



T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞL-YL– 2013-0006

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI BAĞLAMINDA
ORGANİZASYONLARDA YETENEK YÖNETİMİ:
BANKACILIK SEKTÖRÜ UYGULAMA ÖRNEĞİ

HAZIRLAYAN
Bahriye TERLEMEZ

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Ece AKSU ARMAĞAN

AYDIN - 2013

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞL-YL– 2013-0006

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI BAĞLAMINDA
ORGANİZASYONLARDA YETENEK YÖNETİMİ:
BANKACILIK SEKTÖRÜ UYGULAMA ÖRNEĞİ

HAZIRLAYAN
Bahriye TERLEMEZ

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Ece AKSU ARMAĞAN

AYDIN - 2013

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

İşletme Ana Bilim Dalı öğrencisi Bahriye TERLEMEZ tarafından hazırlanan Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği başlıklı tez, 25.09.2013 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Unvanı, Adı ve Soyadı	:	Kurumu	:	İmzası:
(Başkan).....	:		:	
.....	:		:	
.....	:		:	
.....	:		:	
.....	:		:	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu yüksek lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulununsayılı kararıyla(Tarih) tarihinde onaylanmıştır.

Unvanı, Adı Soyadı
Enstitü Müdürü

Bu tezde görsel, işitsel ve yazılı biçimde sunulan tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uyularak tarafımdan elde edildiğini, tez içinde yer alan ancak bu çalışmaya özgü olmayan tüm sonuç ve bilgileri tezde kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Adı Soyadı : Bahriye TERLEMEZ

İmza :

YAZAR ADI-SOYADI: Bahriye TERLEMEZ

KONU: Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği

ÖZET

Bilgi çağı olarak adlandırılan çağımızda teknoloji gelişimi sonucunda iletişim ve haberleşmenin kolaylaşması gibi sebeplerle ekonomiler daha geniş çapta düşünölmeye başlanmış yani küreselleşmiştir. Küreselleşmenin sonucu olarak da işletmelerin rekabet seviyelerinde değışmeler olmuştur. İşletmeler rekabet avantajı sağlayabilir hale gelebilmek için “yetenek” kavramının ve yeteneği sergileyerek işletmeye katkı sağlayacak olan personelin işe alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi, personelin sahip olduğu yeteneklerden uygun olan şekilde yararlanılabilmesi ve yetenekli personelin elde tutulabilmesi için yetenek yönetiminin öneminin farkına varmış ve insan kaynakları yönetiminin ana faktörlerinden biri haline getirir konuma gelmişlerdir. Yetenek yönetimi işletmelerin ihtiyaç duyduğu ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri için gerekli, taklit edilebilmesi zor olan insan sermayesini odak noktası olarak aldığından firmalar ihtiyaç duydukları personeli çekmek ve en iyiyi elde etmek için teknikler ve teknolojiler geliştirir hale gelmiştir. Yetenek yönetimi ile elde edilen personele eğitim ve kendilerini geliştirebilme fırsatları sunularak işletmeye bağlılıkları artırılıp istihdamlarının devamı sağlanmaktadır. Aynı zamanda yetenek denetimleri, kariyer ve performans yönetimi, yedekleme yönetimi, ödöl gibi uygulamalar da yetenek yönetimi süreçlerinde kullanılarak yetenek yönetiminin işletmeye olan katkıları planlanarak, ölçölerek daha verimli hale getirilebilmektedir. Bu çalışmada, stratejik insan kaynakları ve yetenek yönetimi üzerine öncelikle literatür taraması yapılarak yetenek yönetiminin literatürdeki yeri araştırılmış ve yetenek yönetiminin bankacılık sektöründeki konumunun ne olduğuna dair araştırma yapılarak yetenek yönetimi bankacılık sektörü ilişkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır, Bu amaçla Türkiye’de faaliyet gösteren ve sektöründe lider konumda olan bankalardan biri incelenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Stratejik İnsan Kaynakları, Yetenek, Yetenek Yönetimi, Yetenek Yönetimi Süreci, Bankacılık.

NAME: Bahriye TERLEMEZ

TITLE: Context of Strategic Human Resources Talent Management in the Organizations and Application Example at Banking Sector

ABSTRACT

Communication is getting easier in our age, which is called as information age, due to development of technology. For this reason, economies consider wider range that means they have become globalized. There had been changes in the level of competitiveness of enterprises as a result of globalization. Organizations to have become aware of the importance of talent management with being aware of "Talent" mean and recruitment talented personnel, training, development, and retaining talented personnel in order to provide competitive advantage. Therefore talent management has made one of the key factors of human resource management. Because of the talent management focus on businesses need is required to provide the competitive advantage that can be difficult to imitate. Organizations have become to achieve and develop the best techniques to attract need staff. Talent management provides education and self-development opportunities for obtained personnel in this way employee engagement rank can be increase. At the same time, through of controls the ability, career and performance management, backup management, using applications such as the total prize in the talent management processes, planning and measuring the contribution of talent management in the organization, the system can transformed in to more efficient type. In this study, review of the literature about strategic talent management and talent management was primarily. Second step of study was research about talent management position at the banking sector. Thus in this study talent management – banking sector relationship have tried to reveal. For this purpose, one of the bank which is operating and the leader in the industry in Turkey were investigated.

Key Words: Strategic Human Management, Talent, Talent Management, Talent Management Process, Banking

ÖNSÖZ

Gelişen teknoloji haberleşme sistemleri politik engellerin ortadan kalkması gibi nedenlerle ortaya çıkan ve hızla gelişerek benimsenen küreselleşme işletmeleri yerellikten küresel çapta düşünme, pazar payını artırma isteği yönünde isteklendirmiş aynı zamanda rekabet edebilmek için işletmelerine ayırt edici, ayakta kalabilecek özelliklere sahip olma zorunluluğu getirmiştir. İşletmeler artık insan sermayesinin gereğini rekabet avantajı sağlayabilmek için de elde edilen bu insan sermayesinin bilgili olmasının yanında yetenekli olması gerektiğini kavramışlardır. Yetenek işletmelere artı değer katan personelde olmalıdır ve asıl önemli olan nokta işletmenin bu personeli işletmeye çekebilmesi, onlara kendini geliştirme imkânı vermesi işletmeye bağlılığının oluşacağı ortam oluşturarak işletmede kalmasını sağlaması aşamasında ortaya çıkmaktadır. İşte bu aşamada yetenek yönetimi ve insan kaynakları yönetimi kavramları ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada işletmelerin öneminin farkına vardığı stratejik insan kaynakları yönetiminin yeni yaklaşımlarından yetenek yönetimi kavramının ne olduğu, önemi ve etkilerinin neler olduğu, yetenek yönetimi süreçlerinin nelerden oluştuğu gibi başlıklar üzerinde durulacaktır. İlk bölümde stratejik insan kaynakları başlığı altında personel yönetiminden stratejik insan kaynaklarına geçiş aşamalar halinde ve kavramların tanımlamaları yapılarak anlatılmıştır. İkinci bölümde yetenek, yetenek yönetimi, yetenek yönetiminin ilişkili olduğu kavramlar hakkında bilgi verilmiş ve üçüncü bölümde yetenek yönetiminin bankacılık sektöründeki yerini anlamak amaçlı bir banka incelemesi yapılarak teorik ve uygulama kısmının örtüşüp örtüşmediği araştırılmıştır. Hazırlamış olduğum çalışma esnasında yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Ece Aksu ARMAĞAN'a, Sayın Öğr. Gör. Dr. Feyzullah ŞAHİN ve Öğr. Gör. Dilek ŞAHİN'e, Sayın Yrd. Doç. Dr. Hakan ATAY' a ve konu seçiminde yol göstericim olan Sayın İpek ARAL KİŞİOĞLU'NA teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
EKLER LİSTESİ	viii
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GEÇİRDİĞİ DEĞİŞİM AŞAMALARI VE YETENEK YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKIŞI	
1.1. PERSONEL YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİ	3
1.1.1. Personel Yönetimi	3
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi	5
1.1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi	5
1.1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri	7
1.1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimini Oluşturan İşlevler	8
1.1.3. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	20
1.1.4. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Arasındaki Farklar	21
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE STRATEJİK BAKIŞ AÇISI: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	23
1.2.1. Strateji ve Stratejik Yönetim	23
1.2.2. Stratejik Yönetimin Ortaya Çıkma Nedenleri	24
1.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	25

1.2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi Karşılaştırılması	27
1.3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YETKİNLİKLERE ÖNEM VERİLMESİ: YETKİNLİKLERE DAYALI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	30
1.3.1. Yetkinlik Kavramı Tanımı, Yetkinliklerin Özellikleri ve Bileşenleri	30
1.3.2. Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi	33
1.4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YETENEK YÖNETİMİNİN ROLÜ	35
1.5. YETENEK YÖNETİMİNDE STRATEJİK BAKIŞ AÇISI VE STRATEJİK YETENEK YÖNETİMİ	42

İKİNCİ BÖLÜM

YETENEK KAVRAMI VE YETENEK YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

