

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YETENEK YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

Yüksek Lisans Tezi

**Murat ÇELİK
0960Y53101**

Danışman: Prof. Dr. ABDÜL HALİM ZAIM

İstanbul 2011

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YETENEK YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

Yüksek Lisans Tezi

**Murat ÇELİK
0960Y53101**

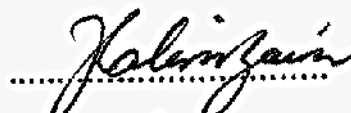
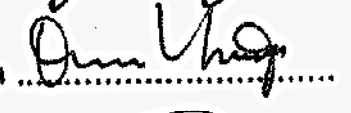

Danışman: Prof. Dr. ABDÜL HALİM ZAİM

İstanbul 2011

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

Yüksek lisans öğrencisi Murat Çelik'in "Yetenek Yönetimi Yaklaşımı" konulu tez çalışması jürimiz tarafından Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans Tezi olarak (oybirliği / oyçokluğu) ile başarılı bulunmuştur.

	Adı-Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. A. Halim Zaim	
Jüri Üyesi	: Prof. Dr. Osman Yarıcağdu	
Jüri Üyesi	: Prof. Dr. Mustafa K. DUT	

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyle uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

ÖZET

Globalleşen dünyanın sert rekabet koşulları günümüz iş yaşamında köklü bir değişime neden olmuştur. Değişim sürecine uyum sağlayabilmek doğrultusunda önden esen rüzgarı arkasına almak ve bunu sürdürülebilir üstünlüğe dönüştürmek isteyen şirketler yeniden bir yapılanma sürecine girmek zorunda kalmışlardır. Bu durum, ihtiyaç duyulan çalışan profiline de değişmesine neden olmuştur. Daha yetenekli, öğrenmeye aç ve hırslı çalışanların önemi gün yüzüne çıkmıştır. İşletme başarısı için yeteneğin giderek öneminin artması yetenekli çalışanlara olan bağımlılığı da arttırmıştır. İhtiyaç duyulan nitelikli iş gücünün oluşturulması ve yönetilmesi gereksinimi doğrultusunda yetenek yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır.

Mevcut çalışma da öncelikle yetenek ve yetenek yönetimi kavramları derinlemesine anlatılmış ve sonrasında ise yeteneği yönetebilmek için bir yetenek yönetimi metodu ortaya çıkarılmıştır. Bulunan bu metod yetenek yönetimini adımlara indirgeyerek somutlaştırmıştır. Daha sonrada bir uygulama ile bu metod desteklenmiştir.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
Özet	iii
Tablo Listesi	vi
Şekil Listesi	vii
Kısaltmalar	viii
GİRİŞ	1
1. YETENEK YÖNETİMİ YAKLAŞIMI	3
1.1. Yetenek Kavramı	3
1.2. Yetenek Yönetimi Kavramı	4
2. YETENEK YÖNETİMİ YAKLAŞIMININ SÜREÇLERİ VE İŞLEYİŞİ	6
2.1. İşe Alım Süreci.....	6
2.1.1. Aday Toplama	9
2.1.2. Seçme.....	10
2.1.3. Oryantasyon.....	11
2.1.4. Yerleştirme	13
2.2. Elde Tutma Süreci.....	14
2.2.1. Kurum Kültürü	14
2.2.2. Mevcut Yönetici	15
2.2.3. Terfi	15
2.2.4. Kişi-Çevre Uyumu.....	16
2.3. Geliştirme Süreci.....	17
2.3.1. Yetkinlik Kavramı ve Değerlendirme Süreci	17
2.3.2. Eğitim ve Geliştirme Fırsatları	18
2.3.3. Koçluk ve Mentorluk.....	18
2.3.4. Zorluklar	19

2.4. Performans Süreci	20
2.4.1. Kesinleşen Rol	20
2.4.2. Performans Kavramı ve Değerlendirme Süreci	21
2.4.3. Geribildirim	24
2.4.3.1. Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerleme Yöntemi	24
2.4.3.2. 360 Derece Geribildirim Yöntemi	26
2.4.3.3. Balanced Scorecard (BSC) Yaklaşımı	27
2.4.4. Tanınma ve Ödüllendirme	30
TARTIŞMALAR VE SONUÇ	33
KAYNAKÇA	35

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Yıldız Arayışında Olan 10 Şirket	7
Tablo 2. İK Şirketlerince Yerleştirilen 516 Yöneticinin Sektörel Bazlı Dağılımı.....	13
Tablo 3. Amaçlara Göre Yönetim Adımları	25
Tablo 4. Dengeli Puan Cetveli Aşamaları.....	29
Tablo 5. Şirket İçinde Ortaya Çıkan Performans Grupları ve Özellikleri.....	32

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. İşe Alımda Web Sitelerinden Yararlanma Oranı	8
Şekil 2. İşe Alım Süreci İşleyişi	9
Şekil 3. Yetenek- Performans İlişkisi	21
Şekil 4. Performans Ölçüm Süreci	24
Şekil 5. 360 Derece Değerlendirme Şeması	27

KISALTMALAR

a.g.e. : Adı Geçen Eser

C. : Cilt

s. : Sayfa

S. : Sayı

GİRİŞ

Soğuk Savaşın'da sona ermesinin verdiği coşku ve güçle birlikte kapitalist düzenin ürünü olan küreselleşme, yüksek ivmeli bir sıçrama yakaladı. Bunu hızla tüm dünyayı esareti altına alması izledi. Küreselleşmenin etkisi ile sınırlar ortadan kalktı. Dünya küresel bir köy haline geldi. Bilgi ve iletişim teknolojileri sürekli bir gelişme sürecine girdi. Mal ve hizmetler ile bunlara ait bilgiler serbest dolaşım hakkı kazandı. Aynı sektörde çalışan firmaların benzer makine, teçhizat, yazılım vs. ulaşması kolaylaştı. Kısacası, sermaye ve ürünler hızla el değiştirdi. Böylece şirketlerin elindeki rekabet unsurları bir bir azaldı. Serbest rekabet denilen bu düzen iş hayatını ve değerlerini baştan aşağı değiştirdi. Bu durum şirketlerin maddi varlıklarının değerini hızla düşürdü. Şirketler piyasa değerini korumak ve sonra da artırmak için azalan maddi varlıklarının yerine hızla subjektif varlıklarını yerleştirmeye başladılar. Bu ağır rekabet ortamından en derin etkilenen yapılardan biri insan kaynakları oldu. Örgütünü ayakta tutabilmek için yapısında değişikliğe gitti. Geleceğin neden olacağı belirsizliklere karşı proaktif hareket edebilmek, işletmenin hedefleriyle çalışanların uyumlu hale getirilmesi için stratejik yönetim sürecine entegre edilmeliydi. Buna binaen İnsan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim ile birleşerek stratejik insan kaynakları yönetimi adını aldı. Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyona rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının bulunması ve yetiştirilmesi ilgili politikalar üretme, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren, bilinmeyeni bilinir hale getiren bir disiplindir.

2000'li yıllara doğru mevcut stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanlar ile şirket isteklerine cevap veremez hale geldi. Zaman bazlı işgücü, çalışanın kişisel gelişimi ve yetkinlik bazlı ücretlendirme vs. etkenler 2000 yılında stratejik insan kaynaklarının bütünleşik(katalitik) insan kaynakları adını almasına neden oldu. Ancak insan kaynakları gelişim süreci, çalışan istekleri ve piyasanın ihtiyacı hala tam olarak karşılanamamıştı.

Günümüzde ise gelişen insan kaynakları sürecinin lokomotif, çalışanların sahip olduğu yeteneklerdir. Yetenekli çalışanların, değer yaratan, üreten, yaratıcı işgücü olduğu ve bulunmasının hızla zorlaşarak uğruna yetenek savaşlarının olacağı kaçınılmaz bir öngörüdür. Bu yüzden de işletmeler yetenekli bireyleri kendilerine çekmek, onları elde tutmak, bağlılıklarını sağlamak için eğitim, kariyer ve lider mentorluğu gibi çeşitli fırsatlar sunmak zorunda kalacaklardır. Bu durum insan kaynaklarının gelişim sürecine insan sermayesinin temel yapıtaşı, yeteneklerinde eklenmesinin gerekli kılmıştır. Akabinde yetenek yönetimi yaklaşımı, sürece entegre edildi. İşletmeler için stratejik rekabet üstünlüğü haline gelen yetenekler yönetilmeye başlandı. Bu kapsamda yapmış olduğumuz çalışma, yetenekli kişilerin bulunması, şirkete kazandırılması, geliştirilmesi ve sonrasında ise bu çalışanlardan etkin bir şekilde yararlanabilmek için yetenek yönetimi uygulaması oluşturmaktır.

1. YETENEK YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

1.1.Yetenek Kavramı

Yetenek yönetiminin temelleri yetenek kavramı üzerinde kuruludur. Bu yüzden de öncesinde yetenek kavramı iyi bir şekilde analiz edilmelidir. Mevcut kavram 'yetmek' ten yet-enek şeklinde vuku bulmuştur. "Bir şeyi yapabilme gücü, yatkınlığı" olarak ifade edilir.¹

Prof. Dr. İlhan Erdoğan 'İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik' kitabında yeteneği şu şekilde tanımlamıştır; "Yetenek, kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümlenebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerinin tamamıdır. Bu durumda yetenek, bireylerin davranışlarını düzenlemede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak düşünülebilir."²

Esasında şirketler arası rekabet üstünlüğünü sağlayan kritik faktör temel yetenektir. Temel yetenek; yetkinlik ve yetenek bileşenlerinden oluşturulmuş, şirketin kopyalanamayan ve taklit edilemeyen rekabet unsurudur. Tamer Koçel'e göre, "Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir."³

¹ Meydan Larousse, "Büyük Lügat ve Ansiklopedi" cilt 20. (28 Ekim 1992). s.347.

² Nevin Ceylan , "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi Ve Bir Uygulama", (İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2007. s.5

³ Meral Coşkun, "Temel Yetenek Ve Dış Kaynak Kullanımı" (Çevrimiçi) <http://www.hrturkiye.com/index.php/temel-yetenek-ve-dis-kaynak-kullanimi/>, (Erişim Tarihi: 25.04.2011).

