, örgüte özgü temel yeteneğe dönüştüklerini ve bunun neticesinde de, kopyalanamaz rekabet gücünü oluşturduklarını belirtmişlerdir.⁴⁴

Bu açıklamalardan sonra yetenekli çalışanların örgütler açısından önemli olmasının başlıca nedenlerini sıralamak gerekirse;⁴⁵

- Yetenekli çalışanlar en yeni ürünleri yaratmaktadır,
- Örgütlerine en yüksek geliri ve en iyi verimi kazandırmaktadır,
- Yetenekli çalışanlar harika iş yerleri yaratmakta ve müşterileri memnun etmektedirler,

⁴³ Altınöz, *Yetenek Yönetimi*, a.g.e., s.14.

⁴⁴ Nevriye Altuntuğ, *Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 14, Sayı 3, 2009, s.449.

⁴⁵ Steve Pogorzelski, Jesse Harriot, Doug Hardy, *Yetenekleri Bulmak*, (Çeviren: Ümit Şensoy), (2.Baskı), BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri, İstanbul, 2010, s.16.

- Yetenekli çalışanlar bir örgütün en değerli varlığıdır, onları bulmak, yönetmek ve elde tutmak bir örgütün geleceğinin garantisini oluşturmaktadır.

Yetenekli çalışanların önemini Agilent Technologies şirketinin Elektronik Ölçüm Grubu biriminin başkanı Ron Nersesian şu sözlerle açıklamıştır; “Günün sonunda şirketin elinde kalan tek şey çalışanlarımızın yeteneklerinin geliştirilmesidir. Bütün ürünlerimiz zamanla yok olabilir. Geriye kalan tek şey, kurumsal öğrenme ve çalışanlarımızda var olan beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesidir.”⁴⁶

1.5. Bireysel Yetenek ve Örgütsel Yetenek Ayrımı

Bireysel yetenek; bir kişinin sahip olduğu ve sergilediği üstün yönleri ifade etmektedir ve bireyin örgüt içerisinde sağlayacağı başarı açısından kritik öneme sahip bilgi, beceri ve diğer karakteristik özelliklerin toplamından oluşmaktadır.⁴⁷ Örgütsel yetenek ise örgütün faaliyetleri ile paydaş taleplerinin ve beklentilerinin karşılanabilmesidir.⁴⁸

Örgütsel yetenekte amaç, örgüt olarak daha önceden belirlenen hedeflere ulaşabilmektedir. Örgütün üstlendiği misyonun yerine getirilmesidir. Özellikle örgütlerin sahip olduğu uzak hedeflerin gerçekleştirilmesi, diğer örgütlerden daha farklı ve üstün bir yeteneğe sahip olunduğunun bir kanıtı olarak kabul edilmektedir. Bireysel yetenek de, kişinin bir işi yapabilme yeterliliği, kişinin sahip olduğu bilgi, beceri, liderlik, etkin zaman kullanımı gibi özelliklere sahip olmasını karşımıza getirmektedir.⁴⁹

Örgütsel yetenek bireyle başlamaktadır. Örgütün yeteneğini; sahip oldukları beceri, bilgi, kabiliyet, yeterlik, değer, performans, potansiyel ve tutumlarıyla örgütsel performansa ayırt edici, taklit edilemeyen benzersiz katkılar sağlayan yüksek nitelikli kişi ya da gruplar oluşturmaktadır.⁵⁰ Örgüt çalışanlarının bireysel yetenekleri, örgütü

⁴⁶ Bill Conaty, Ram Charan, *Yetenek Sarrafları*, (Çeviren: Nadir Özata), (1.Baskı), Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul, 2011, s.10.

⁴⁷ Bilçin Tak, Yücel Sayılar, Kurtuluş Kaymaz, *Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, 2007, s.242.

⁴⁸ Murat Gümüş, Burcu Öksüz, *İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi*, Journal Of Yasar University, Cilt 4, Sayı 14, 2009, s.2137.

⁴⁹ Altınöz, *Yetenek Yönetimi*, a.g.e., s.9.

⁵⁰ Akar, a.g.e., s.22.

başarıya götürecektir. Örgütsel yetenek, çalışanların bireysel yetenekleri ve bireysel yeteneklerin koordinasyonu sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgütsel yeteneğe sahip örgütlerin bulunduğu sektörde öne çıkmaları, bireysel yeteneğe sahip çalışanlarına bağlı bulunmaktadır.⁵¹

1.6. Yetenek Kavramının Çalışma Yaşamına Girmesinin Nedenleri

Yetenek kavramının çalışma yaşamına girmesinin nedenleri çok yönlüdür. Literatür incelendiğinde küreselleşme, enformasyon ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, dünya üzerinde yaşanan demografik değişimler, işgücü yapısında yaşanan değişimler, iş gücü hareketliliği, üretim tarzlarının değişmesi, iş ve yaşam dengesinin artan önemi, yetenek kıtlığı ve yetenek savaşları gibi konuların yetenek kavramının çalışma yaşamına girmesine neden olan başlıca konular olduğu görülmüştür.

1.6.1. Küreselleşme

Dünya üzerinde son dönemde karşılaşılan en önemli olgu küreselleşmedir. Küreselleşme kavramıyla ilgili birçok tanım yapılmaktadır. Küreselleşme en genel tanımıyla; “farklı kültürler, farklı coğrafyalar arasında bir bağ kurulması, iletişimin güçlenmesi ve dünyanın giderek küçülmesidir.”⁵² Tokol’a göre küreselleşme yalnızca ekonomik boyutu olan bir kavram değil aynı zamanda sosyal, siyasi, kültürel, ekolojik ve teknolojik boyutları da olan bir süreçtir. Bu açıdan ele alındığında küreselleşme; “bilginin, haberleşmenin, kültürel etkileşimin ve sermayenin ülke sınırlarını aşarak, uluslararası bir nitelik kazandığı, ekonomi, kültür, siyaset, yönetim ve benzeri alanlarda ülkeler arasındaki bağımlılık ihtiyacının arttığı bir süreçtir.”⁵³

Küreselleşme süreciyle birlikte günümüz iş dünyası daha önce hiç görülmediği kadar hızlı bir değişim içerisine girmiştir. Bu nedenle küreselleşme sadece bireyleri değil örgütleri de farklı şekillerde etkilemektedir. Örgütlerin yapıları, üretim şekilleri ve yönetim biçimleri gibi temel dinamikler küreselleşme kavramının etkisiyle kısa bir zaman dilimi içerisinde ya yenilenmekte ya da tam anlamıyla değişime uğramaktadır. Küreselleşme sürecinin örgütsel yapı üzerinde oluşturduğu bu yeni eğilimin temelinde

⁵¹ Altınöz, *Yetenek Yönetimi*, a.g.e., s.9-10.

⁵² Hasan Alp Özel, *İktisadi Perspektiften Küreselleşme Kavramı ve Gelişimi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 2, 2011, s.92.

⁵³ Aysen Tokol, *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*, (6.Baskı), Dora Yayıncılık, Bursa, 2015, s.133.

örgütlerin herhangi bir kısıtlama olmaksızın dünyanın her yerinde faaliyet göstererek uluslararası bir statü kazanmalarından kaynaklanmaktadır.⁵⁴ Örgütlerin küresel bir statü kazanmasıyla birlikte pazarlar ve ürünler de daha küresel bir hal almıştır. Kaynaklar dünyanın herhangi bir yerinden alınabilmekte, ürünler her yerde satılabilmektedir. Birçok örgüt, ürünlerini üretebilmek için, hizmet alımlarını ve yazılım geliştirmeyi dünyanın çok uzak ve farklı yerlerinde bulunan kişi veya kuruluşlara yaptırabilmektedir. Parasal kaynaklar, yeni fikirler, ürünler ve hizmetlere yatırım için dünyanın her yerine sınır tanımaksızın aktarılabilir. ⁵⁵ Ekonomik olarak sınırların kalktığı ve dünyanın tek bir pazar halini aldığı günümüzde, örgütlere avantaj sağlayacak olan yetenekli çalışanlar önemli hale gelmiştir.

1.6.2. Enformasyon ve Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler

Enformasyon teknolojisi ürünleri olan bilgisayarlar, telefon, faks, modem ve internet her yerde ve hemen her insanın erişebileceği bir şekilde bulunmaktadır. Enformasyon teknolojisinde minyatürleşme ve bütünleştirme şeklinde iki eğilim yaşanmaktadır. Minyatürleşme ile telefonlar ve bilgisayarlar küçülüp cebe ve ele sığacak duruma gelmektedir. Bütünleştirme ile de ses, veri, görüntü ve formların aynı yerde toplanmasını sağlayarak multi-medya internet teknolojilerine imkân sağlamaktadır.⁵⁶

Ayrıca günümüzde enformasyon ve bilginin hem kişiler hem de örgütler açısından ulaştığı stratejik ve etkili konum itibariyle sosyal, ekonomik, kültürel ve teknolojik bütün unsurlar doğrudan etkilenmektedir. Ekonomik bir değer oluşturmaları ve günümüz tüketim toplumlarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim ve hizmetlerde kullanılmalarının gerekliliği, kişilerin, örgütlerin bilgiyi ve enformasyonu elde etmelerini, bunları ürün ve hizmet üretiminde aktif ve verimli bir şekilde kullanmalarını bir zorunluluk haline getirmiştir.⁵⁷

⁵⁴ Hasan Yüksel, *Bilgi Çağı ve Küreselleşme Diyalektikleri Çerçevesinde İşletmelerde Stratejik Bir Yaklaşım Olarak Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Örgüt ve İş gören Merkezli Bir Değerlendirme*, NWSA E Journal of New World Sciences Academy, Cilt 9, Sayı 4, 2014, s.79.

⁵⁵ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, (1. Baskı), Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.22.

⁵⁶ Barutçugil, a.g.e., s.22.

⁵⁷ Malik Yılmaz, *Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi*, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi, Cilt 49, Sayı 1, 2009, s.101.

Farklı çalışma alanları ve yeni örgütler yaratmasının yanı sıra, dijital enformasyon teknolojileri neredeyse her sektörü etkilemektedir. Demiryolu, petrol ve otomobil, 19. ve 20. yüzyılın endüstri dönemi için ne ifade ediyorsa bu teknoloji de 21. yüzyılın bilgi çağı için aynı şeyi ifade etmektedir. Bu teknoloji, üretim ve hizmetlerde verimliliği artıran, maliyetleri düşüren ve yeni üretim tarzlarını oluşturma imkânları yaratan bir dönüşüm teknolojisidir.⁵⁸ Bu dönüşüm çalışma yaşamı açısından hem olumlu hem de olumsuz gelişmeleri beraberinde getirmiştir. Dönüşümle birlikte, bazı işlere artık gerek kalmayacak ancak buna karşın daha önce olmayan bazı işlerin yapılması söz konusu olacaktır. Bu durum, şu an için geçerli olan bazı bilgi ve becerilerin artık kullanılmayacağını, diğer yandan da çalışanların iş yaşamında kalabilmek için yeni beceriler geliştirmek zorunda olduklarını ifade etmektedir.⁵⁹

Bu gelişmeler bir işin nerede, ne zaman ve nasıl yapılacağını da etkilemektedir. Sabit, fiziksel bir yer olarak tanımlanan iş yeri kavramı geçerliliğini yitirmiştir. Artık milyonlarca çalışan evlerinden uzaktan bağlanarak yaygın iş yeri mantığıyla çalışmaktadır. Birçok çalışan için artık işe gitmenin anlamı değişmiş, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına doğrudan bağlanabilecekleri ya da dünyanın herhangi bir yerindeki ekip arkadaşları ile video konferans yolu ile gerçekleştirebilecekleri görüşme ofiste olma anlamına gelmektedir.⁶⁰ Diğer yandan bilişim teknolojilerindeki gelişmeler örgütlerin yönetim biçimlerini, yönetim biçimleri de organizasyon yapılarını etkilemiştir. Bu süreçte klasik organizasyon yapıları yerini esnek ve yatay organizasyon yapılarına bırakmıştır.⁶¹

Tüm bu gelişmeler bağlamında örgütlerin nitelikli çalışana duyduğu ihtiyaç artmış, rekabette üstünlük sağlamak için kritik öneme sahip çalışanları kendilerine katmak ve elde tutmak için verdikleri mücadele yetenek kavramının çalışma yaşamına girmesine neden olmuştur.

⁵⁸ Barutçugil, a.g.e., s.22-23.

⁵⁹ Barutçugil, a.g.e., s.27.

⁶⁰ William G. Castellano, *21. Yüzyıl İşgücü Adanmışlığı İçin Uygulamalar*, (Çeviren: Özlem Kunday), (1. Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2016, s.6.

⁶¹ Atlı, a.g.e., s.6.

1.6.3. Demografik Değişimler

Dünya üzerinde yaşanan demografik değişimler yetenek kavramının çalışma yaşamına girmesine neden olan bir diğer önemli konudur. Demografik anlamda dünyada *nüfus artışı* ve *yaşlanma* adı verilen iki değişimden söz edilebilir.⁶²

Nüfus Artışı: Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde nüfusun hızlı artması söz konusudur ve bunun sonucu olarak yoksullaşma, işsizlik, göç vb. sorunlar giderek artmaktadır.

Yaşlanma: Özellikle gelişmiş ülkelerde genç nüfusun azalması ve yaşlı nüfusunun artması gündemde bulunmaktadır. Gelişmiş ülkelerde ortalama yaşam beklentisinin yükselmesi ve nüfus artış hızının azalması yaşlı nüfusunun artmasına neden olmaktadır.

Dünyada 1900 yılından önceki süreçte nüfus büyüme hızı yavaş seyretmiş, nüfus oranı büyük ölçüde aynı kalmış ve insanların ortalama ömürleri 65 yaşın altında gerçekleşmiştir. Bu durum 20. yüzyılın ilk yarısında değişmeye başlamış, doğuştan yaşam beklentisinin artması nüfus artışına hız kazandırmıştır. 20. yüzyılın ikinci yarısında ise farklı bir geçiş süreci yaşanmıştır. Birçok ülkede doğum oranı önemli ölçüde azalmış, bu durum nüfus büyümesinin yavaşlamasına ve yaşlı nüfusunun artışına sebep olmuştur.⁶³ Bu demografik sürecin farkında olan örgütler, geleceğe dönük yetenek hedefleri ve politikaları belirlemeleri gerekmektedir.

1.6.4. İşgücü Yapısında Yaşanan Değişimler

Günümüz insan kaynağı eskiye göre daha bilgili, daha kendine güvenen, küresel düşünebilen ve hareket edebilen, iletişim teknolojilerini daha etkili ve sık kullanan, beklentileri yüksek, iş ve özel hayat dengesine önem veren, sonuç odaklı ve esnek bir yapıya sahiptir. Bu süreçte çalışanların farklı beklenti ve eğilimlere sahip

⁶² Coşkun Can Aktan, *Yeni Değişim Dinamikleri ve Devletin Yeni Rolü*, <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/devlet-felsefe/degisim-devletin-rolu.htm>, (Erişim Tarihi: 13.02.2018).

⁶³ Pelin Ataman Erdönmez, *Küresel Demografik Değişim Süreci ve Finansal Sektör Üzerindeki Etkileri*, Bankacılar Dergisi, Sayı 62, 2007, s.59.

olması kuşak farklılıkları olarak tanımlanmaktadır. Bu farklılıkların bilincinde olmak çalışanların beklentilerinin daha iyi anlaşılması için faydalı olacaktır.⁶⁴

Kuşaklar farklı kaynaklarda farklı yıl ve yaş aralıkları ile sınıflandırılrsa da aşağıdaki yıl aralıkları da genel bir fikir edinilmesi bakımından faydası olacak niteliktedir. Kuşak sınıflandırmasından bahsetmeden önce kuşak kavramının tanımını yapmak faydalı olacaktır. Türk Dil Kurumu (TDK) Büyük Türkçe Sözlüğünde kuşak kelimesi “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” şeklinde tanımlanmaktadır.⁶⁵ Kuşak kavramı için çok sayıda tanım yapılmış olsa da bütünlükçü bir tanım “belirli bir gelişme döneminin deneyimlerini ve öğrenimini paylaşan ve böylece diğer kuşaklardan farklılaşmalarını sağlayan belirli ortak değerler ve tutumlar geliştiren yaş toplulukları” olarak yapılabilir.⁶⁶

Günümüz çalışma yaşamında aktif roller üstlenen dört kuşaktan söz edilmektedir. Söz konusu kuşaklar; 1927-1945 doğumlu gelenekselci kuşak, 1946-1964 doğumlu bebek patlaması kuşağı, 1965-1980 yılları arasında doğan X kuşağı ve 1981-1999 doğumlu Y kuşağı olarak sınıflandırılabilir. Demografik veya sosyolojik açıdan bir tarih sınıflandırması olmamasına karşın özellikle pazarlama araştırmacıları, doğum oranlarına ek olarak sosyal değişimler doğrultusunda 2000 yılından itibaren yeni bir kuşak türü olarak Z kuşağını başlatma eğilimi göstermektedirler. 2000-2020 yılları arasında dünyaya geldiğine veya geleceğine inanılan Z kuşağı ise, aynı zamanda kristal nesil olarak nitelendirilmektedir.⁶⁷

Gelenekselciler olarak da adlandırılan sessiz kuşak, 1945’li yıllardan önce dünyaya gelmiş olan kişilerdir. Türkiye’de sessiz kuşakların 1900-1945’li yıllar arasında yaşamış oldukları olaylar göz önüne alındığında; Büyük Değişim Kuşağı, I. Savaş Kuşağı, Ümit Kuşağı, Buhran Kuşağı ve II. Savaş Kuşağı olarak ifade edilmesi de mümkündür.⁶⁸ Sessiz kuşağın iş değerleri otoriteyi tanımak, dürüstlük ve doyumunu

⁶⁴ Atlı, a.g.e., s.12.

⁶⁵ *Kuşak*, TDK Güncel Sözlük, www.tdk.gov.tr., (Erişim Tarihi: 10.12.2017).

⁶⁶ Umut Omay, *Post Homo Servus*, (1.Baskı), Beta Yayınları, İstanbul, 2017, s.106.

⁶⁷ Canan Çetin, Serol Karalar, *X,Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma*, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 14, Sayı 28, 2016, s.159-161.

⁶⁸ Sena Erden Ayhün, *Kuşaklar Arası Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları*, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, 2013, s.97.

ertelemek üzerine kuruludur. Hiyerarşiyi önemseyen, yapmış oldukları işe kendilerini adayan, gelenek ve kurallara uygun hareket eden bu kuşağın üyeleri, iş değiştirme kavramına inanmazlar. Görev öncesi memnuniyet gösterirler ve çok sabırlıdırlar. Sessiz kuşak temsilcileri çalışma yaşamının muhafazakâr bireyleri olarak da tanımlanır.⁶⁹ Bugün bu kuşağa ait kişilerin yüzde 95'i emekli olmuştur ve çok kısa zaman sonrada hiçbir alanda çalışanları kalmayacaktır.⁷⁰ Günümüz çalışma yaşamında sayıları az da olsa hala varlıklarını hissettiren bu kuşak, aslında bugünkü iş hayatının temellerini atan kuşaktır. Ayrıca eşsiz bilgi kaynağı olmaları, sahip oldukları pratik zekâları, onları örgütler için kritik konumdaki kişiler haline getirmiştir.⁷¹

Bir önceki kuşağın çocukları olan bebek patlaması kuşağı ise 1945 ve 1965 yılları arasında dünyaya gelmiş, ikinci dünya savaşı sonrası doğum oranlarının artması nedeniyle bu ismi almışlardır. Bu kuşak işkolik, çok çalışan, faydacı, özverili ve kendi menfaatlerini örgütün menfaatlerinin gerisinde tutan itaatkâr kuşak olarak bilinmektedir.⁷² Bu kuşakta bireysel çaba ön plandadır. İşe bağlılığın çalışma saatiyle ölçüldüğünü düşünürler. İşe bakışları ise çalışmak için yaşamaktır. Bu algı savaşların ve yıkımların bırakmış olduğu bir mirastır.⁷³ Bebek patlaması kuşağını diğer kuşaklardan ayıran en önemli tarihi olay, meşhur 68 kuşağının mimarları olmalarıdır. Bebek patlaması kuşağı bir yandan hem bireyci, hem de özgürlüğüne düşkün, ayrıca dünyayı, hazzı keşfetmeye ve sonuna kadar yaşamaya odaklanmış bir kuşaktır. Diğer yandan ise, uyumlu, hedef odaklı, pozitif ve yeniliklere açık olmakla birlikte, kadın erkek ilişkilerinde muhafazakâr bir tutum sergilemektedir. Bu kuşak, çok çalışkan ve toplumsal sorumluluk duygusu gelişmiş bir kuşak olarak değerlendirilmektedirler.⁷⁴

Bebek patlaması kuşağından sonra doğan, batı toplumlarında, 1965 yılından 1980 yılına kadar doğan ve demografik olarak benzer özellikleri gösteren insanların

⁶⁹ İnan Acılıoğlu, *İş'te Y Kuşağı*, (2.Baskı), Elma Yayınevi, Ankara, 2017, s.24.

⁷⁰ Ali Akdemir, Gönül Konakay, Harun Demirkaya vd., *Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması*, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, 2013, s.14.

⁷¹ Orhan Adıgüzel, H. Zeynep Batur, Nisa Ekşili, *Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı 19, 2014, s.171.

⁷² Sait Gürbüz, *Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?* İş ve İnsan Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, 2015, s.41.

⁷³ Osman Yalçın, Ahmet Burak Sökmen, Hatice Kulak, *Kuşakların Temel Özellikleri ve Hava Harp Okulu Uygulamaları*, Yakın Dönem Türkiye Araştırmaları, Cilt 12, Sayı 24, 2013, s.144.

⁷⁴ Nevriye Altuntuğ, *Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 2012, s.205.

oluşturdukları kuşak X kuşağı olarak adlandırılmaktadır.⁷⁵ Genel olarak sessiz kuşağın çocukları olan bu kuşak, ait olma duygusu yüksek, otoriteye saygılı, sadık, daha çalışkan, gerçekçi ve kanaat etmeyi bilen kişilerdir. Bu kuşak uzmanlar tarafından rekabetçi olarak tanımlanmaktadır. İş motivasyonları yüksek, daha çok yaşamak için çalışırlar. Ayrıca bu nesil, bir takım icatlara ve buluşlara tanıklık etmiştir. X kuşağı teknolojik açıdan düşünüldüğünde, bilgi teknolojilerinin dönüşümüne ve buna bağlı olarak iş yapış şekillerinde meydana gelen birçok değişim ve dönüşüme şahit olmuşlardır.⁷⁶

Y kuşağı 1978 ile 2000 yılları arasında doğmuş kişilere verilen ortak isimdir. Bu kuşak aynı zamanda İnternet Kuşağı, Echo-Boomers, Millenial ve Nexters olarak da ifade edilmektedir. Bu ifadeler Y kuşağının kendisinden önce gelen kuşaklardan farkını belirtmek için kullanılır. Y kuşağı terimi ilk olarak 1993 yılının Ağustos ayında o dönemin gençlerini önceki X kuşağından farklı olarak tanımlamak için ortaya çıkarılmıştır. İngilizce WHY kelimesinden gelen bu Y harfi aslında sorgulayan yapılarından dolayı bu gruba yakıştırılmıştır.⁷⁷ Genel olarak X kuşağıyla benzer yanları çok fazladır. Değişimi severler ve işleri güvenli bir şekilde yapmanın önemli olduğunu düşünmezler. Teknolojiye bağımlı, değişime açık, sabırsız ve sadakatsiz, kolay tatmin olmayan, emir almayı sevmeyen birden fazla işi aynı anda yapabilen hırslı bir yapıya sahip oldukları da belirtilmektedir.⁷⁸

Z kuşağı 2000 ve sonrasında doğmuş kişiler için verilen isimdir. Z kuşağı, X ve Y kuşağına göre daha yaşlı ebeveynlere sahiptir. Bilgiye ulaşma imkânları, teknolojinin getirdiği fırsatlar sayesinde, çok daha yüksektir. Tabletler, akıllı telefonlar ve bilgisayarlar hayatlarının bir parçasıdır. Daha erken yaşta eğitim görmeye başlamış olduğundan Z kuşağı daha hızlı zihinsel gelişim göstermektedir. Bireycilikleri diğer nesillere göre daha kuvvetlidir. Sosyalleşme yollarının en somut örneği sosyal medyadır. Dijital çağın çocukları olan Z kuşağının aynı anda birden fazla konu ile ilgilenebilme yeteneklerinin olduğu varsayılmaktadır. Teknolojiyi diğer kuşaklara

⁷⁵ Gülşen Çetin Aydın, Oğuz Başol, *X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?* Electronic Journal of Vocational Colleges, Cilt 4, Sayı 4, 2014, s.3.

⁷⁶ Mesud Ünal, *Y ve Z Kuşaklarının Yönetimi*, (1.Baskı), Beta Yayınları, İstanbul, 2017, s.11.

⁷⁷ Zeki Yüksekbilgili, *Türk Tipi Y Kuşağı*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 12, Sayı 45, 2013, s.343.

⁷⁸ Derya Kelgökmen İliç, Buse Yalçın, *Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algulamaları*, Journal of Yasar University, Cilt 12, Sayı 46, 2017, s.137.

göre çok daha iyi kullanan Z kuşağı, giyilebilir ve taşınabilir teknoloji ürünlerini günlük hayatının bir parçası hâline getirmiştir.⁷⁹

İşgücü yapısında yaşanan bir başka değişim ise kadınların daha fazla çalışma yaşamına girmesidir. 1980'li yıllardan başlayarak çalışma yaşamında ve yönetimde kadınların oranı artmaktadır. Daha önceleri eğitim, insan kaynakları, halkla ilişkiler, muhasebe, ofis hizmetleri gibi alanlarda yoğunlaşan kadın çalışanlar artık, satış, teknik hizmetler, mühendislik ve yönetim alanlarında da söz sahibi olmaktadır. Bunun sonucu olarak yetenekli kadın çalışanları çekmek ve elde tutmak isteyen örgütler; esnek çalışma saatleri, part-time çalışma, ev-ofis çalışması, çocuk izinleri gibi çözümler üretmektedirler.⁸⁰

İşgücü yapısında yaşanan değişimlere bağlı olarak küreselleşmeyle birlikte işyerlerinde çalışanlar arasında ırk, dil, din, milliyet ve benzeri farklılıklarda artmıştır. Bu farklılıkları yönetebilmek için, sivil toplum kuruluşlarının da çabalarıyla, ayrımcılığı önleyen yasal düzenlemeler gelişmeye başlamış ve farklılıkların yönetimi önemli bir insan kaynakları konusu haline gelmiştir.⁸¹

Görüldüğü üzere günümüz çalışma yaşamı farklı kuşaklar, farklı profiller ve farklı kültürlerden oluşmaktadır. Her kuşağın ve her kişinin farklı özellikleri vardır ve farklı beklentileri olacaktır. Bu beklentilere karşılık verebilen ve örgüt içerisindeki farklılığı yönetebilmeyi başaran, gelişime açık örgütler yetenek rekabetinde öne geçecektir.

1.6.5. İşgücü Hareketliliği

İşgücü hareketliliği kısaca; iş gücünde yer alan kişilerin, var olan ekonomik fırsatları değerlendirebilme imkânıdır.⁸² Ancak işgücü hareketliliği genellikle gelişmekte olan ülkelere doğru olmaktadır. Gelişmekte olan ülkelere doğru nitelikli çalışanın dolaşımı, gelişmekte olan ülkeler açısından olumsuz olmaktadır. Nitelikli çalışanlarını kaybetmektedirler. Diğer yandan

⁷⁹ Aslı İcil Tuncer, Mehmet Umut Tuncer, *Eğlence Reklamlarının Viral Uygulamaları ve Z Kuşağı Üzerinden Bir Değerlendirme*, TRT Akademi Eğlence Endüstrisi Sayısı, Cilt 1, Sayı 1, 2016, s.215.

⁸⁰ Barutçugil, a.g.e., s.87.

⁸¹ Atlı, a.g.e., s.15.