2.1. YETENEK KAVRAMI	44
2.1.1. Yetenek Tanımı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi	44
2.1.2. Yetenekli Çalışan ve Özellikleri	48
2.1.3. Pareto Kuralı ve Yetenekli Çalışanlar	49
2.2. YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMI	49
2.2.1. Yetenek Yönetiminin Tanımı	49
2.2.2. Yetenek Yönetiminin Önemi	52
2.3. YETENEK YÖNETİMİNİN İLİŞKİLİ OLDUĞU YÖNETİM KAVRAMLARI	56
2.3.1. Stratejik Liderlik ve Stratejik Yönetim	56
2.3.2. Kurumsal Yönetişim	60
2.3.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi	61
2.3.4. Değişim Mühendisliği	63
2.3.5. Motivasyon	65
2.3.6. Personeli Güçlendirme	66
2.3.7. Öğrenen Organizasyonlar	66
2.3.8. İlişki Yönetimi	67
2.3.9. Örgütsel Bağlılık	68
2.4. YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİ	69

2.4.1. İşletme İçinde Uygulanacak Olan Yetenek Yönetimi Stratejilerinin Belirlenmesi	72
2.4.2. İşletme İçindeki Önemli Pozisyonların Belirlenmesi	74
2.4.3. Yeteneklerin Cezbedilmesi ve Çalışan Değeri Yaratma	76
2.4.4. Yetenekli Çalışanların Seçimi ve Değerlendirilmesi	77
2.4.4.1. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları	78
2.4.4.2. Yetenek Havuzu Yaklaşımı	80
2.4.4.3. Kariyer Sistem Tipolojisi	83
2.4.5. Çalışanların Sınıflandırılması ve Yeteneklerin Belirlenmesi	85
2.4.5.1. McKinsey Sınıflandırması	87
2.4.5.2. Performansa Dayalı Sınıflandırma	88
2.4.5.3. Sandberg Sınıflandırması	89
2.4.6. Performans Yönetim Sistemi, Performans Değerlendirme ve Potansiyel Belirleme Yönetme Çalışmaları	90
2.4.6.1. Performans Yönetim Sistemi	91
2.4.6.2. Performans Değerlendirme	92
2.4.7. Yetenek Gelişimi Amaçlı Eğitim Uygulamaları	97
2.4.8. Yetenek Gelişimi Amaçlı Gelişim (Kariyer) Uygulamaları	99
2.4.9. Yetenekli Çalışanların Elde Tutulması	102
2.4.10. Ücretlendirme, Motivasyon ve Ek Faydalar	104

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMA ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	105
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	106
3.3. VERİ TOPLAMA METODU	108
3.4. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	111
3.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	113
3.6. ARAŞTIRMA SORULARI	113
3.7. ARAŞTIRMA BULGULARI	114
3.7.1. Türkiye’de Bankacılık Sektörü ve Yetenek Yönetimi	114

3.7.2. Araştırılan Banka Hakkında Genel Bilgiler	121
3.7.3. Araştırma Sorusu 1. Yetenek Yönetimi kullanımı, bağlı olduğu birim ve yapısı nasıldır?	123
3.7.4. Araştırma Sorusu 2. Yetenek Yönetimi yaklaşımı nasıldır ve Yetenek yönetimi uygulamalarının tasarımında göz önünde bulundurulmuş ilke ve prensipler nelerdir?	131
3.7.5. Araştırma Sorusu 3. Yetenek yönetimi süreci uygulamaları, uygulamaların faydaları nelerdir, nasıl ölçülmektedir?	132
3.7.5.1. Bankanın İşe Alım Süreci – Yeteneklerin Elde Edilmesi	133
3.7.5.2. Bankanın Sahip Olduğu İşe Giriş Pozisyonları	135
3.7.5.3. Yeni Başlayanlar İçin İşe Uyum Süreci	137
3.7.5.4. Performans Yönetimi	137
3.7.5.5. Yetenek Geliştirici Eğitim ve Gelişim Programları	139
3.7.5.6. Yetenek Geliştirici Kariyer Fırsatları – Kariyer Yönetimi Süreci	151
3.7.5.7. Çalışana Sağlanan Ücret, Motivasyon Ve Diğer Haklar – Yeteneklerin Elde Tutulma Süreci	154
SONUÇ VE ÖNERİLER	157
KAYNAKÇA	167
EKLER	179

EKLER LİSTESİ

EK 1. GÖRÜŞME FORMU 1	179
EK 2. GÖRÜŞME FORMU 2	180
EK 3. GÖRÜŞME FORMU 3	181
EK 4. GÖRÜŞME FORMU 4	182
EK.5. ÖZGEÇMİŞ	183

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. 1. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Arasındaki Farklar	22
Tablo 1. 2. Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Stratejik Yönetiminin Karşılaştırılması	28
Tablo 1. 3. Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Stratejik Yönetimi Ve Yetenek Yönetimi Karşılaştırmaları	41
Tablo 2. 1. Lewis ve Heckman'a Göre İşlerin Sınıflandırılması	75
Tablo 2. 2. Yetenek Yönetiminde İşlerin Sınıflandırılması	75
Tablo 2. 3. Yetenek Yönetiminde Çalışanların Sınıflandırılması	87
Tablo 2. 4. Performansa Dayalı Sınıflandırma	88
Tablo 3.1. Türkiye'deki Banka Sayıları	117
Tablo 3. 2. Bankacılık Sisteminde Çalışanlar (Katılım bankaları hariç)	118
Tablo 3. 3 Öğrenim Gruplarına Göre Banka Çalışanları (Katılım bankaları hariç)	118
Tablo 3. 4. Bankanın Yetenek Yönetimi İle İlgili Uygulamaları	132
Tablo 3. 5. Bankanın Yetenek Geliştirici Eğitim Uygulamaları	140
Tablo 3. 6. Şube Müdürleri Gelişim Programı Eğitim ve Uygulamaları	143
Tablo 3. 7. II. Müdür Gelişim Programı Eğitim ve Uygulamaları	146

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1. İş Gören Temin ve Seçim Süreci	10
Şekil 1. 2. Aday Araştırma ve Bulma Süreci	11
Şekil 1. 3. Kariyer Geliştirme Sistemi	14
Şekil 1. 4. Ücretin Bileşenleri	16
Şekil 1. 5. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi	20
Şekil 1. 6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	27
Şekil 1. 7. Yetkinlik Bileşenleri	32
Şekil 1. 8. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi Ve Değişen Roller	39
Şekil 2. 1. Yetenek Bileşenleri	46
Şekil 2. 2. Yetenek Yönetimi Bileşenleri	51
Şekil 2. 3. İnsan Kaynaklarında Temel Başarı Faktörleri	54
Şekil 2. 4. Yetenek Yönetimi Süreci Çerçevesi	70
Şekil 2. 5. Yetenek Yönetimi Süreci Elementleri	72
Şekil 2. 6. Kariyer Sistem Tipolojisi	84
Şekil 2. 7. 360 Derece Performans Değerlendirme	95
Şekil 2. 8. Öğrenme ve Geliştirme Elementleri	98
Şekil 2. 9. Kariyer Yönetim Süreci	100
Şekil 3. 1 Türkiye'deki Şube ve Personel Sayısı (Bin)	117
Şekil 3. 2. Bankanın Yetenek Yönetimi Yapısı ve Birimlere Göre Görevler	124
Şekil 3. 3. İnsan Kaynakları Fonksiyonu Yapısı	126
Şekil 3. 4. Bankanın Yönetim Gelişim Programı	149
Şekil 3. 5. Müfettiş Yardımcısı Görevde Yükselme Piramidi	151
Şekil 3. 6. Uzman Yardımcısı Görevde Yükselme Piramidi	152
Şekil 3. 7. Yazılım Uzmanı Görevde Yükselme Piramidi	152
Şekil 3. 8. Memur Görevde Yükselme Piramidi	153

KISALTMALAR LİSTESİ

BDDK: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu

BPR: İş Sürecinin Yeniden Yapılandırılması

EVA: Ekonomik Katma Değer

CRM: Müşteri İlişkileri Yönetimi

PS: Personel Yönetimi

İK: İnsan Kaynakları

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

YDİKY: Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Uygulamaları

OECD: Ekonomik İşbirliği ve Gelişim Örgütü

TUSİAD: Türk Sanayici ve İşadamları Derneği'ne

SPSS: Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Paket Program

CEO: Chief Executive Officer

IES: Institute of Employment Studies

IIP: Investor in People

MG: Manager Trainee (Yönetici Adayı)

ASTD: The American Society for Training & Development (Amerikan Gelişim Ve Eğitim Topluluğu)

PERYÖN: Türkiye İnsan Yönetimi Derneği

GİRİŞ

Küreselleşmenin etkileriyle değişimin hızlı şekilde yaşandığı “bilgi çağı” olarak adlandırılan günümüzde işletmeler değişimin kaçınılmaz olduğunun farkına vararak müşterilerine karşı diğer işletmelerle arasında fark yaratacak yeni ve yaratıcı girişimlere yönelmişlerdir. Yaratıcılığın insan sermayesi sayesinde olduğunun ve yetenekli personel tarafından ortaya çıkarılabileceğinin farkına varılmış ve istihdam edilecek personelin yetenekli kişiler arasından seçimi tercih sebebi olmuştur. İşletmeler yetenekli personeli işletmeye çekmek, kendi işletmelerinde istihdam edebilme düşüncesi oluşturmak, işe yerleştirmek, gerekli yetenek değerlendirmelerini yapmak, kariyer yönetimi uygulamak, yedekleme programları oluşturmak ve yetenekli personelin işletmenin elinde tutulmasını sağlamak gibi süreçlerin önemini kavramış ve bununla birlikte insan kaynakları yönetimi bölümünde yapılan çalışmalar işletmeler için maliyet olarak görülen çalışanlara yönelik çalışmalardan işletme için en değerli kaynak olan yetenekli çalışanlara yani insan sermayesine yönelik çalışmalara dönüşmüştür. Bu da günümüzde işletmeleri en iyi, en yetenekli personeli bularak bunları işletme amaçlarını gerçekleştirebilecek en uygun hale getirebilmek için onlara ihtiyaç duydukları ortamı hazır hale getirmek ve en uygun pozisyona yerleştirmek için uğraşan işletmeler haline getirmiştir. Çalışanlar da artık kendilerini geliştirebilecekleri, yenileyebilecekleri ve sürekli öğrenebilecekleri işletme ortamlarını tercih etmekte ve liderlerinden de kendilerine değer vermelerini, gelişim için fırsatlar sunabilecekleri, fikirlerine saygı gösterilen, motive edici bir ortam oluşturmalarını beklemektedirler.