1.2.Yetenek Yönetimi Kavramı

Yeteneklerin, stratejik rekabet unsuru haline gelmesi ve yönetim alanında öneminin anlaşılacak şekilde değerlendirilmesi yaklaşık olarak 30 yıllık bir sürecin ürünüdür. Yeteneklerin, işletmeleri diğerlerine oranla avantajlı bir şekilde ön plana çıkaracağını söyleyerek yönetim alanında ilk ortaya atan kişi Selznick'tir. Selznick'e göre; "bu özellikleriyle yetenekler, işletmenin, işletmeyi öne geçirme potansiyeli taşıyan, ayırt edici unsurlardır." Strateji alanında ise bu kavramı ilk ortaya atan "The Core The Competence Of The Corporation" makalesi ile Hamel ve Prahalad ikilidir.⁴

Yetenek yönetimi günümüzde mükemmel organizasyonlar oluşturmak için kullanılan kapsamlı ve entegre bir süreçtir. Yetenek konseptine dayalı bir örgüt yapısı oluşturmak ve bunu başarıyla yönetmek için öncelikle yapılanların yönetim düzeyinde sahiplenilmesi gereklidir. Sonrasında şirket kültürü, amaçları, hedefleri ve stratejileri ile bütünleşik bir yetenek yönetimi stratejisi oluşturulur. Bu yönetim yaklaşımında, yetenekli kişilerin şirkete çekilmesi, etkin geliştirme programları sayesinde elde tutularak katma değer yaratacak ortam sağlanması gereklidir. Ardından da yüksek performans gösteren kişilerin etkin performans ve yetkinlik sistemleri ile değerlendirilir. Farklı performans gösterenler diğer kişilerden farklılaştırılarak inovatif tanıma ve ödüllendirme sistemlerinin uygulanarak yöntemden başarılı sonuçlar alınabilir. Bu durum da şirketlerin yüksek performansa ve sonuç odaklı bir kültüre sahip olmasını zorunlu kılmaktadır.

Yetenek yönetimini, işletmenin başarıya ulaşmasının püf noktası olan yetenekli çalışanların bulunması, eğitilmesi, geliştirilmesi ve işletmenin amaçları doğrultusunda yetiştirilerek onlardan faydalanılmasını amaçlayan bütünleşik bir yaklaşım olarak ifade edebiliriz.

⁴ Nevriye Altıntuğ, "Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülebilmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı". Süleyman Demirel Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2009,C.14, s. 449.

Yetenek yönetimi, şirketin karşılaştığı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyacı olan yetenekleri ile sahip olduğu mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde “insan kaynağı”nın yer aldığı bir yönetim süreci olarak tanımlayabiliriz.⁵

Yetenek yönetimi ise; yeteneğin işletme bünyesinde stratejik yönetimine odaklanan, uzun dönemli bir yaklaşımdır. Amaç; stratejik hedeflere uyumlu olarak, doğru zamanda, doğru kişileri doğru pozisyonlara yerleştirecek yetenek arzının sağlanabilmesidir.⁶

Son yıllarda hem akademik çevrelerde hem de uygulama çevrelerinde belirgin bir ilgi gören yetenek yönetimi konusu özellikle uygulama kısmında az gelişmiştir, bunun da en önemli sebebi yetenek yönetiminin kesin bir tanımının ve açık kavramsal sınırlarının olmaması gösterilmektedir.⁷

Bu tanımlar bize bir kez daha insan kaynaklarının başarısının temelinde bireysel yeteneklerin gelişimi olduğunu ispatlamıştır. Bu kapsamda İnsan faktörünün kendini tanıması ve gelişimi için yeteneklerinin farkında olması son derece önemlidir. Bunu sağlayabilmek içinde uygun bir yetenek yönetimi modelinin yaratımına ihtiyaç vardır.

⁵ Hüseyin Çırpan ve Aykut Şen, “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç Yetenek Yönetimi” Eflatun Eğitim ve Danışmanlık, Eylül 2009.

⁶ Tolga F. Yılmaz, “Yetenek Yönetimi Kavramı İçerisinde Yetenek Havuzu Oluşturulması ve Yönetimi” Maltepe Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Haziran 2009, s.11

⁷ a.g.e., s.7

2. YETENEK YÖNETİMİ YAKLAŞIMININ SÜREÇLERİ VE İŞLEYİŞİ

2.1.İşe Alım Süreci

İşe alım, yetenek yönetimi yaklaşımının ilk basamağı olup en önemli adımıdır. İşletmenin mevcut çalışanlarının nitelikleri büyük ölçüde işe alım sistemine bağlıdır. Yüksek potansiyeli olan, gelecek vadeden, yenilikçi, yaratıcı, parlak kişileri kuruluşa çekebilmek ve bunlar arasından en yetenekli olanları keşfederek doğru yerlerde görevlendirmek başarılı bir alım sürecinin vazgeçilmez koşuludur. Çünkü yetenekli çalışanlar olmazsa yetenek yönetimi yaklaşımını kurmanın da bir anlamı olmayacaktır.

Günümüz şirketleri işe alım sürecinde farklı yöntemlerden yararlanmaktadırlar. Uygun yeteneği çekebilmek için; sayısal ve sözel yetenek testleri, potansiyel, performans, yetkinlik testleri, kişilik analizi, vaka, evrak çalışmaları, iş simülasyonları vb. uygulamalardan ve/veya da direkt yönetici transfer etmektedirler. Sektördeki bazı firmaların yetenek çekmek için yaptığı uygulamalar Tablo 1’de gösterilmektedir.

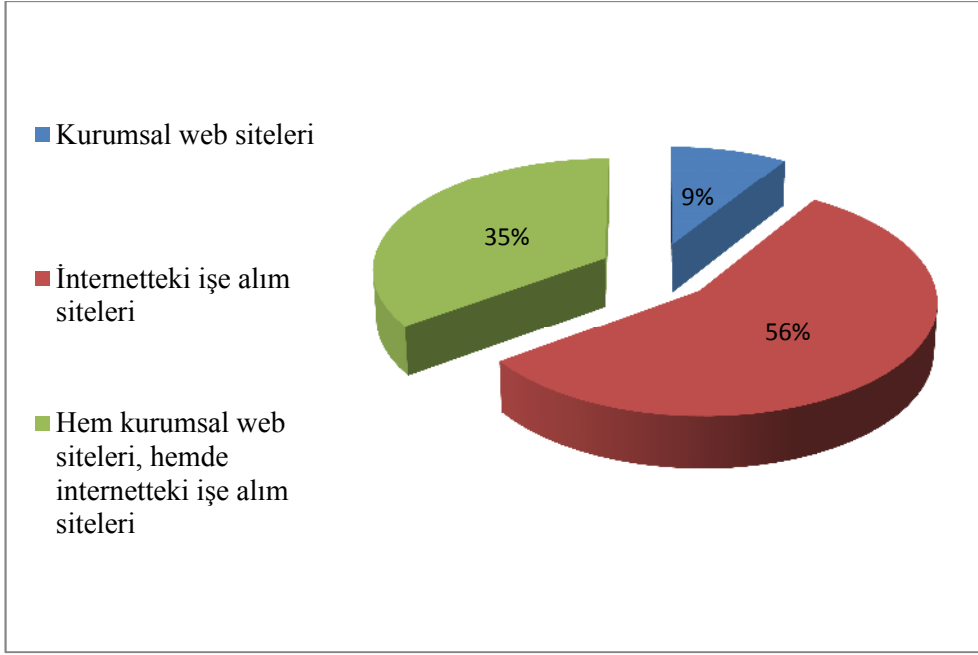
Artarak ağırlaşan rekabet şartları daha etkin ve verimli işe alım süreçlerinin oluşturulmasını zorunlu kıldı. İşe alım süreçlerinde organizasyonlar, teknolojik gelişmelerin gerçekleştirdiği inovatif ivme ile e-işe alım süreci gibi farklı bir yöntemi benimsemeye başladılar. Aralarında secretcv.com, yenibiris.com, monster.com vb. gibi yerli ve yabancı sitelerden yararlanarak işe alım süreçlerini yönetmeye başladılar.

Tablo 1: Yıldız Arayışında Olan 10 Şirket ⁸

Yıldız Arayışında Olan 10 Şirket	
ŞİRKET	“Yetenek” çekmek için ne yapıyor?
ARÇELİK	Şirket yılda 100 kadar beyaz yakalı çalışan alıyor; işe alımlarda “değerlendirme merkezi uygulamaları” kapsamında İngilizce seviye tespit sınavı, kişilik analizi, sayısal ve sözel yetenek testleri yapılıyor.
DANONE	Kendi içinde olduğu kadar dışarıdan da işe alım yapıyor. Kurum kültürüne uygun, saygın şirketlerde deneyimi olan ve kariyer çizgisi parlak insanları büyük bir titizlikle seçiyor.
ECZACIBAŞI	Ar-Ge, BT pazarlama gibi fonksiyonlara her yıl 500 kişi yerleştiriliyor. Parlak yeni mezunların yanı sıra, deneyimli yıldızlarda işe alınıyor. Yetkinlik testleri ve iş simülasyonları uygulanarak seçim yapılıyor.
EVYAP	Yurtiçinde ve yurtdışında hızlı büyüyen şirket, 2002’de Mısır’da, 2003’te se Ukrayna’da sabun üretimine başladı. Özellikle pazarlama, kurumsal iletişim gibi alanlarda etkili isimleri bünyesine katmak istiyor.
FORTİS	Dışbank’ı satın aldı ve adını da değiştirdi. Önümüzdeki 5 yıl içinde şube sayısını 183’ten 300’e çıkaracak ve bin 700 kişi alacak. Bankacılık sektörünün büyümeye girdiği bu dönemde adaylar arasından yıldızları seçmeye çalışıyor.
NOVARTİS	Yabancı ilaç şirketlerinin pek çoğu gibi Novartis ‘in de son dönemde yaptığı alımlarda işi sıkı tuttuğu ve adaylar arasından çok ciddi bir eleme yaptığı konuşuluyor.
ÖGER TELEKOM	Türk Telekom’un özelleştirme ihalesini kazandıktan sonra ilk olarak Avea’nın genel müdürünü değiştirdi. Böylece kadrolarını güçlendirmek istediğini ortaya koydu. Şirketin yakın gelecekte bünyesine yeni yıldızlar katması bekleniyor.
TEKNOLOJİ H.	Sektör içinde parlak insanları bünyesine katmak için hiçbir fırsatı kaçırmıyor. Gelişen yeni teknolojiler, servis ve sistem yönetimi konularında yıldız teknik adamlara ve yöneticilere kapısını açık tutuyor. 2005’te 105 kişi işe alındı.
ÜLKER	Son yıllarda hızla büyüdü ve süt ve sütlü ürünler, dondurma, gazlı içecek gibi farklı kategorilere girdi. Bu nedenle sektörlerinin en iyileri olarak bilinen çok sayıda üst ve orta kademe yöneticiyi transfer etti.
VODAFONE	Telsim’i satın alan şirket, hemen bir üst düzey yönetici arama ve yerleştirme şirketiyle anlaştı. BT ve Telekom sektöründeki çok sayıda profesyonel de Vodafone gibi bir şirkette çalışmanın hayalini kuruyor. Şirket kadrolarını güçlendirmek için şimdiden çalışmaya başladı.
Kaynak: İK Danışmanlarının Görüşleri Doğrultusunda işe alımlarda yüksek standart uygulayan şirketleri kapsayacak şekilde oluşturulmuştur.	