⁸² *İşgücü Hareketliliği Nedir?*, http://luleburgazmeslekiegitimmerkezi.meb.k12.tr/icerikler/isgucu-hareketliliği-nedir_3639205.html, (Erişim Tarihi: 17.12.2017).

da göç edilen ülkede ki nitelikli çalışanlara da olumsuz etkisi vardır. Gelişmekte olan ülkelerden gelen nitelikli çalışanın maliyeti daha düşük olduğu için, ülkenin kendi nitelikli çalışmasını seçme oranı düşmektedir.⁸³

Ancak yine de birçok ülke yetenek rekabetinde avantaj yakalayabilmek için yeteneklere özel imkânlar sunmaktadır. Ülkeler yetenekli göçmenleri kendilerine çekmek için ellerinden geleni yapmakta, çoğu ülke nitelikli çalışanların ülkeye girmesini kolaylaştırmaktadır. Almanya, yetenekli kişilere daha kolay vize vermekte; İngiltere, ülkede kalma iznini arttırmakta; Fransa, bilim insanı vizesi kavramını ortaya koymaktadır. Üniversitelerde yetenek yakalama merkezleri olarak görülmektedir. Fransa, yabancı öğrenci oranını yüzde 7'den yüzde 20'ye çıkarmaya çalışmaktadır. Singapur'da ise yabancı öğrencilerin oranı şimdiden yüzde 20'dir. Avustralya ve Yeni Zelanda yabancı üniversite öğrencilerinin mezun olduktan sonra ülke içinde işe girmelerini kolaylaştırmaktadır. Çin ise yetenekli kişiler için elit üniversiteler kurmak istemektedir.⁸⁴

1.6.6. Üretim Tarzlarındaki Değişiklikler

Çalışma yaşamında çoğu iş standart çalışma düzenine göre tasarlanmıştır. Fakat son yıllarda sanayileşmiş ülkelerde yaşanan rekabet, küreselleşme ile birlikte artan uluslararası rekabet, teknolojiye yaşanan gelişmeler, işgücü talebinin azalması ve artan işsizlik, hizmet sektörünün yaygınlaşması, ekonomik gelişmeler, taraflar arasında uzlaşmacı yaklaşımlar, yeni ücret sistemleri, işgücü yapısının değişmesi gibi nedenlere bağlı olarak standart çalışma düzenleri değişmeye başlamıştır.⁸⁵ Bu gelişmeler sonucunda esnek çalışma şekilleri ortaya çıkmıştır. En sık kullanılan esnek çalışma modelleri ise şu şekildedir; kısmi süreli çalışma, belirli süreli çalışma, özel istihdam büroları aracılığıyla geçici süreli çalışma, uzaktan çalışma, çağrı üzerine çalışma, evden çalışma, iş paylaşımı ve esnek zaman modeli ile çalışma yer

⁸³ Songül Aktürk, *İşgücünün Küreselleşmesi*, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, 2001, <https://www.isguc.org/?p=article&id=65&cilt=3&sayi=2&yil=2001>, (Erişim Tarihi: 13.02.2018).

⁸⁴ *Bana Yeteneğini Göster Sana Ne Olacağını Söyleyeyim*, <http://www.vsdergi.com/200705/02/01.asp>, (Erişim Tarihi: 13.02.2018).

⁸⁵ Serap Benligiray, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (1. Baskı) Nisan Kitabevi, Ankara, 2016, s.99.

almaktadır.⁸⁶ Küreselleşen dünyada örgütler birbirinden farklı olan çalışanları, kültürleri ve üretim tarzlarını yönetmeleri gerekmektedir.

1.6.7. İş ve Yaşam Dengesinin Artan Önemi

İş ve yaşam dengesi en geniş tanımıyla, “bireyin işiyle ilgili talepleri ve kişisel yaşam taleplerinin dengede olması durumudur.” İş ve yaşam dengesi kavramı, hem profesyonel hayatta hem de akademik hayatta kullanılmasına karşın, kesin bir tanımı bulunmamakla birlikte denge yaklaşımı, iş ve aile yaşamının çatışma halinden uzak olması olarak tanımlanmaktadır.⁸⁷

Sanayi sonrası topluma geçiş sürecinde ekonomik, sosyal ve kültürel alanda yaşanan değişimler çalışma yaşamı açısından da, yeni oluşumları ve yaklaşımları da beraberinde getirmiştir. Bu süreçte, hem çalışan bireyin yaşamında işin giderek merkezileştiği hem de ailenin psikolojik fonksiyonlarının artarak önemini koruduğu gözükmektedir. Bu bağlamda, iş ve aile yaşam alanları etkileşimlerinin boyutları değişirken, iş-aile yaşamı dengesinin ve dengeyi sağlayabilmenin önemi de giderek artmaktadır. İş aile dengesinin sağlanması çalışan bireyler olduğu kadar, örgütler ve toplum için de önem taşımaktadır.⁸⁸

Son yıllarda iş yaşam dengesi konusu insan kaynakları yönetiminin de dikkatini çekmiş ve önemli bir kavram haline gelmiştir. Örgütler iş yaşam dengesi konusunda son zamanlarda çok daha bilinçlenmiş ve arkadaşça bir çalışma ortamı politikaları geliştirmişlerdir. İş yaşam dengesi çalışanın talepte bulunduğu, yöneticilerin ise ihtiyaç duyduğu ve örgütlerin göz ardı edemediği bir konu haline gelmiştir. Başarıyla uygulanan iş yaşam dengesi stratejileri; çalışanların stres seviyesini azaltmakta, sağlık harcamalarının maliyetlerinin düşmesine ve örgütün kar elde etmesini sağlamaktadır.⁸⁹

⁸⁶ Mehmet Kaya, Bahar Burtan Doğan, *Esnek Çalışma Modeli: Ev Eksenli Çalışma*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 15, Sayı 58, 2016, s.1078.

⁸⁷ Ece Kuzulu, Selver Kurtuldu, Gülşah Vural Özkan, *İş Yaşam Dengesi İle Yaşam Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Sakarya İktisat Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, 2013, s.91.

⁸⁸ Serap Özen Kapız, *İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 4, Sayı 3, 2002, s.139.

⁸⁹ Oya Korkmaz, Evrim Erdoğan, *İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi*, Ege Akademik Bakış, Cilt 14, Sayı 4, 2014, s.542.

1.6.8. Yetenek Kıtılığı

Yetenek kıtlığı, yüksek nitelikte çalışanların sayısal olarak azalmasını, yeterlik ve becerileri yüksek çalışanları ise bulma zorluğunu ifade etmektedir. Bu nedenle birçok gelişmiş ülke ve örgütler yeteneğe yatırım yapmaktadır.⁹⁰

Yeteneklere yapılan yatırımlara karşı yine de dünyanın her yerinde yetenek kıtlığı sorunu yaşanmaktadır. Dünyanın en kalabalık ülkeleri Çin ve Hindistan'da bile durum böyle gözükmektedir. Hindistan'da yetenekli kişiler toplam nüfusun yalnızca yüzde 11'ini oluşturmaktadır. Hindistan'daki yetenek açığı en çok müdür pozisyonlarında gözükmektedir. Hatta bazı örgütler Avrupa'dan CEO ithal etmek zorunda kalmaktadır. Örgütler bünyelerinde bulunan müdürleri tutabilmek için yıllık yüzde 20'inin üzerinde zam yapmaktadır. Yetenekli çalışanın artması için hem üniversitelere hem de örgüt içi eğitimlere büyük yatırım yapılmaktadır. Çin'de bulunan her üç örgütten ikisi ise üst düzey yönetici bulmakta zorlanmaktadır. Çin'in en büyük otomobil üreticisi ve en büyük bilgisayar üreticisi Amerikalı yöneticileri işe almıştır. Çin havayolları ülke içinde yetenekli pilot bulamadığından yurt dışından pilot getirmiştir.⁹¹

Yetenek açığı ile ilgili ManpowerGroup tarafından 11 yıldır dünya çapında bir rapor hazırlanmaktadır. 2016 yılında ise 43 ülke, 10'dan fazla sektör ve 42.341 işverenle görüşülerek bir rapor hazırlanmıştır. Bu raporun sonuçlarına göre; işverenlerin yüzde 40'ı yetenek açığı sorunuyla karşı karşıya olduklarını ve doğru becerilere sahip çalışanları bulmakta zorluk yaşadıklarını belirtmiştir. Türkiye'de ise geçen yıl yüzde 52 olan yetenek açığının bu yıl yüzde 66'ya ulaştığı görülmektedir. Aynı raporda küresel işverenler yetenek açığının en büyük nedenleri olarak; aday olmaması, teknik yetenek eksiklikleri ve adayların tecrübesizliği olarak belirtmiştir. Türkiye'de ise en büyük üç neden olarak; adayların tecrübesizliği, adayların teknik yetersizlikleri ve adayların yüksek ücret talebi olarak belirtilmiştir.⁹²

⁹⁰ Akar, a.g.e., s.37.

⁹¹ *Bana Yeteneğini Göster Sana Ne Olacağını Söyleyeyim*, <http://www.vsdergi.com/200705/02/01.asp>, (Erişim Tarihi: 14.02.2018).

⁹² *Dünya Zanaatkâr Arıyor Biz İse Nitelikli İşçi*, http://www.manpower.com.tr/mpinclud/uploads/2016/10/1477914753_manpower-yetenek-acigi-2016-bulteni-5-.docx.. (Erişim Tarihi: 10.12.2017).

Yetenek kıtlığı sorununa karşı bazı ülkeler başka ülkelerde çalışan vatandaşlarını kendi ülkelerine geri çekmeye çalışarak önlem almaya çalışmaktadır. Çin ve Hindistan yurtdışında çalışan yetenekli vatandaşlarının geri dönmeleri halinde iyi olanaklar sağlama sözü vermektedir. Bu çabalar sayesinde yıllardır düşük olan geri dönüş sayısı yükselişe geçmiştir.⁹³

1.6.9. Yetenek Savaşları Olgusu

Yetenek için savaş kavramı MCKinsey danışmanlık firmasının 1997 yılında ABD’de 77 büyük örgüt ile yaptıkları araştırma sonucunda gündeme gelmiş bir kavramdır. İyi bir yetenek uğruna kavgaya değer yorumunu yaparak yetenek savaşları kavramını kullanmışlardır.⁹⁴

Günümüz küresel iş dünyasında en yoğun rekabet sermaye, ileri teknoloji ya da pazar payı alanında yaşanmamaktadır, en yoğun rekabet yetenekli çalışan alanında yaşanmaktadır. Hizmete dayalı bilgi ekonomisinde kazanan en yetenekli çalışanları bir araya getirebilen örgütler olacaktır. Çünkü dünya artık geri dönüşü olmayan derin kültürel değişimler yaşamaktadır. İşverenle çalışan arasındaki ilişkiye yeni bir biçim kazandıran bu değişimleri anlayıp onlara ayak uyduramayan örgütler, yetenekli çalışanları kendilerine çekip ellerinde tutmakta zorlanacaktır.⁹⁵

Yetenek savaşları olgusu, örgütlerin yetenekli çalışanları elde etmek ve tutmak ve diğer örgütler ile zorlu bir rekabet içerisinde oldukları gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Söz konusu olgu aynı zamanda yetenekli çalışanların arzındaki kıtlıktan söz etmekte ve gelecek yirmi yılın en önemli kurumsal kaynağının yetenek olacağını vurgulamaktadır.⁹⁶

Yetenek savaşları olgusundan önceki ve yetenek savaşlarının yaşandığı durum aşağıdaki tabloda özetlenmektedir;

⁹³ *Bana Yeteneğini Göster Sana Ne Olacağını Söyleyeyim*, <http://www.vsdergi.com/200705/02/01.asp>, (Erişim Tarihi: 14.02.2018).

⁹⁴ Demet Zafer Güneş, Sultan Bilge Keskinlikç Kara, *Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Uygulamaları*, Sakarya University Journal of Education, Cilt 7, Sayı 1, 2017, s.143.

⁹⁵ Cansen Başaran Symes, *Yeni Ekonomi ve Geleceği Belirleyecek Trendler*, Tüsiad Görüş Dergisi, Sayı 44, 2000, s.27.

⁹⁶ Atlı, a.g.e., s.21.

Tablo 1. Yetenek Savaşında Yeni Gerçeklikler

Eski Gerçeklik	Yeni Gerçeklik
- İnsanlar örgütlere ihtiyaç duymaktadır.	- Örgütler insanlara ihtiyaç duymaktadır.
- Makineler, sermaye ve coğrafya rekabet avantajı sağlamaktadır.	- Yetenekli çalışanlar rekabet avantajı sağlamaktadır.
- Daha iyi yetenek küçük farklar yaratmaktadır.	- Daha iyi yetenek büyük farklar yaratmaktadır.
- İşler az bir sayı oluşturmaktadır.	- Yetenekli insan az bir sayı oluşturmaktadır.
- Çalışanlar sadıktır ve işler güven oluşturmaktadır.	- İşgücü hareketlidir ve bağlılıkları kısa sürmektedir.
- İnsanlar önerilen standart şartları kabul etmektedir.	- İnsanlar hep daha fazlasını istemektedir.

Kaynak; Tamer Keçecioglu, Gözde Gülen Aydın, *Yetenek Savaşlarında İkinci Perde Yetenek Yönetimi*, Umutepe Yayınları, (2. Baskı), 2017, s.389.

Dünya’da yaşanan yetenek savaşlarının kazananı olmak isteyen örgütlere aşağıda yer alan beş yol önerilmektedir;⁹⁷

- Örgütlerini yetenekli çalışanlar için eşsiz bir cazibe merkezi yapmak, kazananın çalışan olduğu bir değer önermesi yaratmak,
- Abartılı kampanyalarla başvuru toplamaktan vazgeçmek, uzun vadeli bir işe alım stratejisi geliştirmek,
- Yöneticilerdeki potansiyeli geliştirmek için iş tecrübesini, koçluk ve mentörlüğü kullanmak,
- A sınıfı oyunculara yatırım yapmak, B sınıfı oyuncuları geliştirmek ve C sınıfı oyuncuları kararlı bir şekilde etkileyerek yetenek havuzunu güçlendirmek,
- Bu yaklaşımın özünde, örgütün her seviyesinde daha yetenekli çalışanlara sahip olmayı rekabet avantajının kaynağı olarak gören liderler arasında güçlü bir fikir birliğinin olması bulunmaktadır.

Görüldüğü üzere örgütler oldukça kritik, demografik ve küresel değişimlerin etkisi altındadır. Küresel ve demografik etkiler konusundaki ortak fikir, bu değişimler

⁹⁷ Armstrong, a.g.e., s.191.

karşısında örgütlerin tedbir alması gerektiğidir.⁹⁸ Bu değişimler karşısında tedbir alan, değişime ayak uyduran örgütler bu değişimin kazananı olacaklardır.



⁹⁸ Akar, a.g.e., s.41.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA YAŞAMINDA YETENEK YÖNETİMİ

2.1. Yetenek Yönetiminin Tarihçesi

Küresel düzeyde yaşanan rekabet, örgütleri yeniden yapılandırmaya zorlamakta ve bu yapılanmaların en stratejik aşamasını insan kaynakları yönetimi oluşturmaktadır. Teknolojide yaşanan gelişmelerin çalışanların önemini azaltacağı düşünüldükçe tam tersi bir durum olarak insan kaynakları yönetimi öngörülemez bir şekilde son derece önemli bir hale gelmiştir. Bu gelişmeye bağlı olarak daha önce deneyimsiz yöneticilerin görev aldığı personel bölümlerinin yerini, son derece deneyimli ve yetenekli yöneticilerin görevlendirildiği insan kaynakları bölümleri almıştır.⁹⁹

İnsan kaynakları yönetiminin tarihi modern anlamda ele alındığında çok yakın bir zamana dayanmaktadır. Bilimsel açıdan modern personel yönetiminin tarihi 1940'lı yıllarda başlamaktadır. Buna karşın personele ilişkin sorunların önem kazanması ise daha eski zamanlara dayanmaktadır. Personel yönetiminin ortaya çıkması ve daha sonra insan kaynakları yönetimine doğru yaşanan değişim bazı tarihsel evrelerden geçerek olmuştur. Bu bağlamda ilk olarak sanayi devriminden bahsedilebilir.¹⁰⁰

Sanayi devrimiyle birlikte üretimin topraktan makineye yönelmesi ve yaşanan değişimler sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçların bir sonucu olarak personel yönetimi kavramı doğmuştur.¹⁰¹ Personel yönetimi anlayışının odak noktasında iş vardır. İşlerin nasıl ve ne şekilde yapıldığıyla ilgilenmektedir ve insan bir maliyet unsuru olarak görülmektedir. Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasında öncelikli olarak insana bakış açısında farklılık vardır. Personel yönetimi anlayışı insanı örgütün

⁹⁹ Ali Haluk Pınar, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları”, Bakan İ. (Eds.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1.Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara, 2014, s.43.

¹⁰⁰ Mehmet Akif Özer, Alptekin Sökmen, Murat Akçakaya, Mehmet Merve Özaydın, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (1.Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara, 2017, s.13.

¹⁰¹ Polat Tunçer, *Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi*, On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 31, Sayı 1, 2012, s.209-210.

çalışanı ve örgütün amaçlarına ulaşmasında bir araç olarak görmektedir. Bu bağlamda çalışanın beklentilerine ve ihtiyaçlarına önem verilmemiştir.¹⁰²

Toplumsal ve örgütsel boyutta yaşanan gelişmeler sonucunda, örgütlerde bulunan en alt kademededen, en üst kademeye kadar, örgüt çalışanının örgütün insan kaynakları olarak algılanması ve personel birimlerinin de yeni bir anlayışla; bütün görev, yetki ve sorumlulukları ile insan kaynakları yönetimi birimleri olarak ele alınma zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.¹⁰³ İnsan kaynakları yönetiminin temel kaynağı ve odak noktasında insan vardır. Yönetim insanlarla ve insan için vardır. Örgütlerde insanlar, daima iş bölümü yoluyla, belli bir otorite kalıbı ve sorumluluk içinde, hem örgütün amacını gerçekleştirmek hem de kendi bireysel ihtiyaçlarını karşılamak ve amaçlarına ulaşmak için çalışırlar. Yönetimin temel görevi de, çalışanların çabalarına uyumlu bir işbirliği içinde örgütün amaçlarına yöneltmek ve onları gerçekleştirmektir.¹⁰⁴

1980'lerin sonu ve 1990'ların başında stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi bilgi birleşimiyle stratejik insan kaynakları kavramı ortaya çıkmıştır. Stratejik insan kaynaklarının odak noktasını oluşturan konular örgüt stratejisi, insan kaynakları faaliyetleri ve örgüt performansı arasındaki çalışmalardır. İnsan kaynakları yönetimi ile bütünleştirilmiş performans yönetimi arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Dünya değiştikçe insan kaynakları yönetiminin görevleri ve ilgili olduğu konular da değişmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının örgüt performansına nasıl katkıda bulunacağını gösteren bir ifade olmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgüt performansı ve yenilik ile esnekliği güçlendiren örgütsel kültürün gelişmesini sağlamak amacıyla insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını örgütün stratejik amaç ve hedeflerine bağlamak olarak da tanımlanmaktadır.¹⁰⁵

¹⁰² Hakan Atay, "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş", Tuna M. (Eds.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1.Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2016, s.7.

¹⁰³ Gülsün Erigüç, Gülpembe Ergin, *Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçerken İş Analizi: Kamu Hastaneleri Personel Bölümlerinde Bir Uygulama*, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 2003, s.117.

¹⁰⁴ Barutçugil, a.g.e., s.42.

¹⁰⁵ Öznur Yavan, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı*, Akademik Bakış Dergisi, Sayı 32, 2012, s.6-7.

Stratejik insan kaynakları bağlamında gündemde olan bir diğer yaklaşımsa yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimidir. Bu anlayışta insanların farklı olduklarını ve örgütlerde zenginlik ve yaratıcılığın bunlardan kaynaklandığını bilen bir yaklaşımdır. Bu nedenle farklılıkların yönetimi, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin faaliyetleri arasında yer almakta ve hatta tüm insan kaynakları fonksiyonlarını bir araya toplamaktadır.¹⁰⁶

19. yüzyılın başlarından itibaren çalışanların yönetimi için personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi gibi kavramlar kullanılmıştır. Günümüzde benimsenen kavram, yaklaşım ve teknikler yetenek yönetimi ile ifade edilmektedir.¹⁰⁷ Bugün insan kaynakları yönetiminde sahip olunan yetenekli çalışanların keşfedilmesi ve yeni yeteneklerin örgüte çekilmesi son derece önem kazanmaya başlamıştır. Geleneksel personel yönetimi anlayışında maliyet unsuru olarak görülen çalışanlar, modern insan kaynakları yönetiminde örgütlerin sahip olduğu en değerli kaynaklar olarak değerlendirilmektedir. Yeteneğe dayalı insan kaynakları yönetiminde ise çalışanlar, farkına varılması, örgüte çekilmesi ve örgütte tutulması gereken yetenekler olarak görülmeye başlamıştır.¹⁰⁸

2.2. Yetenek Yönetimi Kavramı ve Tanımı

Günümüzde örgütler hedef ve stratejilerini gerçekleştirme doğrultusunda insan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetebilmek ve geliştirebilmek için çeşitli sistemlere ihtiyaç duymaktadırlar. İşte tam bu noktada örgütlerin yenilikçilik ihtiyacını karşılamada yardım alabilecekleri unsurlardan biri olarak yetenek yönetimi devreye girmektedir.¹⁰⁹

Yetenek yönetimi kavramını kesin bir şekilde tanımlamak oldukça zordur. Bunun nedeni yetenek yönetimi uygulamasının kapsamlı ve entegre bir süreç olmasıdır. Literatür incelemesi yapıldığında yetenek yönetimi ile ilgili henüz ortak bir tanımın olmadığı, benzer bazı kavramların ve insan kaynakları uygulamalarının yetenek yönetimi kavramının yerine kullanıldığı, amaçları ve kapsamı konusunda

¹⁰⁶ Budak, a.g.e., s.50.

¹⁰⁷ Benligiray, a.g.e., s.27.

¹⁰⁸ Doğan vd., *İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi*, a.g.e., s.148.

¹⁰⁹ Erdem Aksakal, Metin Dağdeviren, *Yetenek Yönetimi Temelli Personel Atama Modeli ve Çözüm Önerisi*, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Cilt 30, Sayı 2, 2015, s.250-251.

farklı görüşlerin olduğu görülmektedir. Yetenek yönetimi, yetenek stratejisi, yedekleme yönetimi ve insan kaynakları planlaması çoğunlukla birbirlerinin yerine kullanılan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetenek Yönetimi ile ilgili yapılmış başlıca tanımlar şöyledir;

Keçecioğlu ve Aydın'ın aktardıklarına göre; Jackson ve Schuler; “doğru kişinin, doğru zamanda, doğru görevde olduğundan emin olmaktır.” Rotwell, “örgütün bireysel ilerlemeyi cesaretlendirdiği ve kilit pozisyonlarda liderliği sürdürmeyi garanti etmesini sağlayan ayrıntılı ve sistematik bir çabadır.” Pascal, “insan kaynağı aracılığıyla yetenek arzı, talebi ve akışını yönetmektir.” şeklinde tanımlamaktadırlar. Yapılan bu tanımların ilki bir çıktıyı yani sonucu, ikinci tanım ise bir süreci, sonuncu tanım ise spesifik kararlara işaret etmektedir.¹¹⁰

Armstrong'a göre yetenek yönetimi, “örgütün şimdi ve gelecekte ihtiyaç duyacağı yetenekli insanları cezbetmesini, elde tutmasını, motive etmesini ve geliştirmesini sağlamaya yönelik olarak kapsamlı ve bütünleştirilmiş bir aktiviteler kümesidir.”¹¹¹ Çırpan ve Şen'e göre ise, “örgütün karşılaşılabileceği zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyacı olan yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde insan kaynağının yer aldığı bir yönetim sürecidir.”¹¹²

Yapılan tüm bu tanımlamalar yetenek yönetimi kavramını kısmen açıklamakta ve yapılan açıklamalar yetersiz kalmaktadır. Bunun nedeni olarak yetenek yönetimine ilişkin literatürde dört farklı görüşün bulunmasıdır.¹¹³

İlk görüş, yetenek yönetimini insan kaynakları yönetiminden farklı görmemektedir; her ikisi de doğru zamanda doğru işin elde edilmesini hedeflemektedir. Bu bağlamda yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları olan, aday bulma ve seçme, geliştirme, kariyer planlama ve yedekleme planlaması gibi uzmanlık alanlarını içermektedir.

¹¹⁰ Keçecioğlu vd., *Yetenek Savaşlarında İkinci Perde Yetenek Yönetimi*, a.g.e., s.127-128.

¹¹¹ Armstrong, a.g.e., s.189.

¹¹² Hüseyin Çırpan, Aykut Şen, *İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi*, Çerçeve Dergisi, 2009, s.110.

¹¹³ H. Zümrüt Tonus, *Yetkinlikler ve Yetenekler Bağlamında İşe Alma*, (1.Baskı), Ekin Basım Yayın, Bursa, 2014, s.34.

İkinci görüşe göre, yetenek yönetimi seçkin bir gruba odaklanan insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini ifade eder. Yetenek yönetimi insan kaynakları yönetimiyle aynı araçları kullanır, ancak odak noktasında üstün niteliklere sahip çalışanlar bulunmaktadır. Bu nitelikli çalışanlar, mevcut veya gelecekteki performansları bağlamında yetenek olarak tanımlanan kişilerdir. İşe alma, geliştirme, elde tutma gibi faaliyetler yetenekli çalışanlara odaklanan özel bir dizi eylemi kapsamaktadır.

Üçüncü görüşe göre, yetenek yönetimi yeteneğin organizasyon içindeki hareketlerinin yönetimi yoluyla örgütsel odaklı yetkinlik geliştirilmesidir. Burada odak noktası yeteneğin sürekliliği ve örgüte yayılan bütün bir yetenek anlayışı geliştirmektir. Tüm pozisyonlar üstün yetenekli çalışanlar tarafından doldurulmalıdır. Dördüncü görüş ise, üstün yetenekli çalışanlarla birlikte stratejik öneme sahip pozisyonlara da odaklanır.

Yetenek yönetimi ile ilgili yapılan tanımlar ve yaklaşımlar göz önüne alınarak yetenek yönetimi şu şekilde tanımlanabilir; örgütlerin stratejilerini hayata geçirebilmek için elinde bulundurduğu yetenekler ile gelecekte ihtiyaç duyacağı yetenekleri elde etmeye çalışarak, doğru yerde, doğru zamanda, doğru kişiyi değerlendirmeye çalıştığı sistemli, entegre ve stratejik bir süreçtir.

Sonuç olarak, yetenek yönetimi uygulamasının ağırlıklı olarak örgütlerdeki üstün nitelikli ve yetenekleri nedeniyle örgütlere farklılık katabilecek çalışanlara odaklanan ancak özünde insan kaynakları uygulamasını barındıran bir yaklaşım olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü yetenek yönetiminin örgütün bütün çalışanlarını kapsayacak şekilde uygulanması örneğin, yüksek performans gösterenler kadar düşük performans gösteren çalışanları da kapsamı şeklinde uygulanması durumunda, yetenek yönetiminin stratejik önemini ve geleneksel insan kaynakları yönetiminden farklılıklarını açıklamak zorlaşacaktır.¹¹⁴

¹¹⁴ Nihat Alayoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi*, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 1, 2010, s.73.

2.3. Yetenek Yönetiminin İlişkili Olduğu Yönetim Kavramları

Yetenek yönetimi kavramının ilgili olduğu birçok kavram bulunmakta ve bu kavramlar çerçevesinde anlam kazanmaktadır. Bu kavramlar, stratejik yönetim ve stratejik liderlik, kurumsal yönetişim, örgütsel bağlılık, çalışanı güçlendirme, değişim mühendisliği ve öğrenen organizasyonlar kavramlarıdır.

2.3.1. Stratejik Yönetim ve Stratejik Liderlik İlişkisi

Strateji kelimesi yunanca strategeus kelimesinden türetilmiş olup, başkomutan anlamına gelmektedir. İşletme literatüründe ise ilk kez 1950’li yıllarda, örgüt hedeflerini gerçekleştirmek adına yapılan plan ve programlar olarak girmiştir.¹¹⁵

Stratejik yönetim, “işletmelerin uzun dönemli performansını belirleyen yönetsel karar ve faaliyetler bütünü” olarak tanımlanmaktadır. Stratejik yönetim, örgütlerde iç ve dış çevreden elde edilen bilgilerle sürekli güncellenen bir gelecek vizyonunun oluşturularak, geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniğidir.¹¹⁶ Stratejik yönetimin amacı, stratejiler oluşturmak, bu stratejileri uygulamak ve uygulama sonuçlarını denetlemektir. Stratejiler oluşturulmasında ne, niçin, nasıl, ne zaman, nereye ve kim sorularına uygun cevaplar bulunması önem taşımaktadır.¹¹⁷

Stratejik düşünebilmek, stratejik yönetimi başarıyla uygulayabilmek için liderlik birinci derecede önem taşımaktadır. Vizyonu ve misyonu olmayan bir liderin stratejik düşünebilme yeteneği sınırlıdır. Tıpkı savaşlarda olduğu gibi, günümüzde de küreselleşme ve bunun getirdiği ezici rekabet ortamında başarıya ulaşmanın arkasında liderlik ve stratejik yönetim önem taşımaktadır.¹¹⁸

Stratejik liderlik; “örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için geleceği görme, vizyon oluşturma, esnekliği sağlama,

¹¹⁵ Ali Seyyar, Cihan Selek Öz, *İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük*, (1. Baskı), Değişim Yayınları, İstanbul, 2007, s.352-353.

