

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE YETENEK
YÖNETİMİ UYGULAMALARI: BİR MODEL
ÖNERİSİ

SERKAN ÇELİK

2501161065

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. LEVENT ŞAHİN

İSTANBUL – 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : SERKAN ÇELİK Numarası : 2501161065
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI Danışmanı : PROF. DR. LEVENT ŞAHİN
Tez Savunma Tarihi : 24.06.2019 Saati : 09.00
Tez Başlığı : DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI: BİR MODEL ÖNERİSİ

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. LEVENT ŞAHİN		KABUL
2- PROF. DR. UMUT OMAV		Kabul
3- DR. ÖGR. ÜYESİ SEÇİL GÜRÜN KARATEPE		

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DR. ÖGR. ÜYESİ MEHMET GÜLER		
2- DR. ÖGR. ÜYESİ NESLİHAN ARSLAN		Kabul

ÖZ

DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI: BİR MODEL ÖNERİSİ SERKAN ÇELİK

Örgütlerin maddi varlıklarının geçmiş dönemlere kıyasla önemini yitirdiği, buna karşın maddi olmayan varlıklarının öneminin arttığı günümüzde örgütlerin insan sermayeleri sürdürülebilir rekabet ve rekabet üstünlüğü konularında belirgin biçimde öne çıkmaktadır. Yetenekli çalışanlar artık her geçen gün daha da zorlaşan rekabet şartlarında farklılaşmayı sağlayan unsurlardır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin bir uygulaması olarak ortaya çıkan yetenek yönetiminin gündemde yerini alması 1990’ların sonlarına dayanmaktadır. Bu bakımdan oldukça yeni bir uygulamadır. Yetenek yönetimi, yeni bir kavram olmasına karşın günümüzde örgütler büyük ölçüde öneminin farkına varmışlar ve insan kaynakları sistemlerini buna uygun hale getirmeye çalışmışlardır.

Örgütler için yeteneğin artan önemine karşın henüz çok yeni olan yetenek yönetimi ile ilgili çalışmalar istenilen düzeyde değildir. Özellikle tezin ana ayağını oluşturan model önerisi noktasında nispeten sınırlı modellerin olduğu belirtilebilir.

Bu tezde literatür taraması odağında insan kaynakları yönetiminin evrimi, yetenek yönetimi uygulamaları, dünyada ve Türkiye’de yetenek yönetimi yaklaşımları incelenmiştir. Yetenek yönetimi literatüründe yer alan modeller ışığında da bir model önerisi sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, Yetenek Yönetimi, İnsan Kaynakları, Model Önerisi

ABSTRACT

TALENT MANAGEMENT PRACTICES IN THE WORLD AND IN TURKEY: A MODEL PROPOSAL

SERKAN ÇELİK

In today's market conditions where the tangible assets of organizations have lost their importance and intangible assets have been more valuable compared to the previous periods, the human capital of the organizations has been prominent in terms of the sustainable competition and competitive advantage. Talented employees are one of the main factors helping to differentiate in competitive and increasingly challenging business environments.

In the late 1990s, talent management, one of the contemporary concepts that emerged within the scope of strategic human resources management, was introduced into the existing literature. Even though it is a new concept, organizations have understood its importance and have tried to adapt their HR systems accordingly.

Despite of the increasing importance of the concept of talent for organizations, there are lack of academic studies on talent management. In particular, there are relatively limited models at the point of model proposal that constitutes the main framework of the thesis.

In this study; existing literature regarding the evolution of human resources management, talent management practices, talent management approaches in the world and in Turkey were reviewed and compiled. Then, in the light of the models in talent management literature, a model proposal is presented.

Keywords: Talent, Talent Management, Human Resources, Model Proposal

ÖNSÖZ

Yetenek kelimesi günlük hayatta sürekli kullanılan ya da sıklıkla karşılaşılan bir kelimedir. Günlük iş rutinlerinde, bir spor müsabakasını izlerken, film izlerken ya da müzik dinlerken her zaman icra edenlerin yetenekleri ile ilgili ifadeler kullanma eğiliminde oluruz. Aslında günlük kullanım için uzunca bir serüveni olan yeteneğin insan kaynakları yönetiminde tam anlamı ile bir yönetim uygulaması haline gelmesi çok yenidir. 1990’ların başında McKinsey araştırmasının “yetenek savaşları” biçiminde literatüre kazandırdığı kavram içeriğinin gücü ile örgütlerin gündeminde çok hızlı biçimde yer almıştır. İnsan kaynakları yönetimi altında ele alındığı biçimi ile yetenek yönetimi yeni ancak örgütlerin ve ülkelerin insan sermayelerinin anlamlı biçimde belirleyici olduğu günümüz dünyasında önemli bir uygulamadır.

Sanat ve spor dallarında merkez noktada yetenek kavramı yer almaktadır. Farklı disiplinlerce de ele alınan yetenek kavramı aslında iki kutuplu bir kavram olarak belirtilebilir. Yeteneğin doğuştan geldiğini savunanlarla, yeteneğin sonradan odaklanılmış çalışma ile ortaya çıktığını savunanlar bu iki ayrı kutbu oluşturmaktadır. Özellikle sanat ve spor dallarında bu anlamda derinlikli incelemeler yapılmaktadır.

Bu çalışma ile yetenek yönetiminin dünyada ve Türkiye’deki uygulamaları incelenmiş ve bir model önerisi ortaya konulmuştur. Araştırma sürecinde yeni bir uygulama olmasının getirmiş olduğu bazı zorluklarla karşılaşmıştır. Akademik yazında tahmin edileceğinin altında araştırmalara ve çalışmalara konu olmuştur. Buna karşın özel sektörün örgütsel boyutta atfettiği anlam dolayısı ile de önemli araştırmaların olduğu belirtilebilir.

Bu çalışma Türkiye’nin beşerî sermayesinin güçlü potansiyelini kullanması yolunda heyecanla kaleme alınmıştır. Türkiye’nin insan sermayesinin güçlendirilmesi yolunda tüm paydaşların güçlü katılımları ile uzun soluklu bir planlama gerektiği oldukça açıktır. Sabır ve özenli çaba ile seksen milyonluk Türkiye’nin beşerî sermaye gücü hak ettiği yere ulaşacaktır.

Tez konusunun eksenini örgütler açısından olduğu kadar ülke kıyaslamaları ile yetenek yönetiminin ülkeler bağlamında da yeri, ele alınış biçimi, algısı ve önemi

vurgulanmıştır. Rekabetin günden güne acımasızlaştığı bir dünyada örgütler ve ülkelerdeki yeteneklerin güçlü katkılarını rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde ve sürdürülmesinde kilit rol oynayacaklardır.

Tezin yazım sürecinde sağladığı desteklerden ötürü hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Levent şahin'e, her zaman yanımda olan aileme ve nişanlım Duygu Turhan'a teşekkürlerimi sunuyorum.

SERKAN ÇELİK

İSTANBUL, 2019



İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GRAFİKLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN EVRİMİ

1.1. Çalışma Kavramı.....	4
1.2. Çalışmanın Tarihi.....	8
1.3. Personel Yönetimi Yaklaşımı	10
1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı	12
1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı	15
1.5.1. Strateji Kavramı	15
1.5.2. Stratejik Yönetim Kavramı	16
1.5.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	18
1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Uygulamaları.....	25

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN MODERN FONKSİYONU

YETENEK YÖNETİMİ

2.1. Yetenek Kavramı ve Boyutları	28
2.1.1. Yetenek Kavramı.....	28
2.1.2. Yetenek Kavramının Bireysel Boyutu.....	31

2.1.3. Yetenek Kavramının Örgütsel Boyutu	32
2.2. Yetenek Yönetimi	35
2.3. Yetenek Yönetimini Ortaya Çıkaran Faktörler.....	39
2.3.1. Küreselleşme	41
2.3.2. Rekabet	43
2.3.3. Demografik Değişimler ve İşgücü Profiline Değişimi.....	45
2.3.4. Teknoloji	47
2.3.5. Yeni Yönetim Teknikleri	48
2.4. Yetenek Yönetiminin Tarihçesi ve Kuramsal Boyutu	49
2.5. Yetenek Yönetimi Uygulamaları	53
2.5.1. Yetenek Tanımlarının Yapılması, Kritik Pozisyonların Tespit Edilmesi ve Yetenek Sınıflandırması	54
2.5.2. Yeteneği Çekme	56
2.5.3. Seçme ve Yerleştirme	57
2.5.4. Yeteneği Elde Tutma	59
2.5.5. Yeteneği Geliştirme	60
2.5.6. Yetenek Yedeklemesi	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÜNYANIN FARKLI BÖLGELERİNDE VE TÜRKİYE'DE YETENEK YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

3.1. Dünyada Yetenek Yönetimi Uygulamalarına Genel Bakış	63
3.2. Amerika Birleşik Devletleri Perspektifinde Yetenek Yönetimi	70
3.3. Avrupa Kıtası Ülkeleri Perspektifinde Yetenek Yönetimi	74
3.4. Çin ve Hindistan Perspektifinde Yetenek Yönetimi	78
3.5. Körfez Arap Ülkeleri Perspektifinde Yetenek Yönetimi	82
3.6. Türkiye Perspektifinde Yetenek Yönetimi	83

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ

4.1. Amaç ve Kapsam	93
4.2. Önem	94
4.3. Problem ve Hipotez	95
4.4. Yöntem	96
4.5. Sınırlılıklar	96
4.6. Yetenek Yönetimi Model Önerisi	96
4.6.1. Modelin Yaklaşımı	99
4.6.2. Modelin Aşamaları	100
4.6.2.1. Birinci Aşama: Yetenek Analizi, Tanımlaması ve Planlaması	100
4.6.2.2. İkinci Aşama: Yeteneği Çekme, Bulma ve Yerleştirme	104
4.6.2.3. Üçüncü Aşama: Yeteneğin Öncül Sınıflandırması	106
4.6.2.4. Dördüncü Aşama: Yeteneğin Eğitimi ve Gelişimi.....	108
4.6.2.5. Beşinci Aşama: Yeteneğin Performansının Yönetilmesi	110
4.6.2.6. Altıncı Aşama: Yeteneğin Ardıl Sınıflandırması.....	112
4.6.2.7. Yedinci Aşama: Yeteneğin Ödüllendirilmesi	113
4.6.2.8. Sekizinci Aşama: Yeteneği Tutma.....	114
4.6.3. Aşamalar Boyutunda Modelin Farklılaşma Stratejisi	116
SONUÇ	118
KAYNAKÇA.....	122

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Çalışma Türleri	6
Tablo 1.2: İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişim Tablosu	14
Tablo 1.3: Stratejik İKY'yi Geleneksel İKY'den Ayıran Farklılıklar	23
Tablo 2.1: Ücretli Çalışanları Tanımlamak İçin Kullanılan Kavramların Çeşitli Açılardan Karşılaştırılması	33
Tablo 2.2: Yetenek Yönetimini Tanımlamada Farklı Bakış Açıları	39
Tablo 2.3: Küresel Bir Firmanın Yönelimleri	42
Tablo 2.4: Çekme Kanalları ve Tanımları	57
Tablo 3.1: Dünyada 2020 ve Sonrası İçin Önemli Yetenek Boşlukları	63
Tablo 3.2: Yetenek Yönetiminde En İyi Uygulayıcı Şirketler	72
Tablo 3.3: World Economic Forum Küresel İnsan Sermayesi Gösterge Tablosu.....	84
Tablo 3.4: Dünyada ve Türkiye'de En Fazla Yetenek Açığı Bulunan Pozisyonlar ..	86
Tablo 3.5: Dünyada ve Türkiye'de Yetenek Açığının İlk Üç Nedeni	86
Tablo 3.6: TOP100 Talent Programı Sıralaması	88
Tablo 4.1: Yetenek Yönetimi Modelinin Farklılaşma Stratejisi	117

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: İlişkilendirilmiş Yetenek Kavramı	30
Şekil 2.2: Yetenek Yönetimi İşleyiş Biçimi	38
Şekil 2.3: Sektör Rekabetini Şekillendiren Beş Kuvvet	44
Şekil 2.4: Renzulli'nin Üç Halka Üstün Yetenek Modeli	51
Şekil 2.5: Sternberg'in Üstün Yeteneklilik Modeli	52
Şekil 2.6: Yetenek Kategorisinin Belirlenmesi	55
Şekil 4.1: Bütünleşik Yetenek Yönetimi Modeli	98
Şekil 4.2: Yetenek Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler	101
Şekil 4.3: Yetenek Yönetiminin Planlama Safhaları	102
Şekil 4.4: Kritik Pozisyonlar ve Yedekleme Planı.....	103
Şekil 4.5: Yetenek Bulma Süreci	104
Şekil 4.6: Performans-Potansiyel Sınıflandırması (Yeteneğin Öncül Sınıflandırması)	107
Şekil 4.7: Yetenek Yönetimi ile Eğitim ve Gelişim Sistemi İlişkilendirmesi	109
Şekil 4.8: Yetenek Yönetimi ile Performans Sistemi İlişkilendirmesi	111
Şekil 4.9: Yetenek Sınıflandırması	113
Şekil 4.10: Yetenek Yönetimi ile Ödül Sistemi İlişkilendirmesi	114
Şekil 4.11: Yetenek Yönetimi ile Yeteneği Tutma İlişkisi-1	115
Şekil 4.12: Yetenek Yönetimi ile Yeteneği Tutma İlişkisi-2	116

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 3.1: Bölgelere Göre İnsan Sermayesi Gelişimindeki Boşluk (2017)	66
Grafik 3.2: Bölgesel Yetenek Rekabet Gücü Sıralaması (2018)	68
Grafik 3.3: Küresel Yetenek Yönetimi Sistemlerinin Görülme Sıklığı	76
Grafik 3.4: Yıllara göre IMD World Talent Ranking Türkiye Puanları	85



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
A.e.	: Aynı Eser
a.g.e.	: Adı Geçen Eser
Bs.	: Baskı, Basım
CEO	: Chief Executive Officer
Çev.	: Çevirmen
Diğ.	: Diğerleri
Ed.	: Editör
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
IMD	: Institute for Management Development
M.Ö.	: Milattan Önce
p.	: Page – Sayfa
pp.	: Pages – Sayfa Aralığı
s.	: Sayfa
SAGP	: Satınalma Gücü Paritesi
ss.	: Sayfa Sayısı
TDK	: Türk Dil Kurumu

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

vd. : ve diğerleri

Vol. : Volume – Cilt

WEF : World Economic Forum



GİRİŞ

Yetenek yönetiminin insan kaynakları yönetimi literatüründe yerini alması ve gündeme oturması oldukça yenidir. McKinsey şirketinin ilkini 1997, ikincisini 2000 yılında yaptığı araştırmalarda “yetenek savaşları” olgusunu kuramsal alana kazandırmış ve bu çıkış noktasından sonra yetenek yönetimi uygulamalarının örgütlerin gündemindeki yeri ve önemi giderek artmıştır. McKinsey araştırmaları, örgütlerin maddi olmayan varlıklarından olan insan sermayesinin rekabet avantajı ve sürdürülebilir rekabet sağlamadaki rolünün belirgin biçimde ortaya çıkmasını sağlamıştır. Ortaya çıkarılan bu gerçek, hali hazırda değişen ve dönüşen dünyada örgütlerin “yetenek” kavramı üzerinden hareketle insan kaynakları yönetimi süreçlerini ele almalarına vesile olmuştur.

Yetenek yönetimi her ne kadar insan kaynakları yönetimi alanında yeni bir fonksiyon olsa da özellikle “yetenek” kavramı ilk insanlık tarihinden beri konuşula gelen bir olgudur. Hatta “yetenek” hayatın o kadar içindedir ki günlük konuşmalarda dahi sıkça dile getirilebilmektedir. En doğal haliyle bile, gün içerisinde “yetenekli” veya “yeteneksiz” kelimeleri sıklıkla kullanılmaktadır.

Yetenek yönetimi yeni bir uygulama olması nedeni ile insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonlarını içeren bazı temel kaynaklarda henüz yerini tam olarak bulamamıştır. Bu nedenle farklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarında alternatif modeller sayıca fazla iken yetenek yönetimi uygulaması için bunu söylemek pek de mümkün değildir. Bu nedenle çalışmanın amacı, yeni olarak ifade edilebilecek bu uygulamanın literatürde incelenmesi ile dünya ve Türkiye örnekleri üzerinden sistematik biçimde bilgilerin aktarılması ve bu bilgiler doğrultusunda da uygun bir modelin ortaya çıkarılmasıdır.

İnsan unsurunun maliyet getiren bir unsur değil, geliştirilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlamada anahtar rol oynayan bir değer olarak görülmeye başlaması şüphesiz “yetenek” olgusuna da ayrı bir anlam ve katma değer yüklemiştir. Bu kadar değerli bir kavramın detaylarıyla incelenecek olması bu tez çalışmasının önemini gözler önüne sermektedir. Bu önemine ek olarak alternatif modellerin eksikliğini giderme noktasında da çıktılar sunması beklenmektedir. Çalışmanın yöntemi ise

literatür taraması ile güncel bilgilerin ele alınması ve elde edilen veriler ışığında özgün bir yetenek yönetimi modelinin ortaya konması biçimindedir.

Bu çalışmanın temel hipotezi, Türkiye’de makro ve mikro düzeyde yetenek yönetimi uygulamalarının yetersiz olduğu yönündedir. Bu kapsamda çalışma dört ana bölümden oluşturulmuştur.

Birinci bölümde, insan kaynakları yönetiminin evrimi aktarılmış olup günümüzde ulaştığı stratejik boyutunda insan kaynakları fonksiyonunun uygulamaları detaylandırılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili literatür incelemelerinde, yetenek yönetimi uygulamalarının özellikle modelleme noktasında kısıtlı kaldığı görülmüştür. Bu açıdan modellemenin ortaya konduğu noktada yetenek yönetiminin insan kaynakları yönetimi süreci içerisinde tüm temas noktaları vurgulanmıştır.

İkinci bölümde, insan kaynakları yönetiminin modern bir fonksiyonu olarak yetenek yönetimi incelenmiş ve kuramsal çerçevesinden uygulama aşamalarına uzanacak biçimde kapsamlı olarak aktarımda bulunulmuştur. Tezin iskeletini oluşturan “yetenek yönetimi” yukarıda belirtildiği gibi McKinsey araştırma sonuçlarından sonra uygulama pratikleri ve yapılan akademik çalışmalar ile önemli bir mesafe kat etmiştir. Literatür genel olarak incelendiğinde yetenek yönetimi uygulamalarının ana odak noktasının “yeteneği çekme”, “yeteneği işe alma”, “yeteneği geliştirme” ve “yeteneği elde tutma” şeklinde olduğu belirtilebilir. Yine ikinci bölümde yetenek kavramının iki kutuplu yapısı tartışılmıştır. Bu iki kutuptan birincisi yeteneğin doğuştan geldiği, ikincisi ise sonradan çok çalışma ile elde edildiğidir.

Üçüncü bölümde, dünyanın farklı bölgelerinde ve Türkiye’de yetenek yönetimi yaklaşımları hem makro hem de mikro düzeyde geniş bir perspektifte incelenerek bölgeler düzeyinde kıyaslamalar yapılmıştır. Bununla birlikte makro düzeyde ülkeler özelinde yetenek yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalarda yetenek yaklaşımları ülkelerin “beşerî sermayesi” ya da “insan sermayesi” biçiminde tanımlanmış ve çeşitli parametrelerle dünya genelinde yapılan sıralama ve kıyaslamalarla geniş bir bakış açısı kazandırılmıştır. Mikro düzeyde yetenek yönetiminin ise uygulamanın kuramsal çerçevesi sınırları içerisinde yer almakla

birlikte örgütlerin bulunduğu ülke ve rekabet koşullarına göre farklılaşabildiği görülmüştür.

Son bölümde, yetenek yönetimine ilişkin bir model önerisi ortaya konmuştur. Yetenek yönetiminde modellerin nispeten kısıtlı olması, ilişkiler ve sorumluluklara pek fazla yer verilmemesi, yetenek sınıflandırmalarında tek boyutlu yaklaşımlar olması nedeni ile daha geniş bir perspektif oluşturma amacıyla hazırlanmıştır. Odaklandığı ana ekseninde öncül ve ardıl sınıflandırma ile kanıtlanmış yetenek üzerinden yetenek yönetiminin sürdürülmesi bu modelin farklılaşma noktasını oluşturmaktadır. Bununla birlikte; ön aşamada tüm çalışanların, ardıl aşamada onaylanmış yeteneklerin sisteme dahil edilmesi biçiminde sistem kurgulanmıştır. Örgütsel uygulama örneklerinde ise kapsam iki biçimde ortaya çıkabilmektedir. Bunlardan ilki, tüm çalışanların, ikincisi ise belirli pozisyonların (liderlik pozisyonları ve kritik pozisyonlar gibi) yetenek yönetimi sürecine dahil edilmesi yönündedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN EVRİMİ

Personel yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine ilerleyen süreç ele alınırken konu işletmeler açısından etkili olan çevresel faktörler düzeyinde irdelenecektir. Çeşitli açılardan konuyu irdelerken işletme, psikoloji, sosyoloji, tarih, çalışma psikolojisi, endüstri ilişkileri, endüstri psikolojisi, örgütsel davranış, yönetim psikolojisi, sosyal psikoloji, stratejik yönetim, çalışma ilişkileri, çalışma sosyolojisi ve elbette insan kaynakları disiplinlerinden ayrı ayrı yararlanılacaktır. Her disiplinde benzer biçimde yaklaşımlar olsa da özünde insan kaynakları fonksiyonunun işletme düzeyinde genel uygulanan formunda her bir disiplinin ayrı katkıları olmuştur. En özet biçimde ifade etmek gerekirse insan kaynakları uygulamalarının oluşmasında sosyal, ekonomik ve siyasal gelişmeler belirleyici olmuştur. Yukarıda bahsedilen iki ana belirleyicinin bir sarmal gibi olduğunu söylenebilir. Kimi zaman bilim bir değişimi tetiklerken, kimi zaman da bir değişim bilim için tetikleyici unsur olmuştur.

1.1. Çalışma Kavramı

Çalışma, incelenen konunun en temel belirleyicisidir. Buna rağmen literatür incelendiğinde kavramın çoğu kez yüzeysel olarak ele alındığı görülmektedir. Bu nedenle çalışma kavramına ayrı bir başlık halinde değinilecektir.

Çalışma kavramı genellikle doğal bir durum olarak karşılanır ve derin bir düşünme ile sorunlaştırma yaklaşımından uzak kalır ancak günlük hayatın oldukça önemli bir parçasını oluşturur. Bununla birlikte çalışma kavramı pek çok disiplinler tarafından inceleme alanıdır. Kavram; sosyal bilimler, davranış bilimleri, felsefe ve teoloji alanındaki bilim insanları tarafından araştırılmaktadır.¹

Toplumların geçirdiği evrime bağlı olarak çalışmanın insan yaşamındaki anlamı da değişmiştir.² İnsan yaşamında büyük bir öneme sahip olan çalışma yukarıda belirtilen disiplinler çerçevesinde incelenmiş, üzerinde çalışma yürütülen bu alanın da yani insan kaynakları yönetiminin de başlı başına en büyük belirleyicisi olmuştur. Zira

¹ John W. Budd, **Çalışma Düşüncesi**, Çev. Fuat Man, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2016, s. 9.

² Tülay Bozkurt, **Çalışma İlişkilerinin Evrimi**, İstanbul, Beta Basım, 2011, s. 3.

bugün insan kaynakları yönetiminin varlığı çevresel etkilerle değişen çalışma kavramına bağlıdır.

Çalışmanın etraflıca incelendiği araştırmalarda kavramın pek çok anlamı ile karşılaşılmaktadır. John W. Budd'ın Çalışma Düşüncesi kitabında en geniş anlamlandırma çerçevesine oturturulmuştur. Çalışma, bir lanet, özgürlük, meta, mesleki vatandaşlık, ıstırap, kişisel tatmin, sosyal bir ilişki, başkalarına bakım, kimlik ve hizmet olarak farklı biçimlerde incelenmiştir.³

Çalışmanın anlamı bireysel boyutu ile birlikte toplumsal açıdan da anlama kavuşmuştur. Toplumdan topluma farklılık gösteren biçimde hatta bir toplumun çeşitli katmanlarında bile farklılık gösterecek biçimde işe yönelik tutumlar sergilenebilmektedir.⁴ Bununla birlikte insanlık tarihi kadar geçmişe giden çalışma kavramının, geniş bir yelpaze ve çeşitlilik arz etmesine karşın farklı kültürlerde şaşırtıcı biçimde benzerliklerinin olduğu ileri sürülmüştür.⁵

İktisadi bakımdan kişisel emek arzı olarak çalışmaya bakıldığında, iki temel unsur emeğin piyasaya arzını etkilemektedir. Birincisi; kişinin ücret ve sağlanan çalışma koşulları karşılığında emeğini sunması ile alacağı ücret, ikincisi ise feda edeceği boş zamandır. Belirtilen iki faktör hangi ücret düzeyinde ve ne süreyle çalışacağını belirlemektedir.⁶

Çalışma kavramının bütünsel biçimde anlatımı açısından Tablo 1.1'de çalışma türleri gösterilmektedir.

³ Budd, **a.g.e.**, s. 7.

⁴ Mahmut Arslan, **İş ve Meslek Ahlakı**, 3. bs., Ankara, Siyasal Kitap Evi, 2012, s. 79.

⁵ Umut Omay, **Post Homo Servus**, İstanbul, Beta Basım, 2017, s. 14.

⁶ Mahfi Eğilmez, **Mikro-Ekonomi Güncel Örneklerle**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2015 s. 225.

Tablo 1.1: Çalışma Türleri

EYLEM DÜZEYİ	KARŞILIK	
	ÜCRETLİ	ÜCRETSİZ
Ev Dışında	Ücretli ve Maaşlı İşler Geçici Çalışma Kendi Hesabına Çalışma	Gönüllülük Amme Hizmeti Kölelik
Evde	Hane Tabanlı Ziraat Aile İşletmesi Hane Tabanlı Götürü İş (eve iş verme veya küçük ev sanayi sistemi)	Geçimlik Ziraat Ev İşleri Yaşlı ve Çocuk Bakımı Kölelik

Kaynak: John W. Budd, **Çalışma Düşüncesi**, Çev. Fuat Man, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2016, s. 18.

Tablo 1.1’de belirtildiği biçimde çalışma hane içinde veya dışında gerçekleşebilir. Bununla birlikte çalışmanın karşılığı ücret olabildiği gibi ücretsiz çalışma da olabilir. Tablo 1.1. yalnızca sanayileşmiş modern toplumdaki bireyin ücretli işlerini değil, çalışmaya yönelik öteki eylemleri de kapsamaktadır.⁷

Modern dünyada bireyler çalışmayı genellikle ücret karşılığında bir işe sahip olmak olarak tanımlamaktadır.⁸ Oysa Tablo 1.1’de belirtildiği gibi farklı biçimlerde çalışma kavramı ile karşılaşılmaktadır.

Çalışma ile ilgili farklı tanımlamalar olması ile birlikte, “yapmamız gereken, yapmamayı tercih edebileceğimiz ve karşılığında ücret bekleme eğiliminde olduğumuz şey” olarak tanımlanabilir.⁹ Farklı bir tanımlama ile çalışma, “fizyolojik ya da mekanik anlamda işleyiş, bedensel ve ruhsal bir çaba ile bireyin kendisi ya da başkaları için değer ifade eden mal ve hizmetleri üretme faaliyetidir”.¹⁰

⁷ Budd, **a.g.e.**, s. 17.

⁸ Anthony Giddens, **Sosyoloji**, 5. bs. Çev. Hüseyin Özel, İstanbul, Kırmızı Yayınları, 2013, s. 791.

⁹ Aşkın Keser, Burcu Güler Kümbül, **Çalışma Psikolojisi**, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2016, s. 63.

¹⁰ **A.e.**, s. 63.

Modern dünyada çalışmanın işletme bağlamında ücretli çalışma ilişkisinin belirleyici olduğu tanımlamalar da mevcuttur. Bireylerin hayatlarını kazanmak, beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak için çalıştığı şeklinde bir tanımlama bu anlamda aktarılabilir.¹¹ Modern dünyada bireyin içinde bulunulan organizasyonlarda çalışanların gerçekleştirmek istedikleri duygular aşağıdaki biçimde sıralanabilir.¹²

- Aktivite arzusu : Aktif olma, değer oluşturma, katkı sağlama.
- Sahip olma arzusu : Ait olma, değer ve amaçları sahiplenme.
- Güç arzusu : Gerekli yetki donanımına sahip olarak etkili olma ve karar alma.
- İlişki geliştirme arzusu : İnsanları etkileme, etkili iş ilişkileri kurma
- Yeterlilik arzusu : Bilgi, beceri ve deneyim bakımından yeterlilik gösterme.
- Başarma arzusu : Amaca ulaşmak için eylemler ve kararlar ile sonuçlar alma.
- Takdir arzusu : İlgi, takdir ve yaptıkları ile fark edilme.
- Anlamlılık arzusu : Yaptıkları ve varlığının bir anlamı olduğunu görme.

Çalışma bir diğer anlamı ile de içsel bir olgudur ve çalışmanın bizi mutlu etmesi gerektiği konusunda genel bir kanı olagelmıştır.¹³ Fakat çalışma kavramının batı dillerindeki kökeni incelendiğinde ilişkilendirildiği kavramlar; acı, sıkıntı ve günah borcu ödemek şeklinde ortaya çıkmaktadır.¹⁴ İnsanlık tarihinin en önemli olgusu olan çalışma yukarıda belirtildiği biçimi ile farklı disiplinlerce ele alınmış pek çok anlamı ortaya konmuştur. Tarihsel ilerleyişte kavramın anlamı farklılıklara uğramıştır. Toplumsal olarak bazılarında işe yönelik olumlama ortaya çıkarken bazılarının da ise işten ziyade dinlenme ve eğlence ön plana çıkmaktadır.¹⁵ Günümüzde özellikle işletmelerde insan kaynakları departmanlarının gündeminde oldukça yer

¹¹ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, 2. bs. İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 41.

¹² A.e., s. 41-42.

¹³ Alain de Botton, **Çalışmanın Mutluluğu ve Sıkıntısı**, 5. bs. İstanbul, Sel Yayıncılık, 2014, s. 109.

¹⁴ Bozkurt, a.g.e., s. 6.

¹⁵ Arslan, a.g.e., s. 79.

tutan “iş yaşam dengesi” kavramı ile daha dengeli bir yaklaşımla örgütlerin çalışmaya bakışları ile karşılaşmaktadır.

Çalışmaya yönelik geliştirilen ahlak anlayışlarından çalışmayı yaşamın başlı başına amacı olarak gören toplumlar ile karşılaşmaktadır. Protestanlığın özellikle Kalvinist kolu çalışmayı bir ibadet olarak kabul edip ruhsal kurtuluş için kavramı yüceltmıştır. Osmanlı İmparatorluğunun yükselme devrinde oldukça yüksek olan çalışma ahlakı Kanunu Sultan Süleyman’dan sonra düşüşe geçmiştir. Atatürk ve Cumhuriyet reformları ile çalışma kavramında bir dönüşüm yaratılmak istenmiştir. Özellikle Atatürk’ün konuşmalarında çalışma ve çalışkanlık vurgularının olması bu anlamda eksiklik görüldüğünü ortaya çıkartmaktadır.¹⁶

1.2. Çalışmanın Tarihi

Çalışmanın tarihsel gelişimini aktarırken öncelikle ana unsuru olan insanın tarihsel serüvenini özet biçimde aktarmanın yararı olacaktır. İnsanlık yüzyıllar boyunca farklı aşamalardan geçerek günümüz modern dünyasına ulaşmıştır. Bu anlamda tarihsel akışa genel bir bakış faydalı olacaktır.

- MÖ 3000-700 : İlk uygarlıklar
- MÖ 700-MS 599 : Klasik çağ
- 600-1449 : Ticaret ve buluşlar
- 1450-1749 : Reform ve keşifler
- 1750-1913 : Devrim çağı
- 1914-günümüz : Teknoloji ve süper güçler¹⁷

Yukarıda yer alan kronolojiye göre, bu tez özelinde araştırmanın konusu olan kavramların çalışmalara konu olması esasında devrim çağı olarak nitelenen tarih başlangıç olarak kabul edilebilir. Yine de konunun etkin aktarımı bakımından 3 ana başlığa ayırarak kronoloji ele alınacaktır.

¹⁶ A.e., s. 79.

¹⁷ Lara Maiklem vd., **Dünya Tarihi-Kronolojik Zaman Çizelgesi**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2014, s. 3-4.

- Sanayi Öncesi Dönem
 - İlkel Toplum
 - Köleci Toplum (10. yüzyıla kadar olan dönem)
 - Feodal Toplum (10. yüzyıldan sanayi devrimine kadar olan dönem)
- Sanayi Dönemi
- Sanayi Sonrası Dönem¹⁸

Sanayi öncesi dönemin sınıflandırılmasında etkili anlatım nedeniyle Aşkın Keser ve Burcu Kümbül Güler'in kaleme aldığı Çalışma Psikolojisi kitabı buradaki aktarım için oldukça yararlı bir kaynak olacaktır. İlkel toplumlarda çalışma kavramına bakıldığında avcılık ve toplayıcılık hâkimdir. Çalışma eylemi hayatta kalmak maksadı ile yiyecek bulmalarından ibarettir. Bu dönemde özel mülkiyet kavramından söz edilemez ve dolayısı ile çalışan çalıştıran gibi ilişkiden bahsedilemez.¹⁹

Köleci toplumlarda çalışma kavramı incelendiğinde, kavramın köle sınıfı ile ilişkilendirildiği ve aşağılayıcı bir durum olarak anlamlandırıldığı görülmektedir. Çalışma özgür insanlar için aşağılayıcı bir durum olarak görüldüğünden bir mal veya hizmet üretme eylemi köleler, tutsaklar, halkın aşağı ve hor görülen kesimleri tarafından gerçekleşmekteydi.²⁰

Feodal toplum döneminde antik çağ köleleri serf olarak ortaya çıkmaktadır. Emek ilişkilerinde belirleyici unsur, emeğin toprak mülkiyetine dayalı olmasıdır. Serfler kölelikten farklı olarak bir mal gibi alınıp satılamaz ancak üzerinde yaşadığı arazi ve arazi sahibine bağlı olarak toprağı işlemek, ekip biçmekten sorumludur. Yine bu dönemde loncalar ile karşılaşmaktadır. Sermaye sahibi olma ve işyeri açabilmek meslekte uzun yıllar geçirilmesi gereken çıraklık ve kalfalık çalışmalarına bağlıydı.²¹

18. yüzyılda İngiltere'de başlayan sanayi devrimi önce Avrupa'ya sonrasında tüm dünyaya yayılarak çalışma kavramı üzerinden oldukça önemli değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Sanayileşme süreci makineleşmeyle eş güdümlü ilerlemiştir.

¹⁸ Keser, Güler Kümbül **a.g.e.**, s. 73-74.

¹⁹ **A.e.**, s. 73-74.

²⁰ **A.e.**, s. 76-77.

²¹ **A.e.**, s. 79-82.

Buharlı makinenin dokuma tezgahına eklenmesi, üretim faaliyetlerinin kesintisiz şekilde ilerlemesine olanak sağlamıştır. Üretimin kitlesel hale dönüşmesi ile artık fabrikalar kurulmaya başlamıştır.²² Feodal düzen içerisinde topraksız halk çaresiz büyük bir kitleyi temsil ediyordu. Sanayi devriminin getirmiş olduğu yeni üretim biçiminde feodal düzende çaresiz ve sefil düşen halk yeni düzende niteliksiz işçi sınıfını temsil edecekti.²³ Dönem için en belirgin özellikler; ağır ve uzun süreli çalışma, çocuk işçiler, tüm bunlarla birlikte işgüçlerini belirli ücret karşılığında fabrika sahibi yani sermaye sahiplerine kiralayan işçi sınıfı olgularıdır. Bu özelliklerin bütünü ile oluşan şartlar aynı zamanda tıpkı feodal düzende olduğu gibi çaresizliği ve sefaleti simgelemekteydi. Bunlarla birlikte sanayi devrimi ile çalışma dünyasında yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu kavramlar;

- Kitle üretimi,
- Makineleşme,
- Standardizasyon,
- Kente göç,
- Çalışan kadının sorunları,
- Çalışan çocuklar,
- Sendika,
- Emek sömürüsü²⁴ v.b.'dir.

1.3. Personel Yönetimi Yaklaşımı

Örgütsel bağlamda günümüzde özellikle stratejik boyutu ile ele alınan insan kaynakları kavramının ilk ortaya çıkış noktasını ele alarak konuya başlamak kavramsal çerçevenin oluşturulması açısından büyük önem taşımaktadır. Organizasyonel açıdan bir fonksiyon olan insan kaynakları yönetimi incelenirken doğuş noktası olan personel yönetiminin incelenmesi gerekmektedir.²⁵

²² Kenan Ören, **Çalışma Sosyolojisi**, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2014, s. 27.

²³ Gönül Budak, **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs., Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık Yayın Evi, 2016 s. 5.

²⁴ A.e., s. 5.

²⁵ Ömer Sadullah v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. bs., İstanbul, Beta Basım, 2015 s. 1.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkan personel yönetimi, Birinci Dünya Savaşı sırasında oluşan istihdam yönetimi ve refah sekreterliği kavramlarını çatısı altında birleştirmiştir. Takip eden zaman diliminde profesyonel olarak ele alınan kavram, 1950’li yılların başından itibaren daha da profesyonelleşmiş ve personel birimlerinin önemi artmaya başlamıştır.²⁶ Günümüzden geçmişe doğru bakıldığında yönetim fonksiyonlarının tarihsel düzlemde farklı çevresel faktörlerin etkisi ile önemli değişiklikler göstermiştir.²⁷ Personel yönetimi yaklaşımının kaynak noktası olduğu insan kaynakları fonksiyonu günümüz koşullarında çevresel faktörlerin etkisi ile stratejik boyuta ulaştığı söylenebilir.

Tarihsel boyutunda sanayi devrimi öncesi ve sonrası olarak iki biçimde konuyu ele alırsak, tam anlamıyla zamanındaki formunda olmayan personel yönetimi kavramının temellerini geçmiş dönemde de bulabilmek mümkündür. M.Ö. 1800 yıllarında Hammurabi tarafından ortaya çıkarılan ilk ücret oranlarına ulaşabilir, yine benzer biçimde iş bölümü kavramının M.Ö. 1650’li yıllarda Çinliler tarafından ilk kez kullanıldığı görülebilir. M.Ö. 400’lü yıllarda ise personel devri sorununa ilk kez Çinliler tarafından değinildiği belirtilebilir.²⁸

Sanayi devrimi sonrasında iktisadi boyutta giderek artan değişimler ortaya çıkmıştır. Personel yönetimi kavramının kullanılmasının öncül unsurlarını tarihsel akışta ele almak gerekirse; Frederick W. Taylor’un bilimsel yönetim yaklaşımı, 1930’lu yıllarda Hawthorne araştırmaları ve takip eden dönem olan 1930-1950 yılları arasında davranışsal yaklaşım belirleyiciler olmuştur.²⁹ Elbette örgütsel anlamda insanın çalışan olarak kazandığı değer ekonomik, hukuksal, sosyal ve politik değişimler çerçevesinde meydana gelmiştir.³⁰

Personel yönetiminin ana uygulama ve yönetim stili olarak unsurları;

- Dolaylı ve kısıtlı bilgi akışı içeren iletişim tarzı,
- Yüksek standartlaşma, işlerin bölünmesi,

²⁶ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 10. bs., İstanbul, Beta Basım, 2016 s. 5.

