

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YENİ BİR
YAKLAŞIM OLARAK YETENEK YÖNETİMİ:
İŞLETMELERİN YETENEK YÖNETİMİ BİRİMLERİNE
İLİŞKİN KEŞİFSEL BİR ARAŞTIRMA

Sesil ÖKTAN

Danışman
Doç. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

İZMİR - 2019

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : SESİL ÖKTAN
Öğrenci No : 2015800092
Tez Başlığı : İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım Olarak Yetenek Yönetimi:
İşletmelerin Yetenek Yönetimi Birimlerine İlişkin Keşifsel Bir Araştırma
Savunma Tarihi : 27/06/2019
Danışmanı : Doç.Dr.Olca Sürgevil DALKILIÇ

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Doç.Dr.Olca Sürgevil DALKILIÇ	-Dokuz Eylül Üniversitesi	
Dr.Öğr.Üyesi Ebru TOLAY	-Dokuz Eylül Üniversitesi	
Doç.Dr.Evrin MAYATÜRK AKYOL	- İzmir Katip Çelebi Üniversitesi	

SESİL ÖKTAN tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği(✓) / oy çokluğu(→) ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Metin ARIKAN
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım Olarak Yetenek Yönetimi: İşletmelerin Yetenek Yönetimi Birimlerine İlişkin Keşifsel Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

14/06/2019

Sesil ÖKTAN

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım Olarak Yetenek Yönetimi:

İşletmelerin Yetenek Yönetimi Birimlerine İlişkin Keşifsel Bir Araştırma

Sesil ÖKTAN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Teknolojinin gelişmesi ve buna bağlı olarak artan rekabet koşulları organizasyonlarda bir takım dengelerin değişmesine sebep olmuştur. Bu değişim organizasyon açısından yeni bir yaklaşım sürecine girmeyi gerektirirken personel açısından da değişime neden olmuştur. Yetenekli çalışanları organizasyona çekmek ve organizasyona bağlı kalmalarını sağlamak zorlaşmıştır. Bu nedenle organizasyonlar “cezbet, geliştir ve bağla” stratejisiyle yetenek yönetimi uygulamalarını dikkate almaya ve kullanmaya başlamışlardır. Bu çalışmada; öncelikle yetenek yönetimi kavramını ortaya çıkaran insan kaynakları süreçlerinin gelişimi anlatılmıştır. Daha sonra yetenek yönetiminin tanımı ve uygulama adımları anlatılmıştır. Bu anlamda yetenek yönetimi uygulayan firmalar ele alınarak, karşılaştırılmalı bir analiz sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Yetenek, Stratejik Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yetenek Geliştirme.

ABSTRACT

Master's Thesis

Talent Management As a New Approach in Human Resources Management: Exploratory Research on Talent Management Units of Enterprises.

Sesil ÖKTAN

Dokuz Eylul University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Management and Organization Program

The development of technology and consequently increasing of competition conditions have led to a change of some balances in organizations. While this change require to enter to new approach in terms of organization, it also caused change in terms of personnel. Attracting of talented employees to organization and retain them has become difficult. That's why, organizations begin to take into consideration and use talent management practices with a strategy of “attract, develop and retain”.

In this study; firstly, the development of human resources processes that reveal the concept of talent management are explained. Then the definition of skill management and application steps are described. In this sense, comparative analysis are presented by considering talent management applying companies.

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

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YENİ BİR YAKLAŞIM OLARAK
YETENEK YÖNETİMİ: İŞLETMELERİN YETENEK YÖNETİMİ
BİRİMLERİNE İLİŞKİN KEŞİFSEL BİR ARAŞTIRMA**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	i
YEMİN METNİ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	viii
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK KAVRAMI VE YETENEK YÖNETİMİ

1.1. YETENEK KAVRAMI	3
1.1.1. Yetenek Tanımı	3
1.1.2. Yeteneğin Diğer Kavramlarla İlişkisi	4
1.1.2.1. Yetenek Beceri İlişkisi	4
1.1.2.2. Yetenek Yetkinlik İlişkisi	4
1.1.3. Yetenek Modelleri	6
1.1.3.1. Gagne'nin Farklılaştırılmış Üstün Yeteneklilik Modeli	6
1.1.3.2. Renzulli'nin Üç Halka Üstün Yeteneklilik Modeli	7
1.1.3.3. Sternberg'in Üstün Yeteneklilik Modeli	8
1.1.4. Yetenek Yönetimi Tanımı	9
1.2. YETENEK YÖNETİMİNİN OLUŞUMUNA SEBEP OLAN FAKTÖRLER	11
1.2.1. Küreselleşme ve Rekabet	11
1.2.2. Bilişim Teknolojilerdeki Gelişmeler	12

1.2.3. Demografik Değişimler	12
1.2.4. Entelektüel Sermaye'nin Önemi	13

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YENİ BİR YAKLAŞIM OLARAK YETENEK YÖNETİMİ

2.1. YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMININ GELİŞİMİ	14
2.1.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	14
2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	15
2.1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminden Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	16
2.1.4. Yetenek Savaşları ve Yetenek Yönetimine Geçiş	19
2.1.5. Yetenek Yönetimi Modeli	22
2.2. İNSAN KAYNAKLARINDA YETENEK YÖNETİMİ SÜREÇLERİ	27
2.2.1. Gerekli Pozisyonların ve Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi ve Mevcut Durum Analizi	27
2.2.2. Yetenekli Çalışanları İşe Alma	28
2.2.3. Yetenekli Çalışanların Oryantasyonu	34
2.2.4. Yetenekli Çalışanları Sınıflandırma	35
2.2.5. Yetenekli Çalışanları Geliştirme	39
2.2.5.1. Mentorluk	40
2.2.5.2. Koçluk	40
2.2.5.3. Eğitimler	41
2.2.5.4. İş Zenginleştirme ve Rotasyon	46
2.2.5.5. Personel Güçlendirme	47
2.2.6. Yetenekli Çalışanların Motivasyonu	47
2.2.7. Yetenekli Çalışanların Performans Değerlendirmesi	48
2.2.8. Yetenekli Çalışanların Ödüllendirilmesi	52
2.2.9. Yetenekli Çalışanların İşletmede Kalmasının Sağlanması	53
2.2.10. Yetenekli Çalışanlara İlişkin Yedekleme Yönetimi	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ŞİRKETLERDE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI

3.1. YETENEK YÖNETİMİ UYGULAYAN ŞİRKET ÖRNEKLERİ	57
3.1.1. Hazır Giyim Tekstil Fabrikası ve Yetenek Yönetimi Uygulaması	57
3.1.2. Banka ve Sigortacılık Alanında Özel Bir Şirkette Yetenek Yönetimi Süreçleri	60
3.1.3. Petkim ve Yetenek Yönetimi	65
3.1.4. Kale Pratt&Whitney ve Yetenek Yönetimi	67
3.1.5. Türk Telekom ve Yetenek Yönetimi	67
3.1.6. Eczacıbaşı ve Yetenek Yönetimi	69
SONUÇ	72
KAYNAKÇA	1

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
EB	Executive Board (Üst Yönetim, Ceo)
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
MBA	Master of Business Administration; İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı
YDİKY	Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Yetenek Yönetimi Tanımları	s.10
Tablo 2: Yetenek Yönetimi ve Planlamasının Evreleri	s.26
Tablo 3: Tipik Bir İşe Alım Sürecinin Google'ın İşe Alım Süreci İle Karşılaştırılması	s.33
Tablo 4: İşlerin Sınıflandırılması	s.36
Tablo 5: Yetenek Yönetiminde İşlerin Sınıflandırılması	s.37
Tablo 6: Yetenek Yönetiminde Çalışanların Sınıflandırılması	s.38
Tablo 7: Performansa Dayalı Sınıflandırma	s.39



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Gagne'nin Farklılaştırılmış Üstün Yeteneklilik Modeli	s. 7
Şekil 2: Renzulli'nin Üç Halka Üstün Yeteneklilik Modeli	s.8
Şekil 3: Sternberg'in Üstün Yeteneklilik Modeli	s.9
Şekil 4: Yetenek Yönetimi Modeli	s.22
Şekil 5: Yetenek Yönetimi Çerçevesi Modeli	s.24
Şekil 6: Yetenek Yönetim Modeli	s.25



GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme ve gelişen teknolojinin de etkisiyle işletmeler için rekabet artmaya başlamıştır. Yaşayan birer organizma olan işletmeler ağır rekabet koşullarında hayatta kalabilmek için ve de çalışanlarıyla birlikte güçlü bir yapı oluşturabilmek için mücadele etmeye başlamışlardır. Küreselleşmeyle birlikte sınırlar ortadan kalkarken, çalışma koşulları da değişmeye başlamış ve organizasyonlar çok kültürlü yapıyla beraber farklılıkları yönetmeyi de öğrenmeye başlamışlardır. Teknolojinin de hızla ilerlemesiyle birlikte bilinen çalışma şekilleri eskimiş ve rekabet etmek isteyen bütün organizasyonlar ayak uydurmak zorunda kalmıştır. Akıllı cihazların da hayatımıza girmesiyle birlikte insan kaynakları ve organizasyonlar için çalışma biçimleri değişmiş, uluslararası çalışmak kolaylaşmış ve uluslararası işe alımlar yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu da beraberinde organizasyonu sadece günümüzü kurtarmak için değil daha uzun vadeli stratejik düşünmeye itmiştir. Ve bu stratejik hedefleri gerçekleştirebilecek personeller rekabet dünyası içinde taklit edilemeyen rekabet unsuru olarak görülmeye başlanmıştır. Her organizasyon en iyisini istediği için bu durum yetenek savaşlarının başlangıcı olmuştur. Küreselleşme ve teknolojiyle beraber demografik değişimler de yaşanmaya başlamıştır. Önceleri X kuşağı çalışma hayatının içerisindeyken günümüzde Y kuşağı çalışma hayatının içinde olup Z kuşağı da iş hayatına giriş yapmıştır. Y kuşağının ve Z kuşağının çalışma hayatına bakış açısı dengeleri değiştirmeye başlamıştır. Hızlı iş değiştirebilen, işine sadık olmayan, işteki doyumunu sadece ücretle ilişkili olmayan kişilerle çalışmak yeni yaklaşımların gelişmesine neden olmuştur. Tüm bu gelişmelerin ışığında organizasyonlar ve insan kaynakları geleneksel işe alımların, eğitimlerin, ücret sisteminin çalışanları için yetersiz kaldığını fark etmeye başlamışlardır. Organizasyonun stratejik hedeflerine uygun olarak performansı ve potansiyeli yüksek olan çalışanlar fark yaratmaya başlamışlardır. Fark yaratan yetenekli çalışanlar diye tabi ettiğimiz bu kişileri yönetmek için bildiğimiz insan kaynakları yönetimi yetersiz kalmaya başlamıştır. Yetkinliğe dayalı insan kaynakları anlayışından sonra stratejik düşünmeyle birlikte bilgi, beceri, tutum'a ek olarak zeka ve yeteneğin de eklenmesiyle beraber yetenek yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır. Yetenek yönetimi anlayışında performansı ve potansiyeli yüksek yetenekli çalışanlara cezbet-geliştir-bağla yöntemiyle yaklaşılmaktadır. Yetenekli çalışanları

organizasyona çekmek, organizasyonda kalmalarını ve mutlu olmalarını sağlamak önem kazanmıştır. Gerçek rekabetin taklit edilemeyen yetenekle kazanılacağı görüşü yaygınlaşmıştır. Yetenek yönetimi sadece insan kaynakları birimine ait değildir. Yetenek yönetiminde üst yönetimle beraber bütün departmanlar bu sürece dahil edilmelidir. Departmanlar ve üst yönetim, insan kaynaklarıyla birlikte hareket ettiği zaman yetenek yönetimi kültürü organizasyonda etkisini göstermektedir.

Tezin ilk bölümünde yetenek kavramı ve ilgili olduğu diğer ifadelerin tanımlamaları yapılmıştır. İkinci bölümünde yetenek yönetiminin gelişimine neden olan insan kaynakları süreçleri gözden geçirilmiştir. Üçüncü bölümde ise yetenek yönetimini uygulayan firmalar araştırılmış ve ne şekilde uyguladıkları, ne gibi farklılıklar yaptıkları ve sürecin nasıl geliştiği anlatılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK KAVRAMI VE YETENEK YÖNETİMİ

Yetenek tanımını iş dünyasıyla bağdaştırmadan önce herkesin anlayabileceği şekilde yapmak gerekmektedir. Yetenekli genç, yetenekli adam, yetenekli kadın derken kişinin doğuştan gelen kabiliyetinin resim yapmak, dans etmek, enstrüman çalmak gib eyleme dönüşmüş sonuçlarına yetenek diyebiliriz. Aynı şekilde bunu sayısal kabiliyet, sözel kabiliyet, ikna kabiliyeti şeklinde de dile getirebiliriz. Yetenek dediğimizde kesinlikle kişilerden değil, kişilerin doğuştan gelen kabiliyetlerinin eyleme dönüşmüş haline yetenek diyoruz. Bu durumda her insanın keşfedilmiş ya da keşfedilmemiş bir veya birkaç yeteneği olabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

1.1. YETENEK KAVRAMI

1.1.1. Yetenek Tanımı

İşletmelerin hayatına oldukça hızla giren ve önem taşıyan yetenek kavramının anlamı aslında yetenek kelimesinin içinde saklı olan bu kavram; belli bir süre içerisinde, işi yaparken pratik olacak şekilde yaratıcılığı da kullanarak başarı elde etmeye ve kişilere ilham verip kişileri harekete geçirebilmeye yetenek diyebiliriz. (www.insankaynaklari.com)

Yeteneğin insan kaynakları alanındaki geniş tanımı profesör Dave Ulrich tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre “*Yetenek bugünün ve yarının görevlerini yerine getirmek olan yetkinlik, firmanın başarılı olması için ekstra enerji sunabilmek olan bağlılık ve çalışanların işleri aracılığı ile yaptıkları katkıların çarpımı ile oluşmaktadır.*”(Dave, 2007: 32-33).

Yetenek, taklit edilemeyen rekabet gücü anlamına gelmektedir. Organizasyon içinde kazanılan deneyimler sonucunda ortaya çıkan yetenek, işletmenin kurum kültürüyle ve işleyiş süreçleriyle uyum içerisinde olacak ve işletmenin temel yeteneğini oluşturacaktır. (Pralahad ve Hamel, 1990: 82).

Yönetim alanında yetenek kavramına ilk değinen kişi ise Selznick olmuştur. Yeteneği ayırt edici özellik, karakter olarak tanımlamıştır. Bir işletmeyi diğerinden üstün kılacak tek unsurun yetenek olduğunu söylemiştir. (Selznick, 1984: 42)

Yeteneğin gerçekte ne anlama geldiğiyle ilgili birçok farklı yorum, yetenek tanımının, yetenek yönetiminin gerçekleştiği organizasyonun bağlamına özgü olması gerektiğini öne sürmektedir (Fitzgerald, 2014: 8).

1.1.2.Yeteneğin Diğer Kavramlarla İlişkisi

Yetenek Kavramı ilk bakışta benzer anlam taşıyan beceri ve yetkinlik kavramlarıyla karıştırılmaktadır. Yetenek kavramını daha iyi kavrayabilmek için aralarındaki ilişkiyi incelemek fayda sağlayacaktır.

1.1.2.1.Yetenek Beceri İlişkisi

Yetenek sonradan öğrenilmeden, doğuştan gelen bir hediyedir. Yetenekler öğretilerek aktarılamaz ancak beceriler öğretilerek aktarılabilir. (Buckingham ve Coffman, 1999: 3).

Beceri öğrenme ve deneyim yoluyla elde edilir. Çabayla sonradan kazanılabilir, geliştirilebilir. (www.keydifferences.com). Beceri, kişilerin beklenen sonuçları elde etmek için kullandıkları belirgin yeterlilikleridir (Dubois, 2004: 18).

Tanımlardan anlaşılacağı gibi yetenek kavramı doğduğumuz andan itibaren sahip olunan bazı özellikleri gösterirken; beceri zaten sahip olduğumuz yeteneklerin üzerine daha sonra yeni öğrendiklerimizin eklenmesiyle şekillenmektedir. (Güler, 2010: 8).

1.1.2.2. Yetenek Yetkinlik İlişkisi

“Bireyin herhangi bir işteki ve/veya durumdaki etkili ve/veya üstün sonuca ulaştıran temel özelliği” olarak tanımlanan yetkinlik (Spencer, 1993: 9); üstün performans sergilememizi sağlayan bilgi, beceri ve tutumlarımız sonucunda, rakiplerimizden öne geçmemizi yetkinliklerimiz sağlamaktadır diyebiliriz.

Yeteneklerimiz sayesinde ise yetkinliklerimizi daha iyi kullanarak üstün performans elde edeceğimizi söyleyebiliriz (Akyol, 2011: 31).

Yetkinliği; Belirgin karakteristik özellikler, nedensellik ilişkisi ve referans ölçütü olmak üzere 3 temel boyut üzerinden ele alabiliriz (Tak vd., 2007: 247-250). Yetkinliği oluşturan karakteristikler 5 türdür;

Bilgi: Herhangi bir konunun teorik ve pratik olarak eğitim ve deneyim yoluyla öğrenilmesidir. Konu hakkında bilgi sahibi olmadan, o konuda yetkin olduğumuzu söylemek doğru olmayacaktır. Örneğin yabancı dilde iletişim kurmak isteyen bir kişi iyi derecede yabancı dili bilmeli ve gramer bilgisine sahip olmalıdır.

Beceri: Fiziksel veya zihinsel fiili yerine getirebilme yeteneğidir (Tak vd., 2007: 248).

Tutum: Harekete geçirilmiş gereksinimlerdir. Bireyin harekete geçmek için istekli bir şekilde davranış sergilemesidir. (Davis, 1977: 52) Örneğin; başarı odaklı kişiler karar alma, sorumluluk üstlenme ve hedef koyma yetilerine sahiptir.

Mizaç: Kişisel özelliklerdir. Güdüler ve kişisel özellikler farklılık göstermesi vakit alan ve izlenmesi zor olan iki karakteristik özelliktir. (Tak vd. , 2007: 248).

Benlik: Benlik kavramı, bireyin kendine bakışıdır. Bireyin kendisi hakkında anlamlandırdığı bireyin imajı, inançları, kimliği, değer yargıları, amaçları, istekleri vb. gibi unsurlar benliği oluşturmaktadır. Bireyin kendisini tam anlamıyla tanınması için benliğinin farkına varması gerekmektedir (Tutar vd. , 2009: 492).

İkinci boyutta nedensellikten bahsedilmektedir. Birinci boyuttaki karakteristik yetkinlikler davranışa dönüşür ve böylece yetkinlikler iş performansı üzerinde etkili olabilir.

Üçüncü boyutta ise referans ölçütü anlatılmaktadır. Davranışlar, yetkinlikler bir sonuca karşılık gelmelidir. Yetkinlikler referans ölçütlerine göre etkin ya da üstün performansın ortaya çıkmasına neden olmalıdır. (Tak vd. , 2007: 247-250).

Bu bilgilerden yola çıkarak yetenek; bilgi, beceri, tutum, tecrübe, karakter, benlik ve zeka faktörlerini içermektedir diyebiliriz. Yetkinlik ise üstün performansa ulaşmada bu faktörlerin nasıl kullanıldığıyla ilişkilidir. (www.tutorialspoint.com, 4.6.2019)

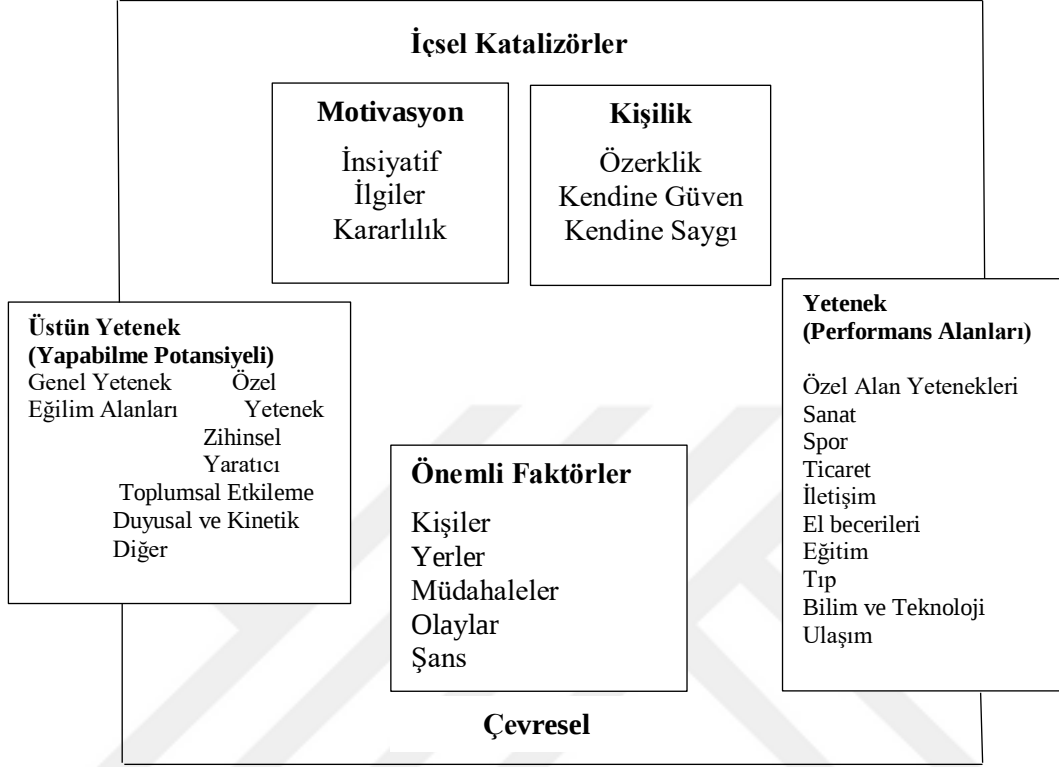
1.1.3. Yetenek Modelleri

Yeteneği oluşturan unsurlar üzerinde, psikolojik kökenli çalışmalar da yapılmıştır. Kanadalı Psikolog Prof. Francoys Gagné, Connecticut Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Josepf Renzulli ve ABD’li Psikolog Prof. Robert J. Sternberg yetenek modelleri oluşturarak yeteneği farklı kavramlarla açıklamaya çalışmışlardır. (Atlı, 2017: 29-31).

1.1.3.1. Gagne’nin Farklılaştırılmış Üstün Yeteneklilik Modeli

Francoys Gagne, modelinde yetenek alanları ve performans alanları arasında açık bir ayrım yapılması gerektiğini kabul etmektedir. Kişi üstün yetenekli olabilir ancak üstün performans sergilemek için tek başına üstün yeteneğin yeterli olmadığını anlatmak istemiştir.

Şekil 1: Gagne'nin Farklılaştırılmış Üstün Yeteneklilik Modeli



Kaynak: Gary (Winter, 1997): 66

Bu modele dayanarak üstünlüğün, bir veya daha fazla yetenek alanında ortalamanın üzerinde performans elde etmek için doğal veya doğuştan gelen bir potansiyele sahip olan bireyleri tanımlamak için kullanılabilecek bir terim olduğu öne sürülebilir. (Gary E. McPherson, 1997: 66).

1.1.3.2. Renzulli'nin Üç Halka Üstün Yeteneklilik Modeli

Renzulli üstün yeteneklilik kavramını zekayla, yaratıcı olmakla ve göreve bağlılıkla bağdaştırarak anlatmıştır. Renzulli'ye göre üstün yetenekli olmak için bu üç ögenin hepsine ihtiyaç vardır.

Şekil 2: Renzulli'nin Üç Halka Üstün Yeteneklilik Modeli

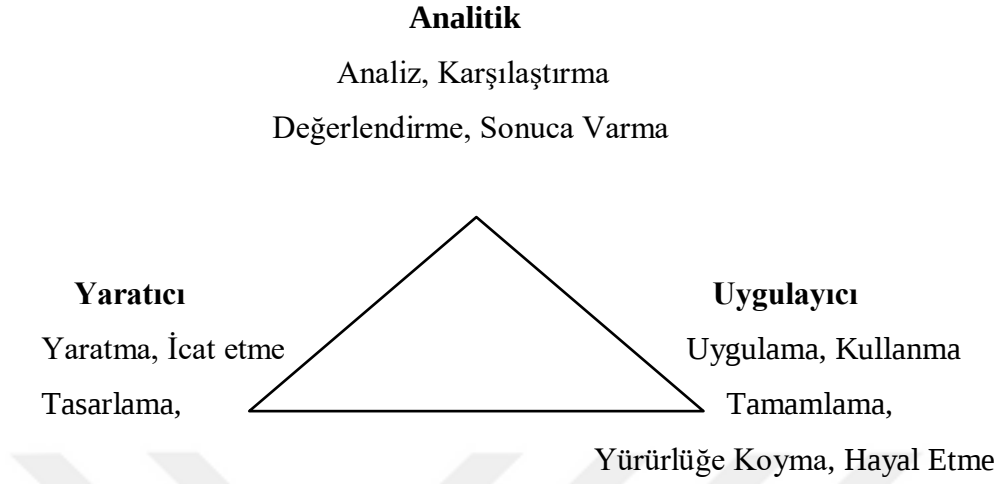


Kaynak: Renzulli, Dinçer, 2017: 31.