¹¹⁶ Tuba Büyükbeşe, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Bakan İ. (Eds.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1.Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara, 2014, s.470.

¹¹⁷ Coşkun Can Aktan, *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.49.

¹¹⁸ Aktan, *Değişim Çağında Yönetim*, a.g.e., s.54.

stratejik olarak düşünme ve diğerleri ile çalışabilme becerileri” olarak tanımlanmaktadır.¹¹⁹ Dünya örnekleri incelendiğinde, kendini ve işini geliştirmeye odaklı, sürekli yeni ve farklılık yaratan ürün ve hizmetler sunan örgütlerin kendi pazarlarında liderliği üstlenerek mükemmel iş sonuçlarına ulaştıkları görülmektedir. Bu başarıyı yakalayan örgütlerin stratejilerine ve yönetim sistemlerine bakıldığında stratejik liderliğin ve buna bağlı olarak yetenek yönetiminin çok güçlü olduğu anlaşılmaktadır.¹²⁰

Görüldüğü üzere stratejik yönetim ve stratejik liderlik kavramları çok yakından ilişkilidir. Her iki kavramda da çevre analizi sonrası belirlenen hedefler ve stratejik düzeyde saptanan misyon ve vizyon doğrultusunda uzun dönemli hedef öncelikleri içeren stratejinin belirlenmesi, bunun uygulaması ve değerlendirme esasları yer almaktadır.¹²¹

Stratejik yönetim ve stratejik liderlik arasındaki ilişki yetenek yönetimi uygulamasının da stratejik bir uygulama olmasından kaynaklanmaktadır. Çünkü yetenek yönetimi bir örgütün stratejik pozisyonunu anlamak, gelecek için stratejik tercihler yapmak ve stratejiyi eyleme dönüştürmek gibi konuları içerir. Örgütsel yeteneği, büyümeyi ve rekabet avantajını arttırmayı sağlamak için örgütün ihtiyaçlarını anlamaya ve onları tatmin etmeye odaklanır. Örgütün stratejik niyeti, rekabet stratejisi ve faaliyet hedefleri ile yetenek yönetimi uygulamasının paralel gitmesi gerekir.¹²²

2.3.2. Kurumsal Yönetişim İlişkisi

İngilizce de corporate governance olarak adlandırılan kurumsal yönetişim, örgütlerde üst yönetimin yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal yönetişim; kurumsal egemenlik, kurumsal yönetim gibi kavramlarla da ifade edilmektedir.¹²³

¹¹⁹ Özgür Uğurluoğlu, Yusuf Çelik, *Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri*, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 12, Sayı 2, 2009, s.126.

¹²⁰ Nilfen Altıntaş, *Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi*, <http://arsiv.ntv.com.tr/news/249410.asp>, (Erişim Tarihi: 16.02.2018).

¹²¹ Altınöz, *Yetenek Yönetimi*, a.g.e., s.20.

¹²² Armstrong, a.g.e., s.190.

¹²³ Altınöz, *Yetenek Yönetimi*, a.g.e., s.22.

Kurumsal yönetim 1990'lı yıllarda dinamik bir kavram olarak hem çalışma yaşamına hem de akademik dünyaya giriş yapmıştır. İlk olarak Dünya Bankası ve Birleşmiş Milletlerin öncülüğünde iyi devlet yönetimi anlamında kullanılırken, daha sonra OECD tarafından özel sektörü de kapsayacak şekilde iyi yönetim anlamında da kullanılmaya başlanmıştır. Türkçede ise, kurumsal yönetim olarak da kullanılan kurumsal yönetim kavramı, daha çok paydaşlar ile örgütün karşılıklı etkileşimini vurgulaması açısından farklı bir anlam ifade etmektedir. Günümüzde kullanılması tercih edilen yönetim kavramı yönetim kavramından farklı olarak iletişim, yönetim ve etkileşim kavramlarının bileşimlerinden oluşmuştur ve birlikte yönetmek anlamına gelmektedir. Son yıllarda dünyada pek çok ülke tarafından üzerinde önemle durulan governance kavramı tam olarak Türkçesi ifade edilemediği için yönetim olarak ifade edilmektedir.¹²⁴

Kurumsal yönetim, örgütün stratejik yönetimi ve yönlendirilmesi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin, bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, örgüt üzerinde belirli nedenlerle kendilerini hak sahibi gören pay sahipleri, çalışanlar, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsamaktadır. Bu ilişkiler, yönetsel faaliyetlerin denetimi, pay sahiplerine karşı hesap verme sorumluluğu ve örgütün stratejik yönünün belirlenmesi sürecini kapsayan kurumsal yönetim kavramı ile uygun bir şekilde yönetilecek, düzenlenecek ve yürütülecektir. Bu bağlamda yetenek yönetimi ve kurumsal yönetim ilişkisini dört açıdan değerlendirmek mümkündür.¹²⁵

- Yeteneklerin yönetilmesi, örgütün finansal ve operasyonel faaliyetlerinin gözden geçirilmesi esnasında inceleme altına alınabilecek ve böylelikle insan kaynaklarının yönetiminde etkinlik ve etkililiğe ilişkin ölçütler net bir şekilde belirlenebilecektir,
- Yüksek potansiyele sahip yetenekli çalışanların önem kazanması ile kurumsal yönetim ilkeleri de örgütlerin müşterilerine ve çalışanlarına yaklaşımı

¹²⁴ *Stratejik Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Yönetim*, Tekirdağ S.M.M.M. Odası Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 2, 2013, s.8.

http://www.tsmmmosyalbilimler.org/upload/files/SAYI2/STRJK_YONT_KURUMSAL_YNTM-FEHM_%20VOLKAN.pdf, (Erişim Tarihi: 16.02.2018).

¹²⁵ Doğan vd., *İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi*, a.g.e., s.161.

açısından önem kazanacaktır. Kurumsal yönetim, en iyi yeteneklerin seçilmesi ve geliştirilmesi sürecinde başarı sağlayacak anahtar faktörlerden olacaktır,

- Bütün çalışanların birer yetenek olarak görüldüğü örgütlerde, kurumsal yönetim ilkeleri çalışanların işlerini nasıl yönetecekleri ve onların nasıl yönetilecekleri konusunda bilgilendirecek, örgütün temsilcileri olarak görülen çalışanların işleriyle ilgilenecekleri ve performanslarına dayanılarak değerlendirilecekleri örgüt ortamının oluşturulmasında etkili olacaktır. Etkin kurumsal yönetim, üst kademeden alt kademelere kadar bütün çalışanların şeffaflık, doğruluk, hesap verme sorumluluğu ve etkinlik gibi ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayacaktır,
- Örgütün yönetim kurulu üyeleri kurumsal yönetimde başrol oynayacaklar ve onların sahip oldukları yeteneklerin de belirlenmesine ve geliştirilmesine ihtiyaç duyulacaktır. Yani örgütün sahip olduğu yetenekli çalışanlar kurumsal yönetim uygulamaları çerçevesinde daha etkin bir şekilde geliştirilebilecektir.

2.3.3. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık kelime anlamıyla, “bağlı olma durumu, sadakat ve vefa” olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık genel bir ifadeyle “çalışanın örgüte duyduğu psikolojik bağlılık” olarak tanımlanmaktadır. Ancak örgütsel bağlılık basit bir örgüte bağlanma olarak anlaşılmalıdır. Örgütün amaç ve değerlerini benimseme ve içselleştirme, örgütün başarısı için çaba göstermeye istekli olma ve örgütte kalma isteği anlaşılmalıdır.¹²⁶

Örgütsel bağlılık, kişinin bireysel istek, amaç ve değerlerine katkıda bulunan, onların gerçekleşmesine neden olan, örgütün amaçlarına bağlılık hatta sadakatle hizmet etme, örgüt lehine özverili davranma, kendini örgüte adama duygu ve tutumlarına denmektedir. Örgütsel bağlılık ile kişi örgütün değer ve amaçlarına katkıda bulunur, örgütün yararına hizmet eder ve örgütü her yerde savunur.¹²⁷ Örgütsel

¹²⁶ Şadi Can Saruhan, Müge Leyla Yıldız, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (2.Baskı), Beta Basım, İstanbul, 2014, s.462.

¹²⁷ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (15. Baskı), Beta Basım, İstanbul, 2015, s.555.

bağlılığı ölçme ve yetenekli çalışanları elde tutma anlayışı son yıllarda üzerinde en çok durulan kavramlardır. Örgütlerine güçlü bir şekilde bağlı olan çalışanların, örgütlerden ayrılması en az beklenen kişiler oldukları düşünülmektedir. Bu yüzden örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle olan ilişkisini şekillendiren, örgütte çalışmaya devam etme kararının alınmasını sağlayan psikolojik bir durumdur.¹²⁸

Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık modelini oluşturan bağlılık türlerinden, duygusal bağlılık; örgüt çalışanlarının duygusal ve gönüllük esasına dayalı olarak örgütte kalma arzularını temsil etmektedir. Çalışanların örgütle özdeşleşmeleri ve değerlerini içselleştirmeleri ve bu değerlere içtenlikte bağlı kalmalarıdır. Çalışanın, örgütü ailesi gibi kabul ederek, bu ailenin ferdi olmayı önemsemesidir. Örgüte güçlü bir sadakat hissi beslemesi anlamına gelen duygusal bağlılık, çalışanın örgütte kalma isteğinin devamlılığı ile ilgilidir.¹²⁹

İnsan kaynakları yönetiminden yetenek yönetimine doğru bir geçişin yaşandığı günümüzde, yetenekli çalışanların örgütte tutulması ve örgütsel bağlılığın sağlanması da giderek zorlaşmaktadır.¹³⁰ Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için çalışanlarının örgütlerine bağlılıklarını artırmak durumundadırlar. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların yaptıkları işten daha fazla tatmin oldukları, işlerini daha fazla severek ve isteyerek yaptıkları, dolayısıyla yaptıkları işe karşı tutumlarının olumlu olduğu görülmektedir. Örgütsel performansın artmasının altında yatan en önemli faktörün örgütsel bağlılık olduğu konusunu ileri süren görüşler bulunmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılık işe devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma oranların düşmesine neden olmaktadır.¹³¹

¹²⁸ Mehmet Altınöz, Serdar Çöp, Taner Sığındı, *Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı 15, 2011, s.288.

¹²⁹ Zeliha Seçkin, "Örgütsel Bağlılık", Yeniçeri, Ö. vd. (Eds.), *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*, a.g.e., s.349.

¹³⁰ Selen Doğan, Özge Demiral, *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 32, 2009, s.48.

¹³¹ İsmail Bakan, İnci F. Doğan, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Davranışsal Kapsamı", Bakan İ. (Eds.), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, a.g.e., s.561.

2.3.4. Çalışanı Güçlendirme

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, “yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci” olarak tanımlanabilir. Güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder.¹³²

Çalışanı güçlendirme, “yöneticilerin sahip olduğu yetki ve sorumluluğu çalışana devretmesi, örgütün kaynaklarını çalışanın kullanımına açması, çalışanın kendi işiyle ilgili konularda karar verebilmesi, bunun sorumluluğunu alması ve sorunların çözümünde yönetici onayı olmadan hareket edebilmesi” şeklinde de tanımlanabilir.¹³³ Günümüz örgütlerini çalışanı güçlendirmeye yönlendiren nedenler şu şekilde sıralanmaktadır:¹³⁴

- Örgütler açısından küresel bir hale gelmiş bulunan iş ortamının oluşması ve buna bağlı olarak artan rekabet, sürekli ve çok hızlı bir şekilde değişen dış çevre,
- Örgütlerde çalışan kişilerin eğitim düzeylerinin ve buna bağlı olarak beklentilerinin ve ihtiyaçlarının artması,
- Küresel iş ortamının doğal bir sonucu olarak artan rekabet nedeniyle, örgütlerin müşterilerine daha hızlı, müşterilerin istediği şekilde, yerde ve zamanda cevap verme zorunluluğunun artması,
- Artan rekabete hızlı bir şekilde cevap verebilmek, çok hızlı bir şekilde değişen iş ortamı koşullarına uyum sağlayabilmek, müşterilere daha hızlı bir şekilde hizmet sunabilmek,

¹³² Murat Akçakaya, *Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme*, Karadeniz Araştırmaları, Sayı 25, 2010, s.147-148.

¹³³ Özer vd., a.g.e., s.542.

¹³⁴ Öznur Yüksel, Hakan Erkutlu, *Personeli Güçlendirme*, G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 1, 2003, s.134.

- Enformasyon teknolojisindeki değişimler,
- Günümüz örgütleri içerisinde, bilgi ve insan unsurunun örgütlerin rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmasını belirleyen en önemli faktörler olarak görülmeleri.

Yetenek yönetimi kavramı çalışanı güçlendirme anlayışının örgütlerde yaygın olarak kullanılmaya başlamasıyla daha fazla önem kazanmıştır. Bir anlamda yetenek yönetimi çalışanı güçlendirme anlayışının bir getirisi olmuştur denilebilir. Çalışanı güçlendirme anlayışı ile örgütlerin ve liderlerin çalışanlara bakış açısı değişmiştir. Örgütlerde farklı yeteneklere sahip güçlendirilmiş çalışanlardan temel amaçlar doğrultusunda nasıl faydalanılabilir sorusuna yanıt aranmaya başlanmış bu da yeteneklerin etkin bir şekilde yönetilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.¹³⁵

2.3.5. Değişim Mühendisliği

Değişim mühendisliği, yönetim bilimi alanında oldukça yeni bir kavramdır. 1990'lı yılların başında ortaya çıkan bu kavram, yönetim dünyasında çok büyük bir ilgi görmüş ve günümüze kadar bu alanda çok önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. Değişim mühendisliği kavramı ilk kez Amerikalı yönetim uzmanı Michael Hammer tarafından kullanılmıştır. Hammer'in 1990 yılında Harvard Business Review adlı dergide yayınladığı Reengineering Don't Automate Obliterate başlığını taşıyan makalesinin yayınlanmasından sonra reengineering, kavramı gerek iş dünyasında, gerekse akademik dünyada büyük ilgi görmüştür.¹³⁶

Değişim mühendisliği; "maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli başarı ve performans ölçülerinde önemli gelişmeler ve yenilikler yapmak amacıyla, iş süreçlerinin zihnen ve mantıken temelden yeniden ele alınması ve farklı bir biçimde yeniden tasarlanması" şeklinde tanımlanmaktadır.¹³⁷

Örgütleri değişim mühendisliğine yönlendiren faktörler arasında; küreselleşme ve rekabet, uluslararası ve bölgesel bütünleşmelerin önem kazanması, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, malzeme teknolojisindeki gelişmeler, yeni teknolojik buluşlar, yeni oluşan pazarlardan pay kapma yarışı, ekonomik kalkınmanın itici

¹³⁵ Doğan vd., *İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi*, a.g.e., s.149.

¹³⁶ Aktan, *Değişim Çağında Yönetim*, a.g.e., s.16.

¹³⁷ Seyyar vd. a.g.e., s.78.

gücünün insan kaynağı olduğunun anlaşılması, müşterilerin bilinçlenmesi ve müşteri beklentilerinin değişmesi, uluslararası ticarete standardizasyona gidilmesi bulunmaktadır. Dünyadaki tüm bu gelişmeler yeniden düşünmeyi gerekli ve kaçınılmaz kılmaktadır. Değişim ya da dönüşüm için yapılacak ilk iş yeniden düşünmektir. Ancak yeniden düşünerek ve dünyadaki gelişmeleri anlayarak değişimin bir zorunluluk olduğuna örgütün başındaki lider ve üst yöneticiler inandırılabilir. İkinci aşamada değişimin planlanması ve tasarımının yapılması gerekir. Değişimin yeniden tasarımının yapılmasından sonra mevcut örgütün organizasyon yapısının değiştirilmesi gerekir. Bu değişime reorganizasyon denilmektedir. Son aşamada örgütün mevcut yapı, sistem ve süreçlerin yeniden yapılandırılması gerekir. Tüm bu işlemler değişim mühendisliği veya değişim yönetimi adı verilen bir yeni yönetim tekniğini ifade etmektedir.¹³⁸

Değişimi yönetmek, çok hassas dengeler üzerine kuruludur. Söz konusu dengeyi sağlamak değişim çabasını yöneten insanlarla yeni stratejileri uygulamaları beklenen insanlar arasındaki iletişimi yönetmek; değişimin gerçekleşebileceği bir örgüt bağlamı yaratmak ve örgütlerde geleneksel olarak bulunan ve başarılı bir dönüşüm için gerekli olan duygusal bağlantıları yönetmek anlamına gelmektedir. Değişim yönetiminde önemli unsur, parçaların birbirini nasıl dengelediğini, bir unsuru değiştirmenin diğerlerini nasıl değiştirdiğini, sıralama ve hızın bütün yapıyı nasıl etkilediğini anlamaktır.¹³⁹ Söz konusu değişimde başarı sağlamak için gerekli şartlar şu şekilde belirtilmektedir;¹⁴⁰

- Yetkilerle donatılmış güçlü ve etkili bir lider,
- Süreç odaklı ve bütünü kavrayabilen, tasarımı becerisi olan, değişimi gerekli gören, azimli ve sabırlı bir ekip çalışması,
- Ekip üyeleri ve diğer çalışanlar arasında etkili bir iletişim,
- Bütün değişim faaliyetlerinin eş zamanlı başlatılması ve geliştirilmesidir.

¹³⁸ Aktan, *Değişim Çağında Yönetim*, a.g.e., s.14-15.

¹³⁹ Saruhan vd. a.g.e., s.479.

¹⁴⁰ Seyyar, a.g.e., s.79.

Sonuç olarak, örgütlerin büyüyüp karmaşık hale gelmesi ve toplumların hızlı bir değişime konu olması nedeniyle değişim günümüzde daha büyük bir önem kazanmaktadır. Modern örgütler dünyadaki gelişmelere duyarlı olmak, onları cevaplayacak durumda olmak ve kendilerini sürekli yenileme arayışı içinde bulunmak zorundadırlar. Örgütün nitelikli hizmet üretmesi, toplumda saygın bir örgüt imajı meydana getirebilmesi örgütsel değişimin nedenleri arasında sayılabilir.¹⁴¹ Yeni yöntemleri geliştiremeyen ve benimseyemeyen örgütler rekabet şansını kaybederken, değişim konusunda erken harekete geçen örgütler önemli bir rekabetçi üstünlük yakalayacaklardır.¹⁴²

Değişim mühendisliği kavramına yetenek yönetimi açısından bakıldığında ise, günümüzün başarılı örgütleri, yalnızca en önemli varlıkları olan çalışanlarına yatırım yaparak gerçek bir dönüşüm sağlayabileceklerinin farkına varmışlardır. Çalışanlar, örgütler için yaratıcılığını, yeteneğini, bilgilerini ve becerilerini kullanarak, her örgüt için değişimi başlatabilecek tek güç kaynağı haline gelmiştir. Fakat örgütler insan kaynağının da değişmesi gerektiği gerçeğinin farkına vararak gelişim sağlamalıdır. Aksi durumda bu örgütler rekabet şansını kaybedeceklerdir. Gerekli durumlarda insan kaynağında, insan kaynağı seçim süreçlerinde ve bununla ilgili iş stratejilerinde de değişim mühendisliğine başvurulabilir. Örneğin yetenek yönetimini yeni benimsemeye başlayan bir örgütün insana verdiği değer, işe alım ve elde bulundurma ile ilgili köklü değişikliklere giderek değişim mühendisliğinden yararlanabilmektedir.¹⁴³

2.3.6. Öğrenen Organizasyonlar

Küreselleşme olgusuyla birlikte, günümüzde ekonomik, sosyal ve teknolojik alanlarda büyük değişimler yaşanmaktadır. Böylesine bir değişimin yaşandığı, ülke sınırlarının ortadan kalktığı ve küresel rekabet ortamının oluştuğu bir ortamda bilgi, insanlar ve ekonomiler için birincil kaynak durumundadır. Rekabetin yoğun ve

¹⁴¹ Adem Dağcı, “Örgütsel Değişim” Yeniçeri, Ö. vd. (Eds.), *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*, a.g.e., s.334.

¹⁴² Barutçugil, a.g.e., s.156.

¹⁴³ Bahriye Terlemez, *Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, 2013, Adnan Menderes Üniversitesi, s.64.

dinamik olduğu bir yapıda örgütlerin başarılarını sürekli kılmak için, mevcut bilgiyi yenilemeleri, öğrenmeye ve yeniliklere açık olmaları gerekmektedir.¹⁴⁴

Öğrenen organizasyonlar, örgütlerin, kurumların ve organizasyonların, paylaşılan bir vizyon doğrultusunda istedikleri sonuçları elde etme kapasitelerini ve güçlerini uzun dönemli olarak geliştirmek amacıyla, öğrenim ve eğitim imkanlarından sürekli olarak yararlanmalarındır.¹⁴⁵ Öğrenen organizasyonlar kavramı, yeni bir organizasyon modeli olmayıp bir yönetim uygulamasını ifade etmektedir. Bu yaklaşımın amacı, tüm örgüt üyelerinin çevrelerinden, geçmişe ait tecrübelerinden ve sistemli araştırma yolu ile yeni fikir üretmeleri, yeni yaklaşımlar denemeleri, yeni iş yapma şekilleri ve yeni ürünler geliştirerek örgütün rekabet gücünü artırmalarına dayanmaktadır.¹⁴⁶ Öğrenen organizasyonları diğer organizasyonlardan ayıran bir takım özellikler bulunmaktadır;¹⁴⁷

- Öğrenen organizasyonlarda öğrenme olayı çalışanların yaptıkları her işin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir,
- Öğrenme anlık bir olay değil bir süreç olarak kabul edilmektedir,
- Çalışanların kendilerini geliştirirken örgütlerini de değiştireceklerine inanılır,
- Öğrenen organizasyonlar kendisinden de bir şeyler öğrenir, çalışanlar organizasyonu yenilikler konusunda eğitirler,
- Öğrenen organizasyonlarda çalışanların yaratıcı olduğu ve onların örgütü yeniden yapılandıracakları kabul edilir,
- Öğrenen organizasyonların bir parçası olmak çalışanlara keyif ve heyecan verir.

Öğrenen organizasyonlarda öğrenme belirli zaman ve aralıklarda gerçekleştirilen bir eylem olmaktan çıkarılarak, organizasyondaki bütün çalışmalar, işbirliği ve öğrenme temeline oturtulmaktadır. Öğrenen organizasyonlar, hızlı ve toplu

¹⁴⁴ Asiye Kakırman Yıldız, *Bilgi Hizmetlerinde Değişim Yönetimi Süreç ve Haritalar*, (1. Baskı), Beta Basım Yayım, İstanbul, 2011, s.105-106.

¹⁴⁵ Seyyar, a.g.e., s.287.

¹⁴⁶ Yıldız, a.g.e., s.106.

¹⁴⁷ Barutçugil, a.g.e., s.146.

bir şekilde öğrenen ve kendini sürekli olarak daha iyi bilgi toplayabilen, bunu yönetebilen ve örgütün başarısı için kullanabilen bir örgüt haline getirmeye çalışan organizasyonlardır. Örgüt içindeki ve dışındaki herkes çalışırken öğrenmeye yönlendirilir. Başka bir ifade ile öğrenen organizasyon; uyum ve değişim için kapasitesini ve becerisini sürekli geliştiren organizasyondur.¹⁴⁸

Öğrenen organizasyon olmak; değişimin, gelişmenin ve proaktif davranışın doğal bir sonucudur. Günümüzün hızla değişen çevre koşulları karşısında varlığını devam ettirmek ve rekabetçi üstünlük sağlamak isteyen bir örgütün açıkça öğrenen organizasyon olmaktan başka seçeneği bulunmamaktadır.¹⁴⁹

Yetenek yönetimi ile öğrenen organizasyon arasındaki ilişki şu şekilde olmaktadır. Yetenek yönetimi ile örgütler, çalışanlara örgütün hedeflerine daha fazla önem verir hale gelmektedirler. Çalışanların ve örgütlerin sürekli öğrenen ve kendini geliştiren bir durumda olmaları sağlanırken geçmiş bilgilerden sonuçlar alınarak eğer varsa düzeltme yoksa geliştirme sisteminin benimsendiği bir örgüt haline gelmek temel hedef olmaktadır. Yani kısaca öğrenerek yetenekleri olumlu anlamda yönetme düşüncesi söz konusudur. Burada örgütlerin tecrübeleri ile yeteneklerine bir şeyler öğretmesi söz konusu iken yeteneklerin de örgütten bir şeyler öğrenmesi söz konusudur. Yetenek yönetimi uygulayan örgütler zaten hâlihazırda öğrenen organizasyon olabilmektedir.¹⁵⁰

2.4. Yetenek Yönetimi Süreci

Yetenek yönetimi, örgüte bir bütün olarak bakmayı gerektiren ve özenli bir biçimde uygulanmayı zorunlu kılan bir çalışmadır. Söz konusu bu çalışmada, istenilen sonuçların elde edilebilmesi için bazı adımlar gerekmektedir. Bu adımlar şu şekilde sıralanmaktadır;¹⁵¹

Hedefleri ve Stratejileri Belirlemek: Yetenek yönetiminin gerçekleştirilmesinde ilk adımdır. Hedefler aynı zamanda stratejilerin belirlenmesinde

¹⁴⁸ Said Kınır, Muammer Mesci, *Öğrenen Organizasyonlar*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 19, 2007, s.66.

¹⁴⁹ Barutçugil, a.g.e., s.150.

¹⁵⁰ Terlemez, a.g.e., s.67.

¹⁵¹ Çırpan vd., a.g.e., s.113-114.

kilit rol oynamaktadır. Bir örgütte yetenek yönetimi uygulanacaksa ilk adım mutlaka amaç ve stratejilerin belirlenmesi olmalıdır. Amaç ve stratejiler belirlendikten sonra örgütün aradığı nerede olmak ve izlenecek yol sorularına cevap bulmasına yardımcı olacaktır.

Kilit Pozisyonları Tespit Etmek: Stratejilerin hayata geçirebilmesi için önemli bir adımdır. Bu adımda yönetsel ve teknik pozisyonlar tespit edilir. Bu pozisyonlar tespit edilirken, söz konusu olacak pozisyonda meydana gelebilecek başarısızlığın, gerçekleştirilmesi istenen hedefe ulaşmayı direkt olarak etkileyecek bir niteliğe sahip olması esastır. Söz konusu uygulamanın gerçekleşmemesi durumunda örgüt yüksek bir maliyete katlanmış olacaktır.

Yetenek Profilini Belirlemek: Bu adımda, kilit pozisyonlara ve beklenen performansı gösterebilecek uygun çalışanın tanımlanması söz konusu olmaktadır. Uygun çalışanın taşınması beklenen özellikler; bilgi, beceri, deneyim, ilgi ve eğitim vb. olarak ayrıntılı bir şekilde ortaya konulmalıdır. Belirlenecek yetenek profili ilgili bir pozisyona bir kişiyi yetiştirirken ulaşmayı arzuladığımız nokta olacaktır.

Potansiyelleri Belirlemek: Kilit öneme sahip pozisyonlar için saptanan ideal profile ulaşabilme ve belirlenen görevi en iyi şekilde yerine getirebilme potansiyeline sahip adayların belirlendiği aşamadır. Bu aşama yetenek yönetiminin en önemli noktasını oluşturmaktadır. Örgüt, potansiyellerin belirlenmesinde hem iç hem de dış kaynaklardan yararlanabilir. Örgüt, potansiyel belirlemede öncelikle iç kaynaklarda yetenekli çalışanları değerlendirmeye almalıdır. Eğer istenilen nitelikte adaylar yoksa bu kez örgüt dışından yetenekli çalışanları değerlendirmeye almalıdır. Yetenekli çalışanların örgüte dâhil edilmesi veya çekilmesi isteniyorsa, insan kaynakları uygulaması yönünden örgütün dışarıdan nasıl algılandığına da özen gösterilmesi gerekmektedir.