Bu çalışmada işletmelerin öneminin farkına vardığı yetenek ve yetenek yönetimi kavramlarının ne olduğu, yetenek yönetiminin önemi ve etkilerinin üzerinde durulacaktır. İlk bölümde insan kaynaklarının ne olduğunu anlatmak üzere personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi, yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi tanımlamaları, kapsam ve özellikleri aralarındaki farklar belirtilmiş ve yetenek yönetimine giriş olarak yetenek yönetiminin insan kaynaklarındaki yeri anlatılmıştır. İkinci bölümde yetenek, yetenek yönetimi, yetenek yönetiminin özellikleri, yetenek yönetimi yaklaşımları, yetenek yönetiminin ilişkili olduğu kavramlar, yetenek yönetimi süreci hakkında bilgi verilmiş son bölüm olan üçüncü bölümde yetenek yönetiminin bankacılık sektöründeki yerini kavramak ve

literatür ile uygulama arasında uyum olup olmadığını ortaya çıkarma amaçlı bir banka üzerindeki yetenek yönetimi ile ilgili araştırma bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI

YÖNETİMİNİN GEÇİRDİĞİ DEĞİŞİM AŞAMALARI VE

YETENEK YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKIŞI

1.1. PERSONEL YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİ

Organizasyonlar, şayet hedefledikleri amaçlara ulaşmak istiyorlarsa sadece gerekli kaynaklara sahip olmaları onlar için yeterli olmayacaktır. Aynı zamanda bu kaynakların etkin kullanımı da gerekmektedir. Bu kaynaklardan birisi ve aslında bütün kaynaklara yön veren kaynak da insan kaynağı yani insan sermayesidir. Organizasyonun etkinliği ve hedeflere ulaşmadaki yakınlığı bir nevi bu kaynağın etkinliğine bağlıdır. Günümüze yaklaştıkça işletmelerin bu kaynağa verdiği önem derecesi de artmakta ve insan sermayesine daha fazla yatırım yapılır hale geldiği görülmektedir. Organizasyonların insan sermayesi üzerinde yapmış oldukları yönetim insan kaynakları yönetimi ismiyle tanımlanmaktadır. Bu yönetimin temeli de personel yönetimi olarak başlayan personel seçimi, eğitimi, ücret ve maaş ödemelerini kapsayan yaklaşıma dayanmaktadır. Yani insan kaynaklarının temelleri personel yönetimi ile atılmıştır. Bu sebeple insan kaynaklarının tanımı ve özelliklerinden önce personel yönetiminin üzerinde durulacaktır.

1.1.1. Personel Yönetimi

Yönetim anlayışında yaşanan gelişmeler sonucu ortaya çıkan insan kaynakları yönetiminin temelinde iki yön bulunmaktadır. Personel yönetimi olarak adlandırılan yönüyle işgörenlerin tedariki ve seçimi, yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmesi ile yükseltilmeleri gibi konulara ilişkin yöntem, politika ve uygulamaları içeren bir yönü ve bunun yanında stratejik yönüyle de insan kaynakları ile ilgili politikalar, uygulamalar, planlar, işçi-işveren ilişkileri, eğitim ve geliştirme, çevresel ve örgütsel gelişmeler karşısında personelin durumu gibi daha geniş kapsamlı stratejiler öngören stratejik bakış diğer yönüdür (Erkoç, 2009).

Personel yönetimi (PY) sanayi devrimiyle birlikte üretimin topraktan makineye yönelmesi ve yaşanan değişimler sonucunda ortaya çıkan gereksinimlerin bir ürünü olarak doğmuştur. PY ilk olarak, ABD’de I. Dünya Savaşı yıllarında Taylorizm ve işçi refahı akımlarının endüstri psikolojisinin katkılarını da içererek birleşmesi ile doğmuştur. Personel yönetiminin oluşumunu şekillendiren Taylorizm, işçi refahı ve endüstri psikolojisi akımlarının yönelimleriyle personel işi, düzensiz ve kişilere bağlı, dolayısıyla da verimsiz olduğu kabul edilen uygulamaların yerine akılcı ve sistemli düzenlemelerin getirilmesi olarak anlaşılmıştır. Bu anlayış verimlilik kaygısını başa koymakta, bunun sağlanabilmesi için de işlerin tasarımına, işe alım ve yerleştirme ile çalışmanın fiziki ve psikolojik zorluklarını azaltmaya ilişkin teknikleri geliştirmeye dayanmaktadır (Sayılar, 2005). İlk olarak sadece kayıt tutan bir bölüm olarak kurulmuştur. Bu kayıtlar personelin işletmeye giriş tarihleri, ücretler gibi şeyleri kapsamaktadır. Ancak 1920’lere gelindiğinde sendika ve dış ilişkilerin baskısıyla değişikliğe uğramış ve kavram genişletilmeye başlanmıştır. 1960’larda ise etkin ve verimli bir yaşam tarzının insana önem verilerek kazanılabileceğinin farkına varılmaya başlanmıştır. Bunun yanında gelişen teknoloji, artan rekabet, çevresel diğer koşullar işletmenin nitelikli personele olan ihtiyacını arttırmış ve işletmenin elindeki çalışanın niteliği ve organizasyon olarak rekabet yeteneği daha önemli bir konu haline gelmiştir.

Günümüzde personel yönetimi denildiğinde ise personel yönetimi ve insan kaynakları kavramlarının birbirinin yerine kullanıldığına rastlanmıştır. Bu konuda araştırmaları yapan yazarların bazıları bu iki terim arasında bir fark olmadığını iddia ederken bazı yazarlar birbirini birebir karşılayan kavramlar olmadığını ve dolayısıyla birbirlerinin yerine kullanılmaması gerektiğini savunmuşlardır. Personel yönetimi ile yapılan tanımlardan bazıları şu şekildedir;

Örgütsel amaçlara ulaşmak için insan kaynakları ya da iş görenlerin en verimli yollardan sağlanmasına, elde edilen personelin etkili bir biçimde yönlendirilmesi ve kullanılmasına yönelik faaliyetlerin yönetimidir (ekodialog, 2013)

Türkmen (2013), personel yönetimini işletmelerde işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi işlemleri ifade eden, az sayıda işlevi kapsamakla birlikte; işletmelerde stratejik bir role de sahip olmayan, daha çok personel işlevlerini

yerine getiren, örgütsel kararlarda herhangi bir görev üstlenmeyen yaklaşım olarak tanımlamaktadır.

Personel yönetimi; başladığı sıralarda yalnızca personelle ilgili kayıtların tutulduğu ve personelin yalnızca maliyet unsuru olarak görüldüğü bir şekildedir. Ancak insan kaynakları faaliyetleri yürütülürken bu bakış açısında personel maliyet değil değerlendirilebilecek ve geliştirilebilecek kaynak olarak görülmektedir (Ceylan, 2007).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi personel yönetimi yönetim alanında sadece alım ve takip işlerini yaparak organizasyondaki insan kaynakları ile ilgili diğer yönetim işlerinde yetersiz kalmıştır. Bu sebeple değişimlere ve rekabete karşı ayakta durulmak isteniyorsa gelişmenin ve insana gerekli olan önemin verilmesi konusu ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine insan kaynakları kavramı oluşmuştur.

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

1.1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi

İnsan kaynakları yönetiminin bir terim olarak literatüre girmesi 1950'lere dayanmaktadır. Terim 1970'lerde yaygınlaşmış hatta 'Amerikan Personel Yönetimi Derneği' 1989 yılında adını 'İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği' olarak değiştirme gereği duymuştur (Ceylan, 2007).

İnsan kaynakları yönetiminin alanyazında birden çok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

İnsan Kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev çalışmalarının tümüdür (Uyargil, 2010).

İnsan kaynakları yönetimi işletmelerde rakipler arasında rekabetçi avantaj sağlama amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politikalar oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Doğan ve Demiral, 2008: 146). Temel hedefi ise personel yönetimini idari işlemlerin ötesine taşıyarak, çalışanların niteliklerini ve

yeteneklerini ön plana çıkarıp, organizasyonu gereksinimlerine ve bireylerinin çıkarlarına uygun biçimde geliştirmek olmuştur. (Yazıcıoğlu, 2006).