²⁷ Levent Şahin, **İşletmelerde Stratejik Eğitim Yönetimi: Kılavuz Model**, İstanbul, Sentez Yayıncılık, 2017 s. 72.

²⁸ Dinçer Atlı, **Yetenek Yönetimi**, İstanbul, Crea Kitap, 2012., s. 86.

²⁹ Şahin, **a.g.e.**, s. 74.

³⁰ Budak, **a.g.e.**, s. 5-8.

- İş değerleme ile çoklu sabit ücret yapısı, çoklu iş sınıfları ve iş kademeleri,
- Toplu sözleşmeler,
- Yürütücüler olarak personel uzmanları,
- Fonksiyon olarak sınırlı karar alma,³¹
- İşgücünün maliyet olarak görülmesi,
- Klasik yönetim anlayışı,
- Rutin ve uzmanlık gerektirmeyen işler,
- Operasyonel faaliyetler olarak sıralanabilir.³²

Sanayi devrimi ve sonrasındaki gelişmelerin hazırladığı dünyada çok temel düzeyde de olsa iktisadi hayatta çalışan önem listesinde kendisine yer bulmaya başlamıştır. Yukarıda aktarılan bilgiler ışığında çalışan, personel yönetimi vizyonunda bir maliyet olarak değerlendirilmiştir. Elbette ilgili dönem ve öncesi düşünüldüğünde mevcut olan dünya düzeninde personel yönetimi vizyonu devrim niteliğinde bir gelişme olarak değerlendirilebilir.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak literatür incelendiğinde farklı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Tanımlamalarda kısmen belirli kavramlar odağında fikir birliği oluşsa da tam anlamı ile kabul gören bir tanımın etrafında şekillenen çalışma disiplini olduğunu belirtmek pek de mümkün değildir. Özellikle 1980'lerin başından itibaren popülerliğini ilerleten insan kaynakları yönetimi evrensel boyutta herkesçe kabul edilen bir tanıma ulaşamamıştır.³³

Bununla birlikte insan kaynakları yönetiminin tanımı yapılması gerekirse; yasalar çerçevesinde örgütsel ve çevresel bağlamda örgüt, birey ve çevreye yararlı olacak işlev ve çalışmalarının tümüdür.³⁴ Dursun Bingöl'ün literatürde yer alan farklı tanımlamaları göz önünde bulundurarak ortaya koyduğu tanım bu anlamda daha geniş

³¹ Sadullah v.d., **a.g.e.**, s. 4.

³² Atlı, **a.g.e.**, 94.

³³ Bingöl, **a.g.e.**, s. 4.

³⁴ Sadullah v.d., **a.g.e.**, s. 3.

bir perspektif sağlamaktadır.³⁵ Bu tanıma göre; “insan kaynakları yönetimi, kadrolama, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme, katılım, motivasyon gibi uygulamalarıyla örgütün performansını arttırmak ve dolayısı ile rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerinden azami derecede istifade etmeye ve onların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik bir yaklaşımdır.”

Tarihsel bağlamda konu incelendiğinde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişin çok keskin bir çizgi ile ayrıldığı söylenemez. 1980’lerin başından itibaren artık kavramsal olarak insan kaynakları yönetimi işletmeler açısından kullanılmaya ve yaygınlaşmaya başlamıştır.³⁶

Yönetim ve örgüt teorileri, işletmelerde insan unsuru ile ilgili sistemlerin değişikliğinde en büyük belirleyici olmuştur. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine, sonrasında ise stratejik insan kaynakları yönetimine evrilen süreçte konu ele alınırsa;

- Sanayi devrimi ve klasik yönetim ve örgüt teorisi,
- Neo-klasik yönetim ve örgüt teorisi,
- Modern yönetim ve örgüt teorisi,
- Örgüt ve yönetimle ilgili modern sonrası yaklaşımlar bu bağlamda değişimin belirleyicileri olmuşlardır.³⁷

Yönetim ve örgüt düşünürleri özelinde mevcut koşullarda işletmelerin ne şekilde daha etkin ve verimli hale getirilebileceğine yönelik anlam arayışları ve çeşitli bakış açıları ile ortaya koydukları teoriler yine işletmelerde insan unsurunun baskın düşünce dönemlerine göre bir önceki döneme göre farklı biçimlerde ele alınmasını sağlamıştır.³⁸

³⁵ Bingöl, **a.g.e.**, s. 5.

³⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. bs., İstanbul, Beta Basım, 2013 s. 7.

³⁷ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, 3. bs., İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2009.

³⁸ **A.e.**, s. 75.

Tablo 1.2: İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişim Tablosu

Dönemler	Temel Kriterler	İşverenlerin Bakışı	Teknikler
1900 Öncesi	Üretim teknolojileri	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir.	Disiplin sistemleri
1900-1910	Çalışanların rahatlığı	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar.	Güvenlik ve yaratıcılık programları
1910-1920	Görev verimliliği	Çalışanlar yüksek verimlilikle beraber gelen yüksek ücretler isterler.	Zaman ve iş araştırmaları
1920-1930	Kişisel farklılıklar	Çalışanlarının kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır.	Psikolojik testler Danışmanlık programları
1930-1940	Sendikalaşma	Çalışanların ihtiyaçları kurum içerisinde tatmin edilmelidir.	İletişim programları
1940-1950	Ekonomik güvenlik	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyar.	Emeklilik ve sağlık gibi ek yararlar
1950-1960	İnsan ilişkileri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır.	Süpervizör eğitimleri
1960-1970	Katılım İş kanunları	Çalışanlar görevleri ile ilgili kararlara katılmak isterler. Tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır.	Katılımcı yönetim teknikleri, eşit fırsatlara dayanan şirket kuralları
1970-1980	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	Çalışanlar becerilerini uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler.	Görev zenginliği, entegre çalışma takımları
1980-1990	İşten ayrılmalar	Ekonomik koşullardan dolayı işini kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır.	İşten ayrılma eğitimleri
1990-2000	Üretkenlik, kalite ve adapte olabilme	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemeli ve katkılarda bulunmalıdır.	İş ihtiyaçları, eğitim, etik, küreselleşme gibi olguları bütünleştirme

Kaynak: Andersen, İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi ve Gelişimi, (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/makale_b.asp **Aktaran:** Ali Tekin Koçak, Globalleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişimler, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul, 2006, s. 71.

Tablo 1.2’de belirtildiği gibi insan kaynağı işletmeler özelinde hakim olan düşünce ve teorilere göre şekillenmiş, değişim ve gelişmeler sergilemiştir.

1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı

Yukarıda aktarılan gelişmelerin devamında fonksiyon stratejik önem derecesine ulaşmıştır. Fonksiyonun stratejik insan kaynakları yönetimi boyutuna ulaşma serüvenini aktarmadan önce “strateji” ve “stratejik yönetim” kavramlarına değinmekte fayda bulunmaktadır.

1.5.1. Strateji Kavramı

Strateji kelimesi, Türk Dil Kurumu (TDK) Genel Türkçe Sözlüğünde incelendiğinde Fransızcadan (stratégie) Türkçeye geçmiş olduğu görülmektedir ve “izlem” eş anlamı ile var olmaktadır. Bunlarla birlikte sözcüğün askeri kökeninin vurgulandığı tanım kökeninin gösterilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Strateji, *“Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceş”* olarak tanımlanmıştır.³⁹ Strateji kelimesinin Türkçe eş anlamlı “izlem” kelimesi, stratejinin kavram olarak ele alındığı başlıkta tam anlamıyla karşılık bulmaktadır. İzlem, *“önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol, strateji”* olarak tanımlanmıştır.⁴⁰ İşletmelerin amaçlarına ulaşmak için belirlediği stratejide insan kaynakları fonksiyonunun izlenen yolda stratejik partner olma süreci bu tanımla daha net olarak ortaya çıkmaktadır.

Kavram stratejik yönetim boyutu ile ele alındığında strateji, işletmenin amaçlarına ulaşmak için çevre ile etkileşimini belirleyen geleceğe yönelik kapsamlı planlardır.⁴¹ Bu aşamada insan kaynakları fonksiyonunun strateji kavramı ile ilişkisinde akla gelecek ilk soru hangi boyutta fonksiyonun stratejik yapıya dahil

³⁹ “Strateji”, TDK Güncel Türkçe Sözlük, (Çevrimiçi) www.tdk.gov.tr, 29 Ocak 2019.

⁴⁰ “İzlem”, TDK Güncel Türkçe Sözlük, (Çevrimiçi) www.tdk.gov.tr, 29 Ocak 2019.

⁴¹ John A. Pearce, Richard B. Robinson, **Stratejik Yönetim: Geliştirme, Uygulama ve Kontrol**, 12. bs. Çev. Ed. Prof. Dr. Mehmet Barca, Ankara, Nobel Akademik, 2015, s. 4.

olduğudur. Bu noktada işletmenin karar mekanizmaları üzerinden ilerlendiğinde konu daha açıklık kazanmış olacaktır.

Stratejik karar, kararların üst yönetim boyutu, ihtiyaç duyulan şirket kaynağı boyutu, uzun dönemli refah boyutu, gelecek yönelimi boyutu, farklı işlev ve bölümlerle ilişkisi boyutu ve dış çevre boyutunu kapsamaktadır.⁴² Bunlarla birlikte bir işletme için strateji; hissedarlar, müşteriler ve çalışanları için, diğer bir deyişle iç ve dış paydaşları için nasıl değer üretmeyi planladığını tanımlar.⁴³

Strateji tanımlandığında insan kaynakları fonksiyonu açısından bazı anahtar sözcükler ile karşılaşılmaktadır. Zira işletme düzeyinde ulaşmak istenen yerle ilgili stratejik ortak olabilme bu tanımlar içerisinde yer alan geniş anlamlarda saklı bulunmaktadır. İnsan kaynakları sürecinin tüm alt fonksiyonları ile işletmenin çalışanlar düzeyinde iç paydaş boyutunda doğrudan, dış paydaşlar boyutunda ise çalışan politikaları üzerinden dolaylı olarak kritik rolleri bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonunun yukarıda aktarılan strateji kavramı ile kesişim noktasının değerlendirileceği alt başlıkta konunun özüne inilmiş olacaktır.

1.5.2. Stratejik Yönetim Kavramı

Bu başlıkta strateji kavramının yönetim bilimi içerisinde değerlendirilmesi ile stratejik boyuta ulaşmış olan insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun günümüz dünyasında işletme ölçeğindeki yeri çok daha net biçimde ortaya konmuş olacaktır.

Stratejik yönetim kavramı içerisinde yer alan “yönetim” kelimesi, işletme yönetiminde olan yönetim kavramında olduğu gibi yönetim ile ilgili tüm hususları içermektedir. Burada yer alan “yönetim” kavramının detaylandırılmasında büyük fayda bulunmaktadır. Genel olarak yönetim, bir örgütün veya işletmenin etkili ve verimli bir biçimde sahip olduğu üretim kaynaklarını kullanarak amaçlarını gerçekleştirmesi olarak belirtilebilir. Bu kaynaklar; doğal kaynaklar, insan kaynakları yani bir diğer deyişle beşerî sermaye, makineler, hammadde vb. olarak sıralanabilir.

⁴² A.e., s. 4-6.

⁴³ Robert S. Kaplan ve David P. Norton, **Strateji Haritaları: Gayri Maddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek**, 4. bs. Çev. Şeyda Öztürk, İstanbul, Alfa Basım, 2014, s. 17.

Yönetim kavramının bir alt boyutunda ise ortaya çıkan işletme yönetimi kavramında en yaygın bilineni ile; planlama, organize etme, yürütme ve kontrol dörtlüsü yönetim kavramının içerdiği ana unsurlar olarak yukarıda tanımlı daha da peçinleyecektir.⁴⁴

Yukarıda belirtilen yönetim kavramı açıklamasından sonra literatürde yer alan stratejik yönetim kavramı tanımları daha net bir biçimde aktarılabilir. Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarına ulaşmak için tasarlanmış olan planların ortaya konulması ve yürütülmesi ile neticelenen karar ve eylemlerdir.⁴⁵ Kısmen daha geniş anlamı ise, işletmenin uzun dönemde ömrünü sürdürebilmesine ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine yönelik bilginin toplanması, analiz edilmesi, seçimi, karar ve uygulama çalışmalarının tamamı olarak ifade edilebilir.⁴⁶

Bir diğer tanımlamada stratejik yönetim ile işletmenin başarısı, büyüme ve sürekliliği zaman ve çevresel faktörlerin doğrudan kontrolüne bırakılmayarak planlama ve kontrol ile sürecin yönetilmesi olarak ifade edilebilir. Bu anlamda işletme stratejik yönetim bakış açısı ile çevresel değişimler karşısında sahip olduğu kaynaklar ile güçlü ve zayıf yönlerini göz önünde bulundurarak kararlar alır.⁴⁷

Stratejik yönetim kavramında öncelikle ön plana çıkan anahtar noktalar amaç, planlama, karar, çevresel koşullar ve değişimdir. Günümüzün artan rekabet ortamında işletmelerin amaçlarına ulaşmaları ve sürekliliklerini sağlamaları için stratejik yönetimi içselleştirip karar mekanizmalarını bu doğrultuda tasarlamaları gerekmektedir.

Strateji kavramına bağlı olarak stratejik yönetimin temel özelliklerinden bahsetmek gerekirse İsmet Barutçugil tarafından ortaya konulan aşağıdaki unsurlar açıklayıcı olacaktır.⁴⁸

⁴⁴ Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 8. bs., İstanbul, Beta Basım, 2016, s. 23.

⁴⁵ Pearce, Robinson, **a.g.e.**, s. 3.

⁴⁶ Ülgen, Mirze, **a.g.e.**, s. 33.

⁴⁷ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s. 54.

⁴⁸ **A.e.**, s. 55-56.

Stratejik yönetim,

- Unsurlar arasında mantıksal ilkeler ve ilişkileri üstüne bina edilmiş karar alma ve kararlar önündeki engellerin kaldırılması ilişkili bir analitik düşünme yöntemidir.
- Direkt olarak amaçlarla ilgilidir. Kaynakların bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.
- İşletmenin çevre ile olan karşılıklı ilişkilerini düzenler.
- Zaman yönelimi kısa dönemli değil uzun dönemlidir. İşletmenin uzun dönemde takip edeceği politikalarla ilgilidir.
- Belirsizlikleri ortadan kaldıran günlük eylem ve kararların aydınlatıcısıdır.
- İşletme kaynaklarının ne zaman, kimler tarafından ve nasıl kullanılacağını belirler. Bu aynı zamanda işletme çıkarları doğrultusunda uzun soluklu kararlar silsilesidir.
- İşletmede yer alan çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme vasıtasıdır.
- Belirsizlikleri ortadan kaldıran yapısı ile aynı zamanda çalışanlar açısından amaca odaklanma boyutunda motive edicidir.

1.5.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Yukarıda yer alan başlıklarda çalışma kavramının irdelenmesi ile başlayan ve günümüzde işletmelerin amaçlarına ulaşma noktasında stratejik ortak olarak gördüğü insan kaynakları fonksiyonunu tarihsel serüveni ile anlatılmıştır. Tablo 1.2.'de kronolojik olarak fonksiyonun gelişimi özetlenmiştir. Bunlara ek olarak aşağıda bu gelişimin son aşamasında yer alan stratejik insan kaynakları yönetiminin bu yapıya ulaşırken çevresel faktörlerin değişimi ile kabuk değişimini, bu süreçte eleştirel yaklaşımları da vurgulamak açısından tarihsel bazı detaylandırmalar tekrardan yapılacaktır.

Aşağıda Peter Cappelli'nin derinlemesine analizine yer verilmektedir. Çalışma Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ana odağında yürütülmesinin yanında küresel anlamda da benzerlikler içermesi adına da önemli bir kaynak olmaktadır. Çalışmada işsizlikle ilgili bilgilendirmeler tamamen ABD işgücü piyasalarını yansıtmaktadır.

İnsan Kaynakları fonksiyonunun önemli biçimde Amerikan ekolü ile geliştiği düşünüldüğünde mevcut çalışmanın önemi ortaya çıkmaktadır.⁴⁹

- 1900’lerin başında, çalışan ilişkileri ve endüstri ilişkileri ortaya çıkmıştır. Bu dönemde düşük işsizlik düzeyinden söz edilebilir. Bu dönemde çelik ve petrolün sanayiye dönüştürdüğü açık biçimde görülmektedir. Böyle bir dönem içerisinde artık fonksiyon özelinde işgücü yönetiminin ayrı bir disiplin olması yönünde bir bakış ortaya çıkmıştır.
- 1920’lerde, düşük işsizlik seviyesi ile birlikte gelişen bir ekonomi varlığını göstermektedir. Böyle bir ortamda iyi çalışanları elde etmek ve elde tutmak güç bir durum halini almaktadır. İşletmelerin çalışan politikalarında çalışanları hoş tutma eğilimi ortaya çıkmıştır.
- 1930’lar, büyük buhran dönemi olması nedeniyle yüksek seviyeli işsizlikle dinamikleri değiştirmiştir. Bu dönemde çalışanların temel odağı işlerini kaybetmemek olması, bir işte çalışmayı bekleyen yüksek işsizler ordusu nedeniyle fonksiyonun öneminin düştüğü bir dönem olarak belirtilebilir.
- 1950’ler, ikinci dünya savaşını takip eden dönem olması nedeniyle önemli bir kırılma noktasıdır. Bu dönemde savaşın bir sonucu olarak istihdam edilecek çalışan sayısındaki azalma ile oldukça düşük işsizlik seviyesi ortaya çıkmıştır. Bu durum işletmelerin istihdam edilecek çalışan bulmasını zorlaştırdığı gibi mevcut çalışanlar üzerinde büyük ölçüde işyükü fazlasına neden olmuştur. Bu dönemde fonksiyon önemini tekrardan kazanmış ve devrimsel sayılabilecek işe alım ve geliştirme programları ile katkı sağlamıştır.
- 1970’ler, ekonominin daraldığı işgücü bolluğunun tekrardan ortaya çıktığı bir dönemdir. Savaş sonrası yürütülen devrimsel sayılabilecek uygulamalardan vazgeçildiği görülmektedir.
- 1980’lerin başında derin bir resesyon varlığını göstermiştir. Bu işletmeler için daralma olarak gün yüzüne çıkarken fonksiyonla ilişkili bazı uygulamaların yürütücülüğü birim yöneticilerine devredilmiştir.

⁴⁹ Peter Cappelli, “İK’den Nefret Etmeyi Neden Seviyoruz ve Bu Konuda Ne Yapabiliriz?”, **Harvard Business Review Türkiye**, Temmuz-Ağustos 2015, s. 58-59.

- 1990’ların sonu teknolojik gelişmelerin hız kazandığı, bilgisayar, internet ve buna bağlı unsurların iyiden iyiye günlük hayata girdiği bir dönem olmuştur. Bu dönemde fonksiyon giderek artan bir öneme ulaşmıştır. Bu dönemde artık işletmelerin gündemlerine yetenekli çalışanların işletmeye kazandırılması oturmuştur. Çalışılması arzulanan işletme olma gündeme gelmiş ve bu çaba çerçevesinde işe alma ve elde tutma uygulamaları ön plana çıkmıştır.
- 2000’lerin başında küresel anlamda ekonomik daralma fonksiyonun önem derecesinde azalmaya neden olmuştur. İşletmeler 1990’ların sonunda olan işe alma ve elde tutma uygulamalarını ikinci plana atmışlardır.
- 2015 tarihi itibari ile de 2008 küresel krizin etkilerinin güçlü biçimde atılamadığı söylenebilmektedir. İşletme liderleri hala tedirgin olmalarından ötürü fonksiyonun uygulamaları ile ilgili ciddi bir aciliyet duymamaktadır.⁵⁰

Görüldüğü üzere insan kaynakları fonksiyonunun serüveni çevresel faktörlerden oldukça yoğun biçimde etkilenmektedir. Ekonomik daralma dönemleri, yüksek işsizlik dönemleri ve ekonomik kriz dönemleri gibi zamanlarda insan kaynakları fonksiyonu ikinci plana rahatlıkla atılabilmektedir. Buna karşın kimi işletmeler böyle zamanlarda dahi insan kaynakları fonksiyonuna yükledikleri anlamdan vazgeçmeyip ilgili programlarına sadık kalabilmektedir. Bunlardan önemli bir örnek General Electric (GE) 1970’lerde meydana gelen ekonomik yavaşlamaya rağmen insan kaynakları programlarına sadık kalmıştır.⁵¹ Günümüzde ulaştıkları ekonomik güçlere bakıldığında insan kaynakları yönetimi programlarına uzun yıllar sadık kalan ve geliştiren işletmeler kolaylıkla ayırt edilebilmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ifadesi her ne kadar günlük dile ve yönetim bilimlerine yerleşmiş yapısı ile pek fazla sorgulanmasa da ifadenin kullanım biçimi ile ilgili eleştiriler de mevcuttur. Stratejik insan kaynakları yönetimi vurgusu itibari ile yönetim kavramına değil de insan kavramına vurgu yapması biçimi ile eleştirilmiş ve doğru kullanım olarak “insan kaynaklarının stratejik yönetimi” biçiminde önerilerde bulunulmuştur.⁵² Esasında günlük dile yerleşmiş biçimi bakımından strateji

⁵⁰ A.e., s. 58-59.

⁵¹ A.e., s. 59.

⁵² Budak, a.g.e., s. 22.

vurgusunun yönetim kavramına yapıldığı ikinci yaklaşımın daha yerinde olacağı kabul edilir önemli bir eleştiridir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün oluşturduğu vizyona bağlı olarak barındırdığı insan kaynağını belirlenen amaçlara yönlendirme süreci olarak tanımlanabilir.⁵³ Stratejik insan kaynakları yönetiminde ek bir vurgu ise kavramsal tanımlama açısından daha da açıklayıcı olacaktır. Bu doğrultuda çevre, örgüt, iş ve işgören dörtlüsünün arasında mümkün olan en üst düzeyde uygunluğun sağlanması ile kaynaştırmanın sağlanması ve örgütsel amaçlara doğal bir akış doğrultusunda ulaşılmasıdır.⁵⁴ Bu tanımda da belirtildiği gibi çevresel faktörlerle çalışanların etkileşimi ve bu etkileşimin yönetilerek örgütsel amaçlara ulaşılma çabası stratejik insan kaynakları yönetiminin ana odağını oluşturmaktadır.

Stratejik boyutta insan kaynakları yönetimini çevreleyen unsurları sıralamak gerekirse;

İç Çevre Unsurları

- Bireysel nitelikler,
- İşe ait özellikler,
- Kişilerarası ilişkiler,
- Örgütsel özellikler olarak sıralanabilir.

Dış Çevre Unsurları

- Dış işgücü,
- Dış kaynaklar,
- Rakipler,
- Kurallar ve düzenleyiciler olarak sıralanabilir.⁵⁵

Stratejik insan kaynakları yönetimi, rekabet avantajı elde etme ve rekabet avantajını artırma bakımından bir yaklaşım olarak da belirtilebilir. Burada önemli

⁵³ A.e., s. 23.

⁵⁴ Bünyamin Akdemir, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım, 2017, s. 19.

⁵⁵ Sadullah vd., a.g.e., s. 19.

olan kısım ise insan kaynakları uygulamaları ile örgütün genel stratejileri arasında bağlantı kurulmasıdır.⁵⁶ Örgütlerin gerçek anlamda insan kaynakları fonksiyonuna stratejik anlam katabilmeleri için gerçekçi biçimde örgüt stratejileri ile insan kaynakları fonksiyonlarını bütünsel olarak uyumlu hale getirmeleri gerekmektedir. Aksi durumda bu fonksiyon stratejik bağlamından oldukça uzak biçimde ele alınmış olmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonun stratejik bir kurguya oturması ve ilgili bölüm liderlerinin de üst yönetimde stratejik birer ortak olarak görülmesi bu anlamda önemli olacaktır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanlarla ilişkili yeni yaklaşımları da ortaya çıkartmıştır. Entelektüel sermaye ve insan sermayesi biçiminde iki yeni kavram gün yüzüne çıkmıştır. 1990'lı yıllardan itibaren çok yönlülüğü ile birlikte kapsamlı ekonomik ve sosyal değişim-dönüşümler ortaya çıkmıştır ve hızla devam etmiştir. Bu dönüşümden itibaren rekabet avantajı sağlamanın en önemli unsurlarından birisi örgütlerin insan sermayesi ve çalışanları ile ortaya çıkarttığı entelektüel sermayesi olmuştur.⁵⁷ Ortaya çıkan bu iki kavramı tanımlamak gerekirse;

Entelektüel Sermaye: Bir örgütün defter değeri ile o örgüte piyasada ödenmeye hazır değer arasındaki farktır.

İnsan Sermayesi: Entelektüel sermayenin bir bölümü değil, onun deposu, kapasite kaynağı ve sınırlayıcı rolü olarak tanımlanmaktadır. ⁵⁸

Bu yeni kavramlardan da görüldüğü gibi artık örgütler rekabet üstünlüğü sağlamak için çalışanları kritik önemde bir değer noktasında düşünmektedir.

⁵⁶ Serap Benligiray, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. Ramazan Geylan, H. Zümrüt Tonus, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 2013, s. 8.

⁵⁷ A.e., s. 8.

⁵⁸ A.e., s. 8.

Tablo 1.3: Stratejik İKY’yi Geleneksel İKY’den Ayıran Farklılıklar

	Geleneksel İKY	Stratejik İKY
İnsan Kaynakları İçin Sorumluluk	İK uzmanı	Hat/yöneticisi
Odak	İşgören ilişkileri	İç ve dış müşterilerle ortaklık
İnsan Kaynaklarının Rolü	İşlemci, değişim takipçisi, savunucu	Dönüşüm, değişim lideri, başkalarını harekete geçiren
Başlangıç/ilk adım (İnisiyatif)	Yavaş, tepkici, bölümlenmiş	Hızlı, proaktif, bütünleşmiş
Zaman ufku	Kısa dönemli	Kısa-orta-uzun dönemli (ihtiyaca göre)
Kontrol	Bürokratik roller, politikalar, süreçler	Organik-esnek, başarı için ne gerekiyorsa onu yerine getirme
İş tasarımı	İşgücünün bölümlenmesi, bağımsızlık, uzmanlık	Geniş, esnek, çapraz eğitim takımları
Temel/anahtar Yatırım Alanları	Sermaye ve ürünler	İnsan ve bilgi
Mali Sorumluluk/Değer Bıçme	Maliyet odaklı	Yatırım odaklı

Kaynak: Jeffrey A. Mello’dan aktaran Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 10. bs., İstanbul, Beta Basım, 2016, s. 13.

Tablo 1.3’de aktarıldığı biçimi ile stratejik boyutta ele alınan insan kaynakları sürecinin daha dinamik bir şekilde örgütsel amaçlara ulaşma yolunda önemli bir ortak olduğu görülmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin tanısai modeli ile ele alındığında ise aşağıdaki ilerleyiş ortaya çıkmaktadır.⁵⁹

- İç ve dış çevresel etkileri değerlendirme
- Örgütsel amaç ve hedefler
- Örgütsel stratejiler
- İnsan kaynakları amaçları

⁵⁹ Bingöl, a.g.e., s.15.

Buraya kadar olan dört başlık birbirileri ile sürekli bir etkileşim halindedir. İnsan kaynakları amaçlarında neyin başarılacağı sorusu ile iki önemli unsur ve alt unsurları ortaya çıkmaktadır.⁶⁰

- İnsan kaynakları denetimi (Performansın nasıl değerlendirileceği?)
 - İnsan kaynakları çıktıları
 - Bağılılık
 - Kalite
 - Esneklik
 - Uyum
 - Yetkinlik
 - Maliyet etkinliği
 - İş tatmini
 - Performans
 - Güven
- İnsan kaynakları stratejisi (Amaçların nasıl gerçekleştirileceği?)
 - İnsan Kaynakları Faaliyetleri
 - Tedarik ve seçim
 - Geliştirme
 - Ödül ve motivasyon
 - Değerlendirme
 - Katılım
 - Güvenlik
 - Terfi, nakil, işten ayrılma olarak sıralanabilir.⁶¹

En tepeden alta doğru ilerlediğinde kurulacak olan ilişki insan kaynakları sürecinin stratejik boyutunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte neyin ne amaçla ve sonuçları hakkında da etkili bir görüntü ortaya çıkartmış olacaktır.

Tüm tanımlamalar çerçevesinde bakıldığında, örgütsel amaçlara ulaşılması için sağlanan katkı ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik olarak yürütmüş olduğu

⁶⁰ A.e., s. 15.

⁶¹ A.e., s. 16.

faaliyetler insan kaynakları yönetiminin stratejik bir ortak olarak ele alındığını göstermektedir. Son yıllarda yaşanan ekonomik ve sosyal dönüşüm ise bu konuda yaklaşımları kökünden değiştirerek insan kaynakları fonksiyonunun artık stratejik bir biçimde konumlandırılması gerektiğini ortaya koymuştur.

1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Uygulamaları

Personel yönetiminden başlayarak insan kaynaklarının stratejik yönetimine uzanan evrim bu yönetim alanında oldukça kapsamlı uygulamaları beraberinde getirmiştir. Çalışanlar ile ilgili konular ele alındığında artık stratejik önemi daha belirginleşen yeni yönetim anlayışı ile tüm çevresel faktörler dikkate alınarak stratejiler ve buna bağlı taktikler geliştirilmektedir. Bu bakımdan insan kaynakları yönetiminin stratejik uygulamalarını konuyu kapsamlı biçimde ele alan Michael Armstrong'un "Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı" çerçevesinde ortaya koymak yararlı olacaktır.⁶²

- Örgütsel yetenek ve örgütsel ve bireysel performans ile ilgili İKY Stratejileri
 - Örgüt geliştirme stratejisi,
 - Stratejik insan sermayesi yönetimi stratejisi,
 - Bilgi yönetimi stratejisi,
 - Kurumsal sosyal sorumluluk stratejisi,
 - Örgütsel performans stratejisi,
 - Bireysel performans yönetimi stratejisi olarak belirtilebilir.
- İKY'nin belirli yönleri ile ilgili İKY stratejileri
 - Çalışan tutkunluğu stratejisi,
 - Personel temin stratejisi,
 - Yetenek yönetimi stratejisi,
 - Öğrenme ve gelişme stratejisi,
 - Ödül stratejisi,
 - Çalışan ilişkileri stratejisi olarak belirtilebilir.⁶³

⁶² Michael Armstrong, **Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı**, 6. bs., Çev. Gaye Karaçay Aydın, Ankara, Nobel Akademik, 2017, s. 190.

⁶³ A.e.

Her yönetim uygulamasında farklı yaklaşımlar olabilmektedir. Fakat insan kaynaklarının stratejik yönetiminde öncelik, uygulamaların ana stratejiden beslenmesi şeklinde yerini alması ve bu doğrultuda örgüt stratejisi ile bütünsel bir yapıda ilerlemesi uygun olmaktadır. Konunun daha da detaylandırılması açısından stratejik insan kaynakları uygulamalarının işletmeye etkilerinin belirtilmesi açıklayıcı olacaktır. Aşağıda sekiz kısımda aktarım yapılmış olacaktır.⁶⁴

1) Yüksek Nitelikli İnsan Kaynaklarını Çekmek, Geliştirmek ve Elde tutmak:

Örgütlerin stratejik hedefleri ve operasyonel dinamikleri doğrultusunda uygun personelin örgüte kazandırılmasıdır. Anahtar noktalar; üstün performans, verimlilik, esneklik, yenilikçilik, müşteri odaklılıktır. Bu anahtar noktalar doğrultusunda çalışanların elde edilmesinden elde tutulmasına uzanan kapsamlı süreç faal olarak işlemektedir.

2) Yetenek Yönetimi: Mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlar doğrultusunda örgütün yetenekli çalışan ihtiyacını karşılar.

3) İş Analizi ve İş Tasarımı: Çalışanlara teşvik edici ve ilgili çekici işleri sunmanın yanında ilgili işleri yürütmeleri noktasında esneklik ve özerklik kazandırılmasını ve geliştirilmesini sağlar.

4) Eğitim ve Geliştirme: Beceri tabanına genişlik kazandırarak çalışanların yetkinlik seviyelerinde artışa katkı sağlar. Örgüt stratejileri ve çalışan beklentileri doğrultusunda bilgi ve becerilerin arttırılmasını sağlar. Kapsamlı bir öğrenme deneyimi tasarımı ortaya koyarak formel eğitimden koçluk ve rehberliğe uzanan geniş perspektifli bir yapı sunar.

5) Bilgi Yönetimi ve Entelektüel Sermaye: Bilginin sistematik biçimde üretilmesi ve yayılmasına olanak sağlar. Kurumsal hafızanın geliştirilmesi, saklanması ve aktarılması konularını organize eder.

6) Katılımın, Bağlılığın ve Motivasyonun Arttırılması: İş birliği ve güven ortamını tesis eder, işletme değerleri ile eş güdümlü biçimde çalışanların kendilerini

⁶⁴ L. Şahin, a.g.e., s. 96-97

tanımlarını sağlar, örgütsel hedeflere ulaşma yolunda gerekli güdüleme programları ile teşvik edici bir ortamı tesis eder.

7) Yüksek Performans Yönetimi: Rekabet koşullarında fark yaratan üstün performans kültürünü tesis eder.

8) Ödül Yönetimi: Çalışanların örgüte yaptıkları katkılar doğrultusunda rekabet edilebilir ödül sistemleri geliştirerek motivasyon, bağlılık ve iş ilişkisini geliştirir.⁶⁵



⁶⁵ A.e., s. 96-97

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN MODERN FONKSİYONU: YETENEK YÖNETİMİ

Birinci bölümde etraflıca bahsedildiği üzere tarihsel süreçte personel yönetiminden insan kaynaklarının stratejik yönetimine doğru bir dönüşüm meydana gelmiştir. Bu süreçte bu yönetim sürecinin fonksiyonlarında da önemli değişimler, dönüşümler ve gelişmeler olmuştur. Yine birinci bölümde bahsedildiği üzere fonksiyonla ilintili olarak entelektüel sermaye ve insan sermayesi gibi yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu bölümde derinlemesine ele alınacak olan yetenek yönetimi kavramı bu tezin ana dayanak noktasını da teşkil etmektedir. Personel yönetiminden stratejik insan kaynaklarına olan süreçte yetenek yönetimi yakın dönemde üzerinde en fazla durulan ve örgütlerin de gündemini en fazla meşgul eden kavramların başını çekmiştir. Yetenek yönetimi kavramı, çalışanı merkezde tutan yaklaşımı ve örgütlerin insan sermayesinin önemini derinlemesine vurgulaması nedeniyle insan kaynakları fonksiyonu uygulamaları içerisinde farklılaştığı için ayrıca önemli bir başlık olmaktadır.

2.1. Yetenek Kavramı ve Boyutları

Yetenek yönetiminin bütünsel biçimde ele alınabilmesi için fonksiyona temel teşkil eden yetenek kavramı ve boyutlarının detaylandırılması önem taşımaktadır. Bu noktada yetenek kavramı, yeteneğin bireysel ve örgütsel boyutu detaylandırılmış olacaktır.

2.1.1. Yetenek Kavramı

“Yetenek” Türk Dil Kurumu’na göre; “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” ve “dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü” olarak tanımlanmıştır.¹ İngilizcede “talent” olarak kullanılan yetenek sözcüğü Merriam-Webster sözlüğüne

¹ “Yetenek”, TDK Güncel Türkçe Sözlük, (Çevrimiçi) www.tdk.gov.tr, 22 Mart 2019.

göre; “genellikle atletik, yaratıcı ve sanatsal eğilim, uygunluk, kabiliyet” olarak tanımlanmıştır.² Oxford sözlüğüne göre ise; “doğal kabiliyet veya beceri” olarak tanımlanmaktadır.³

Tanımlamalardan görüldüğü üzere “kabiliyet” kavramı üzerinde durulmaktadır. Kabiliyet, Türkçede çoğunlukla yetenek kelimesi ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte yine derinlemesine tanımlamalara bakıldığında eğilim, uygunluk ve beceri kelimeleri tanımlamalarda karşılaşılmaktadır. Türkçede “kabiliyet” ve “istidat”, İngilizcede ise “ability” ve “aptitude” kelimeleri yetenek kelimesini tanımlandığında çoğunlukla kullanıldığı görülmektedir.⁴ Aptitude; uygunluk, eğilim, kabiliyet ve meyil kelimeleri ile tanımlanmaktadır.⁵

Türkçede “kabiliyet” sözcüğü, İngilizcede ise “ability” sözcükleri zihinsel ve fiziksel olarak etkinlik sergileme yeterliği veya kapasitesi olarak ortaya çıkmaktadır. Yine benzer biçimde tanım karşılığı kelimelerden yola çıkarak Türkçede “istidat ve eğilim”, İngilizcede ise “aptitude” sözcükleri ise kişinin eğitim aracılığı ile beceri ve yeterlik edinme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır.⁶

Bir başka yaklaşıma göre ise bu kez İngilizcede “gift” sözcüğü ile karşılaşılmaktadır. “Gift” Türkçede “üstün yetenek” olarak çevrilebilir. “Gift” Tanrının armağanı olarak kişiye doğuştan bahşedilen bir ya da birden çok alanda ortalama üzerinde yapabilme potansiyeli olarak tanımlanabilmektedir.⁷ Bu yaklaşıma göre yetenek kavramı ikiye ayrılarak “gift” sözcüğü kökenli biçimi ile “potansiyel” ile ilişkilendirilmiş olup, “talent” ise performans kavramı ile ilişkilendirilmiştir.⁸

² “Talent”, **Merriam-Webster Dictionary**, (Çevrimiçi) <https://www.merriam-webster.com/dictionary/talent>, 22 Mart 2019.

³ “Talent”, **Oxford Dictionary**, (Çevrimiçi) <https://en.oxforddictionaries.com/definition/talent>, 22 Mart 2019.

⁴ Filiz Akar, **Yetenek Yönetimi**, Ankara, İmge Kitabevi, 2015, s. 17.

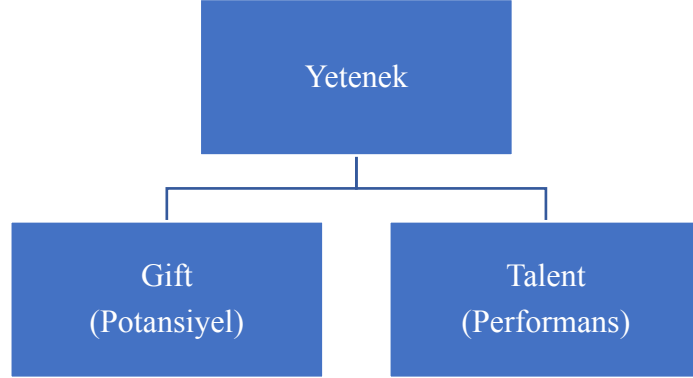
⁵ “Aptitude”, **Oxford Dictionary**, (Çevrimiçi) <https://en.oxforddictionaries.com/definition/talent>, 22 Mart 2019.