Yetenekli Çalışan Açığını Analiz Etmek: Bu aşamada kilit pozisyonlara aday olarak belirlenen potansiyel çalışanların sahip olduğu özelliklerinin, taşınması gereken özelliklerle ne kadar uyumlu olduğu incelenir ve açık alanlar ortaya konulur. İnceleme sonunda, potansiyel adayın ne tür bir gelişim sürecinin içinde olduğu görülür ve nasıl bir eğitime ihtiyaç duyduğu belirlenmiş olur.

Gelişim Planlarını Hazırlamak ve Uygulamak: Tespit edilen potansiyel çalışan için, yetenek açığının analizinden yola çıkılarak gelişim faaliyetleri oluşturulur. Bunlar; eğitim, koçluk, mentorluk, rotasyon gibi faaliyetler olup, adayların gelişimi için uygulanmaktadır. Her adayın kişisel gelişim ihtiyaçları farklı olacaktır. Bu aşamada yer alan en büyük sorun, günlük işlerin yetenek gelişimi sürecinin önüne geçmesi olmaktadır.

Adayın Performansını Değerlendirmek: Bu aşamada, kişiye yapılan yatırımlar sonucunda, uygun çalışan tanımına olan açığın ne derece kapandığının değerlendirildiği aşamadır. Başka bir ifadeyle, adayın hazırlık sürecindeki performansının değerlendirildiği aşamadır. Değerlendirme sonucunda aday terfi ettirilir, potansiyel havuzunda kalır ya da havuzdan çıkarılması kararı alınabilir.

Durum Değerlendirmesi Yapmak ve Terfi Süreci: İhtiyaç duyulduğu takdirde belirlenmiş olan pozisyona atanmak üzere potansiyel havuzunda bulunan adaylar değerlendirmeye alınır. Bu değerlendirmede adayın eksik yanlarının, atanacağı pozisyondaki başarısına etki etme olasılığı ve oluşan açığın kapanmasının alacağı süre dikkate alınır. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus, gelecekte önemli bir pozisyonda olması istenilen ve çalışanın üstleneceği yeni yetki ve sorumluluklar dâhilinde, kişinin başarısız olma riskini önlemek veya asgari düzeyde tutmak için yavaş ve kontrollü olarak bir geçiş yapılmasını sağlamaktır. Belirlenen pozisyona yerleştirilen çalışan gözlemlenmeli ve kendisine sistemli bir şekilde geri bildirimlerde bulunulmalıdır.

Bahsedilen tüm bu adımlar dikkatle uygulandığı takdirde, örgüt içerisinde yetenek yönetimi uygulamaları başarıyla hayata geçirilmiş olacaktır.

2.5. Yetenek Yönetiminde Sorumlulukların Dağılımı

Yetenek yönetimi insan kaynakları bölümüne ait bir uygulama olması nedeniyle ilk bakışta sürecin sorumluluğunun insan kaynakları bölümüne ait olduğu düşüncesi hâkimdir. Oysa sürecin çok önemli olması ve tüm örgütü ilgilendirmesi nedeniyle yetenek yönetimi üst yönetimden başlayarak tüm yönetim kademelerinin ve tüm örgüt çalışanlarının benimsemesi gereken bir konudur. Ancak bu benimseme sürecinden sonra insan kaynakları bölümü sürecin yöneticisi olabilir. Bu aşamada

örgütte yer alan tüm kademelerin sürecin bilincinde olması ve tüm sorumluların iş birliği içerisinde olması yetenek yönetiminin etkinliği artıracaktır.

2.5.1. Üst Düzey Yönetimin Sorumluluğu

Örgütlerde rekabet avantajı sağlamada yeteneğin stratejik öneminin benimsenmesi ve yetenek yönetimi anlayışının örgüt geneline yayılması üst düzey yönetimin sorumluluğundadır. Örgütlerin üst düzey yönetiminin, yetenek yönetimine inanması ve desteklemesi sürecin en önemli çıkış noktasını oluşturmaktadır. Üst düzey yöneticiler, rekabette sürdürülebilir üstünlük yakalanabilmesi için öncelikle örgüt içerisinde değişimin gerektiğine inanmak zorundadırlar. Örgüt içerisinde değişimin önündeki her türlü engeli kaldırmalı ve yetenek yönetimi bakış açısının örgütün her kademesine yayılmasını sağlamalıdır.¹⁵²

Üst düzey yönetimin bir diğer sorumluluğu ise, yetenekli çalışanların önemini ve geliştirilebilme potansiyelini anlayıp, eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinde örgüt kaynaklarını diğer çalışanlara nazaran yeteneklere daha fazla kullandırma yönünde sorumluluk alabilmeleridir. Zira örgütlerde yetenekli çalışan sayısında görülen eksiklerin en önemli nedeni, yetenek yönetiminin stratejik düzeyde ele alınmayıp kısa vadeli bakış açıları ile yürütülmesi ve buna bağlı olarak da örgüt bütçesinden bu konu için aktarılan kaynakların yetersiz kalmasıdır.¹⁵³

Sonuç olarak, yetenek yönetimi ile hedeflenen amaçlara üst yönetimin köklü bağlılığının olması gerekir, hatta bu bağlılık tutku düzeyinde olmalı ve örgüt kültürü olarak benimsenmelidir. Aksi takdirde yetenek yönetimi sürecinin başarısızlığa uğrama ihtimali yüksek olur.¹⁵⁴

2.5.2. Orta Düzey Yönetimin Sorumluluğu

Yetenek yönetiminin başarılı olabilmesi için yetenekli çalışanların kazandırılmasında en az üst yönetim kadar orta düzey yönetiminde önemli görevleri bulunmaktadır. Yetenek yönetiminde orta düzey yöneticiler bir köprü görevi

¹⁵² Özcan Yeniçeri, Dicle Çayan, “Örgütlenmede Yetenek Yönetimi”, Yeniçeri, Ö. vd. (Eds.), *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*, a.g.e., s.136.

¹⁵³ Bünyamin Akdemir, “Yetenek Yönetimi” Akdemir, B. (Eds.), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar* (1. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul, 2017, s.7-8.

¹⁵⁴ Özer Şahin, *Yetenek Yönetimi*, (1.Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2017, s.30.

görmektedir. Yetenek yönetimi örgütün her kademesinde benimsendiği takdirde başarılı olmaktadır. Orta düzey yöneticiler, üst düzey yönetim ve insan kaynakları bölümü ile işbirliği içerisinde olarak yetenek yönetimini çalışanların benimseyeceği süre içerisinde, yönetim kısmını temsil eder. Nitekim potansiyel yetenekleri ilk fark edebilecek olan yönetim kademesi orta düzey yönetim kademesidir.¹⁵⁵

Orta düzey yönetime yetenek yönetimi sürecinde düşen sorumluluklar arasında; yeteneklerin gelişim ihtiyaçlarını fark etmek, onlara yeni beceriler geliştirmelerinde yardımcı olmak, profesyonel ve kişisel gelişim imkânları sağlamak vardır. Yetenekleri başka alanlara veya bölümlere kaptırmak adına olsa da bunları yapmaları gerekmektedir. Önemli bilgileri öğretmek, yararlı değerlendirmeler ve geribildirimlerde bulunarak, kendi bölümlerinde ve diğer bölümlerde bulunan yeteneklere rehberlik yapmalıdırlar.¹⁵⁶

Ancak çeşitli nedenlerle orta düzey yöneticiler bu duruma direnç gösterirler. En önemli neden potansiyel yeteneklerin yetiştirilmesinin ayrı bir çaba ve zaman gerektirmesidir. Günlük yapılması gereken işlerin yanında bu görevi ek bir yük olarak görme durumu da vardır. Direncin bir başka nedeni ise daha yetenekli çalışanların kendileri tarafından yetiştirilip kendi yerlerine geçebilme korkusudur. Bu dirençlerle başa çıkabilmek için, üst yönetimin kararlı olması ve açık iletişim ile orta düzey yöneticilerin kaygılarını azaltacak adımlar atmalıdır.¹⁵⁷

2.5.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu

Yetenek yönetiminin bir örgüt stratejisi olarak kabul edilmesi ve bunu örgütün tüm kademelerinde aynı önemle algılanması için gerekli alt yapının üst yönetim tarafından hazırlanmasının ardından, sürecin sistemli bir şekilde yürütülebilmesi için insan kaynakları yönetiminin devreye girmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi açısından ilk yapılması gereken şey ihtiyaç duyduğu yeteneklerin neler olduğunun tanımlaması veya belirlenmesidir. Söz konusu bu yeteneklerin örgüte seçimi ve yerleştirilmesi ise sürecin ikinci adımı olarak değerlendirilebilir. Üçüncü ve diğer önemli adım ise bu yeteneklerin kalıcı hale getirilerek yetiştirme faaliyetleriyle

¹⁵⁵ Güneş vd. a.g.e., s.144.

¹⁵⁶ Harvard Business Review, *Yetenek Yönetimi*, bzd Yayın, (Çeviren: İlker Gülfidan), İstanbul, 2008, s.60.

¹⁵⁷ Çırpan vd., a.g.e., s.116.

sahip olduğu yetenekleri sürekli geliştirmesidir. Bu adımlar yetenek yönetiminin temel fonksiyonları olarak değerlendirilebilir. Bu adımlar sayesinde insan kaynakları yönetimi, üst yönetimin desteğini alarak yetenek yönetimi sistemini kuran, uygulayan, yönlendiren ve örgütün yapısı ile kültürünü uyumlu hale getiren birim olmak gibi birçok görevi yerine getirmektedir.¹⁵⁸

Görüldüğü üzere yetenek yönetimi sürecinden insan kaynakları bölümü de sorumludur. Örgütün yetenek savaşlarını nasıl kazanacağı konusundaki hedefine ulaşabilmesi için insan kaynakları yönetiminin planladığı çok özel stratejilerin ilk sırasında yetenek yönetimine yer vermesi gerekmektedir. Yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetiminin yeni vizyonu ve misyonu olmalıdır.¹⁵⁹

2.5.4. Yetenek Yöneticilerinin Sorumluluğu

Yetenek yönetiminden bu görevde sorumlu bulunan profesyonel yöneticilerin sorumlu olması gerekmektedir. Küçük ve orta ölçekli örgütler için böyle bir örgüt oluşturmanın maliyeti yüksek olabilir ancak büyük örgütler için oluşacak maliyet kazançlarının yanında küçük kalacaktır.¹⁶⁰

Yetenek yöneticilerine, çalışanların örgütlerde daha uzun süre çalışmasında ve örgütle aralarında bağ kurmalarında önemli bir görev düşmektedir. Yöneticilere düşen bu görev, yetenekli çalışanlar söz konusu olduğunda, gerek zorluk, gerekse taşıdığı önem bakımından bir adım daha öne çıkmaktadır. Çünkü çalışanların elde tutulması sürecinde yöneticilerin zayıflık göstermesi ya da gayret göstermemesi, özellikle yetenekli çalışanın kaybedilmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler ellerindeki yetenekleri kaybetmemek için onlara sadece işyerinde zorluklarla karşılaştıkları zamanlarda değil, aynı zamanda kişisel sorunlar yaşadığı dönemlerde de destek olmalı ve her zaman yanında olduklarını hissettirmelidirler. Bunun yanında, yetenekli çalışanlarına olumlu geri bildirimler yaparak kendileri için değerli oldukları algısını güçlü tutmalıdırlar.¹⁶¹

¹⁵⁸ Bünyamin Akdemir, “Yetenek Yönetimi” Akdemir, B. (Eds.), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar*, a.g.e., s.8.

¹⁵⁹ Şahin, a.g.e., s.31-32.

¹⁶⁰ Şahin, a.g.e., s.33.

¹⁶¹ Bünyamin Akdemir, “Yetenek Yönetimi” Akdemir, B. (Eds.), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar*, a.g.e., s.27.

Ayrıca yetenek yöneticileri karmaşık ve sürekli değişim gösteren bir çalışma dünyası ile baş etmek zorundadırlar, bu bağlamda yetenek yöneticilerinin üzerinde durmaları gereken konuları genel olarak şöyle sıralayabiliriz;¹⁶²

- Yeteneğin küresel olarak fazla ancak yerel olarak kıt durumda olmasıdır. Genç insan sayısının az, yaşlı insan sayısının fazla ve yaşlı insanların pek çoğunun emeklilik zamanlarının yaklaşmış durumda olması,
- Demografik baskılar ve eğitim eksiklikleri nedeniyle yeni becerilere olan talebin artmış durumda olması,
- Yeteneğin kullanıcıları ile sağlayıcıları arasında var olan yeni ilişkiler ve yeni çalışma şekilleri,
- Kuşaklar arasında çalışmaya yönelik olan farklı tavırlar ile daha çeşitli, daha uzak ve hatta sanal iş güçleri,
- Çalışmanın doğasında meydana gelen sürekli değişim, bilginin karmaşık dünyasında gittikçe artan sayıda insanın olması.

Görüldüğü üzere yetenek yönetimi uygulamasında her kademeye ayrı bir sorumluluk düşmektedir. Kademe ayırt etmeden tüm yönetim düzeyine düşen sorumluluk, başarının önüne geçecek davranışlara yer vermeden, potansiyel yetenekleri yetiştirmek için çaba içerisinde olmalarıdır.

2.6. Yetenek Yönetimi Doğrultusunda İşe Alım Süreci

Günümüzde insan kaynakları kavramı ve bu insanları örgütlerine kazandırmak isteyen yöneticilerin rekabeti daha çok duyulmaktadır. Fakat yetenekli çalışanı etkilemek ve bulmak formülün sadece bir kısmıdır. Günümüz örgütlerinin iş gücü devrine neden olan ve örgütlerin kontrolünde olmayan birçok neden vardır ancak ana neden olarak doğru işe doğru kişinin alınmaması görülmektedir.¹⁶³ Doğru çalışanların görevlendirilmediği bir örgüt ya da bölüm beklenen performansı hiçbir zaman ortaya koyamamaktadır. Doğru kişiler işe alındığı takdirde çalışanların, genel olarak da

¹⁶² Şahin, a.g.e., s.33.

¹⁶³ Nihan Geniş, Metin Usta, *Yetenek Yönetimi & Yetenekli Personelin Bulunması ve İşe Alımı*, <http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf>, (Erişim Tarihi: 14.01.2017).

örgütün çok daha verimli çalışabilmesinin temelini oluşturur. Yanlış kişilerin işe alınması ise verimliliğin düşmesine ve telafisi imkânsız masraflara ve de sorunlara yol açmasına neden olur.¹⁶⁴

İşe alım örgütler için belirli bir süreci oluşturmaktadır ve insan kaynakları açısından en basit anlatımla “örgütlerin yeni çalışan kazanımı için yürüttüğü süreçtir”¹⁶⁵ şeklinde tanımlanmaktadır. Yetenek yönetimi doğrultusunda işe alım süreci ise; “yüksek potansiyel sahibi, gelecek vadeden, yenilikçi, yaratıcı ve parlak kişileri örgüte çekebilmek ve bunlar arasından yetenekli olanları keşfederek doğru pozisyonlarda görevlendirmek”¹⁶⁶ şeklinde tanımlanmaktadır.

Yetenek yönetimi kapsamında işe alım ile geleneksel işe alım stratejileri birbirinden farklıdır. Günümüz koşullarında uzun aday listeleri arasından doğru adayı seçmek yeterli olmamaktadır. Örgütler istedikleri özelliklere sahip adayları bulabilmek için yaratıcı ve proaktif stratejiler geliştirmek durumunda kalmışlardır. Yetenek yönetimini başarıyla uygulayan örgütler bu nedenle kendilerine yapılan başvuruları değerlendiren ya da boş bir pozisyon oluştuğunda bu pozisyonu doldurmak için harekete geçen bir işe alım politikasından uzaklaşmaktadırlar. Pazarlama ile işe alım anlayışının iç içe geçtiği bu yeni yapıda örgütler kendisine henüz başvurmamış adaylar için de cazip hale gelmeye çalışmaktadırlar.¹⁶⁷ Böyle bir ortamda örgütlerde etkili bir yetenek yönetimi uygulaması için işe alım stratejilerini gözden geçirmekte, bazı klasik uygulamaların yeri rekabete daha uygun yeni stratejilere bırakmaktadır. Bu stratejilerden bazıları şu şekilde gösterilmektedir;

¹⁶⁴ Richard Luecke, *En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak*, (Çeviren Önder Sarıkaya), (2. Baskı), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2009, s.1.

¹⁶⁵ Ozan Dağdeviren, *Yetenek Kâşifi*, (1. Baskı), Elma Yayınevi, Ankara, 2017, s.26.

¹⁶⁶ Murat Çelik, Abdül Halim Zaim, *Yetenek Yönetimi Yaklaşımı*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Sayı 20, 2011, s.34.

¹⁶⁷ Atlı, a.g.e., s.111.

Tablo 2. Yetenek Yönetimi Kapsamında Değişen İşe Alım Stratejileri

Eski İşe Alım Stratejileri	Yeni İşe Alım Stratejileri
- Kendi yeteneklerini geliştirmek,	- Yetenekleri dışarıdan almak,
- Açık pozisyonlar için alım yapmak,	- Sürekli yetenek aramak,
- Eski kaynaklardan yarar sağlamak,	- Yetenek havuzu oluşturmak,
- Danışman kuruluşlardan faydalanmak,	- Bizzat adaylara erişmek,
- Ücret aralığı belirlemek ve içinde kalmak,	- Ücret aralığı belirlemeden istenilen adayı almak,
- İşe alım izleme üzerinedir,	- İşe alım izleme ve kendi reklamını yapmak üzerinedir,
- Uzun dönemli planlama yapmadan işe alım yapmak.	- Her ayrı yetenek için ayrı strateji oluşturmak.

Kaynak; Yasemin Özdemir, *İşe Alım, Süreç, Kavram, Uygulama*, (1. Baskı), Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2017, s.265.

Yetenek yönetimine bağlı işe alım sürecinde aşağıdaki noktalara uyumlu hareket etmek önemlidir;¹⁶⁸

- Örgütün yetkinlikleri, ölçüm skalası ve işe alım yapılacak pozisyonun gerektirdiği tüm nitelikler belirlenip tanımlandıktan sonra, işe alım süreci başlatılmalıdır,
- Adaylar sadece üstün performanslarına göre değerlendirilmemeli, örgütün yapısı, kültürü, vizyon ve misyonunu, firmanın geçmişi, stratejik planları, liderlik anlayışı, lokasyonu, sektörü, bütçe ve hedefleri, kültürü, çalışan yapısı ve çalışacağı ekiple uyum sağlayıp sağlamayacağına dikkat edilmelidir,
- Doğru adayı seçebilmek için çeşitli kişilik testleri ve değerlendirme merkezi uygulamalarından yararlanılmalıdır,
- Yetenekli çalışanları bulma konusunda ise, artık geçmişteki kaynakların yanı sıra; farklı demografik geçmişe, eğitim ve deneyime sahip çalışanların bulunabileceği kaynaklara da yönelmek gerekebilir. Bu bağlamda yetenek yönetimi yaklaşımında uygulanan işe alım politikalarında pasiften aktife çeşitli işe alım kanalları bulunmaktadır.

¹⁶⁸ Atlı, a.g.e., s.115.

Literatür incelemesi yapıldığında yetenek yönetimi doğrultusunda işe alım sürecinin, yeteneği çekme adımıyla başladığı, ardından yeteneği seçme adımıyla devam ettiği ve son olarak yeteneği yerleştirme adımıyla birlikte sürecin sonlandığı görülmüştür. İşe alım sürecinden sonra ise süreç yeteneği geliştirme ve elde tutma çalışmalarıyla devam etmektedir. Tez konusu kapsamında işe alım sürecini kapsamakta olan yeteneği çekme, seçme ve yerleştirme adımları incelenecektir.

2.6.1. Yetenekli Çalışanların Örgüte Çekilmesi

Örgütlerin ihtiyacı olan yetenekli çalışanları kendilerine çekebilmesi, başka bir ifadeyle yetenekli çalışanlar için örgütlerinin cazip bir yer olduğu izlenimini oluşturabilmesi, bu sürecin başlatılabilmesi ve sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için oldukça yüksek bir öneme sahiptir. Unutulmaması gereken noktalardan birisi, yetenekli çalışanların sıradan çalışanlara göre üstün vasıflara sahip olan ve bu vasıflar nedeniyle de örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmelerine ve dolayısıyla karlılıklarını artırabilmelerine önemli katkılar sağlayan çalışanlar olduğudur. Bu durumun ortaya çıkardığı sonuç ise yetenekli çalışanların bütün örgütler tarafından aranan ve çalışılmak istenen kişiler olduğu ve doğal olarak da bu çalışanların tercih edeceği örgütleri seçmede titiz davranmalarının kaçınılmaz olacağıdır.¹⁶⁹ Bu bağlamda Chowdhury yetenekleri cezbetmek için aşağıdaki yolları önermektedir;¹⁷⁰

- Yetenekli çalışanlara müşteri olarak davranmak,
- Yetenek yönetimi sistemine sahip olmak,
- Geleceğe dönük takdir ve ödüllendirmelerin örgüte ortaklık ve hisse seçenekleri ve performans tabanlı ücret paketleri ile gerçekleşmesinin taahhüt edilmesi,
- Esnek bir iş çevresi ve olumlu bir kültüre sahip olmak,
- Kişiyeye uygun eğitimler ve araştırma olanakları sağlamak,

¹⁶⁹ Bünyamin Akdemir, "Yetenek Yönetimi" Akdemir, B. (Eds.), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar*, a.g.e., s.16.

¹⁷⁰ Atlı, a.g.e., s.93.

- Vizyon sahibi bir yönetim ve liderlik uygulamak,
- Performans gözden geçirmeleri ve yedekleme planlarını yönetmek.

Sayılan bu maddeler dışında yetenekli çalışanları çekme adımında kullanılan çeşitli yollar bulunmaktadır. Bunlar; kurumsal itibar oluşturma, yüksek performansa dayalı kurum kültürü oluşturma ve iç marka imajı oluşturmadır.

2.6.1.1. Kurumsal İtibar Oluşturma

Kurumsal İtibar; “müşteriler, rakipler, kreditorler, endüstri analistleri ve diğer insanların örgütü algılayış biçimidir. Daha açık bir tanımla kurumsal itibar, örgütün yönetim kapasitesi, stratejileri, finansal durumu, sosyal ve toplumsal sorumluluklar, uzun dönem yatırımlarının değeri, rekabetteki etikliği, gelişme düzeyi, çalışanın kalitesi, nitelikli çalışana çekme becerisi gibi konularda insanlar tarafından nasıl algılandığını belirlemektedir ve bu kriterlerle ölçülmektedir.”¹⁷¹

Kurumsal itibarın güçlü olması, yetenekli çalışanları etkilemekte ve o örgütün çalışana olabilmek adına teşvik etmektedir. Yüksek itibar sahibi olduğuna inandığı bir örgütte çalışan yetenekli insanlar, örgütün başarısı için daha samimi çalışmakta ve örgüt itibarının daha da gelişmesi için çaba göstermektedirler. Diğer yandan yetenekli ve eğitilmiş çalışanların genellikle itibarı yüksek olan örgütlerde çalışmak istemeleri, bu örgütün eğitim ve geliştirme masraflarının da azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca iyi bir itibara sahip olan örgütler, nitelikli çalışanların kendilerini tercih etmeleri nedeniyle, çalışan arama konusunda da daha az vakit ve kaynak harcamak gibi bir avantaj sağlamaktadır.¹⁷²

Örgütlerin yetenekli çalışanları kendilerine çekebilmeleri ve bağlı kalmalarını sağlayan en önemli etkenlerden biri de kazanan çalışan olmalarıdır. BMW, Coca-Cola, Procter and Gamble, Microsoft gibi büyük örgütler, güçlü marka ve ürünlere sahip olmaları ve Unilever, McKinsey, Hewlet-Packard gibi örgütler ise eğitim ve geliştirme alanlarındaki iyi şöhretleri nedeniyle, alanında en iyi olan çalışanları kendilerine çekebilmekte ve onların da kazanmasını sağlayabilmektedirler. Shell ise çalışanlarına

¹⁷¹ Nilüfer Yörük Karakılıç, *Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri*, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 7, Sayı 2, 2005, s.182.

¹⁷² Bünyamin Akdemir, “Yetenek Yönetimi” Akdemir, B. (Eds.), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar*, a.g.e., s.17.

uluslararası alanlarda kariyer tecrübesi edinme imkânı sunarak, onları örgütlerinde tutabilmektedir.¹⁷³

2.6.1.2. Yüksek Performansa Dayalı Kurum Kültürü Oluşturma

Kurum kültürü; “örgüt bünyesinde ve örgüt dışında insanlar arasında gerçekleşen, iletişim ve etkileşimle şekillenen ortak algılama ve inançlar bütünü” olarak tanımlanmaktadır. Oluşan bu ortak algı ve inançlar, daha sonra sorunların çözülme yöntemleri, işlerin yapılma tarzları ve iletişim kurma biçimleri konularında, insanların davranışlarını etkileyebildiği gibi, aynı zamanda kendisi de bunlardan etkilenebilmektedir. Kurum kültürünün güçlü bir şekilde oluşturulmasının performansı yükseltme nedenleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.¹⁷⁴

- Kurum kültürü, kurumsal değerlerin ve normların bütün çalışanlar tarafından içselleştirmesine yol açmakta ve bu da örgüt içinde sosyal kontrolü kolaylaştırmaktadır. Çünkü ortak davranış kalıpları çalışanlarca kabul gördüğü zaman, bu kalıpların dışındaki olumsuz davranışlar kolayca tespit edilmekte ve hızlı bir şekilde düzeltilebilmesine imkân sağlamaktadır,
- Güçlü kültürel değerler, çalışanların aynı hedeflere odaklanmasını daha da mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla, hedef ve hedefe ulaşma yollara açık ve net olduğu zaman, çalışanlar beklenmedik gelişmelere nasıl tepki vereceklerini daha iyi bilirler,
- Kurum kültürünün güçlü yapılandığı örgütlerde, çalışanlar davranışlarını kendi özgür iradeleriyle belirlediklerini düşünmekte ve bu nedenle de motivasyonlarını ve performanslarını daha yüksek tutabilmektedirler.

Görüldüğü üzere, kurumsal yapının örgütsel performansı yükseltmede olumlu etkilere sahip olduğu açıkça ortaya konmuş durumdadır. Kurumsal kültürünü böylesine yüksek performansla çalışmaya bütünleştirmeyi başarabilmiş ve bu algıyı olumlu olarak verebilmiş örgütler, yetenekli çalışanlar açısından çalışılması cazip olan örgütler olacaktır. Çünkü yetenekleri iyi olan ve bu yeteneklerini geliştirerek üstün

¹⁷³ Doğan vd., *İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi* a.g.e., s.153.

¹⁷⁴ Bünyamin Akdemir, “Yetenek Yönetimi” Akdemir, B. (Eds.), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar*, a.g.e., s.17-18.

nitelik kazanmak çalışan, mutlaka ki yüksek performansla çalışmak isteyecek ve bu performanslarını da ancak kendileri gibi yüksek performansla çalışan kişilerin istihdam edildiği örgütlerde uygulayabileceklerdir.¹⁷⁵

2.6.1.3. İç Marka İmajı Oluşturma

Marka kelimesi Türk Patent Enstitüsü tarafından, “bir örgütün mal ya da hizmetlerini bir başka örgütün mal ya da hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla; sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, ürünlerin biçimi ve ambalajlarının çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretlerdir.” şeklinde tanımlanmaktadır. Ancak, marka ile ilgili yapılan bu tanımlama onun daha çok pazarlama alanındaki ve hedef müşteri kitlesi üzerindeki amacını açıklamaktadır. Yetenek yönetimi anlamında bahsedilen iç marka ise, çalışanlar üzerinde bir imaj oluşturabilecek marka algısına sahip olmak ve bu algı üzerinden yetenekli çalışanları örgüte çekebilmek gibi bir işlevi yerine getirmektedir.¹⁷⁶

Bu anlamda iç marka yaratma işveren markası ve çalışan markası olarak iki şekilde incelenebilir;

İşveren Markası; potansiyel çalışanlar için örgütün marka imajının oluşturulmasıdır. Bu imaj örgütün bir örgüt ya da hizmet sağlayıcı olarak ve bir işveren olarak itibarından etkilenecektir.¹⁷⁷

Çalışan Markası; basit bir ifadeyle markayı çalışanların taşımasıdır ve çalışan markası yaratmanın bazı avantajları bulunmaktadır. Bunlar;¹⁷⁸

- Örgütün vizyonu, misyonu, kültür ve değerleri çalışanlar tarafından benimsenir,
- Örgüt içi iletişimi etkin hale getirir,

¹⁷⁵ Bünyamin Akdemir, “Yetenek Yönetimi” Akdemir, B. (Eds.), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar*, a.g.e., s.18.