1.1.3.3. Sternberg'in Üstün Yeteneklilik Modeli

Sternberg modelinde üstün yeteneği; analitik yetenek, yaratıcı yetenekler ve uygulamalı yetenekler olarak anlatmıştır. Analitik hafıza yetenekleri: karşılaştırma, analiz yapabilme yetenekleridir. Yaratıcı yetenekler: analiz edilebilen, orjinal ve yüksek nitelikli fikirler ortaya çıkarırken işe yarayan yeteneklerdir. Uygulayıcı yetenekler ise: rutin yaşantıda kişinin başarılı olabilmek için yararlandığı yeteneklerdir. (Aktaran Atlı, 2017:32).

Şekil 3: Sternberg'in Üstün Yeteneklilik Modeli



Kaynak: Aktaran: Atlı, 2017.

Yukarıdaki modellerden de hareketle yetenek ve yetenekli insan kavramıyla ilgili şöyle çıkarımlarda bulunabiliriz;

- Zeka, yaratıcılık ve motivasyon yeteneğin unsurlarıdır.
- Yetenekli kişi doğuştan gelen belli bir potansiyele sahiptir.
- Sadece potansiyelin yüksek olması kişinin yetenekli olarak

görülebilmesi için yetmez, kişinin aynı zamanda belirli bir alanda performans göstermesi gerekmektedir.

- Yetenekli olmak için ortalamanın üzerinde bir zekaya ve performansa ihtiyaç vardır (Atlı, 2017:32)

1.1.4. Yetenek Yönetimi Tanımı

Yetenek Yönetimi kavramı daha yaygın hale gelmesine rağmen henüz net ve açık tanımı yoktur. Geleneksel insan kaynakları süreçlerinden ne derece farkı olup olmadığı tartışılmaktadır. Ancak yine de yetenek yönetiminin insan kaynakları süreçlerinden daha fazlasını ifade ettiği düşünülmektedir. Yetenek yönetimi terimi çalışanların tümünü veya bazılarını kapsayan ve insan kaynakları süreçlerini, bileşenlerini de içeren uzun bir İ.K. listesini içerebilir. Literatürde birçok

araştırmacı yetenek yönetimini farklı açılardan ele alarak tanımlamıştır. (Silzer ve Dowell,2010: 13-15).

Tablo 1: Yetenek Yönetimi Tanımları

Kaynak	Yetenek Yönetimi Tanımı
Avedon(2010:711)	“Stratejik hedeflere ulaşmada, yeteneği dışarıya çıkarmak kadar yetenekleri cezbetme, elde tutma, geliştirme ve hareket ettirmede organizasyonda kullanılan süreçler ve prosedürlerin entegre edilen kümesidir”.
Graddick-Weir (2010: 711)	“Mevcut ve gelecekteki iş ihtiyaçlarını karşılamada kritik çeşitli yeteneklerin cezbedilmesi, geliştirilmesi ve kilit yeteneklerin korunmasıdır”.
Cerrone(2010:712)	“Doğru roldeki doğru yetenekteki doğru insanları cezbetmek, elde tutmak ve geliştirmektir”.
Capelli (2008: 1)	“İnsan sermayesi için duyulan ihtiyacı ve işveren beklentilerini önceden tahmin ederek beklentilerin karşılanmasıyla işleyen bir süreçtir”.
Lawler (2008: 63)	“Olağanüstü yetenek yönetim sistemi, doğru yetenekleri cezbeder ve onların şirketteki iş deneyimlerinden ne beklediğini tam olarak ne bekleyeceklerini anlamalarına yardımcı olur. Böylece çalışanlara, kuruluşun yeteneklerini ve temel yetkinliklerini geliştirerek doğru yetenekleri sürdürmeleri için bir tür gelişim deneyimleri sunar”.
Morton (2004: 10)	“Yetenek şirketin şu anki ve gelecekteki performansına anlamlı bir fark yaratabilecek kapasiteye sahip bireyler” olarak tanımlanmaktadır”.
Wellins vd (2006:2)	“Organizasyonların şu andaki ve gelecekteki iş hedefleri doğrultusunda planlanan ve yürütülen kişilerin işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulmasıdır”.
Sloan vd (2003: 236)	“Doğru kişiyi doğru zamanda doğru göreve yerleştirmek için stratejik liderlik yeteneğini yönetmektir”.
Jackson ve Shuler (1990: 235)	“İnsan kaynakları planlaması doğru kişiyi, doğru zamanda, doğru işe yerleştirmektir”.

ABD İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği ise yetenek yönetimini; Mevcut ve gelecekteki iş gereksinimlerini karşılamak için gerekli becerilere ve yeteneklere sahip kişileri çekmek, geliştirmek, elde tutmak ve kullanmak için daha iyi süreçler geliştirerek işyerinde verimliliği artırmak için tasarlanmış entegre stratejilerin veya sistemlerin uygulanması olarak tanımlamıştır. (Lockwood, 2006: 2). Tanımlardan görüldüğü gibi, yetenek yönetimiyle ilgili her görüş kendine özgü farklı noktalara odaklanmıştır. Kimi görüş insan kaynaklarının önemine dikkat çekerken kimi görüş işletmeye sağlayacağı yarar üzerinde durmuştur. Bütün tanımların ortak özelliği ise organizasyonlarda başarıyı yakalamak için yeteneği elde tutup yönetebilmektir. (Köse,2018: 826).

Bazı görüşlere göre insan kaynakları faaliyetleri yetenek yönetimi şemsiyesi altında toplanmalı ve bütün süreçlere katkı sağlamalıdır. (Silzer ve Dowell, 2010: 20)

Conference Board tarafından insan kaynakları yöneticileriyle yapılan araştırmaya göre yetenek yönetimi bileşenleri işe alım, elde tutma, profesyonel gelişim, liderlik, yüksek potansiyel gelişimi, performans yönetimi, geribildirim ve ölçme, işgücü planlaması ve kültürünü kapsamaktadır. (Morton, 2004: 28).

1.2. YETENEK YÖNETİMİNİN OLUŞUMUNA SEBEP OLAN FAKTÖRLER

Küreselleşme, bilişim teknolojilerindeki değişimler, demografik değişimler, entelektüel sermayenin artan önemi ve bu unsurların beraberinde yaratmış olduğu rekabet insan kaynaklarının bakış açısının değişmesine ve gelişmesine sebep olmuştur. Bilgi, yaratıcılık, yetenek ön plana geçmiş ve insan faktörü maddi kaynak görünümünden çıkıp farklılık yaratan, değerli fikirler üretebilen yetenek olarak görülmeye başlanmıştır. (Doğan ve Demiral, 2008: 146).

1.2.1. Küreselleşme ve Rekabet

Küreselleşme, sosyal bütünlük, istihdam, geçim, ekolojik bütünlük ve barışı içerir. Aynı zamanda geniş kültürel faktör ve yeni iş olanaklarını da içermektedir. Küreselleşme toplum içinde rastgele bir düzende artış göstermektedir. (Scholte, 2000: 6). Küresellemeyi nicel ve nitel bakış açısına göre ayırabiliriz. Nicel bakış

açısına göre sermaye akışı, yatırımlar ve ticaret olarak tanımlanabilir. Nitel bakış açısında ise sosyal, ekonomik ve politik boyutları vardır. Küreselleşmeyle birlikte rekabet artmaktadır. Rekabetle birlikte de iş yaşamındaki kurallar ve sermaye hareketleri hızla değişmektedir. (Tağraf, 2002: 36-37). Küreselleşme ve beraberinde oluşan rakabet ile insan kaynakları ve iş modellerinde değişimler meydana gelmeye başlamıştır. Taklit edilemeyen daha yaratıcı unsurlar önem kazanmaya başlamıştır. (Atlı, 2017: 8).

Teknoloji veya maddi sermayeden ziyade yenilik ve yaratıcılık özellikleriyle ön plana çıkmayı sağlayan insan faktörü ve bunu daha da farklı ve değerli kılacak olan yetenek faktörü önem kazanmıştır.

1.2.2. Bilişim Teknolojilerdeki Gelişmeler

Akıllı cihazlardan internete, çalışma ve yaşama şeklimiz teknoloji sayesinde tamamen değişmiştir. Bilgi teknolojilerinin değişimi özellikle insan kaynakları alanında önemli bir etkiye sebep olmuştur. Bilişim teknolojilerinin organizasyonlara ve çalışanlara sağladığı kolaylık olduğu gibi rekabetin artmasında da etkili olduğu için iş yaşamında değişikliklere neden olmuştur. Teknolojiyle beraber küreselleşme artmıştır. Teknoloji organizasyonlara uluslararası çalışmanın kapılarını açmıştır ancak bu durum taklit edilemeyen işgücü arayışını da beraberinde getirmiştir. Böylece değişen, gelişen teknolojinin de etkisiyle organizasyonlar için yetenek savaşları başlamıştır. (Huselid,2004: 119).

1.2.3. Demografik Değişimler

Yetenek yönetiminin ortaya çıkmasına sebep olan bir diğer unsur demografik değişimlerdir. Dünyada ve özellikle gelişmiş ülkelerde yaşlanmaya başlayan nüfus küreselleşmenin de etkisiyle rekabeti artırmaktadır. (Fegley, 2006: 17). Dünya üzerindeki nüfusun değişen demografik yapısı organizasyonların beklediği yönde gerçekleşmemektedir. Küreselleşme ve artan rekabetle birlikte nitelikli iş gücüne duyulan ihtiyaç artmakta ancak istenen nitelikleri sağlayan nüfus azalmaktadır. (Çırpan ve Şen, 2009: 112).

Nesillerdeki değişimler de iş yaşamında organizasyonları etkileyen demografik unsurlardır. Geçmişten günümüze baktığımız zaman X kuşağının işine sadık, itaatkar, bağlılık duygusu yüksek kişiler olduğunu görürüz. Y kuşağının ise işine daha az bağlı, maddiyattan çok takdire önem veren, daha yaratıcı, teknolojiyle iç içe ve sosyalleşmeyi seven bir nesil olduğunu görürüz. 2003 sonrası gelen Z kuşağının ise işine karşı bağlılığı yok denecek kadar az olan, tamamen teknolojinin içine doğmuş bir nesil olduğunu görmekteyiz. (Keleş, 2011: 131-132). Görüldüğü üzere gittikçe işe olan bağlılığın azalması durumu günümüzde çalışanların daha sık iş değiştirmesiyle sonuçlanmaktadır. Bu durum da yetenek arzı sorununa yol açmaktadır. ABD’de bir şirketin 2400 çalışanıyla yapılan araştırmaya göre çalışan kişilerin neredeyse yarısının işten ayrılma riski bulunmaktadır. Orta düzey yöneticilerin ise büyük bir kısmı aktif iş arayışı içerisinde. (Mucha, 2004: 97).

Organizasyonlar demografik değişimler sonucu rekabet etme güçlerini kaybetmemeleri için yeni stratejiler geliştirmeli ve yetenekli çalışanları bünyelerinde tutmak için, işten ayrılmalarla organizasyonel güçlerinin azalmaması için, çalışmalar yapmalıdırlar.

1.2.4. Entelektüel Sermaye’nin Önemi

Dünya daha az emek yoğun, daha az malzeme yoğun, daha az enerji yoğun ama daha fazla bilgi yoğun hale gelmektedir. Küreselleşme ve artan rekabetle birlikte bilgiye verilen önem artmış ve bilgi yoğun kuruluşların daha yüksek verimlilik düzeyi ve inovasyon oranına sahip olduğu kabul edilmiştir. Maddi varlıklarla beraber bilginin de bir üretim unsuru olduğu ve finansal bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Böylece entelektüel sermaye organizasyonlar için oldukça değerli hale gelmeye başlamıştır. (Chaharbaghi ve Cripps, 2006: 29-30).

Günümüzde dünya ekonomisinin örgütsel ve bireysel refahı bilginin ne kadar iyi işlendiğiyle ve insan sermayesiyle bağlantılıdır. Bu sebeple insan sermayesi ve bilgi organizasyonların yapı taşını oluşturmaktadır. Bu sebeple rekabet etme gücünü artıran entelektüel sermaye yetenek yönetimi süreci için önemli bir unsurdur. (Lindahl ve Nordkvist, 2004: 2).

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YENİ BİR YAKLAŞIM OLARAK YETENEK YÖNETİMİ

Yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olan unsurlar olarak değişen çevre koşullarından, demografik özelliklerden, işletmeler arasındaki rekabetten bahsedilmiştir. Ancak yetenek yönetimi rekabetin artmasıyla, çevre koşullarının değişmesiyle kendiliğinden ortaya çıkmamıştır. Geçmişten bugüne gelişen insan kaynakları sürecinde adım adım bütün süreçlerden etkilenerek yetkinliğe dayalı insan kaynakları çalışmalarının içinden doğmuştur.

2.1. YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMININ GELİŞİMİ

2.1.1.

Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Birinci Kuşak Sanayi Devrimiyle birlikte ekonomik, politik, sosyal ve hukuksal dalgalanmalar meydana gelmiştir. Sanayi devriminde temel kaygı üretimdir. İşçinin kaç saat çalıştığına bakılmaksızın, sosyal, hukuksal ve politik düzen olmadığından sadece üretime ve üretmeye bakılmaktadır. Hukuksal değişimlerin ise Robert Owen ile başladığını söyleyebiliriz. Robert Owen çocuk işçileri çalıştırmayı reddetmiş ve çalışanlarına ise daha temiz, çalışılabilecek alanlar yaratmıştır. Çalışan ücretlerini ve çalışma koşullarını değiştirmiştir. Bu dönemde yaşanan açlık, sefalet politik değişimlere sebep olmuştur. Tüm bu gelişmelerin sonucunda da işletmelerde maaşların hesaplanıp bordroların oluşturulması için personel yönetimi bölümü oluşturulmuştur (Budak, 2013: 5-9).

İkinci kuşak sanayi devrimiyle birlikte ise toplam kalite yönetimi terimi ortaya çıkmıştır. Müşteri ihtiyacı ve kalite, toplam kalite yönetiminde ön plandadır. Çalışan görüşlerine önem verilmeye başlanmıştır. Dolayısıyla personel yönetimi bölümü yetersiz kalmış ve insan kaynakları yönetimine geçilmiştir (Budak, 2013: 14).

İnsan Kaynakları Yönetimi seçme ve yerleştirme, eğitim, performans yönetimi, ücret yönetimi, kariyer planı gibi konuları kapsamaktadır. İKY,

Organizasyon yapısına bağlı olarak strateji geliştirir, uzun vadeli planlar yapar, çalışanlarını karar alma süreçlerine dahil eder, politika ve planlarına bağlı olarak işe alım yapar ve çalışanlarına değer verir. Personel yönetimi ise çalışanlarını karar alma süreçlerine dahil etmez, daha kısa vadeli planlar yapar, çalışanlarını maliyet unsuru olarak görür. Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farkı, rekabetle başa çıkabilmenin yolunun insan faktörüne değer vermek olduğunun anlaşılması oluşturmıştır. Dünyadaki değişimler ve müşterilerin, örgütlerin beklenti ve ihtiyaçlarının değişmesiyle birlikte insan kaynağı maliyet unsuru olarak görülmeyp, örgüt stratejisiyle birlikte ele alınmaya başlanmıştır. (Çetin vd, 2014: 6).

2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminin stratejik planlamaya entegre olmasını sağlamakla ilgilidir. Stratejik insan kaynaklarını organizasyonun belirlediğı, istediğı seviyeye gelmesini sağlamak için planlanan insan kaynakları aktiviteleri şeklinde tanımlayabiliriz. (Wright ve McMahan,1992: 282).

İnsan kaynakları yönetimi, stratejinin etkin kullanılmasında oldukça önemlidir. Michael Porter, insan kaynakları yönetimini bir şirket için rekabette üstünlük elde etmek ve bunu devam ettirebilmek için diğer değer zinciri faaliyetleriyle birlikte ele alınmasını gerektiğini belirtmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimi için kaynaklar göz ardı edilemez unsurlardır. Burda bahsedilen kaynaklar maddi kaynaklardan ziyade bir firmanın taklit edilemeyen, devredilemeyen, değerli kaynaklarıdır. Örgütlerin rekabet edilebilirliklerini sürdürebilmeleri için örgütsel yeteneklerine, maddi olmayan kaynaklarına (örgüt kültürü, tarihi, öğrenme ve insani boyutlar) ihtiyacı vardır. (Buller ve McEvoy, 2012: 44-45).

Stratejik insan kaynaklarının amacı organizasyonun İKY politikaları ve uygulamaları hakkında ne yapmak istediğini ve iş stratejisini belirleyerek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için ihtiyaç duyduğu yetenekli, bağlı,

kararlı ve iyi motive olmuş çalışanlarla planlar yaparak, ilerlemektir. (Armstrong ve Taylor, 2014: 30).

2.1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminden Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Stratejik insan kaynakları yönetiminden, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin geçişine sebep olan ana faktörlerden biri iş kanunda yapılan hukuksal değişimlerdir. Çalışanı koruyan, ayrımcılığa izin vermeyen, işten çıkarmayı zorlaştıran kanunların gelmesiyle birlikte organizasyonlardaki insan kaynakları bakış açısı değişmiş ve işletme stratejilerine uygun olarak gelecekteki ihtiyaçlar ve pozisyonlar da göz önünde bulundurularak, kişilerdeki yetkinliklerin ön plana geçtiği bir süreç başlamıştır. (Akyol, 2011: 11).

YDİKY ortaya çıkmasında hukuksal boyutların gelişmesi kadar farklılıkların yönetiminin kabul edilmesi de etkili olmuştur. Her bireyin farklı olduğu, farklı farklı özelliklere sahip olduğu görülmüştür. İş yerinde rekabette başarıyı sağlayacak olan unsurun farklı özelliklere sahip kişilerin doğru şekilde yönetilerek, yaratıcılık faktörünün ortaya çıkmasını sağlamaktır. (Budak, 2013: 55).

Yetkinliğin gelişimine katkıda bulunan unsurları şu şekilde sıralayabiliriz: (Shippmann vd, 2000: 707-712).

- Bireysel farklılıklar ve eğitim psikolojisi: Herkesin birbirinden farklı olduğunu ve bu farklılıkların doğuştan gelen farklılıklar olduğunu kabul eden bireysel farklılıklar yaklaşımıdır. Eğitim psikolojisi ise kişilerin başarılı olması için gösterdikleri performansın ve bu performansın sonunda ortaya çıkan davranışın şekillenmesi üzerinde durmaktadır.
- Liderlik araştırmaları ve değerlendirme merkezleri: İş yaşamında koşulların değişmesiyle birlikte kişilerin sahip olduğu özellikler önem kazanmıştır. Şirket stratejilerini ileri taşıyabilecek liderlik vasfı olan kişiler ön plana geçerken, liderlik özelliği taşıyan kişileri seçebilmek için de değerlendirme merkezleri önem kazanmaya ve gelişmeye başlamıştır.
- İş analizi: İş yapacak kişilerin işin gerektirdiği nitelikteki özelliklere sahip olması gerekmektedir. İstenen ve beklenen niteliklere sahip kişileri bulmak için

de öncelikle iş analizinin yapılması gerekmektedir. Böylelikle kişilerin hangi işte hangi niteliklere sahip olarak daha iyi performans gösterecekleri belirlenmiş olacaktır. (Budak, 2013: 46).

- Çoklu zeka kavramı: Nörolojik araştırmalar göstermektedir ki insan zekası tek bir yapıdan oluşmamaktadır. Sayısal, sözel, görsel, işitsel gibi farklı alanları vardır bunun sonucunda da kişilerin çeşitli bilişsel yetkinlikleri ortaya çıkmaktadır.

- Prahalad ve Hamel'in "Temel Yetkinlik Kavramı": Temel yetkinlikler çeşitli üretim becerilerini nasıl koordine edeceğimizi ve çoklu teknoloji akışlarını nasıl entegre edeceğimizle ilgilidir. Organizasyonlardaki toplu öğrenme biçimidir. Temel yetkinlikler organizasyonda değer yaratan yetkinliklerdir. Taklit edilmesi zordur. Temel yetkinlikler, örgütün gelişimine katkı sağlamaktadır. (Prahalad ve Hamel, 2003: 4).

Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin başlangıcı McClelland'ın "Testing for Competence Rather Than Intelligence" adlı makalesi kabul edilmektedir. Amerika Birleşik Devletlerinde zeka testleri okullarda ve işverenlerce oldukça sık kullanılmaktaydı. Okulda başarısı yüksek olanın veya yüksek not alan kişinin iş hayatında daha başarılı olduğu düşüncesine yaygın olarak inanılmaktaydı. McClelland bu durumu araştırmak için okuldan yüksek not alan 8 kişi ve düşük not alan 8 kişi seçmiştir. Zeka ve yetenek testlerini uygulamıştır ancak sonuç beklendiği gibi olmamıştır. İki grubun aralarında belli bir fark oluşmamıştır. Bunun üzerine McClelland'ın başkanı olduğu Sosyal Bilimler Araştırma Konseyi bu konuyu araştırmaya başlamıştır. Amaç yanıltıcı olmadan nasıl bir test şeklinin uygulanması gerektiğini bulmaktır. Çalışmalarında geleneksel uygulanan zeka testi yerine yetkinliklerin test edilmesine önem vermiştir. (McClelland, 1973: 7-13). Çıkarım yapmış olduğu bulgular şu şekildedir; (McClelland, 1973: 7-13).

Test yapılırken istenen kriter saptanmalı ve örneklem belli olmalıdır: İletişimin önemli olduğu bir işte örneğin halkla ilişkiler birimine bir kişi alınırken iletişimle ilgili test uygulanmalıdır. Bu kişiye başka bir konu içeren test uygulanmamalıdır. Veya polis olmak isteyen kişi için polisin ne iş yaptığına bakılmalı orda istenen özelliklerle ilgili testler uygulanmalıdır. Görülmektedir ki bu durumun yüksek-düşük not almakla bir ilgisi yoktur.

Test bireyin öğrenmiş olduğu konulardaki değişimi yansıtacak şekilde düzenlenmelidir: Geleneksel zeka testlerindeki gibi sadece doğuştan gelen özellikler araştırılmamalıdır. Kişilerin öğrendikçe değişen gelecekte de ne kadar faydalı olabileceğine uygun olan testler tasarlanmalıdır.

Test edilen karakteristik özelliklerin gelişimine dair neler yapılabileceği açıkça belirtilmelidir: Teorik veya uygulamalı olarak nasıl bir davranışın test edileceği belirlenmelidir. Örneğin uçuş eğitimi için yüzlerce parçanın kontrol edilmesi teorik olarak farklı davranış biçimini test etmeyi gerektirirken, piyano çalmak uygulamalı olarak farklı davranış biçiminin test edilmesini gerektirmektedir.

Testler gerçek yaşama ilişkin yetkinlikleri değerlendirmelidir: sadece işin gerektirdiği niteliklerle ilgili özellikler değil sosyal yaşamın içindeki yetkinlikler de değerlendirilmelidir. İletişim becerileri, sabır ve sorumluluk, uygun hedefi belirleyebilme ve ego gelişimi değerlendirilmesi gereken testler içindedir. Bu özelliklerin saptanmasının iş yaşamında ayrıca faydası olacaktır.

Testler, katılımcıların değişken davranış şekillerini de içermelidir: Genelde beklenen cevaplar sabit yaşam koşulları üzerinden olmaktadır. Hayatta hiçbir şey standart olmadığı için testler değişkenlikleri göz ardı etmemelidir.

McClelland yetkinliklerin hem iş hayatı için hem de sosyal hayat için önemini vurgulamış nasıl değerlendirilmesi gerektiğiyle ilgili, testlerle ilgili insan kaynakları birimine ışık tutmuştur.

McClelland'ın çalışmasından etkilenerek Boyatzis üstün performans sergileyecek kişilerin yetkinliklerini belirlemede yardımcı olacak “Etkin İş Performansı” modelini geliştirmiştir. Bu modelde bireyin üstün performans sergilemesi bireysel yetkinliklerine, iş taleplerine ve örgütsel çevreye bağlı olarak değişmektedir. Bu üç faktörün birleşimi üstün performansı vermektedir. (Akyol, 2011: 21).

Spencer ve Spencer'da “Buz Dağı” modeli ile yetkinliklerin gözlemlenebilen ve gizli kısım olarak ikiye ayırmıştır. Gözlemlenebilir kısımda bilgi, beceri gibi öğrenip geliştirilebilen yetkinlikler yer alırken, gizli kısımda güdü, kişilik algısı, kişisel özellikler gibi yetkinliğin görülmeyen kısımlarından oluşmaktadır. (Akyol,2011: 22).

Literatürde yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi sürecinde, bireysel yetkinlikler, örgütsel yetkinlikler ve eğitim ile işgücü piyasası arasındaki dengeyi anlatan yetkinlikler olmak üzere üç yetkinlikten bahsedilmektedir.

Bireysel yetkinlikler açıklanırken üzerinde durulan nokta bu özelliklerin doğuştan gelen yetkinlikler mi olduğu yoksa sonradan öğrenilen yetkinlikler mi olduğudur. Baskın görüş yetkinliklerin sonradan geliştirilebilir olduğu üzerinedir.