Development Dimensions International tarafından, 2001 yılında yapılan ve 573 şirketin katıldığı araştırmaya göre, şirketler işe alım konusunda %9’u kurumsal web sitelerini kullanırken, % 56’sı internetteki işe alım sitelerini ve % 35’de hem kurumsal hem de internet üzerinden yararlandığı ortaya çıktı.(Şekil 1)

⁸ Hande D. Süzer, “**Şirketler Yıldız Peşinde!**” (Çevrimiçi) <http://www.capital.com.tr/sirketler-yildiz-pesinde-haberler/18777.aspx> (Erişim Tarihi: 7.3.2011).

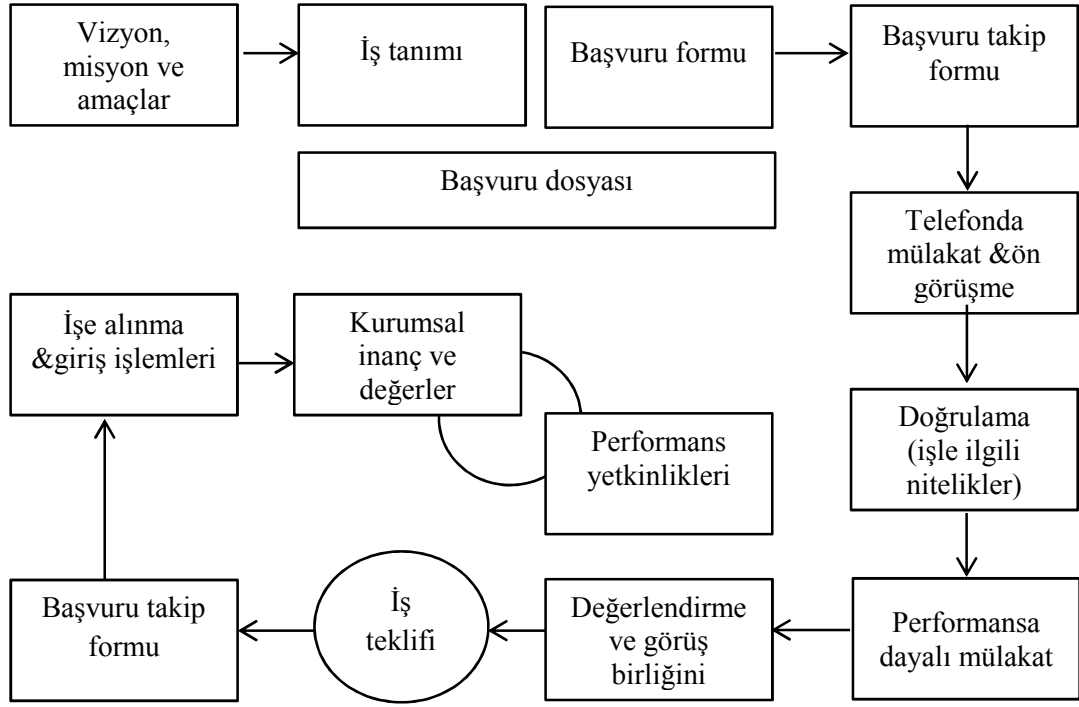


Şekil 1: İşe Alımda Web Sitelerinden Yararlanma Oranı⁹

Şirketlerin ana faaliyet konularının dışında stratejik anlamda belki de en önemli süreçlerinden biri <<işe alım>> sürecidir. Doğru elemanın doğru işe yerleştirilmesi süreci kendi içinde dinamikleri olan ve profesyonellikle yürütülmesi gereken bir süreçtir.¹⁰ Bazı şirketler işe alım süreçlerini danışman firmalar aracılığıyla gerçekleştirmektedir. İnsan kaynakları birimine ya da profesyonel bir işe alım ekibine sahip olmayan, bu alana yatırım yaparak şirkete ek yük oluşmasını istemeyen işletmeler bu işlemi; Adecco, Oxygen, HRM, Fortune danışmalık, Randstad vb. danışmalık firmaları aracılığı ile karşılamaktadırlar.

⁹Endüstri mühendisliği sitesi, (Çevrimiçi) <http://enm.blogcu.com/insan-kaynaklari-aday-toplama-nedir-2/9114706> (Erişim Tarihi: 11.03.2011).

¹⁰Gizem Dalay Tanrıverdi, (Çevrimiçi) <http://ikdp.ticaretimiz.com/a35-secme-yerlestirmenin-stratejik.html> (Erişim Tarihi: 11.03.2011).



Şekil 2. İşe Alım Süreci İşleyişi¹¹

İşe alım süreci 4 aşamada gerçekleşir:

2.1.1. Aday Toplama

İşgücü planlaması yapılarak belirlenen boş pozisyonlara, işletmenin ihtiyaç duyduğu özellikte ve sayıda çalışanı yerleştirebilmek amacıyla gerçekleştirilen aday bulma sürecidir. Başvuru süreci olarakta açıklanabilir.

İşe başvuru süreci, gazetede yayımlanan iş ilanları takip edilerek, personelin ve tanıdıkların tavsiyeleri aracılığı ile mektupla veya şahsen firmaya gelerek iş başvurusu yapanlar şeklinde klasik yöntemler ile gerçekleştiriliyordu. Web tabanlı uygulamaların ortaya çıkması ve ülkemizde internet kullanımının yaygınlaşması ile bu durum değişti.

¹¹ İsmet Barutçugil, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz., İstanbul, Mart 2004, s.259.

Teknolojik gelişmeler paralelinde işgücü sağlama yöntemleri de dönüşüme uğradı. Günümüzde ise işletmeler internet temelli e-işgücü pazarını kullanarak coğrafya bakımından daha geniş bir pazara ulaşarak bu süreci öncekinden daha ucuz ve hızlı yapabilme imkânına kavuşmuşlardır.¹²

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi ile aday toplama işlemi elektronik ortama aktarılmış ve aday havuzları oluşturulmuştur. Yetenekli elemanların toplandığı ilk aşamadır. Buradaki işleyiş şöyledir; yetenekli elemanlar yetkinliklerini mevcut sitelere işler ve kendilerine uygun iş ilanlarına göre başvuru yaparlar. Bazı büyük firmalar kendi kurumsal aday havuzlarını oluştururken diğer şirketler hazır aday havuzlarından yararlanma yolunu seçerek havuz oluşturma maliyetini minimize etmiştir. Belirli bir ücret karşılığında, mevcut havuzlarını isteyen firmaların hizmetine sunan site bazlı online firmalar şunlardır: Türkçe siteler; ekadres.com, kariyer.net, yenibiris.com, yabancı siteler; futurestep.com, monster.com, brockport.edu/career, careersuccessmap.com, myfuture.com, careerplanner.com, careerhunters.com, careercampus.com' dur.¹³

2.1.2. Seçme

Belirli bir iş birimi için en uygun elemanı seçme sürecidir. Bu aşama işe alım sürecinin en zor aşamasıdır. Çünkü şirketin geleceği sizin organizasyon için yetenekli ve uygun elemanları seçme kabiliyetinize bağlıdır.

Seçme işlemlerinin önemi anlayan şirketler bu sürece ayrıca önem vermektedirler. Kurumsallaşmış işletmelerde seçim sürecine kimlerin katılacağı ve işe alma teklifini kimin yapacağı çeşitli kurallar ve prosedürlere bağlanarak önceden belirlenmiştir. Seçme ve yerleştirmeden sorumlu profesyoneller kişinin sahip olması beklenen ve arzulanan özelliklerini kategorize edip ölçmektedirler. Aynı zamanda bu uzmanlar seçilecek aday veya adayların kurum kültürüne ne derece uyum sağlayabileceklerini de tahmin etmeye yardımcı olacak özelliklerde ararlar.

¹² Ebru Çetin Güler, “İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi Ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler”, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü, 2006, s.21.

¹³ Endüstri Mühendisliği Sitesi,(Çevrimiçi),<http://enm.blogcu.com/kariyer-planlama-4/9317794> (Erişim Tarihi:15.04.2011).

Başlangıç aşamasında belirlenen adaylara e-posta(gmail, Hotmail, yahoo), telefon veya da sosyal paylaşım siteleri(facebook, twitter) vb. yollarla ulaşıp görüşmeye çağrılarak ilk temas sağlanır. Adaylara ilk görüşmede kişilik envanterleri uygulanır. Bu skala karar verme aşamasında önemli rol oynar. Seçme sürecinin başlangıcını oluşturan bu aşama, ön mülakat aşamasıdır. Bu aşamaya ulaşıldığında aday ile ilgili olası tüm veriler toplanmıştır. Bunun yanı sıra pozisyona göre fonksiyonel yetkinlikler, şirkete ait temel yetkinliklere uyum, yönetsel pozisyonlar için liderlik yetkinliği gibi niteliklerde araştırılmış sıkı bir şekilde incelenmiştir. Daha sonrada kişilik envanteri, yetkinlik bazlı mülakatlardan ve verilerden yararlanılarak şirket için en uygun aday seçilir. Seçim işlemi sonunda adaya iş teklifi yapılır.

2.1.3. Oryantasyon (İşe Alıştırma)

Seçim işlemi tamamlandıktan sonra çalışan oryantasyon sürecine sokulur. Hem şirket kültürü ve felsefesine hem de yeni çevre ve yeni işe uyumlu hale gelebilmek için bu süreç çalışan ve şirket için hayati derece önemlidir. Çünkü şirketin başarısını ve verimliliğini direkt etkileyen bir modüldür. Bundan dolayı da örgütler tarafından bir lüks veya formalite olarak görülmemelidir.

Başarılı bir işe alıştırma programı şu aşamalardan oluşur;¹⁴

1. İşletmenin Tanıtımı

- İşletmenin tarihi
- İşletmenin örgütsel yapısı
- Üst yönetim pozisyonları ve bu görevleri yürüten yöneticilerin isimleri
- Üretilen mal veya hizmetler
- Üretim hattı
- Üretim süreci
- İşletmelerin kural ve politikaları
- Disiplin sistemi
- Güvenlikle ilgili düzenlemeler
- Personel el kitabında yer alan bilgilerin açıklanması

¹⁴(Çevrimiçi) <http://www.msxlabs.org/forum/ekonomi/17945-oryantasyon-ise-alistirma-programlari.html> (Erişim Tarihi: 17.04.2011)

2. Personel Haklarının Açıklanması

- Ücret ödeme yöntemleri ve ödeme günleri
- Resmi tatil ve bayram izinleri
- Çalışma saatleri ve mola süreleri
- Personelin eğitim hakları
- Sigorta düzenlemeleri
- Emeklilik programı
- Personele sağlanan hizmetler
- Danışma ve rehabilitasyon programları

3. Tanıştırma

- İlk yöneticiyle
- Diğer yöneticilerle
- Eğitimcilerle
- Çalışma arkadaşlarıyla
- Personel danışmanlarıyla

4. İşle İlgili Bilgilerin Açıklanması

- Çalışma yeri
- İşi oluşturan görevler
- İş güvenliği
- İşin Konumu
- İşin amacı
- İşin diğer işlerle olan ilişkisi

Örgütün başarılı olabilmesi, işe alıştırma programının şirket içinde sürekli uygulamasına bağlıdır. Sadece personel alımda ya da belirli bir göreve terfi edildiğinde değil daimi uygulama oryantasyon programının başarısı için zorunluluktur. Bu yöntemin başarısızlığı ise çalışan sirkülasyonu ile çok net bir şekilde kendini gösterir.