¹⁷⁶ Bünyamin Akdemir, “Yetenek Yönetimi” Akdemir, B. (Eds.), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar*, a.g.e., s.18.

¹⁷⁷ Armstrong, a.g.e., s.177-178.

¹⁷⁸ Atlı, a.g.e., s.109-110.

- Çalışanların örgütlerinin elçileri haline gelmeleri sağlanır,
- Çalışanların örgütlerini iş hedeflerine ulaştırmalarındaki inanç ve katılımları artar,
- Krizlerin minimum hasarla atlatılmasında güçlü ve sürekli bir iç iletişimin rolü çok büyüktür,
- Çalışanların, örgütlerini elçilik boyutunda temsil etmeleri ve en önemli itibar ölçülerinden biridir,
- Çalışan markası örgüt içi verimliliğin artırılmasında etkili rol oynar.

Görüldüğü üzere yetenekli çalışanı bulma ve örgüte çekmede yaşanan zorluklar, yönetim bilimleri alanında da örgüte dair yeni kavramların oluşmasına neden olmuştur. Örgütlerde kültür, iş çevresi, çalışan bağlılığı, kurumsal itibar ve kurum kimliği gibi birçok kavrama bağlı olarak örgütler kendi yönetim yapılarını ve süreçlerini düzenleme, ayırt edici örgütsel yeteneklerini yaratma zorunluluğu ile karşı karşıya kalmıştır. İyi örgütleri gerçek anlamda büyük yapan, yaptıkları işten ve çalıştıkları ortamdaki heyecan duyan doğru çalışanları cezbetme ve onları elde tutma yetenekleridir. Yetenek savaşlarında, çalışan tercihleri ve özellikleri büyük önem taşımaktadır.¹⁷⁹

2.6.2. Yetenekli Çalışanların Seçilmesi ve Yerleştirilmesi

Yetenek yönetimine girdi sağlayan en önemli adım; seçme ve yerleştirme adımdır. Doğru seçme, yerleştirme sistem ve araçlarıyla; yüksek potansiyel sahibi, gelecek vadeden, yaratıcı, yenilikçi, katma değer yaratacak çalışanları örgüte çekebilmek, bunlar arasından en yetenekli olanları seçebilmek ve onları doğru yerlerde görevlendirmek sürecin başarısı için vazgeçilmez ön koşuldur.¹⁸⁰

Yeteneği seçme adımında örgütler öncelikli olarak iç kaynaklara, bazı örgütler dış kaynaklara, bazıları ise her iki kaynağa da eşit imkân vererek hareket etmektedir. Günümüzde kilit pozisyonlar için yeteneklerin işe alımında dış kaynaklara

¹⁷⁹ Akar, a.g.e., s.85-86.

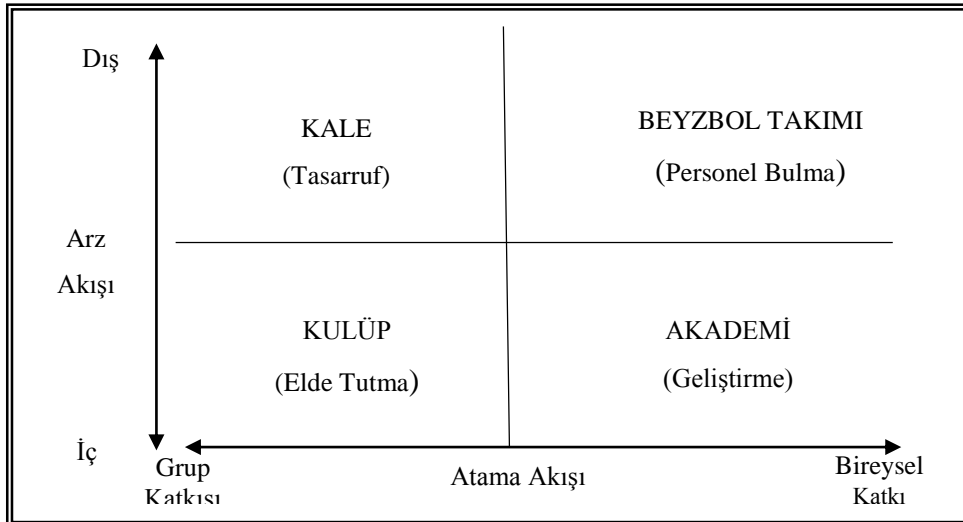
¹⁸⁰ Nilsen Altıntaş, *Yetenek Yönetimi Nedir?*, <http://www.ortakpayda.com/articles.php?ID=393>, (Erişim Tarihi: 18.02.2018).

başvurulduğunda geleneksel olarak bildiğimiz gazete ilanı, kariyer siteleri, kariyer fuarları gibi iletişim kanalları etkili bir yol olmaktan çıkmıştır. Yetenekli çalışanlara ulaşmanın yeni yolları artık kongre, seminer, sektörle ilgili toplantılar, yetenekli çalışanların vereceği referanslar gibi yeni iletişim kanallarına doğru gitmektedir.¹⁸¹ Örgütler yetenekli çalışanları kendi içinden seçerken veya dışarıdan temin yoluna giderken bazı yöntem ve yaklaşımları kullanmaktadırlar. Bu yöntem ve yaklaşımlar şu şekildedir;

2.6.2.1. Kariyer Sistem Tipolojisi

En bilinen stratejik işe alma yaklaşımı Sonnenfeld ve Peiperl tarafından geliştirilen kariyer sistem tipolojisidir. Bu yaklaşıma göre örgütler işe alma faaliyeti konusunda iki boyutlu kariyer sistemleri geliştirirler; Birinci boyut, işe almanın ilk aşaması olan başvuru açısından örgütün iç ve dış işgücü piyasasına olan açıklığını ifade eden arz akışı boyutudur. Bu boyut çalışma güvenliği, uzun süreli istihdam gibi kavramlarla ilişkilidir. İkinci boyut ise görevler ve karşılığında verilecek olan ödülleri ifade eden atama ve terfi akışıdır. Bu boyut ise kariyer imkânları ve bireysel ölçütleri ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle birinci boyut adayların örgüte doğru hareketinin yönünü, ikinci boyut ise çalışanların örgüt içindeki hareketinin yönünü ifade etmektedir.¹⁸² Bu durum aşağıda yer alan şekilde gösterilmektedir;

Tablo 3: Kariyer Sistem Tipolojisi



Kaynak; Erdemir, a.g.e., s.33.

¹⁸¹ Atlı, a.g.e., s.113.

¹⁸² Erkan Erdemir, *Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye'deki Yansımaları*, 5. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 2006, s.33.

Bu yaklaşıma göre beysbol takımları, bireysel performansın önemli olduğu, işe almada dışa açık, reklamcılık, halkla ilişkiler, danışmanlık, avukatlık, yazılım geliştirme gibi sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerdir. Bunun tersine akademiler daha durağan, dışa kapalı, daha çok çalışanlarının yeteneklerini geliştirmeye, bağlılıklarını arttırmaya çalışan, yine bireysel katkıyı önemseyen, çalışanlarına adil davranan ve değer sunmaya çalışan, otomobil, ilaç, elektronik eşya ve ofis ürünleri sektöründe faaliyet gösteren örgütlerdir. Kulüp türündeki örgütler, çalışan alımında iç kaynaklara öncelik veren, işe almada grupsal faktörleri göz önünde bulunduran, çalışanların neredeyse emekli olarak işten ayrıldıkları, bankalar, müzeler, kamu kurumları, ordu, havayolu şirketleri gibi örgütlerdir. Son örgüt türü olan kaleler, sadece ayakta kalmayı önemseyen, çalışanların önemli olmadığı, sadece yapılan işin önemli olduğu, maliyetlerin düşük tutulduğu oteller, basımevleri, perakendecilik, tekstil gibi alanlarda faaliyet gösteren örgütlerdir.¹⁸³ Görüldüğü üzere kariyer sistem tipolojisi işe alma faaliyetinin bütün aşamaları ile ilgili ayrıntılı açıklamalar sunmaktadır.

2.6.2.2. Yetenek Havuzu Yaklaşımı

Yetenek havuzu, örgüt içindeki farklı pozisyonlar için duyulan yetenek ihtiyaçlarını hemen karşılamak; gelecekte oluşabilecek yetenek ihtiyaçlarını ise, bugünden yetiştirmek ya da hazırlamak amacıyla oluşturulan sistemli bir yapıyı ifade etmektedir. Bu yöntem, örgütte oluşan pozisyon açığını doldurmak amacıyla uygulanan klasik insan kaynağı seçme ve yerleştirme adımlarından farklı olarak; bir yetenek avcılığı şeklinde, kritik pozisyonlara nitelikli insan kaynağının yerleştirilmesine ve bu süreci devamlı olarak örgüte odaklanmaktadır.¹⁸⁴

Yetenek havuzu yaklaşımında öncelikli amaç potansiyeli yüksek çalışanların donanımlarını geliştirerek örgüt içi verimliliği ve etkinliği artırmaktır. İkinci amaç ise yetenek havuzu içinde olup, örgüt içindeki performansları ile istenilen düzeyi sağlayan çalışanlar geleceğe yönelik ihtiyaç duyulan üst düzey kadroların temelini oluştururlar.

¹⁸³ Erdemir, a.g.e., s.33-34.

¹⁸⁴ Bünyamin Akdemir, "Yetenek Yönetimi" Akdemir, B. (Eds.), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar*, a.g.e., s.20.

Bu sürecin sonunda örgütler, geleceklerini emanet edecekleri üst düzey yöneticileri, maliyeti yüksek ve uzun bir eğitim sonunda yetiştirmektedirler.¹⁸⁵

Hızla büyüyen ve teknolojik değişikliklerin çok olduğu örgütler dışında, yetenek havuzlarının mümkün olduğunca örgüt içerisinde oluşturulmasını yarar sağlamaktadır. Yeni açılan ya da boş olan pozisyonların örgüt içerisinde doldurulması, çalışanların moralini, örgüte olan güvenini ve bağlılığını artırmaktadır. Ayrıca örgüt dışındaki adaylar arasında gerçekleştirilen seçme ve yerleştirme faaliyetlerine göre, içeriden yetenek istihdam edilmesi, örgütlere daha az maliyet getirmekte ve maaş düzeylerinin kontrolünde de kolaylık sağlamaktadır.¹⁸⁶

2.6.2.3. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları

Değerlendirme merkezi uygulaması kişinin mevcut ve potansiyel yetkinlikleri hakkında kapsamlı ve tarafsız bilgi edinilmesi amacıyla birden fazla ve farklı değerlendirme tekniğinin kullanılmasını kapsamaktadır. Değerlendirme merkezi uygulamasında adayların gelecekteki potansiyel performansları ölçülür. Bu amaçla işin gerçek hayattaki durumlarını kapsayacak olan benzetim yöntemiyle, topluluk içindeki davranışları, gruba verilen amaca ulaşmak için diğer grup üyeleri ile ne kadar koordineli çalıştığı, farklı fikirleri ve eleştirileri nasıl ele aldığı ve grup içinde üstlendiği rolleri gözlemlenir.¹⁸⁷ Değerleme merkezi uygulamalarında kullanılan yöntemler ve araçlar aşağıdaki gibidir;¹⁸⁸

İş vakası çözülmesi; vaka çalışmasında iş üzerine karşılaşılan bir sorun verilmekte, katılımcıdan konu ile ilgili görüşleri ve çözüm önerileri istenmektedir. Yazılı veya sözlü olarak uygulanabilen sistemde, görüş ve öneriler rapor halinde ve genellikle sözlü bir sunuşla istenmektedir.

İş planı/ proje veya vaka analiz sonuçlarının sunulması; iş planı, proje veya vaka analiz sonuçlarının sunumu söz konusudur. Sunumun sözlü olarak yapılması beklenmektedir.

¹⁸⁵ Altınöz, *Yetenek Yönetimi*, a.g.e., s.101.

¹⁸⁶ Doğan vd., *İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi* a.g.e., s.154.

¹⁸⁷ Atlı, a.g.e., s.117.

¹⁸⁸ Altınöz, *Yetenek Yönetimi*, a.g.e., s.98-99.

İş oyunları-grup çalışması; adayların takım olarak çalışıp, sonuç üretmelerine yönelik olarak tasarlanmıştır. Bir gruba belli bir süre içerisinde çözmeleri için bir problem veya vaka verilir. Katılımcılardan önce bireysel olarak hazırlanmaları, daha sonra kendi aralarında söz konusu problem üzerinde tartışmaları ve grup olarak bir rapor hazırlayarak sunmaları istenir.

Kişilik envanterleri, yetenek testleri; ilgili kişilere yönelik kişilik envanterleri ve yetenek testleri uygulanır.

Hedefe yönelik mülakat; söz konusu pozisyon için tasarlanmış, davranış ve yetkinliği ölçen boyutta yapılandırılmış mülakat uygulanır.

360 derece performans değerlendirme yöntemi; kişinin örgüt içinde birlikte çalıştığı, ilgili bölüm çalışanı, yöneticileri ve astlarından belli yetkinlikleri ölçümleyen bir değerlendirme raporu alınır.

Role play/ simülasyon; katılımcılara belli bir görev verilerek canlandırma yapmaları istenir. Katılımcının, müşteri, çalışan, iş arkadaşı rolünü üstlenmiş bir kişiyle, ortaya çıkması olası bir problemin çözümüne yönelik davranış göstermesi beklenir.

Yetenek yönetimi uygulamalarının dünyadaki örneklerine bakıldığında değerlendirme merkezinin seçim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesinde tarafsız, çoklu bilgiye ve kaynağa dayanması ve detaylı geribildirim nedeniyle en çok kullanılan araçlardan biri olduğu görülmektedir. Değerlendirme merkezinin konusunda uzman ve deneyimli kişilerce gerçekleştirilmesi sürecin etkili olması açısından önemlidir.¹⁸⁹

2.7. Yetenek Yönetiminin Örgütler Açısından Önemi ve Yararları

Bir örgütün rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi genel anlamda rakiplerinden daha fazla ekonomik değer üretmesi ile mümkün olabilir. Ancak, rekabet üstünlüğü sağlamak yeterli değildir; örgütün varlığını koruyabilmesi ve büyüebilmesi için, aynı zamanda sürdürülebilir olması gerekir. Sürdürülebilir olmanın temel unsurları, üretilen

¹⁸⁹ Özcan Yeniçeri, Dicle Çayan, "Örgütlenmede Yetenek Yönetimi", Yeniçeri, Ö. vd. (Eds.), *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*, a.g.e., s.125.

değerin özgünlüğü, taklit veya kopya edilemez oluşudur. Bunu sağlayacak olan ise, farklı nitelik ve yeteneğe sahip çalışanların yenilikçi ve yaratıcı projeler üretebilme kapasitesidir.¹⁹⁰ Nitekim örgütlerde artık en yüksek yatırımı, örgütlerin insan sermayesi, müşteri sermayesi ve ilişki sermayesinden oluşan ve entelektüel sermaye olarak adlandırılan bilgi alt yapılarına yapmaktadır. Entelektüel sermaye unsurlarından olan insan sermayesi çalışanın yetenek, bilgi ve deneyimlerinden oluşur.¹⁹¹

Etkili bir yetenek yönetimi örgütler için iki açıdan önemlidir; Birincisi; örgütlerin gerekli yeteneği elde etme ve tutma konusunda başarılı olmasını sağlar. İkincisi; yetenekli ve üstün nitelikli çalışanların örgütlere bağlılıkları artar. Bu iki hususun sağlanması bile, giderek daha da karmaşıklaşan ve dinamikleşen rekabet şartlarında örgütlerin mevcut pozisyonlarını korumaları ve hatta daha yüksek performans göstermelerinde büyük ölçüde etkili olabilir. Bu nedenlerle yetenek yönetiminin, örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlama ve varlıklarını sürdürebilmelerinde dikkate alınması gereken en önemli yönetim araçlarından biri olduğu söylenebilir.¹⁹² Yetenek yönetiminin önemine işaret eden bir diğer gösterge ise, internette yapılan araştırmaların sayısıdır. Ünlü bir internet araştırma sitesinde *talent management hr* cümlesi ile araştırma yapıldığında 2004 yılı sonunda 2.700.000 olarak gözükken sayı, 2015 yılı Mayıs ayında 49 saniyede 21.300.000'e ulaşmıştır.¹⁹³

Yetenek yönetimi uygulamaları, sonuçlarının denetlenmesi nedeniyle potansiyeli olan çalışanların tespiti, kariyer planlaması ve gelişimi için bir temel oluşturur. Yetenekli çalışanların gelecekte gerçekleştirmeleri gerekebilecek olan daha zor işleri yapmaları için gerekli eğitimi almalarını sağlar. Yetenek denetlemeleri ayrıca, ayrılan yetenekli çalışanların yaratacağı olası tehlikelere işaret etmek ve onları elde tutmak için neyin yapılması gerektiğini göstermek içinde kullanılabilir.¹⁹⁴ Bu sayılanlar dışında yetenek yönetiminin örgütlere sağladığı faydalar ise şu şekilde sıralanabilir;¹⁹⁵

¹⁹⁰ Alayoğlu, a.g.e., s.77.

¹⁹¹ Atlı, a.g.e., s.59.

¹⁹² Alayoğlu, a.g.e., s.77-78.

¹⁹³ Tamer Keçecioğlu, *Yetenek Yönetimi Felsefesine Farklı Lenslerle Bakabilmek Üzerine Araştırmalar*, İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 2017, s.1.

¹⁹⁴ Şahin, a.g.e., s.363.

¹⁹⁵ Atlı, a.g.e., s.60.

- Üst düzey karlılık,
- Rakiplere karşı rekabet avantajı,
- Sektörün en iyileriyle çalışma imkânı,
- Çalışanların motivasyonunda ve işe bağlılığında artış,
- Daha yaratıcı çalışanlar,
- Çalışanların performansında artış,
- Potansiyeli yüksek olan çalışanlar konusunda şeffaflık,
- Kilit pozisyonların yedekleri konusunda şeffaflık,
- Örgüt içi terfilerde daha yüksek bir oran ve buna bağlı çalışan memnuniyeti,
- Geleceğin liderlerinin erken tanınması,
- Stratejik pozisyonların yedeklemesi yapılarak pozisyon boşalması durumunda belirsizliğin ortadan kalkması,
- Üst görevlere çıkacak çalışanların başarı oranlarında artış,
- İşten ayrılmaların azalması,
- Yeterince yetenekli olmayan çalışanların da yetenekli çalışanlardan ilham alması nedeniyle performans artışı,
- Örgüt dışındaki yetenekli çalışanlar için de bir cazibe merkezi haline gelmek,
- Çalışanlara iç müşteri bilinciyle müşteri odaklı yaklaşım.

Sayılan tüm bu faydalar çalışana yetenek temelli bir bakış açısı ile yaklaşmanın önemini ortaya koymaktadır. Bu bakış açısı yetenek yönetimi sisteminin ilk adımı olacaktır.¹⁹⁶

¹⁹⁶ Atlı, a.g.e., s.60.

2.8. Yetenek Yönetiminin Önünde Bulunan Engeller

Yetenek yönetiminin uygulama sürecinde etkisini azaltacak ve beklenen sonuçları kısmen veya tamamen etkileyecek, kişilerden ya da örgütlerden kaynaklanan bir takım faktörler söz konusu olmaktadır. Bu faktörlerin neler olabileceği ile ilgili olarak The McKinsey tarafından Asya, Avrupa, Afrika ve Amerika’da faaliyet gösteren 29 çok uluslu örgütte görevli 50 CEO, iş birimi lideri ve insan kaynakları profesyonelleri ile yapılan birebir mülakatlara dayalı bir araştırma sonucuna göre yetenek yönetiminin önünde bulunan engeller şu şekilde sıralanmaktadır;¹⁹⁷

- Üst düzey yönetimin yetenek yönetimine yeterince zaman ayıramaması,
- Orta düzey yönetimin çalışanların geliştirilmesine karşı olumsuz bir tavır içerisinde olmaları,
- Örgüt içi iletişim ve işbirliğinin yeterince teşvik edilmemesi,
- Orta düzey yöneticilerin çalışanlarını performanslarına göre sınıflandırmak istememesi,
- Üst yönetimin örgüt stratejileri ile yetenek yönetimini ilişkilendirememesi,
- Orta düzey yöneticilerin süreklilik arz eden düşük performans alanlarını belirlemedeki yetersizliği,
- Yedekleme veya kaynak planlama süreçlerinin kişilerle görevleri eşleştirmedeki yetersizliği,
- Üst düzey yönetimin en önemli görevlerle ilgili ortak bir bakış açısının olmaması.

Bu bilgiler doğrultusunda yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde uygulamasının önünde bulunan en önemli engeller arasında, üst düzey yönetimin konuya yaklaşımı ile orta düzey yöneticilerin davranışı ve çalışma ortamının uygun olmaması gibi konuların öne çıktığı gözükmektedir. Ancak, bu faktörlerin organizasyon üzerindeki

¹⁹⁷ Alayoğlu, a.g.e., s.88.

etkisinin ve önem derecesinin örgütten örgüte farklılık gösterebileceği göz ardı edilmemelidir.¹⁹⁸

Yetenek yönetimi sürecinin hayata başarılı bir şekilde geçirilebilmesi ve yetenek yönetiminin önünde bulunan engellerin kaldırılabilmesi için örgütlerin dikkat etmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Bu konulardan önemli olanlar aşağıda yer almaktadır;¹⁹⁹

- Yetenek yönetimini üst yönetim, tüm örgütü ilgilendiren bir uygulama olarak görmeli ve gereken zamanı ayırmalıdır,
- Yetenek yönetiminin hayata geçirilmesinde en büyük sorumluluk bölüm yöneticilerine düşmektedir. Bu nedenle sürecin başından itibaren bölüm yöneticilerinin katılımı ve desteği sağlanmalıdır,
- Yetenekler ve stratejiler arasında güçlü bir ilişki kurulmalıdır,
- Tüm insan kaynakları fonksiyonları (işe alım, performans, kariyer, ücret, eğitim vb.) yetenek yönetimine hizmet edecek şekilde kurgulanmalı ve birbiri ile tutarlı bir şekilde işlemelidir,
- Bölümler arası işbirliği teşvik edilmeli ve bölüm yöneticileri kendi bölümünden yeteneklerin yetişmesi ve başka bölümlere gitmesini bir başarı olarak saymalıdır,
- İdeal profil tanımı, tüm insan kaynakları uygulamalarına temel teşkil etmelidir,
- Terfi durumunda, sadece kişinin bireysel özelliklerine göre karar verilmemeli, adayın katılacağı ekibin ihtiyaç ve özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır.

Uygun kişiyi işe almak, örgüt içinde yer alan uygun olmayan bir çalışanı geliştirmeye çalışmaktan çok daha anlamlıdır. Her özellik geliştirilebilir olmadığından bir çalışanı geliştirmek, doğru kişiyi işe almaktan çok daha zahmetli ve maliyetli

¹⁹⁸ Alayoğlu, a.g.e., s.89.

¹⁹⁹ Çırpan vd., a.g.e., s.114-115.

olacaktır. Doğru işe alım uygulamaları, örgüt içinde yer alan yeteneklerin yönetimini kolaylaştıracak ve kurgulanan yetenek yönetimi sisteminin başarısının artmasına neden olacaktır.²⁰⁰



²⁰⁰ Çırpan vd., a.g.e., s.115.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE ALIM SÜRECİNDE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMASININ ETKİSİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, modeli, kapsamı ve sınırlılıkları, yöntemi, araştırmalardan elde edilen veriler ve bu verilerin değerlendirilmesi ile sonuç kısmı ele alınmıştır. Araştırma kapsamında son yıllarda önemi giderek artan yetenek yönetimi uygulamasının, işe alım sürecine etkisi ile elde edilen hipotezler doğrultusunda çalışan performansı üzerindeki etkisi, yetenek yönetimi uygulamasının başka yetenekleri örgüte çekmesi ve örgütlerin geleceğin yöneticilerini/liderlerini yetiştirmesine katkısının olup olmadığı araştırılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; işe alım sürecinde yetenek yönetimi uygulamasının etkisini ortaya koymaktır. Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler şu şekildedir;

H₁: Yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların performansı üzerinde olumlu etkisi vardır,

H₂: Yetenek yönetimi uygulamalarının başka yetenekleri örgüte çekmesinde olumlu etkisi vardır,

H₃: Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütün geleceğin yöneticilerini/liderlerini yetiştirmesinde olumlu etkisi vardır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Finans piyasası içerisinde bankacılık sektörünün önemli bir yeri bulunmaktadır. Bankalar, kar amaçlı faaliyet gösteren ticari kuruluşlardır ve bankacılık sektöründe yaşanan olumlu ya da olumsuz gelişmeler ülke ekonomilerini doğrudan etkileyebilmekte, aynı şekilde bankacılık sektörü ekonomik gelişmelerden de çok çabuk etkilenebilmektedir.

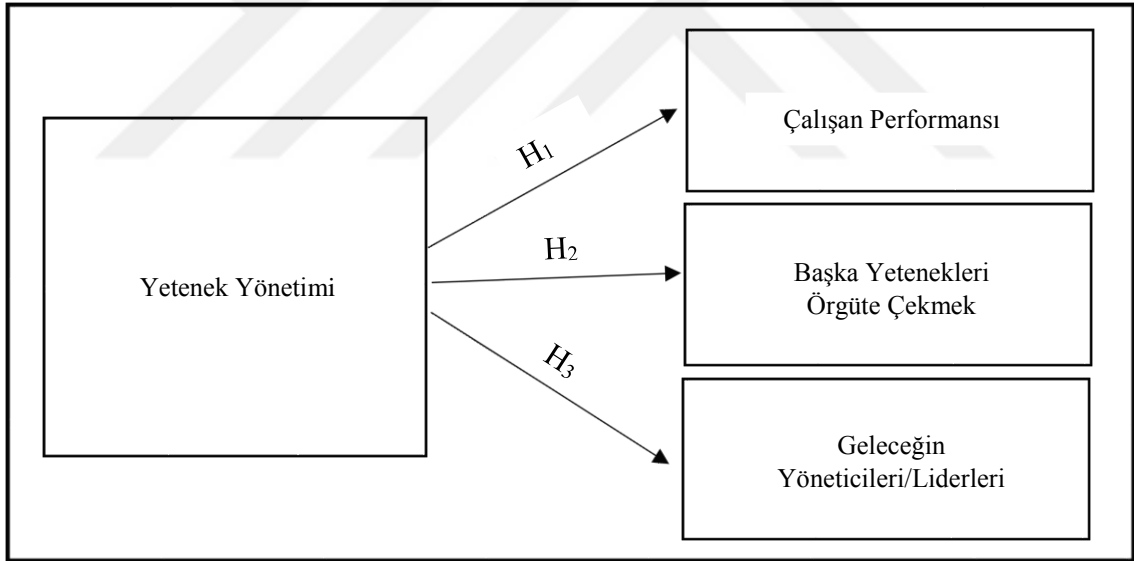
Bankacılık sektörü hizmet yoğun sektörlerden biridir ve bu sektörde çalışanların yetenekleri oldukça önem arz etmektedir. Bunun farkına varan örgütler

insan kaynağına yatırım yapmaktadırlar. Özellikle yüksek performansı ve yüksek potansiyeli ile sıradan bir çalışandan öne çıkan yetenekli çalışanların örgütte uzun bir süre istihdamının sağlanması hedeflenmektedir. Bu nedenle yetenekli çalışanları örgüte çekmek, onları uygun bir göreve yerleştirmek, bağlılık duygusu, potansiyeli ve performansı yüksek çalışanları istihdam etmek ve sürekliliğini sağlamak önemli bir yönetim becerisi oluşturmaktadır.

Bu kapsamda; tez çalışmasında Türkiye’de faaliyet gösteren toplam 8 mevduat bankasının yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında bankacılık sektörünün günümüzde yetenek yönetimi konusundaki uygulamaları incelenmiştir. Araştırma bu açıdan önem arz etmektedir.