Bayraç'ın (2008) yaptığı tanımlamaya göre, insan kaynakları yönetimi, organizasyonların hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir. Yani organizasyon için gerekli olan nitelikli iş gücünün bulunması ve elde tutulması ile ilgili faaliyetlerdir.

Gül'e göre (2011: 40) İKY, “örgütün insan kaynakları (İK) ihtiyacının değerlendirilerek belirlendiği, bu ihtiyacın karşılandığı ve kendisinden en iyi yönde verimin alınacağı bir çalışma ortamının sağlandığı süreç olup, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur”. İKY'nin konusu insandır ve örgütteki tüm çalışanları kapsar.

İnsan kaynakları yönetiminin önemi nedir denildiğinde ise şu cevaplarla karşılaşılabilir; insan kaynakları uygulamaları insan sermayesinin oluşmasını ve örgütsel performansın artmasını sağlayan en önemli etkidir. Yani insan kaynakları işlevi organizasyon için kaldıraç görevi görebilir. Çalışanların işletmede etkili bir şekilde yönlendirilmesi ve desteklenmesi organizasyonun stratejik hedefleriyle uyumlu rekabet avantajı sağlamasını sağlar. Böylece işletmenin iş yapış şekilleri de gelişmiş ve değişen koşullara karşı esnek bir şekil almış olur. Tüm bu aşamalarda işgörenin ihtiyaçlarını da karşılayarak motivasyonunu ve iş yerine bağlılığını da sağlamış olur (Bilgi vd.,2010).

İnsan kaynaklarının günümüzde artan önemini Uyargil (2010) aşağıdaki sorunların sebebiyle olduğunu savunmaktadır:

- **İşgücü ile ilgili maliyetler:** insan kaynağı diğer üretim faktörlerinde kıyasla giderek daha pahalı bir kaynak olmaktadır. Bu da bu pahalı kaynağın etkin kullanımının önemini fazlaştırmaktadır.
- **Verimlilik:** İş gücü verimliliği iş gücü maliyetlerinde azalım sağlanması da etkin insan kaynağı yönetimi sayesinde.

- **Değişimler:** her alanda meydana gelen gelişimler insan kaynakları yönetiminde de değişiklikler (teknolojik, eğitimsel, yasal, kültürel vb.) oluşmasına sebep olmuştur. Örneğin iş gücündeki değişiklikler işletmeleri daha bilinçli bir yönetim tarzı benimsenmesine yönlendirmiştir.
- **İşgücündeki olumsuzluk belirtileri:** değişimler sonucunda işgörenin işiyle olan ilişkisi de değişmektedir. İşgücündeki yabancılaşma tatminsizlik gibi konulara çözüm üretmek İKY bölümü çalışmalarını oluşturmaktadır.
- **Küreselleşme:** küreselleşen ortamda genişleyen iletişim ağı, farklı kültürler, değerler, ihtiyaçlar, beklentiler yasalar ve farklı yeteneklere olan ihtiyaç İKY’de değişikliklere sebep olmaktadır. Günümüzde bu gibi sebepler işletmelerin insan kaynakları yönetimine daha fazla önem vermesini sağlamaktadır.

1.1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

İnsan kaynakları yönetiminin bazı özellikleri ise şu şekildedir; insan kaynakları yönetimi stratejik yeri ve önemi dolayısıyla üst yönetim düzeyinde ele alınması gereken bir niteliktedir. Aynı zamanda işletmede genel strateji ile insan kaynakları stratejileri bütünleştirilmelidir. İnsan kaynaklarının etkinliği güçlü bir kurum kültürünün var olması ile ilgilidir. İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları, insan kaynakları yöneticileri ve fonksiyonel birimlerin üst yöneticileri tarafından birlikte geliştirilir ve uygulanır. İnsan kaynakları yönetimi; kaliteye, verimliliğe, etkin müşteri hizmetlerine, katılımcı yönetime, takım çalışmasına ve esnek rollere sahip çalışanlara odaklanır.

İnsan kaynakları yönetimine göre, her yönetici aynı zamanda bir insan kaynakları yöneticisidir. Etkili bir insan kaynakları yönetimi için üst yönetim, insan kaynaklarından sorumlu bölüm ve yöneticisi, emir - konuta yöneticisi (Hat Yönetici) sorumlulukları paylaşmalarıdır. (ed.Uyargil, 2010).

1.1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimini Oluşturan İşlevler

İnsan kaynakları yönetimini oluşturan işlevleri King ve Bishop sekiz ana başlık altına toplamıştır. Bunlar; planlama, personel temini, başarı değerlendirme, ücret, eğitim ve geliştirme, iş yeri ilişkileri oluşturma ve sürdürme, iş ilişkileri geliştirme, uluslararası personel yönetimidir (Bayraç, 2008).

Bir diğer sınıflama ise şu şekildedir;

- İş analizi ve iş dizaynı (Tasarımı)
- İnsan kaynakları planlaması ve işgören seçimi (kadrolama süreci)
- Eğitim ve geliştirme
- Performans değerlendirme
- Kariyer geliştirme
- İş değerlendirme
- Ücret yönetimi
- Koruma işlevi (iş güvenliği ve sağlığı)
- Hukuki boyutlar
- Uluslararası insan kaynakları yönetimi (ed. Uyargil, 2010).

1.1.2.3.1. İş Analizi ve İş Dizaynı (Tasarımı)

İş analizi ve iş tasarımı faaliyetleri çalışanların verimini artırma amacıyla 1900’li yılların başında Taylor tarafından başlatılmıştır (Ertürk, 2012). Bu işler günümüzde insan kaynakları tarafından yürütülmektedir.

İşletmelerdeki iş analizi faaliyetleri, işlerin içerdiği görev, sorumluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşmaktadır. Bu çalışmalar aynı zamanda işleri yapacak olan işgörenlerin taşınması gereken, bilgi, beceri ve yetenekleri de belirlemeye yöneliktir. İş analizi; işlevler, çalışma alanları, malzeme, ürün ya da hizmetler, işgören özellikleri, işin fiziksel gerekleri konularında başlıca bilgileri kapsamaktadır (Uyargil, 2010).

Örgütlerde iş analizleri, işgörenlerin planlanması ve işe alma standartlarının geliştirilebilmesi, işe uyumlarının kolaylaştırılabilmesi, eğitim programlarının

geliştirilebilmesi, ekip çalışmalarına ve iş değerlemesi çalışmalarına katkıda bulunması amacıyla yapılmaktadır (Ünsalan ve Şimşeker, 2012).

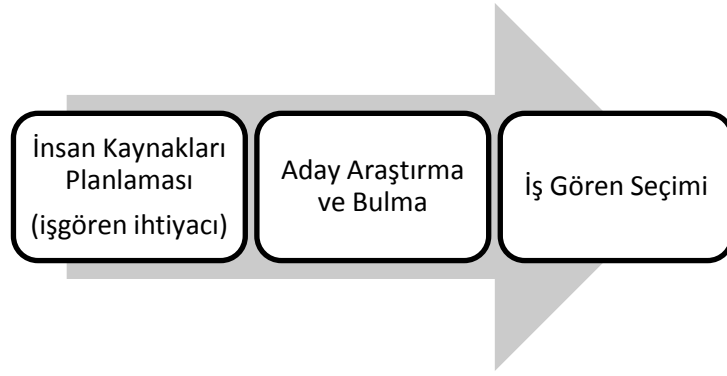
İş Tanımı, yapılan iş analizi sonucunda elde edilen verilere dayanarak her bir işin kapsamı olan fiili işlemlerin, sorumlulukların ve görevlerin, çalışma koşullarının yazılı olarak tanımlanması işlemidir (Ünsalan ve Şimşeker, 2012). İş analizi yapıldıktan sonra yine insan kaynakları tarafından iş tanımları oluşturulmaktadır. İş analizi ve iş tanımlarına göre iş dizaynı gerçekleştirilmektedir.

İş Dizaynı (Tasarımı); iş ve insan öğelerini en uygun biçimde birleştirmek için işin içeriğinin, iş ile ilgili ödüllerin ve işin özelliklerinin çeşitli biçimlerde düzenlenmesidir (Ertürk, 2012). Bu düzenlemeler iş basitleştirme, iş genişletilmesi, iş rotasyonu, iş genişletmesi, iş zenginleştirilmesi teknikleri ile yapılmaktadır. İş basitleştirmede işgörenin elindeki gereksiz işler ortadan kaldırılarak iş daha basit hale getirilir. İş zenginleştirmede, iş görene yapmakta olduğu iş ile ilgili daha detaylı karar verme ve denetleme olanağı verilir. İş genişletilmesinde, işe yeni öğeler eklenmesi sonucunda yatay olarak büyüme söz konusudur. İş rotasyonunda basitleştirilmiş işlerde iş görenlerin sıra ile çalıştırılması söz konusudur.

1.1.2.3.2. İnsan Kaynakları Planlaması ve Personel Temini (Kadrolama Süreci):

Kadrolama süreci işletmelerin ihtiyaç duydukları özelliklere uygun olan işgörenlerin araştırılması, seçilmesi ve işe alımına yönelik faaliyetleri içeren süreçtir (Acar, 2010, ed. Uyargil).