⁶ Akar, **a.g.e.**, s. 17.

⁷ Dinçer Atıl, **Yetenek Yönetimi**, İstanbul, Crea Kitap, 2012, s. 63.

⁸ **A.e.**, s. 65.

Şekil 2.1: İlişkilendirilmiş Yetenek Kavramı



Kaynak: Dinçer Atlı, **Yetenek Yönetimi**, İstanbul, Crea Kitap 2012. s. 65.

Yetenek sözcüğünün günlük kullanımı ile ilgili aynı zamanda iş dünyası ve akademik dünyada da çoğunlukla vurgu noktalarında anlam açısından iki boyutta farklılıklar yaşandığı görülmektedir. Yetenek olgusunun doğuştan olduğu veya sonradan eğitim yolu ile elde edilebileceği yönünde iki kutuplu bir yapı görülmektedir.

Elbette insan kaynakları yönetimi alanında kullanılmakta olan yetenek kavramı kapsam itibari ile daha geniş anlamlara ulaşabilmektedir. 1990’lardan sonra ortaya çıkan sosyal ve ekonomik dönüşüm örgütlerde amaca ulaşma yolunda olan unsurları etkilemeye başlamış ve bu durum da çalışanların değişimlere uyumunu önemli hale getirmiştir. Bu doğrultuda da çalışanların seçimi ve eğitimi gibi konularda yeteneklerin saptanması önem kazanmıştır.⁹

Bu tanımlamalarla birlikte işletme dünyasına yönelik bazı çalışmalarda “üstün performans” kavramından yola çıkarak yetenek kavramı irdelenmiş olup üzerinde durulan nokta “amaca yönelik alıştırma” olmuştur.¹⁰

İki yönlü olarak konu tezin ilerleyen bölümlerinde daha da detaylandırılarak “yetenek” olgusunun doğuştan ve bahsedilmiş olduğu mu yoksa sonradan eğitim, alıştırma, yoğun çalışma ile mi kazanılabileceği tartışmaları üzerinden kavram tüm

⁹ Mehmet Altınöz, **Yetenek Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın, 2009, s. 3.

¹⁰ Geoff Colvin, **Yetenek Dediğin Nedir ki?**, 3. bs., Çev. Kemal Atakay, Ankara, Elma Yayınevi, 2014, s. 5-12.

yönleri ile incelenmiş olacaktır. Bu aşamada yeteneğin bireysel ve örgütsel boyutunun aktarımı ile konu genişlik kazanmış olacaktır.

2.1.2. Yetenek Kavramının Bireysel Boyutu

Yetenek kavramının bireysel boyutunda yukarıda aktarılmış olan tanımlalar önemli bir yere sahiptir. Bireysel boyutta yetenek ifade edilirken örneğin, iyi futbol oynayan birinden bahsederken “çok yetenekli” biçiminde bir cümle kurulur. Genellikle bu cümlenin anlamı doğuştan gelen ve bahsedilmiş olduğu ile ilgilidir. Bu noktada spor alanında yetenek sonradan kazanılmış ya da kalıtsal davranış koşulları nedeni ile belirli bir alanda normalin üstünde fakat henüz tam gelişmemiş özellikler toplamı ve buna sahip kişi olarak tanımlanmıştır.¹¹ Özellikle yetenek kavramı tartışılırken spor ve sanat gibi alanlar çok daha keskin fikirler verebilmektedir. Burada yer alan tanımda olduğu gibi yetenek ile ifade edilenin alt mesajında potansiyel kavramı hissedilebilmektedir. Çünkü spor ve sanat dallarında yetenek uzun yıllar uğraş ve çalışmalar ile kendini kanıtama noktasında daha belirgin hale gelmektedir. Tarihsel süreçte ise yetenek kavramı zekâ ile ilintili çalışmalarda ortaya çıkmaktadır.¹² Psikoloji biliminde bireyin yeteneğine odaklanılmış olan yetenek kavramında, yönetim biliminde sistem ve/veya sistemdeki çalışanların yeteneğine odaklanılmıştır.¹³ Beden eğitimi ve spor literatüründe ise önceleri dikkat ve el becerilerine yoğunlaşmış ama daha sonra beceri hususunda yalnızca eller ile sınırlandırılmayacağı görülmüştür. Hareketsel yeteneğe etki eden faktörler üzerinde yoğunlaşan çalışmalar ile genişlik kazanmıştır.¹⁴

Yeteneğin bireysel boyutunda yetenekli kişi bir şeyi iyi yapma beceri ve yeteneğine sahip olan ifadesi ile yüzeysel biçimde belirtilebilir.¹⁵ Bireysel boyutta

¹¹ Hale Kula, **Sporda Yetenek Seçimi ve İlkeleri**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2018, s. 78.

¹² Özer Şahin, **Yetenek Yönetimi: Konaklama İşletmelerinin Yenilik Performansına Yönelik Bir Araştırma**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2017, s. 7.

¹³ Akar, **a.g.e.**, s. 21.

¹⁴ Kula, **a.g.e.**, s. 83.

¹⁵ Michael Armstrong, **Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı**, 6. bs., Çev. Gaye Karaçay Aydın, Ankara, Nobel Akademik, 2017, s. 190.

performans ile ilişkilendirildiği biçimi ile yetenek; davranışının, seçmiş olduğu eylem biçiminin ve söyleminin sonuçları ile ifade edilir.¹⁶

Yetenek kavramı başlığında ortaya çıkan tanımlar ve bu başlıkta farklı disiplinlerce ele alınan yaklaşımlar doğrultusunda bireysel boyutta yetenek kavramı belirli tanımlamalar halinde özetlenebilir.

Yeteneğin genel özellikleri;

- Varoluşa bağlı doğuştan bir yapıdır,
- Özel ve belirli alanlarda üst düzey kabiliyet ile belli olur,
- Kişiyi özel beceridir,
- Kişiyi ustalık düzeyine çıkarma yönü bulunur,
- Kişinin potansiyelini vurgulayan öğrenme, üretme ve sergileme gücünde yeterlik ve beceri geliştirme yönü bulunur,
- Öğrenme yolu ile performans ve başarı çıktısı sağlar,
- Yetenek ve performans arasında sıkı ve doğrusal ilişki bulunur,
- Doğal, öğrenme ortamı ve beceri biçiminde üçlü bileşenden oluşan yapısı bulunmaktadır,
- Geliştirilebilir bir yapısı olması şeklinde sıralanabilir.¹⁷

2.1.3. Yetenek Kavramının Örgütsel Boyutu

Tezin ana odak noktasında örgütlerde yeteneğe olan yaklaşımlar ile ortaya çıkan uygulamalardır. Bu nedenle yetenek kavramının örgütsel boyutu daha belirleyici bir rol üstlenmektedir.

Örgütlerin yetenek ile ilgili olan kesişim noktalarında iki ayrı başlık ortaya çıkabilmektedir. Bunlardan birincisi çalışanların yeteneği, ikincisi ise temel yetenektir.¹⁸ Örgütler açısından çalışanlar ile ilintili olan yetenek; üstlenmiş olduğu rolde başarılı olan ve büyüme potansiyeline haiz çalışanın sahip olduğu özellikler

¹⁶ Barbara J. Davies, Brent Davies, **Eğitimde Yetenek Yönetimi**, Çev. Tufan Aytaç, Cemalettin İpek, Ankara, Nobel Akademik, 2014, s. 55.

¹⁷ Akar, **a.g.e.**, s. 20-21.

¹⁸ **A.e.**, s. 21.

biçiminde genelleyici bir tanımda bulunulabilir.¹⁹ Daha önceki bölümlerde yapılan açıklamalardan yola çıkarak örgütlerin yeteneğe olan yaklaşımlarının ana eksenin de elbette örgütün rekabet avantajı sağlaması ve mevcut avantajını koruması, geliştirmesi yolunda beklenen bazı özellikler olarak düşünülebilir. Her gün değişen çevresel koşullar, yeni teknoloji ve sistemler boyutunda konu ele alındığında ise yetenekli çalışan tanımlamasının da örgütsel boyutta hızlı değişimlere açık olacağı aşikardır. Bu noktada konunun genişlik kazanması adına ücretli olarak çalışanların çeşitli açılardan karşılaştırılarak tanımlandığı Tablo 2.1. faydalı olacaktır.

Tablo 2.1: Ücretli Çalışanları Tanımlamak İçin Kullanılan Kavramların Çeşitli Açılardan Karşılaştırılması

Tanımlayıcı Kavramlar	İşverenlerin İlgi Odağı	Üretim Yönetimi	Kapsadığı Çalışan Grubu	İnsana Bakış	Çalışma İlişkileri	İnsanın Sahip Olduğu Nitelikler
İnsan Gücü İş Gücü	Üretim	İnsan emeğine dayalı	Yönetici olmayanlar	Üretim aracı ve maliyet unsuru	İşçi-İşveren uyumsuzlukları, katı disiplin sistemleri	Fizik güç, kas gücü
Personel	Pazarlama ve finansman	Makineye dayalı	Tüm çalışanlar	Üretim aracı ve maliyet unsuru	Sendikal güçlenme, yönetime katılma, iletişimi güçlendirme, iş sağlığı ve güvenliği	Kas gücü, bilgi ve beceri
İnsan Kaynakları	Rekabet	Makineye ve otomasyona dayalı	Tüm çalışanlar	Elde edilmesi ve geliştirilmesi gereken kaynak	Sendikaların güç kaybetmesi, toplu sözleşme yerine bireysel sözleşme, iş zenginleştirme, ekip çalışması	Bilgi ve beceri, zekâ ve diğer yetenekler
Stratejik İnsan Kaynakları	Rekabette avantaj elde etmek	Otomasyona ve bilgi teknolojilerine dayalı	Tüm çalışanlar	Rekabet avantajı yaratma potansiyeli olan stratejik kaynak	Liderlik, kendi kendini yöneten ekipler, yeni roller, örgüte bağlılık	Yetkinlikler, gelişme potansiyeli
Entelektüel Sermaye İnsani Sermaye Yetenek	Sürdürülebilir rekabet, ARGE, yenilik, yaratıcılık	Otomasyona ve bilgi teknolojilerine dayalı	Başta bilgi işçileri olmak üzere tüm çalışanlar	Temel değer ve varlık, yatırım ve sermaye	Stratejik liderlik, işe bağlılık, esnek çalışma, proje bazlı çalışma, geçici sözleşme	Fark yaratan yetkinlikler, üstün yetenekler, çeşitli zekâ türleri

Kaynak: Serap Benligiray, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. Ramazan Geylan, H. Zümrüt Tonus, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 2013, s. 10.

¹⁹ Armstrong, **a.g.e.**, s. 190.

Tablo 2.1’de yer alan unsurlar, hem birinci bölümde aktarılan personel yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine olan süreci özetlemesi bakımından hem de örgüt sürecinin en üst basamağında yer alan yetenek yönetimi süreci bakımından oldukça açıklayıcıdır. Bu açıdan tabloda yer verilmiş olan yetenek ile ilgili olan tanımlama kısmını genişletmek gerekirse; yetenek kavramının gündeme geldiği noktada eş anlolu olarak entelektüel sermaye ve insan sermayesi kavramları da ortaya çıkmaktadır. Bu durum bahsi geçmiş olan sosyal ve ekonomik dönüşümün en açık yansımasıdır. Kavramın insan kaynakları yönetimi içerisinde yer alması ile birlikte sürdürülebilir rekabet kavramının ortaya çıktığını görmekteyiz, yine bu aşamada yenilik ve yaratıcılık ve Ar-Ge sürdürülebilir rekabetin destekleyici unsurları olarak görülmektedir. Ekonomik düzen içerisinde oluşan gelişmeler bilgi teknolojileri ve otomasyonun hızla ilerlemesine neden olarak üretim yönetiminde büyük çaplı bir değişimi başlatmıştır. Çalışanlar bakımından örgütlerin önem grubu açık biçimde bilgi işçilerine yönelik olmaya başlamıştır. Yine yetenek ekseninde insana bakış temel değer unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışma ilişkileri boyutunda da oldukça keskin dönüşümler ortaya çıkmıştır. Bunun en başında esnek çalışma, stratejik liderlik, işe bağlılık gibi kritik unsurlar örgütlerin gündemine oturmaya başlamıştır. Son olarak da örgütler, bünyesinde yer alan ve almasını istedikleri çalışanlardan bazı özelliklere sahip olmalarını beklemektedirler. Bunlar; fark yaratan yetkinliklere sahip olmaları, üstün yeteneklere sahip olmaları ve çeşitli zekâ türlerini barındırıyor olmaları şeklindedir.²⁰

Örgütün yeteneğini; bilgi, beceri, kabiliyet, potansiyel, performans, yeterlik, değer ve tutumları ile taklit edilemeyen, özgün katkılar sağlayan, örgütsel performansta ayırt edici yüksek nitelikli kişi ve gruplar oluşturmaktadır.²¹

Örgütsel bağlamda konu ele alındığında boyutun diğer tarafında yetenekli çalışanların beklentileri de mutlaka ele alınması gerekmektedir. Yetenekli çalışanlar;

²⁰ Serap Benligiray, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. Ramazan Geylan, H. Zümrüt Tonus, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 2013., s. 9.

²¹ Akar, a.g.e., s. 22.

- Kapasitelerini kullanabilecekleri, zorlayıcı ve geliştirici görev ve sorumluluklara,
- Kariyer geliştirme fırsatlarına,
- Koçluk ve mentorl  ge,
- İş yaşam dengesine,
- Yaratıcı ve esnek çalışma koşullarına,
- Stratejik yönlendirici liderliğine,
- Sağlık olanaklarına,
- Harici eşitliği hedef alan tatmin edici ücret olanaklarına ihtiyaç duyarlar.²²

Örgüt içerisinde yeteneğin iki boyutu yani çalışan ve yönetim yaklaşımı boyutu biçiminde konu aktarılmıştır. Nispeten  rg tsel bağlamda konu ele alındığında çalışan boyutu ikinci planda tutulabilmektedir. Yaklaşımın ana odağının yetenekli çalışan olması ve değişen çevresel koşullara göre yetenek stratejisinin gözden geçirilmesi büyük önem taşıyacaktır.

2.2. Yetenek Yönetimi

Dünyada ve Türkiye’de Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Bir Model  nerisi başlıklı bu tezin ana ayağı yetenek yönetimidir. Yetenek yönetimi örgütsel dünyada oldukça yeni bir uygulamadır. Buna karşın yukarıdaki başlıklarda aktarılanlar doğrultusunda, rekabet avantajı sağlama ve sürdürülebilir rekabet avantajları bakımından oldukça önem kazanmış ve yakın zamanda pek çok araştırmalara konu olmuştur.

Yetenek yönetimi, belirgin biçimde sürdürülebilir rekabet avantajı hususunda katkı sağlayan pozisyonların belirlenmesi, ilgili pozisyonlarda görev alacak yüksek potansiyel ve yüksek performanslı çalışanlardan oluşacak havuzun oluşturulması, yine ilgili pozisyonların ehil çalışanlarla doldurulmasını kolaylıkla sağlayacak aynı zamanda örgütsel bağlılığını sağlayacak insan kaynakları yapısının tesis edilmesi ve geliştirilmesini barındıran faaliyetler ve süreçlerdir.²³

²² Benligiray, **a.g.e.**, s. 10.

²³ David G. Collings, Kamel Mellahi “Strategic Talent Management: A review and research agenda”, **Human Resource Management Review**, Vol. 19, Issue 4, 2009, p. 304.

Bir diğerk tanımlama ile yetenek yönetimi, seçme-yerleştirme, kariyer yönetimi, yedekleme ve stratejik liderlik programının hedeflerine ulaşabilmesi için yetenekli çalışanların geliştirilmesi, elde tutulması ve özendirilmesine yönelik sistematik bir yaklaşım olarak görölmektedir.²⁴

Yetenek yönetimi sistematik bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar insan kaynakları yönetimi içerisinde bir fonksiyon olarak yer alsa da sistematik bir yapı içerisinde insan kaynakları yönetiminin diğerk bazı fonksiyonları ile doğrudan ilişki içerisinde dir. Yukarı da yer alan tanımlarda olduğu gibi seçme ve yerleştirme, performans, eğitim ve geliştirme, kimi zaman birbiri yerine kullanılma ile ilgili yanılgılar olsa da kariyer yönetimi ve ücret ödöl yönetimi uygulamaları ile sıkı bir ilişki içerisinde dir.

Yetenek yönetimi, örgütün insan kaynakları yönetimi sisteminin bir fonksiyonu olarak, yani bir alt kümesi olarak ortaya çıkmakta ve bu doğrultuda örgütün yetenek ve yetenek gelişimi sorunları ile baş edebilmek amacıyla örgütler tarafından geliştirilen süreçleri kapsamaktadır.²⁵

Tanımlamalardan yola çıkarak yetenek yönetimi uygulamalarının yaşanan sosyal ve ekonomik dönüşümler neticesinde ortaya çıkan yeni yapıda yetenekli çalışan boyutunda yaşanan sorunlara yönelik bir alt fonksiyon ihtiyacı olarak ortaya çıktığı görölmektedir. Karşılaşılan bu sorunları sıralamak gerekirse;

- İhtiyaç duyulan yeteneklerin tanımlanması,
- Amaca yönelik aday havuzunun oluşturulması,
- Yetenekli adayların seçilmesi,
- Yeni görevlere yönelik olarak hazır alanların belirlenmesi,
- Yedekleme sistemi,
- Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olunması,
- Eğitim ve geliştirme sisteminin planlanması,

²⁴ Altınöze, **a.g.e.**, s. 18.

²⁵ Ali Ender Altunoğlu, Hakan Atay, Bahriye Terlemmez, “İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi**, C. XXXVII, No: I, 2015, s. 49.

- En iyi çalışanların elde tutulması olarak sıralanabilir.²⁶

Örgütlerin yetenek ile ilgili sorunları tanımlama çabasının arkasında yatan neden; çalışanların en değerli ve benzersiz kaynak olarak örgütün diğer kaynaklarından farklılaşması, yetkinlikleri ile örgütlerin rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlaması ve örgütlere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması ve bu doğrultuda da örgütün amaçlarına ulaşabilmesi en belirleyici unsur haline geldiğinin anlaşılmasıdır.²⁷

Organizasyon teorisi bakımından yetenek yönetimi ise, klasik yönetim yaklaşımından, modern ve post-modern yönetim anlayışına ilerleyen yönetim sistemlerinin geldiği son noktada bulunmaktadır. Post-modern yönetim anlayışı bilgi ekonomisinin hakim olduğu “hammaddesi bilgi, enerjisi düşünce gücü, çıktısı nitelikli bilgi” olan bir üretim şeklinin ihtiyaçları karşılamaya yönelik bir yaklaşımdır.²⁸

Yetenek yönetimi insan kaynakları yönetimi içerisindeki konumu ile birlikte aynı zamanda koordineli ilerlenmesi gereken ve sorumluluğu yalnızca insan kaynakları biriminde olmayan nispeten karmaşık bir yapıyı da teşkil etmektedir. Bu karmaşık yapının unsurları ise;

- İşgücü planlaması,
- Seçme ve yerleştirme,
- Eğitim ve geliştirme,
- Yeteneklerin gözden geçirilmesi,
- Yedekleme planları,
- Performans değerlendirme,
- Elde tutmadır.

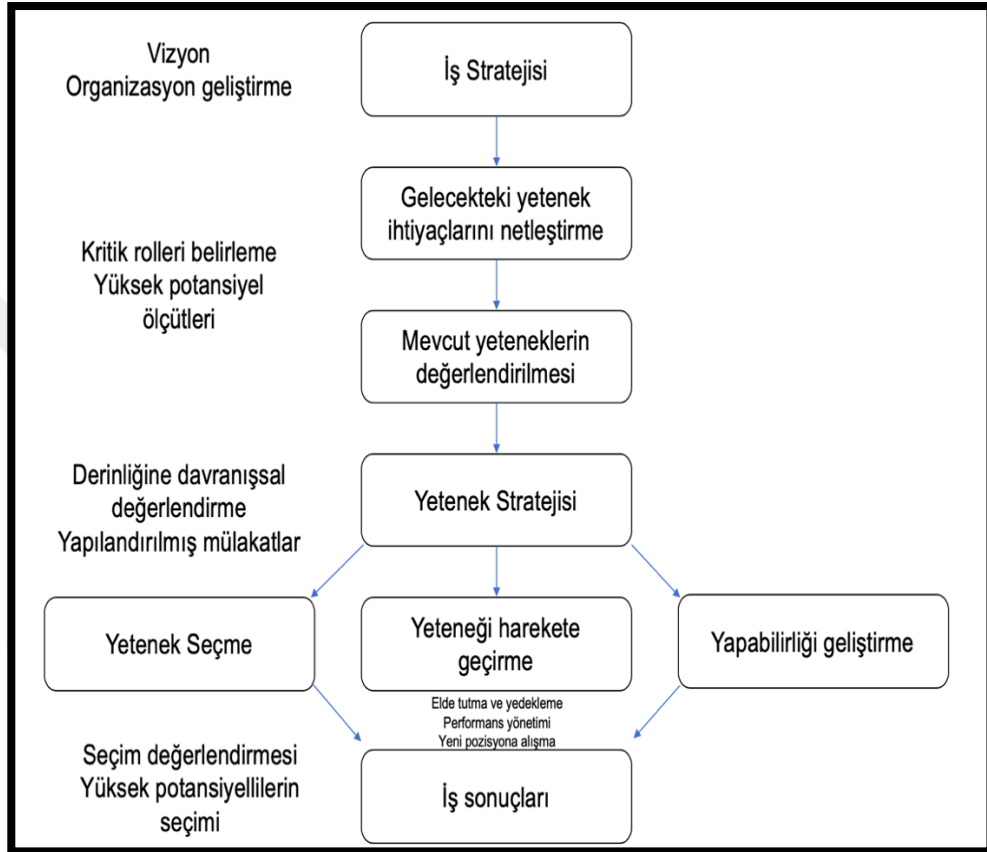
²⁶ Tamer Keçecioglu, Gözde Gülen Aydın, **Yetenek Savaşlarında İkinci Perde: Yetenek Yönetimi**, 2. bs., Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2017, s. 16.

²⁷ H. Zümrüt Tonus, **Yetkinlikler ve Yetenekler Bağlamında İşe Alma**, Bursa, Ekin Yayın, 2014, s. 33.

²⁸ Atlı, a.g.e., s. 99.

Yapısından ötürü yetenek yönetimini insan kaynakları fonksiyonu dışında ayrı bir biçimde ele alan yaklaşımlar da bulunmaktadır.²⁹

Şekil 2.2: Yetenek Yönetimi İşleyiş Biçimi



Kaynak: Tamer Keçecioğlu, Gözde Gülen Aydın, *Yetenek Savaşlarında İkinci Perde: Yetenek Yönetimi*, 2. bs., Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2017, s. 18.

Şekil 2.2’de belirtilmiş olduğu gibi örgütlerin yetenek yönetimi uygulamalarını belirli bir sistematik içerisinde yürütmeleri gerekmektedir. Bu anlamda yetenek yönetimi ile ilgili strateji belirlenmesi önem kazanacaktır. Şekilde belirtildiği gibi yetenek yönetimi stratejisinin elbette örgüt stratejisi ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Bir diğer önemli olan nokta yine şekilde belirtilmiş olduğu gibi kritik rollerin belirlenmesi ve mevcut yetenek envanterinin oluşturulmasıdır. Bu

²⁹ A.e., s. 99.

Çalışmaların zirve değeri olarak mutlaka iş sonuçları ile ilişkisi düzenli biçimde gözden geçirilmelidir.

Yetenek yönetimini tanımlamada farklı bakış açılarını ortaya koymak adına aşağıda yer alan Tablo 2.2 faydalı olacaktır.

Tablo 2.2: Yetenek Yönetimini Tanımlamada Farklı Bakış Açıları

Destekleyen Yazar/Yazarlar	Yetenek Yönetimine Bakış	Açıklama
Heinen ve O'Neill (2004) Byham (2001)	İnsan Kaynakları = Yetenek Yönetimi	- Yetenek yönetimi tipik insan kaynakları bölümü uygulamalarının (seçme-yerleştirme, geliştirme, kariyer/yedekleme yönetimi) bir araya getirilmesidir. - İnsan kaynaklarının yerini yetenek yönetimi almaktadır.
Jackson ve Schuler (1990) Kesler (2002)	Yetenek havuzu anlayışı	- Yetenek yönetimi örgüt içerisindeki işlere işgörenlerin uygun akışını düzenlemek için tasarlanmış bir settir. - İnsan kaynakları planlaması ile bağlantılı - İçsel işgücü planlaması ve yedekleme planlamasına benzerlik taşır. - Doğru iş, doğru yerde, doğru işgören anlayışı hakimdir.
Buckingham ve Vosburg (2001) Walker ve Larocco (2002) Gandossy ve Kao (2004) Tucker vd. (2005)	Genel (Jenerik) Yetenek Yönetimi	- Yeteneği performans düzeylerine göre yönetmek - Yetenek yönetimi özel pozisyonlara ve sınırlara odaklanmaz. - Yeteneği insancıl ve demografik algılarla, farklılaştırmadan yönetmek - Her bireyi yönetmek kritiktir, çünkü demografik özellikler ve iş eğitimleri yeteneği daha kritik hale getirir. - Her düzeyde yöneticilerin işbirliği ve iletişimi önemlidir. - Başarılı iş sonuçları elde etmek için yetenek ile örgütlerin gelişim gereksinimleri ve liderlerini uyumlandırarak gerekir.

Kaynak: Hüseyin Boz, *İşletmelerde Yetenek Yönetimi*, Ankara, Akademisyen Yayınevi, 2018, s. 14-15.

2.3. Yetenek Yönetimini Ortaya ıkararak Faktörler

Yetenek yönetimin ortaya çıkmasında çeşitli çevresel faktörler belirleyici olmuştur. Bu kısımda bu faktörlerin neler olduğu ve nasıl bir etkiye sahip oldukları detaylandırılmış olacaktır. Özellikle insan kaynakları yönetimi bakımından aşağıda yer alan çevresel faktörlerin etkileri bu alanın dönüşmesine ve gelişmesine önemli etkileri olmuştur.

Dış çevre faktörleri bakımından insan kaynakları sürecine ve bazı açılardan direkt veya dolaylı olarak yetenek yönetimine etki eden faktörler;

- İşgücü,
- Yasal düzenlemeler,
- Toplum ve kültür,
- Sendikalar,
- Hissedarlar,
- Müşteriler,
- Rekabet,
- Teknoloji,
- Ekonomik koşullar,
- Coğrafi koşullardır.³⁰

İç çevre bakımından insan kaynakları sürecine ve bazı açılardan direkt veya dolaylı olarak yetenek yönetimine etki eden faktörler;

- Misyon, amaçlar, hedefler, stratejiler,
- Politikalar,
- Örgüt kültürü,
- Üst yöneticilerin yönetim tarzı,
- Örgütsel yapı,
- Çalışanlar,
- Örgütün diğer birimleri,
- Rekabetçi stratejilerdir.³¹

Yetenek yönetimi bağlamında ele alınacak faktörler ise küreselleşme, rekabet, demografi, İşgücü yapısındaki değişim, teknoloji ve yeni yönetim biçimleri şeklinde olacaktır.

³⁰ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 10. bs., İstanbul, Beta Basım, s. 49-69.

³¹ A.e., s. 49-69.

2.3.1. Küreselleşme

Küreselleşme olgusu dünyayı pek çok açıdan değiştirmiştir. Yetenek yönetimini ortaya çıkaran önemli bir faktör olarak da karşılaşılmaktadır. Küreselleşme 1980'lerden sonra giderek hızlanmıştır. En temel ifade ile örgütler açısından küreselleşmenin yetenek yönetimi boyutunda, örgütlerin ulusal pazarları aşarak uluslararası pazarlara girmesi ile oluşan durumu ifade eder.³² Etimolojik açıdan incelendiğinde küreselleşme, “bütün dünyayı kapsayan” anlamındadır.³³ Pek çok bilim dalında karşılaşılan küreselleşme olgusu örgütler dünyasında;

- Küresel pazar,
- Küresel işgücü,
- Küresel kültür,
- Küresel işletme,
- Küresel rekabet,
- Küresel ürün gibi kavramlarla anlamını kuvvetlendirmektedir.³⁴

Yukarıda belirtildiği gibi küreselleşme ile birlikte anılan kavramlar ekonomik yapı içerisinde sınırların belirgin bir şekilde azaldığı yeni dünya düzeninde yetenek yönetimi kavramının ortaya çıkmasında etkili bir role sahiptir.

Stratejik yönetim içerisinde tanımlamaya göre küreselleşme, bir işletmenin faaliyette bulunduğu ülkelerdeki fonksiyonlarını en iyi biçimde yerine getirebilmesine imkân tanıyacak biçimde dünyanın herhangi bir yerinde fırsatları izleme ile ilgili stratejisini ifade etmektedir.³⁵ Yine tanımın devamı olarak örneklemede, bir şirketin katma değeri yüksek olan yazılım tasarım işlerini en düşük üretim maliyetleri nedeniyle İrlanda'da yapmak yerine Hindistan'da yaptırmasıdır.³⁶ Yetenek yönetimi bağlamında yorumlamak gerekirse artık küresel ekonomi içerisinde örgütler en düşük maliyetle ve yüksek karlılık hedefleri ile işgücü piyasalarını incelemekte ve en uygun

³² Dinçer, a.g.e., s. 40.

³³ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, 3. bs., İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2009, s. 39.

³⁴ A.e., s. 39.

³⁵ John A. Pearce, Richard B. Robinson, **Stratejik Yönetim: Geliştirme, Uygulama ve Kontrol**, 12. bs. Çev. Ed. Prof. Dr. Mehmet Barca, Ankara, Nobel Akademik, 2015, s. 115.

³⁶ A.e., s. 115.

işgücü piyasasında faaliyet gösterebilmektedir. Bu durum işgücüne bakışın küresel boyutta ele alınmasını sağlamaktadır.

Son yıllarda küreselleşme boyutunda yaşanan gelişmeler örgütler açısından yetenek yönetimi uygulamalarını geliştirmeyi kaçınılmaz hale getirmiştir. Yetenek yönetimi boyutunda küreselleşme ile demografik özellikler birlikte ele alınabilmektedir.³⁷ Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri yolunda yatırımlarını daha düşük maliyetli ve yüksek karlılık gözeterek küresel ölçekte işgücünü ele alarak yapmakta oldukları görülmektedir. Önemi bakımından örgütlerin küresel anlamda yönelimlerini özetlemek için aşağıdaki Tablo 2.3 yararlı olacaktır.

Tablo 2.3: Küresel Bir Firmanın Yönelimleri

	Ana Ülke Merkezli	Çok Merkezli	Bölge Merkezli	Coğrafi Merkezli
Misyon	Karlılık (Finansal Sürdürülebilirlik)	Kamusal kabul (Meşruluk)	Karlılık ve kamusal kabul (finansal sürdürülebilirlik ve meşruiyet)	Bölge merkezlilikle aynı
Yönetim	Yukarıdan aşağıya	Aşağıdan yukarıya (her bir şube yerel amaçlara göre karar alacak)	Bölge ve şubeleri arasında karşılıklı müzakere	Şirketin tüm düzeylerinde karşılıklı müzakere
Strateji	Küresel bütünleşme	Ulusal tepki verebilme	Bölgesel bütünleşme ve ulusal tepki verebilme	Küresel bütünleşme ve ulusal tepki verebilme
Yapı	Hiyerarşik ürün bölümleri	Hiyerarşik alan bölümleri, özerk ulusal birimler	Matris şeklinde bağlanmış ürün ve bölgesel örgütlenme	(Bazı rakipler de dahil) Örgütlerden oluşan bir ağ
Kültür	Ana ülke	Ev sahibi ülke	Bölgesel	Küresel
Teknoloji	Kitlesel üretim	Parti üretimi	Esnek üretim	Esnek üretim
Pazarlama	Ana ülkenin ihtiyaçlarına göre belirlenen ürün geliştirme	Yerel ihtiyaçlara göre belirlenen yerel ürün geliştirme	Bölgelere arasında değil, bölge içinde standardizasyon	Küresel ürün, yerel varyasyonlar
Finans	Karların ana ülkeye aktarılması	Karların ev sahibi ülkede tutulması	Bölge içinde yeniden dağıtım	Küresel anlamda yeniden dağıtım
Personel Uygulaması	Ana ülke vatandaşları dünya genelindeki kilit mevkiler için yetiştirilir	İlgili ülkenin vatandaşları kilit personel olarak o ülkede istihdam edilir	Bölgesel vatandaşlar bölge içinde herhangi bir yer içinde istihdam edilir	Küresel personel geliştirme ve yerleştirme

Kaynak: John A. Pearce, Richard B. Robinson, **Stratejik Yönetim: Geliştirme, Uygulama ve Kontrol**, 12. bs. Çev. Ed. Prof. Dr. Mehmet Barca, Ankara, Nobel Akademik, 2015, s. 120.

³⁷ Akar, a.g.e., s. 35.

Küreselleşme yetenek yönetimi kavramının ortaya çıkmasında önemli bir yere sahiptir. Ekonomik anlamda sınırların açıldığı yapı örgütlerin pazar potansiyellerini arttırmış bu yeni yapıda yerleşik bir yapıyla benzer uygulamalarla ilerlerken her an terk etme potansiyelini de barındıran bir düzen oluşturmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak doğrudan en yetenekli çalışanları bünyesinde barındırma ile ilgili bir yarışa da girdikleri belirtilebilir.

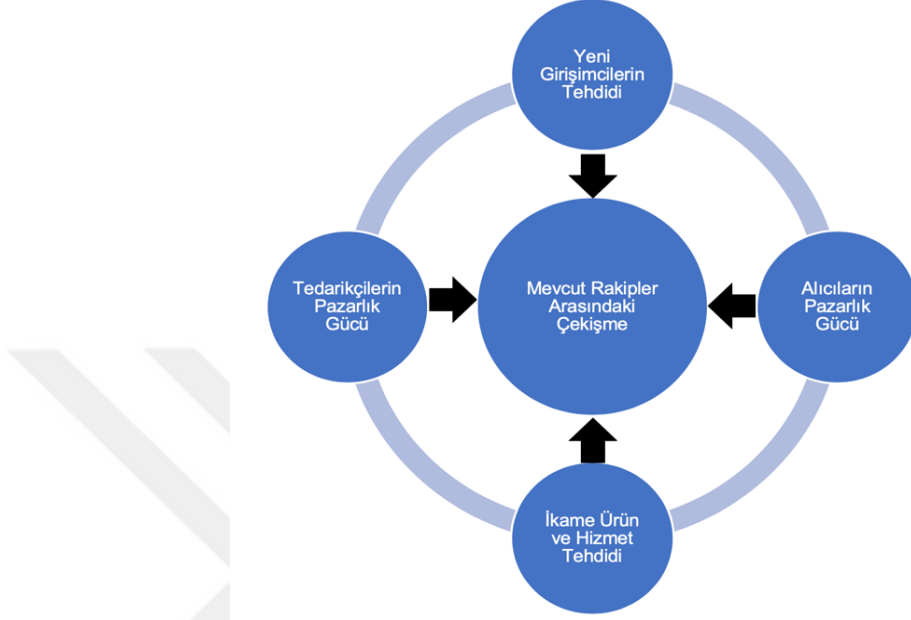
2.3.2. Rekabet

Aynı işi yapan örgütler açısından daha iyiye ulaşma ve sonuç alma olarak tanımlanabilecek rekabet kavramında müşteri olgusu da elbette yerini kuvvetli biçimde almaktadır. Örgütsel boyutta aynı mal veya hizmeti üreten kurumların rekabeti ve bu rekabet içerisinde oluşturdıkları stratejiler pek çok fonksiyonu etkisi altına alabilmektedir.³⁸

Günümüz dünyasında özellikle artan rekabet aynı zamanda küreselleşme ile sınırlarını aşarak kavramın etki derinliğini de arttırmıştır. Yetenek yönetimi boyutunda daha önceki bölümlerde aktarılanlarla rekabet ve sürdürülebilir rekabet kavramlarının yetenekli çalışanlarla güçlendirildiğine değinilmiştir. Bu aşamada rekabet kavramının biraz daha irdelenmesinde fayda olacaktır. Bu noktada literatürde büyük kabul görmüş olan Michael Porter'ın rekabet yaklaşımı anlatım bakımından büyük etkiye sahiptir.

³⁸ Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 8. bs., İstanbul, Beta Basım, 2016, s. 94.

Şekil 2.3: Sektör Rekabetini Şekillendiren Beş Kuvvet



Kaynak: Michael Porter, **Rekabet Üzerine**, Çev. Kıvanç Tanrıyar, İstanbul, Optimist, 2010, s. 34.

Stratejik yönetim bakış açısından Michael Porter'in bu yaklaşımını kısaca özetlemek gerekirse; genellikle yöneticiler tarafından rekabetin rakipler arasında yaşanan bir durum gibi algılanması gibi dar bir çerçevede yaklaşım bulunmaktadır.³⁹ Halbuki şekil 2.3'de belirtildiği gibi rekabette oldukça kapsamlı bir yapı mevcuttur. Bu durum yetenek yönetimi bakımından okunduğunda örgütler, bünyesinde yer almasını istedikleri çalışanların veya mevcut çalışanların günümüz rekabet dünyasında yukarıda yer alan beş kuvvet çerçevesinde şekillenen bir yapıda fark yaratmalarını beklemektedir. Ayrıca bu rekabet dünyası oldukça dinamik ve zorlu bir sürecin de var olduğunu işaret etmektedir.

Rekabet olgusu çerçevesinde meydana gelen değişimler işletme süreçleri, teknoloji, insan kaynağı ve iş modellerinde önemli değişim ve dönüşümlere neden olmaktadır. Günümüzde örgütsel açıdan başarılı yapıların temelinde işgücü bağlamında yenilik, yaratıcılık ve gelişim yer almaktadır.⁴⁰

³⁹ Michael Porter, **Rekabet Üzerine**, Çev. Kıvanç Tanrıyar, İstanbul, Optimist, 2010, s. 33.

⁴⁰ Atlı, **a.g.e.**, s. 40-41.

2.3.3. Demografik Değişimler ve İşgücü Profiline Değişimi

Yetenekli işgücü ile ilgili bakışın pek çok açısı bulunmaktadır. Demografik etkiler çerçevesinde ise yetenekli çalışanların işe alınması, motivasyonun sağlanması ve örgütsel bağlılığının oluşturulması yeni dünya düzeninde kronik bir sorun olarak görülmektedir. Bu çerçevede demografik ve işgücü açısından üzerinde durulan noktalar⁴¹;

- Yaşlanma,
- Nesil farklılığı,
- Yetenek kıtlığı,
- İşgücü piyasasındaki değişimler,
- İş yapma biçimlerindeki değişimler,
- Kariyer döngüsünde kısalmadır.