Yeni personel devir hızı yüksek olan şirketlerde işe alıştırma sürecinin başarısız olduğu görülür. Oryantasyon süreci, kişinin kendini örgütün bir parçası bir ferdi olarak görmesiyle başarıya ulaşmış olur. Ardından da kişi işe yerleştirilir.

2.1.4. Yerleştirme

Bu aşama işe alımın sonuçlandığı süreç olarak ifade edilir. Oryantasyon sürecin başarı ile tamamlanması neticesinde kişi görev yapacağı pozisyona yerleştirilir. Böylece işe alım süreci tamamlanmıştır. Şirketlerde değişik yerleştirme uygulamaları görülebilir. Bazı şirketlerde gelecek vadeden üstün yetenekli çalışanları bu aşama ile birlikte yetenek havuzuna alınabilir.(Örneğin: Türk Ekonomi Bankası-TEB)

Bazı şirketler üst düzey yöneticileri yetiştirmek için havuz oluşturmayı çok masraflı ve deneyim isteyen bir alan olarak görmüşlerdir. Bu yüzden de yöneticilik seviyesinde yetiştirme ve yerleştirme işlemini beyin avcıları ve İK şirketlerine havale etmişlerdir. Ülkemizde ise bu dev şirketler son 1 yılda 516 yöneticiyi işe yerleştirmiştir. Yerleştirilen yöneticilerin, sektöre göre dağılımı Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. İK Şirketlerince Yerleştirilen 516 Yöneticinin Sektörel Bazlı Dağılımı¹⁵

Dev İK şirketlerinde 3 sektör ön plana çıkıyor (Son 1 yılda yerleştirilen orta-üst düzey yönetici sayısı)			
Şirket	Telekom	Sağlık	Enerji
Adecco	21	20	8
Amrop International(*)	9	30	7
Egon Zehnder(*)	8	11	4
Fortune Danışmanlık(*)	1	1	4
Grafton Türkiye	40	20	6
Heidrick&Struggles(*)	4	10	3
HRM	11	3	28
Odgers Berndtson	52	60	8
Oneword Consulting	15	6	2
Oxygen	2	2	6
Randstad	42	(**)	11
Spengler Fox(*)	28	9	5
Stanton Chase	2	12	5
TOPLAM	235	184	97
(*) Bu şirketler genel müdür ve genel müdür yardımcısı seviyesinde yerleştirmelerini paylaşmışlardır			
(**) Şirket bu sektöre yönelik çalışma yapmamaktadır.			
Not: Şirketler alfabetik sıraya olarak sıralanmıştır.			

¹⁵ Sabah, İşte İnsan, (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com.tr/basinda_hrm_arsiv1.asp (Erişim Tarihi: 19.03.2011)

2.2. Elde Tutma Süreci

2.2.1. Kurum Kültürü

Kurum kültürü kavramı, organizasyon kültürü, şirket kültürü, örgüt kültürü ve işletme kültürü gibi kavramlarla eşanlamlıdır. Bu kavram ile ilgili ilk çalışmalar 1970'lerde başlamış olup günümüzde de sürmektedir.

Kurum kültürü, "bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir."¹⁶ Genel olarak ise; "belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sonuçlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği ve geliştirdiği; geçerli kabul edilecek, dolayısıyla yeni üyelere sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin, varsayımlara veya inançlar bütünüdür." Bu tanımla kültürün iki temel fonksiyonu saptanmaktadır:¹⁷

- İç çevrede bağlılık yaratmak
- Dış çevreye grubun uyumunu sağlamak

İç çevrede bağlılığı kolaylaştırmak için kültür:

- Organizasyon üyelerine dil, ortak ifade ve kavramları sağlar.
- Kişilerin ve grupların organizasyondaki yerlerini belirtir.
- Güç ve statünün dağılımını, yeni üyeler arası ilişkiler, ödül-yaptırım sistemi
- Tüm organizasyonel olaylara bir anlam veren işletmenin ideolojisini kapsar.

Dış çevreye uyum sağlama konusunda ise kültür;

- İşletmenin misyonunu ve stratejisini,
- Organizasyonun amaçlarını ve bu amaçlarına ulaşmak için izlenecek yolları tanımlar.

Yukarıdaki fonksiyonlar aynı zamanda organizasyonlar arasında farklı kurum kültürlerinin oluşmasının baş aktörleridir.

¹⁶Nezahat Güçlü, "Örgüt Kültürü" s.148, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi , Eğitim Bilimleri Bölümü,(Çevrimiçi) <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd6/sbd-6-11.pdf>, (Erişim Tarihi: 15.04.2011).

¹⁷ Aysun Şahan,(Çevrimiçi) <http://www.ikademi.com/odevler/508-orgut-kulturu.html>, İ. Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Programı Yüksek Lisans Öğrencisi (Erişim Tarihi:17.04.2011)

2.2.2. Mevcut Yönetici

Yönetici kavramının ortaya çıkışı, 1936 - 1950 arasında gelişen toplumsal hareketlere bağlıdır.¹⁸ Esasında yönetici kavramını tam olarak ifade eden bir terim yoktur. Bu yüzden de dilimizde aynı anlama gelen çeşitli kelimeler kullanılmakta, yabancı literatürde ise bazı ufak farklılıklar olsa da yönetici rolü ifade edilmektedir. Dilimizde yönetici; idareci, müdür, İngilizce literatürde ise “manager, administrator, president, executive, chief executive ve officer, vice president, managing director, executive director”¹⁹ vb. terimlerle ifade edilir.

Yönetici tanım olarak, “başkaları vasıtasıyla işgören kişidir.”²⁰ Bunun dışında yönetici kavramının farklı tanımları da vardır. Bunlardan ilki; yönetici bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş vb. üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kimsedir. Diğer bir tanımı ise; yönetici birey olarak, örgütlerde tek veya daha fazla kişinin iş performansından sorumlu olan birey olarak tanımlanmaktadır.²¹

Yönetici örgüt içindeki insan kaynağını ve diğer kaynakları etkin bir şekilde kullanarak şirketin amaçlarına ulaşmasını sağlayan kişidir. Şirket yapısı içinde doğru işler yapan kişi olarak tanımlanır. İyi yetişmiş yetenekli bir yönetici şirketin büyümesi ve karlılığı için bir velinimet olup şirketin geleceğe güvenle bakmasını sağlar.

2.2.3. Terfi

İşgörenin, yetki, sorumluluk ve ücret bakımından mevcut bulunduğu kıdem ve konumdan daha üst seviyedeki bir konuma atanması işlemine terfi denir. Terfi işlemi gerekliliğe göre yatay ve dikey boyutta gerçekleşir. Terfi edilirken işgörenin bireysel özellikleri ile birlikte adayın dâhil olacağı ekibin ihtiyaç ve özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü doğru yapılan terfi sayesinde hem organizasyonun başarısı artar hem de çalışanların motivasyonları ile organizasyona olan bağlılıkları artar.

¹⁸ **THEMA Larousse**, cilt 2, (1993-1994), s.375.

¹⁹ Tamer Koçel, , “İşletme Yöneticiliği”, İstanbul Kültür Ü. Yayın No 203, İstanbul 2007. s.12

²⁰ **a.g.e.** s.15

²¹ Endüstri mühendisliği sitesi, (çevrimiçi) <http://enm.blogcu.com/yonetici-gelistirme-nedir-verimlilik-uzerindeki-etkileri/7982240> (Erişim Tarihi: 14.04.2011)

Şirket için gerekli olan insan kaynağını bulmak ve onu şirkete yerleştirmek kolay bir iş değildir. Aynı zamanda elde tutulan insanların şirket içi prosedürlere göre terfi ettirilmesi, yetişen yeteneklerin şirketin geleceği adına değerlendirilmesi sağlanmalıdır. Genelde terfi işlemi nitelikleri birbirine yakın olan adaylardan en kıdemlisine verilir. Ancak önceden planlanmış deneyim yoluyla gerçekleştirilebilir ya da kendini geliştirmiş insanlarda terfi edilebilir.

2.2.4. Kişi - Çevre Uyumu

Yetenek yönetimi yaklaşımının başarılı bir şekilde uygulanması için doğru kişinin doğru işlere atanması gereklidir. Öncelikle şirketin pazarda taklit edilemeyen ve kopyalanamayan gerçek yeteneklerinin envanteri çıkartılmalıdır. Ardından görevlerin bilgi, yetenek, yetkinlik düzeyleri net olarak belirlenmelidir. Bunu görev-yetenek eşleştirilmesi izler. Bu atanma sürecinde yeteneğe uygun görev eşleştirilmesi en iyi şekilde uygulanmalı ve çalışan görev hakkında bilgilendirilmelidir. Çünkü bu süreç yetenek yönetiminin kritik başarı faktörlerinden biridir.

Çalışanın atanacağı görevin yeterliliklerini yerine getirememesi ve iş çevresiyle uyumsuzluğu sorunların odağını oluşturur. Mevcut sorunların kaynağını anlatabilmek için farklı modeller oluşturulmuştur. Bu modellerden birisi “Kişi – Çevre Uyum Modeli’dir” Model de bireyin yetenekleriyle görevin gerektirdiği donanımın farklı olması durumundan ortaya çıkan sonuçlar; nesnel çevre, nesnel kişi, öznel çevre, öznel kişi olmak üzere dört eksen üzerinde açıklanmaktadır.²²Yapılan uygulamalarda mevcut model, başarısızlık kaynağı olarak öznel çevre(iş çevresi) ve öznel kişi(iş-kişi) eksenini ortaya koymuştur. Aynı zamanda kişinin başta örgütsel stres olmak, baskı altında olmak hissi, güven kaybı, panik, insanlardan kaçınma v.s sağlık sorunları yaşamasına kadar bu süreç uzar.

²² Altuntuğ, a.g.e., s. 450.