Örgütsel yetkinlikler açıklanırken kaynak tabanlı yetkinlikler üzerinde durulmuştur. Örgütün öğrenmesi, kültürü, bilgi birikimi rekabet edebilmek için ve uzun vadeli düşünebilmek için önemlidir.

Eğitim ve işgücü piyasasındaki ilişki anlatan yetkinlikler açıklanırken üzerinde durulan nokta iş gücü piyasasındaki değişimler, esneklik ve üretim faktörü olarak bilginin hayatımıza girmesidir. Değişimle birlikte kişilerin nasıl bir eğitim alacağı ya da alacakları eğitimle ilgili görüşleri de değişmiştir. (Gravan ve McGuire, 2001: 147-149).

Bireysel yetkinlikler, insan kaynakları alanında temel yetkinlikle olarak kullanılmaktadır ve bu yetkinliklerin farklılıkları yönetmede de etkili olduğu ve böylece organizasyonel başarı elde edilebileceği görüşüne varılabilmektedir. (Budak, 2013: 55).

2.1.4. Yetenek Savaşları ve Yetenek Yönetimine Geçiş

Yetenek savaşları kavramı 1997 yılında McKinsey danışmanlık şirketinin çeşitli endüstrilerdeki 77 ABD şirketini araştırması sonucunda ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan şirketler içinden yetenek bakımından en zengin olduğu görülen 20 şirket ile vaka çalışması yapılmıştır. Vaka çalışmasının sonucunda gelecek yıllarda rekabet karşısında en hazırlıklı görünen şirketlerin bile yetenek arzı konusunda yetersiz olduğu ortaya çıkmıştır.

Kürselleşen ve değişen çağda büyük şirketler için zorluklar artmaktadır. Organizasyonların başetmeleri gereken daha karmaşık bir ekonomi, entelektüel zeka, çok kültürlü akılcılık, teknolojik okur yazarlık, girişimcilik becerileri gibi unsurlar vardır ve buda daha karmaşık yetenekleri gerektirmektedir.

Ayrıca rekabet ortamında hayatta kalması gereken organizasyonlar sadece büyük şirketler değildir. Küçük şirketler de aynı şekilde aynı yetenek arayışının içine girecek ve yetenekli kişileri hedef alacaklardır. Değişen nesillerle birlikte işe duyulan bağlılık azalmıştır. 50 üst düzey yöneticiyle yapılan ankette eskiden 1 veya 2 kez iş değiştirilirken şimdi ortalama 5 kez iş değiştirildiği sonucuna varılmıştır. Bu da yetenekleri elde tutmayı sağlamayı zorunlu hale getirmektedir.

Şirketler bünyelerine yetenekli kişileri çekebilmeleri ve elde tutabilmeleri için insan kaynaklarının rolü yeniden tanımlanmalı ve yetenekleri güçlendirilmelidir. İK bütün departmanlarla ve birim yöneticileriyle güçlü ilişkiler kurmalı ve proaktif olarak danışman olması gerekmektedir.

Başarılı organizasyonlar baskın bir yetenek segmentine sahiptir ancak bir şirketin bütün yetenekleri çekmesi mümkün değildir. İdeal bir şirket kimi hedef aldığını bilmeli ve markasının çekmek istediği yetenek segmentine uygun olduğundan emin olmalıdır. (McKinsey,1998: 46-50).

Yetenek yönetiminin ortaya çıkmasına sebep olan faktörler içinde daha önceki bölümde bahsetmiş olduğumuz küreselleşme, rekabet, demografik değişimler ve entelektüel sermayenin de etkisi oldukça fazladır.

Yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında toplam kalite yönetimi, çalışanı güçlendirme, öğrenen organizasyonlar, öz yeterlilik, dış kaynaklardan yararlanma ve entelektüel sermaye etkili olmuştur. (Atlı, 2017: 16-21).

Toplam kalite yönetimi ile yöneticiler karar verici olmaktan çok koçluk görevini üstlenmişlerdir. Kalite ön planda tutularak; organizasyon yapıları, dik, katı, hiyerarşik yapıdan, yatay, takım çalışmasına dayalı yetkinlik ve yeteneklere önem veren yapılar haline gelmiştir. (Koçel, 2003:274)

Personel güçlendirme ile çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmiştir. Personel güçlendirme, çalışanların yaptıkları işte kendilerine olan güveninin, inancının artmasını ve motive olmalarını sağlamıştır. Çalışanlara kişisel özelliklerini ve yeteneklerini kullanabilecekleri alan yaratılmıştır. (Bektaş ve Sohrabifard,2013: 887)

Sadece bireyler değil, örgütler de öğrenir. Çalışanlar ortak bir vizyon etrafında sürekli kendilerini ve örgütlerini geliştirirler. Gelişime ve değişime açık, öğrenebilen örgütler, çalışanlarının yeteneklerini de nasıl ortaya çıkaracaklarını bilirler. Böylece rekabette başarı elde edebilirler. (Çağlar, 2015: 218-219).

İşletmeler en iyi bildikleri işleri yaptığında ve bazı işleri diğer işletmelerden daha iyi bilir hale geldikleri zaman başarı elde ederler. Ve diğerlerinden iyi bildikleri işlerde yenilik ve fark yaratabilirler. Bu alanlarda yeteneklerini konuşturabilirler. İşte burada öz yeterlilik kavramı devreye girmektedir. Farklılık yaratabilmek için işletmeler öz yeterliliklerinin olduğu alanlara yönelmeli daha az bildikleri konulardaki işleri maliyetini de göz önünde bulundurarak başkalarına yaptırmalıdır. (Koçel,2003:279).

Dış kaynak kullanımı (Outsourcing) işletmelerin iş hedeflerine ulaşmak için kullandıkları stratejik araçlardan biridir. Daha önce şirket tarafından yürütülen bir işin, fayda maliyet analizi yapıldığında dışarıdan temin edilmesine karar vermektir. (Kavcic,2014: 9). İnsan kaynakları alanında dış kaynak kullanımı ise işe alım ve seçme kararının şirketin kendi bünyesinden sağlanıp, sağlanılmayacağı kararının verilmesidir. (Ordanini ve Silvestri, 2013: 372).

Bilgi çağında olduğumuzu düşünürsek günümüzde entelektüel sermayenin önemi oldukça artmıştır. İşletmeler sahip oldukları insan sermayesiyle, çalışanlarının bilgi ve becerileriyle, yetenekleriyle yer edinebilmektedir. İşletmeler, entelektüel sermaye birikimiyle yetenekli çalışanlar sayesinde rekabette üstünlük sağlayabilmektedir. (Atlı, 2017: 21)

Yetenek yönetimi sadece İ.K departmanına ait bir birim olarak görülmemelidir. Üst yönetimden en aşağıya kadar organizasyonun tamamı tarafından benimsenmelidir. Şirket stratejisine göre seçilecek, geliştirilecek, elde tutulacak yetenekler farklılık arz edecektir. Şirket önce hangi birime hangi yeteneklere sahip kişiler gerekiyor onu belirlemelidir. Sonra gerekli değerlendirme merkezi uygulamalarını da kullanarak işe alım yapmalıdır. Görüldüğü üzere yetenek yönetimi işe alım sürecinde başlamaktadır. Sonrasında aldığı bu yetenekleri elde tutabilmesi önemlidir. Bunun için de İ.K departmanı ve bütün organizasyonla birlikte çalışarak belirlediği, istihdam ettikleri kişilere kariyer – gelişim planı, eğitim planı, performans yönetimi, liderlik yönetimi ve yedekleme planı oluşturulmalıdır. Böylece işe alınan kişiler yeteneklerini canlı tutacak ve işe bağlılığı artacaktır. (Klifman,2009: 8).

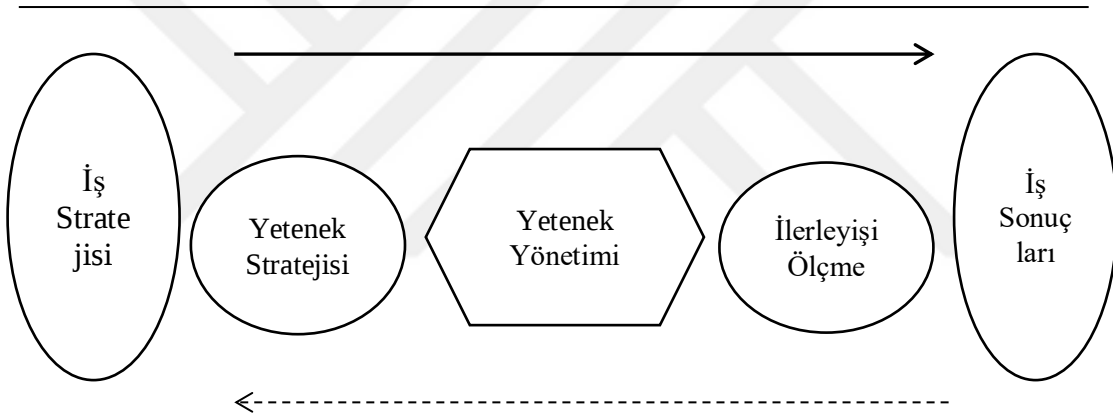
Whirpol işletmesi yönetim kurulu başkanı ve CEO'su David Whitman; “Gecenin bir yarısında beni uykumdan uyandıran şey ekonomiye ne olacağı ya da rakiplerimizin ne yapacağı değil, yeni stratejiler geliştirebilmede gerekli yeteneklere

sahip olup olmadığımızdır” diyerek yeteneğin önemine vurgu yapmıştır (Pepe,2007: 208).

2.1.5. Yetenek Yönetimi Modeli

Yetenek yönetimi organizasyondaki birçok program ile birarada bulunmalı ve bütün süreçlerle koordineli şekilde ilerleyip, desteklemelidir. İş stratejilerini desteklemeli ve yeni iş stratejilerinin oluşturulmasında yardımcı olmalıdır. İş sonuçlarının ölçülmesinde yetenek yönetimi etkili olmalıdır.

Şekil 4: Yetenek Yönetimi Modeli



Kaynak: Silzer ve Dowell.B.E. 2010: 21

Modeldeki yetenek yönetimi çerçevesi, işletme stratejisi, yetenek yönetimi ve işin sonuları arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Çoğu insan kaynaklarının programları ve sistemleri bu beş yetenek süreciyle ilgilidir: (Silzer ve Dowell,2010: 21).

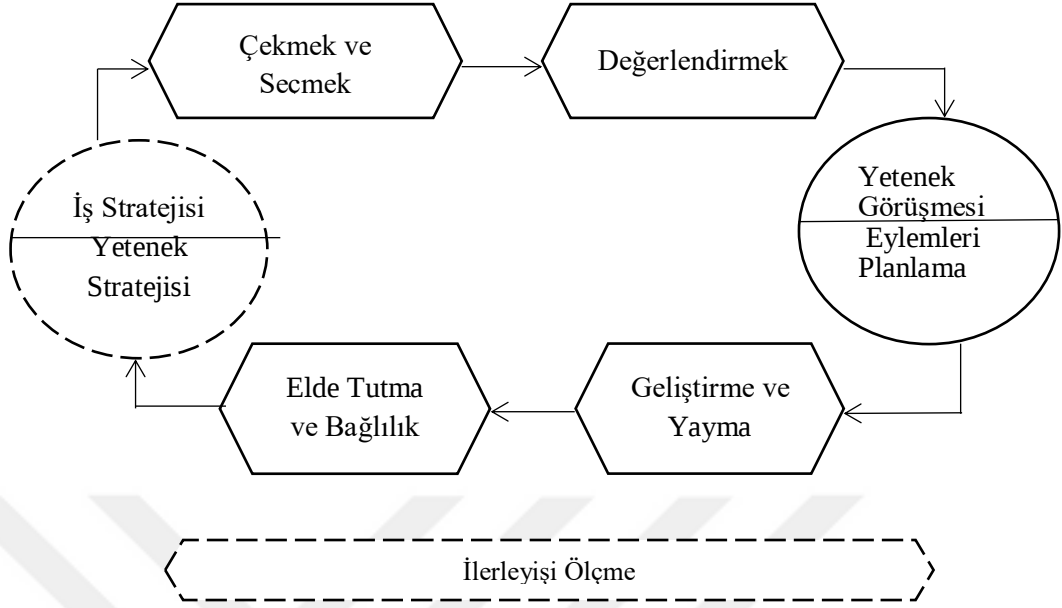
- Organizasyonlarına yetenek çekmek ve seçmek,
- Yeteneklerindeki yetkinlikleri ve becerilerini değerlendirmek,
- Yetenek hareketlerini planlamak ve yeteneklerle görüşmek,
- Yeteneği geliştirmek ve yaymak,
- Yeteneği elde tutmak ve bağlılık sağlamak.

Yetenek yönetimi bileşenleri bağımsız faaliyetler ve süreçler gibi görülse de aslında birbiriyle koordineli süreçler ve faaliyetlerdir.

Yeteneklerin bir şirketten nasıl geçtiğini gösteren modeli ise şu şekilde görebiliriz; (Silzer ve Dowell,2010: 22).



Şekil 5: Yetenek Yönetimi Çerçevesi Modeli



Kaynak: Silzer ve Dowell.B.E. 2010: 22

Bu model yetenek yönetimi sistemi ve süreçleri boyunca organizasyon içinde yeteneğin nasıl hareket ettiğini göstermektedir.

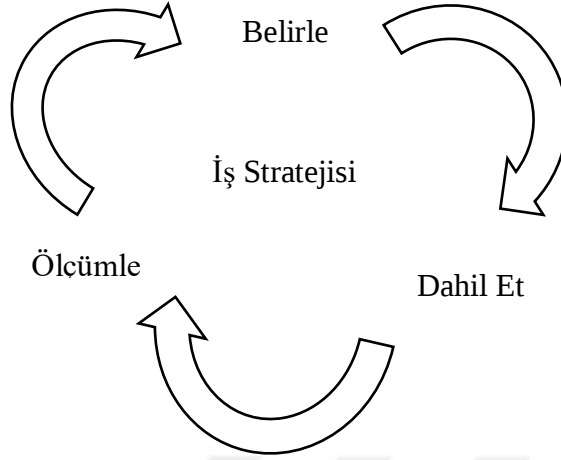
Gubman ve Green'in yeteneği yönetmek için 3 önerisi vardır;

- **Yeteneğinizi iş stratejisine göre ayarlayın:** Çalışanların iş stratejisi olarak nereye gittiğini bilmelerini sağlamak gerekmektedir. Hedefe ulaşmak için ne yapıyorsanız, elde etmek istediklerinize nasıl katkıda bulunabileceklerini ve başardıkları zaman neler elde edebileceklerini çalışanlarınıza anlatın.

- **Çalışanları başarmak istediğiniz hedefe dahil edin:** Böylece işlerini daha heyecanlı, motive olmuş şekilde yaparlar ve ekstra çaba harcarlar. Ayrıca diğer yetenekli kişileri cezbetmenin ve elde tutmanın anahtarı olan harika bir çalışma ortamı yaratmış olursunuz.

- **İşgücünüzün ne yapmaya çalıştığını ölçün ve bu konuda onlara geri bildirimde bulunun:** Çalışanlar nasıl olduklarını, başarılı olup olmadıklarını bilmek isterler. Ölçüm, onlara seviyelerini anlamada yardımcı olacaktır. (Gubman ve Green.2007: 19-20).

Şekil 6: Yetenek Yönetim Modeli



Kaynak: Gubman, 1998: 21.

Modelden de anlaşıldığı gibi Gubman da bir önceki modellerde olduğu gibi yeteneği yönetmeyi birbiriyle ilişkili üç sonucun döngüsü olarak tanımlamıştır. İş stratejisini belirlemenin ve yeteneği tüm süreçlere dahil etmek gerektiğinin önemini vurgulamıştır.

2.1.1. Stratejik Kaynak Olarak Yetenek

Zuboff, rekabet ortamında değişen ve gelişen teknolojik yeniliklerin pazarda yerini aldığını ve bu teknolojik yeniliklerin özel teknik yetenek ve beceri gerektirdiğini ifade etmiştir. Yetenek ve iş stratejisi arasındaki ilişkinin önemini vurgulamıştır. Yeteneğin bu noktada yer değiştirdiğini belirterek bu değişimi stratejik bir varlık olarak görmüştür. (Zuboff, 1988: 113).

İnsan kaynakları, eğer şirketin stratejisine net bir şekilde hakimse, şirket stratejisine uygun olarak diğer süreç ve faaliyetlerle entegre bir şekilde stratejik yeteneklere odaklanmalıdır. (Keçecioglu, 2017: 123). Örneğin bir şirket yeni bir şirket oluşturmak istiyor olabilir. Burada insan kaynakları departmanı iş geliştirme birimi için müşteri talebini de karşılayacak şekilde yenilikçi yaklaşımlar oluşturmalıdır. Yetenek stratejisi açısından bakıldığında yeni iş kurma ve yönetme potansiyeline sahip girişimci kişileri düşünmesi gerekmektedir. Tüm İ.K sistemleri

yetenek stratejisini elde etmek ve girişimci yetenekleri işe almak için iş stratejisini tam olarak anlamalı ve işe alımdan, değerlendirme, geliştirme ve elde tutma süreçlerine kadar herkesle birlikte koordineli şekilde çalışmalıdır. (Silzer ve Dowell,2010: 34).

İ.K uzmanları, yetenekli kişilerin stratejik bir şekilde değerlendirilmesini sağlamalıdır. Organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşması için bu kritik önem taşımaktadır. (Fitzgerald, 2014: 17).

Tablo 2: Yetenek Yönetimi ve Planlamasının Evreleri

	Evreler	Özellikleri
2010'lu yıllar	Stratejik Yetenek Yönetimi	- İş ve yetenek stratejisiyle entegre bir şekilde yürütülür. - Temel bir iş süreci olarak yönetilir. - Planlama döngüsü, iş stratejisi ve operasyonel faaliyetleriyle eşleşir. - Yetenek zihniyeti organizasyon kültürüne yerleşmiştir.
2000'li yıllar	Yetenek Yönetimi	- Yetenek havuzlarını geliştirmeye ve yönetmeye odaklanmıştır. - İnsan kaynakları programları ve süreçlerini, yetenek ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yürütmektedir. - İhtiyaç duyulan personeli işe almak ve geliştirmek için doğru zamanı dikkate alır.
1980-1990'lı yıllar	İnsan Kaynakları Planlaması	- Odak noktası planlı bir şekilde personel ihtiyaçlarının tanımlanması ve yönetilmesidir. - Planlama genellikle 1-3 yıllık liderlik gelişimi ve yönetim gelişimini kapsar. - İş gereksinimlerini karşılamak için personel kadrosu seviyelerini tahmin eder.

Kaynak: Silzer,R.,Dowell.B.E. vd (2010:38). Strategy-Driven TalentnManagement. San Francisco C.A. Jossey-Bass.

2.2. İNSAN KAYNAKLARINDA YETENEK YÖNETİMİ SÜREÇLERİ

Başarılı bir yetenek yönetimi süreci için insan kaynakları ilk olarak elindeki yetenekleri saptamalıdır. Uygun görevde uygun yetenekler mi yer alıyor diye önce kendi içindeki uyuma bakmalı, sonra elindeki gerçek verilerle rekabet ettiği pazardaki yetenekleri inceleyip karşılaştırmalıdır. Önemli olan organizasyonun hedeflerine ve kültürüne uygun yeteneği ortaya çıkarıp, yönetmektir. Yeteneği kurum kültürüne entegre etmek ise sadece insan kaynakları birimi ile değil tüm üst yönetimin desteğiyle sağlanmaktadır. (Altıntuğ, 2009: 450).

2.2.1. Gerekli Pozisyonların ve Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi ve Mevcut Durum Analizi

Beceri ve gereksinimlerin sık sık değiştiği ve kaçınılmaz şekilde arttığı bilgi ekonomisinde doğru işe doğru zamanda doğru yeteneği bulmak zorlaşmaktadır. Bu sebeple yetenek yönetiminde ilk adım, önem taşıyan pozisyonların ve insan kaynağının sağlam bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktır (Allan, 2004: 21).

Pozisyonun gerektirdiği yetkinliklerin, özelliklerin ve becerilerin anlaşılması, seçim yaparken kimlerin performansının sonucu farklılaştırabileceğinin belirlenmesi ve eğitim-gelişim, ücret yönetimi gibi bütün İ.K süreçlerinin bir bütün halinde yürütülmesi gerekmektedir. (Berger ve Berger, 2004: 61).

İhtiyaçlar doğrultusunda ve iş stratejisiyle uyumlu olarak pozisyonları belirledikten sonra mevcut durum analizi yapılarak yetenekli çalışanların şirket içinden mi sağlanacağını ya da yetişmiş iş gücünün dışarıdan mı temin edileceğinin kararının verilmesi gerekmektedir. (Polat, 2011: 32).

İşletmeler kişilerin yetkinliklerini ve yeteneklerini belirlerken birçok farklı yöntemden yararlanabilirler. İstenilen amaçlara uygun olarak yetkinlik bazlı mülakatlar, yetenek testleri uygulayabilirler. Değerlendirme merkezlerinden yararlanabilirler. Son zamanlarda yeteneklerin bulunması ve çekilmesi süreçlerinde değerlendirme merkezlerinden sıklıkla yararlanıldığı görülmektedir. Değerlendirme merkezleri alanlarında uzman kişiler tarafından istenen yetenekleri bulmaya yardımcı

olarak, ihtiyaçlara uygun şekilde kişilik envanterleri, yetenek testleri uygulayıp, doğru yönlendirme de yardımcı olmaktadır. (Manyaslı, 2015: 30).

2.2.2. Yetenekli alışanları İşe Alma

İşe alım yetenek yönetimindeki temel taştır diyebiliriz. Graysberg ve Nohria yaptıkları araştırmalardan yola çıkarak işe alımın önemini; iş dünyasında uygulanabilir tek strateji yetenekli insanları işe almak, onları geliştirmek ve mümkün olduğunca çok sayıda yıldız personeli elde tutmaktır diyerek ifade etmiştir. 1990'larda Sanford Bernstein şirketi bir analisti işe almak için 100 cv taradı ve yaklaşık 50 kişiyi ilk görüşmeye 25 kişiyi ikinci görüşmeye davet etti. Mülakat yönetimi dışında her adaya çeşitli testler uyguladı. Doğru zamanda doğru kişiyi bulabilmek için yaklaşık 500.000\$ ile 1 milyon\$ bütçesinden para harcadı. Burada maliyet ve zaman faktörlerine değinilmektedir. İşletmeler için her görüşme birer maliyettir ve stratejik hedeflerine uygun doğru yetenekteki doğru kişi işe alınmaz ise işletmenin harcayacağı maliyet artacaktır. Yapılan araştırmalarda görülmektedir ki şirketler işe almaktan çok mevcut çalışanlarının eğitimi için harcama yapmaktadır. Fakat baştan yatırım yapılarak doğru işe doğru zamanda doğru yetenekteki kişi işe alırsa eğitim harcamaları doğru orantılı olarak azalacaktır. Yine aynı şekilde işletmeler ve çalışanlar için zaman en değerli unsur olarak görülmektedir. Eğer doğru kişinin alımı sağlanamazsa hem şirkette çalışanlar hem de iş stratejisi açısından zaman kaybı olacaktır. (Groysberg vd., 2004: 96).

İşe alım yapmak için çeşitli teknikler kullanılmaktadır. Bu tekniklerin içinde belirli internet sitelerine iş ilanı vermek, gazeteye iş ilanı vermek, sosyal medyada iş ilanı yayınlamak, kariyer fuarlarına katılmak yer almaktadır. Burda dikkat edilmesi gereken ilk nokta işe alım yapmak ve yetenekli kişileri şirkete çekmek için öncelikli olarak şirketin kendini ve pozisyonun gerektirdiği özellikleri çok iyi bir şekilde anlatması gerekmektedir. şirketler başvuranların kararlarını etkileyebilmek için iş arayan kişilere doğru sinyaller vermelidir. Son yıllarda yapılan yönetim araştırmalarında sinyal teorisinden bahsedilmektedir. Bu teorinin amacı her iki tarafında verilmek istenen mesajı doğru algılayabilmesidir. şirketlerin doğru

yeteneklerin başvuru yapmasını sağlamak için verdiği sinyallere dikkat etmesi gerekmektedir (Ewerlin, 2013: 282).