Genel olarak İşgören temin ve seçim süreci yani kadrolama süreci, insan kaynakları planlamasının yapılması buna bağlı olarak aday araştırma ve bulma ve iş gören seçimi aşamalarından oluşmaktadır. Bu aşamalar **Şekil 1.1.**'de gösterilmiştir.



Şekil 1.1. İş Gören Temin ve Seçim Süreci

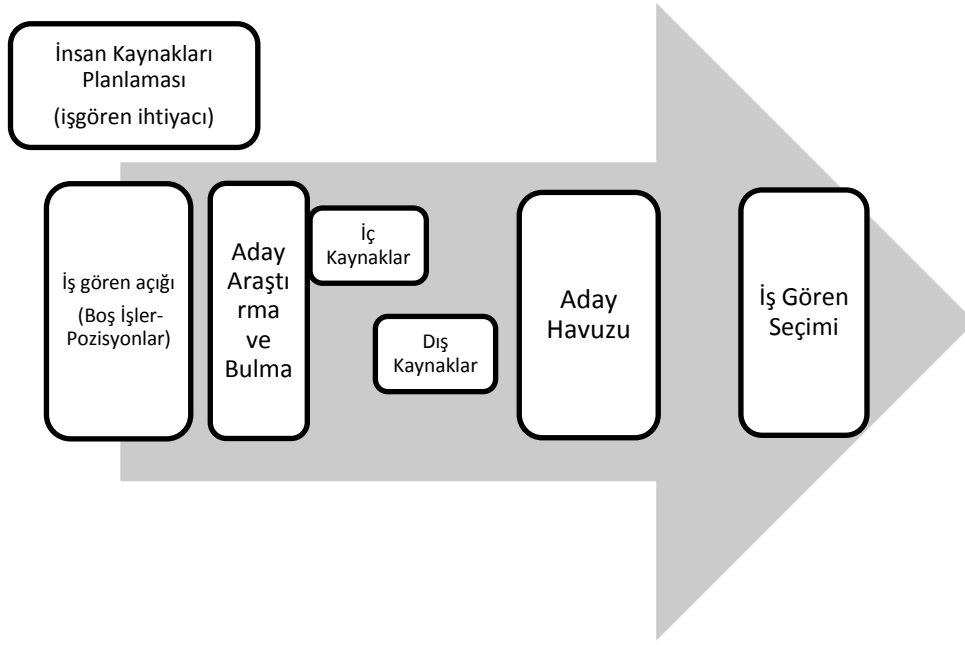
Kaynak: Acar, 2010: 86

İnsan kaynakları planlaması, uygun sayıda, uygun özellikte işgöreni, uygun yerde ve zamanda bulundurma biçiminde değerlendirilmektedir. Esas amaç nitelik ve nicelik bakımından işgören kaynaklarını doğru olarak belirlemektir (Ertürk, 2011).

İnsan kaynakları planı oluşturma süreci;

- Amaç belirleme,
- Mevcut durumu değerlendirme
- İnsan kaynaklarını elde etme, geliştirme ve yönetme programının hazırlanması,
- Uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır (Ünsalan ve Şimşeker, 2012).

Aday araştırma ve bulma, bu aşamada insan kaynakları yönetimi tarafından işletmede mevcut veya boş pozisyon ya da işler için potansiyel adaylar ortaya çıkarılır. İç veya dış kaynaklardan potansiyel adaylar belirlenerek aday havuzu oluşturulmaya çalışılır (Mucuk, 2012). Aday araştırma ve bulma süreci **Şekil 1.2.**'de gösterilmiştir.



Şekil 1.2. Aday Araştırma ve Bulma Süreci

Kaynak: Mucuk, 2012: 174

İş gören seçimi, aday havuzu oluşturulduktan sonra işe alınacak uygun işgöreni seçme işlemine sıra gelmektedir. Amaç en uygun işgöreni en uygun pozisyona yerleştirmektedir (Acar, 2010 ed. Uyargil, 2010) Süreç; Ön görüşme, iş istek formu, testler, iş görüşmesi, seçim kararı, sağlık raporu, işe yerleştirme sıralamasında ilerlemektedir. Her aşamasında eleme söz konusu olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009).

1.1.2.3.3. Eğitim ve Geliştirme

İşgören eğitimi, işgörenlerin ya da işgören gruplarının işletmedeki halihazırda olan görevleri veya gelecekte alabilecekleri görevleri ile ilgili mesleki bilgi ve ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık, ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, beceri, ve görgü yeteneklerini kapsayan eğitsel fiil ve amaçların tümüdür (Ünsalan ve Şimşeker, 2011).

İşgören eğitim yöntemleri genel olarak iş başında eğitim yöntemleri ve iş dışında eğitim yöntemleri olarak iki ana sınıflandırmaya tabii tutulmaktadır. İş dışında eğitim yöntemleri konferanslar, seminerler, inceleme gezileri, örnek olay yöntemi, anlatım yöntemi, işletme oyunları yöntemi, rol oynama yöntemi, duyarlılık eğitimi, simülasyon,

in-basket yöntemi, açık hava eğitimleri ve kurslardan gibi eğitimlerden oluşmaktadır. İş başında eğitim yöntemleri ise kendi içinde ikiye ayrılmaktadır. Bunlar geleneksel eğitim yöntemleri ve diğer işbaşında eğitim yöntemleridir. Geleneksel yöntemde tecrübeli birinin yanında eğitim söz konusu iken diğer iş başında eğitim yöntemleri ise oryantasyon, iş değiştirme, ve staj yoluyla eğitimden oluşmaktadır. Bunların yanında son dönemde işletmelerin oldukça tercih ettikleri bir diğer eğitim türü de elektronik ortamdaki eğitimler yani e-öğrenmelerdir. (Mucuk, 2012 ve Özçelik, 2010, ed. Uyargil, 2010).

İş yerinde uygulanan eğitimlerin yine insan kaynakları ve ilgili birimler tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir. Böylece verilen eğitimlerin işgörene ve işletmeye faydası ve eksik yönlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

Kullanılan eğitim değerlendirme yöntemleri; test-tekrar yöntemi, önceki-sonraki performans yöntemi, deney-kontrol grubu yöntemi olarak gruplanabilmektedir. Test-tekrar yönteminde eğitim başında ve sonunda eğitimi alanlara aynı test uygulanmakta böylece aradaki fark ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Önceki-sonraki performans yönteminde her eğitim alana eğitim öncesi ve sonrasındaki performans farkı ortaya çıkarılmaya çalışılarak değerlendirme yapılmaktadır. Deney-kontrol grubu yöntemi tekniğinde deneye katılacak kişilerin (deney grubu) yanısıra, benzer işi yapan ve benzer niteliklere sahip işgörenlerden oluşan bir grup da (kontrol grubu) eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Bu yöntemde sadece deney grubu eğitim alır ancak her iki grupta eğitim başında ve sonunda değerlendirilmektedir (Özçelik, 2010, ed. Uyargil, 2010).

1.1.2.3.4. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin işletme bünyesinde bulunan insan kaynaklarının performanslarını ortaya çıkarma amacıyla yerine getirdiği işlemleri kapsayan süreçlerden oluşmaktadır.

Performans değerlendirme işletmelerde çalışanların etkinliklerini önceden saptanan ölçütlerle karşılaştırma, ölçme, değerlendirme yoluyla belirleme sürecidir (Ertürk, 2011).

Performans değerlendirme işletmelere insan kaynakları planlaması, ücret-maaş yönetimi, çalışanların eğitim-geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, işten ayrılma kararları gibi aşamalarda yol gösterici olmaktadır (Uyargil, 2010, ed. Uyargil, 2010).

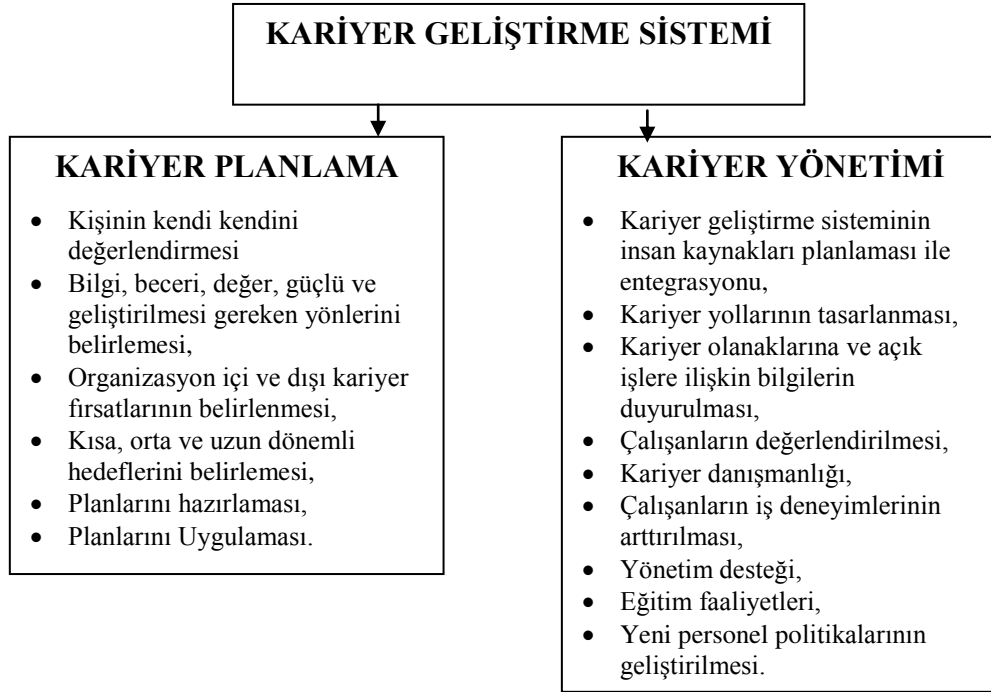
Performans değerlendirme yaklaşımları Uyargil (ed. Uyargil, 2010) tarafından kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yaklaşım (Sıralama yöntemi, zorunlu dağıtım yöntemi), ortak performans kriter ve standartlara dayalı yaklaşım (Değerlendirme skalalarını içeren yöntemler, kritik olay yöntemi, işaretleme listesi yöntemi), Bireysel performans dayalı yaklaşım (Direkt indeks yöntemi, standartlar yöntemi) olarak sınıflandırılmıştır.