Yaşanan değişimler işgücünün niteliklerinde de değişimlere neden olmaktadır. Bu değişimler örgütlerin işgücü konusunda politika ve yaklaşımlarında da değişimleri beraberinde getirmektedir.⁴² Örneğin yaşlanma ile ilgili olan etkilerde emeklilik ile birlikte kaybolan kurumsal hafıza ve deneyimle biriken bilgi olmaktadır. Günümüzde oldukça geniş bir yelpazede farklı nesiller bir arada çalışmaktadır. Bu noktada da örgütler ilk kez oluşan bu çeşitlilik karşısında yönetimsel açıdan zorlanmaktadır.⁴³ Daha önce bahsi geçmiş olan rekabet konusunu da içeren bir yapı içerisinde örgütler rekabet avantajı sağlama noktasında yetenekli çalışan arayışında bulunmaktadır. Fakat bu noktada örgütler yetenekli çalışanı bulma ile ilgili sorunla karşılaşmaktadır. Özellikle beyin göçü sorunu ile karşı karşıya olan ülkelerde yer alan örgütlerin karşılaşmış olduğu yetenek kıtlığı sorunu yeteneği bulma noktasında en önemli örnek olarak ortaya çıkmaktadır.⁴⁴

Tüm bunlara rağmen ekonomik dönüşüm toplumsal refah üzerindeki olumlu katkılar sağlayarak insanların daha iyi eğitim alabilmelerine olanak tanımıştır. Yüksek

⁴¹ Akar, **a.g.e.**, s. 35.

⁴² Bingöl, **a.g.e.**, s. 53.

⁴³ Akar, **a.g.e.**, s. 37.

⁴⁴ **A.e.**, s. 37.

öğretim yapanların sayısının giderek artması ve çalışma yaşamında gerekli olan bilgi, beceri ve yetenekleri kişilere kazandıracak biçimde mesleki eğitim veren kurumların oluşturulması örgütlerin ihtiyaçlarını karşılama noktasında olumlu etkiler doğurmuştur.⁴⁵

Kabaca işgücü, 15 ile 65 yaş arasında yer alan yaş gruplarında çalışanlardan oluşmaktadır. Nüfus ile ilgilenen araştırmacılar kaç gencin iş yaşamına katılacağı ve kaç kişinin iş yaşamından emekli olacağına dair keskin bilgiler sunabilmektedir. Nüfus ile ilgili bu bilgilerin varlığı örgütlerin olduğu kadar ülkelerin de geniş perspektifli yaklaşımlarını beraber getirmektedir.⁴⁶

Hiç olmadığı kadar farklı kuşakların bir arada çalışıyor olması da beraberinde hem bir çeşitliliği hem de yönetilmesi zor bir süreci getirmektedir.

Kısaca kuşakları tanımak gerekirse;

- Yaşlı ya da Geleneksel Kuşak olarak adlandırılan 1925-1945 arası doğmuş olanlar genellikle sadık ve kanaatkâr yapıları tanımlanmaktadır.
- Baby-Boomers diğer bir adı ile 1946-1964 Nüfus Patlaması Kuşağı ise sadakat duygusu düşük ve tüketim odaklılığı ile tanımlanmaktadır.
- X Kuşağı olarak isimlendirilen 1965-1977 arası doğumlu olanlar ise kendi yeteneklerini sergileyebilecekleri işleri tercih eden, ücret odaklı, girişimci yönleri ağırlıkta olan bir kuşak olarak tanımlanmaktadır.
- 1978-1989 arası doğumluları kapsayan Y Kuşağı ise ücretten ziyade sevdiği işi yapmaya büyük önem atfetmektedir. Bu kuşak içsel tatmine önem vermekle birlikte, bireysellikle ve yüksek beceri ile tanımlanmaktadır.⁴⁷

Günümüzde örgütlerde yer alan çalışanların büyük çoğunluğunun X ve Y Kuşağından olduğu söylenebilir. Bu bakımdan X ve Y Kuşaklarının iş yaşamı

⁴⁵ Sadullah v.d., a.g.e., s. 68.

⁴⁶ Özer Şahin, **Yetenek Yönetimi: Konaklama İşletmelerinin Yenilik Performansına İlişkin Bir Araştırma**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2017, s. 9.

⁴⁷ Atılı, a.g.e., s. 46-47.

içerisinde beklentilerini karşılamaya yönelik olarak da yetenek yönetimi yaklaşımın var olduğu belirtilmektedir.⁴⁸

Konunun bir diğer boyutunda ise ırk ve cinsiyet boyutu yer almaktadır. Kadınların işgücüne katılımlarında artış sağlanmıştır. Bununla birlikte yeteneğin kazandığı boyutla birlikte beyin göçü olarak tanımlanabilecek göç yolları ile özellikle gelişmiş ülkelerin istihdamlarında çeşitlilikler meydana gelmiştir.⁴⁹

Yetenek yönetimi bağlamında üzerinde durulan noktalar ve yetenek yönetimi uygulamalarının önemi ortaya koyan unsurlar aşağıdaki gibidir.

- Bilgi işçilerinin iş hayatına ve örgütlere bakışı değişmiştir.
- Örgütlere güveni, bağlılık ve işlerine adanmışlıkları azalmıştır.
- Takdir görme, güven duyma, yeteneklerini hayata geçirebilme ve anlamlandırma ön plandadır.
- İş ve yaşam dengesi gözetmektedirler.
- Yüksek manevi ve maddi ödüller olarak tanımlanabilecek bireysel beklentileri ön plandadır.
- İnsani yönlerinin fark edilmesi beklentileri bulunmaktadır.⁵⁰

Örgütlerin bu değişimler ve beklentiler ışığında yetenek yönetimi uygulamalarına geçmeleri kaçınılmaz bir hal almıştır.

2.3.4. Teknoloji

Günümüz dünyasının lokomotifi teknoloji olmuştur. Teknoloji, tek başına belirli alanları değil toplumu her açıdan değiştiren bir rolü sahiplenmiştir. Günümüz dünyasında teknolojinin kazandığı anlamın gizli öznesi bilgidir. Bu ilişki dolayısı ile günümüzü tanımlayan “bilgi toplumu” kavramı oldukça yerindedir.⁵¹ Teknoloji içerdiği dinamizm ile birlikte örgütlerin yapısal ve işlevsel niteliklerine direkt etki

⁴⁸ Atlı, a.g.e., s. 47.

⁴⁹ Ozan Kaya, **Turizm İşletmelerinde Yetenek Yönetimi**, Ed. Bekir Eşitti, Erol Duran, İstanbul, Paradigma Akademi, 2018, s. 29-30.

⁵⁰ Akar, a.g.e., s. 39.

⁵¹ Atlı, a.g.e., s. 37.

yapmaktadır. Teknolojinin getirmiş olduğu güç ile birlikte üretim ve hizmetlerin yoğunluğu keskin bir şekilde değişerek kitlesel bir hal almıştır.⁵²

Örgütlerde insan kaynakları yönetimi alanında teknolojik etki özellikle bilgi teknolojileri ile anılmaktadır. İşletmelerin temel fonksiyonlarının bilgi teknolojileri ile bütünleştirilmesi örgütlerde gerek duyulan bilgi ve beceriler üzerinde büyük ölçüde değişiklik yaratmıştır.⁵³

Bütünleşik olarak bilgi sistemlerinin getirmiş olduğu yapı ile insan kaynakları boyutu ile süreçlerin yeniden tasarlanmasına ve aynı zamanda işlerin de yeni baştan tasarlanmasına olanak sağlamıştır.⁵⁴

Teknolojik gelişmeler elbette beraberinde daha karmaşık iş süreçlerini ve bu iş süreçlerinde yer alması gereken yetenek beklentisi karmaşılaşan yeni çalışan profilini ortaya çıkarmıştır. Bu bakımdan teknoloji, örgütlerin işgücü profilindeki beklentilerinde bilgi, beceri, yetkinlikler ve tutumlar açısından değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur.

2.3.5. Yeni Yönetim Teknikleri

Yeni yönetim tekniklerinin gelişmesinde üst başlıklarda aktarılmış olan teknoloji, küreselleşme, rekabet büyük etkiler sağlamıştır. Örgütlerin başarısında çalışanların yetenek ve nitelikleri önem kazanmıştır. Müşteri çağının başladığı bu dönüşüm sürecinde yenilik, yaratıcılık ve aynı zamanda öğrenme odaklı olan yeni yönetim yaklaşımları gelişmiştir. Bunların önde gelenlerinden bahsetmek gerekirse;⁵⁵

- Toplam kalite yaklaşımı,
- Çalışanı güçlendirme,
- Öğrenen organizasyon,
- Öz yeterlilik,
- Dış kaynaktan yararlanmadır.

⁵² Bingöl, **a.g.e.**, s. 59-60.

⁵³ Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 78.

⁵⁴ **A.e.**, s. 79.

⁵⁵ Atlı, **a.g.e.**, s. 51-52.

Toplam kalite yaklaşımında yöneticilerin kontrol etme ve karar verme fonksiyonları daralmış bunun yerini genişleyen danışmanlık ve koçluk fonksiyonu almıştır. Bir diğer bahsi geçen unsur olan çalışanı güçlendirme ise örgütlerde çalışanların kendileri ve işlerle ilgili kararları almak için ihtiyaç duymuş oldukları gücü elde etmeleri ve kullanmaları biçiminde yöneticilerin onlara yardımcı olma süreci olarak ifade edilebilir. Öğrenen organizasyon ise ortak amaca ulaşmak için birlikte çalışanların gerçekleştirdikleri işi daha iyi anlamaları ve daha etkili sonuçlar almak için gerek duyulan bilginin elde edilmesi ve yeterliliklerin geliştirilmesi sürecidir. Öz yeterlilik, temel yetkinlikler kavramı olarak da belirtilebilir. Öz yeterlilik örgütün rakiplerine göre en iyi yaptığı şeydir. Taklit edilmesi zor, fark yaratan ve rekabet üstünlüğü sağlayıcıdır. Dış kaynaktan yararlanma ise örgütlerin ana faaliyetlerine odaklanarak ikincil işleri uzmanlaşmış örgütlerden hizmet satın alması olarak ifade edilebilir.⁵⁶

Belirtilen değişimler ışığında insan kaynakları yönetimi süreci içerisinde yetenek yönetimi uygulamalarının ortaya çıkması kaçınılmaz bir hal almıştır.

2.4. Yetenek Yönetiminin Tarihçesi ve Kuramsal Boyutu

Yetenek yönetimi anıldığında literatürde kuramsal çerçeve noktasın ilk atıf çoğunluk McKinsey araştırmaları olmaktadır. McKinsey & Company işletmelere, kamu kurumlarına, sivil toplum kuruluşlarına ve kâr amacı gütmeyen kurumlara hizmet sunan küresel bir yönetim danışmanlığı firmasıdır.⁵⁷

McKinsey & Company 1997 yılında ilkinin gerçekleştirdikleri ve ikincisini 2000 yılında yaptığı araştırmalarda “yetenek savaşları” olgusunu kavramsallaşmasında etkili olmuşlardır. Amerika’da gerçekleştirilen çalışmalar yetenekli çalışanların şirket performansı üzerinde nasıl etkili olabileceğini ortaya çıkartmıştır.⁵⁸

⁵⁶ A.e., s. 52-56.

⁵⁷ McKinsey & Company, **Şirket Profili**, (Çevrimiçi), <http://www.mckinsey.com.tr/>, 28 Mart 2019.

⁵⁸ Hüseyin Boz, **İşletmelerde Yetenek Yönetimi**, Ankara, Akademisyen Yayınevi, 2018, s. 24.

1997 yılında 6900 yönetici ile yapılan araştırma sonucuna göre;⁵⁹

- Yöneticilerin %89'u yetenekli kişilerin şirkete çekmenin en güç yönetim konusu olduğunu belirtmişlerdir.
- Yöneticilerin %90'ı ise en zor noktalardan biri olarak yetenekli kişileri şirkette tutmak olduğunu belirtmişlerdir.
- Bu güçlükleri yaratan en büyük etmenler olarak sosyal değişimler ve demografik etkiler olduğu vurgulanmıştır.
- Özellikle bilişim ve elektrik-elektronik bölümü mezunları büyük şirketlerdence küçük şirketlerde çalışmayı tercih ettikleri ortaya konulmuştur. Oransal olarak değişim 1980 yılında %22 olan oran ilerleyen zamanda hızla %37'ye yükselmiştir.
- Yine araştırma sonuçlarına göre yetenekli çalışanlar örgütleri ve yöneticileri için en büyük başarı unsuru olarak ortaya konmuştur.

Mckinsey araştırmalarının ikinci kısmı ise 2000 yılında gerçekleştirilmiştir. Bu kez daha geniş bir yelpazede gerçekleşen araştırma Amerikan 112 büyük şirketlerinin 13.000 yöneticisi ile yapılmıştır.⁶⁰ Yeteneğin örgütsel açıdan anlamının ortaya konulduğu çalışmanın sonuçlarına göre;

- Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş maddi olmayan varlıkların değeri yükseltmiş, maddi varlıkların ise değerini düşürmüştür.
- Örgütlerin maddi olmayan varlığı noktasında üç öge ön plana çıkmıştır. Bunlar; sahip olunan entelektüel sermaye, yenilikçi düşünceler ve kazanç sağlayan markalar olarak sıralanmıştır.
- İyi yeteneklere sahip olmak örgütlerin başarısında diğerlerinden ayıran faktör olarak ortaya çıkmıştır.
- Yetenek konusunu iyi yöneten şirketlerin hissedarlarına %22'lik daha fazla karlılık sağladığı ortaya konmuştur.

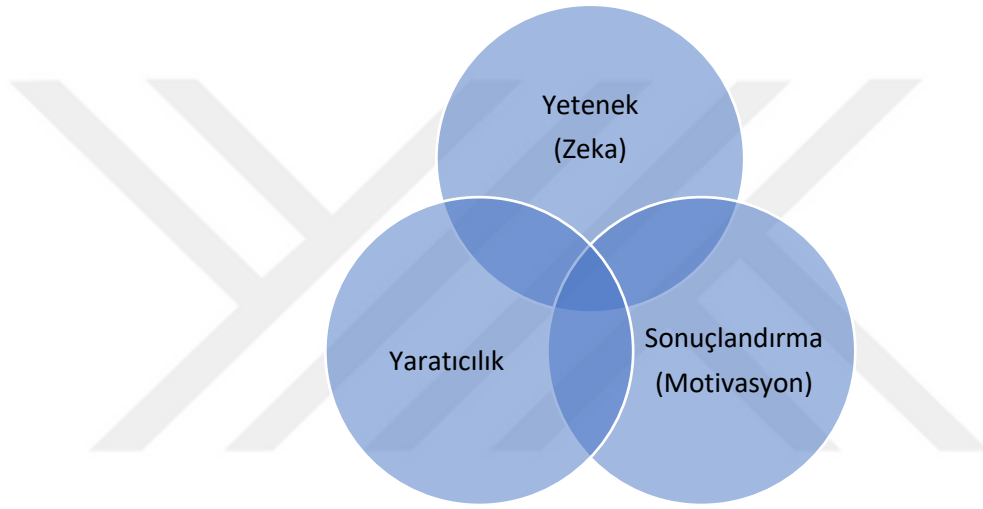
⁵⁹ Akar, **a.g.e.**, s. 43-44.

⁶⁰ **A.e.**, s. 44.

- Yetenek yönetimi örgütlere daha üstün bir performans sağlamakta olduğu sonucu ortaya çıkarılmıştır.⁶¹

Yetenek yönetiminin kuramsal çerçevesi ile ilgili önemli katkılar sunan Joseph Renzulli'ye göre yetenek birbiri ile ilişkili olan 3 temel kavram üzerine kuruludur. Bu üç temel grup şekil 2.4'te olduğu gibi ifade edilebilir.⁶²

Şekil 2.4: Renzulli'nin Üç Halka Üstün Yetenek Modeli



Kaynak: Dinçer Atlı, **Yetenek Yönetimi**, İstanbul, Crea Kitap, 2012., s. 69.

Renzulli'nin yukarıdaki şekil 2.4.'te belirtilen modeli aşağıda yer alan unsurları içermektedir.

- Bir kişinin üstün yetenekli ya da yetenekli olarak sayılabilmesi için kişinin özel ve genel yetenek alanları içerisinde yetenek ortalamasının üstünde bir zekaya sahip olması gereklidir.
- Üstlenmiş olduğu bir görevi başından sonuna kadar ilerletebilecek yüksek düzeyde motivasyona sahip olması gereklidir.
- Son olarak yüksek derecede yaratıcı olması gerekliliği üzerine kuruludur.⁶³

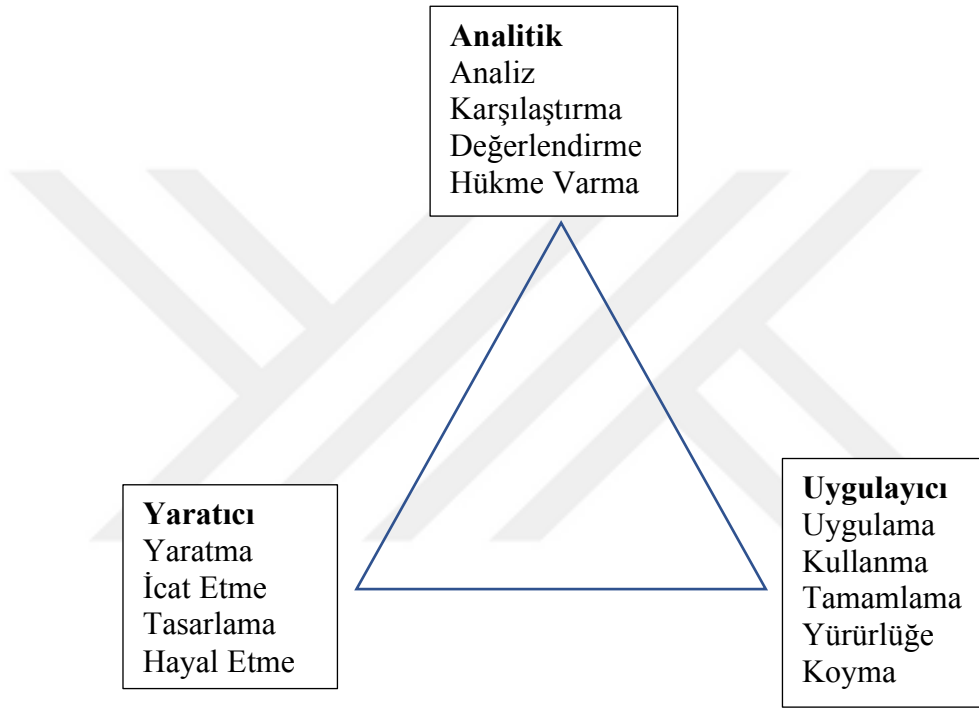
⁶¹ Akar, **a.g.e.**, s. 44.

⁶² Atlı, **a.g.e.**, s. 69-70.

⁶³ **A.e.**, s. 69-70.

Yine Renzulli ile benzer biçimde yetenek boyutunda kuramsal boyutta ciddi katkıları olan ABD’li psikolog Robert J. Sternberg modelinde üstün yetenek üç yetenek kümesi halinde ele alınmaktadır.⁶⁴

Şekil 2.5: Sternberg’in Üstün Yeteneklilik Modeli



Kaynak: Dinçer Atlı, **Yetenek Yönetimi**, İstanbul, Crea Kitap, 2012., s. 71.

Sternberge’in modelini detaylandırmak gerekirse;

- Analitik hafıza yetenekleri analiz, değerlendirme, karşılaştırma, hükme varma ve öğrenmede rol oynayan yeteneklerdir.
- Yaratıcı yetenekler özgün ve yüksek nitelikteki fikirleri üretmede kullanılan senteze dayanan yeteneklerdir.
- Uygulayıcı yetenekler ise bireyin günlük yaşamda başarılı olmak için kullandığı yeteneklerdir.⁶⁵

⁶⁴ A.e., s. 71.

⁶⁵ A.e., s. 71.

Aşağıda yer alan kısımda “kaynak temelli yaklaşım”, “sistemler yaklaşımı” ve “yetenek fabrikası modeli” kuramsal boyuta sağladıkları katkı ile aktarılmışlardır.⁶⁶

- Wenerfelt’in 1984 yılında ilk olarak dile getirmiş olduğu “kaynak temelli yaklaşım” öncül yaklaşımlardan biri olarak belirtilebilir. Örgütlerin kaynakları ve yeterlilikleri rekabet avantajının asıl belirleyicileridir. Örgütün fiziksel ve fiziksel olmayan kaynakları ile bunları işleyebilme yeteneği örgütlere rekabet avantajı sağlamaktadır. Örgütlerin kaynaklarını yeteneklerine ve becerilerine dönüştürme kilit faktördür.
- Yetenek yönetiminde klasik model olarak ifade edilen “sistemler yaklaşımı” edinme, yerleştirme, geliştirme ve tutma olan dört boyutu ile sistemin bütünsel olarak büyük resmini ortaya çıkartmaktadır. Sistemler yaklaşımında yetenek yönetimi sürecinin üst düzeyde sahiplenildiğini ifade eden bir sistem yöneticisine olan vurgu daha bütünsel olarak konuyu ele almaktadır.
- Fang Li ve Devos tarafından geliştirilen “yetenek fabrikası modeli” ise her örgütün bir yetenek fabrikası olduğu biçimindeki yaklaşımı ile sistemler yaklaşımında olduğu gibi bütünsel bir yaklaşım sergilemektedir.⁶⁷

2.5. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Literatürde yetenek yönetimi uygulamaları büyük ölçüde benzerlik taşımakla birlikte yaklaşım bakımından küçük çapta farklılıklar da görülebilmektedir. Yetenek yönetimi çalışanları cezbetme, motivasyon sağlama, elde tutma, gelişim, bağlılık sağlama, yeteneğin yerine yenisini koyma ve kapsamlı planlamalar şeklinde ifade edilebilmektedir.⁶⁸

Daha geniş bir şekilde konu ele alındığında ise tezin yetenek yönetimi uygulamaları kısmında; örgütsel boyutta pozisyonların yetenek tanımlarının yapılması ve kritik pozisyonların tespit edilmesi, performans ve potansiyel boyutu ile değerlendirme, yetenek matrisinin oluşturulması, sınıflandırma, yeteneği çekme,

⁶⁶ Akar, **a.g.e.**, s. 43-60.

⁶⁷ **A.e.**, s. 43-60.

⁶⁸ Ö. Şahin, **a.g.e.**, s. 34.

yeteneği seçme ve yerleştirme, yeteneği elde tutma, yeteneği geliştirme ve yetenek yedeklemesi planlama şeklinde sıralanabilir.

2.5.1. Yetenek Tanımlarının Yapılması, Kritik Pozisyonların Tespit Edilmesi ve Yetenek Sınıflandırması

Yetenek yönetimi süreci ile ilgili uygulama geliştirme noktasında belki de en kritik nokta yeteneğin tanımlanması ve hangi pozisyonların sisteme dahil edileceği yönündedir. Bazı uygulamalarda belirli pozisyonlar (bu pozisyonlar yönetici ve yönetici adayı pozisyonları gibi) sisteme dahil edilirken, bazı uygulamalarda tüm pozisyonların yetenek yönetimi uygulamaları içerisine dahil edildiği görülmektedir.⁶⁹

Yetenek yönetimi, örgüte bütünlük içinde bakmayı gerektiren bir süreçtir. Takibinde özenli biçimde uygulanması gereken bir yapısı bulunmaktadır. Bu bakımdan aşağıda belirtildiği biçimde bir yol haritası yetenek tanımlarının yapılması ve kritik pozisyonların tespit edilmesi noktasında önem taşımaktadır.⁷⁰

- Stratejinin ve hedeflerin saptanması
- Yetenek profilinin ortaya çıkarılması
- Yetenek tanımlarının yapılması
- Kritik pozisyonların belirlenmesi

Yetenek tanımlaması süreci yürütülürken ideal çalışanın sahip olması gerekli olan özelliklerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu özelliklerin çerçevesi; bilgi, beceri, deneyim, dikkat, ilgi ve alan deneyimi olarak ortaya çıkarılmalı ve mutlaka sonuçları üzerinde durulmalıdır.⁷¹ Kritik pozisyonların belirlenmesi stratejik bir önem arz etmektedir. Bu noktada örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için en önemli nokta da olan pozisyonların belirlenmesi gerekmektedir. Çoğunlukla liderlik pozisyonlarına atfedilen bu aşamada kimi uygulamalarda yönetsel ve teknik olarak ayrıma da gidilebilmektedir.⁷²

⁶⁹ Boz, **a.g.e.**, s. 41.

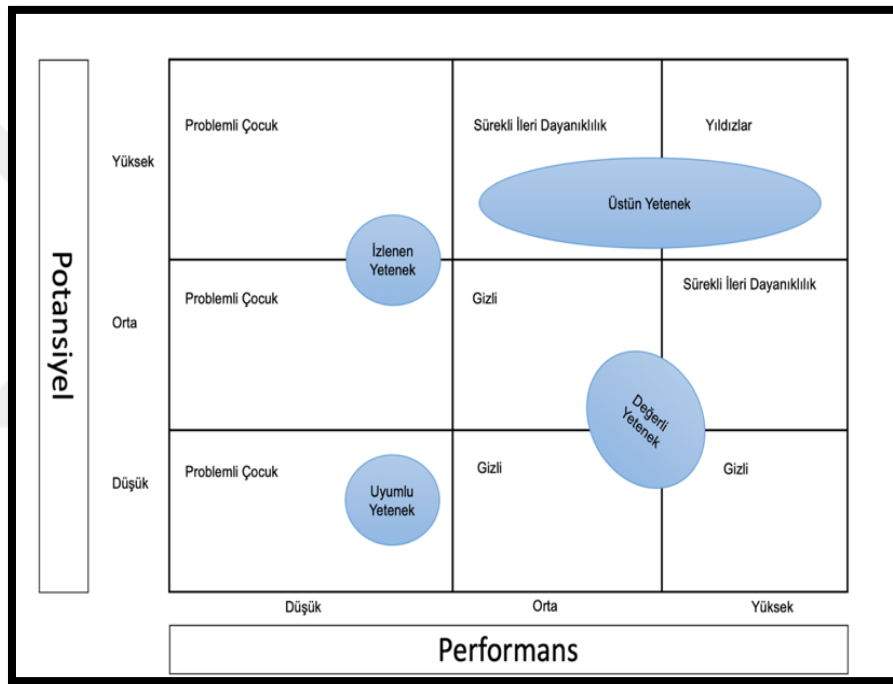
⁷⁰ Altınöz, **a.g.e.**, s. 32-33.

⁷¹ **A.e.**, s. 33.

⁷² Keçecioğlu, Aydın, **a.g.e.**, s. 188.

Yetenek yönetiminin örgütsel açıdan bir diğer önemli ayağı yetenek sınıflandırmasıdır. Bu aşamada ortaya çıkan unsurlar performans, potansiyel ve yetkinlik kavramlarıdır. Performans mevcut görevde ortaya konulan başarı düzeyini tanımlarken, potansiyel gelecekte üstlenilecek bir görev için olası başarı düzeyine yönelik başarının ölçütünü tanımlamaktadır. Yetkinlik ise bilgi, beceri ve tutumlar yönü ile üstün performans elde etmede ayırt edici unsur olarak tanımlanmaktadır.⁷³

Şekil 2.6: Yetenek Kategorisinin Belirlenmesi



Kaynak: Tamer Keçecioğlu, Gözde Gülen Aydın, **Yetenek Savaşlarında İkinci Perde: Yetenek Yönetimi**, 2. bs., Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2017, s. 190.

Yukarı yer alan Şekil 2.6'da yetenek sınıflandırması ile ilgili bir model yansıtılmıştır. Modele göre yetenek performans ve potansiyel ilişkisi içerisinde değerlendirilmiştir.

Yetenek sınıflandırmasında farklı bakış açıları ile karşılaşılabilmektedir. Aşağıda kapsamlı biçimde ele alınmış bir sınıflandırma yer almaktadır.⁷⁴

⁷³ Atlı, **a.g.e.**, s. 132-133.

⁷⁴ Steve Pogorzelski, Jesse Harrotti, Doug Hardy, **Yetenekleri Bulmak**, Çev. Ümit Şensoy, İstanbul, Monster, 2010, s. 61.

- Gelir getirenler: Doğrudan pazarlama, satış temsilcileri, e-ticaret teknik tasarım ve operasyon elemanları.
- Operasyonlar, para ve zaman tasarrufu sağlayanlar: Hukukçular, finans ve muhasebe işlevleri, insan kaynakları yöneticisi, yönetici asistanı, bilgi teknolojileri uzmanı, tesis müdürü.
- Müşteri desteği sağlayanlar: Web site destek, sipariş izleme birimi ve müşteri hizmetleri.
- Ürün ya da hizmet üretenler: Ürün geliştirme, imalat ve yaratıcı hizmetler, piyasa araştırması.

2.5.2. Yeteneği Çekme

Yeteneği çekme ilkeleri ve programları örgütlerin ihtiyaç duyduğu işe almayı amaçlayan yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Aday çekme programları genel olarak örgütün dış yüzüne dönük bir uygulama olarak vurgulanabilir.⁷⁵

Yeteneği çekme bir diğer ifade ile cezbetme aynı zamanda işveren markasının bir rolü olarak da stratejik boyutta karşılaşılmaktadır. İşveren markası ile ilgili olarak aşağıda yer alan unsurlar önem arz etmektedir.

- İşveren markası çalışmasının sahici, örgütün kontrolünde ve arzu edilen biçimde yönetilmesi yeteneğin kazandırılması noktasında kritik roldedir.
- Güçlü bir işveren markası örgütün liderlik boyutu ile uyum içinde olmalıdır. İşveren markası tepeden başlayan bir unsurdur.
- İşveren markası örgüte ilişkin temel doğrular üzerine kurulmalıdır.
- İşveren markası değerlere ve kültüre odaklanmalıdır.
- En iyi işveren markaları marka mesajı deneyimine dayanmaktadır.⁷⁶

Örgütler yeteneği çekme ile ilgili olarak alternatif yollar tercih edebildiği gibi kapsamlı biçimde birden fazla uygulamayı da kullanabilmektedir. Yeteneği çekme kanalları ve tanımlamaları ile ilgili Tablo 2.4 bu bakımdan yararlı olacaktır.

⁷⁵ Tonus, **a.g.e.**, s. 36.

⁷⁶ Pogorzelski, Harrotti, Hardy, **a.g.e.**, s. 94.

Tablo 2.4: Çekme Kanalları ve Tanımları

Kanal	Tanım
İşgören referansı	Örgüt içinden işgörenlerin tanıdıkları kişileri önermesi ve referans olması
Kurumun web sitesi	Aday kaynağı yaratan en önemli kanallardan biridir, ancak web sitesinin yetenekli, doğru adayı çekecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir
Üniversite ve iş okulları	En üst yetenek grubundaki gençlerin bulunabileceği en önemli noktalardır. Örgütler üniversitelerde sunumlar, görüşmeler, ilgili hoca ve bölüm başkanları ile görüşmelerle en yetenekli genç yeteneklere ulaşmaya çalışırlar.
E-istihdam	Adayların ve örgütlerin en çok kullandıkları web sitesi portallarıdır. Monster, career builder, hotjobstahoo vb.
Online simülasyonlar	Örgütlerin adayların gerçek kapasitelerini görmek için kullandıkları online oyun ya da testlerdir, örgüte özel hazırlanır. Örneğin P&G'nin JustinCase internet simülasyonunda; verilen bir vakaya karşın bir saat içinde yeni bir ürün ya da proje hazırlanması beklenmekte aday kendiyle yarışmaktadır. Küresel örgütler, bazen bu simülasyonları yüzlerce iş okulu ya da üniversitelinin katıldığı yarışmalar halinde uygulayabilmektedir. Bu online yöntem kilit bir işe alım kanalı özelliği taşımaktadır
Video özgeçmiş ve diğer online kanallar	Youtube, secondlife gibi online sitelerdeki alanlarda, adaylar kendi video özgeçmişlerini paylaşmaktadır
Kurum içi haber bültenleri	Örgütte genellikle halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimlerinin işbirliği içinde basılı ya da online olarak, kurum içi bilgi akışını düzenleyen ve boş pozisyonların duyurulmasını da içeren araçlardır
İstihdam ajansları	Yetenek avcılarını olarak da bilinen, örgüt, pozisyon odaklı, en doğru adaya ulaşmak üzere kurum dışından hizmet alınan, insan kaynakları ajanslarıdır

Kaynak: Filiz Akar, **Yetenek Yönetimi**, Ankara, İmge Kitabevi, 2015, s. 89.

2.5.3. Seçme ve Yerleştirme

Seçme ve yerleştirme, kurum dışından yetenekleri bulmak ve örgüte kazandırmak noktasında en başlıca fonksiyon olarak ortaya çıkmaktadır. Seçme ve yerleştirme aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin başlı başına bir fonksiyonudur. Bu fonksiyon alt başlıkları ile tanımlamak gerekirse;

- Aday havuzu oluşturma, başvuru kabulü, ön eleme kesin aday havuzu oluşturma,
- Seçim sınavları,
 - Bilgi sınavları (yeterlilik sınavları),
 - Psikoteknik testleri,
- Görüşme (Mülakat),
- Adaylar hakkında bilgi toplama şeklindedir.⁷⁷

Seçme ve yerleştirme faaliyetinin önemi örgütün ihtiyaç duyduğu nitelikteki çalışanları kazandırma yönünde bir fırsat süreci olmasıdır. Kaynak temelli yaklaşıma göre bir örgütün stratejik olarak kabiliyeti içerisinde bulunan çalışanlardan ötürü personel temin kabiliyetine bağlıdır. Yetenekli alışanları örgüte kazandırmak rekabet üstünlüğü sağlama noktasında başlangıç aşamasını teşkil etmektedir.⁷⁸ Armstrong, aktarılanlara ek olarak işletme stratejisi ile çalışan kazanma stratejisinin bütünlüştirilmesi noktasına vurgu yapmaktadır. Bu görüşe göre örgüt stratejileri ile çalışan temin stratejilerinin bütünlüşmesi örgütün ilerlediği yönün anlaşılması ile ilintilidir ve aşağıdaki maddelerin belirlenmesi ile oluşmaktadır.⁷⁹

- Örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için gereken insan sayısı,
- Örgüt stratejilerini gerçekleştirmek için gerekli beceri ve davranışlar,
- Farklı tutum ve özelliklere haiz çalışanlara olan ihtiyaın tespit edileceği performans standartları, beceriler, müşteri hizmetleri, kalite, esneklik ve takım çalışması gibi alanlarda yapılan örgüt kültürü değişim planları,
- Daha yalın ve evik bir örgüt meydana getirme planları veya yüksek performanslı bir çalışma sistemi kurma,
- Çalışanların verimli şekilde kullanılmasına yönelik esnekliğin arttırılmasına yönelik planlar.

⁷⁷ Budak, **a.g.e.**, s. 159-204.

⁷⁸ Armstrong, **a.g.e.**, s. 170.

⁷⁹ **A.e.**, s. 172.

Yetenek yönetimi uygulaması ile seçme ve yerleştirme uygulamasının bu anlamda kritik teması mevcuttur. Örgütün öncelikle bir işe alım stratejisinin olması ve elbette bu stratejinin ana stratejiden besleniyor olması gereklidir.

Önemli bir diğer yaklaşım ise, seçme ve yerleştirme fonksiyonu adayların iş gereklerine ne derece uyumlu olduğunun ötesine geçmeli ve hangi tür yetenek ve davranışların örgütün geleceğe yönelik hedefleri ile daha uyumlu oldukları üzerinde durulmalıdır.⁸⁰

2.5.4. Yeteneği Elde Tutma

Kritik öneme sahip olan yeteneği elde tutma, örgüte kazandırılmış yeteneğin kaybetmemek için yürütülen çabaları ifade eder. Bir diğer ifade ile elde tutma uzun vadede çalışan bağlılığının sağlanmasıdır.⁸¹ Rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilir rekabet için stratejik öneme sahip olan yetenek örgüte kazandırılmış olsa dahi elde tutulması bir o kadar stratejik öneme sahiptir.

Teknolojinin gelişimi örgütler açısından büyük faydalar sağladığı kadar çalışanlar boyutunda da önemli fırsatlar oluşturmuştur. Günümüzde çalışanların iş imkanlarına ulaşma ve tercih imkanları önemli bir biçimde artmıştır. Daha fazla hareketliliğe olanak sağlayan bir yapı bu anlamda ortaya çıkmıştır.⁸² Dolayısı ile örgütlerin önünde her an yeni bir teklife hazır ya da her an yeni bir teklifin ulaşabileceği yetenekli çalışanları ile ilgili sorunsal yer almaktadır. Bu duruma yönelik olarak da yetenek yönetimi ya da insan kaynakları fonksiyonu kapsamında elde tutma stratejisinin geliştirilmesi gerçeği ortaya çıkmaktadır. Monster için yapılan bir araştırmaya göre örgütlerin %70'i çalışanları elde tutma sorununu iş yaşamının bir numaralı sorunu olarak görmektedir.⁸³

Philips ve Edwards'a göre yetenek yönetimi bağlamında kritik ve üst yeteneklilerin ihtiyaç duymuş oldukları ve örgütler açısından çözülmesi gereken

⁸⁰ Tonus, **a.g.e.**, s. 63.

⁸¹ Atlı, **a.g.e.**, s. 203.

⁸² Ö. Şahin, **a.g.e.**, s. 57.

⁸³ Pogorzelski, Harrotti, Hardy, **a.g.e.**, s. 175.

başlıklar aşağıdaki gibidir.⁸⁴

- İş doyumu noktasında kişisel olarak tatmin olacağı bir iş arzusu,
- İş ortamı ile ilgili olarak cazip, çekici ve işlevsel bir ortam,
- İş-yaşam dengesi konusunda işi, ailesi ve kişisel ilgili alanlarının bütünüdür denge içerisinde olması,
- Farklılıklar noktasında birey olarak her ne olursa olsun kabul görmek,
- Ödeme politikalarında eşit ve adil bir ödeme politikası,
- Yan haklar bakımından ihtiyaçlara yönelik cazip ve rekabetçi faydalar elde etme,
- Takdir ve ödül açısından sağladığı katkılardan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme,
- Performans başlığında ise başarı ve gelişme yolunda performans beklentilerinin tanınması.

2.5.5. Yeteneği Geliştirme

Geliştirme, kavram olarak çalışanlara yönelik olarak bireysel ve sürekli olarak eğitim faaliyetlerini ifade etmektedir. Yetenek yönetimi bağlamında ise yeteneği geliştirme mevcut yeteneğin sürekliliğinin sağlanması ve var olan fakat gizli kalmış yeteneklerin ortaya çıkarılması, iyileştirilmesi ve aynı zamanda gelişmeler ve değişimler karşısında çalışanların hazır hale getirilmesi amaçlanmaktadır.⁸⁵

Bireysel öğrenme süreci, bilgi edinmeyi etkileyen bilişsel yapılarının, tecrübe ve zekalarının aynı zamanda ihtiyaçlarının bir fonksiyonu olarak ifade edilebilir. Aşağıda yer alan bileşenlerle açıklanabilir.⁸⁶

- Bireysel düşünme,
- Kişisel tecrübeler,
- Bireysel ihtiyaçlar, ilgiler, güdüler ve değerlerle ilişkilendirme,
- Farklı davranış değişimleri sergileme.

⁸⁴ Akara, **a.g.e.**, s. 112.

⁸⁵ Altınöz, **a.g.e.**, s. 73.