Çağımızın şartlarına uygun olarak teknolojik gelişmelerle birlikte elektronik işe alım yaygınlaşmıştır. İnternet sayesinde kariyer siteleri veri tabanından oldukça fazla adaya ulaşabilmektedir. İş arayanlar da aynı şekilde firmalara daha kolay ulaşabilmektedir. Eğer şirketler işe alım yapacakları kariyer sitesine istediği özellikleri aradığı yetenekleri uygun olarak tanımlatırlarsa özgeçmiş havuzuna daha hızlı ve doğru şekilde ulaşabileceklerdir (Alan, 2004: 138). Günümüz şartları gereği kariyer sitelerindeki iş arayan onca aday içerisinde istenilen yetenekteki kişilere ulaşmak kolay değildir. İstenilen yeteneklere ulaşmak için sadece iş arayan kişilere bakmak da yetersiz kalacaktır. Özellikle üst kademelerdeki personel alımında rakip firmalardan da transfer yapmak için araştırma yapılmaktadır. Bunun altında iyi bir yeteneğin iş aramıyor olduğu ve zaten çalışıyor olduğu düşüncesi vardır. Rakip araştırması yapmak için de Google Search, Linkedin gibi siteler, istediğimiz profillere sahip kişilere ulaşmak için faydalı birer alternatiftir. E-işe alım sayesinde şehir, ülke farkı gözetmeksizin ve zaman kaybı olmadan internet üzerinden görüntülü ve videolu şekilde mülakat yapılabilmektedir. Yetenek yönetimi teknolojisindeki gelişmeler hızla ilerlemektedir ve rekabet etmeye devam eden organizasyonlar teknolojileri gelecek yıllarda karşılaştıkları zorluklara uygulamak için kullanacaklardır. (Alan, 2004: 139).

Google firması istedikleri yetenekli kişiyi bulabilmek için farklı bir yöntem denemiştir. 2004 yılında Massachusetts, Cambridge’de ve California’da otoyol üzerinde billboard kiralayıp üzerine; (e sayısının ardışık rakamları arasındaki ilk 10 haneli asal sayı).com yazmışlardır. Merak edip bu bulmacayı doğru çözenler adrese tıkladıkları zaman ikinci bir web sayfasına yönlendirilmişlerdir. Bu sayfada ise; tebrikler 2. seviyeye ulaşmış bulunuyorsunuz, www.Linus.org’a gidin ve oturum açmak için Bobsyouruncle adını kullanın ve bu denklemin yanıtını şifre olarak girin yazmaktadır.

$$f(1)=7182818284$$

$$f(2)=8182845904$$

$$f(3)=8747135266$$

$$f(4)=742746639$$

$$f(5)=.....$$

Bu ikinci bulmacayı da doğru çözenlerin karşısına son olarak Google Labs yazan bir tablo çıkmaktadır;

Tebrikler.

Güzel iş çıkardınız. Google Lab'sa ulaştınız ve burada olduğunuz için memnunuz. Google'ı inşa ederken öğrendiğimiz şey şu ki, eğer o da sizi arıyorsa aradığınız şeyi bulmanız daha kolay olur. Bizimle çalışma fikrini düşünmenizi isteyerek çok fazla vaktinizi aldığımız için üzgünüz.

Şu aralar geliştirmekte olduğumuz ilginç projelerden ve çözülmesi gereken sorunlardan bazılarını ilgiye değer gördüğünüzü umuyoruz. Çabalarımızla ilgili daha fazla bilgiye aşağıdaki linklerden erişebilirsiniz. Ancak öncelikle lütfen CV'nizi problem-solving@google.com adresine gönderin.

Şu anki projelerimizle ilgili biraz bilgi almak için;

Neden Google'da çalışmalısınız.

Milyonlarca insanın ilgisini çeken iş ara?

<http://labs.google.com>

Google aradığı yeteneğin hangi özelliklere sahip olması gerektiğini bildiği için yine kendi tarzında teknolojiye de uygun olarak farklı bir iş ilanı vermeyi ve kendini farklı bir şekilde anlatmayı tercih etmiştir. Ancak bu işe alım şekliyle sadece günlük problemleri çözdüğünü ancak gelecekte de ne gibi problemler ortaya çıkarsa çıksın o sorunları da çözebilecek yetenekler bulmak için çalışacaklarını dile getirmiştir. (Laszlo,2015: 83-84).

İşe alım yaparken kariyer siteleri ve bahsettiğimiz diğer yöntemler dışında referanslar da önem arz etmektedir. Yetenek yönetimine dayalı İ.K sürecinde eleman bulmak herkesin işi haline getirilmelidir. Böylece her çalışan birer istihdamcıya dönüşecektir. Şirket strajesiyle uyum içinde çalışan yetenekli çalışanların da referans oldukları kişiler aynı kültüre sahip kişiler olabileceği için oldukça faydalı olduğu düşünülmektedir. (Laszlo, 2015: 96).

Yetenek yönetimine dayalı işe alım yaparken çeşitli testler ve kişilik envanterleri, yetkinliğe dayalı mülakatlar yapılarak ve değerlendirme merkezlerinden yararlanılarak uygun olan yeteneğin seçilmesi sağlanmaktadır. Şirketin stratejisine uygun yetenekli adaylara sorulan mülakat soruları önemlidir. Klasik, ön yargıların da dahil olduğu (Arabanızda yalnız başınıza olduğunuzda ne düşünürsünüz? Bu sorunun cevabı mülakatı yapan uzmanla aynı düşüncüyü paylaşırsa ön yargısız bir mülakat olmayacaktır) mülakatlardan ziyade adaylar ekibe katıldığı zaman nasıl performans

göstereceklerini ön görebilen sorular sormak gerekmektedir. Google insan kaynakları direktörü, kişilerin Google’da işe girip, ekibe dahil olacak kadar zeki ve yetenekli olup olmadığını anlamak için mülakatı yapacak uzmanlara yardımcı olacak qDroid adı verilen bir program geliştirilmiştir. Mülakatı yapacak uzman öncelikle pozisyon başlıkları içinden eleme yapmakta olduğu işi seçmektedir. (Satış ve Operasyon İş Analisti) ve test etmek istediği nitelikleri (Ekibiyle ilgilenir, projeleri yönetir, stratejisini paylaşır vb.) işaretlemektedir. Sonra mülakat yapmak istedikleri adaylara e-posta aracılığıyla o iş için performansı öngörmek üzere hazırlanan sorularla birlikte mülakat klavuzunu göndermektedir. Mülakat soruları örnekleri arasında şunlar yer almaktadır; (Laszlo, 2015: 105-106).

- Bana sizin tutumunuzun ekibinizin üzerinde olumlu bir etkisi olduğu zamanı anlatın (İzleme soruları: Ana amacınız neydi ve niçin? Ekip arkadaşlarınız nasıl bir karşılık verdiler? Geleceğe dönük olarak sizin planınız nedir?)
- Bana bir hedefe ulaşmak için ekibinizi etkili biçimde yönettiğiniz bir zamanı anlatın (İzleme soruları: Hedefleriniz nelerdi ve bir birey ve ekip olarak bunlara nasıl eriştiniz? Liderlik yaklaşımınızı değişik bireylere göre nasıl uyarladınız? Bu somut durumdan elde ettiğiniz temel işe yarar bilgi ne oldu?)
- Bana birisiyle çalışmakta güçlük çektiğiniz bir zamandan bahsedin (bir iş arkadaşısı, sınıf arkadaşısı veya müşteri olabilir). Bu kişiyi sizin için birlikte çalışılması güç yapan neydi?(İzleme soruları: Bir sorunu gidermek için ne gibi adımlar attınız? Sonuç ne oldu? Neyi farklı yapmış olabilirsiniz?).

Sorular cevaplandıktan sonra her bir soru ve cevap ayrı ayrı oluşturmuş oldukları puanlama sistemiyle değerlendirilmektedir. Bu puanlama sistemi adayın problemi ne kadar iyi anladığından başlayarak beş parçadan oluşmaktadır. Mülakat uzmanının, adayın ne kadar iyi yaptığını ve performansını açıkça belirtmesi gerekir. Süreç hakkında adaya bilgi verilir ve en son adaya 5 dk süre verilerek adayın soru sorması istenir. Adayın sormuş olduğu soru da değerlendirilir ve adaya da sorduğu sorunun cevabının yanında sorunun niteliği hakkında bilgi verilir.

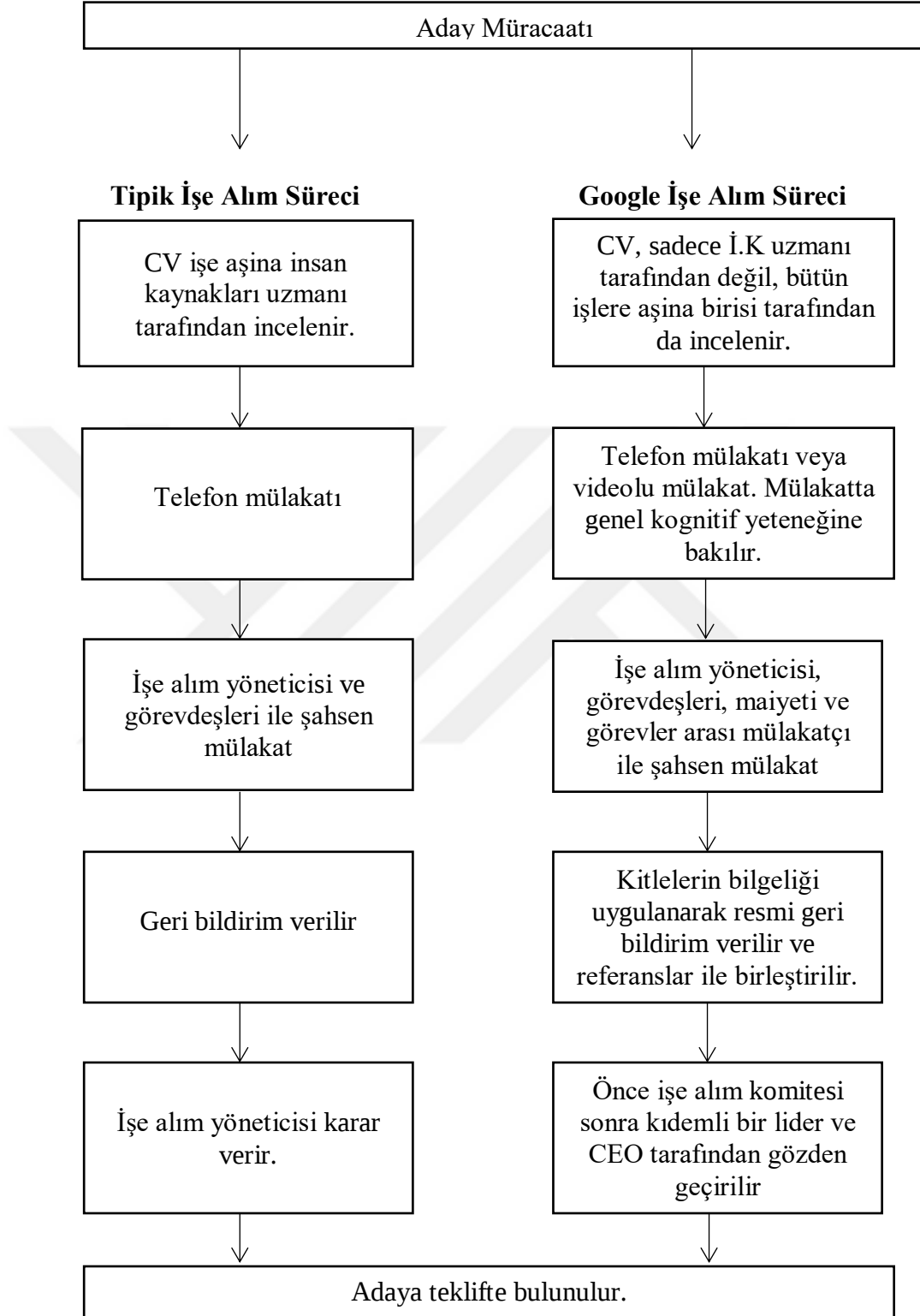
Her şirketin stratejisi ve aradığı yetenekler farklıdır. Her şirket kendine uygun soruları belirlemelidir ancak burda önemli olan yetenek yönetimine uygun yapılandırılmış mülakat yapılması için sorulan soruların gelecekteki performansı ve

durumları öngörebilmesidir. Google soracağı sorularda kendine uygun olan dört nitelik belirlemiştir ve bu dört niteliğin (Genel kognitif yetenek (zekanın işleyişi ve algılama durumu), liderlik, Google kültürü ve görevle ilgili bilgi) ışığında sorular sormaktadır.

Yetenek yönetimine dayalı işe alım sürecinde sadece adayla ilgili yönler bakılmamalıdır. Mülakat uzmanlarının da birisini işe alıp almaması konusunda kendi kişisel yetenekleriyle ilgili geri bildirim alması gerekmektedir. Her mülakat uzmanı geçmişte vermiş olduğu mülakat puanlarını ve o kişinin işe alınıp alınmadığının kaydını görmelidir. Bu mülakat uzmanlarının gelen adayları doğru şekilde değerlendirip değerlendirmedikleri hakkında bilgi verecektir. Gözden kaçırdıkları bir şey var ise bunu öğrenmeleri sağlanmış olur (Laszlo, 2015: 108-114).

Google'ın yayınlamış olduğu yeteneğe dayalı kaliteli mülakat süreci şu şekilde olmaktadır; (Laszlo, 2015: 115).

Tablo 3: Tipik bir işe alım sürecinin Google’ın işe alım süreci ile karşılaştırılması



Yetenek yönetimi mülakatlarında amaç iş stratejisiyle uyumlu olarak gelecekteki pozisyonları da düşünerek, işe alınacak kişinin örgüt kültürüyle uyumuna bakmak ve istenilen özellikleri taşıyıp taşımadığından emin olmaktır (Creelman,2013:8).

Bütün anlatılan işe alım yöntemleri haricinde çağımız gereği yaratıcı, yetenekli kişileri keşfedebilmek için farklı yollarda denenebilmektedir. Son zamanlarda yaygınlaşan üniversite öğrencileriyle düzenlenen proje yarışmaları, ödül günleri genç yetenekleri bulup çıkarmak adına güzel bir yöntemdir.

Yetenek yönetimine dayalı işe alım süreci insan kaynakları departmanının önderliğinde işleyebilir ancak sadece insan kaynakları birimine ait bir görev değildir. Tüm üst yöneticiler ve diğer birimler tarafından da benimsenmesi gereken ve herkesin iletişim halinde olması gereken bütünleşmiş bir süreçtir (Lockwood, 2006: 4).

2.2.3. Yetenekli Çalışanların Oryantasyonu

İşe yeni başlayan personele, iş arkadaşlarını, takım arkadaşlarını tanıtmak, diğer departmanlar hakkında bilgi vermek, işi belirli bir program çerçevesinde anlatmak, personelin organizasyona daha kolay adapte olmasını sağlamak için önemli bir süreçtir (Bingöl,2006: 232). Oryantasyon süreci birkaç aşamadan oluşmaktadır:

Başlangıçta Olumlu Bir İzlenim Yaratma: Personelin işe başladığı ilk gün karşılaştığı olaylar, tavırlar personelin motive olması ve olumlu bir izlenim edinmesi için çok önemlidir. Yönetim, iyi bir oryantasyon programıyla ekibe katılan yeni yeteneğin örgüt kültürünü benimsemesini ve işe olan heyecanını korumasını sağlayabilir.

Kişiler Arası Kabulü Artırma: İşe yeni başlayan personelin ekibe girmesi ve uyum sağlaması desteklenmelidir. Mümkün olduğunca personelin kendini evinde gibi hissetmesi sağlanmalı ve ilk günden kafasında ‘biz’ duygusu yaratılmalıdır. Böylelikle yaratıcı olmaları ilk günden teşvik edilmiş olacaktır.

Bireysel ve Örgütsel Performansı Artırma: Etkili bir oryantasyon programı işe yeni başlayan kişiye kendini güvende hissettirecek ve kişide ait olma duygusu

yaratarak, örgüt değerlerine ve amaçlarına daha fazla bağlılık duymasını sağlayacaktır. Aynı zamanda organizasyona yeni katılan kişilere iş ve şirketle ilgili bilgiler verilmelidir. Şirketin kültürü, hedefleri ve politikaları, ürettiği ürünler, çalışanlara sağlanan hizmetler, çalışma prosedürleri ve her işin önemi konusunda kişiyi bilgilendirmek, sorumluluklarını ve haklarını bilmesini sağlamak önemlidir. Organizasyon hakkında bilgi vererek, organizasyonu tanıtıcı videolar ve projeler gösterilerek, konferanslar yapılarak, görsel teknikler kullanılarak, işletme içi geziler yapılarak ve bağlı bulunduğu yöneticiler ve ekip arkadaşları tanıştırılarak oryantasyon sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmiş olacaktır (Bingöl,2006: 233-235).

2.2.4. Yetenekli Çalışanları Sınıflandırma

Yetenek yönetiminin en önemli amaçlarından biri yüksek potansiyele ve performansa sahip çalışanların belirlenmesi ve katma değer yaratmayan işleri ve çalışanları elimine etmektir. Organizasyonun performansına direkt katkıyı sağlayacak olan bu çalışanlardır. Her çalışan organizasyona farklı derecelerde katkı yaptığı ve yetenekleri farklı olduğu için çalışanların belirli ölçütlere göre sınıflandırılması gerekebilir. Bu ölçütler belirlenirken performans, potansiyel ve örgütsel hedeflere yapılan katkının derecesi önemlidir. Bu değerlendirmelerin sonucu yüksek performans sahibi ve yüksek potansiyelli kişilerin belirlenmesinde ve yetenek gerektiren işlerin hazırlanmasında, terfi ettirmede, geliştirme programlarına katılım tavsiyelerinde, ücret sisteminde ve ödül programlarında kullanılır. İnsan kaynakları uzmanları çalışma koşullarıyla birlikte bir işin gerektirdiği beceri, efor ve sorumluluk seviyelerine odaklanmaktadır. Yetenekli çalışanların tespitinde her örgüt kendi kültür yapısı ve gereksinimlerine uygun olacak şekilde ölçüm yapabilmek için kriterler koymaktadır. Ölçümlerde çalışanların becerileri, bilgileri, potansiyelleri, deneyimleri, eğitimleri, güçlü ve gelişime açık yanları gibi birçok alan ve bu alanların örgütün beklentileri ile örgütün kurum kültürü açısından uyumlu olup olmadığı değerlendirilmektedir (Atlı, 2017: 79-80).

Yüksek yeteneğe sahip kişiler için yetenek yönetiminde iki yaklaşım vardır. İlkinde bütün departmanların, ve yapılacak işlerin bu çalışanlarla doldurulması beklenir. Bu yaklaşıma yıldız odaklı yaklaşım denilmektedir. Maliyetli bir

yaklaşımıdır (Huselid vd, 2005: 110). İkinci yaklaşımda ise kritik önem taşıyan işlerde yüksek yetenekli kişilerin çalıştırılması yaklaşımıdır. İkinci yaklaşımı HSBC ve P&G gibi firmalar kullanmaktadır. Bu yaklaşıma göre işlerin bazıları A sınıfı işler olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla A sınıfı işler de A sınıfı çalışanlar tarafından yürütülebilmektedir. Peki A sınıfı işler nasıl belirlenmektedir? Firmaya katkı değeri fazla olan işler A sınıfı olarak değerlendirilebilmektedir. Burda dikkat edilmesi gereken nokta bir pozisyon boşaldığı zaman hemen doldurulup doldurulamayacağıdır. Huselid vd. firmaya katkısı olan işleri derecesine göre A,B,C olarak üç kategoriye ayırmıştır. A sınıfını stratejik işler, B sınıfını stratejik işlere destek veren işler ve C sınıfını geri kalan işler olarak tanımlamışlardır. Bu kategorileştirme, hiyerarşi gözetilerek yapılmamıştır. Buda demek oluyor ki A sınıfı işin çalışanı her zaman müdür veya yönetici olmayabilir. Birde dikkat edilmesi gereken bir nokta daha B ve C sınıfı işler iyi yönetilmeden A sınıfı işlerin zaten yürütülemeyeceğidir (Huselid vd, 2005: 111-112).

Zuboff, işleri, işlerin yarattığı katma değer ve pozisyon boşaldığı zaman yerine ne kadar kolaylıkla istihdam edilebiliyor diye ona bakarak işin katma değerine ilişkin bir sınıflandırma yapmıştır (Lewis ve Heckman,2006: 144).

Tablo 4: İşlerin Sınıflandırılması

İşlerin Sınıflandırılması		İşin Katma Değeri	
		Düşük	Yüksek
Yerine Koyma Zorluğu	Zor	(1) Yerine Koymak Zor Düşük Katma Değer	(4) Yerine Koymak Zor Yüksek Katma Değer
	Kolay	(2)Yerine Koymak Kolay Düşük Katma Değer	(3) Yerine Koymak Kolay Yüksek Katma Değer

Kaynak: Lewis ve Heckman, 2006: 144.

Tablodan anlaşılacağı gibi 4 tip sınıflandırma yapılmıştır. Düşük katma değerli olduğu için çalışanın işini daha çabuk değiştirebileceği işler 1.grupta yer almaktadır. Yüksek katma değerli olduğu için çalışanın işini kolay değiştiremeyeceği işler ise 4. grupta yer almaktadır. Fakat bu sınıflandırmada strateji ortaya çıktığı zaman yeteneğin nasıl yönetilmesi gerektiğini veya çevre koşulları değiştiği zaman

yeteneklerin örgütsel stratejiyi nasıl şekillendireceği anlaşılmamaktadır. İnsan kaynakları burda yetenek odaklı bakış açısına sahip olarak ilerlemelidir (Lewis ve Heckman, 2006: 145).

Bu sebeple işlerin sınıflandırılmasında bütün koşulları değerlendirebilmek adına iki değişkenden fazlası olmalıdır. A,B,C sınıflandırmasıyla birlikte değerlendirilmesi gereken ölçütler yetki seviyesi, değer yaratma biçimi, hatanın sonuçları ve yanlış kişi işe almanın sonuçları olmalıdır. Yetki seviyesindeki işler 3'e ayrılmaktadır. A sınıfındaki işlerde daha bağımsız kararlar alınabilmektedir. B seviyesindeki işlerde belirli süreçler, prosedürler takip edilerek kararlar alınabilir. C seviyesindeki işler ise karar verilmesini gerektirmeyen ya da daha kolay karar verilebilen işlerdir.

İkinci ölçüt ise stratejik hedefler doğrultusunda işin organizasyon için yarattığı değerdir. Bir firmayı ayakta tutan, rekabet etmesini sağlayan ana faktörlerden biri gelir elde etmek ve maliyetleri düşürmektir. Bir firmadaki işler ise gelir yaratan, katkı seviyesi yüksek işler (A sınıfı), katkı yaratmaya destek, daha az maliyetli işler (B sınıfı) ve ekonomik bakımdan düşük katkılı işler (C sınıfı) olarak 3'e ayrılmaktadır (Huselid vd., 2005: 113-114). Huselid vd. göre yetenek yönetiminde işlerin sınıflandırılması şu şekildedir;

Tablo 5: Yetenek Yönetiminde İşlerin Sınıflandırılması

İşleri Sınıflandırma Ölçütleri	A Sınıfı Pozisyonlar (Stratejik İşler)	B sınıfı İşler (Destek İşler)	C Sınıfı İşler
Yetki Seviyesi	Bağımsız Karar Verme	Belirli aşamalar izlenerek karar verme.	İnisiyatif azdır.
Değer Yaratma Biçimi	Yüksek düzeyde gelir sağlar veya maliyeti düşürür.	Değer yaratan, fark yaratan, birimleri destekler.	Ekonomik etkisi azdır.
Hatanın Sonuçları	Yüksek maliyete yol açabilir. Fakat gelir kaybına sebep olması önem arz etmektedir.	Yüksek maliyete yol açabilir ve değeri azaltır.	Maliyetli olması gerekli değildir.
Yanlış İşe Alımın Sonuçları	Önemli eğitim maliyetleri ve kaçan gelir fırsatları.	Göreceli olarak kolaylıkla pozisyon doldurularak çare bulunur.	B sınıfı işlere göre yeni çalışanlar bulmak daha kolaydır.

Yetenek yönetiminde ikinci önemli etken ise çalışanların potansiyel ve performansa göre sınıflandırılmasıdır. Her çalışan potansiyel ve performans olarak farklı farklı dereceler göstermektedir (Lewis ve Heckman,2006: 147).

Sharma ve Bhatnagar, performans ve potansiyel unsurlarını kullanarak çalışanlarına ait sınıflandırma yapmışlardır. Boston Danışma Grubu'nun geliştirmiş olduğu BCG matrisinden faydalanmışlardır (Sharma ve Bhatnagar,2009: 121).

Tablo 6: Yetenek Yönetiminde Çalışanların Sınıflandırılması

		Çalışanın Potansiyeli	
		Düşük	Yüksek
Çalışanın Performansı	Düşük	(C) İlişki Sorgulanmalıdır.	(D) Soru İşaretleri (Durum analiz edilmeli ve tedbir alınmalı)
	Yüksek	(B) Mevcut Durumu Korumalı	(A) Yıldız Çalışanlar-Kilit Pozisyon) Yetenek Havuzu

Bu sınıflandırmaya göre yüksek performansa sahip olan çalışanlar A sınıfı – yıldız çalışanlar olarak görülmektedir. Performans yüksek fakat potansiyeli düşük olan çalışanlar ise B sınıfı çalışanlar olarak görülmektedir.

A sınıfı çalışanlar yetenek havuzuna alınmalıdır. B sınıfı çalışanların ise işlerine aynı şekilde devam etmeleri uygun görülmektedir. C sınıfı çalışanlar için işine devam edip etmemesi yönünde düşünülmelidir. D sınıfı çalışanları ise yüksek potansiyele sahiptirler ancak performansları düşüktür. Neden böyle olduğu analiz edilmeli ve performansını artırmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Böylece D sınıfı çalışanlarının da A sınıfına dönüşebilme ihtimalleri vardır (Sharma ve Bhatnagar,2009: 122).