1.1.2.3.5. Kariyer Geliştirme

İnsan kaynakları yönetiminde sadece en uygun kişiyi en uygun pozisyona yerleştirmek yetmemekte aynı zamanda işğrenin kariyer gelişimine de destek olmak gerekmektedir.

Kariyer geliştirme, kariyer seçimine, bu seçimin sağlıklı olmasına ve işğrenin yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarının tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir. Kariyer geliştirme sayesinde yüksek performansa ulaşma ve böylece işletmeye katkıda bulunabilme sağlanmaya çalışılır (nsalan, şimşeker, 2012).

Kariyer geliştirme de kariyer planlama, kariyer yönetimi kavramları önemlidir. Kariyer planlama, işğrenin kendini değerlendirerek güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini belirlemesi, bilgi beceri ve ilgileri doğrultusunda kariyer beklenti ve hedeflerini oluşturması ve bunlara nasıl ulaşacağı konusunda eylem planları geliştirmesidir. Kariyer yönetimi ise, organizasyonun, ileride gereksinim duyacağı nitelikteki personeli zaman içinde yetiştirmesine yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Ana amaç organizasyonun hedefleri ile işğrenin amaçlarını ortak paydada birleştirebilmektir (Dündar 2010, ed. Uyargil, 2010).



Şekil 1. 3. Kariyer Geliştirme Sistemi

Kaynak: Dündar 2010, ed. Uyargil, 2010

İnsan kaynakları yönetimi işlevlerine bakıldığında, kariyer geliştirme sisteminin, planlama, işgören temin ve seçimi, eğitim-geliştirme ve performans yönetimi sistemi ile yakından ilgili olduğu söylenebilmektedir.

İşletmeler insan kaynağı seçim sürecinde stratejik davranarak, ileriye dönük personel gereksinimine uygun olacak işgören temini yaparlarsa, doğru performans değerlendirme, eğitim-geliştirme ve ücretlendirme politikalarıyla, kariyer geliştirme sistemlerine büyük destek sağlayabilecektir. Bunu sağlayan işletmelerde insan kaynakları uygulamalarının etkili şekilde yönetildiğinden söz edilebilmektedir (Dündar 2010, ed. Uyargil, 2010).

1.1.2.3.6. İş Değerleme

İnsan kaynaklarının bir diğer işlevi de iş değerlemedir. İş değerlendirme, bir işyerinde mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir. İş değerlendirme ile iş yapısını oluşturmak için işlerin önem sırası belirlenmiş olur (Ataay, 2010, ed. Uyargil, 2010).

Ertürk (2011) iş değerlemesini bir iş yerinde veya iş kolunda bir işin diğer işlere göre sistematik ve sıralı bir süreç içinde değerinin tespit edilmesi olarak tanımlamıştır. İş değerlendirmenin amacının işler arasında belirli karşılaştırma ölçülerini kullanarak çeşitli faktörler ile değerlendirip belirleyerek bu faktörlere göre ücretlendirme sisteminin kurulması olduğunu savunmuştur.

İşletmeler çeşitli iş değerlendirme yöntemlerini kullanmaktadır. Bu iş değerlendirme yöntemleri sayısal yöntemler ve sayısal olmayan yöntemler olarak ikiye ayrılmaktadır. Sayısal yöntemler işlerin bir bütün olarak değerlendirildiği değerlendirmenin bir komite tarafından sıralanarak yapıldığı sıralama yöntemi, ve sıralama yönteminden farklı olarak işlerin sayısına ve tanımlarına göre sınıflandıktan sonra sıralamasının yapıldığı sınıflandırma yöntemi olarak kendi içinde ikiye ayrılırken, sayısal olmayan yöntemler, faktör yöntemi yani değerlendirilecek işlerin arasından anahtar işlerin seçilerek temel iş faktörlerine göre ayrı ayrı sıralandığı sıralama yaparken zihni gerekler, maharet, bedeni gerekler, sorumluluk, çalışma şartları gibi faktörlerin dikkate alındığı sıralamanın yine komite tarafından yapıldığı yöntem ve puan yöntemi yani her işin tek tek ele alındığı, diğer yöntemlerdeki gibi işlerin birbiriyle mukayese edilmediği, çeşitli faktörlere göre sıralamanın yapıldığı, bir işin faktörlerine ayrı ayrı puanların verildiği yöntem olarak kendi içinde ikiye ayrılır (Ataay, 2010, ed. Uyargil, 2010 ve Ertürk, 2011).

İş değerlendirmesi adil bir ücret sistemin oluşturulmasında öncelikli ve alt yapı niteliğinde olan bir çalışmadır. Ücretin işin değerini yansıtması, ücret adaleti bakımından son derece önemli olmaktadır.

1.1.2.3.7. Ücret Yönetimi

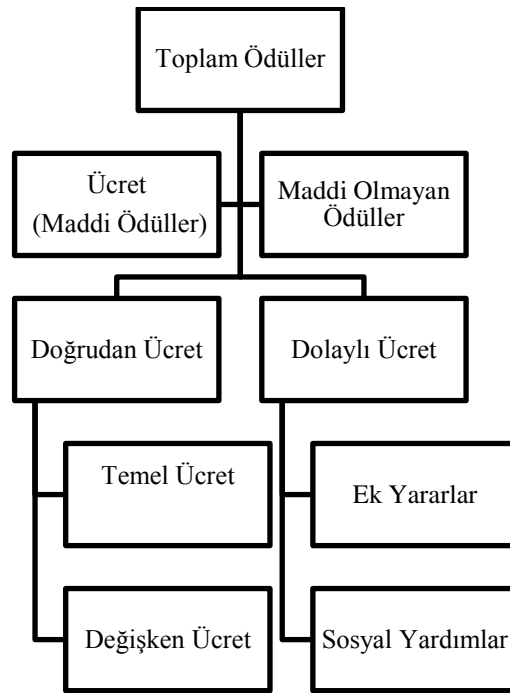
Ücret yönetiminin insan kaynakları yönetimi işlevleri arasında önemli bir yeri bulunmaktadır. Çünkü hem organizasyonun yönetim amaçlarına hem de işgörenin beklentilerine uyan ve bunları dengeleyen bir konumda bulunmaktadır.

Ücret en kısa tanımıyla işgörelere emeğinin karşılığında verilen bedeldir. Yapılan iş değerlemeleri ile adil bir ücretleme sistemi oluşturulmalıdır.

Uluslararası çalışma örgütünün ücret tanımlaması, yapılan veya yapılacak olan bir iş veya hizmet karşılığında yazılı veya sözlü iş sözleşmesi uyarınca, bir işveren

tarafından bir işçiye her ne ad altında ve hangi hesaplama biçimi ile olursa olsun ödenmesi gereken ve parasal olarak değerlendirilebilen, karşılıklı anlaşma yahut ulusal yasalarla saptanan bedel ya da kazançtır şeklindedir (Ataay ve Acar, 2010, ed. Uyargil, 2010).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi ücret işgöreni çalışmaya veya çalışmaya hazır bulunmaya yönlendirebilme gibi bir motivasyon kaynağı olarak görülebilmektedir. Ücret bileşenleri **Şekil 1.4.**'de gösterilmiştir.



Şekil 1. 4. Ücretin Bileşenleri

Kaynak: Ataay ve Acar, 2010, ed. Uyargil, 2010

Ücret Şekil 1.4.'de görüldüğü gibi çeşitli bileşenlerden oluşmaktadır. Bu bileşenlerin başlıcalarından temel ücret (maaş) işgörenin üstlendiği işin değerine veya işgörenin sahip olduğu beceri, yetenek, yetkinliğe bağlı olarak belirlenen ve çoğunlukla belirli bir dönem süresince garanti edilmiş bedeldir. Değişken ücret, işgörenin performansına bağlı olarak değişen teşvikli ücret şeklindedir. Parçabaşı ücret, kazanç paylaşım programları, komisyon, ikramiye, kar paylaşımı, vb. bu türden ücretlerdir. Ek yararlar ve sosyal faydalar ise emek karşılığı olan asıl ücrete ek olarak işveren tarafından işgörenin menfaati için sağlanan her türlü ek faydalardan oluşmaktadır.