⁸⁶ Budak, **a.g.e.**, s. 271.

Öğrenme ve gelişim örgütsel bakımdan stratejik bir konumdadır. Günümüzün üst düzeyde dinamik çevresel faktörleri örgütlerin her an yeni durumlara adapte olmasını gerekli kılmaktadır. Keep'e göre insan kaynakları yönetimin birincil amaçlarından birisi, çalışanların gizli olan potansiyellerinin fark edileceği ve aynı zamanda bağlılıklarının örgütün daha iyi olmasına destek olabileceği koşullar yaratmaktır. Bu gizli potansiyel, yalnızca yeni bilgi ve yetenekleri edinme ve kullanma kapasitesi olarak değil, eş anlı olarak örgütün işlerini nasıl daha iyi bir şekilde düzene sokabileceği ile şimdiye değin kullanılmamış fikirler zenginliği olarak da kapsama dahil edilmektedir.⁸⁷

2.5.6. Yetenek Yedeklemesi

Yetenek yedeklemesi, kilit yönetim pozisyonları ile liderlik pozisyonları gibi örgüt açısından önemli pozisyonların beklenmedik nedenlerden ötürü boşalması durumuna yönelik olarak doğru yeteneklerle yeniden doldurmaya hazırlıklı olmak için yürütülen etkinlikler olarak ifade etmektedir.⁸⁸ Bu noktada ise ortaya çıkan insan kaynakları yönetiminin bir diğer fonksiyonu olan insan kaynakları planlamasıdır. Yedekleme sürecinin verimli bir çerçevede ilerleyebilmesi için insan kaynakları planlaması süreci ile eş güdümlü ilerlemesi gerekmektedir. İnsan kaynakları planlamasının asıl amacı gelecekte ihtiyaç duyulacak işgücünün nitelik ve niceliksel olarak öngörülmesidir.⁸⁹

Stratejik önemi dolayısı ile yetenek yedeklemesi planları oluştururken planlanması gereken başlıklar aşağıdaki gibidir.⁹⁰

- Yer değiştirmesi kritik öneme sahip pozisyonların tespit edilmesi.
- İlgili pozisyonların ortalama ne kadar zamanda boşalacağını tahmin edilmesi.
- İlgili kritik pozisyonların gerektirdiği becerilerin tanımlanması.
- Mevcut çalışanlar içerisinde ilgili becerilere sahip adayların değerlendirilmesi.

⁸⁷ Armstrong, **a.g.e.**, s. 199.

⁸⁸ Boz, **a.g.e.**, s. 83.

⁸⁹ Altınöz, **a.g.e.**, s. 71.

⁹⁰ Akar, **a.g.e.**, s. 117.

Yetenek yedeklemesinin önemi, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama yönünde kaybedilen yeteneğin yerinin hemen doldurulmasıdır. İyi bir tanımlama ve planlama süreci ile kesintisiz akışın önü açılmalıdır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÜNYANIN FARKLI BÖLGELERİNDE VE TÜRKİYE’DE YETENEK YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

3.1. Dünyada Yetenek Yönetimi Uygulamalarına Genel Bakış

İnsan kaynakları yönetimi içerisinde yer alan yetenek yönetimi fonksiyonu için geniş bir perspektif sağlamak amacıyla tezin bu kısmında Dünya’da ve Türkiye’de yetenek yönetimi uygulamaları aktarılacaktır. Yetenek yönetimi uygulamaları aktarılırken uygulama noktasında yön veren ülkeler üzerinden çalışma yürütülmüş olacaktır. Daha önceki bölümlerde aktarıldığı üzere ekonomik ve sosyal değişimler çalışma kavramı üzerinde de önemli değişimlere neden olmuştur. Örgütler dünyasında rekabetin almış olduğu boyut maddi varlıkların önemini azaltırken, gayri maddi varlık olan insan sermayesinin önemini hiç olmadığı kadar arttırmıştır.

World Economic Forum (Dünya Ekonomik Forumu) tarafından yapılan önemli bir çalışma ile dünyada yetenek boşlukları ve istihdam edilebilirlik düzleminde özet görüntüyü sunmak bu noktada önem kazanmaktadır.

Tablo 3.1: Dünyada 2020 ve Sonrası İçin Önemli Yetenek Boşlukları

	Yetenek Kıtlığı		İstihdam Edilebilirlik Sorunu
	2010-2020	2010-2030	
Amerika Birleşik Devletleri			
Kanada			
Meksika			↑↑
Brezilya			↑↑
İngiltere			
Fransa			
İspanya			↑
İtalya			↑
İsveç			↑
Almanya			
Polonya			↑
Türkiye			↑↑
Rusya			↑
Çin			↑↑
Hindistan			↑↑
Güney Kore			
Japonya			↑

Endonezya			↑↑
Avusturalya			
Afrika			↑↑

Not: Renk kodları 2020 ve 2030 yıllarına kadar yetenek arzı ve talebinin yıllık büyüme oranına

	Yüksek Yetenek Kıtlığı
	Yetenek Kıtlığı Eğilimi
	Düşük Yetenek Kıtlığı Eğilimi
↑	Orta İstihdam Edilebilirlik
↑↑	Yüksek İstihdam Edilebilirlik

Kaynak: World Economic Forum, **Global Talent Risk – Seven Responses**, Geneva, WEF, 2011

World Economic Forum tarafından 2011 yılında global yetenek riski üzerine yapılan araştırmada, konu olan çerçevede bakıldığında büyük çoğunlukla güçlü bir yetenek kıtlığı eğilimi görülmektedir. Dünya üzerinde her iki yarım kürede de 2020 sonrasında ciddi yetenek sorunu göze çarpmaktadır. Rapora göre kuzey yarım kürede beklenen yetenek boşlukları demografik nedenlerden kaynaklanmaktadır. Yine demografik etkiler doğrultusunda Amerika Birleşik Devletleri, Almanya, Kanada ve Birleşik Krallık'ta göç ve doğum oranları yaşlanan nüfusu dengelemek noktasında yetersiz kalabilir. Türkiye özelinde 2010-2020 yılları döneminde güçlü yetenek kıtlığı eğilimi daha uzun vadeli periyotta yetenek kıtlığı eğilimine dönüşmektedir. Türkiye'nin istihdam edilebilirlik noktasında da ciddi anlamda sorunlarla karşı karşıya kalabileceği bir diğer tespit noktasıdır.¹

PricewaterhouseCoopers (PwC) 22. Küresel CEO (chief executive officer) araştırmasına göre yeteneklere erişimdeki sorunlar küresel ekonominin ve büyümenin gücünü etkileyen faktörlerden biri olarak görülmektedir. Yine ilgili araştırmaya göre CEO'ların %34'ü doğru yeteneklere erişim noktasında "çok endişeli" olduklarını belirtmektedirler.²

Türkiye'nin de içinde bulunduğu toplam 130 ülkenin karşılaştırıldığı World Economic Forum'un "The Global Human Capital Report, 2017" raporunda ülkelerin insan sermayesi, bir diğer deyişi ile beşerî sermayesi 130 ülke incelemesi ile derinlikli

¹ World Economic Forum, **Global Talent Risk – Seven Responses**, Geneva, WEF, 2011.

² Pwc, **22nd Annual Global CEO Survey: CEOs' curbed confidence spells caution**, Çevrimiçi, https://www.pwc.com/ee/et/publications/CEOSurvey/22nd_Annual_Global_CEO_Survey_Report.pdf, 5 Nisan 2019

bir şekilde ortaya konmuştur. İnsani sermaye bir ülkede yer alan bireylerin sahip olduğu ve üretim süreçleri içerisinde kullanabileceği yetenek ve becerilerin toplamı olarak ifade edilmektedir.³ İnsan sermayesi raporunda ana iki endeks yer almaktadır. İstihdam ve eğitim bu iki başlığı oluşturmaktadır. Bu çerçevede ülkelerin bireylerin yeteneklerini geliştirmesi noktasındaki bilgiler ve bu çabanın üretken istihdama dönüşümü bilgileri detaylı olarak kıyaslanmaktadır. İnsan sermayesi endeksi; ilkokul, lise ve üniversite eğitimi, işgücüne katılım oranı, işsizlik oranı, eksik işgücü oranı ve eğitimin kalitesi gibi göstergeleri kapsamaktadır. Endeks kapsamındaki yaş grupları 15 altı, 15-24, 25- 54, 55-64, 65 ve üstü olarak ortaya çıkmaktadır. Değerlendirilen kategoriler ise aşağıdaki gibidir.⁴

- Capacity (Kapasite)
- Deployment (Etkinlik)
- Development (Geliştirme)
- Know-how (Yapabilme bilgisi. Aktarımlarda doğrudan know-how olarak kullanılacaktır)

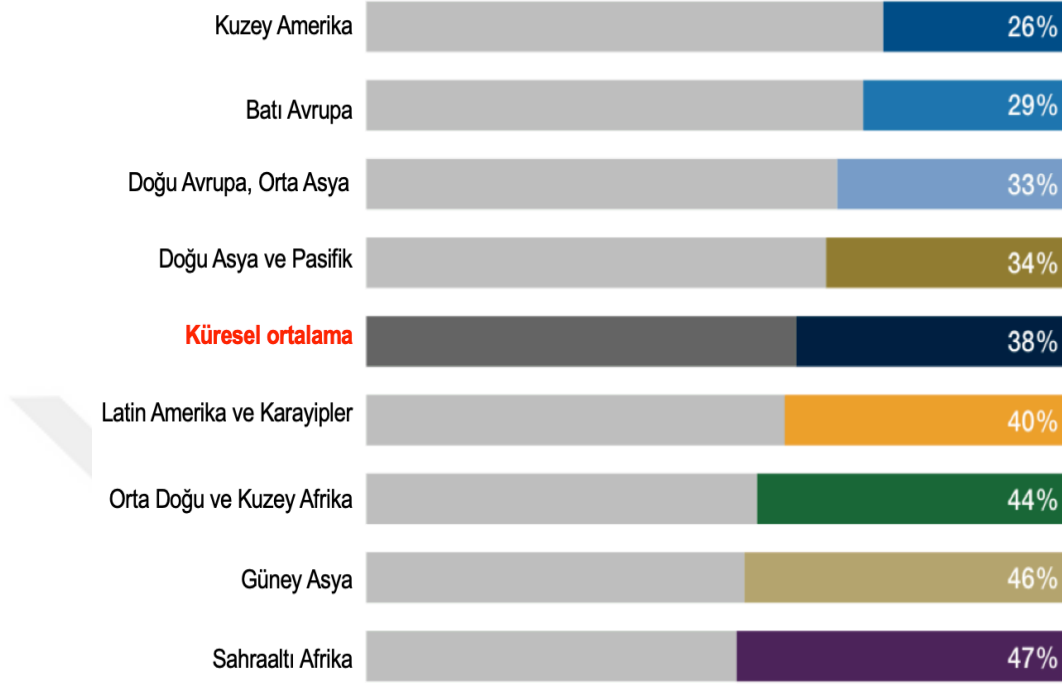
Rapor bu kapsamda 130 ülkeyi kıyaslayarak ülkelerin insan kaynağı potansiyelini ortaya çıkarmaktadır.⁵

³ World Economic Forum, **a.g.e.**, s. 11.

⁴ **A.e.**, s. 11.

⁵ World Economic Forum, **The Global Human Capital Report**, Geneva, WEF, 2017.

Grafik 3.1: Bölgelere Göre İnsan Sermayesi Gelişimindeki Boşluk (2017)



Kaynak: World Economic Forum, **The Global Human Capital Report**, Geneva, WEF, 2017

Grafik 3.1 “küresel insan sermayesi” raporunda özet bir şekilde bölgelere göre insan sermayesi boşluklarını yansıtmaktadır. Genel olarak, endeks liderleri, vatandaşlarının eğitimsel kazanımlarına uzun zamandır bağlılık gösteren yüksek gelirli ekonomilerdir. Gelecekteki insan sermayesi potansiyellerini geliştirmeye büyük önem vermiş ve işgücünü geniş bir alanda beceri yoğun mesleklerde büyük ölçüde konumlandırmışlardır.⁶

Ülkelerin insan sermayesini geliştirme noktasında en başarılı ilk 10 ülke ve Türkiye’nin sıralaması ise aşağıdaki gibidir.⁷

1. Norveç
2. Finlandiya
3. İsviçre

⁶ A.e., s. 7.

⁷ A.e., s. 10.

4. Amerika Birleşik Devletleri
5. Danimarka
6. Almanya
7. Yeni Zelenda
8. İsveç
9. Slovenya
10. Avusturya
-
75. Türkiye

Çalışmadan ortaya çıkan sonuçlardan da görülebileceği gibi insan sermayesini geliştiren ülkeler uzun yıllardır eğitim ve mesleki gelişim konularına güçlü bir biçimde ağırlık veren ve programlarına güçlü biçimde sadık kalan ülkelerden oluşmaktadır.⁸

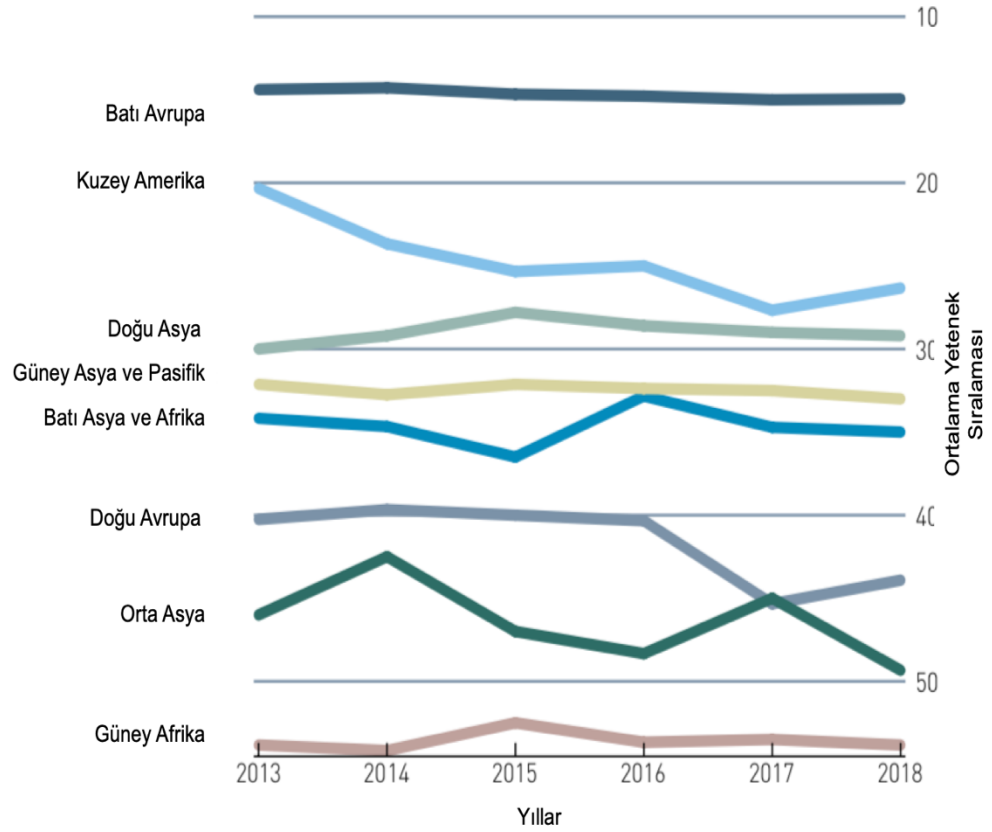
Yine benzer biçimde yürütülen bir çalışmanın sıralaması grafik 3.2.'de belirtildiği gibidir. IMD Dünya Yetenek sıralaması, çoğu kişi başına yüksek veya orta gelir seviyesine sahip 63 ekonominin araştırılmasına dayanmaktadır. Araştırmada incelenen faktörler kapsamında yetenek sıralaması unsurları;

- Yatırım ve geliştirme faktörü, yerli insan sermayesini geliştirmeye adanmış kaynakları ölçmektedir.
- Cazibe faktörü, bir ülkenin yabancı yetenekleri ne ölçüde çektiğini ve profesyonelleri yerel yetenek havuzundan ne ölçüde tuttuğunu değerlendirmektedir.

⁸ A.e., s. 10.

- Hazırlık faktörü, ülkede mevcut olan beceri ve yeterliliklerin kalitesini ölçmektedir.⁹

Grafik 3.2: Bölgesel Yetenek Rekabet Gücü Sıralaması (2018)



Kaynak: Institute for Management Development, **IMD WORLD TALENT RANKING**, Lausanne-Switzerland, 2018.

Araştırma kapsamında birinci sıradaki İsviçre ve ikinci sırada yer alan Danimarka üst üste beş yıl liderliği elinde tutmuştur. Norveç, Avusturya ve Hollanda bu ülkelerin arkasından sıralamayı takip etmektedir. İlk 10; Kanada, Finlandiya, İsveç, Lüksemburg ve Almanya sıralaması ile ortaya çıkmıştır.¹⁰

Çalışmada yetenek rekabetçiliğinde en başarılı ülkeler, eğitim ve yaşam kalitesinde yüksek yatırım seviyelerine sahip olan ağırlıklı olarak orta ölçekli Avrupa ekonomileridir. Ek olarak, sonuçlar ülke servetinin yetenek rekabetçiliğinin tek önemli

⁹ Institute for Management Development, **IMD WORLD TALENT RANKING**, Lausanne-Switzerland, 2018.

¹⁰ A.e., s. 17.

itici gücü olmadığını göstermektedir. Aslında, sosyal ilerlemenin göstergelerinin yanı sıra kurumların kalitesi (örneğin, hukukun üstünlüğüne bağlılık), uluslararası yetenek havuzundan yüksek vasıflı profesyonelleri çekmek için güçlü bir temeldir.¹¹

Deloitte tarafından yürütülen 2017 yılı İK Trendleri Raporu sonuçları ise ayrı bir perspektif ortaya çıkarmaktadır. 140 ülkeden toplamda 10.400 iş ve İK liderleri ile yürütülen çalışmanın %22'lik kısmı 10.000'den fazla çalışanı olan büyük işletmeleri içermektedir. %29'u 1.000-10.000 arası çalışanı olan işletmeler, %49'u 1.000 kişiden az sayıda çalışanı olan işletmelerdir.¹² Raporda yer alan verilere göre, dünya genelinde %81 ile İK uygulamaları içerisinde yetenek yönetimi incelenen işletmeler açısından "çok önemli" derecesinde 3. sırada yer almıştır. Bölgesel açıdan yetenek yönetiminin işletme gündemindeki önemini yansıtan sıralama aşağıda yer aldığı gibidir. Sıralama, araştırmaya katılanlar tarafından yetenek yönetiminin örgütleri açısından önemli ve çok önemli görülme durumuna göre belirlenmiştir.¹³

Dünya Geneli	: %81 ile çok önemli görmektedir.
Latin ve Güney Amerika	: %83 ile çok önemli görmektedir.
Kuzey Amerika	: %81 ile çok önemli görmektedir.
Afrika	: %84 ile çok önemli görmektedir.
Merkez ve Doğu Avrupa	: %81 ile çok önemli görmektedir.
Orta Doğu	: %82 ile çok önemli görmektedir.
İskandinav Ülkeleri	: %75 ile önemli görmektedir.
Batı Avrupa	: %78 ile önemli görmektedir.
Asya	: %87 ile çok önemli görmektedir.
Okyanusya Ülkeleri	: %70 ile önemli görmektedir.

¹¹ A.e., s. 17.

¹² Deloitte, **2017 Deloitte Global İnsan Sermayesi Trendleri**, (Çevrimiçi), <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>, 5 Nisan 2019.

¹³ A.e., s. 11.

Yetenek yönetimi başlı başına örgütlerin bünyesinde değerlendirilen bir konu olarak değerlendirilmemektedir. Yetenek yönetimi aynı zamanda makro düzeyde ele alınması gereken bir konudur. Yetenek yönetiminde makro bakış açısında devletlerin öncelikli olarak temel eğitim düzeyinden başlayarak büyük bir işgücü planlaması çerçevesinde konuyu ele almaları ve uzun dönemli planlarla ülkenin ihtiyaç duyduğu ve duyacağı insan sermayesini geliştirmesi gerekmektedir.

Küresel boyutta da tıpkı yetenek yönetimin genel çerçevesinde olduğu gibi genel çerçeve aynıdır. Fakat önemi ön plana çıkan nokta küreselleşme ve küresel rekabet olgusudur. Bu aşamada dünya ekonomisine yön veren bölgeler ağırlıklı olarak ve yetenek yönetiminde etkin belirleyici olan ülkelerde yetenek yönetiminin makro görüntüsü sunulacaktır.

3.2. Amerika Birleşik Devletleri Perspektifinde Yetenek Yönetimi

Amerika Birleşik Devletleri (ABD), 9.833.517 kilometrekare yüzölçümü ve 324 milyon nüfusu ile önemli bir küresel aktör olarak yer almaktadır. Nüfusu ve toprakları bakımından dünyanın 3. büyük ülkesidir. Eyalet sistemi ile yönetilen ülke 50 eyaletten oluşan federal bir cumhuriyettir. Dünyanın en büyük ekonomisine sahip olan ABD, 2016 yılının resmi rakamlarına göre, yaklaşık 18,5 trilyon dolarlık gayri safi yurtiçi hasılaya sahiptir. Amerika, özellikle enerji, finans, medya ve eğlence sektörleri içerisinde lider konumdadır. Dünya nüfusunun %5'den azına sahip olan ülke küresel üretimin yaklaşık dörtte birini karşılamaktadır.¹⁴

Bu özellikleri ve şirketlerinin küresel ekonomi içindeki belirleyiciliği ile birlikte yönetim sistemleri alanında lokomotif olması dolayısıyla Amerika yetenek yönetimi alanında da önemli bir role sahiptir. İkinci bölümde vurgulandığı üzere literatüre “yetenek savaşları” kavramını kazandıran McKinsey araştırmalarının odağı ABD olduğu gibi ilgili şirket ABD merkezli çok uluslu bir şirket olması nedeni ile de yetenek yönetimi noktasında Amerika'nın rolü önemli bir şekilde belirginleşmektedir.

¹⁴ Anadolu Ajansı, **Ülke Profilleri: ABD**, (Çevrimiçi), <https://www.aa.com.tr/tr/ulke-profilleri/abd/901860>, 3 Nisan 2019.

ABD'nin ekonomik sürdürülebilirliği açısından önünde bazı zorluklar yok değildir. Örneğin World Economic Forum'un 2011 yılında yayınladığı küresel yetenek riskleri raporuna göre Amerika'nın ekonomik büyümeyi sürdürebilmek için 2030'a kadar işgücüne 25 milyondan fazla işçi eklemesi gerekecektir. Yetenek açığı, her yerdeki işverenler için bir zorluk teşkil etmesi ile birlikte Amerika'nın ekonomik liderliğini sürdürebilmesi için önemli bir zorluk olarak karşısına çıkmaktadır.¹⁵

Buna karşın bilindiği üzere Amerika yetenekleri ülkesine çekmek konusunda oldukça planlı bir program izlemektedir. Üniversite mezunu veya eşdeğer niteliklere sahip yabancı doğumlu işçiler, Avrupa işgücü piyasasının sadece %2'sini oluştururken bu oran ABD'de %4,5'tir.¹⁶

Genellikle en iyi bilim insanları ve mühendisler için en iyi yer olarak algılanan ABD, yabancı uyruklu çalışanların katkılarına kesinlikle güvenmektedir. Birçok ABD şirketi tarafından sunulan patent başvurularının çoğunluğunda yabancı uyruklu çalışanların imzaları bulunmaktadır. Örneğin; Merck'te %65, GE'de %64 ve Cisco'da %60 olarak bu oran ortaya çıkmaktadır.¹⁷

Editörlüğünü Marshall Goldsmith And Louis Carter'ın yaptığı "Best Practices In Talent Management: How The World's Leading Corporations Manage, Develop, And Retain Top Talent" kitabında en iyi yetenek yönetimi uygulamaları Amerikan şirketleri özelinde değerlendirilmiştir. Çalışmaya konu olan şirketler ve büyüklükleri aşağıdaki Tablo 3.2'de belirtildiği gibidir. Çalışma 2010 yılında gerçekleştirildiği için ilgili şirketlerin çalışan sayıları ve gelirlerinde tezin hazırlandığı 2019 yılına kadar olan dönemde değişimler olmuştur. Özellikle 2008 küresel kriz döneminin etkileri uzun vadeli olarak kendisini hissettirerek şirketlerin gelirleri ve çalışan sayıları üzerinde olumsuz yönde etkileri olmuştur. İlgili şirketlerin verileri incelendiğinde örneğin, Bank of America'nın çalışan sayısı yaklaşık 34 bin kişi azalmış ve gelirinde de yaklaşık üçte birlik bir azalma olmuştur.¹⁸ İncelemenin bu kısmında odak nokta

¹⁵ World Economic Forum, **a.g.e.**, 2011, s. 5.

¹⁶ **A.e.**, s. 5.

¹⁷ **A.e.**, s. 16.

¹⁸ Bank Of America, **About Us**, (Çevrimiçi), <https://www.bankofamerica.com/>, 3 Nisan 2019.

örgütlerin yetenek yönetimine bakış açıları olduğu için temel değer yetenek yönetimi ve yetenek yönetimine bakış açısı çerçevesindedir.

Tablo: 3.2: Yetenek Yönetiminde En İyi Uygulayıcı Şirketler

Şirket veya Bölüm	Sektör	Çalışan Sayısı	Ana Şirket Geliri
Avon	Tüketici Ürünleri	42.000	10 Milyar Dolar
Bank Of America	Bankacılık	243.000	119 Milyar Dolar
CES Division	Sigorta	38.000	36 Milyar Dolar
Corning Incorporated	Teknoloji	27.000	5,95 Milyar Dolar
Ecolab	Endüstriyel Ürünler	26.050	6,14 Milyar Dolar
GE Money Americas	Tüketici Finansı	323.000	182,52 Milyar Dolar
Internal Revenue Service	ABD Kamu Kurumu	79.000	2,7 Trilyon Dolar
Kaiser Permanente Colorado	Sağlık	5.400	1,9 Milyar Dolar
McDonald's	Yemek	400.000	23,52 Milyar Dolar
Microsoft SMSG	Yazılım	91.000	60,42 Milyar Dolar
Murray & Roberts	İnşaat	33.466	18,2 Milyar Dolar
Porter Novelli	Pazarlama	70.000	12,6 Milyar Dolar
Southern Company	Elektrik	26.742	15,35 Milyar Dolar
Whirlpool	Tüketici Ürünleri	70.000	18,91 Milyar Dolar

Kaynak: Marshall Goldsmith, Louis Carter, **Best Practices In Talent Management: How The World's Leading Corporations Manage, Develop, And Retain Top Talent**, San Francisco, Pfeiffer, 2010.

Çalışma kapsamında yetenek yönetimini en iyi uygulayan şirketlerin farklılaştığı ve neyi en iyi yaptığı yönünde bilgiler aşağıda yer almaktadır.¹⁹

¹⁹ Marshall Goldsmith, Louis Carter, **Best Practices In Talent Management: How The World's Leading Corporations Manage, Develop, And Retain Top Talent**, San Francisco, Pfeiffer, 2010.

Avon: “Ne” üzerinde hareket etmek ve “nasıl” üzerinde farklılaşmak felsefesi yetenek yönetimi sürecine adapte etmiştir. Matris bir yapıya dönüştürdüğü yetenek yönetim sürecine ciddi anlamda bir yatırım yapmıştır.

Bank of America: CEO ilgili sürecin geliştirilmesine doğrudan dahil olmuştur. Bu durum da stratejik önemin altını çizmektedir. Destek sağlama ve koçluk ile yeni bir oryantasyon programı geliştirilmiştir.

Ecolab: İnsan Kaynakları, Ecolab'ın rekabet avantajını belirleyeceği ve sürdüreceği beş kilit işletme faktörü olarak kilit alanlar ve yollar oluşturmuştur. Bunlar, yetenek geliştirme, liderlik, ilişkiler, yenilikçilik ve sonuca ulaşmayı içermektedir. CEO'nun dahil olduğu kilit roller, kilit bölgeler ve üst düzey katılımı bir yetenek yönetimi konseyi oluşturulmuştur.

McDonald's: Üst yönetim, İnsan Kaynaklarının, sonuçların hesap verilebilirliğine daha güçlü bir odaklanma sağlamak, performans farklılaşmasını artırmak ve değişime ve yeniliğe yönelik açıklığı arttırmak için performans geliştirme sistemini yeniden tasarlamasını sağlamıştır.

Microsoft MSG: Yeni bir yetenek programı geliştirmiştir. Programa göre, ExPo liderleri, liderleri yetiştiriyor mottosu belirlenmiştir. Tam potansiyelin gerçekleştirilmesi odağında program tasarlanmıştır.

Whirlpool: CEO ve yönetim kurulu liderlik modelinin geliştirilmesine doğrudan katkı sağlamıştır.

Yukarıda yer alan örneklerden yola çıkarak Amerika'da uygulanan en iyi yetenek yönetimi uygulamalarında doğrudan üst yönetimin katkısı göze çarpmaktadır. Örgütler açısından herhangi bir sistemin ya da uygulamanın başarısında ve devamlılığında üst yönetimin doğrudan sürece dahil olması ve katkı sağlaması büyük önem taşımaktadır. Örnekler üzerinden yorumlandığında, yetenek yönetimi uygulamasının üst düzeyde sahiplenildiği görülmektedir. Yetenek yönetimi kavramının doğuşuna ve gelişmesine ilk şahitlik eden ülke konumunda olan Amerika Birleşik Devletleri'nde yetenek yönetimi yaklaşımına oldukça önem verildiği görülmektedir.

3.3. Avrupa Kıtası Ülkeleri Perspektifinde Yetenek Yönetimi

Avrupa yaklaşık olarak Amerika Birleşik Devletleri'ne eşdeğer bir yüz ölçümüne (10.180 kilometre kare) sahip, 50'den fazla ulus devlet ve 70'ten fazla dilin konuşulduğu çeşitliliği olan ve geniş bir bölgedir. Bölge içerisinde 28 ülkenin dahil olduğu Avrupa Birliği (AB) ile ekonomik düzenlemeler, serbest dolaşım gibi çeşitli uygulamalarla sınırları genişleten bir düzlemde birlik yapısındadır. Bununla birlikte Avrupa'nın önemli bir diğer ekonomik boyutu küresel ekonomiyi yönlendirebilen bölgelerden biri konumunda olmasıdır. Yetenek yönetimi noktasında Avrupa Birliğinin önemli ve ayırt edici noktası üye ülkeler arasında çalışanların serbest dolaşımıdır²⁰

Avrupa'da çalışma hayatı üzerine yapılan düzenlemeler ve sendikal yapı küresel ekonomideki diğer belirleyici ülke ve bölgelere göre farklılaşmaktadır. Yetenek yönetimi bağlamında önemli faktör, Almanya gibi ülkelerde devletin çalışanların beceri ve yeterliklerinin geliştirilmesinde oynadığı önemli roldür. Bununla birlikte Amerika Birleşik Devletleri ile kıyaslandığında ABD modeline egemen olan kısa vadeli hissedarlar yaklaşımının aksine, Avrupa bağlamında daha koordineli piyasa ekonomileri, daha sabırlı ve paydaş ağırlıklı bir yaklaşımla nitelendirilmektedir.²¹

Avrupa bu yönleri ile çoğulculuk ve hoşgörü gibi değerleri yansıtmakla birlikte, sosyal ortakların rolünü tanıyan daha dengeli bir paydaş felsefesiyle ilişkilendirilmektedir.²²

Yetenek yönetimi açısından Avrupa'da ekonomik açıdan güçlü devletlerin eğitim yolu ile sağladığı katkıya karşın demografik etkiler bir yetenek kıtlığı sorununu göz ardı etmeye yetmemektedir. Avrupa'da yaşlanma önemli bir sorun olarak belirtilebilir.²³

²⁰ David G. Collings, Vlad Vaiman, Hugh Scullion, "European Perspective On Talent Management", **European J. International Management**, Vol. 5, Issue. 5, 2011, p. 455.

²¹ A.e., s. 457.

²² A.e., s. 458.

²³ A.e., s. 458.

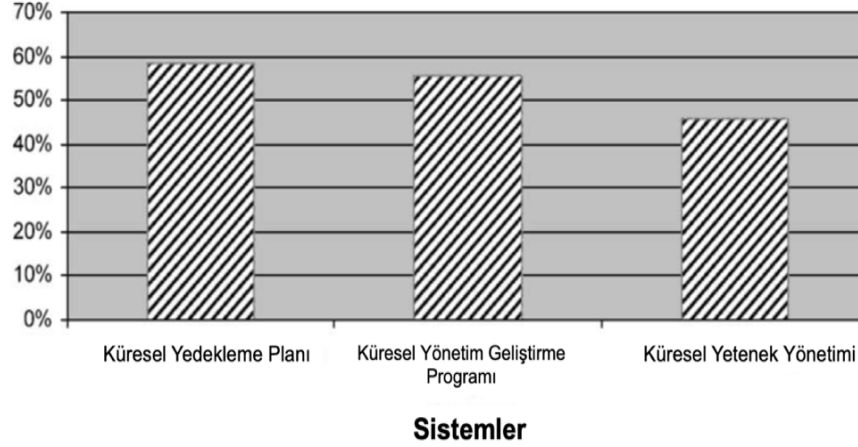
İkincil olarak önemli bir demografik eğilim, genellikle bu yüzyılın başından beri işgücüne girenlerin artan önemi ile ilgilidir. Demografik eğilimler göz önüne alındığında, bu çalışanların yoğun talep görmesi muhtemeldir. Ek olarak, işyeri ve onlara sundukları açısından oldukça farklı beklentileri olduğu görülmektedir. Özellikle, kariyerlerinde erken bir aşamada mobilite tercihleri bulunmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk ve yüksek değere sahip eğitim ve gelişim konularına da büyük önem vermektedirler. Yetenek yönetimi için zorluk, işveren markalarının ve elde tutulmasındaki rolünü daha belirginleştirecektir.²⁴

McDonnell vd.'lerinin yürütmüş oldukları bir çalışmada 260 çokuluslu şirketten elde edilen verileri kullanarak yetenek yönetiminin derinlemesine bir analiz ortaya koymuşlardır. Makale, çok uluslu şirketlerin küresel yetenek yönetimine dahil olma derecesini araştırmakta ve yetenek yönetimi uygulamalarının kullanımını ve kullanılmamasını açıklayabilecek faktörlerin bir kısmını deşifre etmektedir. Çalışma, ilk olarak, İrlanda'daki tüm çok uluslu şirketlerin kapsamlı bir listesinin geliştirilmesi ve ikincil olarak anket uygulanması yoluyla konuyu ele almıştır. Çalışmanın amacı için iki çok uluslu şirket tanımı kullanılmıştır. Yerli çokuluslu şirketler, Dünya genelinde 500 ya da daha fazla çalışanı olan ve en az 100'ü yurtdışında çalışan tümüyle ya da çoğunluk İrlandalı kuruluşlar. Yabancılar ait çok uluslu şirketler, İrlanda'da faaliyet gösteren tamamen veya çoğunluğa sahip yabancı kuruluşlar, dünya çapında 500 ya da daha fazla çalışanı ve İrlanda operasyonlarında 100 ya da daha fazla çalışanı olan kuruluşlar. Değerlendirmeye konu olan şirket sayısı toplamda 414'tür.²⁵

²⁴ A.e., s. 458.

²⁵ Anthony McDonnell vd., "Developing tomorrow's leaders—Evidence of global talent management in multinational enterprises", **Journal of World Business**, Vol., 45, Issue 2, April 2010, p. 150-154.

Grafik 3.3: Küresel Yetenek Yönetimi Sistemlerinin Görülme Sıklığı



Kaynak: Anthoney McDonell vd., Developing tomorrow's leaders—Evidence of global talent management in multinational enterprises, *Journal of World Business*, Vol., 45, Issue 2, April 2010, pp. 150–160.

McDonell vd.'lerinin yürütmüş oldukları çalışmadan ortaya çıkan bulgulara göre;²⁶

- Küresel yedekleme planlaması ve yönetim geliştirme programlarının oldukça yaygın olduğunu göstermektedir.
- Küresel yetenek yönetimi uygulamaları diğer iki faktörün altında kalmıştır. Yönetim geliştirme ve yedekleme planlamasının araştırma yürütülen kuruluşların önceliklendirdiği uygulamalar olarak görülmektedir.
- Yeteneklerini; küresel operasyonlar boyunca belirleme, geliştirme ve etkin bir şekilde yönetme sistemine sahip olmayan kuruluşların, iyi gelişmiş sistemlere kıyasla belirgin bir dezavantaja sahip olmaları muhtemeldir.

2009 yılında Hugh Scullion ve David G. Collings tarafından yürütülen bir araştırmada Avrupa ülkeleri perspektifinde yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik kapsamlı bir görüntü ortaya çıkarılmıştır. Beş ana başlıkta şekillenen araştırmada yer alan ana konular aşağıdaki gibidir.²⁷

- Yeteneğin nasıl tanımlandığı

²⁶ A.e., s. 156-158.

²⁷ Hugh Scullion, David G. Collings, *Global Talent Management*, New York, Routledge, 2011, s., 177-178.

- İngilizce dil yeterliliği
- Göç sorunları
- Yetenek yönetimi kapsamında Öğrenme bağlamı
- Yabancı şirketlerin işveren olarak yerel algıları

Araştırmada yetenek yönetimine yönelik olarak işverenlerin tutum ve davranışları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Yetenek yönetimi bölge özelinde hala yeni bir uygulama olarak görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre yetenek ile ilgili tanımlamaların henüz istenen düzeyde olmadığı belirtilmiştir. Yetenek yönetimi uygulamaları bölge özelinde genişlik ve yaygınlık kazanamamıştır. Bölgede faaliyette bulunan yabancı çok uluslu şirketler yetenek yönetimi bakımından bölgeye yetenek havuzu bakışı oluşmamıştır. Özellikle yabancı çok uluslu şirketlerin nispeten bölgenin yetenek havuzu potansiyeline yönelik olumsuz bakış açısı nedeniyle yetenek yönetimi uygulamalarında fazlaca bir aksiyon halinde olmadıkları belirtilmiştir.²⁸

Hugh Scullion ve David G. Collings tarafından yürütülen çalışmada nispeten küçük işletmelerin genç çalışanları ellerinde tutmak için kariyer yönetimi politikaları ile bir hareket planı ortaya koydukları görülmektedir. Bunu takiben sadakat ve bağlılık programları geliştirmekte oldukları belirtilmiştir.²⁹

2017 yılında Deloitte tarafından yürütülen İK Trendleri Raporunda Avrupa ülkeleri özelinde örgütlerin yetenek yönetimini önemli ve çok önemli görme yüzdeleri aşağıda yer aldığı gibidir.³⁰

İngiltere : %87 ile çok önemli görmektedir.

İspanya : %83 ile çok önemli görmektedir.

Hollanda : %81 ile çok önemli görmektedir.

İtalya : %79 ile önemli görmektedir.

²⁸ A.e., s. 178-191.

²⁹ A.e., s. 178-191.

³⁰ Deloitte, a.g.e., s. 40.

Almanya : %77 ile önemli görmektedir.

Belçika : %70 ile önemli görmektedir.