Yetenekli çalışanların sınıflandırılmasıyla ilgili diğer bir çalışmayı ise Berger dört gruba ayırarak göstermiştir;

Tablo 7: Performansa Dayalı Sınıflandırma

Süper Performans Grubu %3-5'lik grubu oluşturur. En fazla yatırım yapılması gerekenlerdir.	Kilit Performans Grubu %20-25'lik kısmı oluşturur. Önemli görevlerde yer alan yatırım yapılması gerekenlerdir.
Uyumlu Performans Grubu %70'lik grubu oluşturur. Normal düzeyde yatırım yapılan desteklenmesi ve motive edilmesi gerekenlerdir.	Uyumsuz Performans Grubu %5'ten az grubu oluşturur. Az yatırım gerektirir ve uyumlu gruba çıkamazlarsa işine son verilmesi gerekenlerdir.

Bu sınıflandırmada ise; yatırım yapılması gereken gruplar performanlarla gösterilmiş ve süper performans grubu, kilit performans grubu, uyumlu performans grubu ve uyumsuz performans grubu olarak adlandırılmıştır. Her çalışanın yeteneği, bilgisi, becerisi, deneyimi farklıdır ve bu farklılığa bağlı olarak farklı performans ve potansiyel gösterirler. Organizasyonlar bu şekilde sınıflandırma yaparak çalışanlarının yeteneklerinin ve özelliklerinin farkında olarak başarılı olabilirler (Berger,L. Berger, D. 2004: 105)

2.2.5. Yetenekli Çalışanları Geliştirme

Organizasyonlar çalışanlarına yatırım yaptıklarında ve becerilerini, yetkinliklerini geliştirmek için fırsatlar tanıdığında çalışanlar kendilerini daha değerli hissetmektedir. İşletme stratejilerine uygun olan yetenekli çalışanları işe aldıktan sonra organizasyonun iş stratejilerinin gerektirdiği yetkinliklerin, becerilerin yetenekli çalışanlara kazandırılması ve geliştirilmesi için gelişim fırsatları ve programları sunması gerekmektedir (PMO,2014: 13). Yeteneği geliştirme boyutu bir nevi strejtjik hedefler doğrultusunda yetenekli çalışanların daha fazla sorumluluk alabilmesi için sürekli olarak yeni beceriler ve yetkinlikler edinmesi ve geliştirmesi sürecidir. Geliştirmenin faydası ise hem çalışanların hem de organizasyonun verimliliğini artırmaktır (Cheese,Thomas ve Graig, 2008: 145). Geliştirme çalışmalarında eğitimler, koçluk, mentörlük, yetki paylaşımı, rotasyon gibi yöntemler kullanılmaktadır.

2.2.5.1. Mentorluk

Mentorluk, çalışanların mesleklerinde daha başarılı olabilmeleri için gerekli niteliklere sahip olan daha donanımlı kişilerden yol gösterici destek alma sürecidir. Mentorlukta kişilerin birbirinden öğrendiğine inanılır. Mentor, danışana mesleki ve kişisel amaçlarına ulaşabilmesi için fırsat, bilgi ve destek sağlamaktadır. Mentorluk kişinin tam potansiyelinin ortaya çıkmasına yardımcı bir yöntemdir (Helleve,2012: 201-203)

Mentorlüğün çalışan kişiye olan faydalarını performansının ve verimliliğinin artması, kariyerinde ilerleme fırsatı, bilgi ve becerilerinin gelişmesi ve çalışanın kendine daha fazla güvenmesi olarak sıralayabiliriz.

Mentorlüğün işletmeye katkılarını ise, yetenekli çalışanların elde tutulması ve iletişimin iyileştirilmesi, işletme içindeki ilişkilerin iyileştirilmesi ve çalışanların motivasyonun artması, işletmedeki verimliliğin ve üretimin artması olarak sıralayabiliriz (Megginson vd. ,2006: 31).

2.2.5.2. Koçluk

Son zamanlarda özellikle büyük organizasyonlarda koçluk uygulamaları cazip hale gelmeye başlamıştır. Çalışanlardan beklentiler işlerin karmaşıklığıyla birlikte arttığı için yetenekleri yönetmek zorlaşmıştır. Yetenekli çalışanlar istedikleri geri bildirimleri almakta zorlanmaya başlamışlardır. Hızlı değişim dönemlerinde liderlik vasfı önem kazanmıştır. Tüm bu gelişmelerle birlikte de koçluk faydalı bir yatırım olarak görülmeye başlanmıştır. Koçluk uygulamaları çalışanların bireysel performansını ve işletmede verimliliği artırmaktadır (Berger ve Berger,2004: 309).

Koçluk, deneyimli bir yol gösterici eşliğinde kişinin güçlü ve zayıf yanlarını fark etmesine, beceri ve yetkinliklerini geliştirmesine ve kendisine ait problemlere çözüm üretmesine yardımcı bir öğrenme modelidir. Koçluk kişilerin gerçekleştirmek istedikleri hedefleriyle ilgili cesaretlendirilmesini ve bilgilendirilmesini sağlar (Clutterbuck,2008: 9). Uluslararası koçluk federasyonları tarafından genel olarak tarafsız dinleme ve sadece sorular sorarak yönlendirme olarak tanımlanmaktadır. Yorum, yargı ve doğrudan yönlendirme olmaksızın sadece geribildirimler verilerek uygulanmaktadır (www.icfturkey.org)

Koçluğun amacı etkileşimli rehberlik ve öğrenme yoluyla organizasyonun liderlik yetkinliğini artırmaktır (Berger,2004: 310). Koçluk ve mentorluk ikisi de yol gösterici uygulamalar olduğu için zaman zaman birbiriyle karıştırılmaktadır.

Koçluk temel olarak performans ve belirli becerilerin gelişimi ile ilgilidir. Belirli bir zaman dilimi içinde özel hedeflere ulaşmak istenir. Koçluk süreci belirli bir hedef üzerine kurulmuştur. Plan program içinde ilerler. Soru sorarak yol gösterme yöntemiyle ilerlenir. Koçlar organizasyonun içinden veya dışından olabilirler.

Mentorluk geniş kapsamlı hedeflerle belirsiz bir sürece dayalı faaliyettir. Mentor öğretmek yolu gösterir ve gelişim odaklıdır. Mentorun bilgeliğinden ve süreçler hakkındaki tecrübesinden faydalanılır. Mentorler genellikle organizasyonun ya da ilgili birimin içinden gelirler (Michael,2008: 4).

2.2.5.3. Eğitimler

Eğitim, şirket hedefleri için gerekli olan işle ilgili yetkinliklerin çalışan tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmada ve kendisini geliştirmede şirket tarafından planlanmış çabayı ifade etmektedir (Noe,2009: 4). Birçok şirket yüksek geri dönüşlü eğitim olarak bilinen daha geniş perspektifi kabul etmektedir. Yüksek geri dönüşlü eğitim; işin stratejik amaçları ve hedefleri doğrultusunda hareket eder ve eğitim tasarımı sürecini kullanarak eğitimin istenilen sonucu vermesine önem gösterir. Farklı şirketlerdeki eğitim programları ile de karşılaştırma yaparak yol alır (Noe,2009: 4). Yapılan eğitimler sadece eğitim vermiş olmak için yapılmamalıdır, verilen eğitimin davranışlarda bir değişiklik gösterip göstermediği dikkate alınmalıdır. Günümüzde eğitim fonksiyonları, yöneticilerin zorunlu olarak gördükleri eğitim uygulamaları kalıbından çıkarak, çalışanın gelişimini sağlama ve böylece de şirketin gelişmesine katkıda bulunma olarak görülmeye başlanmıştır.

Kendini geliştirmekte olan veya gelişime açık olan tüm çalışanlara eğitim fırsatı sunulmalıdır. Bu eğitim fırsatları eğitim programlarını içerebildiği gibi şirket dışındaki kurslara katılmayı, kendi başına çalışmayı ve iş rotasyonu ile öğrenmeyi de içerebilir. Şirket performansının sürekli gelişimine destek olacak şekilde eğitimler düzenlenmelidir. Eğitimin şirketlerin stratejik hedeflerine uygun olarak, çalışanı ileri seviyeye taşıyacak veya içindeki yeteneği ortaya çıkaracak şekilde rekabette üstünlük sağlayabilecek şekilde planlanması ve hazırlanması gerekmektedir. (Noe,2009 :5).

Hangi eğitimlerin verilmesi gerektiğini bilmek için organizasyonlar swot analizi yapmalıdır. Güçlü ve zayıf yönlerine göre geliştirmeleri gereken noktalar stratejik hedefleri doğrultusunda belirlenmeli ve o alana katkı sağlayabilecek yetenekli çalışanlarına ya da o alanda çalışan personellerine eğitim aldırma ya da aldırmama kararı verilmelidir.

Firmaların belirlediği çeşitli stratejilere uygun olarak eğitim departmanı farklı organizasyon modelleri oluşturmuştur; (Noe, 2009: 73-74).

Fakülte Modeli: Fakülte modelinin yapısı, kolej yapısına benzer. Eğitim yöneticisi başta ve eğitim yöneticisine bağlı eğitim uzmanlık alanları bulunmaktadır (güvenlik eğitimi, kalite eğitimi, satış eğitimi vb.)

Müşteri Modeli: Müşteri modellerine göre eğitim departmanları, belli bir fonksiyona göre organize olabilirler. Örneğin, eğitime katılanlar bilgilendirme sistemlerinden, pazarlamadan veya operasyondan sorumlu olabilirler. Bu modelde eğitim yöneticisi başta olmak üzere, eğitim yöneticisine bağlı işletme fonksiyonları; bilgilendirme sistemleri, pazarlama, üretim ve organizasyon ve finans bulunmaktadır. Bu model Fakülte Modeli'nin belli bir hatta eğitim vermesinin sakıncaları nedeniyle geliştirilmiştir. Bu modelde eğitilenler, kursların yenilenmesiyle şirketin ihtiyaçlarını karşılayabileceklerini düşünmektedirler.

Matris Modeli: Matris modelde eğitim, hem eğitim departmanı yöneticisine hem de diğer fonksiyon müdürlerine rapor edilir. Bu modelde eğitim yöneticisi başta olmak üzere, eğitim yöneticisine bağlı, satış eğitimi, kalite eğitimi, teknoloji ve bilgisayar sistemleri, güvenlik eğitimi, gibi özel eğitim alanları bulunmaktadır ve özel eğitim alanlarına bağlı işletme fonksiyonları yer almaktadır. Örneğin, satış eğitimine bağlı pazarlama fonksiyonu bulunmaktadır. Eğitim veren kişi hem eğitim uzmanı hem de fonksiyonel uzman durumundadır.

İşletme Üniversitesi Modeli: Eğitimi merkezileştirme amacından dolayı birçok şirket, Şirket Üniversitesi Modelini kullanmaktadır. Şirket üniversitesi modeli diğer modellerden, müşteri gruplarının sadece çalışan ve yöneticileri değil, yüksekokullar, üniversiteler, liseler ve ilköğretim okulları gibi şirket dışındaki hissedarları da kapsadığı için ayrılmaktadır. Üniversite modeline göre oluşturulan eğitim işlevleri diğer modellere göre düzenlenen eğitimlerden daha fazla program ve ders sunmaktadır. Üniversite modeli şirketin bir biriminde kullanılabilecek “en iyi

eğitim uygulamalarının” tüm şirkete yayılmasını sağlamak için eğitimi merkezileştirmektedir. Ayrıca, şirket üniversitesi şirketin tutarlı eğitim uygulamaları ve politikaları geliştirerek şirketin maliyetleri kontrol etmesini sağlar.

Sanal Model: Birçok şirket eğitimi, eğitim giderlerini kontrol edebilecekleri ve eğitimin iş stratejilerine uygun olacağı ama aynı zamanda müşteri ihtiyaçlarına da hızlı cevap verebilecekleri ve yüksek kaliteli hizmet sunabilecekleri şekilde düzenlemektedir. Sanal model başlıca beş yetkinliği kapsamaktadır: stratejik doğrultu, ürün tasarımı, yapısal değişkenlik, ürün teslimi ve sonuçla ilgili hesap verebilirlik. Geleneksel eğitim departmanı ve sanal eğitim departmanı stratejik yönetim, ürün tasarımı, yapısal çok yönlülük, ürün teslimi ve sonuç sorumluluğu bakımından farklılık göstermektedir.

Organizasyon eğitim ihtiyaçlarını saptadıktan sonra, çalışanların performansı düşükse performansı arttırmaya yönelik eğitimler, işlerde gelecekte oluşabilecek değişikliklere uyum sağlayabilme eğitimleri, işe yeni başlayanlara oryantasyon eğitimi, uygulamaya sokulan yeni işler ve makinelere alışma eğitimleri gibi sorunları gidermeye yönelik eğitim planları hazırlanmalıdır. Eksiklikler dikkate alınarak, eğitimin amacına yönelik hangi alana yönelik eğitimlerin yapılacağı planlanmalıdır. Eğer işgören bilgi eksikliği nedeniyle düşük performans gösteriyorsa düşünsel alanına yönelik eğitim verilmelidir. Düşünsel alana yönelik eğitimlerde işgörene işiyle ilgili bilgiler verilir. Konferans, seminer yöntemleri kullanılabilir. Kullanılacak araçlar ise; karatahta, tebeşirden, bilgisayar, projeksiyon makinasına kadar değişiklik gösterir.

İşgören işine karşı ilgisizse ve çalışma arkadaşlarıyla, üstleriyle iletişim sorunları ve çatışmalar yaşadığı için iş hayatında doyumsuzluklar yaşıyorsa ve bu yüzden performansı düşüyorsa, duygusal alana yönelik eğitim yöntemleri kullanılmalıdır. Bu yöntemlere; vaka çalışması, rol oynama, işletme oyunları, bekleyen sorunlar tekniği örnek verilebilir.

İşgörenin alet kullanarak iş yapması gerekiyorsa psikomotor becerileri geliştirilmelidir. Psikomotor beceriler, tekrarlamaya dayalı olarak bir süre sonra düşünmeden yapılan işlerde gerekir. Bir kez öğrenildikten sonra unutulmayan becerilerdir. Otomobil kullanmak, bilgisayar kullanmak gibi beceriler psikomotor

becerilere örnek gösterilebilir. Bu becerileri geliştirmek için simülasyonlardan yararlanılabilir (Budak, 2013: 299 ; Sabuncuoğlu, 2011: 145).

İşletmenin stratejilerine göre gelecek baz alınarak düşünölen eğitimlerde alınan klasik eğitimlerin yanı sıra beyin fırtınası yapmayı sağlayan, çalışanların yeteneklerini ve yetkinliklerini ortaya koyabilecekleri eğitimler daha fazla yaygınlaşmaya kullanılmaya başlanmıştır. Vaka çalışmaları, rol oynama yöntemi ve iş oyunları buna örnek gösterilebilir.

Vaka Çalışması: Vaka çalışması, karşılaşılan zor bir durumla organizasyonun, yöneticilerin ve çalışanların nasıl başa çıkacağını neler yapabileceğini anlatır. Eğitimi alan kişilerden, ortaya çıkan sonucu analiz etmeleri, tartışmaları ve duruma ilişkin daha neler yapılabilirdi diye yorum yapmaları beklenir. Vaka çalışması yaklaşımının başlıca varsayımı, eğitimi alan kişiler eğer keşif yoluyla neler yapması gerektiğini öğrenirse, gerekli becerileri kazanmanın ve bu bilgileri hatırlamanın daha kolay olacağı görüşündedir. Vakalar özellikle analiz, sentez ve değerlendirme gibi yüksek zihinsel becerilerin geliştirilmesinde faydalı olabilmektedir. (Noe,2009: 243).

Rol Oynama Yöntemi: Rol oynama, bir taklit edelim oyunuyla başlar ve oyunda yer alanlarının başarısını dikkatli bir şekilde değerlendirmeye yardımcı olur. Aktif bir yöntemdir. Rutin ya da sıkıcı olmadığı için katılanların ilgisini çeker. Bu teknik, yapıcı ve de iyileştirici olduğu için katılanlar hem eğitim alıp hem de eğlenirler. Rol oynama yöntemi, yönetici, gözetimci ve işğören temsilcilerinin eğitim ve geliştirilmesinde çok fayda sağlamaktadır. Bu yöntem, katılanların kendi yeteneklerini geliştirmelerini ve çalışma arkadaşlarının sorunlarını anlamalarına ve çözüm bulmalarına yardımcı olabilmektedir. Böyle bir gelişme faaliyeti, aynı zamanda, katılanların diğerleri ile telepati kurmalarını ve sorunları hakkında onlara nasıl öğüt vereceklerini ve başkalarını işbirliği ile nasıl kazanacaklarını öğrenmelerine yardım edecek biçimde yürütölmelidir. Bu nedenlerle, rol oynama, yöneticilere, gözetimcilere ve katılanlara iyi ilişkiler kurmak, onlarla telepati kurabilmek ve telepati kurmaya yönlendirmek adına bir fırsat verme açısından etkili bir yöntemdir. (Bingöl,2006: 264).

İş Oyunları: Eğitimi alan kişilerin bilgi toplamaları, bilgileri analiz etmeleri ve karar vermeleri gerekmektedir. İş oyunları yönetim becerilerinin geliştirilmesine

katkıda bulunmaktadır. Oyunlar öğrenmeyi teşvik eder, çünkü katılımcılar aktif bir şekilde eğlenerek rol alır ve zor koşullar altında mücadele edebilmeyi öğrenirler. Katılımcıların oyunlarda verdiği kararlar, yönetim uygulamasının bütün aşamalarını; iletişim kumayı ve müşteri ilişkilerini, pazarlamayı ve finansı içermektedir. Tipik oyunların özellikleri şunlardır: oyun eğitime katılanlar veya katılan ekipler arasında veya zaman gibi belli bir kritere karşı yarışmayı içerir.

Oyun, bir bilgi, beceri veya davranışın anlaşılmasını veya uygulanmasını gösterecek şekilde tasarlanır. Eğitime katılanlar sonucun ne olacağını bilmeden hareket ederler çünkü karar mekanizmaları sadece kendileri değildir. Diğer katılımcıların kararları da oyunun şekillenmesini sağlayacaktır. Kurallar katılımcıların davranışlarını sınırlandırmaktadır. Eğitimde kullanılan oyunlar zor ve karmaşık olmamalıdır. Eğitime katılanların öğrenip süreci devam ettirebilmesi için oyunun daha kolay seçilmesi gerekmektedir. En iyi oyunlar katılımcıların içindeki potansiyeli, yeteneği keşfetmesini sağlayacak heyecanı veren ve ilgi uyandıran oyunlardır. Oyunun anlamlı olması için oyun gerçekçi olmalıdır. Eğitime katılanlar, katıldıkları işle ilgili niteliklerinin yeterli olduğunu ve gerekli bilgi beceri ve deneyimi kazandıklarını hissetmek isterler. Böylece de içlerindeki yaratıcılığı daha kolay bir şekilde ortaya çıkarmış olurlar. (Noe,2009: 244).

Yeni teknolojiler eğitim ve öğretimin geliştirilmesine büyük katkı sağlamıştır. Günümüzde artık firmalar eğitimci çağırmak yerine ya da firma içerisinde yöneticilerden birine eğitimi verdirmek yerine teknolojik eğitim yöntemlerini tercih etmektedir. Böylece eğitimci masraflarını veya başka türlü oluşabilecek eğitim giderlerini azaltabilmektedir. Böylelikle çalışanlarda zaman kaybetmeden istedikleri yerde, istedikleri şekilde ve zamanda bu eğitim programlarından yararlanabilmektedir. Teknoloji destekli eğitim yöntemlerine örnek olarak bilgisayar, internet tabanlı öğrenme, elektronik öğrenme, simülasyonlar, uzaktan öğrenme ve sanal gerçekliği verebiliriz. Günümüzde yaratıcılık ve yetenek geliştirme açısından bakıldığında simülasyonlar etkili olmaya başlamıştır.

Simülasyon eğitiminde, eğitime katılanlara bir durum, çözmeleri gereken bir olay verilir ve bu durumla ilgili bir karara varmaları istenir. Eğitime katılanlar simülasyonda kararları doğrultusunda hareket ederler. Buna simülasyonda dallara ayırma yöntemi denir. Eğer, eğitime katılanlara bazı işletme kuralları verilirse ve bu

kurallar çerçevesinde işletmeyi etkileyecek kararlar almaları istenirse ve bu aldıkları kararların işletmeyi nasıl etkilediğini gösteren bir tablo hazırlamaları beklenirse interaktif tablo yöntemi kullanılmış olur. Eğitime katılanlar bilgisayarda bir oyun oynayarak eğitime katılıyorsa oyun tabanlı simülasyon yöntemidir. Eğitime katılanlar eğitimi aldıkları işin bilgisayar temsili ile etkileşim halindeyse sanal laboratuvar simülasyon çeşidi uygulanıyor demektir. Eğitime katılanlar simülasyon uygulamalarını kendi bilgisayarlarında kullanabilirler böylece eğitim için herhangi bir yere gitmek zorunda kalmadan istedikleri zaman eğitimi alabilirler. Simülasyon eğitimi alan kişilerin duygusal olarak da eğitime dahil olmalarını sağlar. Simülasyon eğitimlerinin diğer eğitim yöntemlerine göre anlamlı olduğu söylenebilir. Özellikle liderlik, yöneticilik gerektiren işlerde kimlerin daha yatkın ve yetenekli olduğunu saptayabilmek adına oldukça faydalı bir yöntemdir. (Noe,2009: 288).

2.2.5.4. İş Zenginleştirme ve Rotasyon

Değişen ve gelişen günümüz şartlarında çalışanlar kariyerlerinde belli bir duraklama yaşadıkları zaman mutlu olmamaktadırlar. Motivasyonları düşüp, performansları azalabilmektedir. Hem performanslarının düşmemesi hem de çalışanı kaybetmemek için organizasyon içerisinde yeteneklerini ve yetkinliklerini geliştirebilecekleri başvuru yollarından biri de rotasyon ve iş zenginleştirme'dir.

Rotasyon işletmenin alt ve orta kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde kullanılan bir yöntemdir. Bireyin daha etkili olarak görevlerini yürütebilmesi amacıyla ihtiyaç duyduğu bilgi ve anlayışı genişletecek iş deneyimini kazandırmak için tasarlanmıştır. Tekniğin başarılı olması için, işgörenin farklı bölümlerde çalıştırılmak yerine kendi bölümünde farklı işlerde çalıştırılmasının daha faydalı olacağı önerilmektedir. Rotasyon tekniği sayesinde iş tekrara girmekten çıkmaktadır, takım çalışmalarına kişilerin yatkınlığı artmaktadır, monotonluk azalmaktadır, işgörenler yönetici adayı olarak yetiştirilmektedir ve işgören gerçekten başarılı olduğu alanı keşfetme şansına sahip olmaktadır. Rotasyon tekniği uzmanlaşmayı engellediği için eleştirilmektedir (Budak, 2013: 302 ; Sabuncuoğlu, 2011: 151).

İş zenginleştirme de ise, işin tamamı çalışana verilmektedir. Çalışanlara işleri istediği şekilde yapma ve karar almalarında esneklik tanınmaktadır. Böylece

Çalışanlar yeteneklerini istedikleri gibi kullanabilmektedirler. Yeni görevler vererek sorumlulukları artırılmakta ve yeteneklerinin gelişimine katkıda bulunmaktadır. İş zenginleştirme sayesinde çalışanlar, iş daha anlamlı hale geldiği için motive olabilmekte ve kendilerini geliştirebilmektedirler.(Çetin vd.,2014: 33).

2.2.5.5. Personel Güçlendirme

İşletmelerde personel güçlendirme sistemi uygulanmaya başlamasıyla birlikte çalışanların kendilerine olan güveni artmış, inisiyatif kullanabilme yetkisi almış ve motive olmuş hissetmişlerdir. Farkında olmadan yeteneklerinin ortaya çıkarmasında fırsat tanınmıştır. İşverenler bu sayede çalışanlarındaki yetenekleri keşfetmiş ve yetenek yönetimi üzerine düşünmeye başlamışlardır. Bu sebeple yetenek yönetimi, personel güçlendirme anlayışının gelişmiş halidir diyebiliriz. (Doğan ve Demiral, 2008: 149). Personel güçlendirmeyle birlikte çalışanlar kurumsal karar alma sürecine dahil edilirler, tüm çalışanların zihinsel emeğine değeri verilir, tüm çalışanların katkıda bulunabileceği varsayımı kabul edilerek hareket edilir. Böylelikle alışan yaptığı işte daha fazla anlam bulur. Yaptığı katkılarının etkisine inanır. Bulunduğu konumun gerektirdiği yeteneklere sahip olduğunu daha çok hisseder ve yaptığı işin süreçleriyle ilgili karar alma aşamalarında seçim şansına sahip olmuş olur. (Sigler ve Pearson,2000: 20).