Kişi ve iş ilişkilerinden doğan ve insanı normal işlevlerinden alıkoyan örgütsel stres, bireyin çevre ile ilişkisi olarak ifade edilen, bireysel farklardan ve psikolojik süreçlerden etkilenen, kişiye fazla psikolojik veya fiziksel istekler yükleyen, dış çevre, durum veya olayın sonucu olan bir tepkidir.²³

2.3. Geliştirme Süreci

2.3.1. Yetkinlik Kavramı ve Değerlendirme Süreci

Yetkinlikler kişinin işi yapabilme potansiyelini temsil eder ve insan kaynakları sisteminin temelidir. Yetkinlik, hedeflenen bir işi istenen performans sonuçlarıyla yerine getirilmesini sağlayan bilgi, beceri, tecrübe, davranış ve motivasyon gibi bireyin gözlemlenebilir özellikleridir.²⁴ İşe alımdan, eğitim ve gelişime, kariyer planlamadan, ücret yönetimine, yedekleme yönetiminden, performans yönetimine, işgücü planlamaya kadar bütün sistemler yetkinlikler üzerine kuruludur.

Yetkinlikler işlevsel/teknik, temel ve liderlik yetkinlikleri olmak üzere başlıca üç grup altında toplanmaktadır. İşlevsel/teknik yetkinlikler, mesleğe özgü yetkinliklerdir. İletişim, etkileme, planlama ve organizasyon, müşteri odaklılık gibi örgütlerde etkinliği artıran unsurlar temel yetkinliklerdir. Liderlik yetkinliği ise işletmelerde birçok çalışanın, farklı uzmanlıklara sahip kişilerden oluşan ekiplere ya da proje gruplarına liderlik etmesidir.²⁵

Yetkinlik değerlendirme sürecinde ilk olarak şirkete giriş esnasında çalışana yetkinlik testi uygulanır. Kişinin yetkinlikleri belirlenir. Sonrasında kişinin yetkinliklerine göre uygun pozisyon belirlenerek beceri boşluk analizi uygulanır. İş için gerekli yetkinliklerin düzeyleri ile mevcut çalışanda olan yetkinliklerin düzeyi arasındaki fark; beceri boşluğu (Skill Gap) olarak tanımlanır.²⁶ Bu testte elde edilen veriler doğrultusunda kişi uygun görev için yetiştirilir.

²³Orhan Yılmaz, , “**Stresin Performans Üzerine Etkisi 40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma**”, Yüksek Lisans Tezi, S.D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta, Haziran 2006, s.16

²⁴ Rirus international, (Çevrimiçi)

<http://www.rirus-tr.com/index.php?Y29udGVudF9pZD02MA==> (Erişim Tarihi:19.03.2011).

²⁵ Hümevra Töre Başat, “**Performans Prizması**” Sistem Yayıncılık, Mart 2010, s.134.

²⁶ Hande Sağır, “**Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri Ve Bir Araştırma**” M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı Yönetim-Organizasyon Bilim dalı, s.96, İstanbul 2006.

2.3.2. Eğitim ve Geliştirme Fırsatları

Sadece yetenekli adayları şirket bünyesine katmakla yetenek yönetimi tamamlanmış olmaz. Kişiler, işe alındıktan sonra kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilecekleri uygun örgütsel ortamla karşılaşmadıkları takdirde, şirkete katkıda bulunamazlar. Bu kapsamda, çalışanların gelişmeye açık yönleri tespit edilmeli ve proje sonrasında, kişilere gelişim odaklı faaliyet önerileri sunulmalı ve onları ileriye yönelik hedefledikleri kariyer pozisyonlarına hazırlamak için önemli bir araç niteliğinde olan eğitimler yürütülmelidir.²⁷

Eğitim ve geliştirme fırsatları, yetkinlik ve performans değerlemeleri sonucunda elde edilen kariyer haritaları ile düzenli bir şekilde uygulanır. Gelecekteki konumlarına göre çalışanlara çeşitli dil eğitimleri, yurtdışı iş seyahatleri, iş yerinde farklı pozisyonlarda çalışma (iş rotasyonu), koç, mentor veya da yaşıtı(peer) düzeyinde kişilerle birlikte çalışarak tecrübe kazanımı vb. gibi fırsatlar sunulur.

2.3.3. Koçluk - Mentorluk

Koçluk belli bir gruba, belli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniğidir. Kişi öğreninceye kadar devam eder. Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen işletme dışı danışmanlardır.²⁸

Burada bahsi geçen koç(öğretici) yetiştirici ve geliştiricidir. Koç, öğrencinin performansını nerelerde ve nasıl geliştirmesi gerektiğini çok iyi bilir ve geribildirimlerle öğrenciye ihtiyacı olan özgüveni kazandırarak motive eder. Böylece öğrenci bu metod sayesinde yeni bilgi, yetenek ve beceriler kazanır.

Yönetici kavramının yerini almaya aday bir kavram olarak mentorluk eğitime, geliştirme, yetiştirme, çevreye uyumlu hale getirme, sosyalize etme, önünü açma, destekleme, belirli norm ve değer yargılarını kabul ettirme ve korumayı kapsamaktadır.

²⁷(Çevrimiçi)<http://www.yigitoglu.org/read/?art=4137&t=Y%C3%B6netilir+Sermaye:+Yetenek>
(Erişim Tarihi: 03.04.2011)

²⁸ Serkan Bayraktaroğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi", Sakarya: Sakarya Yayıncılık, Ekim 2008, s. 259.

Organizasyonlarda tecrübeli yöneticiler, formal ve informal programlar çerçevesinde genç ve tecrübesiz yöneticilere mentorluk yaparak bunların yöneticilik yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olacaktır.²⁹

Yüksek potansiyeli olan çalışanların artık klasik sınıf eğitiminden çok, birebir koçluk ya da mentorluk uygulamalarına gereksinimi vardır. Eğitimler belki yönetim becerileri alanında verilebilir, ancak deneyimli ve yüksek potansiyeli olan bir üst yöneticinin gözetimi ve yönlendirmesinde olmak, onları hem ileride bir geribildirim sayesinde sürekli bir performans artışı sağlayabilir.³⁰

Koçluk-mentorluk, şirketin gelenek ve değerlerinin, gelecek vadeden yüksek potansiyelli çalışanlar ve yüksek performans gösteren yöneticiler tarafından benimsenmesini ve zaman içinde kaybolmasını engelleyerek geleceğe aktarılmasını sağlar.

2.3.4. Zorluklar

Yetenek yönetiminde ortaya çıkan zorluklar, özellikle yönetim kaynaklı olup çalışan yönü de gözardı edilmemelidir. Bu doğrultuda yöneticiler, çalışanların yetenekleri ve bireysel özelliklerini görevlerine yönelik tanım ve algılarını da içine alacak biçimde sınıflandırma yapmak zorundadırlar.

Sanberg, Volvo şirketi için yapılan bir araştırmadan yola çıkarak, bu şirkette çalışanların, yaptıkları işin kendileri için ne anlama geldiğine, işle ilgili tanımlamalarına ve işin bütünselliğine ilişkin algılamalarına dair verdikleri cevaplara göre üç farklı düşünce profili çıkarmıştır. Bunlar:

- Birinci Profil: İşin tanımında teknik özellikleri öne çıkartmakta ve işlerin tanımlanmış kuralları takip ederek başarılacağına inanmaktadırlar.
- İkinci Profil: Sistem yaklaşımı doğrultusunda, işe etki eden tüm faktörleri göz önüne almakta ve takım çalışmasına önem vermektedirler.

²⁹ Koçel, a.g.e., s.19

³⁰ Ceylan, a.g.e., s.94

- Üçüncü Profil: Yine sistem yaklaşımı içerisinde karşılıklı etkileşimleri öne çıkartmakla birlikte, işi sadece teknik bir olgu olarak algılamamaktadır. Bu gruptakiler, müşteri ile empati yaparak, inisiyatif kullanarak ve yaratıcılıklarını işlerine aktararak; farklı müşteri beklentilerini karşılamaya odaklanmaktadır.³¹

İşgören profillerinin doğru tespiti ile sağlıklı bir yetenek portföyü ortaya çıkarılmış ve uygun işe uygun yeteneğin getirilmesi sağlanmıştır.

2.4. Performans Süreci

2.4.1. Kesinleşen Rol

Kesinleşen rol, şirket hedef ve stratejileri doğrultusunda yetenekli kişilerin kendilerine uygun görevlere getirilmesidir. Bu görev ve sorumluluklar rol ismini alır. Çalışanlar getirildikleri görevlerde hem gerekli yetkinliğe sahiptir hemde rol hakkında bilgi sahibidir. Böylece başkalarının görevlerini yapması şeklinde bir karmaşıklık giderilmiş olunur.

Eğer göreve eşleştirilen çalışanlar rolleri hakkında bilgi sahibi değilse, rol belirsizliğine ve birden fazla görevi gerçekleştirme baskısı rol çatışmasına neden olur. “Kişinin yapması gereken rolünün açık bir şekilde tanımlanmamış olması, rolün doğru kişiye ya da kişinin doğru role verilmemiş olması, üst ile ast arasında rolle ilgili beklenti ve ihtiyaçlar noktasında bir anlayış birliğinin oluşmaması rol belirsizlik ve çatışmalarına neden olur.” Sonuçta bireyin rolündeki etkinliği düşer, bireyin rolü verenlere güveni azalır, birey için işinin çekiciliği azalır ve stres ortaya çıkar.³²

³¹ Altuntuğ, a.g.e., s. 451.

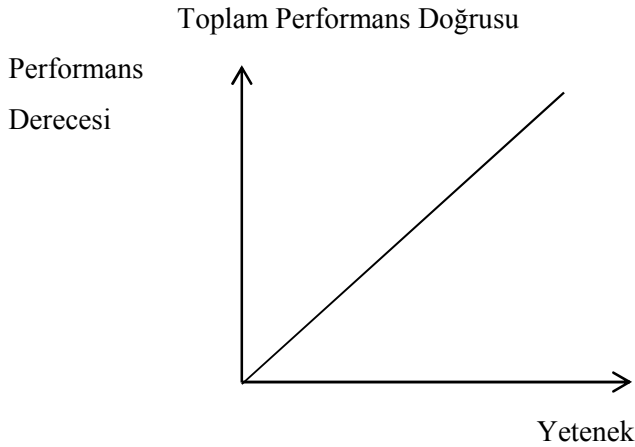
³² Yılmaz, a.g.e., s.19

2.4.2. Performans Kavramı ve Değerlendirme Süreci

Bu kavramın örgütler düzeyinde incelenmesine yönelik ilk çalışmalar, 20.yy başlarında yapılmıştır. Ülkemizdeki uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamış olup yaklaşık seksen yıllık bir geçmişi vardır.³³

Performans, genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır.³⁴ Performans değerlendirme ise; her yılbaşında, geçmiş 1 yıllık dönemin iş sonuçlarının, önceden oluşturulmuş kriter ve standartlarla karşılaştırma ve ölçme yöntemi ile analiz edilmesi sonucu çalışan ya da örgütün performansının belirlenmesini sağlayan sistematik bir yaklaşımdır. Kısacası çalışanların görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksiklerini, görevlerini hakkıyla yerine getirip getirmediğini araştıran bir süreçtir.