Yukarıda yer alan veriler ışığında İngiltere’de araştırmaya katılan örgütlerin %87’si çok önemli bir İK uygulaması olarak yetenek yönetimini değerlendirmişlerdir. Bu açıdan Avrupa özelinde önem derecesinde İngiltere ilk sırada yer almıştır.³¹

Avrupa geçmişten gelen paydaş dengeli çalışma koşulları ve diğer ülke ve bölgelerle kıyaslandığında çalışan dostu yasal çerçeveleri nedeniyle oldukça farklılaşmaktadır. Araştırmalarda yetenek yönetimi faaliyetlerinin bireyselliğin ön planda olduğu ülkelerde çok daha hızlı biçimde gündeme alınarak ilerlendiği görülmektedir. Zira işletmeler insan kaynakları politikalarını mevcut ülke koşullarına göre belirleme stratejileri benimsemektedir. Dolayısı ile Avrupa özelinde devletlerin ülkelerine yönelik beşerî sermayenin geliştirilmesi politikaları yüksek standartlarda bir çalışan havuzu ortaya çıkartmaktadır. Bu anlamda araştırmalarda ortaya konulan daha ağır bir biçimde yetenek yönetimi uygulamalarının bölge özelinde gündeme gelmesi normal karşılanabilecek bir durum olarak görülebilir.

3.4. Çin ve Hindistan Perspektifinde Yetenek Yönetimi

Çin Halk Cumhuriyeti (Çin) küresel bir oyuncu olarak işgücü dünyasında önemli bir aktör olarak yer almaktadır. Özellikle son yıllarda küresel ekonomide yaratmış olduğu kitlesel üretim ve teknoloji yatırımları nedeniyle gelecek dönemlerde de bu rolünü arttırarak devam ettireceği açık bir şekilde görülmektedir. Çin, 1,4 milyarlık nüfusa sahip olarak dünyanın en kalabalık ülkesi konumundadır. Kurulduğu 1949 yılından bu yana sürekli iktidarda olan Çin Komünist Partisi tarafından tek parti rejimi ile yönetilmektedir. Yüzölçümü 9,59 milyon kilometrekaredir. Bu bakımdan dünyanın en büyük dördüncü ülkesidir. Günümüzde dünyanın en büyük ikinci ekonomisi olarak konumlanmıştır.³²

³¹ A.e., s. 40.

³² Anadolu Ajansı, Ülke Profilleri: Çin Halk Cumhuriyeti, (Çevrimiçi), <https://www.aa.com.tr/tr/ulke-profilleri/cin-halk-cumhuriyeti/901507>, 3 Nisan 2019.

Maria Teresa Beamond, Elaine Farndale ve Charmine E.J. Hartel'in 2016 yılında yürütmüş oldukları araştırmaya göre yetenek yönetimi konusunda Çin ile ilgili bazı tespitler şöyledir. Yerel yeteneklerin çok uluslu şirketlerde çalışabilmek için gerekli olan yabancı dil ve çeşitli yetkinlik eksiklikleri ön plana çıkmaktadır. Farklılaşmış kapasite geliştirmeye odaklanılması gerekmektedir.³³

1978'de pazar ekonomisinin ve açık kapı politikasının başlamasından bu yana Çin'de doğrudan dış yatırımları yaygınlaştırmıştır. Sonuç olarak, birçok batılı çok uluslu şirketler ülkeye yeni iş fırsatları aramak için girmiştir. Bugün, bu kuruluşların karşılaştığı en büyük zorluklardan biri işlerini yürütmek için gereken yetenekli insanları bulmaktır. Buna karşın Çin'e yönelik olarak yetenek yönetimi stratejileri kapsamında beklenin altında çalışma yürütüldüğü ortaya konulmuştur.³⁴

Evi Hartmann, Edda Feisel, Holger Schober'in 2010 yılında yürütmüş oldukları araştırmaya göre; yedi vaka çalışmasından elde edilen nitel verilere dayanarak, Çin'deki batılı çok uluslu şirketlerin yetenekli çalışanlarını nasıl tanımladığını, geliştirdiğini ve tuttuğunu ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre;³⁵

- İlk olarak, çok uluslu şirketlerin Çin'deki yetenekli çalışanları belirlemek, geliştirmek ve elde tutmak için uyguladığı çok çeşitli mekanizmaları belirlenmiştir. Seçenekler arasında denizaşırı görevlerden gayri resmi sosyal faaliyetlere kadar uzanmaktadır.
- Çin'deki yöneticiler tarafından, yeteneğin yalnızca bir çalışanın yetenek, motivasyon ve katma değeri olarak tanımlanmadığını, aynı zamanda onun yerini doldurmanın zorluğu olarak da tanımlamaktadır.
- Araştırmaya göre çok uluslu şirketlerin çalışanlarla birlikte gelişimsel faaliyetler çıkarmaları gerektiği savunulmuştur.

³³ Maria Teresa Beamond, Elaine Farndale, Charmine E.J. Hartel, "MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies", **Journal of World Business**, Vol. 51, Issue 4, June 2016, p. 4.

³⁴ Evi Hartmann, Edda Feisel, Holger Schober, "Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness", **Journal of World Business**, Vol. 45, Issue 2, April 2010, p. 169.

³⁵ **A.e.**, s. 170-178.

- Sanayileşmiş ülkelere nitelikli Çinli çalışanların “beyin göçü”nün çok yüksek olması nedeniyle çok uluslu şirketlerin, çalışanlarının kişisel refahlarını ve kişisel planlarını göz önünde bulundurmaları durumunda Çin’de etkin yetenek yönetimi gerçekleştirebileceklerdir. Kapsamlı kariyer planlamaları bu anlamda etkin olacaktır.
- Çok uluslu şirketler yetenek yönetimi kapsamında güçlerini ortaya koyabilecekleri biçim, yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak için tanıdık bir atmosfer veya kariyer gelişim fırsatları gibi uygulamaları açıkça belirtmelidirler.

Çin özelinde yürütülen bir diğer çalışmanın sonuçları Çin’de yürütülen yetenek yönetimi çalışmalarının Çin açısından umut verici hale dönüştüğünü göstermektedir. Bulgulara göre;³⁶

- Çin’de araştırmaya konu olan şirketlerin yetenek yönetimi faaliyetlerini batılı örnekleri ile benzer biçimde yürütürken yerel kodları koruduğunu ortaya çıkarmaktadır.
- Çalışmada odaklanılan 16 şirketin yetenek yönetimi uygulamalarına odaklandıkları görülmüştür.
- Şirketlerin odaklandıkları noktalar daha geniş bir yetenek havuzu oluşturulması ve yeteneğin geliştirilmesi başlıkları ön plana çıkmaktadır.

Küresel boyutta yetenek yönetimine yönelik incelemede bir diğer önemli aktör olarak Hindistan yer almaktadır. Hindistan, 1,3 milyarlık nüfusa sahip olarak dünyanın en kalabalık 2. ülkesi konumundadır. Hindistan tahminlere göre 2028’de yaklaşık 1,4 milyarlık nüfusa sahip Çin’i geçmesi beklenmektedir. Yüzölçümü 3,2 milyon metrekare olan Hindistan dünyanın 7. büyük ülkesidir. Hindistan’da 1600’den fazla dil ve lehçe konuşulmaktadır. Hintçe ve İngilizce ülkede hâkim dillerdir. Ülkenin uzun yıllar İngiliz sömürgesinde bulunması İngilizceyi hakim diller arasına almıştır.³⁷

³⁶ Yibing Ebin Zhang, Paul L. Nesbit, “Talent Development in China: Human resource managers’ perception of the vale of the MBA”, **The International Journal of Management Education**, Vol. 16, Issue 3, November 2018, p. 391.

³⁷ Anadolu Ajansı, **Ülke Profilleri: Hindistan**, (Çevrimiçi), <https://www.aa.com.tr/tr/ulke-profilleri/hindistan/902411>, 3 Nisan 2019.

Hindistan son yıllarda bilgi teknolojileri (yazılım) alanında önemli bir role ulaşmıştır. Nüfusa bağlı olarak pazarın büyüklüğü ve İngilizcenin hâkim diller arasında yer alması şirketler açısından önemli bir bölge olarak ele alınmasını sağlamıştır.

Yetenek yönetimi bağlamında Hindistan ele alındığında, elde tutma için örgütsel kültür ve sadakat belirleyicidir. Yetenek yönetimin başarısında yönetici desteği, kurumsal sosyal sorumluluk, performans yönetimi, işveren markasından gurur duyma kilit rol oynamaktadır. Hindistan özelinde kurum kültürü, zaman yönelimi, iletişim sorunları gizli engeller olarak görülmüştür.³⁸

Fang Lee Cooke, Debi S. Saini, Jue Wang'ın 2014 yılında yapmış oldukları araştırmaya göre Hindistan özelinde ortaya çıkan yetenek yönetimi ile ilgili hususlar şöyledir;³⁹

- Eğitim sistemi ile ilgili sistematik eksiklik ve hatalar iş yaşamına doğrudan etki etmektedir. Eğitim hayatındaki beceri kazanımları sektörel ihtiyaçları karşılamamaktadır.
- Kültürel çeşitlilik, adil ve eşit olması gereken bir İK politikasıyla yetenek yönetimine engel teşkil ediyor.
- Liderlik becerileri ile ilgili kapsamlı sorunlar ve ilgili pozisyonların etkin biçimde yönetilemediği belirtilmektedir.
- Zaman yönelimi bakımından kısa süreli iş değişiklikleri uzun soluklu bir yetenek planlamasının önünde engel teşkil etmektedir.
- Yetenekli çalışanların beklentileri karşılanmadığı durumlarda bireysel pazarlık güçleri ile elde tutma sorunları yaşanmaktadır.
- Başarıların takdir edildiği takdir programlarının yetersizliği nedeni ile düşük motivasyon sorunu ortaya çıkmaktadır.
- Özellikle şirketlerin büyüme hızının yavaşladığı dönemlerde yetenekli çalışanların gelişimine ayrılan eğilimde azaldığı tespit edilmiştir.

³⁸ Zhang, Nesbit, **a.g.e.**, s. 4.

³⁹ Fang Lee Cooke, Debi S. Saini, Jue Wang, "Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices", **Journal of World Business**, Vol. 49, Issue 2, April 2014, p. 232.

- Yetenek yönetimi uygulamaları halen bir maliyet olarak görülmektedir.

3.5. Körfez Arap Ülkeleri Perspektifinde Yetenek Yönetimi

Basra Körfezine kıyısı bulunan ve aynı zamanda 1981 yılında ortak coğrafi, tarihi, kültürel sosyal ve dini özelliklere sahiplikleri dolayısı ile ülkeleri bir araya getiren bölgesel bir örgüt çatısında bulunan ülkeleri kapsamaktadır. Birlik çatısı altında buluşan ülkeler; Bahreyn, Birleşik Arap Emirlikleri (BAE), Suudi Arabistan, Umman, Katar, Kuveyt'tir.⁴⁰

2014 yılında Yusuf Sidani ve Akram Al Ariss tarafından gerçekleştirilen araştırmada Körfez Arap Ülkeleri'nde kurumsal itici güç olarak küresel yetenek yönetimine yönelik derinlemesine bir inceleme yapılmıştır. Çalışmadan çevresel etkilerin ilgili ülkelerde yetenek yönetimini nasıl etkilediğine yönelik bir çerçeve ortaya konmak istenmiştir. Çalışmada işgücü profili de ortaya konularak yerli ve yabancı çalışanlar özelinde de yetenek yönetimine yönelik bulgular paylaşılmıştır.⁴¹

Çalışmaya göre;

- Yerel ve yabancı çalışanlar boyutunda iki kademeli yetenek yönetimi görülmüştür. Temelde ikili bir yaklaşım olduğu tespit edilmiştir.
- Yerel çalışanlarla uzun soluklu bir plan ortaya koyarken, yabancı çalışanlarla ilgili hızlı bir şekilde şirketlerin faydalanabileceği beklenti içerisinde görülmüştür. Yabancı çalışanların daha az süreler şirketlerinde kalacakları yönünde bir görüş hakimdir.
- Yasal zorunluluklardan ötürü yerel çalışanlar istihdamı ön plana çıkmaktadır.
- Elde tutma stratejilerinde yabancıların cazip ücret ve yan haklar bakımından kolaylıkla cezp edilebildiği sonucu ortaya çıkarılmıştır.

⁴⁰ Anadolu Ajansı, **Ülke Profilleri: Körfez Arap Ülkeleri**, (Çevrimiçi), <http://www.mfa.gov.tr/korfez-arap-ulkeleri-isbirligi-konseyi.tr.mfa>, 3 Nisan 2019.

⁴¹ Yusuf Sidani ve Akram Al Ariss, "Institutional and corporate drivers of global talent management: Evidence from the Arab Gulf region", **Journal of World Business**, Vol. 49, Issue 2, April 2014, p. 215-224.

- Yerli halkın daha kısa çalışma süreleri ile daha rahat çalışma gerekçesi ile kolaylıkla girilebilen devlet işlerini tercih edebilmeleri elde tutmayı zorlaştıran bir başlık olarak ortaya çıkmıştır.
- Yabancı çalışanlar için kıyaslamada elde tutma sorunu bir şirketten diğerine geçmenin mümkün olduğu Birleşik Arap Emirlikleri gibi ülkelerde, düzenleme kısıtlamaları nedeniyle iş değiştirmenin daha zor olduğu Katar'a kıyasla daha fazla görülmüştür.
- Yerli işletmelerin küresel işletmelere göre yetenek yönetimi uygulamalarında geride kaldıkları tespit edilmiştir. Bunda da önemli nedenlerden biri olarak ücret paketleri sunulmuştur.
- Yönetimsel olarak otoriter bir tarz içeren bölgede yetenek yönetimi faaliyetlerini engelleyen bir unsur olarak belirtilmiştir.
- Yöneticilerin yönetim tarzı kabileyi yöneten yönetici metaforu ile özetlenmiştir.⁴²

Körfez Arap Ülkelerinin kendilerine has özelliklerinden ötürü çok uluslu şirketler küresel uygulamalarını hayata geçirmek noktasında sorun olarak karşılarına çıkmaktadır. Bölgede işgücü piyasasını ile ilgili yasal düzenlemeler şirketlerin yetenek yönetimi ile ilgili kabiliyetlerine kısıtlayıcı etki yapmaktadır.⁴³

3.6. Türkiye Perspektifinde Yetenek Yönetimi

2017 adrese dayalı nüfus kayıt sistemi verilerine göre Türkiye'nin nüfusu 80.810.525'tir. Demografik göstergelerdeki eğilimlerin devam etmesi durumunda 2040 yılında Türkiye'nin nüfusunun 100 milyonu geçmesi beklenmektedir.⁴⁴ 780.043 kilometre karelik yüz ölçümüne sahip olan Türkiye Asya ve Avrupa arasında köprü niteliğinde önemli bir konuma sahiptir.⁴⁵ Ekonomisindeki büyüme, genç nüfusu ile oluşturduğu potansiyel küresel şirketler için cazibe noktası halindedir. Tez konusunun ana noktalarından birisi de Türkiye'de yetenek yönetiminin incelenmesidir.

⁴² A.e., s. 219-221.

⁴³ Beamond, Farndale, Hartel, a.g.e., s. 4.

⁴⁴ TÜİK, Nüfus Projeksiyonları: 2018-2080, (Çevrimiçi), <http://www.tuik.gov.tr/HbPrint.do?id=30567>, 5 Nisan 2019.

⁴⁵ Harita Genel Müdürlüğü, Türkiye, (Çevrimiçi), <https://www.harita.gov.tr/>, 5 Nisan 2019.

World Economic Forum tarafından ortaya konulan ve tez için gerekli olan kıyaslamalarda yararlanılan verilere “Küresel İnsan Sermayesi Raporu (2017)”na göre daha derinlikli bir bakış açısı için aşağıda yer alan temel gösterge tablosu yararlı olacaktır.

Tablo 3.3: World Economic Forum Küresel İnsan Sermayesi Gösterge Tablosu

Temel Göstergeler	
Toplam nüfus (1.000)	79,512
Kişi başına GSYİH (Amerikan Doları, SAGP)	23,679
Ortalama eğitime başlama yaşı (yıl)	7.0
Ortanca yaş (yıl)	29.9
Sağlıklı yaşam beklentisi (yıl)	66.2
Çalışma yaşındaki nüfus (1.000)	53,062
İşgücüne katılım oranı (%)	52.0
İşsizlik oranı (%)	10.8
İstihdam, eğitim veya öğretimde bulunmayan gençler (%)	23.9
Kişi başı üretim (Amerikan Doları, SAGP)	56,451
Ortalama aylık kazanç (Amerikan Doları, SAGP)	2,021
Yüksek vasıflı işçiler için aylık ortalama kazanç (Amerikan Doları, SAGP)	4,255
Orta vasıflı işçiler için ortalama aylık kazanç (Amerikan Doları SAGP)	1,484
Düşük vasıflı işçiler için ortalama aylık kazanç (Amerikan Doları, SAGP)	1,238
Eğitim için kamu harcaması (GSYİH'nın %)	4.8
Sosyal güvenlik için kamu harcaması, çalışma çağındakiler (GSYİH'nın %'si)	0.2
Sosyal güvenlik için kamu harcaması, emekli (GSYİH'nın %'si)	7.0
Emekli maaş ödemelerinin çalışan nüfusu kapsama oranı	27.9

Kaynak: World Economic Forum, **The Global Human Capital Report**, Geneva, WEF, 2017

Rapor doğrultusunda rakamlarla Türkiye analizine yer vermek gerekirse;

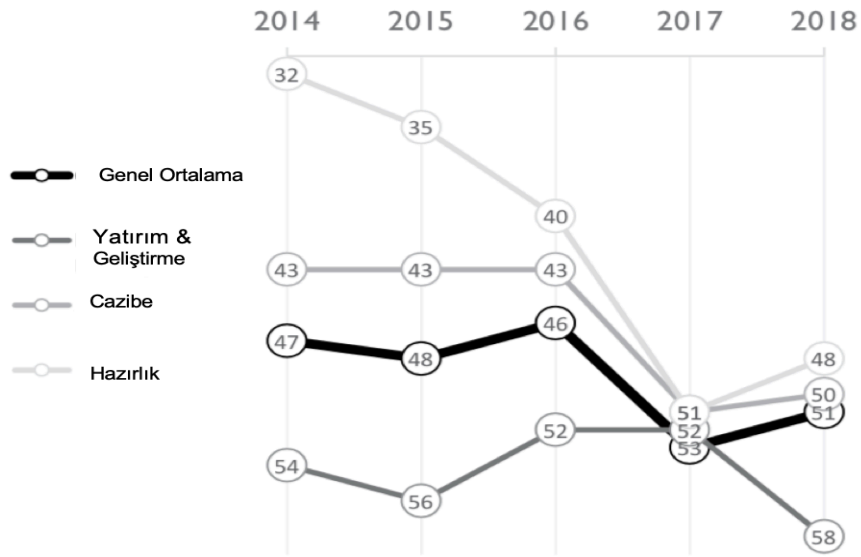
- Türkiye 130 ülke arasından 60,33 puanla 75. sırada yer almaktadır.
- Türkiye endeks kapsamındaki dört kategoride; Kapasite puanı 63,7 ile 83. sıra, Etkinlik puanı 56,6 ile 108. sıra, Gelişim puanı 68,6 ile 46. sıra ve son olarak know-how 52,4 ile 59. sıralarda yer almıştır.⁴⁶

⁴⁶ World Economic Forum, **a.g.e.**, 2011, s. 177.

Türkiye'nin mevcut potansiyelini performansa dönüştürebilmesi için gelişmiş ülke örneklerinde olduğu gibi uzun dönemli ve sabırlı planlarla insan kaynağını yeni dünya düzenine hazırlaması gerekmektedir.

Aşağıda şekil 3.5'te IMD tarafından 2018 yılında yürütülen dünya yetenek sıralaması çalışmasına göre Türkiye'nin 2014-2018 yılları dönemini kapsayan küresel yetenek kıyaslama puanı yer almaktadır. 2018 yılında Türkiye araştırmaya dahil edilen 63 ülke arasında 51. sırada yer almıştır.⁴⁷

Grafik 3.4: Yıllara göre IMD World Talent Ranking Türkiye Puanları



Kaynak: Institute for Management Development, **IMD WORLD TALENT RANKING**, Lausanne-Switzerland, 2018, s. 93.

Manpower Group şirketi tarafından yürütülen çalışmaya göre, dünyadaki işverenler 2007 yılından bu yana en yüksek düzeyde yetenek açığı sorunu ile karşı karşıyadır. Dünya genelinde işverenlerin %45'i yetenekli işgücü bulmakta zorlandıklarını belirtmektedirler. Bu oran bir önceki dönem yani 2016/2017'de yapılan araştırma verilerinden %5 daha fazladır.

⁴⁷ Institute for Management Development, **IMD WORLD TALENT RANKING**, Lausanne-Switzerland, 2018, s. 93.

Türkiye’de ise bir önceki yıla göre yetenek açığında herhangi bir azalma bulunmamaktadır. 2017 ve 2018 verilerinde bu oran %66 olarak belirtilmiştir.”⁴⁸ Yürütülen çalışmaya göre en fazla yetenek açığı bulunan pozisyonlar Türkiye ve dünya özelinde aşağıdaki biçimi ile sıralanmıştır.

Tablo 3.4: Dünyada ve Türkiye’de En Fazla Yetenek Açığı Bulunan Pozisyonlar

<u>Türkiye</u>	<u>Dünya</u>
1- Nitelikli İşçi	1- Nitelikli İşçi
2- Mühendis	2- Satış Temsilcisi
3- Teknisyen	3- Mühendis
4- Satış Temsilcisi	4- Şoför
5- Muhasebe ve Finans Personeli	5- Teknisyen
6- Operatör	6- BT Personeli
7- Şoför	7- Muhasebe ve Finans Personeli
8- Yönetici	8- Profesyonel Uzmanlar
9- Restoran/Otel Çalışanı	9- Ofis Destek Personeli
10- Temizlik/Ev İşleri	10- Operatör

Kaynak: Manpower Türkiye, **Yetenek Açığı Raporu: 2018,** (Çevrimiçi), www.manpower.com.tr/.../1530688045_manpower-yetenek-acigi-2018-bulteni.docx, 5 Nisan 2019.

Aynı çalışmaya göre işverenler dünyada ve Türkiye’de yetenek açığı ile karşı karşıya kalınmasının nedenleri üç başlık halinde belirtmektedirler.

Tablo 3.5: Dünyada ve Türkiye’de Yetenek Açığının İlk Üç Nedeni

<u>Türkiye</u>	<u>Dünya</u>
1- Adayların deneyim eksikliği (%31)	1- Aday olmaması (%29)
2- Adayların teknik yetenek eksiklikleri (%20)	2- Adayların deneyim eksikliği (%20)
3- İlgili rol için doğru bütçelendirmenin yapılamaması (yüzde 20)	3- Adayların teknik yetenek eksiklikleri (yüzde 19)

Kaynak: Manpower Türkiye, **Yetenek Açığı Raporu: 2018,** (Çevrimiçi), www.manpower.com.tr/.../1530688045_manpower-yetenek-acigi-2018-bulteni.docx, 5 Nisan 2019.

⁴⁸Manpower Türkiye, **Yetenek Açığı Raporu: 2018,** (Çevrimiçi), www.manpower.com.tr/.../1530688045_manpower-yetenek-acigi-2018-bulteni.docx, 5 Nisan 2019.

Araştırmada yer alan işverenlerin %45'i yetenek açığı ile ilgili sorunu aşabilmek için mevcut çalışanlarına ek gelişim ve eğitim imkanı sunmakta olduklarını belirtmişlerdir. İşverenlerin %36'sı eğitim ve deneyim gereksinimlerini yeni baştan düzenlediklerini, %32'si çalışanlara ekstra yan haklar sunduklarını, %30'u alternatif çalışma yöntemlerini değerlendirmeye aldıklarını, %29'u çalışanlara daha yüksek düzeyde ücret sunduklarını belirtmektedirler. Araştırmaya katılan işverenlerden herhangi bir strateji izlemediğini belirtenlerin oranı %11'dir.”⁴⁹

Türkiye özelinde bir diğer araştırmayı LinkedIn yürütmüştür. 2016 Türkiye Yetenek Trendleri raporu; 727'si aktif çalışan, 269'u Şubat ve Mart 2016'da işten ayrılanlarla yürütmüştür. Sorulan sorular; yeni bir işe ne kadar açık oldukları, şirket ve işler hakkında neler bilmek istedikleri, iş değiştirirken hangi kaynakları kullandıkları şeklindedir.

Araştırmada yer alan verilere göre;⁵⁰

- Profesyonellerin %94'ü yeni iş fırsatlarından haberdar olmak istemektedirler.
- Türkiye'de yetenekli çalışanların iş arama aktifliğinin %36 ile dünya ortalamasının altında kaldığı belirtilmektedir.
- Adaylar için iş değiştirme davranışı sürecinde en büyük sorun doğrudan insan kaynakları ile olan temaslarına dayanan eksik bilgi ve sonuç bildirme gibi kısımları da içeren iletişim sorunlarıdır.
- Türkiye'de adaylar şirket kültürü, yan haklar, şirketin yapısı, misyonu ve vizyonu gibi konularda dünya ortalamasına kıyasla daha fazla bilgi sahibi olmak istemektedir.
- Yetenek yönetimi hususunda adayların en çok merak ettiği nokta kariyer yolu ile ilgili bilgiler olmuştur.
- Adaylar değişen oranlarda olası iş fırsatları için çeşitli başvuru kaynaklarını kullanabilmektedir.

⁴⁹ A.e.

⁵⁰ LinkedIn, **2016 Türkiye Yetenek Trendleri Raporu**, (Çevrimiçi) <https://tr.linkedin.com/pulse/yetenek-trendleri-degişiyor>, 5 Nisan 2019

Toptalent tarafından 2019 yılında yürütülen çalışmada profesyonellerin, genç profesyonellerin, üniversite öğrencilerinin ve yeni mezunların oylamaları ile Türkiye’de en iyi 100 yetenek programı belirlenmiştir. Buna göre aşağıda şirketler ve yetenek yönetimi programları belirtilmiştir.⁵¹ Vestel ve Garanti Bankası’nın uyguladığı iki farklı yetenek yönetimi programları sıralamaya girmiştir. Bu bakımdan bazı şirketlerin birden fazla yetenek yönetimi programına sahip oldukları vurgusunun yapılması yerinde olacaktır.

Tablo 3.6: TOP100 Talent Programı Sıralaması

	ŞİRKET	YETENEK YÖNETİMİ PROGRAMI
1	Anadolu Efes	10 Numara Deneyim
2	Turkcell	Gncıtnk
3	Mercedes-Benz Türk	PEP
4	Borusan Grubu	Alpha
5	Akbank	Düşünce Kulübü
6	Türk Hava Yolları	TaKe-Off
7	Vodafone	Discover
8	adidas	Talent Games
9	Şişecam	Together
10	Doğuş Otomotiv	D-Staj
11	Arçelik	FreshStart
12	Ak Gıda	Real Taste of Engineering
13	Bosch	Summer School
14	Coca-Cola İçecek	Sahada Hareket Var
15	Abdi İbrahim	İksir
16	Yıldız Holding	JOB

⁵¹Toptalent, **Talent Program**, (Çevrimiçi), <https://toptalent.co/top100-2019>, 5 Nisan 2019.

17	Allianz	KAMP
18	Eczacıbaşı Topluluğu	Kariyer Test Sürüşü
19	CEVA Logistics	Genç Lojistikçi Programı
20	Yapı Kredi	Digitalent
21	Roketsan	RockET Engineering Trainee
22	The Coca-Cola Company	Career Express 365
23	Ak Gıda	Real Taste of Internship
24	Nestle	NestLeaders
25	Hayat	Hayat'ı Keşfet
26	Şişecam	First Step
27	Samsung	Discover Samsung
28	Anadolu Sigorta	Genç Yetenekler Programı
29	BSH	Generation BSH
30	İş Bankası	MasterClass
31	Kibar Holding	K-Team
32	Siemens	R&D Ramp Up
33	Vestel	V-Kuşağı
34	Golf Dondurma	Golf Future
35	Enerjisa	Enter
36	Sun Tekstil	Sun Design Project Summer School
37	Aksigorta	Management Trainee
38	Hepsiburada	All-Star
39	Bosch	Smart Start
40	Anadolu Grubu	CYO (Chief Young Officer)
41	Danone	Danone Camp
42	Tat	Yetenek Fabrikası
43	CMA CGM Shipping Mistral	Talent Club

44	Vakko	MT Development
45	Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri	Engenius
46	Garanti	Talent Camp
47	Tüpraş	Nextremers
48	Unilever	Future Leaders Program
49	Akkök	Yetenek Tohumları
50	Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri	Markatlon
51	Garanti	Garantili Gelecek
52	Man	Man Trainee
53	DenizBank	Deniz'in İncileri
54	EY	New Graduate Hire
55	KoçSistem	Level Up
56	L'oreal	Brandstorm
57	Unilever	Chain Reaction Society
58	BAT	Global Graduate
59	Philip Morris/Sabancı	Inkompass
60	P&G	CEO Challenge
61	İpragaz	İbiza (İpragaz Business Akademi) Yaz Staj Programı
62	Kuveyt Türk	Management Trainee
63	Bosch	Smart Experience
64	PepsiCo	Go
65	Penti	Retail Challenge
66	Yıldız Holding	Work'n Roll
67	Garanti Teknoloji	Bu Fikir Garanti
68	İnci	Genç İnci
69	DeFacto	Talent Union

70	Johnson&Johnson	Talent Development Academy
71	Perfetti Van Melle	Career Kitchen
72	L'oreal	WinTern
73	AvivaSA	Challenge Up
74	DÖHLER	Harvest Engineering Program
75	Peak	Unithon
76	BAT	Experience
77	General Electric	GENius
78	QNB Finansbank	Finans Up
79	Userspots	UX Camp
80	Colgate	Colgate 101
81	Tofaş	Hack Auto
82	Schneider Electric	Future is Yours
83	General Electric	Edison Engineering Development Program
84	Burgan Bank	Young Stars
85	PepsiCo	Digital Graduate Programme
86	Aktif Bank	ProAktif MT
87	Betek	MT
88	Metro	Career Mix
89	Mondelez	Stargate MT Programme
90	Sofitech	Yetenek Kuşağı
91	Deloitte	D-Kuşağı
92	pladis	bizz@kampüs
93	Pfizer	MT Universe
94	Türk Telekom	Start
95	Microsoft	Talent Explorer
96	Vestel	V-Pusula

97	STFA	Future Engineers
98	Tofaş	Prova Plus
99	Türkiye Finans Katılım Bankası	Core
100	ING	International Talent Program

Kaynak: Toptalent, **Talent Program**, (Çevrimiçi), <https://toptalent.co/top100-2019>, 5 Nisan 2019.

Anket sonuçlarına göre birinci sırada yer alan Anadolu Efes’in ilgili yetenek programı ve aynı zamanda genel yetenek yönetimi politikası gözden geçirilmiştir. Buna göre ulaşılan bilgiler aşağıdaki gibidir.

- Yetenek yönetimi programı öğrencilere yönelik olarak tasarlanmıştır. “Kariyerine giden yolda 10 numara staj deneyimi yaşamaya hazır mısın?” sloganı ile sloganını barındırmaktadır. Program gelişim, saha ve fabrika uygulamaları ve deneyim vurgusunu barındırmaktadır.⁵²
- Anadolu Efes’in tüm çalışanları kapsayan yetenek yönetimi vurgusu potansiyel kavramı üzerine kurulu olduğu görülmektedir. Verilen mesajda geleceğin potansiyel yöneticilerinin gelişimi ortaya konmaktadır. Yetenek yönetimi uygulaması kapsamında “gelişim merkezi” uygulaması, “destek ve iletişim geliştirme projesi”, bir tersine mentorluk projesi olarak adlandırılan “sen olsam”, mentorluk uygulaması olarak “özel harman” programları ön plana çıkarılmaktadır.⁵³

İki boyutlu olarak değerlendirildiğinde yetenek yönetimi uygulamalarında Türkiye’nin gelişmiş ülkelere kıyasla makro anlamda daha güçlü planlamalar yapması gerekmektedir. Tablo 3.6.’da verildiği gibi işverenler Y kuşağı ve sonrasının beklentilerini doğru anlayarak yetenek yönetimi uygulamalarını tasarlamışlardır. Genel olarak bakıldığında Türkiye’de yetenek yönetimi uygulamalarının genç çalışanları hedeflediği açık biçimde görülmektedir.

⁵² Toptalent, **10 Numara Deneyim**, (Çevrimiçi), <https://toptalent.co/anadolu-efes-10-numara-deneyim>, 5 Nisan 2019.

⁵³ Anadolu Efes, **İK Politikamız**, (Çevrimiçi), <http://www.anadoluefes.com.tr/insan-kaynaklari/insan-kaynaklari-politikamiz>, 5 Nisan 2019.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ

4.1. Amaç ve Kapsam

Küresel boyutta gerçekleşen sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimler dünyayı hiç olmadığı kadar hızlı bir yolculuğun içiresine almıştır. Rekabetin acımasızlaşan doğası bu hız içerisinde örgütlerin hayatta kalabilmeleri için kıyasıya bir yarışa girmelerine neden olmuştur. Bütün dünyada şirketlerin yaşam süresi kısaldığı açık bir şekilde görülmektedir. Türkiye’de işletmelerin %80’i 5. yılına, %96’sı 10. yılına ulaşamamaktadır. Dünya Bankası verilerine göre Türk şirketlerinin ortalama yaşı 34’tür.¹ Böyle bir manzara karşısında örgütlerin beşerî sermayelerine olan ihtiyaçları daha da artmaktadır. Rekabetin değişen doğası karşısında üçüncü bölümde sıkça değinildiği üzere örgütler artık maddi varlıklarından ziyade gayri maddi varlıkları ile fark yaratabilmektedir. Buna belki de en iyi örnek Apple ve NOKIA örnekleridir. Müşteri talepleri, farklılaşma, strateji, yenilik, yetenekli çalışanlar iki şirket örneğinde kaderi belirleyen unsurlardan olmuştur. “NOKIA’nın Microsoft tarafından alındığını duyurmak için düzenlediği basın toplantısında, NOKIA CEO’su konuşmasını “yanlış bir şey yapmadık ama bir şekilde kaybettik” diyerek sonlandırdı.”² Bu tarihi cümle şirketler için adeta bir ders niteliğindedir. Muhteşem bir hızla değişen ve şekillenen çevresel koşullara adaptasyon ilk başta örgüt liderleri düzeyinde başlaması ve kritik rolleri kapsayacak şekilde yayılması gerekmektedir. NOKIA bu gerçeğe yüzleşirken, Apple bu doğruları uygulayarak küresel düzeyde pazar liderliğine yükselmiştir.

Yukarıda aktarılanlar ışığında yeteneğin örgütsel boyutta kazandığı anlam katlanarak artmaktadır. 1990’lardan sonra örgütsel düzeyde hatırı sayılır bir anlam kazanan yetenek yönetimi kavramı örgütlerin gündeminde her geçen gün daha fazla

¹Capital, **Şirketlerin Ömrü Daha da Kısılacak mı?** (Çevrimiçi), <https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/sirketlerin-omru-daha-da-kisalacak-mi>, 8 Nisan 2019.

² Rahul Gupta, **we didn’t do anything wrong, but somehow, we lost**, (Çevrimiçi), <https://www.linkedin.com/pulse/nokia-ceo-ended-his-speech-saying-we-didnt-do-anyting-rahul-gupta>, 8 Nisan 2019.

yer edinmiştir. Örgütler artık yeteneği çekmek, elde etmek ve tutmak için de önemli stratejiler geliştirmektedir. Bu çerçevede küresel boyutta ve Türkiye’de yetenek yönetiminin nasıl görüldüğü, ne şekilde ele alındığı konusu incelenmiştir. Tezin amacı henüz yeni sayılabilecek yetenek yönetimi uygulamaları boyutunda küresel inceleme ile birlikte bir model ortaya koymaktadır.

Çalışmada insan kaynakları yönetiminin dönüşümü, yetenek yönetimi ve uygulamaları kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Yine bu çalışma kapsamında aşağıda yer alan bölge ve bölge ülkeleri üzerinde yetenek yönetimi uygulamaları çerçevesinde araştırmalar gerçekleştirilmiştir.

- Dünyada Yetenek Yönetimi Uygulamaları
 - Amerika Birleşik Devletleri Perspektifinden Yetenek Yönetimi
 - Avrupa Perspektifinden Yetenek Yönetimi
 - Çin ve Hindistan Perspektifinden Yetenek Yönetimi
 - Körfez Arap Ülkeleri Perspektifinden Yetenek Yönetimi
- Türkiye Perspektifinden Yetenek Yönetimi

Çalışmada hem makro düzeyde, yani ülkelerin genel olarak insan sermayeleri ile ilgili incelemeler yapılmış hem de mikro düzeyde incelemeler yapılmıştır. Bu ikili bakış ile tam anlamıyla ilgili bölge veya ülkelerde yetenek yönetimi ile ilgili tablo ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

4.2. Önem

Örgütlerde yetenek yönetimi yeni bir uygulama olarak ortaya çıkmaktadır. Bu özelliğine ek olarak yakın zamanda örgütlerin yoğun bir şekilde üzerinde durduğu bir konudur. Dünyanın pek çok yerinde araştırmaların ilgi odağı olmuş, bununla birlikte kâr amacı gütmeyen kurumlarca da ülkelerin insan sermayeleri üzerine önemli araştırmalar ortaya konmuştur. Yetenek yönetiminin örgütsel dünyada edindiği yer hiç de azımsanacak gibi değildir. İkinci ve üçüncü bölümlerde aktarıldığı üzere rekabet avantajı sağlama ve sürdürülebilir rekabet avantajı için belirleyici en önemli unsurlardan biri örgütlerin gayri maddi varlığı olan insan sermayesi, bir adım öteye götürerek yetenekli çalışanları olduğunu belirtebiliriz. Bununla birlikte yetenek

yönetimi uygulamaları alt uygulamalarında örgütsel icrada büyük benzerlikler barındırmaktadır. Fakat bu tez ile ortaya konmak istenen model önerisi kısmında ortaya önemli bir aşama çıkmaktadır. İşletmelerin çevresel faktörleri genellikle kısıtlı bir bakış açısı ile ele almasından ötürü yetenek yönetimi çalışmaları kimi zaman amacına ulaşmayan gayretler bütününe dönüşebilmektedir. Dünya’da insan kaynakları yönetimi fonksiyonları önemli biçimde önem veren ve ekonomik kriz dönemlerinde dahi programlarına sadık kalan General Electric (GE) 2018 yılında Özyeğin Üniversitesi ile ortak olarak üniversite yerleşkesinde inovasyon merkezi açmıştır.³ GE daha öncede Türkiye’de önemli yatırım kararları almış ve bu yatırımların insan kaynağı boyutunda üniversitelerle de görüşmeler gerçekleştirmiştir.⁴ Küresel boyutta önemli aktörlerin yatırım süreçlerinin önemli bir ayağını insan kaynağı ve örgütlerini ileri taşıyacak yetenekli çalışan ihtiyacını karşılamaya yönelik analiz ve temin çalışmaları oluşturmaktadır. Yürüttükleri planlı uygulamalarla da bu ihtiyacın karşılanması için çok daha geniş bir bakışı kullanırlar. Dolayısı ile araştırmanın önemini ortaya koyan çevresel faktörler doğrultusunda örgütlerin bulundukları ülke şartlarına göre bir modele ihtiyaçları bulunmaktadır.