2.2.6. Yetenekli alışanların Motivasyonu

Motivasyon çalışanın iş memnuniyetini artıran ve organizasyonda kalmasını sağlayan önemli bir faktördür. Motive olan çalışanlar organizasyonda uzun süre kalmayı düşünürler. Kendilerini güvende ve mutlu hissederler. Çalışanların motivasyonlarını artırmak için şu adımlar uygulanabilmektedir;

- Yöneticiler, çalışanlarına yaptıkları işler için teşekkür maili göndermelidirler.
- Çalışanları motive etmek için bazı teşvik edici yöntemler uygulanmalıdır.
- Zamanında yapılan performans değerlendirmesi ve geri bildirimler çalışanlar için motive edicidir.

- Sosyal organizasyonlar çalışanların motivasyonunu artırmaktadır (www.tutorialspoint.com)

Organizasyonların başarısı, organizasyonun içindeki çalışanlarının başarısıyla doğru orantılıdır. Çalışanların performansı yüksek ise bu organizasyonun da performansı yüksek demektir. Yetenek yönetiminde ilk anlaşılması gereken noktalardan biri çalışanla organizasyonun bir olduğu düşüncesidir. Eğer çalışanların motivasyonları yüksek olursa performansı da artacak dolayısıyla o kurumda mutlu ve performansı yüksek kişiler çalışıyor olacaktır. Çalışanların istenilen stratejik hedeflere ulaşabilmesi için performanslarının yüksek olması gerekmektedir. Böylece zor rekabet koşullarıyla baş edebileceklerdir (Bingöl, 2006: 305).

Organizasyonların en yetenekli çalışanları bulmaları başarı elde etmeleri için yeterli olmayacaktır. Bir organizasyon, çalışan doyumunu maddi ve manevi olarak sağlayabiliyorsa o zaman değerli ve gerçek bir başarı elde etmiş olacaktır (Demircioğlu,2010: 91). Her çalışanın motive olma noktası değişkenlik gösterilebilir. Ancak motive olmada öncelik paradır. Çalışanın öncelikle hak ettiği değerde tatmin edici bir ücret alması gerekmektedir. Sonrasında ise organizasyonun sağlayabildiği yan haklar, bazı ayrıcalıklar, kişisel gelişim eğitimleri, sosyal aktiviteler vb. çalışanların motivasyonunu artırmada etkili olacaktır (Altınöz,2009: 81).

2.2.7. Yetenekli Çalışanların Performans Değerlendirmesi

Çoğu yetenek yönetimi süreci, organizasyonların yıllık performans değerlendirme adımlarıyla ilgilidir. Organizasyonlar bireysel başarıyı değerlendiren performans incelemeleri ile belirlenmiş performans hedeflerine ve davranış kriterlerine uyan yetenekli çalışanları (yüksek potansiyeller, temel yetenekler vb) tanımlamaya çalışırlar (Silzer ve Dowell,2010: 561). Performans değerlendirmenin amacı organizasyon içinde daha karmaşık ve daha üst düzey rollerde başarılı olma potansiyeline sahip çalışanları tespit edebilmektir. Burda önemli olan nokta çalışanın geçmişteki performansı, daha üst düzey işlerde gelecekteki performansını ön görüyor mu? Potansiyeli ne kadar yüksek ya da potansiyeli ve performansı daha üst

pozisyonlar için uygun mu? Bu soruların cevabını öğrenmek adına performans değerlendirme sistemi önem arz etmektedir.

2006 yılında Siemens, gelecekteki liderleri belirlemek için ve çalışanlar arasında geri bildirimde bulunarak farklılaştırmayı artırmak için performansı artırmak adına yeni bir küresel performans süreci başlattı. Çalışanların performans sonuçları ve yetenek puanları daha önce kullandıkları üç puan sisteminden beş aşamalı ölçek ile değiştirildi. Değişim, gerçek üst düzey oyuncularını daha iyi tanımlamak için çalışanlar arasında performans farklılaşma derecesini artırmak için yapıldı. Yöneticiler organizasyon içindeki yetenekleri tanımlamak ve geliştirmekle sorumlu tutuldu. Belirli bir seviyenin üzerindeki tüm çalışanların, yöneticiler arasında değerlendirmenin standartlaştırılmasını sağlamak için yöneticiler ve ekip arkadaşlarıyla birlikte yuvarlak masa toplantıları yapılmaya başlandı. Siemens ABD insan kaynakları başkan yardımcısı bu sürecin önemini şu şekilde tanımladı; gelecekte organizasyonu yönetebilecek anahtar kişileri belirlemek tüm yöneticilerin kritik rolüdür. Bu sürecin bölgesel ve küresel olarak etkili olabilmesi için işlemin standartlaştırılması ve derecelendirmelerin belirli olması gerekmektedir. Yuvarlak masa süreci, yetenek değerlendirmenin doğru bir şekilde olmasını sağlarken yöneticiler arasında da iletişimi artırarak beyin fırtınası yaratmayı sağlamıştır (Silzer ve Dowell,2010: 561).

Birçok kurum performans değerlendirmede %20 yüksek performans, %70 istikrarlı performans ve %10 iyileştirme veya değişim ihtiyacı modelini kullanmaktadır. Ancak General Electric tarafından ortaya atılan bu modelin daha sonra çok sağlıklı olmadığı ortaya çıkmıştır. Yeteneği belirlemek için performans modeli kurumdan kuruma farklılık gösterse de son zamanlarda performans ve potansiyeli haritalayan dokuz kutulu planlama ızgarası modeli kullanılmaya başlanmıştır. Performans eksenini buarada iyileştirmeye ihtiyacı var, beklentileri karşılıyor ve beklentilerin üstünde olarak tanımlanmaktadır. Potansiyel eksenini ise, sınırlı potansiyel, iyileştirilmiş potansiyel veya yüksek potansiyel olarak tanımlanmaktadır. Kuruluş içerisinde çalışanlar, performans değerlendirmelerine göre haritalanır ve sonra kritik yetenekleri tanımlayabilmek için ızgara modeli kullanılır (Silzer ve Dowell,2010: 562).

Tablo 8: Dokuz Kutulu Planlama Izgarası

POTANSİYEL	Yüksek	Yüksek Potansiyel / Düşük Performans Potansiyeli yüksek olsa bile şuan ki performansı yeterli olamamıştır. Koçluk ile destek olunabilir. Ya da yanlış görevde olabilir.	Yüksek Potansiyel / Ortalama Performans Potansiyeli yüksektir ancak performansı genel olarak ortalamada kalmaktadır. Gelişim fırsatına ihtiyaç duyabilir.	Yüksek Potansiyel / Yüksek Performans Performansı beklenilenin üstündedir. Potansiyeli de yüksek olduğu için liderlik pozisyonu için uygundur. Yıldız yetenektir.
		Ortalama Potansiyel / Düşük Performans Her zaman belli bir seviyede potansiyeli vardır ancak performansı düşüktür.	Ortalama Potansiyel / Ortalama Performans Ortalama potansiyele sahip olduğu için yatay pozisyonlarda başarılıdır ancak performansı şuan ki beklenti için stabildir. Ek motivasyona, ödüle ihtiyacı olabilir.	Ortalama Potansiyel / Yüksek Performans Ortalama potansiyel ile yatay olarak daha büyük sorumluluklar alabilir veya terfi edebilir. Performansı beklentilerin üstündedir. Gelişim programları ile potansiyelini daha da geliştirebilir.
	Düşük	Düşük Potansiyel/Düşük Performans Potansiyeli ve performansı düşüktür. İşten çıkarılması daha uygundur.	Düşük Potansiyel / Ortalama Performans Potansiyek düşük kalmıştır. Sadece teknik bilgisi iyi olabilir. performansı beklentiye karşılayamamaktadır. Motivasyon ve odaklanma yardımcı olabilir.	Düşük Potansiyel / Yüksek Performans Potansiyeli düşüktür ancak performans beklentilerini karşılamaktadır. Elde tutulmalı ve değerlendirilmelidir.
		Düşük	PERFORMANS	Yüksek

Kaynak: Silzer ve Dowell, 2010: 563

Performans değerlendirmesi yaparken performansı doğru şekilde ölçüp değerlendirdiğimizden emin olmak çok önemlidir. Kişilik özelliklerini ölçen performans genelde tüm çalışanlara uyabilir. Davranışa dayalı performansı ölçerken ise davranışa göre değişiklik gösterebilecek görevde olan çalışanlar dikkate alınmalıdır. Bilgi, beceriye dayalı performansı ölçerken daha çok bilginin kullanıldığı pozisyonlardaki çalışanlara uygulanmalıdır. Sonuca dayalı performansı ölçerken ise üst düzey yöneticiler baz alınmalıdır (Berger ve Berger,2004: 86).

Yetenek yönetimi performans uygulamalarında ise son dönemlerde 360 derece performans modelinin kullanıldığını görmekteyiz. 360 derece performans değerlendirme, şuan ki ve gelecekteki liderlerin performans ve potansiyellerini, bütün birimleri de kapsayarak, anlamamıza yardımcı olmaktadır. Çalışanların gelişim ihtiyaçlarını belirlemede yardımcı olmaktadır. Yöneticilerin çalışanları hakkında adil bir şekilde bilgi sahibi olmasını sağlar (www.iienstitu.com)

360 derece performans modeli bir çalışanın çok dereceli bir şekilde geri bildirim almasını sağlamaktadır. Personel hem üstleri yöneticileri tarafından, hem ekip arkadaşları tarafından hem de organizasyonun müşterileri, çevresi tarafından değerlendirilmektedir. Bu sayede çalışan başkaları tarafından nasıl algılandığına dair ve kendini nasıl algıladığına dair analiz yapabilmektedir. Geribildirim formları, derecelendirme ölçeğinde ölçülen soruları içermektedir. Puanlayan kişilerden de yorum beklemektedir.

360 derece geri bildirim modelinin faydaları arasında çalışanlar arasındaki iletişimi artırmaktadır. Çalışanlardaki gelişim ihtiyacını saptamaktadır. Müşteri beklentilerini ve memnuniyetini analiz etmektedir ve çalışanlar için kariyer ve gelişim fırsatı sunmaktadır.

360 derece performans yılda iki kez uygulanmaktadır. Performans için kritik çalışanı bulmak için tasarlanmıştır. Güçlü, doğru, tarafsız bir değerlendirme sunar. Becerilerin, yeteneklerin ortaya çıkmasında etkilidir. Ekip çalışması ve liderlik gibi özellikleri vurgulamaktadır (www.tutorialspoint.com): 26-29.

2.2.8. Yetenekli Çalışanların Ödüllendirilmesi

Organizasyonlar yetenekli çalışanlarını motive etmek ve aynı heyecanla içlerindeki potansiyeli çıkarmaya devam edebilmek için bir takım uygulamalar geliştirmişlerdir. Yetenekli çalışanlarına kurum stratejisine uygun olarak ödüllendirme sistemi getirmişlerdir. Böylece çalışanların motive olmalarının yanı sıra kuruma bağlılıklarının da arttığı gözlemlenmiştir. Ödüllerin organizasyonun başarısı için stratejik hedeflerine uygun olması ve birey için anlamlı olması gerekmektedir. Her çalışan farklı birer yetenek olarak kabul edildiği için her çalışanın da yine motive noktaları farklı olabilmektedir. Organizasyonun bu ödülleri ayarlarken yöneticilerin, çalışanlarını neyin motive edeceğini hangi ödülleri vermeleri gerektiğini ayırt edebilmesi gerekmektedir. (Berger ve Berger,2004: 352).

Ödüllerin çalışanların performansını artırma üzerinde de önemli bir etkisi vardır. Çalışanların ve organizasyonların beceri ve yeteneklerini geliştirmek için çalışan gelişimine yatırım yapmak ve bunun sonucunda ödüllendirmek, takdir etmek önemlidir. Ödül yönetim sistemi finansal ve finansal olmayan ödülleri içermektedir.

Finansal kazançlar maaş artışı, ikramiye sistemi, primler, hisse senedi ortaklığı, kişinin kendisine ve ailesine özel sağlık sigortası uygulaması gibi uygulamaları içermektedir. Finansal olmayan kazançlar ise, unvan, yetki ve sorumluluk artışı, terfi, almak istediği alanda eğitimler, takdir, ödül sertifikaları, sosyal aktiviteler veya tatil ayarlanması, esnek çalışma saatlerinin sağlanması, bazı projelere katılma fırsatı ve başka sosyal haklar gibi uygulamaları içermektedir. (Güngör,2011: 1512).

Ödül verme sistemi organizasyona bir kültür olarak yerleştiği zaman, çalışanlar enerjilerini ve mutluluklarını dışarı yansıtırlar ve emeklerinin karşılığını aldıklarını anlatırlar. Çalıştıkları kurumu dışarıda da tavsiye ederler. Böylece kendileri gibi yetenekleri de organizasyona çekmek için bir durum yaratılmış olmaktadır. (Berger ve Berger,2004: 353).Ayrıca ödül sistemi şirketler için puan toplamalarına neden olduğu için rekabet et ve kazan stratejisiyle öne geçmelerini sağlamaktadır.(Gubman,1998: 128).

2.2.9. Yetenekli Çalışanların İşletmede Kalmasının Sağlanması

Organizasyonlar için yetenekli çalışanlarını kaybetmemek, şirkette kalmalarını sağlamak son zamanlarda önemli bir konu haline gelmiştir. Bir organizasyonun çalışanları kurumun en değerli varlıklarıdır ancak yetenekli çalışanları söz konusu olduğunda yeteneği elde tutmak daha da önemli bir hal almıştır. Organizasyonlar özellikle yetenekli çalışanlarını kaybetmek istemezler. Yetenekli çalışanları elde tutmak için de organizasyonların çalışanlara bazı imkanları sunması gerekmektedir. Organizasyonların yetenekli çalışanlarını elinde tutmak istemesi için de birçok sebep vardır. Yetenekli çalışanlar organizasyonlara rekabet üstünlüğü sağlarlar. Taklit edilemez işler yapmalarını sağlarlar. Bilgi odaklı çalışırlar. (Egerova vd.,2013: 38-39). Son yıllarda yapılan araştırmalarda yetenekli çalışanlar diye nitelendirdiğimiz kişilerin işten ayrılma oranlarının arttığı görülmektedir. Yetenekli çalışanların işten ayrılmalarının organizasyona eğitim gelişim masrafları gibi yeniden bir kişiyi işe alma maliyeti, dolaylı olarak üretimin aksaması maliyeti ve zaman maliyeti gibi bir takım maliyetleri vardır. Günümüzde yetenekli çalışanlar geçmişte olduğundan daha fazla dışarıdaki kariyer fırsatlarını görme şansına sahiplerdir. Aktif olarak iş aramasalar bile yetenek avcılar tarafından tekliflere daha fazla maruz kalmaktadırlar. Yetenekli çalışanların işten ayrılma sebepleri genelde mesleki gelişim imkanı ve kariyer gelişim imkanı sağlanamamasındandır. Kritik roller için dışarıdan bir çalışan temin etmek yerine yetenekli çalışanlara içeriden kariyer fırsatı sunulmalıdır. (Ott vd., 2018: 1). Eğer şirketler stratejik hedeflerine uygun yetenekleri işe alırlarsa iş doyumu sağlanabileceği için ve beklentiler karşılıklı olarak benzerlik göstereceği için işten ayrılma oranı azalacaktır. Ancak organizasyonların yetenekli çalışanlarını kaybetmemeleri için çalışanlarına motive edici faktörler başta olmak üzere bazı imkaları sağlamaları gerekmektedir. (Egerova vd.,2013: 39). Yetenekli çalışanları elde tutmak için öncelikle sağlam bir örgüt kültürü ve güçlü değerler geliştirilmelidir. Çalışanlar kendilerini çalıştıkları kurumun stratejisine ve amaçlarına bağlı hissetmek isterler. Kendi değerleriyle, çalıştıkları kurumun değerleri eşleştiği zaman duygusal olarak güçlü bir bağ oluştuğundan, kurum kültürünü benimseyen, özümseyen çalışanların işten ayrılma oranları daha düşük olmaktadır. Bu sebeple

organizasyonların kendi değerleriyle eşleşen yetenekli çalışanları işe almaları bağlılık düzeyini artıracığından işten ayrılmaları azaltacaktır. Organizasyonların çalışanlarına kendilerini geliştirebilecekleri eğitim fırsatları sunması gerekmektedir. Yetenekli çalışanlara verilen eğitimlerin gelecekte ihtiyaç duyulacak eğitimler olması önemlidir. Bu gelişim, eğitimler sayesinde yetenekli çalışanlara gelecekteki pozisyonlar için kariyer fırsatı sunulabilecektir. Ayrıca çalışanların yetenekleri güçlendikçe bu da kurum için daha fazla rekabet avantajı sağlayacak demektir. Yetenekli çalışanlara sağlanacak olan koçluk, mentorluk gibi uygulamalar da yine yetenekli çalışanların kendilerini geliştirmeleri için bir fırsat olacak ve çalışanların organizasyon ile bağ kurmasını sağlayacaktır. Yine yapılan işin takdir edilmesi de çalışanlar için önemli bir unsurdur. Etkileyici bir çalışma ortamı yaratmakta yetenekli çalışanların içlerindeki potansiyeli ortaya çıkarmasına yardımcı olacak ve çalıştıkları yeri de sevdikleri için işe olan bağlılıkları artacaktır. Çalışanlara esnek çalışma saatleri sunularak, daha fazla sorumluluk ve yetki verilerek, iş rotasyonu ya da iş zenginleştirme gibi imkanlar sunularak işi daha çok sevmeleri ve kuruma bağlı kalmaları sağlanabilir. Kariyer gelişimi için açık ve uygun fırsatlar sunulduğu zamanda yeteneği elde tutma şansı artmaktadır. Çalışana kariyer fırsatı verildiği zaman daha değerli hissediler ve bu da çalışanları işine karşı daha sadık hale getirir. Aynı zamanda bir organizasyonun çalışanına kariyer haritası çizip, kariyer hedefi sunması çalışanın şirkette kalmasını istediğinin de göstergesidir. Gelecek pozisyonlar düşünüldüğü zaman yetenekli çalışanlar liderlik süreçlerine de dahil edilmelidir. Tabi yetenekli çalışanı elde tutmak için en başta çalışmasının karşılığının tatmin edici bir ücret ile verilmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışana sunulacak olan sosyal ortamlar ve yan haklar da çalışana verilen değeri göstereceğinden yeteneği kaybetmemek adına ayrıcalıklar olacaktır.(Ott vd., 2018: 1-3).

2.2.10. Yetenekli Çalışanlara İlişkin Yedekleme Yönetimi

Şirketler stratejik planları ve kararları doğrultusunda gelecekte oluşabilecek işgücü boşlukları için, yeni pozisyonlar için, daha da zorlaşan rekabet ortamında çalışanları ve işleri yönetebilmek için ihtiyaç duydukları ve duyabilecekleri yetenekli çalışanların ve liderlerin miktarını belirlemeleri gerekmektedir. (Charan, 2008: 5)

Şirketler küreselleşmeyi de göz önüne alarak gelecekteki rekabet güçlerini artırabilmek için yetenek kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmalıdır. Yetenek havuzları oluşturarak yedekleme planlaması yapmalıdırlar. Öncelikli olarak kurum içi yetenekleri gözden geçirmek kurum içi yetenek havuzunu geliştirmek önemlidir. Oluşturulan mevcut yetenek havuzu kullanarak, küresel ağları besleyerek ve çeşitliliğe yatırım yaparak, organizasyonlar yeni yetenek kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilir, çok kültürlü yetenek geliştirebilir ve rekabet ortamında iyi bir başarı yakalayabilirler. Nitelikli yetenekleri bulmak zaman alan ve biraz karmaşık bir süreç olduğu için, kurum içi yetenek havuzundan işgücü sağlanamadığında, değişen iş koşulları karşısında dış kaynaktan işe alım yaparken stratejik hedeflere uygun olarak yetenek havuzları oluşturulmalıdır. Farklı adaylar farklı yetenekler keşfedip havuzu genişletmek, farklı bir işgücüne sahip olma ihtimalini düşünmek ve organizasyonel yetenekler geliştirmek için diğer endüstrilerden stratejik işe alımları göz önünde bulundurmak gerekmektedir. İhtiyaç olduğu takdirde yetenek havuzundan istenilen kişilere ulaşılabilmesi gerekmektedir. (Peiker,2010: 36-37).

Yetenek havuzu oluştururken gelecek için lider havuzu da oluşturulmalıdır. Liderler çalışanların enerjilerini ortaya çıkarmakta ve bu enerjiyi yaratıcı işe dönüştürmekte başarılıdırlar. Çalışanlara yön gösterirler. Bir şirketin potansiyellerinin öncü bir göstergesi olurlar. İyi bir şirketi daha da iyi bir hale getirirler. Bunun farkında olan birçok şirket yetenek gelişim programlarıyla birlikte performansı ve potansiyeli yüksek olan çalışanları için liderlik gelişim programları da sunmaktadır. Çalışanların performans ve potansiyel sonuçlarına göre dokuz kutulu yedekleme ızgara modelini de göz önüne alarak, yıldız personeller liderlik gelişim programlarından yararlanabilmektedirler ve şirketin gelecekteki ihtiyaçları düşünülerek bu modelde yetenekli çalışanlardan bir havuz oluşturulmaktadır. (Charan, 2008: 5-21). Liderlik yeteneğini erken keşfetmek önemlidir. Bir şirkette işe alım sürecinden sonra kıdemli seviyelere ulaşmak için gidilen yol yaklaşık olarak 20-25 yıl süren ve ortalama olarak CEO görevine gelmeden önce beş işi kapsamaktadır. Çoğu yönetici bu seviyelere 40-50 yaşlarında ulaşmaktadır. Potansiyel yetenek ne kadar erken keşfedilirse o kadar iyi geliştirilip, test edilebilecektir. Bu durumda doğru yeteneklerin bulunması da aynı derecede önemlidir. Çünkü liderlerin kaynağı doğru yeteneklerin bulunmasından geçmektedir. Burada finansaldan ziyade zaman,

enerji ve diğ er liderlerin bu i e istekli, zaman ayırması olması önemlidir. Şirketlerin gelişmekte olan liderleri, i  kararları, psikolojileri, başkalarının yapması gerekenleri yapmalarını sağlama, öğrenme ve öğretme yetenekleri de dahil olmak üzere birçok düzeyde test etmeleri için her için gelişimsel değerini en üst düzeye çıkarması gerekmektedir. (Charan, 2008: 27 -29).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ŞİRKETLERDE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI

3.1. YETENEK YÖNETİMİ UYGULAYAN ŞİRKET ÖRNEKLERİ

3.1.1. Hazır Giyim Tekstil Fabrikası ve Yetenek Yönetimi Uygulaması

İzmir’de hazır giyim üzerine bir tekstil fabrikası yetenek yönetimi sürecine geçişlerini kısaca şöyle anlatmıştır. İnsan kaynakları yönetimi ve Stratejik insan kaynakları yönetimi temelde herkese, bütün çalışanlarına aynı uygulamalarla, aynı bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Bütün çalışanların motivasyonu yüksek olmalıdır, bütün çalışanlar eğitim almalı ve geliştirilmelidir, bütün çalışanlar önemlidir, herkesin kariyer hedefi ve haritası olmalıdır bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Herkes önemli ancak tek düze bir bakış açısından oluşmaktadır. Yetkinliğe dayalı insan kaynakları sürecinde her işe göre belirlenen belirli yetkinlikler vardır ve bu yetkinliklere sahip olan kişilerin bu işleri başarıyla yüksek performans ve potansiyele ulaşarak yapabileceği düşünülmektedir. Yetkinlik temelli düşünmede de yetenek yönetimindeki gibi stratejik iş hedeflerine uygun olma bakış açısı yatmaktadır ancak bütün çalışanlar yine belirli yetkinlikler üzerinden düşünüldüğü için yetkinliğe dayalı insan kaynakları çok kıymetli bir bakış açısı ve uygulamalar geliştirmiş olsa da günümüz koşullarında yetersiz kalmaktadır. Yetenek yönetimi ise her çalışanı farklı kabul ederek, her çalışanın farklı yeteneği olduğuna inanmakla başlamaktadır. Rekabet ortamında işletmeler, üstünlük sağlayabilmek için sıradışı işler yaratabilecek, farklı, değişik, eşsiz, taklit edilmesi mümkün olmayan, zor bulunan yetenekleri aramaktadır.

3 yıl önce bu hazır giyim tekstil fabrikası da üst yönetiminin değişmesi ve 4.0 endüstrisinin gelişimiyle birlikte dönüşüm geçirmiştir. Organizasyonun belirlemiş olduğu stratejik hedefleri değişmiştir. Geçmişte var olan rekabetçi özelliklerinin yerine yenileri eklenmeye başlamıştır. Gelişmelerle birlikte yeni bir inovasyon departmanı kurma kararı alınmıştır. Oluşturmuş oldukları 6 yetkinlik üzerinden çalışanlar belirlenmiş ve departmana yerleştirilmiştir. Fakat sonra bu departmandaki oldukça zeki ve yetkinlikleri uygun olan çalışanların beklentileri karşılayamadığı ve yeni bir teknolojiyle ürün yaratabilmeleri için yeteneklerinin yeterli kaldığı

görülmüştür. İnsan kaynakları ekibi ve eğitim geliştirme birimi bu defa başa dönerek çalışanları 6 yetkinlik üzerinden seçtik ama belirlenmesi gereken doğru yetkinlikler neler diye sorgulamaya başlamışlardır. Herkes için aynı 6 yetkinliğin doğru olmadığını ve farklı bir bakış açısı üzerinden gitmeleri gerektiğini anlamışlardır. Koçluk bakış açısıyla çalışanları geliştirip yine de bu ekiple başarıyı yakalayabilir miyiz diye düşündükleri esnada da karşılırlarına peki koçluğu kim yapacak sorusu çıkmıştır. Bu sayede de gerektiğinde koçluk yapabilecek kişileri bünyelerine kazandırmak gerektiğini fark etmişlerdir. Tüm gelişmelerin ışığında yetkinlik bakış açısı çok kıymetli ancak yetkinlikle beraber yetenek bakış açısıyla yaklaşıldığı zaman istedikleri başarıyı yakalayacaklarını anlamışlardır. Böylelikle yetenek yönetimine geçiş yapmışlardır.