Tuğray Kaynak, Organizasyonel davranış adlı kitabında performans ile yetenek arasında doğrusal bir ilişki kurmuştur.(Şekil 3) Buna göre, bireysel yetenek yönetim açısından bir veridir ve performans ile ilişkilendirildiğinde diyebiliriz ki, “performans, dolayısıyla verimlilik yeteneğin doğrusal bir fonksiyonudur. Performans derecesini sadece yetenektan bağımlı kabul edersek, diyebiliriz ki, performans, “doğuştan kazanılmış + sonradan eğitim ve deneyimle geliştirilmiş yetenekler bütünüdür.”³⁵



Şekil 3. Yetenek- Performans İlişkisi³⁶

³³ a.g.e., s.66

³⁴ Mehveş Tarım, “Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme Ve Dengeli Puan Cetveli”, Marmara Ü. Sağlık Eğitim Fakültesi, 2003, s.234.

³⁵ Ceylan, a.g.e., s.7-8

³⁶ a.g.e., s.7-8

Performans değerlendirmenin amacı;

- İşgören yetkinlikleri (temel, yönetsel ve liderlik yetkinlikleri) hakkında bilgi sahibi olmak,
- Bireysel ve örgütsel eğitim ihtiyaçlarını saptamak,
- Örgütsel hedefleri klasik bireysel hedeflere dönüşerek vizyon ve misyon paylaşımının seviyesini görebilmek,
- Personelin iş tanımlarında ve analizlerinde belirlenmiş standartlara ne ölçüde yaklaştığını belirleyebilmek için geri bildirim sağlamak,
- Örgütlerdeki mevcut performansın güçlü ve zayıf yanlarını belirlemek,
- Kaynakların kullanılma etkinliğini analitik olarak saptamak,
- Hedeflere ulaşmada süreçleri sorgulamak,
- Organizasyona bir bütün olarak bakabilmek,
- İşgörenlerin örgüt içinde yarattıkları katma değeri mukayeseli olarak incelemek,
- Organizasyonun gelişme düzeyini sürekli olarak yüksek tutabilmek,
- Çalışanların belirgin davranışlarının motive edilmesi başarısının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- Örgüt performansını kesin bir biçimde ölçmektir.

Başarının artırılabilmesi için performansın ölçülmesi ve önceki performansla karşılaştırılarak değerlendirilmesi gereklidir. Bunun içinde çeşitli değerlendirme yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Bu yöntemler genel itibari ile eski (klasik, geleneksel) ve yeni (modern, çağdaş) yöntemler olmak üzere iki temel başlığa ayrılır.

Performans değerlendirme konusundaki geleneksel ve çağdaş yöntemler arasındaki en büyük farklılık, değerlendirme yöntemi ve değerlendiriciler bakımındandır. Geleneksel yöntemler, çoğu kez alt kademedeki işgörelere uygulanırken çağdaş yöntemler de üst kademelerde çalışanların değerlendirilmesi ağırlık kazanmıştır.

Performans değerlendirmede kullanılan yöntemler şu şekilde sınıflandırılır:³⁷

Klasik performans değerleme yöntemleri:

- ❖ Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yaklaşım(basit sıralama ve ikili karşılaştırma, zorunlu dağılım),
- ❖ Grafik değerleme yöntemi,
- ❖ Davranışsal değerlendirme skalaları (davranışsal beklenti ve gözlem skalaları),
- ❖ Kontrol listesi yöntemi (ağırlıklandırılmış ve güçlendirilmış kontrol listeleri),
- ❖ Kritik olay tekniği.

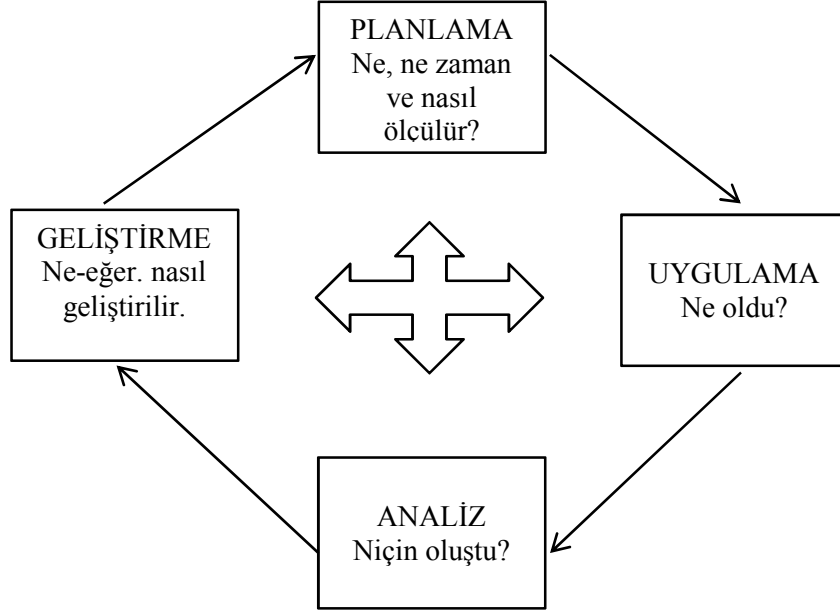
Modern performans değerleme yöntemleri:

- ❖ Amaçlara ve sonuçlara göre değerleme yöntemi,
- ❖ 360 derece geri bildirim yöntemi,
- ❖ Balanced Scorecard (BSC) yaklaşımı.

Eski yöntemlerden bazıısı(örneğin grafik yöntem vd.) günümüzde bile kullanılmaktadır. Ancak popüler olarak yaygın bir şekilde kullanılamama sahip değerleme yöntemleri modern yöntemlerdir.

³⁷ Bayraktaroğlu, **a.g.e.**, s. 117.

Performans ölçüm süreci şu şekilde gerçekleşir;



Şekil 4. Performans Ölçüm Süreci³⁸

2.4.3. Geribildirim

2.4.3.1. Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerleme Yöntemi

Amaçlara göre değerlendirme metodu; öncelikle üst ve alt birim yöneticilerin biraraya gelerek işbirliği içerisinde hedefleri belirlemesi, sonrasında ise her birinin kendilerinden beklenen sonuçlara ulaşabilmek için görev ve sorumluluklarının saptanması sürecidir. Amaçlara göre yönetim her ne kadar bir yönetim yaklaşımı ise de sonuç odaklı bir performans değerlemesinin de en tipik uygulamasıdır. Bu teknikte çalışan başarısı amaç ve sonuçları gerçekleştirme derecesine bakılarak değerlendirilmektedir.

Yapılan bir araştırmada günümüzdeki organizasyonlarının %35,4 amaçlara göre yönetimi, işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesinde bir araç olarak kullanmaktadır.³⁹

³⁸ Başat, a.g.e., s.158.

³⁹ Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 123.

“Amaçlara göre yönetim, yöneticiye, örgütün hedeflerini belirleme, hedeflere ulaştıracak faaliyet planlarını hazırlama, faaliyetler arası koordinasyonu sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme görev ve sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir”⁴⁰ Uygulama altı temel aşamadan oluşmaktadır.

Tablo 3. Amaçlara Göre Yönetim Adımları⁴¹

1	Hedef belirlenme
2	Birim hedeflerinin saptanması
3	Hedeflerinin tartışılması
4	Raporlama süreci
5	Ölçme Süreci
6	Geribildirim

Amaçlara yönelik bu sürecin işleyişi; öncelikle bir sonraki yıl için mevcut şartlar ve kaynaklar gözeticilerle organizasyonun gelişme planı ve hedeflerinin belirlenmesi sağlanır. Ardından birim görevlileri ve sorumluları kendilerine ait hedefleri saptar. Tartışma sürecinde ise; birim yöneticileri kendi birimlerine ait hedefleri diğer birim hedefleri ile mukayese eder ve sürecin eksikliklerini belirleyerek işgören dağılımı yapılır. Bunu faaliyet planlaması adı altında kısa dönemde gerçekleştirilmesi gereken performans hedefleri izler. (Tablo 3)

Sonraki süreçte birim yöneticisi, personelin performans sonuçlarını önceden belirlenmiş beklenen sonuçlar ile karşılaştırılır. Son adım olan geribildirimde ise belirli zaman aralıklarında elde edilen sonuçlar kontrol edilir ve farklılıklar varsa düzeltme süreci gerçekleştirilir.

⁴⁰ Yılmaz, a.g.e., s.84

⁴¹HR Türkiye(Çevrimiçi, <http://www.hrturkiye.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi/> (Erişim Tarihi: 13.09.2011)

2.4.3.2. 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi

360 derece geri bildirim yöntemi, çok sayıda insan ve ölçüt kullanılarak yapılan karma bir değerlendirme tekniğidir. Aynı zamanda tüm çalışanlar ve yöneticilerin hem kendilerini hem de birbirlerini değerlendirme olanağı sunan günümüzün en popüler yaklaşımıdır. Çalışan performansı, yöneticilerden, iç ve dış müşterilerden, ekip arkadaşlarından, günlük ve direkt raporlardan ve kişinin kendisi tarafından gönderilen bildirimler ışığında değerlendirilir. Bu bakımdan, “360 derece değerlendirme yaklaşımında farklı değerlemecilerden toplanmış birçok bilgi almak mümkündür.”⁴² (Şekil 5)

Bu yöntem ile elde edilen bilgi, çalışanın kişisel olarak temas halinde bulunduğu tüm bireylerden elde edildiği için çalışanların sadece üstleri tarafından değerlendirildiği geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre daha adil, daha güvenilir ve daha iyi bir yöntem olarak görülmektedir.⁴³

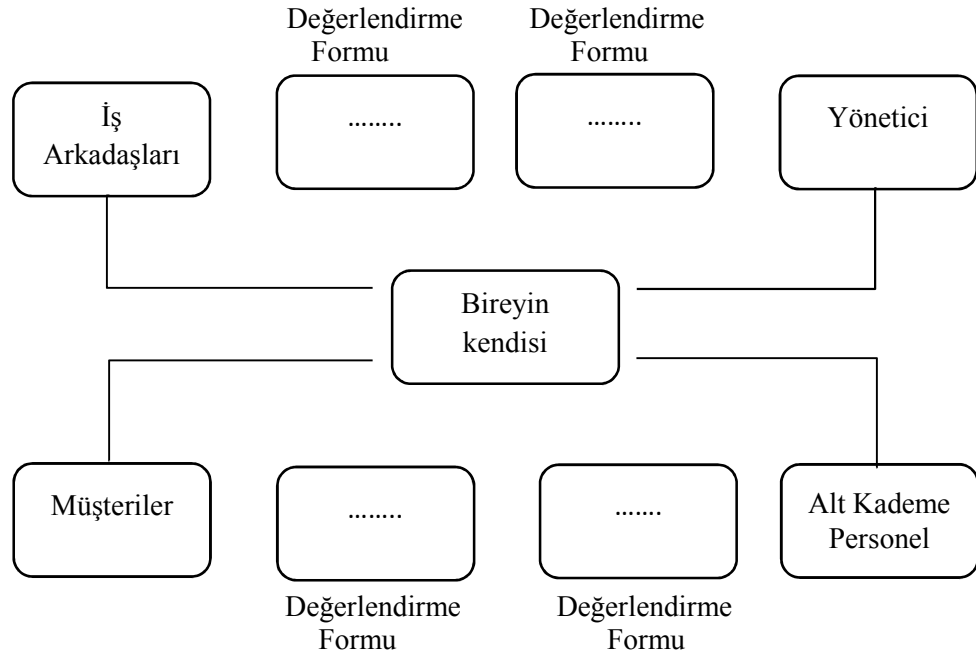
360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, sekiz temel yetenek alanında personelinin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir.⁴⁴ Bu alanlar:

- İletişim
- Liderlik
- Değişimlere uyabilirlik
- İnsanlarla ilişkiler
- Görevin yönetimi
- Üretim ve iş sorunları
- Başkalarının yetiştirilmesi
- Personelin geliştirilmesidir.