4.3. Problem ve Hipotez

Çalışmanın problemi 1997 yılından sonra “yetenek savaşları” tabiri ile gündeme oturan yetenek yönetimi uygulamalarının; küresel boyutta nasıl ele alındığı, Türkiye’de nasıl ele alındığı ve Türkiye özelinde özgün bir modelin ortaya çıkarılıp çıkarılamayacağı yönündedir.

Çalışmanın hipotezi ise;

- H1: Türkiye’de makro ve mikro düzeyde yetenek yönetimi uygulamaları yetersiz düzeydedir.
- H2: Örgütlerin yetenek yönetimi uygulamaları rekabet avantajı sağlamaktadır.

³ Özyeğin Üniversitesi, **General Electric İnovasyon Merkezi ÖzÜ - X binamızda açıldı**, (Çevrimiçi), <https://www.ozyegin.edu.tr/tr/duyurular/2829>, (Çevrimiçi), 8 Nisan 2019.

⁴ Dünya, **GE’nin 45 CEO’lu Türkiye operasyonu**, (Çevrimiçi), <https://www.dunya.com/sirketler/genin-45-ceolu-turkiye-operasyonu-haberi-176603>, 8 Nisan 2019.

- H3: Türkiye’de yetenek yönetimi uygulamaları istenen düzeyde değildir.
- H4: Türkiye’de yetenek yönetimi modeli noktasında yetersizlikler bulunmaktadır.

4.4. Yöntem

Bu çalışmada yoğun bir literatür taraması ve incelemesi yapılmıştır. Olgusal ve yargısal verilerin tezin içeriğinde dengeli bir şekilde yer almasına özen gösterilmiştir. Yine benzer biçimde nicel ve nitel veriler ışığında konular açıklanmaya çalışılmıştır. Ülkeler “sınıflama ölçeği” yaklaşımına göre ele alınmıştır. Tez içerisinde bazı noktalarda “sıralama ölçeği” kullanılmıştır. Ülke kıyaslamalarında “aralık ölçeği” kullanılmıştır. Genel olarak ise tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır.

4.5. Sınırlılıklar

Bu çalışma McKinsey & Company’nin 1997 yılında ilkinin gerçekleştirdiği araştırmadan sonra geniş yer bulan “yetenek savaşları” kavramının örgütsel boyutta “yetenek yönetimi” olarak ele alınması ve yoğun biçimde 2000’li yıllar ve sonrasında literatür taraması ve ülke karşılaştırmaları biçimindedir.

4.6. Yetenek Yönetimi Model Önerisi

Yetenek yönetimi modeli “Bütünleşik Yetenek Yönetimi Modeli” olarak isimlendirilmiştir. Bütünleşik yapısı ilişkide olduğu birimler ve rollerin de belirtilmesi sebebiyle ortaya konulmuştur.

Modelin aşamaları aşağıdaki gibidir.

1. Aşama: Yetenek analizi, yetenek tanımlaması ve yetenek planlaması
2. Aşama: Yeteneği çekme, yeteneği bulma, yeteneği seçme ve yeteneği işe yerleştirme
3. Aşama: Yeteneğin öncül sınıflandırması
4. Aşama: Yeteneğin oryantasyonu, yeteneğin eğitimi ve geliştirilmesi, yeteneğin kariyer yönetimi

5. Aşama: Yeteneğin performansının yönetilmesi
6. Aşama: Yeteneğin ardıl sınıflandırması
7. Aşama: Yeteneğin ödüllendirilmesi
8. Aşama: Yeteneği tutma

Şekil 4.1.'de modelin bütünleşik yapısı özet biçimde aktarılmıştır. Takip eden başlıklarda detaylarla model önerisi açığa çıkarılmış olacaktır. Şekilde belirtilen bütünleşik yapının farklılaştığı noktalardan bir tanesi sorumluluklar başlığıdır. Her yönetim fonksiyonunda olduğu gibi yetenek yönetimi uygulamasının başarısında da önemli anahtar faktör sorumlulara atfedilen görevlerdir. Sorumlular ve ilgili birimlerle ilişkiler modelin başarı faktörü olarak ortaya çıkmaktadır. Analiz sürecinden başlayan akış, yeteneğin elde tutulmasına uzanan geniş bir perspektifle yetenek yönetimi model önerisi sunulmuş olacaktır.

Şekil 4.1: Bütünleşik Yetenek Yönetimi Modeli



Not: Çizim Mindjet MindManager’de yapılmıştır. İkon ve görseller Mindjet kütüphanesinden seçilmiştir.

Yetenek yönetimi insan kaynakları yönetimi içerisinde pek çok uygulama ve fonksiyonla doğrudan ilişki içerisinde. Örgütlerin büyüklüklerine ve insan kaynakları yönetimini ele alma biçimlerine göre bu fonksiyon ve uygulamaların değişiklik arz eden iç ilişkileri mevcuttur.

Sistem içerisinde sürecin hesap verilebilirliği adına mutlaka bir sahibi olması gereklidir. İlgili sorumlu ya da yönetici yetenek yönetiminin doğrudan temas ettiği fonksiyon ve uygulamanın sahipleri ile koordineli biçimde süreci yönetmesi gerekmektedir. İlerleyen kısımlarda bu rollerin nasıl bir çerçevesinin olduğu detaylı biçimde aktarılacaktır.

4.6.1. Modelin Yaklaşımı

Model yaklaşımı karma bir modeli ifade ettiği belirtilebilir. Yaklaşım aşağıdaki unsurları içermektedir.

- McKinsey araştırmalarının ortaya koymuş olduğu hususlardan, demografik etkiler ve sosyal değişimler yeteneğin kazanılması ve elde tutulmasını zorlaştırmıştır. Belirli yaş ve pozisyonlar özelinde yetenek kıtlığı yaşanmaktadır. Başarılı örgütlerin kilit belirleyicileri yetenekli çalışanlar olmuştur. Yetenek yönetimi örgütlere daha üstün performans sağlamaktadır. Örgütlerin maddi olmayan varlıklarının değeri giderek artmıştır.
- Bir diğer yaklaşımda Wenerfelt'in 1984 yılında ilk olarak dile getirmiş olduğu "kaynak temelli yaklaşım" olarak belirtilebilir. Örgütlerin kaynakları ve yeterlilikleri rekabet avantajının asıl belirleyicileridir. Örgütün fiziksel ve fiziksel olmayan kaynakları ile bunları işleyebilme yeteneği örgütlere rekabet avantajı sağlamaktadır. Örgütlerin kaynaklarını yeteneklerine ve becerilerine dönüştürmesi kilit faktördür.
- Yetenek yönetiminde klasik model olarak ifade edilen "sistemler yaklaşımı" edinme, yerleştirme, geliştirme ve tutma olan dört boyutu ile sistemin bütünsel olarak büyük resmini ortaya çıkartmaktadır. Sistemler yaklaşımda yetenek yönetimi sürecinin üst düzeyde sahiplenildiğini ifade eden bir sistem yöneticisine olan vurgu daha bütünsel olarak konuyu ele almaktadır.

- Fang Li ve Devos tarafından geliştirilen “yetenek fabrikası modeli” ise her örgütün bir yetenek fabrikası olduğu biçimindeki yaklaşımı ile sistemler yaklaşımında olduğu gibi bütünsel bir yaklaşım sergilemektedir.⁵

4.6.2. Modelin Aşamaları

Şekil 4.1.’de gösterilmiş olan “Bütünleşik Yetenek Yönetimi” modeli aşamalar halinde tanımlanarak detaylı biçimde işleyişi aktarılacaktır. Toplamda 8 aşamadan oluşan model bu aktarımlar neticesinde bütünsel olarak anlaşılabilirlik kazanmış olacaktır.

Modelin tasarlanma aşaması bileşenlerin doğru tanımlanması ile başlamaktadır. Yetenek yönetimini bir bütün olarak hangi unsurlar oluşturmaktadır, bu unsurların düzeyleri nelerdir ve hangi aşamada neler yapılması gerektiği ile ilgili olarak bir plan ortaya konması gerekmektedir.

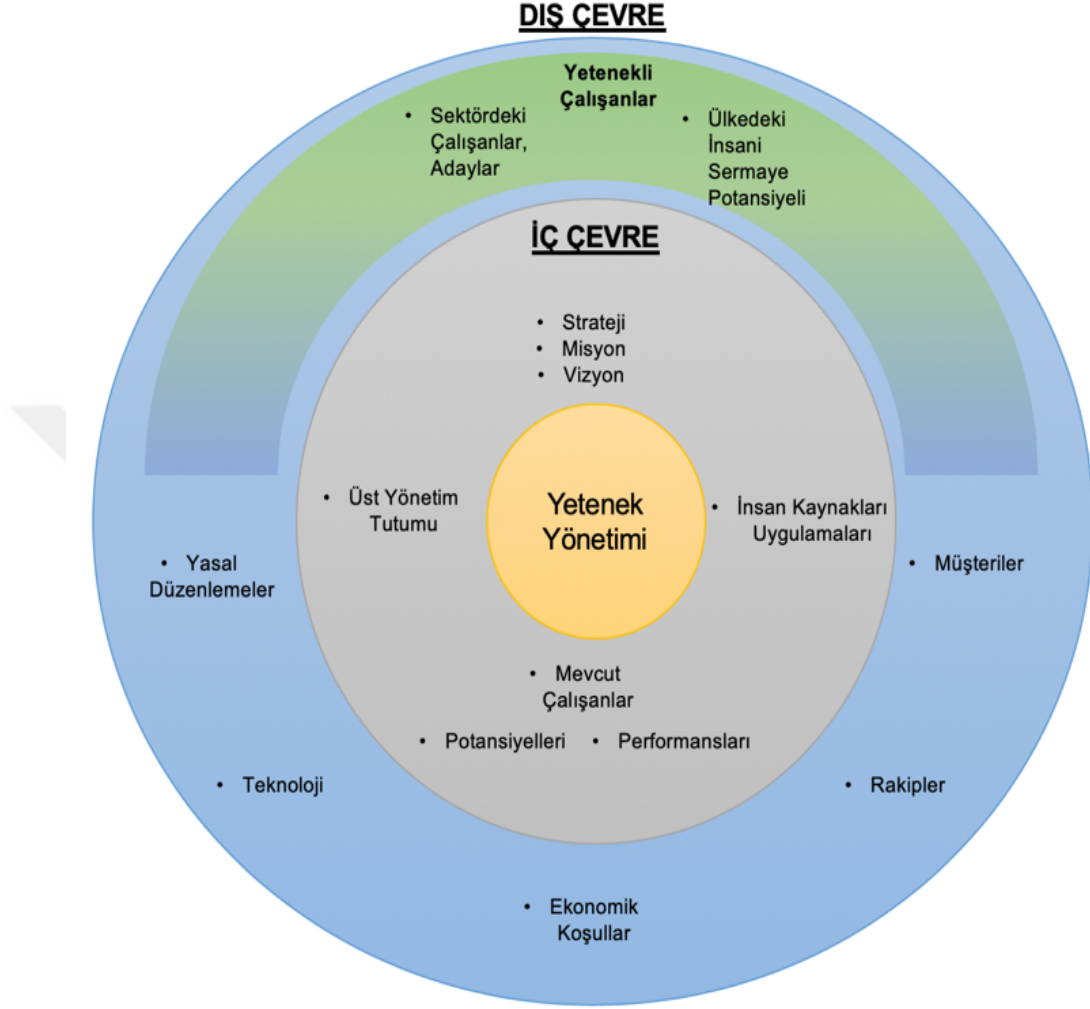
4.6.2.1. Birinci Aşama: Yetenek Analizi, Tanımlaması ve Planlaması

Yetenek yönetiminde çevresel faktörler boyutu esasında insan kaynakları yönetimini çepeçevre saran faktörlerle büyük ölçüde uyumludur. Çevre TDK’ya göre “Bir organizmanın ya da bir parçasının üzerinde etki yapan dış etkenler topluluğu” olarak tanımlanmaktadır.⁶ İşletmeleri olduğu gibi, her bir yönetim fonksiyonunu da başlı başına etkileyen bir çevre ile sarmalanmış durumdadır. Aşağıda şekil 4.2’de iç çevre ve dış çevre bağlamında örgütün içerisinde bulunduğu çevresel koşullar yansıtılmıştır. Yetenek yönetimi merkeze alınarak çevresel koşullar incelendiğinde uygulamanın başarısı açısından etki edebilecek tüm çevresel faktörler anlamlı biçimde değerlendirilmelidir. Tez kapsamında incelenen ülkeler ve bölgelerde çevresel faktörlerin yetenek yönetimi üzerine etkisi anlamlı biçimde ortaya çıkmıştır.

⁵ Akar, **a.g.e.**, s. 43-60.

⁶ “Çevre”, TDK Büyük Türkçe Sözlük, (Çevrimiçi), www.tdk.gov.tr, 8 Nisan 2019.

Şekil: 4.2: Yetenek Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler

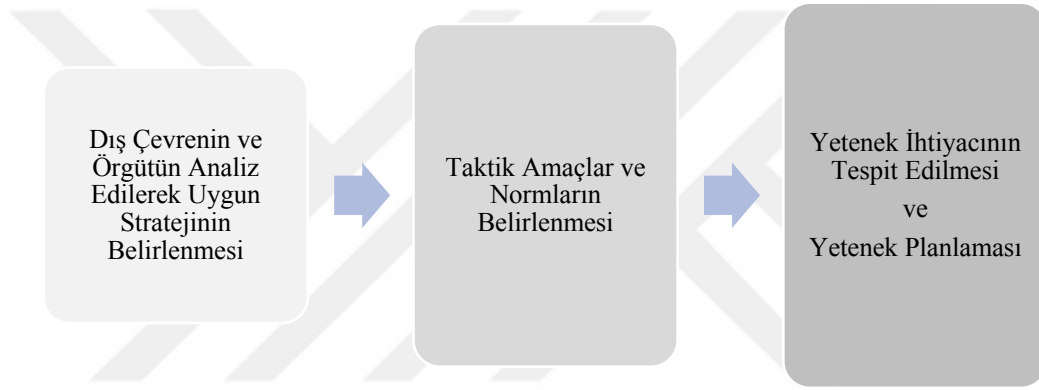


Kaynak: Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 10. bs., İstanbul, Beta Basım, 2016, s. 51, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çevre” şeklinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Örgütler yetenek yönetimi ile ilgili bir modeli uygulamaya almadan önce mutlaka çevresel faktörlerin etkilerini değerlendirmesi gerekmektedir. Özellikle dış çevre olarak adlandırılan çevresel belirleyicilerde ülkenin insan sermayesi potansiyeli uzun soluklu bir yaklaşımın kaçınılmaz unsurudur. Üçüncü bölümde sıkça değinildiği üzere yalnızca örgütün içerisinde bulunduğu sektör değil aynı zamanda faaliyette bulunduğu ülkenin insan sermayesi ve bunun sürekliliği de en belirleyici unsurlardandır.

Özellikle insan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonu olan insan kaynakları planlaması çerçevesinde ele alınabilmektedir. Planlama yetenek yönetiminin stratejisinin belirlenmesinde en önemli unsur olarak belirtilebilir. Claude Bernard'ın “ne aradığını bilmeyen, bulduğunu anlayamaz” sözünde olduğu gibi örgütsel anlamda yetenek boyutunda ne arandığının bilinmesi en önemli aşamadır.

Şekil 4.3: Yetenek Yönetiminin Planlama Safhaları

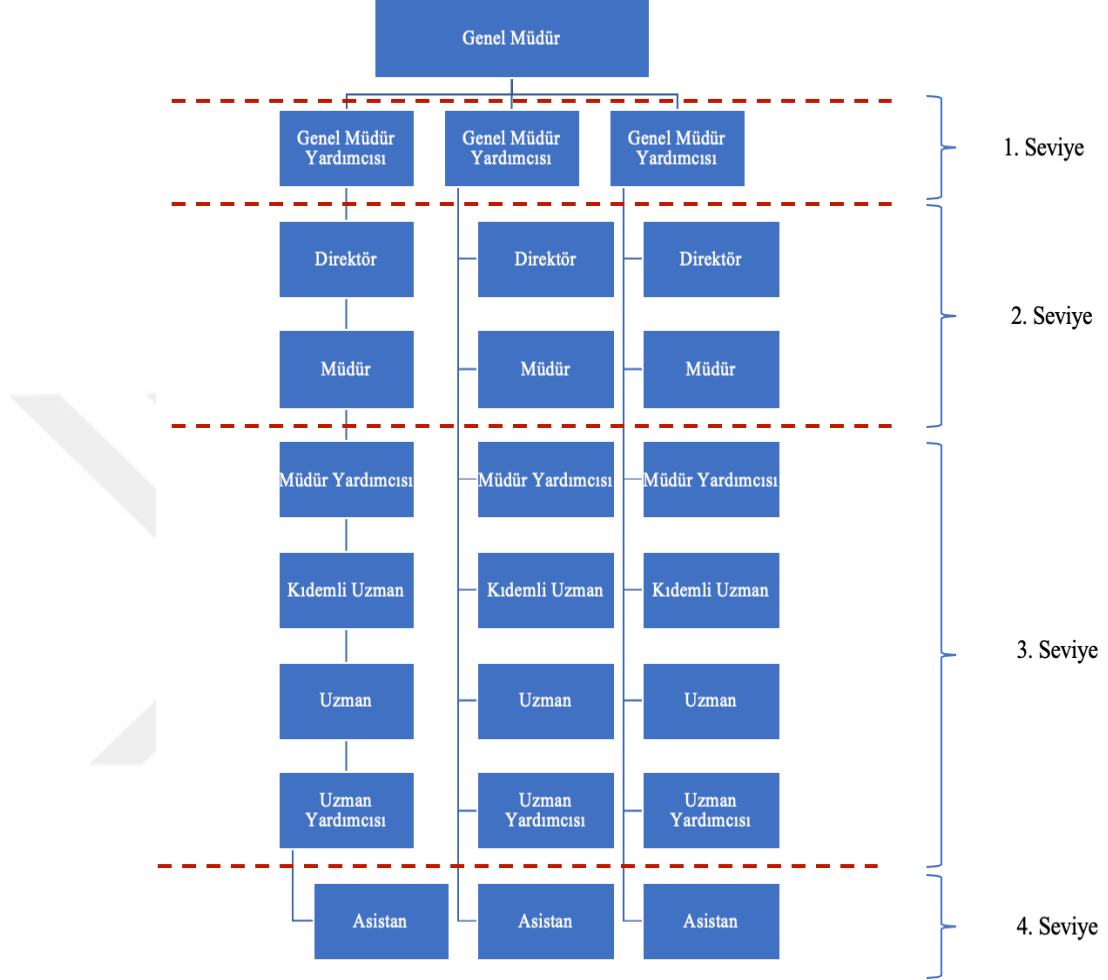


Kaynak: Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, 3. bs., İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2009, s. 260-262'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

İlk aşama çevresel faktörlerin analiz edilmesi ile başlamaktadır. Bu aşamada ortaya çıkan veriler yetenek stratejisinin kaynağını teşkil edecektir. Taktik amaçlar, stratejik amaçların uzantısı olarak yetenek stratejisinin ayrıntılanarak rekabet avantajı yaratacak rollerin bütünsel olarak saptanması sürecini kapsamaktadır. Son olarak örgütün bütünsel yetenek ihtiyacının analiz edilerek belirli süre dahilinde yetenek planlamasının yapılması ile planlama gerçekleştirilmiş olacaktır.

Modelin farklılaştığı nokta, yetenek yedeklemesinin bu aşamada ele alınmasıdır. Yetenek yedeklemesinde kapsam, kritik pozisyonların belirlenmesi ve bu noktadan sonra yetenek sınıflandırması aşamasında ortaya çıkan yeteneklerin ilgili pozisyonlar için yedeklenme sürecine dahil edilmesini içermektedir.

Şekil 4.4: Kritik Pozisyonlar ve Yedekleme Planı



Örgütler, en temel yaklaşım ile organizasyon şeması üzerinden kritik pozisyonları belirleyebilirler. Bu noktada organizasyon şemasında gerekli seviyelendirmelerin yer alması gerekmektedir. Şekil 4.4. üzerinden örneklenmesi gerekirse; şeklin en altında yer alan üçüncü genel müdürlüğün kıdemli uzman pozisyonunun iş geliştirme müdürlüğünde yer aldığı varsayımı ile, bu pozisyonun önem derecesinin yüksek olduğu değerlendirilmiş ise iç ve dış çevre incelemesi ile bu pozisyonun yedekleme planının yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Pozisyon örgüte özel bir yapıda yer alıyorsa eğer örgüt içerisinde yedekleme stratejisi ön plana alınabilir. Eğer pozisyon dış aday havuzundan karşılanabilecek türden ise bu kez de ihtiyacı karşılayabilecek aday havuzunun olup olmadığı durumu ortaya çıkacaktır. Bu

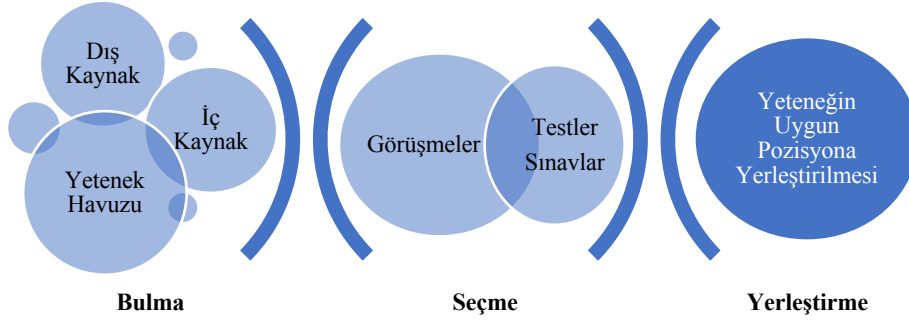
nokta doğrudan işe alım biriminin sorumluluğunda olduğundan uygun aday havuzu oluşturma stratejisinin var olması gerekmektedir.

4.6.2.2. İkinci Aşama: Yeteneği Çekme, Bulma ve Yerleştirme

Yetenek yönetimi modelinin tasarlanmasında ikinci aşamada “edinme” yer almaktadır. Edinme, işe alma ile doğrudan ilişkilidir. Aynı zamanda eğer yetenek örgüt içerisinde yer alıyorsa tespit edilmesi yani yetenek yönetimi sisteminin radarına girmiş olması edinmenin bir başka unsurunu teşkil etmektedir. Yerleştirme, yeteneğin yeteneklerini kullanabileceği göreve yerleştirilmesini ifade etmektedir.

Yetenek bulma insan kaynakları yönetimin işe alım fonksiyonu ile doğrudan ilgilidir. Bu modelde işe alım sürecini harekete geçiren kısa süreli hareket etme anlayışı değil yetenek yönetimi planlamasından alınan verilerle stratejik bir süreçtir.

Şekil 4.5: Yetenek Bulma Süreci



Yetenek yönetiminde seçme ve yerleştirme konusunda en önemli kısmı yetenek havuzu oluşturmaktır. Yetenek havuzu örgütün bulunduğu ülke ve sektöre göre farklılık gösterdiği gibi tanımlanmış olan kritik pozisyonların tespitinde örgütün faaliyet sahası da büyük önem taşımaktadır. Seçme aşamasında yeteneğin belirlenmesi noktasında test ve sınavların ön plana çıktığı belirtilebilir. Özellikle yeni mezun

adaylar ya da örgütlerin mevcutta öğrenciler üzerinden yürüttüğü staj programlarında testler ve sınavlar ön plandadır.

Kullanılan bazı testler ise;⁷

- Sayısal yetenek testleri,
- Sözlü yetenek testleri,
- Uzaysal yetenek testleri,
- Mekanik yetenek testleri,
- El beceri testleri,
- Zekâ testleri,
- Kişilik testleri,
- İlgi testleridir.

Seçme aşamasında yetkinlik bazlı mülakat tekniği ile ilgili adayın yeteneği tespiti noktasında belirleyici olacaktır. Yine seçme ve yerleştirme iş süreçlerinde başarılı sonuçlar bakımından “değerlendirme merkezi” uygulamaları rasyonel sonuçlar için yerinde bir yaklaşımdır. Birden fazla adayın aynı anda sürece dahil olması ile “vaka çalışması”, “rol oyunu”, ve yukarıda bahsedilen testlerin bazılarının uygulanması ile kapsamlı bir değerlendirme ortaya konabilmektedir. Değerlendirme merkezi uygulamaları örgüt içerisinde yer alan gizli kalmış yeteneklerin de ortaya çıkarılması noktasında kritik öneme sahiptir.

Bölümün planlama başlığında belirtildiği üzere örgütün yetenek ihtiyaçlarının neler olduğu ve buna göre belirlenecek iş ve aday profilleri belirleyicidir. Bu anlamda doğru tanımlamaların yapılması bulma ve yerleştirme sürecinin başarısını arttırmış olacaktır.

⁷ Budak, a.g.e., s. 195.

4.6.2.3. Üçüncü Aşama: Yeteneğin Öncül Sınıflandırması

Örgütlerin analiz, tanımlama ve planlama süreçlerinde öncelikli olarak yapmaları gereken konulardan biri yetenek ile ilgili sınıflandırmanın yapılmasıdır. Burada ortaya çıkan tanımlamalar örgütün bir matris oluşturmaya öncül olarak sağlayacaktır. Aşağıda şekil 4.6’da belirtildiği gibi bir matris öncül olarak oluşturulabilir. Modelin bu aşamasında literatürde yer alan modeller incelendiğinde öncül sınıflandırma noktasında eksiklikler tespit edilmiştir. Nihai sınıflandırmadan önce çalışanların veya çalışan adaylarının değerlendirilmesine olanak tanıyan öncül sınıflandırma, sonrasında çalışanın performansını ortaya koyması ile uzun soluklu değerlendirme sürecindeki ardıl sınıflandırmaya yerini teslim etmektedir.

Öncül sınıflandırmanın yararı örgütün yetenek olarak tanımladığı çalışanları bir izleme sürecine tabi tutabilmesidir. Çoğunlukla örgütler her ne şekilde rasyonel uygulamaları kullansalar da çoğunlukla algı hatalarına düşerek hatalı sonuçlara ulaşabilmektedir. Bu nedenle gerekli yatırımları yapmadan önce öncül sınıflandırma ile izleme süreci aktif bir geri bildirim sağlamış olacaktır.

Performans ve potansiyel ekseninde oluşturulan sınıflama yetenek yönetimi açısından geniş bir perspektif sunma olanağına sahiptir. Yeteneğin potansiyeli ile bu potansiyeli fiile döndüğü nokta performanstır. Yetenekli çalışan fark yaratan performansı ortaya koyduğunda potansiyelini kullandığı anlamına gelmektedir. Bu nedenle ilk aşamada performans ve potansiyel skalaları çıkarılmalı ve bunu takiben de gruplandırma sistemi ile ön çalışma yürütülmelidir.

Yeteneğin öncül sınıflandırmasında öneri olabilecek uygulama rasyonel sonuçlar ortaya çıkarması nedeni ile “değerlendirme merkezi” uygulamalarıdır. Değerlendirme merkezi uygulamaları hem iç hem de dış aday havuzundan yeteneğin belirlenmesini sağlamakta yardımcı olacaktır. Çalışanların veya adayların potansiyelleri bu biçimi ile doğru bir şekilde belirlenmiş olacak, değerlendirme sürecine dahil olan tanımlı uzmanlarca da teyit edilebilecektir. Son yıllarda değerlendirme merkezi uygulamaları ile ilgili oldukça uzmanlaşmış danışmanlık şirketleri ortaya çıkmıştır. Bu süreçte şayet gerekli uzmanlık seviyesi örgüt içerisinde sağlanamıyorsa danışmanlık alınarak sürecin sağlıklı yürütülmesi olanak dahilindedir.

Şekil 4.6: Performans-Potansiyel Sınıflandırması (Yeteneğin Öncül Sınıflandırması)



Not: Lance A. Berger Dorothy R. Berger, **The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**, New York-USA, The McGraw-Hill, 2004 kitabında yer alan “çalışan sıralama” tablosundan esinlenilerek hazırlanmıştır.

Şekil 4.6’da yer alan unsurların açıklanması gerekirse;

- **1. Grup:** Üstün potansiyele sahip ve üstün performans sağlayanlardır.
- **2. Grup:** İyi potansiyele sahip ve yüksek performans sağlayanlar ile üstün potansiyele sahip ve iyi performans sağlayanlardır.
- **3. Grup:** İyi potansiyele sahip olarak iyi derecede performans ortaya koyanlardır.
- **4. Grup:** Düşük potansiyelli fakat yüksek derecede performans ortaya koyanlar ile üstün potansiyellerine karşın beklenenin altında performans ortaya koyanlardır.
- **5. Grup:** Düşük potansiyelli ve iyi performans ortaya koyanlar ile iyi potansiyellerine karşın beklenen düzeyin altında performans ortaya çıkaranlardır.

- **6. Grup:** Düşük potansiyele sahip ve beklenen düzeyin altında performans ortaya koyanlardır.

Sistemde yer alan her bir grup yetenek yönetimi stratejisi doğrultusunda yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında farklı biçimde ele alınmaktadır. Örgüt için en değerli grup birinci grup olarak konumlanmıştır. Birinci grubu takiben ikinci grup önem derecesinde örgütün önceliklendirdiği yetenekler arasından yer almaktadır.

4.6.2.4. Dördüncü Aşama: Yeteneğin Eğitimi ve Gelişimi

Geliştirme planı, seçilen gelişim stratejisiyle bireyin ilgi alanlarını, öğrenim ihtiyaçlarını ve tarzını eşleştirmelidir. Her öğrenme metodolojisi her çalışanda büyüme yolunda çalışmayabilir. Bu açıdan koçluk, mentorluk gibi alternatiflerin sistemin içinde yer edinmesi şarttır. Bu süreçte belirlenen zaman dilimlerinde geri bildirimlerle birlikte anlık geri bildirimler de kalıcı davranış değişiklikleri yönünde büyük katkı sağlayacaktır. Yetenek örgüte kazandırıldıktan hemen sonra zorlu görevlerle yürütülen geliştirme süreci ilk aşamada hemen uygulanmamalıdır. Bunun yerine yeteneğin örgüte ve kültüre uyumu izlenerek hareket edilmelidir.⁸

Dördüncü aşamada yetenek yönetimi kapsamında eğitim ve gelişim yaklaşımı aşağıdaki başlıklar ekseninde şekillendirilmelidir.

- Üstün veya yüksek potansiyelli fakat beklenen veya beklenenin altında performans sergiliyor.
- Üstün performanslı fakat yalnızca potansiyel taşıyor yani üstün veya yüksek potansiyel seviyesinde değil.

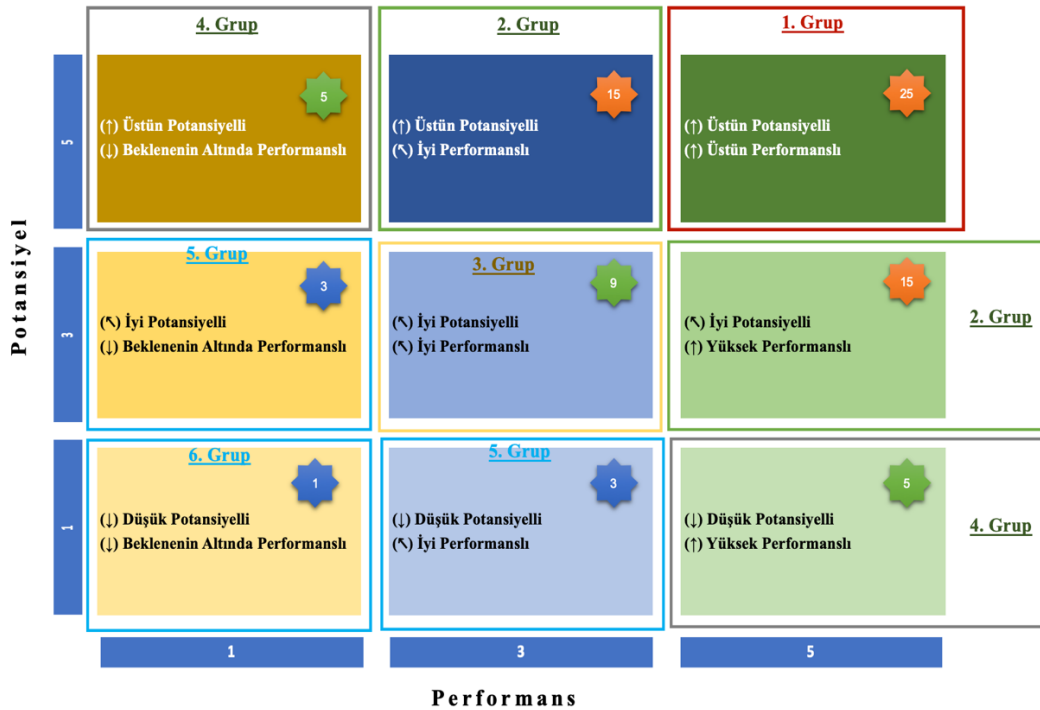
Bu iki durum ekseninde birinci durum için performansın önündeki engeller tespit edilmeli ve kaldırılmalı. Takibinde performansın geliştirilmesine yönelik eğitim ve gelişim planlamaları yapılmalıdır. İkinci durumda ise yüksek performanslı bir çalışan mevcuttur fakat potansiyelin durumu ile ilgili kuşklar bulunmaktadır. Bu

⁸ Lance A. Berger Dorothy R. Berger, **The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**, New York-USA, The McGraw-Hill, 2004, s. 306.

durumda çalışanın potansiyel keşfi ile ilgili yaklaşımlar izlenebilir. Performansı ile ilgili güçlü yanlarını korumasına yönelik planlamalar yapılabilir.

İki örnek durum üzerinden aktarıldığı üzere eğitim ve gelişim faaliyetleri çalışanların yetenek sınıflandırması doğrultusunda belirlenmiş olacaktır. Dolayısı ile yetenek yönetimi kapsamında eğitim ve gelişim planlamaları doğrudan bu kısımdan beslenecektir.

Şekil 4.7: Yetenek Yönetimi ile Eğitim ve Gelişim Sistemi İlişkilendirmesi



Not: Lance A. Berger Dorothy R. Berger, **The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**, New York-USA, The McGraw-Hill, 2004 kitabında yer alan “çalışan sıralama” tablosundan esinlenilerek hazırlanmıştır.

Yetenek yönetimi bağlamında eğitim ve gelişimde uygulama kapsamında önem derecesi yüksek olan 1. ve 2. grup ayrı biçimde ele alınması daha yerinde olacaktır. Örgüt mevcut İK uygulamalarında elbette tüm çalışanlara yönelik eğitim ve gelişim planları ortaya koyacaktır. Yetenek yönetimi sahasında ise 1. ve 2. grupta yer alan çalışanlar adeta örgütün yıldızlarıdır. Bu seviyede yer alan çalışanlar şirketin en değerli çalışanları olarak tanımlanabilir. Bu nedenle ilgili gruplarda yer alan çalışanlara uzun kapsamlı ve stratejik eğitim ve gelişim programları tasarlanmalıdır.

Bu eğitim ve gelişim planlarında zaman yönelimi uzun, seviyesi ise zorlayıcı biçimde olacak planlamalar yerinde olacaktır.

Örgütün yetenek havuzunun en değerli çalışanlarının kritik değerleri nedeni ile ayrı biçimde ele alınarak rutin İK eğitim ve gelişim programlarına ek olarak geliştirilmiş ve özelleştirilmiş bir eğitim ve gelişim sürecine ihtiyaçları bulunmaktadır.

4.6.2.5. Beşinci Aşama: Yeteneğin Performansının Yönetilmesi

Yeteneğin performansının yönetilmesinde potansiyel sınıflandırmasının yeri oldukça belirleyicidir. Burada yeteneğin üstün ve yüksek potansiyel sınıflarında olduğu durumlarda performansının düşük olduğu noktada öncelik potansiyelin karşılığı olan performansın ortaya çıkmasındaki engellerin bertaraf edilmesi olacaktır. Bu engeller kimi zaman içsel, kimi zaman da dışsal engeller olabilir.⁹

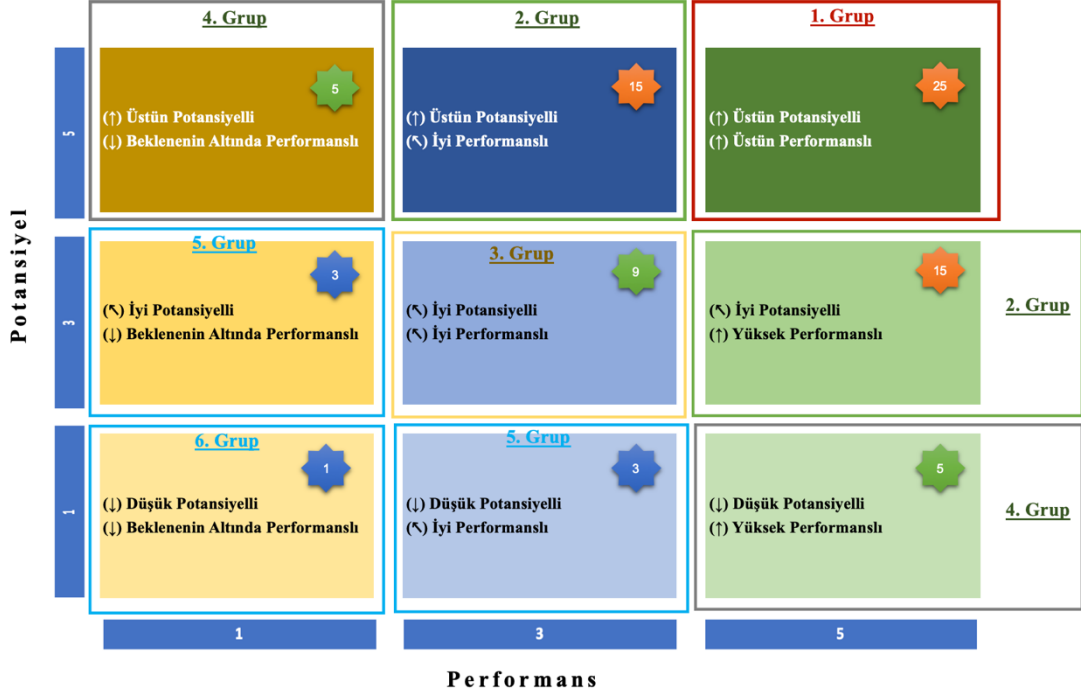
- Performans= Potansiyel-Engeller
- Engel= İçsel Engeller + Dışsal Engeller

Dolayısı ile performansın doğrudan potansiyeli yansıtacak biçime dönüşmesinin önündeki içsel ve dışsal engeller tanımlanmalı ve bunların ortadan kaldırılacağı biçimde hareket planı ortaya konmalıdır. Yetenekli çalışanın üstün ve yüksek performans durumlarında ise bu durumu korumaya yönelik planlar ortaya konmalıdır.