Bunlar kar payı, yemek, ikramiye, yiyecek, barınma, sağlık sigortası vb olabilmektedir (Ataay ve Acar, 2010, ed. Uyargil, 2010, Mucuk, 2012 ve Ünsalan, Şimşeker, 2012).

Ücret yönetimi ise tüm bu ücretleme sisteminin, ücret stratejilerinin ve politikalarının belirlenmesi, uygulanması ve sürdürülmesi ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır.

Ücret yönetimi örgütte kimlerin, neye göre, ne zaman ve nasıl ücretlendirileceği ile ilgili olan politika, yapı, sistem ve uygulamaları kapsayan insan kaynakları yönetimi işlevidir (Ataay ve Acar, 2010, ed. Uyargil, 2010). İnsan kaynakları yöneticilerinin ve uygulayıcılarının eşitlik ve adalet kavramlarına dikkat ederek ücretlendirme sistemini oluşturmaları gerekmektedir.

1.1.2.3.8. İnsan Kaynakları Yönetiminde Koruma İşlevi (İş güvenliği ve Sağlığı)

İnsan kaynakları yönetiminde koruma işlevinin amacı işgörenlerin işyeri ortamında fiziksel ve ruhsal sağlıklarının korunmasının sağlanmasıdır.

İş güvenliği, işyerlerini işin devamı nedeniyle oluşan tehlikelerden uzaklaştırmak ve işgören sağlığına zarar verebilecek koşullardan arındırmak, daha iyi bir çalışma ortamı sağlamak için yapılan sistemli çalışmalardır. Bu çalışmalar çalışanların iş kazaları geçirmeleri ve meslek hastalıklarının önüne geçmeye yöneliktir (ed. Ceylan, 2010). Amacı işgörenlerin iş ve mesleki hastalıklar ile iş kazalarından korunmalarını, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturmalarını sağlamaktır.

İş sağlığı, çalışanları bedensel, ruhsal ve sosyal yönden en yüksek düzeye getirmeyi, bu düzeyi sürdürmeyi, düzeni bozacak etmenleri engellemeyi, çalışanların yeteneklerine göre yerleştirme yapmayı, insanı işe adapte etmeyi kapsayan işlemlerin olduğu insan kaynakları koruma işlevi faaliyet alanıdır (ed. Ceylan, 2010).

İnsan kaynakları yönetiminin bu işlevi iş güvenliği ve işgören sağlığına yönelik çalışmalarıyla iş kazası ve meslek hastalıklarından doğan iş gücü kayıplarını engellemeye çalışarak verimi arttırmaya, aynı zamanda çalışanların daha güvenli ve konforlu ortamda çalışma ihtiyaçlarını karşılayarak motivasyonlarını arttırmaya çalışmaktadır (Sadullah, 2010, ed. Uyargil, 2010).

1.1.2.3.9. İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Boyutları

İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerinden biri de işveren ile işgören arasındaki bireysel ve sendikal (toplu) çalışma ilişkilerinin yönetimidir. Tüm bu ilişkiler yasalarla düzenlenmiş durumdadır. İş ilişkilerinin düzenlenmiş olduğu yasalarla ilgilenen hukuk dalı ise iş hukukudur (Mucuk, 2012).

İş hukuku işveren, işgören ve devlet arasındaki ilişkileri düzenleyen hukuk dalıdır. İnsan kaynakları yönetimin temel işlevleri de iş hukuku alanındaki düzenlemelerden büyük ölçüde etkilenmektedir. Bu sebeple insan kaynakları yöneticilerinin ve insan kaynakları departmanının, işlevlerini ve faaliyetlerini ulusal ve uluslararası normlara, yasalara uygun şekilde yürütebilmesi için gerekli olan temel hukuki bilgilere sahip olması gerekmektedir.

Türkiye’de işletmelerin sorumlu olduğu kanun 4857 sayılı iş kanunudur Bunun yanında anayasa, bireysel iş hukuku yasaları, toplu iş hukuku yasaları, sosyal güvenlik yasaları, tüzükler, yönetmelikler, yargı kararları, öğreti, özel kaynaklar ve uluslararası kaynaklar da dikkate alınması gereken diğer hukuk kurallarını oluşturmaktadır (Adal, 2010, ed. Uyargil, 2010). Çalışma ilişkilerini düzenleyen 4857 sayılı iş kanunun yanında işletmeler 2821 sayılı sendikalar ve 2822 sayılı Türkiye işveren sendikaları grev ve lokavt kanunlarına göre de şekillenmektedir (Mucuk, 2012).

İnsan kaynakları yönetiminin önemli işlev ve faaliyetlerinden birisi de işgören temsilcisi olan sendika ve işveren arasındaki ilişkileri düzenlemektir. Sendikaların en önemli görevi ise toplu iş sözleşmesi yapmaktır. Bu sebeple sendikaların kurulması, sendika üyeliği, toplu iş sözleşmesinde yetki, toplu görüşmeye çağrı, toplu iş görüşmesinin yapılması, toplu iş uyuşmazlıkları ve çözüm yolları insan kaynakları yönetiminin önemli konuları arasında yer almaktadır.

1.1.2.3.10. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi

İşletmeler küreselleşmenin etkileriyle faaliyetlerini uluslararası olarak yönlendirmişlerdir. Bu da çok uluslu işletmelerin oluşmasına sebep olmuştur. Oluşan çok uluslu işletmeler insan kaynakları uygulamalarında da farklı politikalar uygulamak

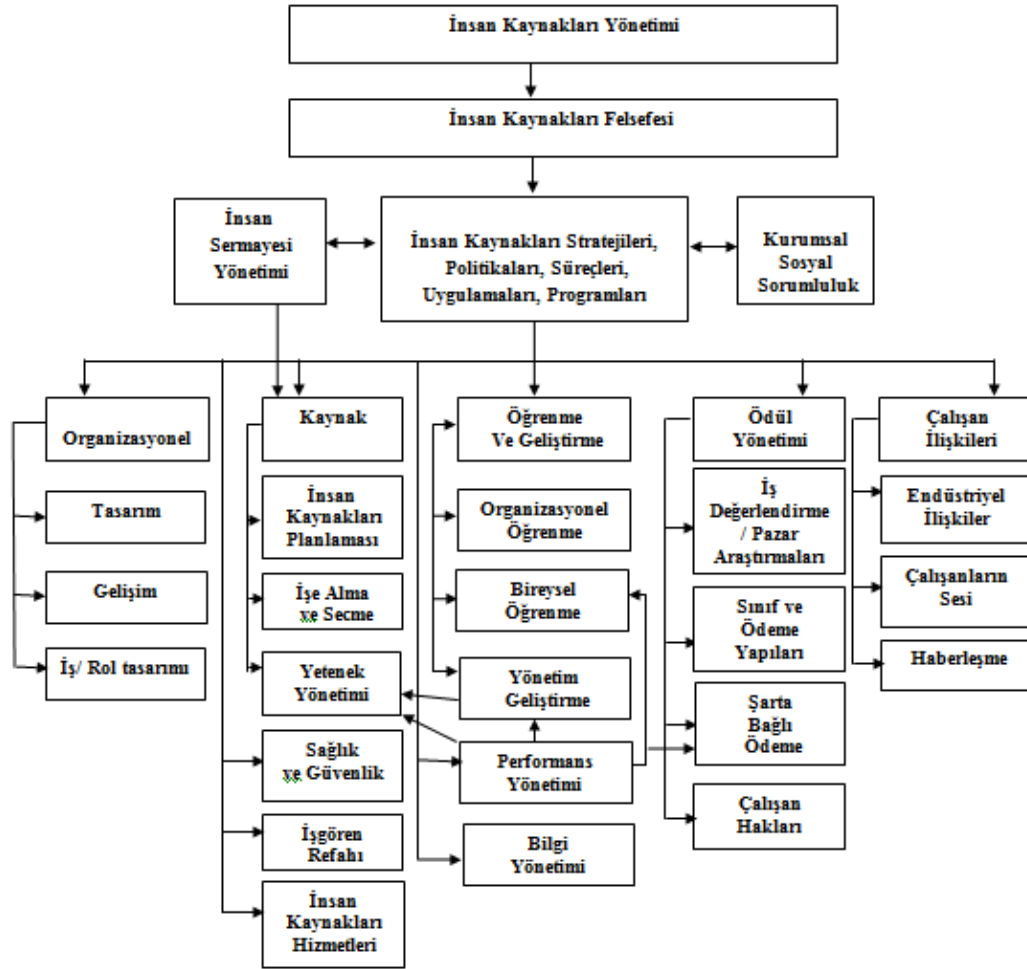
zorunda kalmışlardır. Çünkü farklı ülkeler de istihdam edilen işgörenler arasında da farklılıkların olması kaçınılmazdır.

Uluslararası insan kaynakları yönetimi üç temel boyut üzerinde gerçekleşmektedir. İnsan kaynakları faaliyetleri (temin-seçim, yerleştirme ve yararlanma), Uluslararası faaliyetlerin olduğu ülke (bağılı kuruluşun bulunduğu ülke, işletme merkezinin bulunduğu ülke, diğer ülkeler yani finans, işgücü, ve diğer girdileri sağlayan ülkeler), uluslararası işletmelerde istihdam edilen işgücü (ev sahibi ülke vatandaşları, ana ülke vatandaşları, üçüncü ülke vatandaşları) boyutlarından oluşturmaktadır (Tüzüner, 2010, ed. Uyargil, 2010).