⁴²Erdoğan Cavcar, Zeki Atıl Bulut ve Kemal Engin, “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri Ve Uygulama Alanları(Muğla İli Örneği)”, Celal Bayar Ü. İ.İ.B.F. yönetim ve ekonomi, cilt.13, sayı.2, 2006, s.35.

⁴³ Sağır, a.g.e., s.91.

⁴⁴ Bayraktaroğlu, a.g.e., s.124-125.



Şekil 5. 360 Derece Değerlendirme Şeması⁴⁵

2.4.3.3. Balanced Scorecard (BSC) Yaklaşımı

Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard) 1992 yılında Kaplan ve Norton tarafından geliştirilmiş bir performans ölçüm modelidir. Dengeli Puan Cetveli stratejiyi aksiyona dönüştürmeye yardım eden, vizyon ve stratejiden kökenini alan bir ölçüm sistemidir.⁴⁶ Balanced Scorecard kavramı Türkçe'ye “çok boyutlu – dengeli performans tablosu”, “Denge Kontrol Paneli”, “Dengeli Puan Cetveli”, “Dengeli Ölçükart” şeklinde çevrilmektedir.

Performans değerlendirilmesinin organizasyonun stratejik hedeflerinden kopuk olması ve insanların organizasyon başarısını ölçmek için finansal ölçüleri muteber tutması yeni bir yaklaşıma ihtiyaç olduğu sonucunu doğurmuştur. Bu kapsamda günümüz yöneticileri finansal ve operasyonel ölçüleri dengeli bir biçimde kullanmak zorunda kalmış ve Balanced Scorecard yöntemi ortaya çıkmıştır.

⁴⁵ Meral Coşkun, “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Performans Değerlendirme Sistemi” (Çevrimiçi) <http://www.hrturkiye.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi/> (Erişim Tarihi: 25.04.2011)

⁴⁶ Tarım, a.g.e., s.235.

Dengeli Puan Cetveli felsefesi, organizasyonu dört perspektiften objektif olarak incelendiği zaman, organizasyon vizyonunun en iyi şekilde başarıldığını kabul ve tasdik eder: Müşteri, iç iş süreçleri, finans, öğrenme ve büyüme.⁴⁷

- Müşteri perspektifi: Bu ölçüm, işletmenin müşteri tarafından nasıl görüldüğüne odaklanır. Müşteri, bir işletmenin performansını dört noktayı temel alarak değerlendirir. Bunlar zaman, kalite, hizmet performansı ve maliyettir. Dengeli Puan Cetveli yaklaşımı rekabet üstünlüğünü başarırken müşteri stratejilerini gerçekleştirmede işletmeye yardım eder. Böylece yöneticiler, sektör liderliği ve standartlarına karşı performanslarını kıyaslarken, müşteri gözüyle performanslarını değerlendirme imkânına kavuşur.
- İç iş süreç perspektifi: Müşteri gereksinimlerini tatmin etme olanağı sağlamada kritik olan ve müşterinin gözünde değer yaratan süreçleri bulmaya yardım eder. Bu içeriden bakış, öz yeterliliği tanımlamada ve her alandaki ölçümün başarısı için özel göstergeleri sağlamada işletmeye olanak sağlar.
- Öğrenme ve büyüme perspektifi: İşletmeleri, ilerleme, yenilenme ve öğrenme yeteneklerini değerlendirerek ileriye odaklanmaya sevk eder. İşletmede değer oluşturma ve gelişmeyi nasıl sürekli hale getirebiliriz sorusuna yanıt arar.
- Finansal perspektif: işletmenin hissedarları tarafından nasıl görüldüğüne odaklanır. Dengeli Puan Cetvelinde ölçülen işletme performansı finansal performansa dönüştürülemezse yöneticiler yeni baştan işletmenin stratejisi ile stratejinin uygulanması konusunu gözden geçirmelidir.

⁴⁷ Tarım, a.g.e., s.237

Tablo 4. Dengeli Puan Cetveli Aşamaları⁴⁸

1	Vizyonun belirleme
2	Stratejiler
3	Kritik başarı faktörlerini belirleme
4	Ölçme süreci
5	Değerlendirme süreci
6	Raporlama süreci
7	Yönetme süreci

Dengeli puan cetveli oluşturma sürecinin işleyişi; ilk olarak işletmenin mevcut koşulları dikkate alınarak, amaç(uzun vadeli hedef) ve kısa vadeli hedefler doğrultusunda şirket vizyonu¹ belirlenir. Ardından vizyon ile uyumlu stratejiler² saptanır. Bunu kritik başarı faktörlerinin³ belirlenmesi izler. Bu aşamada her bir kriterin nasıl doğru bir şekilde ölçüleceği⁴ belirlenir. Değerlendirme⁵ sürecinde de bu kriterlerin her birinin nasıl değerlendirileceği ve hedeflere ulaşmak için hangi faaliyetlerin öncelikli olması gerektiği saptanır. Bunu raporlama⁶ süreci izler. Her faaliyetin tüm boyutları(içeriği, yetkilileri, sebebi) belirlenerek planlanır. Raporlar izlenir ve güncel bir halde devamını sağlamak için yönetme⁷ işlemi gerçekleştirilir.(Tablo 4)Burada önemli olan 7 adıma indirgeyerek somutlaştırdığımız bu süreci yönetilebilir düzeye getirebilmektir.

⁴⁸ Tarım, a.g.e., s.239.

2.4.4. Tanınma ve Ödüllendirme

Performans değerlendirmesi sonucu gerçekleşen geribildirimlerle kişinin eksikleri belirlenir. Kişi tanınarak, kariyer haritası oluşturulur. Şirket amaçları doğrultusunda oluşturulan bu harita kişinin planlanmış geleceğini ifade eder. Bu işlem sırasında her çalışandan en fazla performansı alabilmek ve üstün yetenekli olanları da yetiştirerek şirketin üst kademesine yerleştirmek esas amaçtır. İşletmelerde görev alan çalışanlar performans değerlendirilmesi sonucu farklılaşarak çeşitli performans gruplarına ayrılırlar. Berger'e göre, işletmelerde çalışanların bilgi, birikim ve yetenekleri birbirinden farklı olduğu için ortaya koydukları performanslar da birbirinden farklılık göstermekte ve dört gruba ayrılmaktadır.

Tablo 5'de performans grupları, her birine ait özellikler ve her gruba ilişkin uygulanması gereken stratejiler yer almaktadır.⁴⁹ Performans gruplarının oluşumu farklı potansiyel ve performans değerleri baz alınarak geliştirilen yetenek matrisi sağlanır. Bu işlemi ile çalışanların performans karneleri belirlenir ve üstün yetenekli çalışanlar diğer çalışanlardan ayrılır. Üstün yetenekli çalışan grubu yetenek havuzu ile diğer çalışanlardan ayrı bir şekilde eğitilecektir. Yetenek havuzları, yönetici havuzları ile karıştırılmamalıdır. Çünkü yönetici havuzlarında amaç yönetici yetiştirmektir.

İngilizce literatürde talent pool olan, Türkçe'de yetenek havuzu, üstün yetenekli yöneticilerin veya da yönetici adaylarının geleceğin üst yönetim kademeleri için belirli programlar çerçevesinde yetiştirilmesi sürecidir. Yetenek havuzu kavramı ile elde edilmeye çalışılan grup süper performans grubudur. Öncelikle şirket vizyonuna ulaşabilmek için hedef ve stratejiler belirlenir. Sonrasında kilit pozisyonlar tespit edilir. Kilit pozisyonların ideal çalışan özellikleri belirlenir. Kurum içinde ve dışında bu ideallere karşılaman adaylar belirlenir. Bu kişiler yetenek havuzuna alınır. Kişinin yetkinliği ile görev yetkinliğinin arasındaki farkları ortaya çıkarmak için beceri boşluk analizi(GAP) yapılır. Boşluk analizi ile kilit pozisyona yerleştirilecek bu adayın açıkları belirlenir.

⁴⁹ Altuntuğ, a.g.e., s. 453.

Bu açıkları kapatabilmek içinde gerekli eğitimler, iş rotasyonları, iş simülasyonları, mentor veya koç desteği v.s. verilir. Ardından da eğitim verilen kişinin ideal profil ile arasındaki farkın ne kadar kapandığını görebilmek için performans değerlendirme uygulaması gerçekleştirilir. Geribildirimlerle kişi istenilen düzeye getirilmeye çalışılır ve bunu başardığında da kişi yedeklenir. İhtiyaç olunan zamanda da durum değerlendirilmesi yapılarak kişi terfi ettirilir. Bu düzey Yetenek havuzunda ulaşılmak istenen en üst seviye olup süper performans grubu adı ile açıklanır.

Üstün yetenekli çalışanlar diğer çalışanlardan farklılaştırılarak esnek ve inovatif yani yenilikçi bir ücret politikası ile desteklenmesi gereklidir. Çünkü şirketin temel rekabet üstünlüğünü ifade eden bu çalışanlar tanınır ve yenilikçi ücret sistemiyle de desteklenirse sağlanan bu durum işletme verimliliğinde olumlu yönde bir artış sağlayacaktır.