3.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli elde edilen hipotezler doğrultusunda aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Türkiye Bankalar Birliğinin 2017 yılının Eylül ayında yayımlanmış olduğu rapora göre Türkiye’de mevduat, katılım, kalkınma ve yatırım bankaları ile birlikte toplamda 51 banka faaliyet göstermektedir. Bu bankalardan 33 tanesi mevduat

bankası, 13 tanesi kalkınma ve yatırım bankası, 5 tanesi ise katılım bankasıdır.²⁰¹ Toplam 51 bankanın 33 tanesi ile mail, telefon ve bankaların kendi internet siteleri üzerinde yer alan iletişim formu doldurularak iletişime geçilmiş ve 8 banka tarafından olumlu yanıt alınmıştır. Kalan 18 banka ise, az sayıda şubesi olan bankalar olduğundan araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

Bu araştırma;

- 2018 yılı itibariyle Türkiye’de bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 2 büyük ölçekli (Bir ve İki), 1 orta ölçekli (Üç), ve 5 küçük ölçekli (Dört, Beş, Altı, Yedi ve Sekiz) toplam 8 mevduat bankası ile,
- 8 mevduat bankasının insan kaynakları bölümünde görev alan (Direktör, Müdür, Müdür Yardımcısı ve Yönetici) toplamda 10 insan kaynakları yöneticisinin görüşleri ile sınırlıdır. Görüşülen kişilerin tamamı bankaların yönetim kademesinde yer almakla birlikte yöneticilik pozisyonları değişiklik gösterebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, her bankanın kendi yapılanmasına bağlı olarak unvanlar farklılık göstermektedir.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat tekniği kullanılmıştır. Çalışmada Türkiye’de 2018 yılı itibariyle bankacılık sektöründe faaliyet göstermekte olan toplam 8 mevduat bankasının insan kaynaklarında görevli yöneticileri ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. 7 bankanın yöneticisi ile mülakatlar yüz yüze, 1 banka yöneticisi ile mülakat telefonda gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler yaklaşık 1 ay sürmüş, toplamda 10 insan kaynakları yöneticisi ile görüşülmüştür. İnsan kaynakları yöneticilerinin görüşmecilerine toplamda 11 açık uçlu soru sorulmuş ve görüşmenin gidişatına göre ek sorular yöneltilmiştir. Ek-1’de insan kaynakları yöneticilerine sorulan sorular verilmiştir.

En uzun görüşme 1 saat 30 dakika, en kısa görüşme ise 25 dakika olarak gerçekleşmiştir. Görüşmeler, araştırmacı ve görüşmeciler arasında geçmiş, insan kaynakları yöneticilerinin verdiği cevaplar, araştırmacı tarafından eş zamanlı not

²⁰¹ Türkiye Bankalar Birliği, https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/850/Banka_Calisan_ve_Sube_Sayilari-infografikli_ozet_rapor.pdf, (Erişim Tarihi: 28.04.2018).

alınması şeklinde tamamlanmıştır. Etik kurallar nedeniyle görüşülen banka isimleri ve insan kaynakları yöneticilerinin isimleri saklı tutulmuş, görüşülen banka isimleri numaralandırılarak ifade edilmiştir.

Sorulan sorulara karşı elde edilen bilgiler doğrultusunda bankalar tarafından uygulanan yetenek yönetimi uygulamaları karşılaştırılmış, ortak ve farklı yönler ortaya konulmuştur.

3.6. Araştırmalardan Elde Edilen Veriler ve Değerlendirmeler

Görüşülen 8 bankanın insan kaynakları yöneticilerinden elde edilen verilerin değerlendirilmesi amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden biri olan içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Yetenek Yönetimi uygulamalarıyla ilgili olarak toplam 8 bankanın insan kaynakları yöneticilerinden elde edilen bilgilerin sonuçlarına göre;

3.6.1. Araştırmaya Konu Olan Bankaların Yetenek Yönetimi Uygulama Düzeyi

Görüşülen 8 bankanın yetenek yönetimi uygulamalarının düzeyini analiz etmek için yetenek yönetimi uygulama düzeyi görüşmecilere sorulmuş, elde edilen veriler aşağıda analiz edilmiştir;

Bir numaralı banka; belirli unvanlar için yeni işe alımlar ile geleceğin yöneticilerini yetiştirmek adına banka içinde yer alan mevcut kadroları için yetenek yönetiminin uygulanmakta olduğunu belirtmiştir.

İki numaralı banka; şube ve bölge kadroları için ayrı, genel müdürlük kadroları için ayrı olmak üzere farklı yetenek yönetimi uygulamalarının olduğunu ifade etmiştir. Bu yetenek programları ile amaçlarının bankalarının yöneticilerini desteklemek ve geliştirmek olduğu vurgulanmıştır.

Üç numaralı banka; genel müdürlük management trainee (yönetici adayı) kadroları, şube satış kadroları ve teftiş kurulu kadroları için yapılan yeni işe alımlar ile geleceğin yöneticilerini yetiştirmek adına banka içinde yer alan şube işlem yetkilisi kadroları hariç tüm kadrolarda yetenek yönetiminin uygulanmakta olduğunu beyan etmiştir.

Dört numaralı banka; management trainee (yönetici adayı) kadroları için yeni mezun alımlarında ve geleceğin şube müdürlerini yetiştirmek için şu an sadece şube kadrolarında uygulandığı, genel müdürlük kadroları için henüz yetenek yönetimi uygulamalarının olmadığını ifade etmiştir.

Beş numaralı banka; şu an sadece gelecekteki şube yöneticilerini yetiştirmek adına şube kadrolarında yer alan gişe, operasyon ve bireysel satış kadroları hariç, diğer satış kadrolarında yer alan tüm çalışanlara uygulanmakta olduğunu, genel müdürlük kadrolarında da çok kısa bir zaman sonra uygulamaya başlayacaklarını söylemiştir.

Altı numaralı banka; şu an sadece gelecekteki şube yöneticilerini yetiştirmek adına şube bireysel satış kadroları için uygulanmakta olduğunu, yakın bir zaman da ise bölge ve genel müdürlük kadroları için de uygulanacağını belirtmiştir.

Yedi numaralı banka; şube satış kadroları ile genel müdürlük management trainee (yönetici adayı) kadroları için yeni mezun alımlarında ve bu unvanlarda mevcut olarak çalışmakta olan belirli kriterlere sahip çalışanlar için geleceğin yöneticilerini yetiştirmek adına yetenek yönetimi uygulandığını, diğer kadrolar için böyle bir uygulamalarının olmadığını ilerleyen zamanlarda tüm kadrolar için yetenek yönetimi uygulamayı planladıklarını ifade etmiştir.

Sekiz numaralı banka ise bankalarında yetenek yönetimi uygulamalarının olmadığını belirtmiştir. Ancak, 2 sene önce yetenek yönetimi uygulamak adına bir çalışma başlattıklarını ancak yönetsel sebeplerden kaynaklı bu uygulamayı kaldırdıklarını, kısa vade de yine benzer bir uygulamayı hayata geçirmeyi planladıklarını beyan etmiştir.

Görüşülen bankalar içerisinde yetenek yönetimi, 3 bankada belirli unvanlar için yeni işe alımlar ile banka içerisinde yer alan bazı unvanlar hariç tutularak mevcut kadrolar da, 3 banka da ise sadece geleceğin şube yöneticilerini yetiştirmek adına şube satış kadrolarında, 1 banka da ise management trainee (yönetici adayı) kadrolarında ve 1 banka da ise hiç uygulanmamaktadır. Bu durum aşağıda yer alan tabloda şu şekilde özetlenmektedir;

Tablo 4. Araştırmaya Konu Olan Bankaların Yetenek Yönetimi Uygulama Düzeyi

BANKALAR	Belirli Unvanlar İçin Yeni İşe Alım	Banka İçi Mevcut Kadrolar	Şube, Bölge Kadroları İçin Ayrı	Genel Müdürlük Kadroları İçin Ayrı	Şube Satış Kadroları	Yönetici Adayı Kadroları	Yetenek Yönetimi Uygulanmama ktadır
Bir Numaralı Banka	X	X					
İki Numaralı Banka			X	X			
Üç Numaralı Banka	X	X					
Dört Numaralı Banka					X	X	
Beş Numaralı Banka					X		
Altı Numaralı Banka					X		
Yedi Numaralı Banka	X	X			X	X	
Sekiz Numaralı Banka							X

3.6.2 Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Tanımı

Bankalara ait yetenek tanımı görüşmecilere sorulmuş ve görüşmecilerden alınan yanıtlar aşağıda yer aldığı şekilde belirtilmiştir;

Bir numaralı banka; bir işi ortalama bir çalışandan daha iyi yapan, bankalarına mevcut ve gelecekteki performansına anlamlı, ölçülebilir ve dikkate değer bir etki yaratan ve sahip oldukları potansiyel ile fark yaratan çalışanları yetenek olarak tanımlamaktadır. Performans, kısa vadeli olarak işin nasıl yapıldığıyla ilgili, potansiyelin ise geleceğe yönelik, gelecekle ilgili bir kavram olduğu ifade edilmiştir. Aslında banka açısından tüm çalışanların potansiyel bir yetenek olduğu ancak doğru

yerde, doğru zamanda, doğru yeteneği değerlendirmenin önemli olduğunu vurgulamıştır.

İki numaralı banka; bankalarında performansı ile fark yaratan, orta ve üst düzey yönetim görevlerine aday olabilecek yüksek potansiyele sahip çalışanlarını yetenek olarak tanımlamıştır.

Üç numaralı banka; performansı ve potansiyeli ile işinde fark yaratan, gelecekte kilit rollerde yer alabilecek çalışanları yetenek olarak tanımlamaktadır. Bankaları için yüksek performans ve yüksek potansiyel her iki kriterinde çok önemli olduğu, her iki kriterin de sürdürülebilir olmasının çok önemli olduğunu ifade etmiştir.

Dört ve Beş numaralı bankalar; yüksek performans sergileyen ve yüksek potansiyel sahibi çalışanlarını yetenek olarak tanımlamışlardır.

Altı numaralı banka; yüksek performans sahibi, yetkinlikleri güçlü, deneyimli ve şube yöneticisi olabilecek potansiyele sahip çalışanlarını yetenek olarak tanımlamıştır.

Yedi numaralı banka; management trainee (yönetici adayı) kadrolarında göreve başlayan ve mevcut olarak bu kadroda yer alan ve belirli kriterlere sahip (30 yaşını aşmamış, İngilizcesi olan, yüksek potansiyel sahibi) çalışanlarını yetenek olarak tanımladıklarını ifade etmiştir.

Yetenek yönetimi uygulamayan Sekiz numaralı banka ise bir yetenek tanımlarının olmadığını belirtmiştir.

Her banka için yetenek yaklaşık olarak benzer şekillerde tanımlanmış ve bir çalışanın yetenek olarak görülebilmesi için özellikle yüksek potansiyel ve yüksek performans kriterlerinin ön plana çıktığı görülmüştür. Bankaların yapmış oldukları yetenek tanımlarının literatürde yer alan yetenek ile ilgili tanımlarla örtüştüğü gözükümüştür. Bankaların yapmış oldukları yetenek tanımı aşağıda yer alan tabloda ki gibi özetlenmektedir:

Tablo 5. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Tanımı

BANKALAR	Yüksek Performans	Yüksek Potansiyel	Yetkinlik Sahibi	Deneyimli	Belirli Kadrolar	Belirli Kriterlere Sahip	Yetenek Tanımı Yok
Bir Numaralı Banka	X	X					
İki Numaralı Banka	X	X					
Üç Numaralı Banka	X	X					
Dört Numaralı Banka	X	X					
Beş Numaralı Banka	X	X					
Altı Numaralı Banka	X	X	X	X			
Yedi Numaralı Banka					X	X	
Sekiz Numaralı Banka							X

3.6.3. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Sınıfına Girmekte Olan Çalışanlar

Bankaların yetenek sınıfına dâhil ettikleri çalışan grubu görüşmecilere sorulmuş ve aşağıda yer alan yanıtlar elde edilmiştir;

Bir numaralı banka; bu aşamada yetkinlik kavramına giriş yapılması gerektiğini söylemiştir. Yetenekli çalışanlar belirlenirken ana girdilerini yetkinliklerin oluşturduğunu ifade etmiştir. Banka olarak yetenek ölçümlmelerini yetkinliklere göre yaptıklarını, bankalarında her pozisyon ve her bölüm için çalışanlarının taşıması gereken yetkinlikler bulunduğunu vurgulamıştır. Bunlar için olmazsa olmaz yetkinlikler ifadesi kullanılmış, her pozisyon ve her bölüm için değişiklik gösterdiğini

beyan etmiştir. Bu yetkinlik setinin 2009 yılında tüm birim yöneticileri ile tek tek görüşülerek yapılan çalışma sonucunda oluşturulduğu, yapılan işle ilgili, her bölümde her çalışanın olmazsa olmaz taşıması gereken yetkinliklerin ortaya çıkarıldığını belirtmiştir. Bütün görüşmeler tamamlandıktan sonra ortak bir dil oluşturularak bankalarına özel bir yetkinlik kataloğu oluşturulduğu söylenmiştir. Yetkinlik kataloğunda objektif, güvenilir, ölçüm ve değerlendirme yapabilmek adına somut kriterlerin bulunduğunu ifade edilmiştir. Bu yetkinlik setinde yer alan kriterleri üst düzeyde taşıyan çalışanların yetenek sınıfına girdiğini belirtmiştir.

İki numaralı banka; bir çalışanın yetenek sınıfına girebilmesi için şube ve bölge yetenek adayları için ayrı, genel müdürlük yetenek adayları için farklı kriterler söz konusu olduğunu ve bu kriterleri gizlilik ilkesi nedeniyle paylaşamayacaklarını beyan etmiştir.

Üç numaralı banka; bankalarında kariyer yolu açık ve belirli kriterlere sahip tüm çalışanlarının yetenek sınıfına girdiğini ifade etmiştir.

Dört numaralı banka; geleceğin şube yöneticilerini yetiştirmek adına kariyer havuzunda bulunan tüm çalışanlarının yetenek sınıfına girdiğini söylemiştir.

Beş numaralı banka; bankalarına ait uzun vade de yönetici yetiştirmeyi planladıkları, yüksek potansiyel ve yüksek performans sahibi müdür yardımcısı altı unvana sahip genç yetenekler ile daha kısa vade de yönetici yetiştirdikleri yetenek takımı olarak iki ayrı yetenek sınıflandırmalarının olduğunu belirtmiştir.

Altı numaralı banka; yetenek tanımına uyan her çalışanın yetenek sınıfına girdiğini beyan etmiştir.

Yedi numaralı banka; değerlendirme merkezi uygulaması sürecinde potansiyel sahibi olduğunu düşündükleri çalışanlarının yetenek sınıfına girdiğini ifade etmiştir.

Sekiz numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamadıkları için böyle bir sınıflandırmalarının olmadığını söylemiştir.

Her bankanın yetenek sınıflandırması farklı olup yetenek tanımı ile benzerlik taşıdığı görülmektedir. Bankalar yetenek sınıflandırması yaparken genel olarak yüksek performansı ve yüksek potansiyeli ile fark yaratan ya da fark yaratacağı düşünülen

çalışanlar ile belirli unvana sahip çalışanları göz önünde bulundurarak sınıflandırmaya gitmektedirler. Bankaların yapmış olduğu yetenek sınıflandırması aşağıda yer alan tabloda gibi gösterilebilir;

Tablo 6. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Sınıflandırması

BANKALAR	Yetkinlik	Belirli Kriterlere Sahip	Kariyer Havuzu	Genç Yetenekler ve Yetenek Takımı	Yetenek Tanımına Uyan Çalışanlar	Yetenek Sınıflandırması Bulunmamaktadır
Bir Numaralı Banka	X					
İki Numaralı Banka		X				
Üç Numaralı Banka		X				
Dört Numaralı Banka			X			
Beş Numaralı Banka				X		
Altı Numaralı Banka					X	
Yedi Numaralı Banka		X				
Sekiz Numaralı Banka						X

3.6.4. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Yönetimi Uygulamaları Kapsamında Uygulanmakta Olan İşe Alım Yöntemleri

Yetenek yönetimi uygulamaları doğrultusunda bankaların işe alım yöntemlerinin neler olduğu görüşmecilere sorulmuş ve aşağıda yer alan veriler elde edilmiştir;

Bir numaralı banka; her unvan ve her pozisyon için işe alım, süreç, kriter ve yöntemlerinin farklı olduğunu söylemiştir. Bu süreç sonunda, başarılı olup görevine

başlayan her çalışanın aslında bankaları için potansiyel bir yetenek alımı olduğunu, ancak farklılaşma sürecinin işe alındıktan sonra başladığını, dışarıdan özellikle bir yetenek almak için bir uygulamalarının olmadığını belirtmiştir.

İki numaralı banka; genel müdürlük, şube ve teftiş kurulu özelinde yaptıkları tüm yeni mezun alımlarının hepsi banka içinde potansiyel yetenek alımı olarak nitelendirildiği ifade etmiştir. Genel müdürlük için management trainee (yönetici adayı) kadro alımlarında klasik sınav yöntemlerinden farklı olarak, üç günlük bir etkinliğin de içinde yer aldığı farklı bir işe alım yöntemi kullandıklarını beyan etmiştir. Sales trainee (şube satış kadroları) ve management trainee (yönetici adayı) alımları için de ayrıca bir stajyer alım programı uygulaması kullandıklarını söylemiştir. Ayrıca tüm işe alımlarda online yöntemleri aktif olarak kullandıklarını, özellikle yeni mezun alımlarında online görüşmeler ve video kayıt yöntemlerini kullanmak, ulaşılabilirlik ve dijital olması açısından olumlu değerlendirilen bir yöntem olduğunu belirtmiştir.

Üç numaralı banka; genel müdürlük kadroları için yapılandırılmış proje yönetimi sağlayabilecek bölümler ile kurumsal şube kadroları için klasik işe alım yöntemlerinden farklı olarak yeteneği bulabilmek adına şu an on üç tane yüksek tanınırlıkta ve yabancı dil ağırlıklı olan üniversitelerin kariyer günlerine katıldıklarını ve banka olarak bu üniversitelere stant açtıklarını beyan etmiştir. Üniversitelerde düzenlenen etkinlikler sırasında farklı teknikler ve çalışmalar ile yüksek potansiyel sahibi öğrenciler belirlenmektedir. Bu etkinlik sonucunda başarılı olan 3. Sınıf öğrencileri bankalarının başka bir uygulamasına katılmaktadır. Bu uygulamaya katılmadan önce ayrıca online sözel-sayısal yetenek testi, İngilizce testi ve kişilik envanteri uygulanmaktadır. Bu uygulamalardan sonra başarılı bulunan öğrencilere bankalarında staj yapma imkânının verildiği, stajı sürecince fark yaratan ve 4. Sınıfa geçen öğrencilere yarı zamanlı çalışma olanağı, mezun olduklarında da doğrudan bankalarına management trainee (yönetici adayı) kadrosunda göreve başlama imkânının verildiği belirtilmiştir.

Dört numaralı banka; management trainee (yönetici adayı) kadroları için belirli üniversitelerin, belirli bölümlerinden mezun kişileri almakta olduklarını ve bu pozisyon için alınacak kişilerin özel bir eğitim programından geçtikten sonra göreve başladıklarını ifade etmiştir. Şube müdürlerini ise, yetenek havuzuna aldıkları çalışanlardan seçerek şube müdürlerini banka içerisinde yetiştirdiklerini söylemiştir.

Beş numaralı banka; yetenek yönetimi uygulaması kapsamında bir işe alım yöntemlerinin olmadığını beyan etmiştir.

Altı numaralı banka; işe alım yöntemlerinin yeni mezun alımlar ile deneyimli alımlar olmak üzere ikiye ayrıldığını, deneyimli alımlarda bankaları için yetkinliklerin önemli olduğu, yeni mezun alımlarında ve toplu işe alım yaptıklarında değerlendirme merkezi yöntemi uyguladıklarını ve bu program sonunda başarılı olan adayların göreve başladıklarını beyan etmiştir. Banka olarak tarım müşterilerine ağırlık verdikleri için, genellikle üniversitelerin ziraat fakültelerine gittiklerini, burada tanıtım yaptıklarını belirtmiştir. Banka olarak bu okullarda bir yarışma düzenlediklerini başarılı olan öğrencilere bankalarında staj ya da başka ödüller verildiğini ifade etmiştir.

Yedi numaralı banka; management trainee (yönetici aday) alımlarında değerlendirme merkezi uyguladıklarını belirtmiştir. Bunun dışında üniversitelerde stant aktivitelerine ve konferanslara katıldıklarını söylemiştir.

Yetenek yönetimi uygulamayan Sekiz numaralı banka; yetenek yönetimi uygulaması kapsamında bir işe alım yöntemlerinin olmadığını belirtmiştir.

Bankaların işe alım yöntemleri yeni mezun alımlar ile deneyimli alımlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yeni mezun alımlarında yetenek yönetimi uygulamalarının bankaların işe alım yöntemlerini etkilediği görülmüştür. Artık yeni mezun ya da mezun olacak adayın kendisine başvuru yapmasını bekleyen pasif işe alım yöntemleri, yeteneğin ayağına giderek onu bulmak üzere aktif işe alım yöntemleriyle yer değiştirmektedir. Değişmekte olan işe alım yöntemleri literatürde yer alan yeni işe alım yöntemleri ile örtüşmektedir. Bankaların yetenek yönetimi uygulaması kapsamında uyguladıkları işe alım yöntemleri aşağıda yer alan tablodaki gibi özetlenebilir;

Tablo 7. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Yönetimi Uygulamaları Kapsamında Uygulanmakta Olan İşe Alım Yöntemleri

BANKALAR	Üniversite Etkinlikleri	Stajyer Alım Uygulaması	Özel Uygulamalar	Online Yöntemler	Değerlendirme Merkezi Uygulaması	Belirli Kriterler	Özel Bir Uygulama Yok
Bir Numaralı Banka							X
İki Numaralı Banka		X	X	X			
Üç Numaralı Banka	X	X	X				
Dört Numaralı Banka						X	
Beş Numaralı Banka							X
Altı Numaralı Banka	X	X	X		X		
Yedi Numaralı Banka	X				X		
Sekiz Numaralı Banka							X

3.6.5. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının İşe Alım Sürecine Etkisi

Bu soru yetenek yönetimi uygulamalarının bankaların işe alım süreçlerine etkisini ölçmek amacıyla sorulmuş ve görüşmecilerden elde edilen veriler aşağıda belirtilmiştir;

Bir numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının işe alım süreçlerine etkisinin olduğu, üniversitelerde kariyer günlerine katıldıklarını ve stant kurduklarını, üniversite öğrencilerinin yoğunlukta olduğu zirvelere katılarak işe alım süreçlerini etkilediğini söylemiştir. Bu çalışmalar bankalarının öğrenciler tarafından tanınırlıklarının daha çok artmasını sağlamakta ve ileride bankalarında çalıştıkları

takdir de kariyerlerinin nasıl ilerleyeceğini ve kendilerine hangi gelişim imkânlarının tanınabileceğini öğrendiklerini ifade etmiştir.

İki ve Beş numaralı banka yetenek yönetimi uygulamasının işe alım süreçlerine bir etkisinin olmadığını belirtmiştir.

Üç numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının işe alım süreçlerine kesinlikle etkisinin olduğunu söylemiştir. Yetenek yönetimi uygulamasının işveren markasını etkileyen bir uygulama olduğu için, marka bilinirliğini artırma çalışmaları ile genç yetenekleri ve daha fazla deneyimli bankacıyı bankalarına çekebildiklerini dile getirmiştir. Potansiyel adayları bulmak ve onları çekebilmek adına farklı şeyler yapmak gerektiği vurgulanmıştır. Banka olarak yetenekleri çekebilmek ve tanınırlığı artırabilmek amacıyla sadece bu konuyla ilgilenmekte olan bir bölüm kurduklarını ve çekme çalışmaları için bir slogan dahi oluşturduklarını ifade etmiştir.

Dört numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının işe alım süreçlerine etkisinin olduğunu belirtmiştir. Banka olarak küçük bir organizasyon olmaları nedeniyle her yeni bir işe alım yaptıklarında aslında en yetenekli kişileri almaya çalıştıklarını söylemiştir. Ayrıca işe alım süreciyle ilgili; 2017 yılı kasım ayından itibaren işveren markası oluşturmak adına çalışma başlattıklarını, bunun dışında tanınırlığı artırmak adına üniversite aktivitelerinde daha sık yer almayı ve stantlar kurmayı, üniversitelerde sunumlar yaparak daha aktif rol almayı planladıklarını ifade etmiştir.

Altı numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının işe alım süreçlerine etkisinin olduğunu söyleyerek, yeteneği çekmek adına işveren tanınırlığı artırmaya çalıştıklarını belirtmiştir.

Yedi numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının işe alım süreçlerine etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Geçtiğimiz aylarda banka olarak management trainee (yönetici aday) kadrolarına çok önem verdikleri için özel bir tanıtımını yaptıklarını belirtmiştir. Banka olarak işe başlayan çalışanları için arkadaşını öner adında bir sistem uyguladıklarını ve başka yetenekleri de bu yöntemle bankalarına çekebildiklerini söylemiştir. Birçok üniversitenin kariyer merkezleri ile de iletişim

halinde olduklarını, bankalarında o üniversiteden mezun bir çalışan varsa mezun olduğu okula giderek üniversite etkinliklerine katıldıklarını beyan etmiştir.

Yetenek yönetimi uygulamayan Sekiz numaralı banka yetenek yönetimi uyguladıkları takdirde işe alım sürecine etkisinin olmayacağını düşündüklerini söylemiştir. Bunun nedeni olarak ise; yetenek yönetimi uygulamasının amacının daha çok banka içinde geleceğin yöneticilerini yetiştirmek olduğu, öncelikle uygulamanın banka içinde tam olarak oturtulması gerektiği, banka içinde sistem oturduktan sonra banka dışı yetenekler için çalışmalara geçilebileceği olarak belirtilmiştir.

Yetenekli adayları kendilerine çekmek isteyen bankalar için işe alım süreçleri yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında değişmektedir. İşe alım süreci kapsamında bankalar işveren markası oluşturma çalışmalarına yatırım yapmakta, tanınırlıklarını artırarak yetenekli adaylar için tercih edilen bir işveren olmaya çalışmaktadırlar. Bankaların tanınırlığı artırmak amacıyla işveren markası oluşturma çalışmaları, literatürde yer alan yetenekli çalışanları çekme yöntemleri ile örtüştüğü görülmüştür. Bu durum aşağıda yer alan tabloda özetlenmektedir;

Tablo 8. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının İşe Alım Sürecine Etkisi

BANKALAR	Üniversite Etkinlikleri	İşveren Markası Oluşturma	Özel Uygulamalar	Özel Tanıtımlar	Özel Bir Uygulama Yok
Bir Numaralı Banka	X				
İki Numaralı Banka					X
Üç Numaralı Banka		X			
Dört Numaralı Banka	X	X			
Beş Numaralı Banka					X
Altı Numaralı Banka		X			
Yedi Numaralı Banka			X	X	
Sekiz Numaralı Banka					X

3.6.6. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Yönetimi Uygulamaları Kapsamında Yetenekli Çalışanların Performansının Ölçülmesi

Bankalar tarafından yetenekli çalışanların performansının nasıl ölçüldüğünün analizini elde etmek için görüşmecilere sorulmuş ve aşağıdaki veriler elde edilmiştir;

Bir numaralı banka; yetenekli çalışanların performansının somut hedefler ve yetkinlik setine dayandırılarak diğer çalışanlar gibi o dönemi değerlendirmek amacıyla bağlı bulunduğu iki ayrı yöneticisi tarafından ölçülmekte olduğunu ifade etmiştir.

İki numaralı banka; yetenekli çalışanların performansının diğer çalışanlar gibi hedef ve yetkinlikler olmak üzere iki boyutta yapıldığını, hedeflerin; bireysel hedefler, finansal ve finansal olmayan olmak üzere iki kategoride takip edildiğini, yetkinlikler kısmında ise unvana göre farklılaşan yetkinlikler kullanıldığını belirtmiştir.

Üç numaralı banka; yetenekli çalışanların performansını diğer çalışanlarda olduğu gibi her yılsonunda düzenlenen performans ve yetkinlik gelişim karnesi ile ölçüldüğünü söylemiştir. Yetenekler için de performans değerlendirmenin hedef ve yetkinlikler olmak üzere iki boyutta yapıldığı, hedefler; bireysel hedefler, finansal ve finansal olmayan olmak üzere iki kategoride takip edildiğini beyan etmiştir.

Dört numaralı banka; şube ve genel müdürlük kadroları için iki ayrı performans değerlendirme sistemlerinin bulunduğunu söylemiştir. Şube bireysel satış kadroları için üç ayda bir, şube ticari satış kadroları için altı ayda bir, genel müdürlük kadroları içinse yılda bir performans değerlendirme yaptıklarını belirtmiştir. Her bölümün ve her unvanın taşınması gereken bir yetkinlikler olduğunu, performans değerlendirmeyi de bu yetkinlikler setine dayandırılarak yaptıklarını, her performans değerlendirme döneminde performans ve yetkinlikleri ölçtüklerini ifade etmiştir.