Aşağıda yer alan şekil 4.8’de önerilen model çerçevesinde yetenek yönetimi kapsamında performansın yönetilmesi unsurları yer almaktadır. Model yaklaşımına göre her bir grupta yer alan çalışanların yetenek yönetimi bağlamında ne şekilde konumlandırılacağı da her bir gruba göre açıklanacaktır.

⁹SubconTurkey, **Performans = Potansiyel – Engeller**, (Çevrimiçi), <http://www.subconturkey.com/2012/Aralikkk/koseyazisi-Performans--Potansiyel---Engeller-.html>, 28 Nisan 2019.

Şekil 4.8: Yetenek Yönetimi ile Performans Sistemi İlişkilendirmesi



Not: Lance A. Berger Dorothy R. Berger, **The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**, New York-USA, The McGraw-Hill, 2004 kitabında yer alan “çalışan sıralama” tablosundan esinlenilerek hazırlanmıştır.

- 1. Grup: Üstün potansiyele sahip ve üstün performans sağlayanlardır. Dolayısı ile örgütün en değerli grubunu oluşturmaktadırlar. Burada mevcut güçlü yapının korunması ve geleceğe yönelik olarak uzun vadeli planlarla zorlu iş süreçlerine hazırlanmaları gerekmektedir.
- 2. Grup: İyi potansiyele sahip ve yüksek performans sağlayanlar ile üstün potansiyele sahip ve iyi performans sağlayanlardır. Bu grupta yer alanlar örgüt açısından ikinci halkada yer alanlardır. Grup içerisinde yer alan iyi performansa sahip olanların gerekli eğitim, gelişim ve ihtiyaçları tespit edilerek üstün performans düzeyine çıkmaları sağlanmalıdır.
- 3. Grup: İyi derecede performans ortaya koyanlardır. Bu grupta yer alanlar İK’nın mevcut performans süreçleri ile değerlendirilmektedirler.

- 4. Grup: Düşük potansiyelli fakat yüksek derecede performans ortaya koyanlar ile üstün potansiyellerine karşın beklenenin altında performans ortaya koyanlardır. Bu grupta yer alanlar İK'nın mevcut performans süreçleri ile değerlendirilmektedirler.
- 5. Grup: İyi performans ortaya koyanlar ile beklenen düzeyin altında performans ortaya çıkaranlardır. Bu grupta yer alanlar İK'nın mevcut performans süreçleri ile değerlendirilmektedirler.
- 6. Grup: Beklenen düzeyin altında performans ortaya koyanlardır. Bu grupta yer alanlar İK'nın mevcut performans süreçleri ile değerlendirilmektedirler.

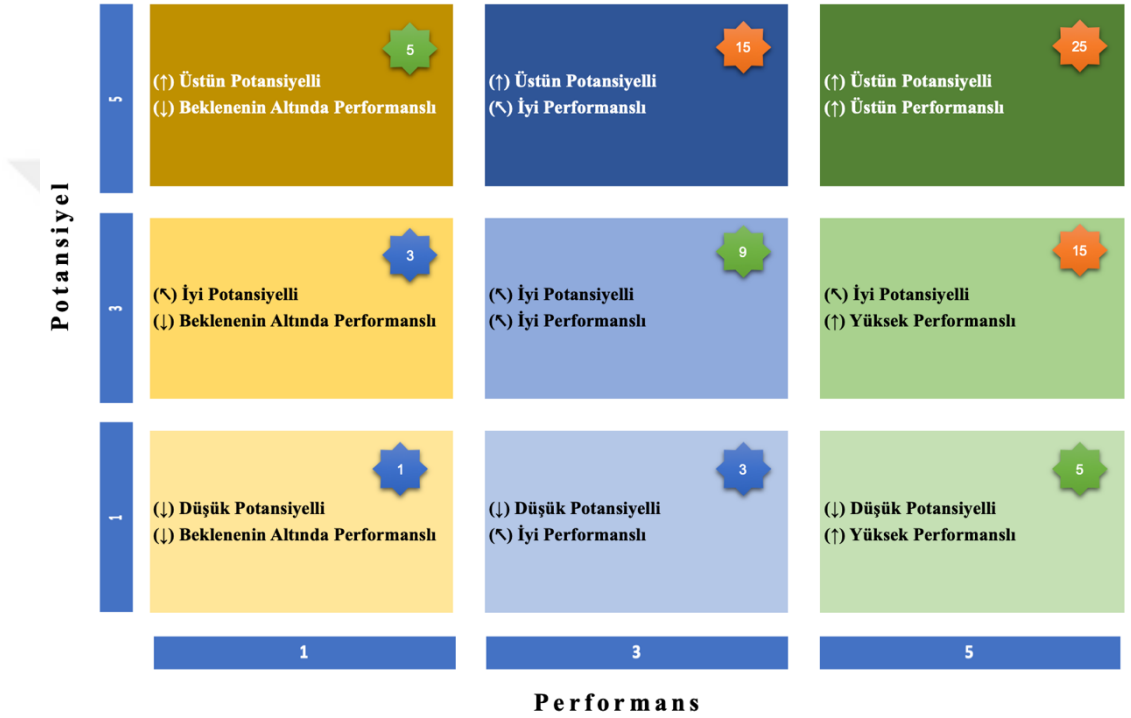
4.6.2.6. Altıncı Aşama: Yeteneğin Ardıl Sınıflandırması

Yeteneğin ardıl sınıflandırması potansiyel ve performans değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Aşağıda yer alan şekil 4.8'de rakamlarla ortaya konulduğu biçimde yetenekli çalışan almış olduğu puan karşılığında sınıflandırılmalıdır. Örneğin 25 puan alan bir çalışan tam anlamı ile örgüt için yüksek öneme sahip bir çalışandır. Üstün potansiyele sahiptir ve üstün performansı ile bunu kanıtlamıştır. Öncül sınıflandırmanın yerini almış olan ardıl sınıflandırma algı hatalarının filtreden geçirilerek nihai biçimde ele alınmasına olanak sağlamaktadır. Bu aşamada örgüt artık yetenek olarak tanımladığı çalışana gerekli yatırımı yapabilmektedir. Çalışan belirli bir süre boyunca bir nevi izlemeye tabi olarak puanlama sonuçları ile doğrulanabilmektedir. Öncül ve ardıl sınıflandırma sürecinde puan geçişlerinin yaşanması olasıdır. Gizli bir potansiyel olarak kalan bir çalışan üstün performans ortaya koyarak potansiyelinin keşfedilmesi noktasında bir fırsat yakalayabilecektir. Öncül ve ardıl sınıflandırma yetenek yönetimi açısından fırsat eşitliği sağlamakla birlikte çalışanlar açısından adalet duygusunun yaygınlaşmasına katkı sağlayabilecektir.

Belirli durumlarda bazı çalışanlar yüksek potansiyel algısı oluşturabilmekte ve zorlu olmayan görevler sürecinde üstün performans sergileyebilmektedir. Bu durum ileride karşılaşılabilecek zorlu bir görev zamanında çalışanın düşük performans sergilemesi durumu ile gözden geçirmeyi de beraberinde getirecektir. Zira işin doğası

gereği değişim çok hızlı biçimde ortaya çıkmaktadır. Bazı durumlarda iş süreçleri sıradan hale dönüşürken, bazı durumlarda da oldukça karmaşık hale dönüşebilmektedir. Bu nedenle öncül sıralamayı takip eden ardıl sıralama kritik önem taşımaktadır.

Şekil 4.9: Yetenek Sınıflandırması



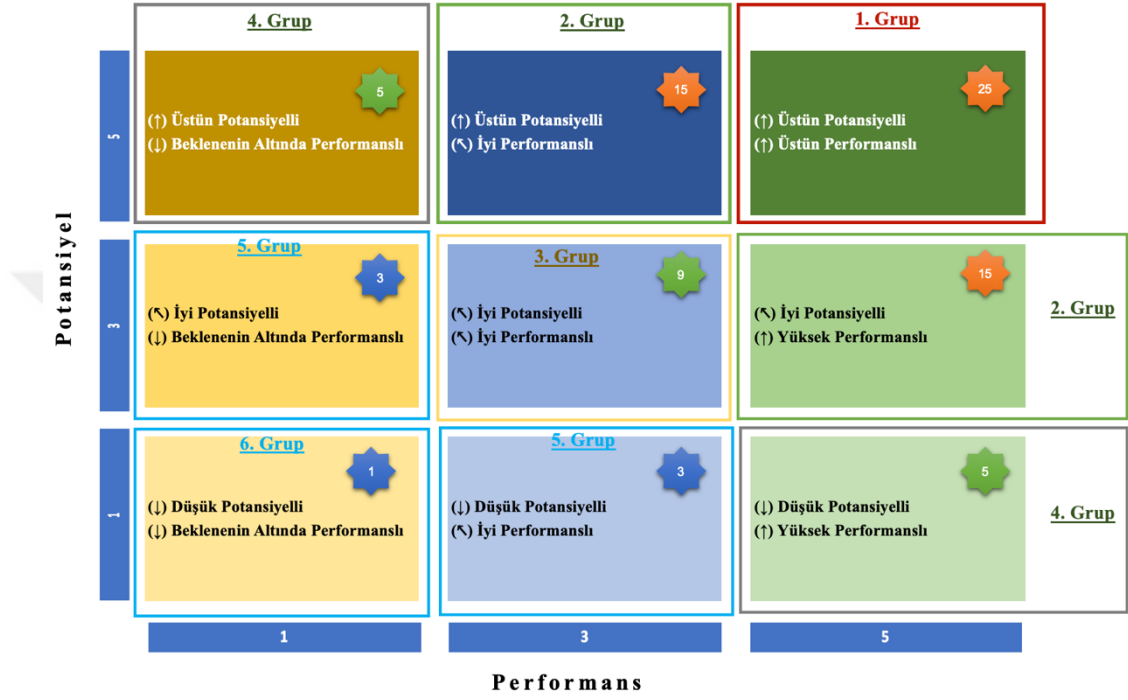
Not: Lance A. Berger Dorothy R. Berger, **The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**, New York-USA, The McGraw-Hill, 2004 kitabında yer alan “çalışan sıralama” tablosundan esinlenilerek hazırlanmıştır.

4.6.2.7. Yedinci Aşama: Yeteneğin Ödüllendirilmesi

Yedinci aşamada yeteneğin ödüllendirilmesi yer almaktadır. Bu kısımda rekabetçi ücret ve yan haklar programının uygulanması oldukça önemlidir. Daha önceki bölümlerde aktarıldığı biçimde yetenekli çalışana cazip gelebilecek farklı fırsatlar oldukça hızlı biçimde ulaşabilmektedir. Bu kısımda yapılacak rekabetçi düzenlemeler aynı zamanda son aşama olan tutma aşamasına da olumlu katkılar sunacaktır. Yalnızca maddi karşılıklar olarak da ele alınamayacak bu aşamada takdir

ve teşekkür programlarının oluşturulması, yeteneğin onurlandırılması belirleyici uygulamalar olacaktır.

Şekil 4.10: Yetenek Yönetimi ile Ödül Sistemi İlişkilendirmesi



Not: Lance A. Berger Dorothy R. Berger, **The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**, New York-USA, The McGraw-Hill, 2004 kitabında yer alan “çalışan sıralama” tablosundan esinlenilerek hazırlanmıştır.

Yetenek yönetimi kapsamında diğer aşamalarda olduğu gibi bir ve ikinci grup birinci önceliğe sahiptir. Bu grupta yer alan çalışanların örgüt içerisinde kalabilmeleri ve potansiyelleri ile üstün performanslarını sürdürebilmeleri için teşvik edici ve aynı zamanda piyasa ile rekabet edici düzeyde ödüllendirilme stratejilerinin oluşturulması gerekmektedir.

4.6.2.8. Sekizinci Aşama: Yeteneği Tutma

Yeteneğin elde tutulması oldukça zorlu bir aşamadır. Burada tüm aşamalarda ifade edilen uygulamalar aynı zamanda elde tutma yolunda katkı sağlayıcıdır. Bu kısım daha kapsayıcı biçimde insan kaynakları yönetimi, üst yönetim ve birim yöneticilerinin güçlü katkılarına ihtiyaç duymaktadır. Aidiyet sağlamaya yönelik

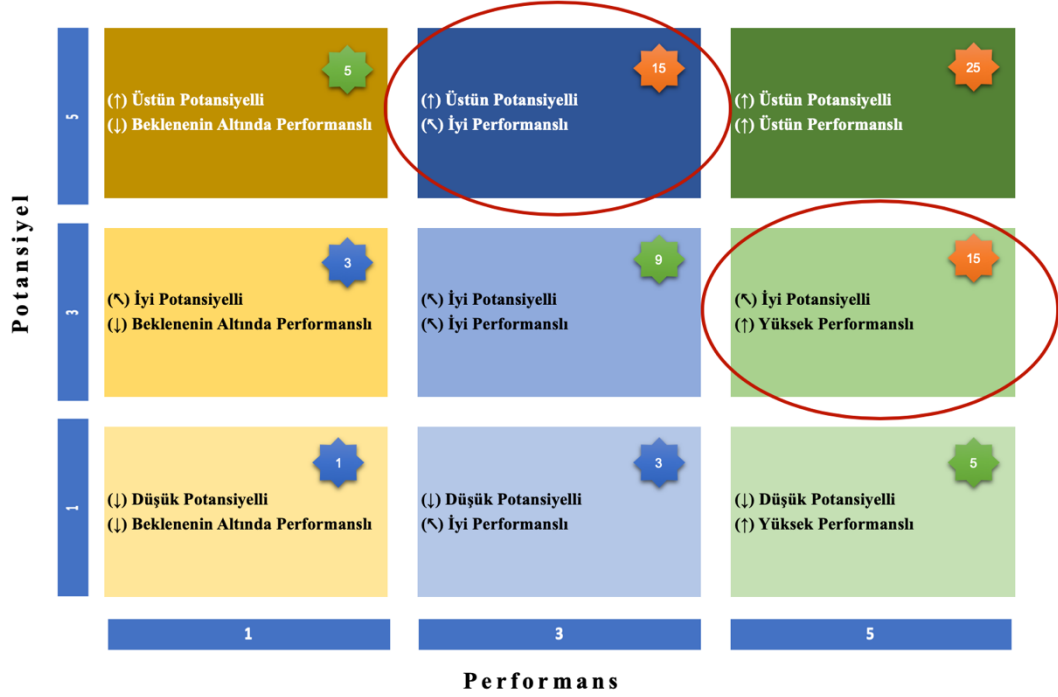
faaliyetler, motivasyon faaliyetleri, adil ve güvenilir bir örgüt kültürünün sağlanması güçlü biçimde belirleyici olacaktır.

Şekil 4.11: Yetenek Yönetimi ile Yeteneği Tutma İlişkisi-1



Not: Lance A. Berger Dorothy R. Berger, **The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**, New York-USA, The McGraw-Hill, 2004 kitabında yer alan “çalışan sıralama” tablosundan esinlenilerek hazırlanmıştır.

Şekil 4.12: Yetenek Yönetimi ile Yeteneği Tutma İlişkisi-2



Not: Lance A. Berger Dorothy R. Berger, **The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**, New York-USA, The McGraw-Hill, 2004 kitabında yer alan “çalışan sıralama” tablosundan esinlenilerek hazırlanmıştır.

Yeteneğin tutulması noktasında yukarıda yer alan şekillerde belirtildiği gibi öncül ve ardıl sınıflandırma noktasında artık örgüt için kanıtlanmış yetenek olan birinci ve ikinci grup çalışanların elde tutulmasına yönelik kapsamlı stratejiler gerekmektedir. Hali hazırda yetenek yönetimi aşamalarında belirtilen uygulamalar bu gruplar özelinde ele alındığında yeteneğin elde tutulması süreci de kapsamlı biçimde gerçekleşmiş olacaktır.

4.6.3. Aşamalar Boyutunda Modelin Farklılaşma Stratejisi

Literatürde yetenek yönetimi ile ilgili modeller incelendiğinde büyük ölçüde benzerlik barındırması ile birlikte belirli noktalarda uygulama pratiklerine yönelik çalışmalarda belirgin farklılaşmalar görülmüştür. Bu anlamda bu çalışma ile ortaya koyulan yetenek yönetimi modeli literatürde yer alan modeller ile ortak özellikleri de barındırmasına karşın kimi noktalarda farklılaşmaktadır. Aşağıda yer alan tablo 4.1.’de bu durum ortaya konulmuştur.

Tablo 4.1: Yetenek Yönetimi Modelinin Farklılaşma Stratejisi

Aşama	Farklılaşma Stratejisi
Birinci Aşama: Yetenek Analizi, Tanımlaması ve Planlaması	Benzerlikler barındırması ile birlikte modelde önem derecesi yüksek bir adım olarak konumlandırılmıştır.
İkinci Aşama: Yeteneği Çekme, Bulma ve Yerleştirme	Benzerlikler taşımaktadır.
Üçüncü Aşama: Yeteneğin Öncül Sınıflandırması	Farklılaşmaktadır. Önem derecesi yüksek biçimde konumlandırılmıştır.
Dördüncü Aşama: Yeteneğin Eğitimi ve Gelişimi	Benzerlikler taşımakla birlikte yeteneğe özel bir alan belirlenmesi ile farklılaşmaktadır.
Beşinci Aşama: Yeteneğin Performansının Yönetilmesi	Benzerlikler taşımaktadır.
Altıncı Aşama: Yeteneğin Ardıl Sınıflandırması	Benzerlikler taşımakla birlikte modelleme farklılaşmaktadır.
Yedinci Aşama: Yeteneğin Ödüllendirilmesi	Benzerlikler taşımaktadır.
Sekizinci Aşama: Yeteneği Tutma	Benzerlikler taşımaktadır.

SONUÇ

Dünyada yaşanan sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimler insan kaynakları yönetimi sürecini belirgin biçimde etkilemiştir. Personel yönetimi yaklaşımından stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımına uzanan dönüşüm bu alandaki evrimi açık bir biçimde ortaya koymaktadır. Hatta bir boyut öncesinde dünyada yaşanan değişim ve dönüşümler çalışma olgusu üzerinde ilk etkilerini güçlü biçimde ortaya çıkarmıştır. Çalışma olgusu üzerinde yaşanan değişimin uzun ve zorlu bir serüveni olduğu açıktır. Bu anlamda insan kaynakları yönetiminin günümüzde örgütlerin önemli bir kısmı tarafından stratejik ortak olarak kabul edilmesinde çalışma olgusunun geniş anlamı ile yaratmış olduğu gerçeklikler tam bir belirleyiciliğe sahiptir. Bu bakımdan bir yönetim fonksiyonu olarak insan kaynakları yönetimi konusu ele alındığında önemli bir anlama sahip olan çalışma olgusu ve bu olgu çevresinde şekillenen birey ve beklentileri göz ardı edilmemektedir.

İş yaşamına katılan yeni kuşaklar geçmişte olmadığı kadar inceleme konusu olmaktadır. Zira farklı beklenti ve davranış kümesi içeren kuşaklar aynı anda beraberce örgütlerinin havasını solumaktadır. Bu çeşitlilik örgütler için koordine edilmesi zor bir görev olarak algılanabilmektedir.

Örgütler hiç olmadığı kadar zorlu bir rekabet dünyasında adeta hayatta kalma mücadelesi vermektedir. Baş döndürücü biçimde yaşanan hızlı ve keskin değişimler örgütlerin çok daha çevik olmaları gerekliliğini de beraberinde getirmiştir. Müşteri çağı olarak adlandırılan çağımızda fark yaratamayan örgütlerin ömürleri gittikçe kısalmaktadır. Küreselleşme ve teknoloji müşterilerin bilgi eksikliğine dayalı olan karlılık yaklaşımlarını tarihe karıştırarak artık her an bilgiye ulaşılan ve müşteri tercih ve beklentileri ile şekillenen yeni bir düzen ortaya çıkartmıştır. Artık işletmelerin yalnızca maddi varlıklarının güçleri ile sıralandığı dönemin çok ötesinde maddi olmayan varlıklarının ön plana çıktığı bir dönemin kapıları aralanmıştır. Maddi olmayan varlıkların en belirleyici unsuru ise çalışanlardır. Geçmiş yaklaşımlarda çalışanlar bir maliyet unsuru olarak görülmüş ve örgütlerin önem listelerinde ikinci planda kalmıştır. Tüm yaşanan değişimler doğrultusunda örgütlerin fark yaratma ve rekabet avantajı sağlamada insan faktörünün artan önemini görmeleri bu anlamda artık

yeni bir bakış açısı ve yaklaşımın gereğini doğurmuştur. Değişen yapı insan kaynakları sürecinin artık bir stratejik ortak olarak ele alınmasına yol açmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin modern bir fonksiyonu olarak ele alınan yetenek yönetiminin merkez noktası “yetenek” kavramıdır. Yetenek günlük dilde dahi oldukça sık kullanılan bir kavramdır. Buna karşın örgütsel çerçevede ele alınması McKinsey araştırmaları ile ivme kazanmıştır. McKinsey araştırmaları ile kuramsallaşan “yetenek savaşları” kavramı yeteneğin “kıt kaynak” olarak ele alınmasına katkı sağlamıştır. Bu çıkış noktasından sonra yetenek yönetimi örgütlerin insan kaynakları stratejilerinde yeni bir uygulama olarak yerini almıştır. 1990’ların sonlarından başlayarak hızla gündemdeki yerini alan yetenek yönetimi uygulaması insan kaynakları yönetimi fonksiyonu altında geliştirilmekte ve uygulanmaktadır. Yetenek yönetimi yeni bir uygulama olması nedeniyle günümüzde hala ciddi anlamda geliştirilmeye ihtiyaç duymaktadır. Yetenek yönetiminin insan kaynakları yönetimi içerisinde bütünleşik bir yapıda ele alınması, aynı zamanda rollerin ve sorumlulukların belirginleştirilmesi uygulama pratiklerinin başarısı açısından kritik öneme sahiptir.

Yetenek yönetimi “yeteneği çekme”, “yeteneği seçme ve yerleştirme”, “yeteneği geliştirme”, “yeteneği elde tutma” ve “yetenek yedeklemesi” aşamalarından oluşmaktadır. Bu aşamalar içerisinde alt uygulamalarda özellikle önemi itibari bazı hususlar önemli bir çaba gerektirmektedir. Örgüt için yetenek tanımının ne olduğu, kritik pozisyonların belirlenmesi, yeteneğin sınıflandırılması noktasında potansiyel ve performans konuları ön planda olanlardır.

Örgütler yetenek yönetimi perspektifinde, yeteneğin cezp edilmesinden elde tutulmasına uzanan kapsamlı süreçte stratejik yaklaşımlar geliştirmek ve bu yönde yetenek yönetimi uygulamasının temas halinde olduğu insan kaynakları fonksiyonlarını planlı ve istikrarlı biçimde yönetmek durumundadırlar. Nispeten azınlıkta olsa da bazı küresel şirketler yetenek yönetimini gündemlerine çok erken bir zaman diliminde almıştır. Bu şirketler ekonomik kriz dönemlerinde ikinci plana atılan insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına her dönemde sadık kalarak ilerlemeyi başarmışlardır. Yeteneği kıt bir kaynak olarak gören şirketler potansiyel adaylara

henüz öğrenciyken ulaşım staj ve benzeri uygulamalarla şirketleri ile olan temaslarını sağlayarak kurumlarına kazandırma yarışına girmişlerdir.

Yetenekli çalışanlar için ise durum artık bir avantaj olarak görünmektedir. Yeni bir iş fırsatına ulaşma o kadar hızlıdır ki hiç aklında yokken bile LinkedIn üzerinden bir işe alım temsilcisi kendisi ile temasa geçerek cazip bir iş teklifi ile karşısına çıkabilmektedir. Bu bakımdan yetenekli çalışanlar her an yer değiştirebilme kozları ile sürece ayrı bir boyut kazandırmaktadırlar. Yetenekli çalışanlar pazarlık güçleri ile sadece yaşadıkları ülke sınırları içerisinde iş fırsatlarından yararlanma değil aynı zamanda tüm dünya üzerindeki iş fırsatlarından yararlanma olanağına sahiptir. Yeteneğe olan talep sınırları aşan biçimde şekillenmiştir.

Makro düzeyde de “yetenek kıtlığı” ve buna bağlı “yetenek savaşları”nın tam anlamıyla mevcut olduğu belirtilebilir. Gelişmiş ülkeler özelinde hali hazırda geçmişten gelen istikrarlı beşerî sermaye politikaları ile yetenek yönetimi makro düzeyde başarılı görünmektedir. Buna karşın az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde hala sorunlu görünen tablolarla karşılaşmaktadır. Güçlü eğitim sistemleri olan ve gelişmiş ülkeler yetenek konusunda diğerlerine göre oldukça önde ilerlemektedir ancak ekonomik büyümeleri doğrultusunda yeteneğe giderek artan ihtiyaçları göz ardı edilemez boyuttadır. Pek çok gelişmiş ekonominin önünde ciddi demografik engeller görülmektedir. Buna çözüm olarak bu kapsamdaki ülkeler ihtiyaçları doğrultusunda diğer ülkelerinden yeteneklere kapısını açmaktadır. Bu hali hazırda az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde sorunlu olan süreçlerinde bir gedik daha açarak yetenekli vatandaşlarının kendilerine cazip gelen ülkelere göç etmeleri ile önemli kayıplar yaşatmaktadır.

Yönetim fonksiyonlarının örgütlerdeki uygulama pratikleri her zaman arzulanan başarı düzeyi ile çıktılar verememektedir. Yetenek yönetimi, uygulayıcılar için yeni bir uygulama olması nedeni ile çeşitli başarısız olma riskleri taşımaktadır. Bu riski ortaya çıkaran noktalar yetenek ile ilgili yerleşik düşünceler ve yeni bir uygulama olması nedeniyle yeterli düzeyde uygulama pratiklerinin olmaması ve gerekli kıyaslamaların yapılamasıdır. Yine bunlarla birlikte araştırma ve çalışmaların yetersizliği de bunu etkileyebilmektedir. Alanın profesyonellerinin yararlanabileceği

bütünleşik yetenek yönetimi modellerinin yeterli derecede akademik düzeyde üretilmediği literatür taramaları esnasında karşılaşılmıştır. Tezde son bölümde ele alınan yetenek yönetimine ilişkin model önerisi bu bakımdan bütünleşik bir yapıda uygulamayı ele alan bir yaklaşım sergilemektedir.

Bireysel boyutu ile birlikte, örgütsel bağlamda işletmeler ve ülkeler düzeyinde “yetenek savaşlarının” artarak devam edeceği açıktır. Yetenek artık “kıt kaynak” yaklaşımı eksenindedir. Bu nedenle örgütler kapsamlı yetenek yönetimi politikaları geliştirmek, yetenek yönetimi uygulamaları ile fark yaratmak durumundadırlar. Dünyada değişimin ve rekabetin hızı baş döndürücü biçimde ilerlerken sürdürülebilir rekabet avantajı için örgütlerin birincil önceliği yetenekli çalışanları ile fark yaratan üstün performans sonuçları olmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akar, Filiz: **Yetenek Yönetimi**, Ankara, İmge Kitabevi, 2015.
- Akdemir, Bünyamin: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım, 2017.
- Altınöz, Mehmet: **Yetenek Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın, 2009.
- Altunoğlu, Ali Ender,
Atay Hakan,
Terlemez, Bahriye: “İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi**, C. XXXVII, No: I, 2015, S. 47-70.
- Armstrong, Michael: **Armstrong’un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı**, 6. bs., Çev. Gaye Karaçay Aydın, Ankara, Nobel Akademik, 2017.
- Arslan, Mahmut: **İş ve Meslek Ahlakı**, 3. bs., Ankara, Siyasal Kitap Evi, 2012.
- Ataman, Göksel: **İşletme Yönetimi**, 3. bs., İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2009.
- Atlı, Dinçer: **Yetenek Yönetimi**, İstanbul, Crea Kitap 2012.
- Barutçugil, İsmet: **Performans Yönetimi**, 2. bs. İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Beamond, Maria
Teresa, Farndale ,
Elaine, Hartel,
Charmine E.J.: “MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies”, **Journal of World Business**, Vol. 51, Issue 4, June 2016, pp. 499-510.

- Berger, Lance A.,
Berger, Dorothy R.: **The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**, New York-USA, The McGraw-Hill, 2004.
- Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 10. bs., İstanbul, Beta Basım, 2016.
- Botton, Alain de: **Çalışmanın Mutluluğu ve Sıkıntısı**, 5. bs. İstanbul, Sel Yayıncılık, 2014.
- Boz, Hüseyin: **İşletmelerde Yetenek Yönetimi**, Ankara, Akademisyen Yayınevi, 2018.
- Bozkurt, Tülay: **Çalışma İlişkilerinin Evrimi**, İstanbul, Beta Basım, 2011.
- Budak, Gönül: **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Bs., Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık 2016.
- Budd, John W.: **Çalışma Düşüncesi**, Çev. Fuat Man, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2016.
- Cappelli, Peter: “İK’den Nefret Etmeyi Neden Seviyoruz ve Bu Konuda Ne Yapabiliriz”, **Harvard Business Review Türkiye**, Temmuz-Ağustos 2015.
- Collings, David G,
Mellahi, Kamel: “Strategic Talent Management: A review and research agenda”, **Human Resource Management Review**, Vol. 19, Issue 4, 2009, pp. 304–313.
- Collings, David G.,
Vaiman, Vlad,
Scullion, Hugh: European Perspective On Talent Management, **European J. International Management**, Vol. 5, Issue 5, 2011 pp. 453-462.
- Colvin, Geoff: **Yetenek Dediğin Nedir ki?**, 3. Bs., Çev. Kemal Atakay, Ankara, Elma Yayınevi, 2014.

- Cooke, Fang Lee,
Saini, Debi S., Wang,
Jue: “Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices”, **Journal of World Business**, Vol. 49, Issue 2, April 2014, pp. 225-235.
- Davies, Barbara J.,
Davies Brent: **Eğitimde Yetenek Yönetimi**, Çev. Tufan Aytaç, Cemalettin İpek, Ankara, Nobel Akademik, 2014.
- Eğilmez, Mahfi: **Mikro-Ekonomi Güncel Örneklerle**, İstanbul, Remzi Kitabevi 2015.
- Benligiray, Serap: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. Ramazan Geylan, H. Zümrüt Tonus, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 2013.
- Giddens, Anthony: **Sosyoloji**, 5. bs. Çev. Hüseyin Özel, İstanbul, Kırmızı Yayınları, 2013.
- Goldsmith Marshall,
Carter, Louis: **Best Practices In Talent Management: How The World’s Leading Corporations Manage, Develop, And Retain Top Talent**, San Francisco, Pfeiffer, 2010.
- Hartmann, Evi,
Feisel, Edda;
Schober, Holger: “Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness”, **Journal of World Business**, Vol. 45, Issue 2, April 2010, pp. 169-178.
- Kaplan, Robert S.,
Norton, Davip P: **Strateji Haritaları: Gayri Maddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek**, 4. bs. Çev. Şeyda Öztürk, İstanbul, Alfa Basım, 2014.
- Kaya, Ozan: **Turizm İşletmelerinde Yetenek Yönetimi**, Ed. Bekir Eşitti, Erol Duran İstanbul, Paradigma Akademi, 2018.
- Keçecioğlu, Tamer,
Aydın, Gözde Gülen: **Yetenek Savaşlarında İkinci Perde: Yetenek Yönetimi**, 2. bs., Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2017.

- Keser, Aşkın,
Kümbül Güler,
Burcu: **Çalışma Psikolojisi**, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2016.
- Koçak, Ali Tekin: Globalleşme sürecinde insan kaynakları yönetiminde değişimler, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul, 2006.
- Kula, Hale: **Sporda Yetenek Seçimi ve İlkeleri**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2018.
- Maiklem, Lara v.d.: **Dünya Tarihi: Kronolojik Zaman Çizelgesi**, İstanbul, 2014.
- Mcdonnell, Anthoney vd.: “Developing tomorrow’s leaders—Evidence of global talent management in multinational enterprises”, **Journal of World Business**, Vol. 45, Issue 2, April 2010, pp 150–160.
- Omay, Umut: **Post Homo Servus**, İstanbul, Beta Basım, 2017.
- Ören, Kenan: **Çalışma Sosyolojisi**, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2014.
- Pearce II, John A.,
Robinson, jr, Richard B.: **Stratejik Yönetim: Geliştirme, Uygulama ve Kontrol**, 12. bs. Çev. Ed. Prof. Dr. Mehmet Barca, Ankara, Nobel Akademik, 2015.
- Pogorzelski, Steve,
Harriott Jesse; Hardy,
Doug: **Yetenekleri Bulmak**, Çev. Ümit Şensoy, İstanbul, Monster, 2010.
- Porter, Michael: **Rekabet Üzerine**, Çev. Kıvanç Tanrıyar, İstanbul, Optimist, 2010.

- Sadullah, Ömer v.d.: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. bs., İstanbul, Beta Basım, 2015.
- Scullion, Hugh,
Collings, David G.: **Global Talent Management**, New York, Routledge, 2011.
- Şahin, Levent: **İşletmelerde Stratejik Eğitim Yönetimi: Kılavuz Model**, İstanbul, Sentez Yayıncılık, 2017.
- Şahin, Özer: **Yetenek Yönetimi: Konaklama İşletmelerinin Yenilik Performansına Yönelik Bir Araştırma**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2017.
- Tarique, Ibraiz,
Schuler, Randall S.: “Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research”, **Journal of World Business**, Vol. 45, Issue 2, April 2010, pp. 122-133.
- Tonus, H. Zümrüt: **Yetkinlikler ve Yetenekler Bağlamında İşe Alma**, Bursa, Ekin Yayın, 2014.
- Ülgen, Hayri, Mirze
S. Kadri: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 8. bs., İstanbul, Beta Basım, 2016.
- World Economic
Forum: **Global Talent Risk – Seven Responses**, Geneva, WEF, 2011.
- World Economic
Forum: **The Global Human Capital Report**, Geneva, WEF, 2017.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. bs., İstanbul, Beta Basım, 2013.
- Zhang, Yibing Ebin,
Nesbit, Paul L.: “Talent Development in China: Human resource managers’ perception of the vale of the MBA”, **The International**

Journal of Management Education, Vol. 16, Issue 3,
November 2018, pp. 380-393.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

Ülke Profilleri: Çin Halk Cumhuriyeti, (Çevrimiçi),
Anadolu Ajansı: <https://www.aa.com.tr/tr/ulke-profilleri/cin-halk-cumhuriyeti/901507>, 3 Nisan 2019.

Ülke Profilleri: ABD, (Çevrimiçi),
Anadolu Ajansı: <https://www.aa.com.tr/tr/ulke-profilleri/abd/901860>, 3 Nisan 2019.

Ülke Profilleri: Hindistan, (Çevrimiçi),
Anadolu Ajansı: <https://www.aa.com.tr/tr/ulke-profilleri/hindistan/902411>, 3 Nisan 2019.

Ülke Profilleri: Körfez Arap Ülkeleri, (Çevrimiçi),
Anadolu Ajansı: <http://www.mfa.gov.tr/korfez-arap-ulkeleri-isbirligi-konseji.tr.mfa>, 3 Nisan 2019.

İK Politikamız, (Çevrimiçi),
Anadolu Efes: <http://www.anadoluefes.com.tr/insan-kaynaklari/insan-kaynaklari-politikamiz>, 5 Nisan 2019.

About Us, (Çevrimiçi), <https://www.bankofamerica.com/>, 3 Nisan 2019.

Şirketlerin Ömrü Daha da Kısılacak mı? (Çevrimiçi),
Capital: <https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/sirketlerin-omru-daha-da-kisalacak-mi>, 8 Nisan 2019.

- Deloitte **2017 Deloitte Global İnsan Sermayesi Trendleri**, (Çevrimiçi), <https://www.deloitte.com/global-human-capital-trends/>, 5 Nisan 2019.
- Dünya: **GE'nin 45 CEO'lu Türkiye operasyonu**, (Çevrimiçi), <https://www.dunya.com/sirketler/genin-45-ceolu-turkiye-operasyonu-haberi-176603>, 8 Nisan 2019.
- Gupta, Rahul: **we didn't do anything wrong, but somehow, we lost**, (Çevrimiçi), <https://www.linkedin.com/pulse/nokia-ceo-ended-his-speech-saying-we-didnt-do-anything-rahul-gupta>, 8 Nisan 2019.
- Harita Genel Müdürlüğü: **Türkiye**, (Çevrimiçi), <https://www.harita.gov.tr/>, 5 Nisan 2019.
- LinkedIn: **2016 Türkiye Yetenek Trendleri Raporu**, (Çevrimiçi) <https://tr.linkedin.com/pulse/yetenek-trendleri-degişiyor>, 5 Nisan 2019.
- Manpower Türkiye: **Yetenek Açığı Raporu: 2018**, (Çevrimiçi), www.manpower.com.tr/.../1530688045_manpower-yetenek-acigi-2018-bulteni.docx, 5 Nisan 2019.
- McKinsey & Company: **Şirket Profili**, (Çevrimiçi), <http://www.mckinsey.com.tr/>, 28 Mart 2019.
- Merriam-Webster Dictionary: **"Talent", Merriam-Webster Dictionary**, (Çevrimiçi) <https://www.merriam-webster.com/dictionary/talent>, 22 Mart 2019.
- PwC: **22nd Annual Global CEO Survey: CEOs' curbed confidence spells caution**, (Çevrimiçi), www.pwc.com/ee/publications/CEOSurvey, 5 Nisan 2019.

- Oxford Dictionary: **“Talent”, Oxford Dictionary,** (Çevrimiçi)
<https://en.oxforddictionaries.com/definition/talent>, 22 Mart 2019.
- Özyeğin Üniversitesi: **General Electric İnovasyon Merkezi ÖzÜ - X binamızda açıldı,** (Çevrimiçi),
<https://www.ozyegin.edu.tr/tr/duyurular/2829>, (Çevrimiçi), 8 Nisan 2019.
- SubconTurkey: **Performans = Potansiyel – Engeller,** (Çevrimiçi),
<http://www.subconturkey.com/2012/Aralikkkk/koseyazisi-Performans--Potansiyel---Engeller-.html>, 28 Nisan 2019.
- TDK: **“Çevre”, TDK Büyük Türkçe Sözlük,** (Çevrimiçi),
www.tdk.gov.tr, 8 Nisan 2019.
- TDK: **“Strateji”, TDK Güncel Türkçe Sözlük,** (Çevrimiçi)
www.tdk.gov.tr, 29 Ocak 2019.
- TDK: **“İzlem”, TDK Güncel Türkçe Sözlük,** (Çevrimiçi)
www.tdk.gov.tr, 29 Ocak 2019.
- TDK: **“Yetenek”, TDK Güncel Türkçe Sözlük,** (Çevrimiçi)
www.tdk.gov.tr, 22 Mart 2019.
- Toptalent: **Talent Program,** (Çevrimiçi), <https://toptalent.co/top100-2019>, 5 Nisan 2019.
- Toptalent: **10 Numara Deneyim,** (Çevrimiçi),
<https://toptalent.co/anadolu-efes-10-numara-deneyim>, 5 Nisan 2019.

Nüfus Projeksiyonları: 2018-2080, (Çevrimiçi),
TÜİK: <http://www.tuik.gov.tr/HbPrint.do?id=30567>, 5 Nisan
2019.