İnsan kaynaklarını yetenek yönetimini, yetenek kazandırma departmanı ve yetenek geliştirme departmanı olarak ikiye bölmüşlerdir.

Yetenek kazandırma departmanın amacı uzun vadeli stratejilerine hizmet edecek yeteneği şirket bünyesine kazandırmaktır. Aynı zamanda işveren markası çalışmaları bu departmanda yürütülmektedir. Potansiyel çalışanlara, İzmir'deki tekstil fabrikasında çalışmanın ne kadar güzel olduğu, nasıl avantajları olduğu anlatılmaktadır. İşveren markasıyla ilgili üniversitelerde kongreler, etkinlikler düzenlenmektedir. Ayrıca sadece son sınıf öğrencilerinin davet edildiği bir kongre fabrika bünyesinde düzenlenmektedir. Yine üniversitelerde uzmanlık alanında dersler verilmektedir. Fabrika içindeki eğitimciler kendi alanlarında part time olarak stratejik hedeflerine uygun olarak belirlenen üniversitelerde belirlenen uzmanlık alanlarıyla ilgili dersler vermektedir. Buarada kurum kültürüyle uyuşacak ve stratejik hedeflere uygun yeteneği bulmakta işveren markası tanıtımı dışında amaçlarının arasındadır. İşveren markasıyla ilgili çalışmalar aynı zamanda sosyal medya üzerinden de yürütülmektedir. Çeşitli mecralarda duyurular yapılmakta ve ilgi çekici faaliyetler paylaşılmaktadır.

Yine fabrikanın kendi bünyesinde oluşturmuş olduğu bir kampüs bulunmaktadır. Bu kampüste yetenek kazandırma ekibi marka elçileri belirlemektedir. Yetenek kaynağı olarak stratejik okullarda yetenek havuzu oluşturulmaktadır.

İşe alım faaliyetleri doğru yeteneğin organizasyona kazandırıldığından emin olmak için bir takım yetkinlik bazlı mülakatlar ve değerlendirme merkezlerinden faydalanmaktadır. Çalışanlar birtakım oryantasyon faaliyetleri ve işe uyumlandırma süreçlerinden geçirilmektedir.

Yeteneği geliştirme departmanı ise, dört adımda bir takım uygulamalar gerçekleştirmektedir. Her çalışan farklı birer yetenek kabul edilerek, bütün çalışanlara yeteneklerini geliştirmeleri için eğitimle, gelişim destek programları ve takım koçlukları imkanı sunulmaktadır.

Potansiyeli yüksek olan çalışanlara kariyer yönetimi ile kariyer yolculukları belirlenmektedir. Değerlendirme merkezi uygulamalarından faydalanılmaktadır. Bu noktada potansiyeli belirlemek için organizasyon bünyesinde geliştirilmiş olan 9 kutulu planlama ızgarasının geliştirilmiş hali 12'li ızgara modeli kullanılmaktadır. 4 satırda performans, 3 satırda potansiyel değerlendirilmektedir. %5'lik kısım yıldız personel sayılırken geri kalan %95'lik kısmın potansiyelini açığa çıkarmak için uğraşmaktadır. Eğitimler dışında rotasyon planı uygulanmaktadır. Çalışanlar daha zorlu görevlerde denenmektedirler. Ya da bir projenin liderliği bu kategorideki bir çalışana verilmektedir. Yine iş zenginleştirme yöntemi kullanılmaktadır. Bütün denenilen yöntemlerin amacı çalışandaki potansiyelin ortaya çıkmasını sağlamaktır. Eğer verilen yeni görevde başarılı olursa bir üst kademeye geçecek potansiyele sahip olduğu ve yeteneğinin bu yönde de geliştiği anlaşılabacaktır.

Bir diğer adım liderlik gelişimidir. Yeteneğin açığa çıkması ve yönetilebilmesi liderlerin yönetimiyle mümkün olabilmektedir. Takım koçluğu ve özel programlarla lider olan kişiler veya liderlik potansiyeline sahip olan kişilere destek verilmektedir.

Son adımda ise yetenek yönetimi departmanının, departmanların doğru organizasyon yapısıyla çalışmasını sağlamasıdır. Örneğin bir departmanda 3 uzman çalışıyorsa o üç uzman orda olmalı mı, daha az kişi mi olmalı daha çok kişi mi olmalı, departmandakilere hangi eğitimler aldırılmalı, burada böyle bir yeteneğe ihtiyaç var mı gibi sorularla doğru organizasyon yapısına ulaşmaya çalışılmaktadır.

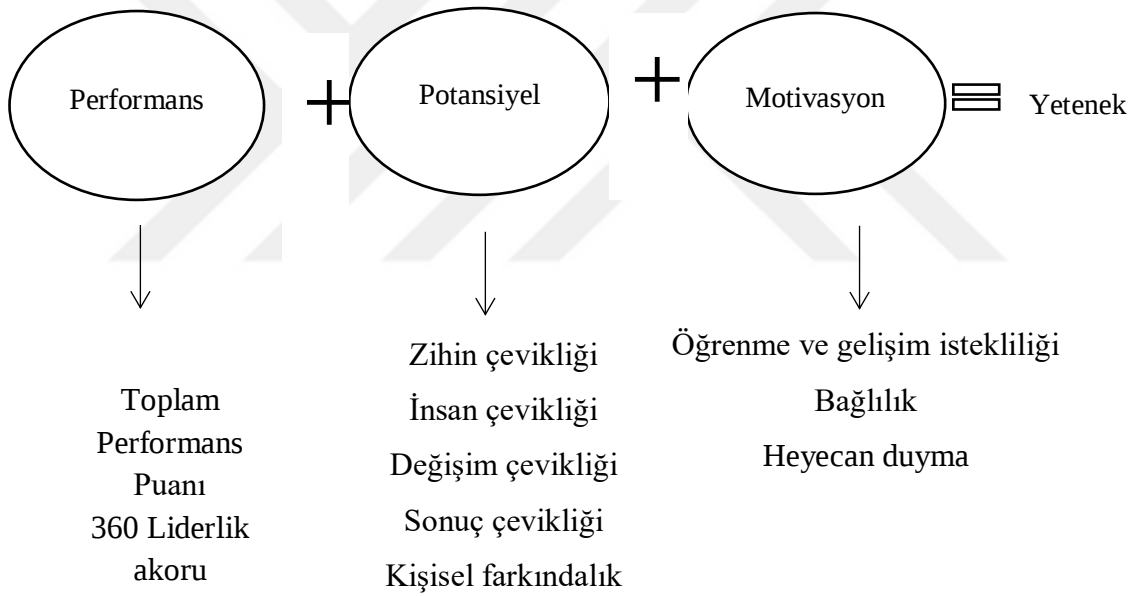
Her insan bir yetenektir. Bu yetenekleri nasıl en iyi şekilde kullanabiliriz? Geliştirilmiş yetenek nasıl yönetilmelidir? Bunlar dikkat edilmesi gereken

noktalardır. Bütün bunların yanı sıra eğitim departmanı çalışanlara online eğitimler, oyunlar ve simülasyonlar da sunmaktadır.

Şirketlerdeki yetenek yönetiminin amacı stratejik hedefleri doğrultusunda rekabette üstünlük sağlayabilmek için organizasyonun içindeki yetenekli çalışanları keşfedip nasıl ortaya çıkaracağı üzerine kuruludur.

3.1.2. Banka ve Sigortacılık Alanında Özel Bir Şirkette Yetenek Yönetimi Süreçleri

Banka ve sigortacılık alanında yer alan bu kurumda; iletişimi güçlü, çevik, gelişime açık, yüksek performanslı, yüksek potansiyelli, iç motivasyonu yüksek, değişime açık kişiler yetenekli çalışanlar olarak tanımlanmaktadır.



Banka ve sigortacılık alanında yer alan bu kurumda yetenek yukarıdaki görüldüğü gibi tanımlanmaktadır ve ölçümlenmektedir.

Bu kurumda çalışan kişiler unvanlarına göre 2 yetenek gelişimi sürecinden birine dahil edilmektedir.

- 1) Yönetici ve üstü unvanlar için; Grup başkanı, müdür, yönetici ve iş yöneticisinin olduğu gelişim programları uygundur.
- 2) Yönetici altı ve unvanlar için; Ekip lideri, uzman ve yetkillilerin bulunduğu gelişim programı uygundur.

Grup başkanı, müdür, yönetici ve iş yöneticisi unvanları için yetenek yönetiminde gelişim programı adımları şu şekildedir;





Aday önerme aşamasında eğer yöneticisi, çalışanı bazı kriterlere uygun buluyorsa gelişim programı için kişiyi önerebilecektir. Bu kriterler; bu kurumda çalışacak yetkinlik tanımlarına uyuyorsa, en az 6 aydır çalışıyorsa, son iki dönemdir toplam performans puanı beklenenin üzerindeyse, 360 derece liderlik skoru minimum beklenenin üstündeyse, en az 1 pozisyona yatay veya dikey olarak yedekte bulunuyorsa ve çalışan hiç disiplin cezası almamışsa yetenek gelişim programı için önerilerek çalışan ilk aşamayı geçmiş olacaktır.

İkinci aşama aday gösterildikten sonra çalışanın yöneticisi sisteme girerek öğrenme çevikliğinin sorgulandığı S.T.A.R örneklerini doldurmaya başlar. En az 2 çeviklik sorusuna son bir yıla ait örnekler yazılmalıdır.

S: Durum neydi? T: Senin görevin neydi? A: Hangi aksiyonu aldın? R: Sonuç ne oldu?

Örneklerin yazılmasının ardından, potansiyel/motivasyon testi yapılmalıdır. (Çalışanın çok iyi sonuç alması beklenir)

Üçüncü aşamada çalışanın İK tarafında online olarak gerçekleştirilecek İngilizce testi uygulamasına katılması gerekir. Test çoktam seçmeli ve 40 sorudan oluşmaktadır. Testin başarı ölçütü doğru sorular üzerinden belirlenmektedir.

Dördüncü aşamada çalışan değerlendirme merkezi uygulamasına katılır. Danışmanlık firması tarafından yürütülen bu aşama tam 1 gün sürmektedir. Çalışan son iki sene içerisinde assesmenta girmiş ise o raporlar/sonuçlar baz alınmaktadır. Bu aşamalardan sonraki son iki aşama yöneticilerin çalışanı değerlendirmesiyle ilgilidir.

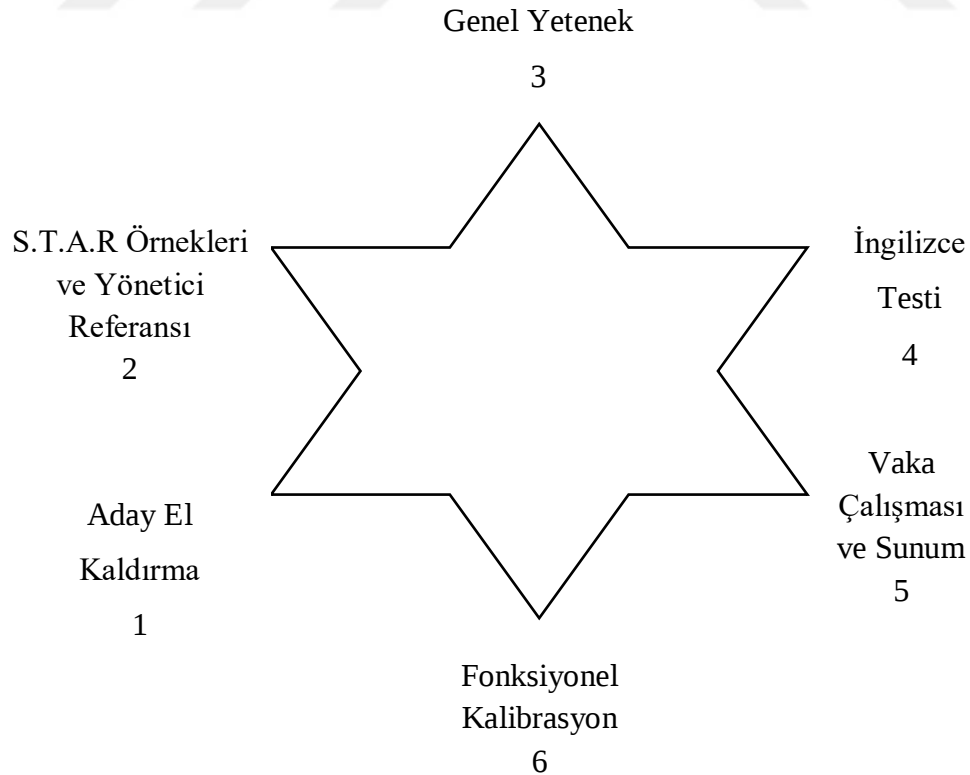
Beşinci aşama olan fonksiyonel kalibrasyon aşamasında fonksiyondaki tüm gelişim adayları gelişim merkezi yöneticileri tarafından değerlendirilir. Tüm adaylar

bu toplantıda tartışılır EB kalibrasyonuna çıkması istenen adaylar belirlenir. Değerlendirme adayların girmiş olduğu ilk dört aşama üzerinden yapılır.

Son aşama olan altıncı aşamada ise tüm eb yeleri kalibrasyon toplantısında biraraya gelir. Belirli bir oran içerisinde oy birliği ile gelişim sürecine katılmak için başarılı olanlar belirlenir.

Gelişim programı açılış kokteyli ile başlamaktadır. 1 yıl boyunca devam edecek olan gelişim planlama görüşmesi yapılır. Bireysel gelişim süreçleri (Dil desteği, koçluk, eğitimler) konuşulur. Mentorluk alınır. Üç ayda bir kere gelişim sürecindeki çalışan ve İK görüşmeleri gerçekleştirilir. Birebir eb yeleri ile görüşmeler sağlanır. Aylık makale paylaşımları yapılır. Projelere katılım, niversite etkinliklerine katılım ve Global programlara katılımda (Woman in Sponsorship Forum, Yurtdışı Assisgment vb) ncelik sağlanır. Birinci yılın sonunda ise İK yöneticileriyle kahvaltı yapılır ve seçmeli sertifika programı (Girişimcilik, Kişisel Marka vb) sunulur.

İkinci grup olan yönetici ve altı unvanlar için, ekipliderleri ve uzman çalışanlar için gelişim programı yolculuğu ise şu şekildedir;



Birinci aşama olan aday el kaldırma sürecinde eğer çalışan kriterlere uyuyorsa kendini aday olarak gösterebilmektedir. Aday olmak için öncelikle başvuru formunun doldurulması gerekmektedir. Kriterler istenen yetkilikleri taşıma, en az 1 yıldır bu kurumda çalışıyor olma, son iki dönem toplam performans puanı sonucunun beklenenin üstünde olması, ekip liderleri için 360 liderlik skorunun minimum beklenenin üstünde olması ve disiplin cezası almamış olması gerekmektedir.

İkinci aşama olan star örnekleri ve yönetici referansı kısmında çalışan, başvuruyu yaptıktan sonra öğrenme çevikliğinin altında bulunan soruları doldurması beklenmektedir. Ayrıca yönetici çalışanı için bu aşamada referans vermelidir ve de potansiyel/motivasyon testi tamamlanmalıdır.

Üçüncü aşama genel yetenek testidir. Kuruma özel oluşturulan genel yetenek testinin çözülmesi beklenmektedir. Bir sonraki adımlara geçebilmek için bu testlerin hepsinde başarılı olmak gerekmektedir.

Dördüncü aşama İngilizce testidir. İK tarafından online olarak İngilizce testi uygulamasına çalışanın katılması gerekmektedir. Test çoktan seçmeli ve 40 sorudan oluşmaktadır. Test doğru cevaplar üzerinden değerlendirilecektir.

Beşinci aşama vaka çalışması ve sunum kısmıdır. İnsan kaynakları tarafından bir vaka çalışması gönderilir. Bu çalışmanın verilen zaman aralığı içerisinde tamamlanması beklenmektedir. Aynı zamanda bu vaka çalışmasının bir sunum haline getirilmesi istenir. Sonrasında değerlendirme komitesine kısa bir sunum yapılır. Bu aşamadan sonra katılınması gereken süreçler tamamlanmış olur. Son aşama olan kalibrasyon toplantısında yöneticiler çalışanı değerlendirecektir.

Altıncı ve son aşama fonksiyonel kalibrasyon aşamasıdır. Tüm gelişim projesine bağlı yöneticiler toplantıda biraraya gelerek değerlendirme yaparlar. Kalibrasında gelişim süreci adayının performans, 360, toplam performans puanı, İngilizce sonucu, vaka çalışması verileri üzerinden değerlendirme yapılır. Tüm sonuçlar dikkate alındıktan sonra fonksiyonun üst yönetimi onayı ile final gelişim süreci adayları listesi oluşturulur.

Gelişim programı 1 yıl sürmektedir. Gelişim programı açılış kokteyli ile başlar. Gelişim planı görüşmeleri yapılır. Birinci yılın sonuna yaklaşırken EB üyeleri

ile toplu bir yemek organizasyonu gerçekleştirilir. Yıl sonunda ise İK yöneticileriyle kahvaltılı organizasyonu gerçekleştirilir.

Bu süreçte yine aylık makaleler yayınlanır. 3 ayda bir İK ve gelişim süreci çalışanları toplantı yaparlar. Bu süreç içerisinde üniversiteler ile işbirliği yapılarak mini MBA adı altında pazarlama, finans ve ekonomi alanında uygulamalar yapılmaktadır. Kendini yönetmek başlığı altında siyaset ve global iş dünyasıyla ilgili, networking ve insan ve ilişki konularında eğitimler verilmektedir. İşini yönetmek adı altında ise strateji, operasyon yönetimi ve zor durumları yönetimi sanatı alanında eğitimler verilmektedir. Yine kişisel gelişim eğitimleri, conversation club, mentorluk ve projelere katılım bu süreç içerisinde gelişime katkısı olan uygulamalardır.

Yetenek yönetimi bu kurumda daha çok gelişim alanında kendini göstermiştir. Kurumun içerisinde bulunan yetenekleri keşfetmek ve geliştirmek önem taşımaktadır. Bu aşamalarda kendilerine özgü isimlerde programlar geliştirerek çalışanlarının motivasyonunu artırmak ve potansiyellerini ortaya çıkarmak için çalışmalar yapılmaktadır.

3.1.3. Petkim ve Yetenek Yönetimi

Petkim’de yetenek yönetimi süreci, yetenek kazanımı süreci, yetenek yönetim süreci ve elde tutma süreci olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır.

Yetenek kazanımı sürecinde vizyon, misyon ve değerlerinden yola çıkarak mevcut pozisyonlara en doğru ve en yetkin adayların yerleştirilmesi için tüm işe alım araçlarını etkin şekilde kullanmaktadır. İşe alım sürecinde yetkinlik bazlı mülakatlar, potansiyel analizi, teknik mülakatlar, yetenek sınavları ve bazı pozisyonlar için yabancı dil sınavı uygulamaktadır.

Petkim’de mavi yaka çalışanlar için işbaşı öncesi İşkur ve üniversite iş birlikleri ile düzenlenen “Petrokimya Üretim Elemanı Yetiştirme” kurs programı ile yeni görevlerine hazırlanmaktadır. Petkim, meslek lise ve üniversite stajyerleri için geliştirilen “Stajyer Gelişim Programı” ile kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağlamayı hedeflemekte, potansiyel tüm adaylar ile kariyer günleri, istihdam fuarları vb. aktiviteler ile biraraya gelmeyi önemsemektedir. Stajyer istihdam süreci Petkim için aynı zamanda bir sosyal sorumluluk yaklaşımı olarak görülmektedir. Personel ve

stajyer işe alım süreçlerinde, yetkinlik bazlı mülakatlar, potansiyel analizi, teknik mülakatlar, yetenek sınavları, vakalar ve ihtiyaç oldukça da yabancı dil sınavları uygulanmaktadır.

Yetenek yönetimi sürecinin başında performans yönetim sistemi gelmektedir. Petkim’de uygulanan performans yönetim sisteminde her sene başında kurumsal ve fonksiyonel başarı göstergeleri belirlenerek tüm şirketin aynı hedeflere koşabilmesi için hedefler, belirli bir model çerçevesinde yukarıdan aşağıya belirlenmektedir. Hedefler gerçekleştirilirken sadece “ne” yapıldığına değil, “nasıl” yapıldığına da odaklanılabilmesi ve şirket kültürünü besleyen davranışların da takip edilebilmesi için temel, fonksiyonel ve yönetsel yetkinliklerden oluşan yetkinlik çatısı kurgulanmış ve performans yönetim sistemine dahil edilmiştir. Yüksek performansın sürdürülebilir olduğu, başarılı performansın ödüllendirildiği, gelişime açık performansın gelişim programıyla geliştirildiği, ve performans sonuçlarının diğer insan kaynakları sistemleriyle entegrasyonun sağlandığı bir performans yönetim sistemi uygulamaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların mevcut rolleri içerisindeki potansiyellerinin değerlendirilip, katma değerlerinin arttırılarak gelişim fırsatları ile desteklendiği potansiyel değerlendirme, yedekleme, rotasyon ve kariyer haritalama çalışmaları yürütülmektedir. Yönetici ve üzeri kadrolarda görev yapan çalışanların kurum değerlerine uygun liderlik anlayışını benimsemeleri için yaklaşık bir yıl süren “Liderlik Gelişim Programı” uygulanmaktadır. Çalışanların gelişimlerini desteklemek amacıyla yıl içerisinde 360 derece değerlendirmeler yapılmakta olup, değerlendirme geri bildirimlerine göre “Değerlendirme ve Gelişim Merkezi” uygulaması ile çalışanlar desteklenmektedir. Petkim Akademi bünyesinde Mesleki Gelişim Programları, Teknik Eğitim Okulu ve Simülasyonlar, Yetkinlik Gelişim Programları uygulanmaktadır. Çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda şirket içi koçluk ve mentorluk uygulamaları da yapılmakta olup, gönüllü çalışanlarla birlikte şirket içi mentor ve koçlar yetiştirilmektedir.

Petkim’in güçlü kurum kültürü çalışan bağlılığının arttırılarak sürdürülebilir olması elde tutuma sürecinin en önemli yapı taşlarından birisidir. Ücret ve yan hak paketlerinde dünya, ülke ve sektör trendleri takip edilerek, buna uygun bir ücret politikası uygulanmaktadır. Çalışanların katma değer yarattığı davranışların ve mesleki çabalarının takdir edilip ödüllendirildiği bir ödüllendirme sistemi

uygulanmaktadır. Çalışanların iş yaşam dengesinin korunduğu çalışma saatleri benimsenmiş olup, verimli çalışma desteklenmektedir. Açık olan kadrolar için iç aday değerlendirme süreci aktif olarak işletilmektedir. Çalışanların gelişimi amacıyla departmanlar arası rotasyon programı uygulanmaktadır. Yeni işe alımlarda ve görev değişikliklerinde işe uyum programı çerçevesinde yapılandırılmış bir işe uyum ve oryantasyon programı uygulanmaktadır.

3.1.4. Kale Pratt&Whitney ve Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi ile Kale Pratt&Whitney şirketinde amaçlanan, potansiyel çalışanların tespit edilmesi, gerekli olan teknik bilgi, beceri, gelişim imkânlarının sağlanması ve daha fazla sorumluluk gerektiren görevlere hazırlanmalarının planlanmasıdır.

Her seviyedeki pozisyon için potansiyel çalışanların; performans sonuçları, yönetici görüşü ve yetkinliğe dayalı değerlendirme süreçleri göz önünde bulundurularak yola çıkılmıştır. Öncelikle şirketteki kritik pozisyonlar belirlenmiştir. Bu pozisyonlar için yedekleme çalışmaları yapılmaya başlanmıştır. Sonraki adımda tüm çalışanlar 9 kutulu planlama ızgarası metodu ile performans ve yetkinlik bazlı değerlendirmeye tabi tutulmuştur. 9. Kutuda yer alan yetenek olarak belirlenen çalışanları öncelikle kritik pozisyon bazında değerlendirerek, ilerisi için çizebilecek kariyer yolları belirlenerek eğitim, rotasyon vb. ihtiyaçlara göre yetenekli çalışanların gelişimi planlanmıştır.

Yetenek yönetimi gelişimi süreci, liderlik programı sürecinin de gelişmesini sağlamıştır. Geleceğin Kale'leri olarak oluşturulan program ile birlikte yetenek seçilen çalışanlar Sabancı üniversitesinde 1 yıllık eğitim programına dahil edilmiştir.