Beş numaralı banka; yetenekli çalışanların performansını diğer çalışanlar gibi ölçtüklerini, yılda bir kez performans değerlendirme yaptıklarını, sayısal hedefler ve sayısal olmayan hedefler ile yetkinliklerin ölçüldüğü belirtilmiştir.

Altı numaralı banka; yetenekli çalışanların performansını diğer çalışanlar gibi yılda dört kez, çeyrek dönemler halinde, hedef ve yetkinliklere dayalı olarak ölçtüklerini beyan etmiştir. Ayrıca yetenek havuzunda bulunan çalışanların

performansını daha yakından takip ettiklerini, kendilerine yetkinliklerini geliştirmek açısından ödevler ve eğitimler verdiklerini eklemiştir.

Yedi numaralı banka; yetenekli çalışanların performansını diğer çalışanlar gibi yılda bir kez, sayısal hedefler ve yetkinlikler olmak üzere iki ayrı şekilde değerlendirme yaparak ölçtüklerini ifade etmiştir. Ancak yetenek grubunda yer alan çalışanların hedeflerinin ve kendilerinden beklentilerinin diğer çalışanlardan yüksek olduğunu vurgulamıştır.

Yetenek yönetimi uygulamayan Sekiz numaralı banka yetenekli çalışanların performansını ölçemediklerini ifade etmiştir.

Yetenekli çalışanların performansı diğer çalışanlar gibi ölçülmektedir. Ancak yetenek grubuna dâhil oldukları için bankaları tarafından daha yakından takip edilmekte ve kendilerinden hem sayısal hedefler hem de yetkinlikler anlamında beklentileri yüksektir. Bu durum aşağıda yer alan tabloda gösterilmektedir;

Tablo 9. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenekli Çalışanların Performansının Ölçülmesi

BANKALAR	Hedefler	Yetkinlikler	Değerlendirme Bulunmamaktadır
Bir Numaralı Banka	X	X	
İki Numaralı Banka	X	X	
Üç Numaralı Banka	X	X	
Dört Numaralı Banka	X	X	
Beş Numaralı Banka	X	X	
Altı Numaralı Banka	X	X	
Yedi Numaralı Banka	X	X	
Sekiz Numaralı Banka			X

3.6.7. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi

Yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkiyi ölçmek ve 1 numaralı hipotezi test etmek amacıyla görüşmecilere sorulmuş ve alınan yanıtlar aşağıda belirtilmiştir;

Bir numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının çalışan performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğunu, yetenek havuzuna dâhil olmak isteyen çalışanların yüksek performans ve yüksek potansiyel sergilediğini beyan etmiştir. Yetenek yönetimi uygulamasının çalışan performansı üzerindeki bir diğer etkisi ise, tüm işe alım yöntemlerini başarılı bir şekilde geçen ancak daha sonra o pozisyon ya da o bölüm için uygun olmadığı anlaşılan bir çalışana kaybetmek yerine yeteneğine daha uygun başka bir pozisyona yerleştirilmesidir şeklinde ifade edilmiştir. Bu da çalışan için bankanın kendisinden vazgeçmek istemediği, kendisine değer verildiği hissini oluşmasına neden olmakta, çalışanın daha istekli çalışmasına ve performansının artmasına sebep olduğu ifade edilmiştir.

İki numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının çalışan performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu, yetenek seçilen çalışanların yapılan farklı değerlendirmelerden sonra danışmanlardan güçlü ve gelişime açık yönleri için geri bildirim almakta olduğu ifade edilmiştir. Bu farkındalık ile programa başlayan çalışanlar eğitim ve gelişim araçlarını kişisel gelişim alanlarına göre kullanmakta ve bu eğitim gelişim araçlarını içselleştirdiklerinde hem bireysel performansları hem de ekip performanslarının artmakta olduğu söylenmiştir. Ayrıca diğer yetenekler ile kurdukları network büyük resmi görmelerine ve işlerini bu kapsamda zenginleştirmelerine olanak sağlamakta olduğu belirtilmiştir.

Üç numaralı banka; yetenek yönetimi uygulaması sürecinin içinde olmak isteyen çalışanlar için performans artırıcı etkisinin olduğu böylelikle çalışanlar arasında tatlı bir rekabet sağladığını ifade etmiştir.

Dört numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının çalışanların performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu söylemiştir.

Beş numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının çalışanların performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Yetenek havuzuna dâhil olan çalışanların performansı ya aynı düzeyde devam etmekte ya da daha çok artmaktadır şeklinde ifade edilmiştir. Yetenek havuzuna girmek isteyen çalışanların da performanslarını artırdıklarını belirtmiştir.

Altı numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının çalışanların performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu söylemiştir. Yetenek havuzuna dâhil olan çalışanlar kendisinden beklenenlerin farkında olduğu için o doğrultuda performans göstermekte, bunun sonucunda da hem kendi performansının hem de banka performansının arttığını beyan etmiştir.

Yedi numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının çalışanların performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Yetenekler kendilerini banka içinde özel bir yere konumlandıkları için daha özverili çalışmakta olduğunu dile getirmiştir.

Yetenek yönetimi uygulamayan Sekiz numaralı banka yetenek yönetimi uygulamaları halinde çalışanların performansı üzerinde olumlu etkisinin olacağını ifade etmiştir.

Yetenek yönetimi uygulamalarının, banka içinde yetenek olarak değerlendirilmek ve bu sürecin bir parçası olmak isteyen çalışanlar üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarıyla çalışanların performansı artmakta, çalışanların performansı arttıkça buna bağlı olarak ekip ve banka performansı da artmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerinde olumlu etkilere neden olması literatürde yer almakta olan bilgilerle örtüşmektedir. Bu soru aynı zamanda 1 numaralı hipotezi ölçmek için sorulmuş ve alınan cevaplar doğrultusunda hipotez desteklenmiştir. Bu durum aşağıda yer alan tablo da aşağıdaki gibi gösterilmektedir;

Tablo 10. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi

BANKALAR	Olumlu Etkisi Bulunmaktadır	Olumlu Etkisi Bulunmamaktadır
Bir Numaralı Banka	X	
İki Numaralı Banka	X	
Üç Numaralı Banka	X	
Dört Numaralı Banka	X	
Beş Numaralı Banka	X	
Altı Numaralı Banka	X	
Yedi Numaralı Banka	X	
Sekiz Numaralı Banka	X	

3.6.8. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Başka Yetenekleri Örgüte Çekmesinin Ölçülmesi

Yetenek yönetimi uygulamalarının başka yetenekleri örgüte çektiğini nasıl ölçtüklerini analiz etmek amacıyla araştırmaya konu olan bankaların görüşmecilerine bu sorulmuş ve aşağıdaki veriler elde edilmiştir;

Bir numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının başka yetenekleri örgütlerine çektiğini, üniversitelerdeki kariyer günlerinin sonunda düzenledikleri anketler sonucunda ölçebildiklerini, stant kurulumu ve zirve günleri sonlarında bankalarına yapılan iş başvurusu sayılarında artış olup olmadığına bakarak ölçtüklerini belirtmiştir. Ayrıca çok kesin olmamakla birlikte işe başlayan adaylarla altıncı ayın sonunda yaptıkları mülakat sonucunda da ölçümleyebildiklerini söylemiştir.

İki, Beş, Altı ve yetenek yönetimi uygulamayan Sekiz numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının başka yetenekleri örgütlerine çekip çekmediğini ölçemediklerini beyan etmiştir.

Üç numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının başka yetenekleri örgüte çektiğini ilk olarak, iş görüşmelerinde adaylarla yaptıkları mülakat sırasında adayın neden bankalarını seçtiği sorusuna verdikleri cevaplarla ölçebildiklerini ifade etmiştir. Bunun dışında ise üniversitelerde düzenledikleri kariyer günlerinde öğrencilerden aldıkları geri bildirimler ile kariyer günleri sonunda düzenledikleri anketlerle ölçümleyebildiklerini belirtmiştir. Düzenledikleri bu etkinlikler sonunda bankalarına kariyer sitelerinden yapılan başvuru sayılarının ve sosyal medya hesaplarında takipçi sayılarının artması da ölçümledikleri diğer yöntemler olduğunu söylemiştir.

Dört numaralı banka; aday tavsiye programları ile ölçümleyebildiklerini belirtmiştir. Banka olarak belli kadroları için (direkt satış) aday tavsiye programları uyguladıklarını ve bu program dâhilinde gelen çalışan sayısı ile ölçüm yapabildiklerini söylemiştir. Aday tavsiye programı dışında, üniversitelerde etkinliklere katıldıkları günlerin sonunda üniversite öğrencileri tarafından doldurulan formlar, düzenledikleri tanıtım günlerinden sonra başvuru sayılarında yaşanan artış, sosyal medyada reklamlarının çıkması ölçmek için kullandıkları diğer yöntemler olduğunu ifade etmiştir.

Yedi numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının başka yetenekleri örgütlerine çekip çekmediğini bankalarında uygulanmakta olan arkadaşını getir programı ile ölçebildiklerini beyan etmiştir.

Bankalar, yetenek yönetimi uygulamalarının başka yetenekleri örgüte çekmesindeki etkisini ölçmek için özel bir yöntem uygulamamaktadır. Ancak birkaç yöntemle ölçümleyebilmektedirler ve bunlar arasında en büyük ölçümü sağladıkları yöntem ise; üniversitelerde düzenlenmiş olan etkinlikler sonunda yaptıkları anketler olmaktadır. Bu etkinlikler sonunda bankalarına yapılan iş başvurusu sayılarında artış olup olmadığı, sosyal medya takipçilerinin artması, internet üzerinden reklamlarının çıkması ve bazı durumlar da ise adaylar ile yaptıkları mülakatlar ise ölçümleyebildikleri diğer yöntemler olmaktadır. Bu durum aşağıdaki şekliyle özetlenmektedir;

Tablo 11. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Başka Yetenekleri Örgüte Çekmesinin Ölçülmesi

BANKALAR	Anketler	İş Başvurularında Yaşanan Artış	Geri Bildirimler	Mülakat	Aday Tavsiye Prog./ Arkadaşını Getir	Sosyal Medya Takipçi Sayısı	Sosyal Medyada Reklamlarının Çıkması	Ölçüleme mektedir
Bir Numaralı Banka	X	X		X				
İki Numaralı Banka								X
Üç Numaralı Banka	X	X	X	X		X		
Dört Numaralı Banka	X	X			X	X		
Beş Numaralı Banka								X
Altı Numaralı Banka								X
Yedi Numaralı Banka					X			
Sekiz Numaralı Banka								X

3.6.9. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Başka Yetenekleri Örgüte Çekmesindeki Etkisi

Yetenek yönetimi uygulamalarının başka yetenekleri örgüte çekmesindeki etkisini ölçmek ve 2 numaralı hipotezi test etmek amacıyla görüşmecilere bu soru sorulmuş ve elde edilen veriler aşağıda analiz edilmiştir;

Bir numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının başka yetenekleri örgüte çekmesinde kesinlikle etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Bu etkiyi ise, bir bankada çalışmak isteyen yetenek, banka içinde önemli bir yere gelmiş başka bir yeteneği araştırdığında, o yeteneğin banka içinde kariyerinin nerede başladığını ve nereye geldiğini gördüğü takdirde, bankanın yeteneğe önem verdiğini, yeteneği değerlendirdiğini ve yeteneği görebildiği izlenimi uyanıp o bankayla çalışmak isteyeceğini belirterek açıklamıştır.

İki numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının başka yetenekleri örgüte çekmede etkisinin olup olmadığını belirtemeyeceğini beyan etmiştir.

Üç numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının başka yetenekleri örgüte çekmesinde olumlu etkisinin olduğunu söylemiştir. Adaylarla yaptıkları iş görüşmelerinde neden bankalarında çalışmak istediği sorulduğunda “bankanız çalışanına değer veriyormuş”, “yöneticisi çalışanını dinliyormuş” cevaplarını aldıklarında aslında adayın kendilerine yetenek yönetimi uygulamasını anlattığını ve yetenek yönetimi uygulamasının adayı örgüte çeken etkenlerden biri olduğunu anladıklarını ifade etmiştir. Bankalarındaki yetenek yönetimi uygulamalarının aday üzerinde, bankalarının diğer bankalardan farklı bir banka olduğuna ve bankanın yeteneği desteklediğine dair algı oluştuğunu belirtmiştir.

Dört numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının başka yetenekleri örgüte çekmesinde etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Banka olarak işveren markası oluşturarak, çalışanın sesi, ayrılanın sesi ve adayın sesi ile yeteneklere ulaşarak onları dinlediklerini beyan etmiştir. Bir bankada bir yeteneğin adı duyulduğunda herkes o bankaya gelmek isteyecek, farklı yetenekler banka içindeki yetenekleri duyduklarında o bankaya katılmak isteyeceklerini dile getirmiştir.

Beş numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının başka yetenekleri örgüte çekmesinde etkisinin olduğunu belirtmiştir. İçeriden bir çalışanlarının referansıyla bankalarına görüşmeye gelen adayın yetenek yönetimi uygulamalarını bilerek geldiğini, dışarıdan gelen adaylarda ise görüşmeler sırasında sorular sorarak yetenek yönetimi uygulamasının etkisiyle gelip gelmediğini anlamaya çalıştıklarını ifade etmiştir.

Altı numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının başka yetenekleri örgüte çekmesinde etkisinin olduğunu beyan etmiştir. Yetenek yönetimi uygulamasının çalışanlara çeşitli kariyer imkânları ve kariyer yolları sunduğunu ve bu konuların aslında bir yeteneğin işe girerken sorguladığı konular olduğunu dile getirmiştir. Yetenek yönetimi uygulamasının çalışanlara sunmuş olduğu imkânlar bir yeteneğin işe girmesinde etki eden nedenler olduğu ve böylelikle aday o bankada kendisi için bir gelecek göreceğini, gelişebileceğini, ilerleyebileceğini düşünerek etki edeceğini belirtmiştir.

Yedi numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının başka yetenekleri örgüte çekmesinde olumlu etkisinin olduğunu ancak uygulamanın doğru konumlandırıldığı takdirde bir etkisinin olacağını, doğru konumlandırılmadığı takdirde etkisinin olmayacağını ifade etmiştir. Çalışanların elde tutulabildiği takdirde dışarıdan yeteneklerin çekilebileceğini belirterek çalışanı elde tutmanın önemini vurgulamıştır. Ayrıca banka olarak management traniee (yönetici aday) kadrolarına çok önem verdiklerini bu kadrolarda çalışan yeteneklerden kendisi gibi diğer yetenekli adayları bankalarına getirmelerini beklediklerini, management traniee (yönetici aday) kadrosuna alım yapılacağı zaman banka içerisinde de duyuru yaptıklarını, management traniee (yönetici aday) kadrosunda yer alan çalışanlarını iş görüşmelerine dâhil ettiklerini beyan etmiştir.

Yetenek yönetimi uygulamayan Sekiz numaralı banka; yetenek yönetimi uyguladıkları takdirde başka yetenekleri bankalarına çekmesinde olumlu etkisinin olacağını ifade etmiştir. Bunu da bankalarında çalışmak isteyen yetenek adaylarının banka içinde bir yeteneği duyduklarında, o yeteneğin kariyerinin nerede başlayıp nereye geldiğini gördüklerinde, kariyer yollarının açık olacağını, kendilerini yetiştirip, geliştirebilecekleri bir banka olarak düşüneceklerini ifade ederek açıklamışlardır.

Yetenek yönetimi uygulamalarının başka yetenekleri örgüte çekmesinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışanlara çeşitli kariyer imkânları ve yolları sunulmakta, çalışanlar çeşitli eğitim ve gelişim araçları ile desteklenmektedir. Bu durum yetenekli adayları cezbetmekte, kariyer yolunun açık olduğu, eğitim ve gelişim imkânlarının bulunduğu bankaları tercih etmesinde büyük etki sağlamaktadır. Bu soru aynı zamanda 2 numaralı hipotezi ölçmek için sorulmuş ve hipotez desteklenmiştir. Bu soru dahilinde bankalardan alınan yanıtlar aşağıda yer aldığı şekilde özetlenmektedir;

Tablo 12. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Başka Yetenekleri Örgüte Çekmesindeki Etkisi

BANKALAR	Yeteneğe Önem Verilir	Yetenek Değerlendirilir	Yetenek Fark Edilir	Etkisi Bulunmamaktadır	Etkisi Bilinmiyor
Bir Numaralı Banka	X	X	X		
İki Numaralı Banka					X
Üç Numaralı Banka		X			
Dört Numaralı Banka	X				
Beş Numaralı Banka	X				
Altı Numaralı Banka	X	X	X		
Yedi Numaralı Banka		X			
Sekiz Numaralı Banka		X	X		

3.6.10. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Geleceğin Yöneticilerini/Liderlerini Yetiştirme Üzerindeki Etkisi

Görüşülen bankalarda yetenek yönetimi uygulamalarının geleceğin yöneticilerini/liderlerini yetiştirme üzerindeki etkisini ölçmek ve 3 numaralı hipotezi test etmek amacıyla görüşmecilere bu soru yöneltilmiş ve aşağıdaki veriler elde edilmiştir;

Bir numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının bankalarının geleceğin yöneticilerini/liderlerini yetiştirmesinde etkisinin olduğunu belirtmiştir. Yüksek performansı ve yüksek potansiyeli ile fark yaratan çalışanlarının yetenek havuzuna

alındığını ve bir bölüme ya da pozisyona bir yönetici atanacağı zaman yetenek havuzunda yer alan çalışanlarının seçildiğini ifade etmiştir. Banka olarak dışarıdan yönetici almadıklarını, yöneticilerini banka içerisinden yetiştirdiklerini de sözlerine eklemiştir.

İki numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının bankalarının geleceğin yöneticilerini/liderlerini yetiştirmesinde etkisinin olduğunu söylemiştir. Yetenek havuzuna alınan çalışanlara sunulan uygulamaların başında uzun soluklu eğitim programları geldiği belirtilmiştir. Bu programların içeriklerinin, yeteneklerin hazırlandıkları yönetsel pozisyonların gerekliliklerine ve iş-ekip yönetimi deneyimlerine göre hazırlanmakta olduğu, yönetsel becerilerini destekleyen bu programların yanı sıra, koçluk gibi araçlarda da eğitim ve gelişim imkânları sunduklarını beyan etmiştir.

Üç numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının bankalarının geleceğin yöneticilerini/liderlerini yetiştirmesinde etkisinin olduğunu söylemiştir. Bu etkiyi, yetenek yönetimi uygulaması ile potansiyel ve performans analizi yapıldığı için bankanın gelecekte kimlerle yönetici olarak çalışmaya devam edileceğine karar verildiği bir süreç olarak açıklamıştır.

Dört numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının bankalarının geleceğin yöneticilerini/liderlerini yetiştirmesinde kesinlikle etkisinin olduğunu beyan etmiştir. Bankalarında geleceğin şube yöneticilerini yetiştirmek amacıyla yönetici geliştirme programları uyguladıklarını belirtmiştir.

Beş numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının bankalarının geleceğin yöneticilerini/liderlerini yetiştirmesinde kesinlikle etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Yetenek yönetimi uygulaması sayesinde yönetici ataması yapılacağı zaman dışarıya yönelmeye gerek kalmadığını, kurum kültürü ve stratejileriyle uyumlu kendi yöneticilerini kendilerinin yetiştirdiğini, böylelikle uyum ve alışma maliyeti yaşanmadığını ayrıca çalışanlarının örgütlerine olan bağlılıklarının arttığını söylemiştir.

Altı numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının bankalarının geleceğin yöneticilerini/liderlerini yetiştirmesinde etkisinin olduğunu söylemiştir. Yetenek

yönetimi uygulamasının amacının zaten kurum içerisinde yönetici yetiştirmek olduğu, böylelikle kurum kültürü ve kurum stratejileriyle uyumlu yöneticiler yetiştirdiklerini belirtmiştir.

Yedi numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının bankalarının geleceğin yöneticilerini/liderlerini yetiştirmesinde kesinlikle etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Management trainee (yönetici aday) kadrolarından bankalarına genel müdür yardımcısı olarak atanan çalışanlarının olduğunu ve zaten yetenek yönetimi uygulaması ile amaçlarının kurum kültürüyle uyumlu yöneticiler/liderler yetiştirmek olduğunu açıklamıştır.

Yetenek yönetimi uygulamayan Sekiz numaralı banka ise; bankalarında yetenek yönetimi uygulandığı takdirde geleceğin yöneticilerini/liderlerini yetiştirmede olumlu katkısının olacağını beyan etmiştir. Yetenek yönetimi uygulaması ile bir bölüme bir müdür ya da yönetici ataması yapılacağı zaman dışarıdan yönetici aramak yerine akla ilk gelen ismin yetenek havuzuna dâhil edilen çalışanlardan birinin olacağı belirtilmiştir.

Yetenek yönetimi uygulamalarının bankaların geleceğin yöneticilerinin/liderlerinin yetiştirilmesinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarıyla kurum kültürü ve stratejileriyle uyumlu, banka içerisinde yönetici/lider yetiştirmek amaçlanmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarının geleceğin yöneticilerini/liderlerini yetiştirmesindeki olumlu etkisi literatürde yer alan bilgilerle örtüşmektedir. Bu soru aynı zamanda 3 numaralı hipotezi ölçmek için sorulmuş ve hipotez desteklenmiştir. Bu durum aşağıda yer alan tabloda şu şekilde ifade edilmiştir;

Tablo 13. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Geleceğin Yöneticilerini / Liderlerini Yetiştirme Üzerindeki Etkisi

BANKALAR	Geleceğin Yöneticileri/Liderleri Yetişir	Geleceğin Yöneticileri/Liderleri Yetişmez
Bir Numaralı Banka	X	
İki Numaralı Banka	X	
Üç Numaralı Banka	X	
Dört Numaralı Banka	X	
Beş Numaralı Banka	X	
Altı Numaralı Banka	X	
Yedi Numaralı Banka	X	
Sekiz Numaralı Banka	X	

3.6.11. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Yönetimi Uygulamaları Kapsamında Geleceğin Yöneticilerinin / Liderlerinin Belirlenmesi

Yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında geleceğin yöneticilerinin/liderlerinin nasıl belirlendiğini analiz etmek amacıyla görüşmecilere bu soru sorulmuş ve alınan yanıtlar aşağıda belirtilmiştir;

Bir numaralı banka; fark yaratacak kadar, üst düzey davranış ve üstün performans sergileyen çalışanlarının yetenek havuzuna alındığını, liderlik ve üst düzey pozisyonlar için kendilerine bir kariyer yolunun çizildiğini ve ihtiyaçları doğrultusunda, güçlü ve gelişime açık yanlarını desteklemek amacıyla gerekli önlemleri alarak, eğitimlerle desteklediklerini beyan etmiştir.

İki numaralı banka; saha ve genel müdürlük birimleri için farklı, yönetici/müdür pozisyonları için belirleme, seçme ve atama süreçlerinin farklı olduğunu belirtmiştir.

Saha için; her yıl performans döneminde insan kaynakları danışmanları ile yapılan kalibrasyonlarda, yöneticileri tarafından şube müdürü adayı gösterilen ve kriterleri sağlayan çalışanlarının havuza dâhil edildiği söylenmiştir. Yıl içerisinde oluşan ihtiyaçlar doğrultusunda, adaylar yetkinliklerinin değerlendirildiği farklı egzersizlerden oluşan assessment center (değerlendirme merkezi) uygulamasına davet edildiği, bu uygulamada adayların yetkinliklerinin değerlendirildiği ve uygulamada başarılı olan adayların tercih ettikleri illerde algoritmadan (assessment sonucu, performans notu, assessment sonrası bekleme süresi vb. kriterlerden oluşmaktadır) aldıkları toplam puana göre sıralandıkları, ihtiyaç durumunda, o ilin sıralamasındaki ilk 3 aday değerlendirilmek üzere personel komitesinde değerlendirildiğini beyan etmiştir.

Genel müdürlük kadroları için yeni bir yönetici normu yaratıldığında veya mevcut bir yönetici kutusu boşaldığında ilgili birimin müdürü tarafından önerilen ve intranette yayınlanan yönetici kriterlerini karşılayan adaylar farklı egzersizlerden oluşan assessment center (değerlendirme merkezi) uygulamasına katıldığı ve başarılı olunması durumunda yönetici olarak atandığı belirtilmiştir.

Üç numaralı banka; yetenek havuzuna aldıkları çalışanlarını daha üst pozisyonlar için hazırladıklarını ve yetiştirdiklerini ifade etmiştir. Yetenek havuzuna aldıkları çalışanlar kendilerine özel olarak hazırlanan değerlendirme merkezleri uygulamaları aracılığıyla objektif şekilde değerlendirildiğini, yetenek olarak değerlendirdikleri bu çalışanların güçlü ve gelişime açık yanlarını ortaya çıkaracak ve onları üst pozisyonlara hazırlayacak teknik ve kişisel gelişim programlarına/akademilere katıldıklarını belirtmiştir. Bu grup için tasarlanan özellikli eğitimlerin yanı sıra, bankalarında yeteneklere rotasyon, iş başı eğitim ve kurum içi mentorluk gibi gelişim araçları ile de destek verildiği beyan edilmiştir.

Dört numaralı banka; geleceğin şube müdürlerini yetiştirmek amacıyla yetenek yönetimi uygulandığını belirtmiştir. Kişilik özellikleri ve teknik özellikleri uygun, üst düzey performans sergileyen ve belirli kriterlere sahip, deneyim sahibi olan şube

alışanlarını yetenek havuzuna aldıklarını, gerekli testlerden geçtikten sonra vaka çalışması yapıldığını, güçlü ve gelişime açık yanlarının tespit edilerek ihtiyaçlar doğrultusunda koçluk, sınıf içi eğitim gibi eğitimler verildiğini ifade etmiştir.

Beş numaralı banka; yetenek havuzuna alınan çalışanların değerlendirme merkezi uygulamasına katıldığını ve burada birkaç farklı uygulamadan geçtiklerini, bu uygulama sonunda çalışanların kendilerine bir geri bildirim verildiği, bu uygulama sonunda tespit edilen ihtiyaçlar doğrultusunda eğitimlerle geliştirildiğini belirtmiştir. Bu eğitim sonunda kişi yetenek olmakta, bir şube müdürü ihtiyaç doğduğunda uygun görülen kişinin şube müdürü olarak atandığını ifade etmiştir.

Altı numaralı banka; rakamsal performans üzerinden potansiyel adayları tespit ettiklerini, tespit edilen adayları görüşmeye çağırdıklarını, değerlendirme merkezi uygulamaları ile başarılı olan çalışanlarını yetenek havuzuna aldıklarını, ihtiyaçları doğrultusunda eğitim verdiklerini ve bu doğrultuda doğru yönetici atamalarını yapmaya alıştiklarını belirtmiştir.

Yedi numaralı banka; management trainee (yönetici adayı) kadrolarında yer alan her çalışanı geleceğin yöneticileri olarak gördüklerini, onlara özel eğitim ve gelişim programları yapıldığını ve bu kadrolarda yöneticilik için potansiyeli olan çalışanlara yöneticilik ihtiyaç doğduğunda öncelik verdiklerini beyan etmiştir.

Yetenek yönetimi uygulamayan Sekiz numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında geleceğin yöneticilerini/liderlerini belirlemek adına bir çalışmalarının olmadığını ifade etmiştir.