Tablo 5: Şirket İçinde Ortaya Çıkan Performans Grupları ve Özellikleri⁵⁰

	Toplam işgücü içindeki büyüklüğü %	Yetenek özellikleri	Performans ölçüm skalası	Potansiyel değerlendirme skalası	İşletmedeki rolleri	Yatırım büyüklüğü	İzlenecek strateji
Süper performans grubu	3-5	Rol modellerdir, farklılık ve yaratıcılık kaynağıdır.	Beklentilerin çok üzerinde	Potansiyeli çok yüksek	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağıdırlar.	En fazla	Elde tutmak ve yenilerini kazanmak
Kilit performans grubu	20-25	Tüm faaliyetlerin yürütülmesinde kilit unsurlardır.	Beklentilerin üstünde	Terfi imkânına sahip	Rekabet üstünlüğü kaynağıdırlar.	Fazla	Yedeklerini yetiştirmek ve niteliklerini yükseltmek
Uyumlu performans grubu	70	Beklenen performans noktalarını aşma kapasitesine sahiptirler, personel üzerinde olumlu etki yaratabilirler.	Beklentileri karşılıyor.	Yana doğru gidebilir.	İşletmenin ayakta kalmasının garantisidirler.	Normal	Desteklemek ve motive etmek
Uyumsuzlar grubu	<5	Yetenek skalasının en altında yer alırlar.	Beklentilerin altında/çok altında	Potansiyeli düşük/çok düşük	Doğru yönlendirilirse ilave bir yetenek kaynağı olabilirler.	Daha az	Uyumlu grubuna çıkmayanların işine son vermek

⁵⁰ Altuntuğ, a.g.e., s.452

TARTIŞMALAR VE SONUÇ

Günümüz iş dünyasında rekabet eden ve rakiplerine karşı fark yaratarak pazarda liderliğe ulaşmak isteyen şirketler “Yetenek Yönetimi Yaklaşımı” kavramını ön plana çıkartarak yapılarındaki insan kaynağına gerekli önemi vermekteler. Bu yaklaşımı, ağır rekabet ortamında başarıya ulaşmak için zorunlu görmekteler. Sonuç itibari ile Amerika ve Avrupa’da hızla yayılan, ülkemizde ise hakkında sınırlı araştırmalar olan yeni bir kavramdır. Bu tez çalışmasında yetenek yönetimi yaklaşımı şablonu ortaya koyularak ana hatlarıyla açıklanmıştır.

Yetenek yönetimi yaklaşımının başarılı bir şekilde uygulanması için şirketin en üst kademesinden en alt kademesine kadar tüm çalışanlar tarafından özverili bir şekilde desteklenerek sahiplenilmelidir. Bu kapsamda şirket içindeki esas sahiplenme insan kaynakları birimi tarafından gerçekleştirilmelidir. Çünkü bu birim şirket içerisinde yetenek yönetimi yaklaşımını başarılı bir şekilde uygulayacak ve işletme stratejisi ile uyumlu hale getirerek işletmenin rekabet gücü ve karlılığı artıracak yapıdır. Ve gelecekte üst yönetimin yerini alacak esas yapıdır.

Yetenek yönetimi yaklaşımı, yetenekli çalışanlara uygun ortamlar sunarak performansından tam kapasite yararlanabilmek ve aralarından en yetenekli olanlarını da geleceğin stratejik lideri olarak yetiştirmek felsefesi üzerine kurulmuştur. Bu yaklaşımda öncelikle şirket içindeki kilit pozisyonlar belirlenir. Bu pozisyonlara göre iş tanımları yapılır. Ardından şirket içindeki yetenekli yöneticiler ve üstün performans gösteren çalışanlardan yetenek havuzu oluşturulur. Havuza işe alım sürecinde yetenekli görülen çalışanlarda ilave edilir. Bu havuzdaki çalışanlara gerekli testler uygulanarak yetenek matrisine yerleştirilir. Yetenek matrisi, düşeyde potansiyel yatayda performans ekseninden oluşan yaklaşımın en önemli aşamasıdır. Yetenek matrisi oluşturabilmek içinde şirket için gerekli performans ve potansiyel kriterlerinin belirlenmesi ve değerlerinin gerçekçi bir biçimde ölçülmesi gerekir.

Matriste kilit ve süper performans gruplarında olan çalışanların nitelikleri iş tanımları ile karşılaştırılarak beceri boşluk analizleri yapılır. Daha sonrada bu çalışanlara ileride yedeklenecekleri pozisyonlara göre eğitimler verilir ve matristeki değerleri güncellenir. Sonrasında ise süper performans grubuna ulaşan çalışanlar geleceğe yönelik yedeklenir. Burada en önemli konu gerçeğe yakın veriler ve bunların sürekli olarak tespit edilmesidir. Çünkü yanlış veriler şirketinizin parasını ve verimliliğini kaybetmesine neden olur.

Sadece yetenek matrisi kişilerin temel yeteneklerini belirleme ve geliştirme aşamasında kesin bir sonuç vermeyebilir. Bunun dışında kişilik envanteri, yetkinliklerinin sayısının arttırılarak her birinin daha ayrıntılı ölçülmesi, uygulamalı olarak kişinin bilgisinin sahada uygulamalı olarak görülmesi, vaka çalışmaları ve diğer testlerle de desteklenmesi gerekir. Burada karşılıklı bir şekilde görüş alışverişi (yüz-yüze görüşme) ile davranışlarda son derece önemlidir. Bunun yanı sıra eğer kişi konumundan memnun ise yükselmek istemeyebilir. Bu durum da bize bir kez daha her yöntemin mükemmel olması diye bir şeyin söz konusu olmadığını gösterir. Bu sorunu çözebilmek için ise yetenek yönetimi yaklaşımını geniş bir yelpazede tutmak şirketin geleceği için hayati önemdedir. Çünkü yöneticiler dışında bu seviyeye gelebilecek çok yetenekli çalışanlarda olabilir.

Sonuç olarak en iyi yetenek yönetimi yaklaşımı şirketin kendisine has, kopyalanamaz ve taklit edilmez olanıdır. Gelecekte ise şirketler kendilerine özgü ve onları rakiplerinden ayıracak yetenek yönetimi yaklaşımını benimseyeceklerdir.

KAYNAKÇA

ALTUNTUĞ, Nevriye, “**Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülebilmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı**”. Süleyman Demirel Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2009,C.14, s. 449, s. 450, s.451, s.452, s.453.

BARUTÇUGİL, İsmet, “**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**” Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz., İstanbul, Mart 2004, s.259.

BAŞAT, Hümevra Töre, “**Performans Prizması**” Sistem Yayıncılık, Mart 2010, s.134, s.158.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan, “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Sakarya: Sakarya Yayıncılık, Ekim 2008, s.117, s.123, s.124, s.125, s.259.

CAVCAR, Erdoğan, BULUT, Zeki Atıl, ENGİN, Kemal, “**Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri Ve Uygulama Alanları(Muğla İli Örneği)**”, Celal Bayar Ü. İ.İ.B.F. yönetim ve ekonomi, cilt.13, sayı.2, 2006, s.35.

CEYLAN, Nevin. “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi Ve Bir Uygulama**”, (İ.Ü. Sosyal bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2007. s.5, s.7-8 s.94.

(Çevrimiçi)<http://www.msxlabs.org/forum/ekonomi/17945-oryantasyon-ise-alistirma-programlari.html> (Erişim Tarihi:17.04.2011).

(Çevrimiçi:)

<http://www.yigitoglu.org/read/?art=4137&t=Y%C3%B6netilir+Sermaye:+Yetenek> (Erişim Tarihi: 03.04.2011).

ÇIRPAN, Hüseyin, ŞEN, Aykut,” **İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç Yetenek Yönetimi**” Eflatun Eğitim ve Danışmanlık, Eylül 2009.

COŞKUN, Meral, “**Temel Yetenek Ve Dış Kaynak Kullanımı**” (Çevrimiçi) <http://www.hrturkiye.com/index.php/temel-yetenek-ve-dis-kaynak-kullanimi/>, (Erişim Tarihi: 25.04.2011).

COŞKUN, Meral, “**İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Performans Değerlendirme Sistemi**” (Çevrimiçi) <http://www.hrturkiye.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi/> (Erişim Tarihi:25.04.2011).

Endüstri mühendisliği sitesi,

(Çevrimiçi) <http://enm.blogcu.com/insan-kaynaklari-aday-toplama-nedir-2/9114706> (Erişim Tarihi: 11.03.2011).

(Çevrimiçi) <http://enm.blogcu.com/kariyer-planlama-4/9317794> (Erişim Tarihi: 15.04.2011).

(Çevrimiçi) <http://enm.blogcu.com/yonetici-gelistirme-nedir-verimlilik-uzerindeki-etkileri/7982240> (Erişim Tarihi: 14.04.2011).

GÜÇLÜ, Nezahat., “**Örgüt Kültürü**” s.148, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi , Eğitim Bilimleri Bölümü, (Çevrimiçi)

<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd6/sbd-6-11.pdf>, (Erişim Tarihi:15.04.2011).

GÜLER, Ebru Çetin, “**İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi Ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler**”, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü, 2006, s.21.

HR Türkiye(Çevrimiçi, <http://www.hrturkiye.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi/> (Erişim Tarihi: 13.09.2011)

KOÇEL, Tamer, “**İşletme Yöneticiliği**”, İstanbul Kültür Ü. Yayın No 203, İstanbul 2007. s.12, s.15,s.19.

Meydan Larousse, “Büyük Lügat ve Ansiklopedi” cilt 20. (28 Ekim 1992). s.347.

Risus international, (Çevrimiçi)

<http://www.risustr.com/index.php?Y29udGVudF9pZD02MA==> (erişim tarihi:19.03.2011).

Sabah, İşte İnsan, (Çevrimiçi)

http://www.insankaynaklari.com.tr/basinda_hrm_arsiv1.asp
(ErişimTarihi:19.03.2011).

SAĞIR, Hande, “**Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri Ve Bir Araştırma**” M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı Yönetim-Organizasyon Bilim dalı, İstanbul 2006, s.91, s.96.

ŞAHAN,Aysun,(çevrimiçi)<http://www.ikademi.com/odevler/508-orgut-kulturu.html>, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Programı Yüksek Lisans Öğrencisi (Erişim Tarihi:17.04.2011).

SÜZER, Hande D., “**Şirketler Yıldız Peşinde!**” (Çevrimiçi)

<http://www.capital.com.tr/sirketler-yildiz-pesinde-haberler/18777.aspx>
(Erişim Tarihi: 7.3.2011).

TANRIVERDİ, Gizem Dalay, (Çevrimiçi) <http://ikdp.ticaretimiz.com/a35-secme-yerlestirmenin-stratejik.html> (Erişim Tarihi:11.03.2011).

TARIM, Mehveş, “**Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme Ve Dengeli Puan Cetveli**”, Marmara Ü. Sağlık Eğitim Fakültesi, 2003, s.234, s.235, s.237, s.239.

THEMA Larousse, cilt 2, 1993-1994, s.375.

YILMAZ, Orhan, “**Stresin Performans Üzerine Etkisi 40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma**”, Yüksek Lisans Tezi, S.D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta. Haziran 2006, s.16, s.19, s.66, s.84.

YILMAZ, Tolga F, “**Yetenek Yönetimi Kavramı İçerisinde Yetenek Havuzu Oluşturulması ve Yönetimi**” Maltepe Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Haziran 2009, s.7, s.11.