3.1.5. Türk Telekom ve Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi süreci ile sahip olunan yeteneklerin kariyer ve gelişim planlamaları yapılarak, hem insan kaynağını hem de organizasyonu geleceğe taşımak hedeflenmektedir. Bu kapsamda, çalışanların sistemli bir yaklaşım ile değerlendirilmesi, insan kaynakları yönetimine dair süreçlerin bu doğrultuda planlanması ve şirket performansını üst düzeye çıkaracak, başarı odaklı çalışanların geliştirilmesi ve elde tutulması amaçlanmaktadır.

Genç yeteneklerin Türk Telekom'a kazandırılması organizasyonun ana hedeflerinden birini oluşturmaktadır. Bu nedenle doğru kişilik envanterleri, değerlendirme merkezi uygulamaları ve yetkinlik bazlı mülakat gibi dinamik işe alım süreçleri kullanılmaktadır. Genç Yetenek Programı olan Türk Telekom START ile etkili seçimler yapılmaktadır. Yeteneğin kazandırılmasındaki bir diğer basamak olan doğru İK uygulamaları ile genç yeteneklerin sahip olduğu pozitif kabiliyetler geliştirerek Türk Telekom'u geleceğe hazırlamak hedeflenmektedir.

Kurum içerisinde farklı seviyelerde yeteneklerin keşfedilmesi için çeşitli değerlendirme araçları uygulanmaktadır. Öncelikle bir çalışanın "yetenek" olarak adlandırılabilmesi için potansiyelini ortaya koyarak fark yaratması, bulunduğu ortamda rol model olması oldukça önemlidir. Bu prensiple; potansiyeli yüksek, fark yaratan, işine ve çevresine değer katan çalışanlar yetenek olarak tanımlanmaktadır.

Yetenek yönetimi; performans yönetimi, eğitim ve gelişim gibi tüm insan kaynakları süreçleri ile bütünleşmiş bir yapıda yönetilmektedir. Bu çerçevede aşağıdaki değerlendirme araçları yetenek tespitinde kullanılan araçlar arasında yer almaktadır;

- 360 Yetkinlik Değerlendirme; başlı başına ölçümleme ve kariyer yönetimi aracı olmayıp çalışanların bireysel farkındalıklarını artırmak, güçlü ve gelişime açık alanları konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlamak ve çoklu geribildirim ortamını desteklemek amacıyla geliştirilen bir yetkinlik gelişim aracı olarak kullanılmaktadır.
- Potansiyel Değerlendirme; çalışanların potansiyellerini keşfetmelerini sağlamak amacı ile ölçümleme teknikleri geliştirilmiştir. Potansiyel değerlendirme, performans değerlendirmenin ardından farklı rol ve sorumlulukları alma konusunda yetkinliklerinin değerlendirildiği bir aşamayı içerir.
- Değerlendirme Merkezi Uygulamaları; temelde yetenek yönetimi amaçlı aynı zamanda kariyer yönetimi süreçlerini de destekleyecek şekilde değerlendirme merkezi uygulamaları kullanılmaktadır.

Yeteneğin geliştirilmesi aşamasında, gelişim ihtiyaçlarını tespit amacıyla yıl içerisinde belli bir takvimde performans değerlendirme, 3600 yetkinlik değerlendirme, potansiyel değerlendirme ve değerlendirme merkezi uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Elde edilen verilere dayanarak gelişim programları

oluşturulmaktadır. Gelişim programları eğitim, koçluk gibi farklı gelişim aksiyonlarını barındırabilmektedir. Yetenekli çalışanların geliştirilmesi sürecinde özellikle yönetsel becerilerin geliştirilmesi aşamasında kullanılmak üzere Türk Telekom Liderlik Modeli tasarlanmıştır. Liderlik modelinde potansiyeli yüksek yetenekli çalışanlar için ihtiyaç ve gelişim düzeylerine uygun olacak gelişim modelleri oluşturulmuştur.

İnsan odaklı yönetim kültürünü özünde barındıran Türk Telekom, varlığının ve sürdürülebilirliğinin insan kaynağına bağlı olduğuna inanmaktadır. Bu durumdan hareketle yetenek yönetimi belirli bir grup çalışana odaklanmak yerine, tüm çalışanları yetenek yönetimi kapsamında değerlendirmekte ve çalışanlara kariyer hedefleri ve gelecek planları doğrultusunda dinamik bir kariyer yolculuğu fırsatı sunmaktadır.

Bu bakış açısı ile yeteneklerin elde tutulması konusunda yöneticiler; İK İş Ortakları ile birlikte hareket ederek, çalışanlarının kişiye özel çözümlerle gelişim ihtiyaçlarını, Türk Telekom Akademi iş birliği ile gerçekleştirmektedir.

Kariyer yönetiminde çalışan hareketleri dikey ve yatay kariyer hareketi olarak ayrıştırılmıştır. Çalışanlar ölçme ve değerlendirme sistemleri ile değerlendirildikten sonra bireysel kariyer beklentilerine de uygun olarak kariyer hareketleri süreci, yöneticileri ve İK İş Ortakları tarafınca yönetilmektedir. (www.turktelekomkariyer.com)

3.1.6. Eczacıbaşı ve Yetenek Yönetimi

Eczacıbaşı Topluluğu'nda her çalışan bir yetenek olarak kabul edilmektedir. Topluluğun, insan yönetimi alanında temel ilkelerinden biri insana yatırım yapılmasıdır. İnsana yatırımda, yatırım kaynaklarının etkin kullanılabilmesi amacıyla, insan kaynağını yönetenlerin tümü tarafından aynı anlayışla uygulanan kurumsal bir kaynak yönetimi ve "önceliklendirme" sistemi kullanılmaktadır. Yetenek Yönetimi, Topluluğun gelecek nesillerini, gelecekteki iş liderlerini yetiştirmek amacıyla Topluluk genelinde koordine edilen, bütünsel ve sistematik uygulamaların tümünü ifade etmektedir. Eczacıbaşı Topluluğu'nun insan yönetimi uygulamalarında, birey; bilgi, deneyim, yetkinlik, kişisel özellik ve bireysel performans boyutları ile bütünsel olarak ele alınmaktadır.

İşe alım sürecinde, seçme ve yerleştirme sisteminin temel amacı; Topluluğa eğitim düzeyi yüksek, yeniliğe ve değişime açık, girişimcilik yeteneğine sahip, dinamik, kendisini ve işini geliştirme potansiyeli olan, çalışan yetiştiren, takım çalışması yapabilen, Topluluk değerlerini benimseyip sahip çıkacak kişileri kazandırmaktır. Seçme ve yerleştirmede ana ilke, hiçbir ayırım yapmadan ve ayrıcalık tanımadan işin gerektirdiği yetkinliklere (bilgi, beceri, davranış) sahip ve Topluluk değerlerini benimseyip yaşatacak kişilere eşit fırsat vermektir. Eczacıbaşı Topluluğu'nda işe alım sürecindeki uygulamaların istisnasız tüm kuruluşlarda aynı standartlar içinde gerçekleştirilmesi esastır. Aday seçiminin objektif olabilmesi için geçerliği ve güvenilirliği kanıtlanmış, bilimsel temelleri olan seçim araçları kullanılır. Araçların doğru seçimi, doğru uygulanması ve verilerin doğru yorumlanması işe alım sürecinin standart olabilmesinde önemli kriterlerdir. Seçme ve yerleştirme sürecinde Eczacıbaşı Kavramsal Beceri Testi ve Eczacıbaşı Yabancı Dil Testi uygulanmaktadır.

Yetenekli kişileri tespit edebilmek amacıyla Kariyer Test Sürüşü programı bulunmaktadır. Üniversitelerin lisans üçüncü sınıf ve yüksek lisans birinci sınıf öğrencilerine yönelik geliştirilen, uzun süreli ve kapsamlı bir staj programıdır. Alışılmışın dışında yöntemlerle öğrencilerin ilgisini çeken bu program, gelecek vadeden öğrencilere işe alım odaklı çeşitli imkanlar sunmaktadır. Program, kariyer yolculuğuna hazırlanan öğrencilere "test sürüşü" imkanı tanıyor da denilebilir. Programda "pilot" olarak nitelendirilen stajyerler, en az iki ay olmak şartıyla staj süresince mentorlarının yönlendiriciliğinde projeler üzerinde çalışmaktadır. Böylece Eczacıbaşı kültürünü, iş anlayışını, süreçlerini tanıma fırsatı bulmaktadır.

Eczacıbaşı Topluluğu'nda, yetenekli çalışanların gelişmesinin sürekli öğrenme ve bilgilenmeyle sağlanabileceğine inanılır ve öncelikle herkesin sürekli öğrenebileceği, deneyebileceği ve gelişebileceği bir ortamın yaratılması hedeflenir. Kişinin kendini ve işini geliştirmesi, değer yaratması, çalışanın temel sorumluluğu olarak kabul edilir. Yönetim, çalışanların kendi uzmanlık alanları içinde tam olarak bilgilendirilmeleri ve bu bilgiyi kullanarak kendilerini ve işlerini geliştirmeleri amacıyla herkese gerekli olanakları sunmayı ve rehberlik etmeyi sorumluluk olarak benimsemiştir. Tüm insan kaynakları uygulamalarında olduğu üzere eğitim gelişim faaliyetleri de Topluluğun stratejik hedefleri ve öncelikleri ile ilişkilendirilir. Mevcut

ve gelecekteki organizasyonel ve bireysel gereksinimler dikkate alınır, çalışanların yönetsel ve profesyonel gelişme gereksinimleri bu doğrultuda belirlenir. Eğitim programları kurumsal hedef ve öncelikler ile kişisel gereksinimler gözetilerek gerek içerik, gerek kapsam, gerekse sunuş yöntemleri açısından farklılaştırılır, ihtiyaca yönelik sunulur.

Eczacıbaşı Topluluğu'nda performansın yönetilmesi temel yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Performans Yönetimi Sistemi; kuruluş hedefleriyle bireysel hedefleri bütünleştirerek bireylerin yarattığı değer in ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda yönlendirilmesini sağlayan etkin ve önemli bir yönetim aracıdır. Performans Yönetimi Sistemi ile performansın güçlendirilmesi, geliştirilmesi ve üstün performans gösteren çalışanların diğerlerinden farklı olarak ödüllendirilmesi amaçlanır. Performans değerlendirmesinde temel kriterler iş hedefleridir. Topluluk için belirlenen hedefler; grup, kuruluş, bölüm ve birey düzeyine indirgenir. Kişilere indirgenen iş hedeflerinin gerçekleşmesi dikkate alınarak objektif bir değerlendirme yapılır.

Başarılı bir yetenek yönetimi için etkinliklerin belirlenmesi gerekmektedir. Yetkinlik, çalışanın iş profili ile belirlenen temel sorumluluklarını yerine getirebilmesi için gerekli bilgi, beceri ve davranışlardır. Eczacıbaşı Topluluğu'nda çalışanların güçlü yönlerini ve gelişim gereksinimlerini belirlemek, iş yapış şekillerini geliştirerek bireysel performans ve takım performansını iyileştirmek, çalışanlara daha profesyonel bir iş ortamı ve kariyer geliştirme fırsatları sunabilmek için Yetkinlik Seti ve Yetkinlik değerlendirme metodolojisi kullanılmaktadır. Her bir pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler belirlenerek, ilgili davranışlar tanımlanarak çalışanlarla paylaşılmaktadır. Yılda bir kez çalışanlar ile yetkinlik değerlendirme görüşmeleri yapılarak gelişmeye açık alanlar ve güçlü yönler belirlenmektedir. Yetkinlik değerlendirme sonuçları gelişim planlama sistemi'ne girdi teşkil eder. Kuruluş hedefleri doğrultusunda çalışanın ilgili yetkinliklerini ve yeteneklerini geliştirmesi için yıllık planlamalar yapılmaktadır. (www.eczacibasi.com.tr)

SONUÇ

Yetenek büyük farklılıktır. Diğer organizasyonlar tarafından kolay ve hızlı bir şekilde kopyalanamayan, yapılamayan tek şey yetenektir. Günümüz rekabet koşullarında organizasyonların hayatta kalmasını ve rekabet etmesini sağlayacak tek faktör yetenekli çalışanlara sahip olmaktır. Burda önemli olan nokta, şirketin mevcut gücünü analiz edip, stratejik hedefleri doğrultusunda kendisi için kritik olan pozisyonları belirleyip planlı bir şekilde hareket edebilmesidir. İşletmeler yetenek kazanma stratejilerini doğru şekilde belirleyebilmeleri için iş ve stratejilerinin tam olarak anlaşılması gerekmektedir. İnsan kaynakları işletme stratejilerine uygun olarak, istenilenleri başarabilecek yetenek sistemi, süreci ve programları geliştirmeli ve uygulamalıdır. Ancak burda atlanmaması gereken nokta yetenek yönetimi zihniyetinin organizasyonun bütünüyle entegre bir şekilde ilerlemesi gerektiğidir. Organizasyon içerisinde Ceo ve yönetim kurulundan başlayarak alt kademelere doğru organizasyonun bütün süreçlerinde ve kademelerinde benimsenmeli ve bütün departmanlar birbirini destekleyerek çalışmalıdır.

Örgütsel etkinlik için temel unsur doğru zamanda doğru yerde doğru yeteneğe sahip olmaktır. Ancak doğru yeteneği bulmak bu denklemin sadece başlangıcıdır. Yetenekleri çekme ve işe almadaki mükemmeliğin seçim ve yerleştirme sürecinde de devam etmesi gerekmektedir. Yetenekli çalışanlara sağlanan gelişim programları, 360 derece geri bildirim sistemi ve yetenek planlama ızgara modelleri çalışanlar için ve şirket için önem arz etmektedir. Yetenekli çalışanların gelişim noktalarını fark etmek, potansiyeli yüksek olan çalışanları ilerisi için geliştirmek ve oluşacak ya da yaratılacak boşluklara karşı yetenek havuzu oluşturmak güçlü bir yetenek sistemi süreci için olmazsa olmaz noktadır. Yetenek yönetimi yaklaşımında stratejilere ve işe uygun yetenekler istihdam edildiğinde zaman içerisinde şirketlerin daha güçlü finansal performans elde edeceği de görülecektir. Yetenek savaşındaki kazananlar sağlam yetenek stratejilerine ve zengin üretken yetenek kanallarına sahip olmuş olacaklardır.

Her şirketin, her organizasyonun pazardaki konumuna ve güçlü, zayıf yönlerine göre belirleyeceği yetenek yönetimi stratejisi farklı olabilir. Ancak yadsınamaz bir gerçek olan büyük veya küçük işletmelerin farklılık yaratabilmeleri için stratejik planları doğrultusunda insan kaynakları departmanı başta olmak üzere diğer tüm departmanlarla birlikte yetenek yönetimi yaklaşımını benimsemeleri gerektiğidir.



KAYNAKÇA

Akyol, E. M (2011). *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Allan, S (2004). *Talent Mangement Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention, and Workforce Planning*. Canada: John Wiley&Sons Ltd.

Armstrong, M., Taylor,S (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13.Baskı. U.K: Kogan Page Limited.

Atlı, D. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi*. İstanbul: Abaküs Yayınları.

Bektaş, Ç. , Sohrabifard, N (2013). Terms Of Organizational Psychology, Personnel Empowerment and Team Working: A Case Study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 82(2013): 886-891.

Berger, L. A. ve Berger, D. R (2004). *The Talent Management Handbook-Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People*. Newyork: McGraw Hill.

Bingöl, D (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık

Bock, L (2015). *Google Sırları*. Çev: Korkmaz Haktanır. İstanbul: Koridor Yayıncılık

Budak, G (2013).*Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Buller, P. F. , McEvoy, G. M (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*. 22,2012: 43-56

Charan, R. (2008). Leaders at All Levels. Deepening Your Talent Pool to Solve the Succession Crisis. San Francisco: *John Wiley&Sons.Inc.*

Chaharbaghi, K., Cripps, S (2006), “Intellectual Capital: Direction, not Blind Faith”, *Journal of Intellectual Capital*, 7 (1): 29-42.

Cheese, P. , Thomas, R.J. , Craig, E (2008). *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. Kogan Page. London.

Clutterbug, D (2008). Feature articles What’s Happening in Coaching and Mentoring? And What is the Difference Between Them? *Newyork University*.22(4): 8-10.

Creelman, D (2013).”Talent Management: The Special Challenges of Small and Medium-Sized Enterprises”. *Human Capital Institute*. Eylül.

Çağlar, İ (2015). *Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde Değişim ve Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Çetin, C. , Arslan, M. L. , Dinç, E. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul:Beta Yayınları.

Çırpan, H, Şen,A (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. *Çerçeve Dergisi*.110-116

Dave, Ulrich: “The talent trifecta”, Workforce Management, *MediaTec Publishing Inc*, Eylül, 2007, vol. 86, s. 32-33

Davis, K (1977). *Human Behavior At Work: Organizational Behaviour*. Mc Graw Hill, Inc.

Demircioğlu, H (2010). Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve ve Finans Sektöründen Bir Uygulama. Kocaeli: *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Doğan, S. Demiral, Ö (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17(3):145-166.

Dubois, D. D,W.J. Rothwell, D.J.K. Stern ve L,K. Kemp (2004); Competency-Based Human Resources Management, *California: Davies Black Publishing*.

Egerova, D. Eger, L. Jırncova, M. Lancaric, D. vd. (2013). Intagrated Talent Management: Challenge and Future for Organizastions in Visegrad Countries. *Nava Publishing*.

Ewerlin, D. (2013). The Influence of Global Talent Management on Employer Attractiveness: An Experimental Study. *German Journal of Human Resource Management*.8(27): 279-304.

Fegley, S. (2006). Talent Management Survey Report, Society for Human Resource Management (SHRM). USA www.shrm.org/research , Erişim Tarihi: 04.06.2019

First, Break all the Rules: What the world's greatest managers do differently. New York: Simon & Schuster

Fitzgerald, M. (2014). Talent and Talent Management Insights. *NHS Leadership Academy*.1: 2-22.

Gary E, McPherson (Winter, 1997). Special Issue: *Giftedness and Talent in the Arts*. 31(4): 65-77

Gravan, T. N. ve McGuire, D (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*.13(4): 144-164.

Groysberg, B. , Nanda, A. , Nohria, N. (2004). The Risky Business of Hiring Stars. *Harvard Business Review*. May: 92-100.

Gubman, E. L. (1998). *The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results*. McGraw Hill Companies.

Glden, D. (2007). *İşletmelerde Temel Yetenekler ve Telekomnikasyon Sektrnde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstts.

Güngör, P. (2011). The Relationship Between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation : A Quantitative Study on Global Bank. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24(2011): 1510-1520.

Helleve, I. (2012). Norveç'te Mentorluk: Mentorluk Gerçekte Neyi İfade Ediyor? Çeviren: Vehbi Çelik. *Dünya 'da Mentorluk Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.

Huselid, M. A. (2004). Special Issue On E-Hr: The Intersection of Information Techonology and Human Resource Management. *Wiley Periodicals, Inc.* 43(2): 119

Huselid, M. A. , Beaty,R.W., Becker, B.E (2005). A Players or Positions. *Harvard Business Review*. December 110-117.

Kavcic, K (2014).Strategic Management of Outsourcing. *Koper: Faculty of Management*.7:117.

Keçecioğlu, T. , Aydın, G (2017). Yetenek Savaşlarında İkinci Perde Yetenek Yönetimi. Kocaeli: Umuttepe Yayınları

Keleş, H. N (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3(2): 129-139.

Klifman, S (2009). Talent Management İn a Multi Generational Workface. *Tilburg University*.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta yayınları.

Köse, G. (2018). İnsan Kaynakları Yönetiminin Derin İç Görüşü: Yetenek Yönetimi ve İşveren Marka İlişkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 11(56): 824-833.

Lewis, R. E. ,Heckman, R. J (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resources Management Review*. 16(2006):139-154.

Lindahl, F. Nordkvist, S (2004). Talent Attraction in Knowledge Intensive Organizations (Unpublished Master Thesis, Linköpings Universitet Ekonomiska Institutionen, Linköping Swedish.

Lockwood, R. N. (2006). Talent Management: Driver For Organizational Success *HR Magazine*. 51(6): 1-11.

Manyaslı, Y. D. (2015). İşletmelerde Yeni İnsan Kaynakları Modeli Olarak Yetenek Yönetimi: *İstanbul'da Kobiler Üzerine Bir Alan Araştırması*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

McCauley, C. ve M. Wakefield (2006). Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers. *The Journal For Quality & Participation*, 29:(4), Winter.

McClelland, D. C. (1973). Testing For Competence Rather Than for “Intelligence”. *American Psychology*. January: 1-14.

McKinsey, Q (1998). The War For Talent. *Human Resources*. Vol 3: 45-57.

Meggison, D. , Clutterbug, D. , Garvey, B. , Stokes, P. , Garret-Harris, R (2006). *Mentoring in Action*. Kogan Page. London and Philadelphia.

Michael, A. (2008). Mentoring and Coaching. Topic Gateway Series No:50. The Chartered Institute of Management Accountants.

Morton, L. (2004). Integrated and Integrative Talent Management: *A Strategic HR Framework*. Newyork: Conference Board.

Mucha, R. T. (2004). The Art and Science of Talent Management. *Organization Development Journal*. 22(4): 96-100.

Noe, R. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Ordanini, A. , Silvestri, G. (2013). Recruitment and Selection Services: Efficiency and Competitive Reasons in the Outsourcing of HR Practices. *The International Journal of Human Resources Management*. 19(2): 372-391.

Ott, D. L , Tolentino, J. L. , Michailova, S. (2018). Effective Talent Retention Approaches. *Human Resources Management International Digest*. Emeraldinsight 1-3.

Pepe, M. (2007). The Strategic Importance of Talent Management TM at the Yale New Haven Health System : Key Factors and Challenges of TM Implementation. *Organizational Development Journal*. 25(2), Summer.

Peiker, S. (2010). Best Practices for Optimizing the Talent Pool in Any Economic Climate. *Wiley Periodicals, Inc.* 37(2): 31-37.

PMI Thought Leadership Series: Talent Management Powering Strategic Initiatives in the PMO. *Project Management Institute*. November 2014.

Polat, S. (2011). Yetenek Yönetimi. *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*. Mayıs-Haziran. 27-38.

Pralahad, C. K. , Hamel, G (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. May-June.

Renzulli, J. S. (1999). What Is This Thing Called Giftedness, and How Do We Develop It? A Twenty-Five Year Perspective. *Journal for the Education of the Gifted*. 23(1): 3-54.

Sabuncuoğlu, Z (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*. İstanbul: Beta Yayınları.

Scholte, J. A. (2000). *Globalization: A Critical Introduction*. Basingstoke/NewYork, Palgrave Macmillan.

Selznick, P. (1984). *Leadership in Administration*. University of California Press: Berkeley.

Sharma, R. , Bhatnagar, J (2009). Talent Management-Competency Development Key to Global Leadership. *Industrial and Commercial Training*. 41(3): 118-132.

Shippmann, J. S. , Ash, R. A. , Battista, M. , Carr, L. , Eyde, L. D. , Hesketh, B. , Khoe, J. , Pearlman, K. , Prien, E. , Sanchez, J. (2000). The Practice Of Competency Modeling. *Personnel Psychology*. 53(3): 703-740.

Sigler, T. H. , Pearson, C . M (2000). *Creating and Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment*. Journal of Quality Management. 5(2000): 27-52.

Silzer, R. , Dowell, B. E. vd (2010). *Strategy-Driven Talent Management*. San Francisco, CA. : Jossey-Bass.

Tağrah, H (2002). Küreselleşme Süreci ve ÇokUluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi, *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 3(2): 34.

Tak, B. (2007). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 8(2).

Tutar, H. , Altınöz, M. ve Çakıroğlu, D. (2009). İşgörenlerin Kendilik Algılarının Bireysel Özellikler Bakımından Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 21.

Wright, P. M. , McMahan, G. C (1992).Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal and Management*.18(2): 295-320.

Zuboff, S. (1995). In The Age of The Smart Machine: The Future of Work And Power. Newyork: *Basic Books*

<https://keydifferences.com/difference-between-talent-and-skill.html> (Erişim Tarihi: 03.06.2019).

https://www.tutorialspoint.com/talent_management/talent_management_tutorial.pdf (Erişim Tarihi: 05.06.2019).

<https://www.icfturkey.org/kocluk-hakkinda/profesyonel-kocluk-nedir/> (Erişim Tarihi: 10.06.2019).

<https://www.iienstitu.com/blog/360-derece-performans-degerlendirme-surecinde-nasil-etkili-olunur> (Erişim tarihi: 13.06.2019)

<http://petkim.com.tr/Sayfa/1/147/INSAN-KAYNAKLARI.aspx> (Erişim Tarihi: 14.06.2019)

<https://www.turktelekomkariyer.com/kariyer-ve-yetenek-yonetimi.aspx> (Erişim Tarihi: 14.06.2019)

<https://www.eczacibasi.com.tr/tr/eczacibasi-toplulugu/insan-kaynaklari-politikamiz/yetkinlik-yonetimi> (Erişim Tarihi: 14.06.2019)