Bankalar geleceğin yöneticilerini/liderlerini yetiştirmek için yetenek havuzuna aldıkları çalışanlarını, ihtiyaçları doğrultusunda özel bir eğitim programına tabi tutmakta ve bu doğrultuda geliştirmektedirler. Bir yönetici/lider ya da müdür ihtiyaç doğduğu anda bu pozisyon için düşünülen isim bu havuzda yer alan çalışanlardan oluşmaktadır. Bu durum aşağıda yer alan şu şekilde özetlenmektedir;

Tablo 14. Araştırmaya Konu Olan Bankalar İçin Yetenek Yönetimi Uygulamaları Kapsamında Geleceğin Yöneticilerinin/Liderlerinin Belirlenmesi

BANKALAR	Yetenek Havuzu	Birim Müdürü Önerisi	Yönetici Adayı Kadroları	Özel Bir Çalışma Yok
Bir Numaralı Banka	X			
İki Numaralı Banka	X	X		
Üç Numaralı Banka	X			
Dört Numaralı Banka	X			
Beş Numaralı Banka	X			
Altı Numaralı Banka	X			
Yedi Numaralı Banka			X	
Sekiz Numaralı Banka				X

Araştırmaya konu olan bankalardan elde edilen verilerin sonucuna göre; yetenek yönetimi bir banka hariç, kalan diğer yedi bankada uygulanmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarının her bankaya özel, banka kültürü ve stratejileriyle uyumlu olması amaçlanmaktadır. Yapılan görüşmelerde yetenek kavramı ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında yaklaşık olarak benzer ve kapsamlı yanıtlar alınmış, yetenekli çalışan sınıflandırılması da bu kavrama yaklaşık olarak yapıldığı saptanmıştır. Bankaların yetenek yönetimi uygulamaları ile işe alım süreç ve yöntemleri değişmekte, işveren markası oluşturarak yetenekli çalışanları kendilerine çekmeye çalışmaktadırlar. Yetenek yönetimi uygulamaları ile yetenek havuzuna alınan yetenekleri geliştirerek geleceğin yöneticilerini/liderlerini yetiştirmeyi amaçlamaktadırlar. Yetenek yönetimi uygulamaları çalışan performansını artırmakta ve başka yetenekleri örgüte çekmesinde olumlu katkısı bulunmaktadır. Bu durum araştırma konusuyla ilgili hipotezlere bakıldığında alınan yanıtlar hipotezleri desteklemektedir.

SONUÇ

Günümüz değişen çalışma koşulları ve sert rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek isteyen örgütlerin, hayatta kalmaları için yaşanan gelişmeleri ve değişimleri yakından takip etmeleri ve uyum sağlamaları gerekmektedir. Rekabet avantajı yakalayarak başarılı olabilmeleri için ise insan kaynağı faktörünün önemine varmaları gerekmektedir. Değişim ve gelişimin sürekli olduğu günümüzde rakiplerine karşı ayırt edici bir güç olarak yeteneklere yönelmek örgütler açısından kaçınılmaz bir durum haline gelmiştir.

Yetenekli çalışanlar ve çalıştıkları örgütlerin rakiplerine karşı ayırt edici ve taklit edilemez gücü önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Bunun farkına varan örgütlerde yetenek yönetimi konusunun üzerinde önemle durmaya başlamıştır. Örgütler yetenekli çalışanları kendilerine çekmek, seçmek, yerleştirmek ve ellerinde tutmaya çalışarak yetenek yönetimi uygulamalarına ağırlık vermektedir.

Gelişmiş ülkelerde kendine oldukça yer bulan fakat ülkemiz için yeni bir kavram sayılabilecek yetenek yönetimi, çalışma yaşamının en önemli unsuru olan insan kaynağını odak noktasına almaktadır. Örgütler birbirlerinin üretim tarzlarını, pazarlama tekniklerini ve ürünlerini taklit edebilir ancak insan kaynağının sahip olduğu yetenekleri taklit edemezler. Bu nedenle yetenek yönetimi uygulamak yani yetenekli çalışanları örgüte çekmek, yetenekleri seçmek ve yerleştirmek ardından ise yetenekleri geliştirmek ve elde tutmak günümüzde çok yoğun rekabetin yaşandığı bankacılık sektörü açısından da oldukça önemli bir konu haline gelmiştir.

Bu çalışma son dönemin en önemli konularından biri haline gelen yetenek yönetiminin bankacılık sektöründeki işe alım sürecine etkisini ve uygulamalarını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen bilgiler ve hipotezler doğrultusunda yetenek yönetiminin uygulanma düzeyi, çalışan performansına etkisi, geleceğin yöneticilerini yetiştirme ve yetenek yönetimi uygulamalarının başka yetenekleri örgüte çekmesindeki etkileri de ele alınmıştır.

İşe alım sürecinin ilk adımı olan yetenekli çalışanı çekme adımı için bankaların yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında işveren markası oluşturma çalışmaları yaptıkları ve bu çalışmalarla ilgilenecek bölümlerin kurulduğu saptanmıştır. İşveren

markası oluşturmak, banka tanınırlığını artırmak yetenekli çalışanları cezbetmek açısından bankalar için önemli bir konu haline geldiği görülmüştür. İşveren markası oluşturmak ekseninde, yetenekli çalışanları cezbetmek ve kendilerine çekmek isteyen bankaların, üniversitelerin düzenledikleri kariyer günlerine giderek tanıtım yaptıkları, hatta yetenekleri etkilemek adına gittikleri üniversitelerde aynı üniversiteden mezun yeteneklerinde katılımlarını sağlayarak yetenekleri etkilemeye çalıştıkları ve yetenekler ile birebir yakından ilgilenerek işe alım süreçlerinin etkileneceği söz konusu olmaktadır.

Yetenekli çalışanları çekme çalışmaları dışında, üniversitelere yetenekleri bulmak için gidildiğinde, yetenekli adayları seçmek için her bankanın farklı yöntem ve teknikler kullandığı, ancak hepsinin amacının yeteneği bulmak olduğu, banka içerisinde ise yetenek havuzunda yer alan çalışanların değerlendirme merkezi uygulamalarına ve ihtiyaçları doğrultusunda gelişimlerini sağlamak amacıyla eğitim ve gelişim programlarına tabi tutulduğu ve bir pozisyon açığı olduğu anda ilgili pozisyon için yetenek havuzunda yer alan uygun çalışanların yerleştirildiği görülmüştür.

Araştırmaya konu olan sekiz bankanın yetenek yönetimi uygulama düzeyi arasında şube ve genel müdürlük çalışanları olarak ayrı başlıklar altında uygulamalar yapıldığı saptanmıştır. Bazı bankalar da sadece şube kadroları için ya da belirli unvanlar için yetenek yönetimi uygulanırken, bazı bankalar da ise şube, bölge ve genel müdürlük diye bir ayırım yapılmadığı görülmüştür. Bir banka ise geçmişte yetenek yönetimi adına bir çalışmalarının olduğunu ancak şu an için yönetsel nedenlerden kaynaklı yetenek yönetimi uygulamalarının olmadığını fakat yetenek yönetiminin sunmuş olduğu olumlu katkılar nedeniyle kısa bir süre sonra uygulamaya alacaklarını ifade etmiştir. Sadece şube kadrolarında ya da bankalarının belirli kadrolarında yetenek yönetimi uygulayan bankalar ise ilerleyen zamanlarda tüm banka genelinde uygulanacağını belirtmişlerdir.

Yetenek yönetimi, ister tüm banka genelinde uygulanmakta olsun, isterse sadece şube kadrolarına ya da belirli unvanlara uygulayan bankalar olsun yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerinde etkisinin olumlu olduğu görülmüştür. Öyle ki; yetenek yönetimi uygulaması olmayan ve sadece şube kadrolarına ya da belirli unvanlara uygulamakta olan bankalar bile çok yakın zamanda

yetenek yönetimini tüm banka geneline uygulayacaklarını belirtmiştir. Bu sürecin içerisinde yer almak isteyen tüm çalışanların yüksek performans ve potansiyel sergilediği, yetenek havuzuna alındıktan sonra da performanslarının ya aynı kaldığı ya da yükseldiği beyan edilmiştir. Ek olarak yetenek yönetimi uygulamaları sadece çalışan performansına katkı sağlamadığı, örgüte bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma oranlarının azalmasına da etki ettiğini ifade eden bankalar olmuştur.

Yetenek yönetimi uygulamalarının başarılı bir şekilde konumlandırılıp uygulandığı takdirde başka yetenekleri örgüte çekmesinde olumlu etkilerinin olduğu görülmüştür. Yetenek yönetimi uygulamaları ile banka içerisinde yer alan çalışanlara çeşitli kariyer imkânları ve yolları sunulmakta, çeşitli eğitim ve gelişim araçları ile desteklenmektedir. Bankanın bu imkânları verdiğini gören ya da duyan başka yeteneklerde o bankayla çalışmak istemekte ve kariyer yollarının açık olduğunu düşünmelerine sebep olmaktadır.

Bankaların yetenek yönetimi uygulamalarıyla amaçlarının geleceğin yöneticilerini/liderlerini yetiştirmek olduğu görülmüştür. Yetenek yönetimi uygulamaları ile geleceğin yöneticileri yetenek havuzuna alınmakta ve ihtiyaçları doğrultusunda gerekli eğitim ve araçlarla desteklenmektedir. Bir yönetici ihtiyacı olduğu takdirde yönetici için dışarıya yönelmek yerine yetenek havuzunda bulunan adaylar değerlendirilmekte, zaman ve maliyet kaybının önüne geçilmektedir. Böylelikle örgüt kültürü ve stratejileriyle uyumlu yöneticiler banka içerisinden yetişmektedir.

Hizmet yoğun sektörlerden biri olan bankacılık sektöründe yaşanan rekabet ve yetenek yönetiminin sunduğu olumlu katkılar göz önüne alındığında bankalar açısından yetenek yönetiminin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Bankaların yetenek yönetimi uygulamalarını unvan ya da bölüm, şube, bölge ve genel müdürlük kadroları ayırt etmeksizin tüm banka genelinde uyguladıkları takdirde bankalar açısından daha olumlu etkilere sahip olabilecektir.

Ayrıca diğer araştırmacılara yetenek yönetiminin sadece şube kadroları ya da belirli unvanlar için uygulanması genel müdürlük kadrosu çalışanlarını ya da diğer unvanlar da çalışanları nasıl etkilediği ölçülmesi önerilir.

KAYNAKÇA

Kitap

- Acılıoğlu, İ., **İş'te Y Kuşaağı** (2. Baskı), Elma Yayınevi, Ankara, 2017.
- Açıkalm, A., **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi** (2. Baskı), Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.
- Akar, F., **Yetenek Yönetimi** (1. Baskı), İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, 2015.
- Akdemir, Bünyamin (Ed.), (2017). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar** (1. Baskı). Akdemir, B. "Yetenek Yönetimi", Beta Yayınları, İstanbul, 2017. ss.1-38.
- Aktan, C., C., **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Altınöz, M., **Yetenek Yönetimi** (1. Baskı), Nobel Yayın ve Dağıtım, Ankara, 2009.
- Armstrong, M., **Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı** (6. Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2017.
- Atlı, D., **İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi** (1. Baskı), Abaküs Yayınları, İstanbul, 2017.
- Bakan, İsmail (Ed.), (2014). **İnsan Kaynakları Yönetimi** (1. Baskı). Bakan, İ., Doğan, F., İ., "İnsan Kaynakları Yönetiminin Davranışsal Kapsamı", Gazi Kitabevi, Ankara, 2014. ss.545-583.
- Bakan, İsmail (Ed.), (2014). **İnsan Kaynakları Yönetimi** (1. Baskı). Büyükbeşe, T., "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", Gazi Kitabevi, Ankara, 2014. ss.467-480.
- Bakan, İsmail (Ed.), (2014). **İnsan Kaynakları Yönetimi** (1. Baskı). Pınar, A., H., "İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları", Gazi Kitabevi, Ankara, 2014. ss.43-63.
- Barutçugil, İ., **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi** (1. Baskı), Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

- Benligiray, S., **İnsan Kaynakları Yönetimi** (1. Baskı), Nisan Kitabevi, Ankara, 2016.
- Blass, E., **Talent Management: Maximising Talent For Business Performance** (1. Baskı), London/Berkhamstead, CMI Ashridge Consulting, 2007.
- Buckingham, M., Coffman, C., **Önce Bütün Kuralları Yıkın** (5. Baskı), (Çeviren: Aslı Kurtsoy Hısm), Remzi Kitapevi, İstanbul, 2013.
- Budak, G., **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi** (3. Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2016.
- Castellano, W., **21. Yüzyıl İşgücü Adanmışlığı İçin Uygulamalar** (1. Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2016.
- Conaty, B., Charan, R., **Yetenek Sarrafları** (1. Baskı), (Çeviren: Nadir Özata) Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul, 2011.
- Dağdeviren, O., **Yetenek Kâşifi** (1. Baskı), Elma Yayınevi, Ankara, 2017.
- Davies, B., J., Davies, B., **Eğitimde Yetenek Yönetimi** (1. Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2014.
- Erdoğan, İ., **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik** (5. Baskı), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1999.
- Eren, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** (15. Baskı), Beta Basım, İstanbul, 2015.
- Güney, S., **İnsan Kaynakları Yönetimi** (2. Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2015.
- Harvard Business Review, **Yetenek Yönetimi**, (Çeviren: İlker Gülfidan), bzd Yayın, İstanbul, 2008.
- Keçecioglu, T., Aydın, G, G., **Yetenek Savaşlarında İkinci Perde Yetenek Yönetimi** (2. Baskı), Umuttepe Yayınları, 2017.
- Luecke, R., **En İyi Elemanı İşe Almak Ve Elde Tutmak** (2. Baskı), (Çeviren Önder Sarıkaya), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2009.

- Omay, U., **Post Homo Servus** (1. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul, 2017.
- Özdemir, Y., **İşe Alım, Süreç, Kavram, Uygulama** (1. Baskı), Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2017.
- Özer, A., M., Sökmen, A., Akçakaya, M., Özaydın, M., M., **İnsan Kaynakları Yönetimi** (1. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara, 2017.
- Pogorzelski, S., Harriot, J., Hardy, D., **Yetenekleri Bulmak** (2. Baskı), (Çeviren: Ümit Şensoy), BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri, İstanbul, 2010.
- Saruhan, Ş., C., **İnsan Kaynakları Yönetimi** (2. Baskı), Beta Basım, İstanbul, 2014.
- Seyyar, A., Öz, C., S., **İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük** (1. Baskı), Değişim Yayınları, İstanbul, 2007.
- Şahin, Ö., **Yetenek Yönetimi** (1. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2017.
- Şirin, M., R., Kulaksızoğlu, A., Bilgili, A., E., (Ed.), **Üstün Yetenekli Çocuklar Seçilmiş Makaleler Kitabı** (1. Baskı). Akarsu, F., “*Üstün Yetenekliler*”, Çocuk Vakfı Yayınları, İstanbul, 2004, ss.127-154.
- Tokol, A., **Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler** (6. Baskı), Dora Yayıncılık, Bursa, 2015.
- Tonus, Z., H., **Yetkinlikler Ve Yetenekler Bağlamında İşe Alma** (1. Baskı), Ekin Basım Yayın, Bursa, 2014.
- Tuna, Muharrem (Ed.), (2016). **İnsan Kaynakları Yönetimi** (1. Baskı), Atay, H., “*İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*”, Detay Yayıncılık, Ankara, 2016. ss.2-45.
- Turan, N., **Çalışma Yaşamında Yetenek, Beceri, Yetkinlik, Yeterlilik** (1. Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2015.
- Turan, N., **İnsan Kaynağı Seçiminde Yetenek Belirleme** (1. Baskı), Sentez Yayıncılık, İstanbul, 2015.
- Ünal, M., **Y ve Z kuşaklarının Yönetimi** (1. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul, 2017.

Yeniçeri Özcan, Demirel Yavuz (Ed.), (2011). **Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar** (1. Baskı). Çayan, D., “*Örgütlenmede Yetenek Yönetimi*“, Ekin Yayınevi, Bursa, 2011. ss.111-140.

Yeniçeri Özcan, Demirel Yavuz (Ed.), (2011). **Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar**, (1. Baskı). Seçkin, Z., “*Örgütsel Bağlılık*“, Ekin Yayınevi, Bursa, 2011. ss.345-363.

Yeniçeri Özcan, Demirel, Yavuz (Ed.), (2011). **Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar** (1. Baskı). Dağcı, A., “*Örgütsel Değişim*“, Ekin Yayınevi, Bursa, 2011. ss.329-344.

Yıldız, Kakırman, A., **Bilgi Hizmetlerinde Değişim Yönetimi Süreç ve Haritalar** (1. Baskı), Beta Basım Yayım, İstanbul, 2011.

Sürelî Yayın

- Adıgüzel, O., Batur, H., Z., Ekşili N., **Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2014, Cilt 1, Sayı 19, ss.165-182.
- Akçakaya, M., **Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme**, Karadeniz Araştırmaları, Sayı 25, 2010, ss.145-174.
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., vd., **Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması**, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, 2013, ss.11-42.
- Aksakal, E., Dağdeviren, M., **Yetenek Yönetimi Temelli Personel Atama Modeli Ve Çözüm Önerisi**, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Cilt 30, Sayı 2, 2015, ss.249-262.
- Alayoğlu, N., **İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi**, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 1, 2010, ss.68-97.
- Altınöz, M., Çöp, S., Sığındı, T., **Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 11, Sayı 21, 2011, ss.286-315.
- Altuntuğ, N., **Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili**, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 2012, ss.203-212.
- Altuntuğ, N., **Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 14, Sayı 3, 2009, ss.445-460.
- Ataman Erdönmez, P., **Küresel Demografik Değişim Süreci ve Finansal Sektör Üzerindeki Etkileri**, Bankacılar Dergisi, Sayı 62, 2007, ss.59-70.

- Aydın, Ç., G., Başol, O., **X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?** Electronic Journal of Vocational Colleges, Cilt 4, Sayı 4, 2014, ss.1-15.
- Çelik, M., Zaim, A., **Yetenek Yönetimi Yaklaşımı**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Cilt 10, Sayı 20, 2011, s.33-38.
- Çetin, C., Karalar, S., **X,Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Alguları Üzerine Bir Araştırma**, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 14, Sayı 28, 2016, ss. 157-197.
- Çırpan, H., Şen, A., **İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi**, Çerçeve Dergisi, 2009, ss.110-116.
- Doğan, S., Demiral, Ö., **İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi**, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 3, ss.145-166.
- Doğan, S., Demiral, Ö., **Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2009, ss.48-80.
- Erdemir, E., **Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu Ve Türkiye'deki Yansımaları**, 5. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 2006, ss.29-38.
- Erden Ayhün, S., **Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları**, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, 2013, ss.93-112.
- Erigüç, G., Ergin, G., **Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçerken İş Analizi: Kamu Hastaneleri Personel Bölümlerinde Bir Uygulama**, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 2003, ss.116-134.
- Gümüş, M., Öksüz, B., **İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi**, Journal Of Yasar University, Cilt 4, Sayı 14, 2009, ss.2129-2150.
- Güneş, Zafer, D., Kara, Keskinliç, B., S., **Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Uygulamaları**, Sakarya University Journal of Education, Cilt 7, Sayı 1, 2017, ss.142-154.

- Gürbüz, S., **Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?**, İş ve İnsan Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, 2015, ss.39-57.
- İliç, K, D., Yalçın, B., **Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri Ve Liderlik Algılamaları**, Journal of Yasar University, Cilt 12, Sayı 46, 2017, ss.136-160.
- Kapız, Ö, S., **İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 4, Sayı 3, 2002, ss.139-153.
- Karakılıç, Yörük, N., **Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri**, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 7, Sayı 2, 2005, ss.181-196.
- Kaya, M., Doğan, B, B., **Esnek Çalışma Modeli: Ev Eksenli Çalışma**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 15, Sayı 58, 2016, ss.1069-1099.
- Keçecioglu, T., **Yetenek Yönetimi Felsefesine Farklı Lenslerle Bakabilmek Üzerine Alıştırmalar**, İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 2017, ss.1-20.
- Kıngır, S., Mesci, M., **Öğrenen Organizasyonlar**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 19, 2007, ss.63-81.
- Korkmaz, O., Erdoğan, E., **İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık Ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi**, Ege Akademik Bakış, Cilt 14, Sayı 4, 2014, ss.541-557.
- Kuzulu, E., Kurtuldu, S., Özkan, V., G., **İş Yaşam Dengesi İle Yaşam Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Sakarya İktisat Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, 2013, ss.88-127.
- Özel, H., A., **İktisadi Perspektiften Küreselleşme Kavramı ve Gelişimi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 2, 2011, ss.91-98.
- Polat, S., **Yetenek Yönetimi**, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, 2011, ss.27-38.

- Polat, T., **Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi**, On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 31, Sayı 1, 2012, ss.203-233.
- Symes, B. C., **Yeni Ekonomi Ve Geleceği Belirleyecek Trendler**, Tüsiad Görüş Dergisi, Sayı 44, 2000, ss.1-81.
- Tak, B., Sayılar, Y., Kaymaz, K., **Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme**, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, 2007, ss.233-266.
- Tansley, C., **What do we mean by the term “talent” in talentustrial management?**, Industrial and Commercial Training, 2011, ss.266-274.
- Tekirdağ S.M.M.M. Odası Sosyal Bilimler Dergisi, **Stratejik Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Yönetişim**, Sayı 2, 2013, ss.1-16.
- Tuncer, İ. A., Tuncer, M. U., **Eğlence Reklamlarının Viral Uygulamaları Ve Z Kuşağı Üzerinden Bir Değerlendirme**, TRT Akademi Eğlence Endüstrisi Sayısı , Cilt 1, Sayı 1, 2016, ss.210-229.
- Uğurluoğlu, Ö., Çelik, Y., **Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri**, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 12, Sayı 2, 2009, ss.122-150.
- Yalçın, O., Sökmen, A., B., Kulak, H., **Kuşakların Temel Özellikleri ve Hava Harp Okulu Uygulamaları**, Yakın Dönem Türkiye Araştırmaları, Cilt: 12, Sayı: 24, 2013, ss.133-179.
- Yavan, Ö., **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı**, Akademik Bakış Dergisi, Sayı 32, 2012. ss.1-20.
- Yılmaz, M., **80/20 Kuralı**, Türk Kütüphaneciliği, Cilt 19, Sayı 3, 2005, ss.1-13.
- Yılmaz, M., **Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi, Cilt 49, Sayı 1, 2009, ss. 95-118.

Yumurtacı, A., **Küreselleşen Emek Piyasalarında Yeni Bir Olgı: Yetenek Yönetimi**, Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 8, 2014, ss.188-212.

Yüksekbilgili, Z., **Türk Tipi Y Kuşağı**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 12, Sayı 45, 2013, ss.342-353.

Yüksel, H., **Bilgi Çağı ve Küreselleşme Diyalektikleri Çerçevesinde İşletmelerde Stratejik Bir Yaklaşım Olarak Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Örgüt ve İş gören Merkezli Bir Değerlendirme**, NWSA E Journal of New World Sciences Academy, Cilt 9, Sayı 4, 2014, ss.70-90.

Yüksel, Ö., Erkutlu, H., **Personeli Güçlendirme**, G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 2003, ss.131-142.



İnternet Kaynağı

Türk Dil Kurumu, **Yetenek,**

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a9bf7fadd07d7.39122814, (Erişim Tarihi: 25.11.2017).

Türk Dil Kurumu, **Beceri,**

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a9bf802d752b1.16080463, (Erişim Tarihi: 26.11.2017).

AB Uyum, **Psikoteknik ve Uygulama Alanları Hk. Makale,**

<http://www.abuyum.com/psikoteknik-ve-uygulama-alanlari-hk-makale/118/Page.aspx>, (Erişim Tarihi: 26.11.2017).

Türk Dil Kurumu, **Yetkinlik,**

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a9c08bfae3991.82957857, (Erişim Tarihi: 26.11.2017).

Türk Dil Kurumu, **Potansiyel,**

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a9c0b5ce12d74.38710960, (Erişim Tarihi: 26.11.2017).

Türk Dil Kurumu, **Performans,**

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a9c0cd0becaf7.99886285, (Erişim Tarihi: 26.11.2017).

Türk Dil Kurumu, **Zekâ,**

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=zek%C3%A2&uid=58140&guid=TDK.GTS.5a9c0f230801d5.42632985, (Erişim Tarihi: 04.02.2018).

Milli Eğitim Bakanlığı, **Üstün Zekâ, Özel Yetenek ve Kaynaştırma,**

http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller/%C3%9Cst%C3%BCn%20Zek%C3%A2,%20%C3%96zel%20Yetenek%20ve%20Kayna%C5%9Ft%C4%B1rma.pdf, (Erişim Tarihi: 10.02.2018).

Türk Dil Kurumu, **Yetenekli,**

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a9c0f27d03272.38287776, (Erişim Tarihi: 02.12.2017).

Capital, **En Değerliler Nasıl Bulunur?,**

<https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/en-degerliler-nasil-bulunur>, (Erişim Tarihi: 02.12.2017).

Aktan, C., C., **Yeni Değişim Dinamikleri ve Devletin Yeni Rolü,**

<http://www.canaktan.org/yeni-trendler/devlet-felsefe/degisim-devletin-rolu.htm>, (Erişim Tarihi: 13.02.2018).

Türk Dil Kurumu, **Kuşak,**

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=KU%C5%9EAK (Erişim Tarihi: 10.12.2017).

Milli Eğitim Bakanlığı, Kırklareli / Lüleburgaz- Mesleki Eğitim Merkezi, **İşgücü Hareketliliği Nedir?**

[http://luleburgazmeslekiegitimmerkezi.meb.k12.tr/icerikler/isgucu-hareketlili-
nedir_3639205.html](http://luleburgazmeslekiegitimmerkezi.meb.k12.tr/icerikler/isgucu-hareketlili-
nedir_3639205.html), (Erişim Tarihi: 17.12.2017).

İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, **İşgücünün Küreselleşmesi**

<https://www.isguc.org/?p=article&id=65&cilt=3&sayi=2&yil=2001>, (Erişim Tarihi: 13.02.2018).

Vsdergi.com, **Bana Yeteneğini Göster Sana Ne Olacağını Söyleyeyim,**

<http://www.vsdergi.com/200705/02/01.asp>, (Erişim Tarihi: 13.02.2018).

ManpowerGroup, **Dünya Zanaatkâr Arıyor Biz İse Nitelikli İşçi,**

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:3Cp1TMZAK7kJ:www.manpower.com.tr/mp-include/uploads/2016/10/1477914753_manpower-yetenek-acigi-2016-bulteni-5-.docx+&cd=1&hl=tr&ct=clnk&gl=tr , (Erişim Tarihi: 10.12.2017).

Türkiye Bankalar Birliği, **Banka, Çalışan ve Şube Sayıları,**

https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/850/Banka_Calisan_ve_Sube_Sayilari-infografikli_ozet_rapor.pdf, (Erişim Tarihi: 28.04.2018).

Altıntaş, N., **Stratejik Liderlik Ve Yetenek Yönetimi,**

<http://arsiv.ntv.com.tr/news/249410.asp>, (Erişim Tarihi: 16.02.2018).

Altıntaş, N., **Yetenek Yönetimi Nedir?,**

<http://www.ortakpayda.com/articles.php?ID=393>, (Erişim Tarihi: 18.02.2018).

Geniş, N., Usta, M., **Yetenek Yönetimi & Yetenekli Personelin Bulunması Ve İşe Alımı,**

<http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf>, (Erişim Tarihi: 14.01.2017).

Tezler

Ceylan, N., **İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama**, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2007.

Terlemez, B., **Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Örneği**, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, 2013.



Ek-1: Derinlemesine Mülakat Soruları

1. Bankanızda yetenek yönetimi uygulanmakta mıdır?
2. Bankanız için yetenek nasıl tanımlanmaktadır?
3. Hangi çalışanlar yetenek sınıfına girmektedir?
4. Yetenek yönetimi uygulaması kapsamında uygulanmakta olan işe alım yöntemleriniz var mıdır?
5. Yetenek yönetimi uygulamasının işe alım sürecinize etkisi var mıdır?
6. Yetenekli çalışanın performansı nasıl ölçülmektedir?
7. Yetenek yönetimi uygulamasının çalışan performansı üzerinde etkisi var mıdır?
8. Yetenek yönetimi uygulamasının başka yetenekleri örgüte çektiğini nasıl ölçmektесiniz?
9. Yetenek Yönetimi uygulamasının başka yetenekleri örgüte çekmesinde etkisi var mıdır?
10. Yetenek Yönetimi uygulamasının bankanızın geleceğın yöneticilerini/liderlerini yetiştirmesinde etkisi var mıdır?
11. Yetenek Yönetimi uygulaması kapsamında geleceğın yöneticileri/liderleri nasıl belirlenmektedir?

ÖZGEÇMİŞ

15 Aralık 1984 tarihinde İstanbul ili Bakırköy ilçesinde doğdu. İlk, Orta ve Lise eğitimlerini İstanbul'da tamamladı. 2004 yılında Sakarya Üniversitesi Sapanca Meslek Yüksek Okulu Bankacılık bölümünden mezun oldu, ardından Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesinden 2008 yılında mezun olarak lisans eğitimini tamamladı. 2016 yılında da Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Programı'nda Yüksek Lisansa başladı. Şu an özel bir bankada çalışmaktadır.

Aday: Zehra ÖRNEK