Uluslararası insan kaynakları yönetimi, daha fazla insan kaynağı faaliyeti, daha geniş bakış açısına olan ihtiyaç, çalışanların kişisel yaşamlarına daha fazla ilgi gösterme, yerel ve uluslararası yönetici profilinde değişme, daha fazla riske maruz kalma, dış etkilere açık olma sebepleriyle normal insan kaynakları faaliyetlerinden daha zor olmaktadır (Tüzüner, 2010, ed. Uyargil, 2010).

Uluslararası insan kaynakları yönetimi faaliyetleri uluslararası temin yaklaşımı, uluslararası seçim, uluslararası eğitim-geliştirme, kariyer geliştirme, uluslararası ücret yönetimi, uluslararası performans yönetimi, uluslararası endüstri ilişkileri faaliyet basamaklarını kapsamaktadır.

Sıralanan ve tanımlanan insan kaynakları işlevlerinden de anlaşılabilceği gibi organizasyonların sahip olduğu insan kaynakları uygulamaları belli bir sistem dâhilinde yerine getirilmektedir. Armstrong insan kaynakları yönetimi sistemi basamaklarını **Şekil 1.5.**'de sıralamıştır.



Şekil 1. 5. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi

Kaynak: Armstrong, 2009: 12

Şimdiye kadar anlatılanlardan da anlaşılacağı gibi kamu ve özel sektörün ihtiyaç duyduğu insan kaynağı, organizasyonun itici gücünü oluşturmaktadır. Buna dayalı olarak insan odaklı yönetim süreci kurumun amacına ulaşması bakımından hayati derecede önem taşımaktadır. Organizasyonların insan kaynakları yönetimine son yıllarda yoğun bir biçimde odaklanması, amacına ulaşmak isteyen kurumların aynı zamanda insani yönetim modelini gerçekleştirme çabası İKY'nin ciddi olarak önemsendiğinin bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır.

1.1.3. Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Türkiye'de insan kaynakları yönetimi uygulamalarının temelleri Cumhuriyetin kuruluşuna kadar uzanmasına rağmen 1980'lerden itibaren hareketlenmeye başlamıştır. Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte Batı Avrupa'daki modeller alınıp öncelikle kamu

kesimine uyarlanmaya çalışılmıştır. Tarihi süreç ise şu şekildedir; 1940'lardan itibaren sanayileşmenin gelişimi ile iş dünyasında personelin ağırlığı artmış ancak yönetim işleri sadece yasaları uygulamakla sınırlı kalmıştır. 1960'larda mali-idari işler olarak alt servislere ayrılmış daha sonra 1970'lere gelindiğinde ise personel işlerini yürütmek için ayrı personel bölümleri oluşturulmaya başlanmıştır. Ayrıca yine bu yıllarda personel yönetimi akademik dünyada da yerini almaya başlamıştır. Ancak bu yıllarda personel yönetiminin görevleri bordro, vergi ve sosyal sigorta kayıtlarında ileriye gidememiştir. İnsan kaynakları 1980'lerden itibaren hareketlenmeye başlamış ve dış piyasalarla rekabeti düşünen firmalar insan kaynağının farkına varmış ve insan kaynaklarına önem vermeye başlamışlardır. Aynı zamanda bu yıllarda insan kaynakları ile ilgili yapılan akademik çalışmalar da artmıştır. 1990'lardan itibaren ise yaygınlaşarak kullanılmaya başlanmış ve anlayış maliyet olarak görülen insan kaynağından kaynak olarak görülen insan kaynağına dönüşmeye başlamıştır. İşler de yasal gereklerin dışına çıkarak organizasyon ve bireyin performansını arttırıcı iş analizi, insan kaynakları planlaması, personel bulma ve seçme, oryantasyon, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, performans değerlendirme, iş değerlendirme şekline dönüşmüştür. 2000'lerde ise insan kaynakları birimi bulunan organizasyonların oranı % 65'leri bulmuştur. 2010'lara gelindiğinde ise bu oran %90'a çıkmıştır. Bu oranların yanında Türkiye'de insan kaynakları yönetimi uygulamaları özellikle personel seçim süreci ve eğitim faaliyetlerine diğer faaliyetlere göre daha fazla önem verilmektedir (Danışman, 2008–Sayılar, 2005).

1.1.4. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Arasındaki Farklar

Her ne kadar insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin devamı niteliğinde görülse, hatta kavram olarak birbirinin yerine kullanılabileceği yönünde görüşler olsa ve bu iki kavram arasında benzerlikler olsa da bazı farklar da vardır. Bu farklar **Tablo 1.1.**'de belirtilmiştir.

Tablo 1. 1. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Arasındaki Farklar

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
• İş odaklıdır,	• İnsan odaklıdır,
• Operasyonel faaliyetlere yöneliktir	• Danışmanlık hizmeti şeklinde faaliyet gösterir.
• Kayıt sistemi vardır,	• Kaynak anlayışı vardır,
• Statik bir yapıdadır,	• Dinamik bir yapıdadır,
• İnsan maliyet unsuru olarak görülür,	• İnsan önemli bir girdi olarak görülür.
• Kalıplar, normlar söz konusudur,	• Misyon ve değerler söz konusudur,
• Klasik yöntem uygulanır,	• Toplam kalite yöntemi uygulanır,
• İşte çalışan insan kavramı benimsenmiştir,	• İşe yönlendirilen insan kavramı benimsenmiştir,
• İş planlama yapılır.	• Stratejik planlama yapılır.

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2009: 11

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki kapsam farklılığını vurgulamak açısından Erkoç (2009), D. McGregor'un X ve Y Teorilerini kullanmıştır. Bu teorilere göre D. McGregor'un klasik kuramını şekillendiren X yaklaşımı; edilgen ve pasif insanları verimli kılmaya çalışan personel yönetimini ifade etmekte iken, Y teorisi ise dar anlamıyla; bireylerle, ait oldukları örgütlerin hedeflerinin bütünleştirilmesidir. 1960'larda geliştirilen bu yaklaşım, bugünkü insan kaynakları anlayışının ana fikrini oluşturmaktadır. Yine Erkoç'a göre (2009: 9) "Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki en büyük fark, personel yönetiminin daha çok işletme çıkarlarına önem veren ya da işgücü verimliliğini temel amaç olarak görmesine karşılık insan kaynakları yönetiminin işgücü verimliliğinin yanında bir iç müşteri olarak tanımlanan işgörenlerin memnuniyetini de amaçlamış olmasıdır".

Doğan ve Demiral'a göre (2008) geleneksel personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki temel fark ise odaklandıkları hedef kitlelerdir. Personel yönetimi işletmenin çalışanlarını hedef alırken, insan kaynakları yönetimi işletmenin gereksinimi olan insan kaynağını da dikkate almaktadır.

Daha sonra ise insan kaynakları yönetiminin işletme ve örgüt içindeki rolü "stratejik" düzeyde değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu rolü gereği insan kaynakları yönetimi, işletme stratejileri ile uyumlu ve onları destekleyici alt fonksiyonlara ilişkin stratejilerin geliştirilmesi yanında, işgörenlerin yetkinlik ve yeteneklerinin işletme için optimum şekilde kullanılmasının sağlanmasına yönelik faaliyetlere odaklanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin örgüt içerisinde etkinliğinin artmaya başlaması, insan unsurunun işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamaları açısından önemini daha belirgin olarak

ortaya çıkarmıştır. Yapılan uygulamalar ile birlikte kavramsal açıdan da gelişme gösteren İnsan kaynakları yönetimi, önce stratejik insan kaynakları yönetimi, sonrasında ise yeteneklere dayalı insan kaynakları yönetimi ve yetenek yönetimi olarak farklı başlıklar altında yeni tartışma ve araştırmaların çok yönlü olarak başlamasını beraberinde getirmiştir (Alayoğlu, 2010).

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE STRATEJİK BAKIŞ AÇISI: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi tarafından rekabet avantajı yaratılmak isteniyorsa uzun vadeli ve stratejik bakış açısıyla düşünülmesi gerekmektedir. 1980’li yıllarda ortaya çıkan yeni yaklaşım türlerinden birisi de stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı stratejik yönetim ve insan odaklı yönetimin yaklaşımının etkisi ile ortaya çıkmıştır (Şimşek ve Öge, 2011). Stratejik insan kaynakları yönetimi anlatılmadan önce çıkış noktası olan strateji ve stratejik yönetim kavramları incelenecektir.

1.2.1. Strateji ve Stratejik Yönetim

Strateji kavramı yüzyıllar boyunca bir askeri kavram olarak kullanılmış ve zamanla iş dünyasına da geçmiştir. Bu sebeple çok fazla tanımı yapılmıştır bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir;

Strateji askeri bir terim olarak literatüre girmiş ve zamanla diğer alanlarda kendine yer edinmiştir. Askeri bakımdan strateji; savaş sanatı ve bir savaşta sonuca gitmek için yapılacak askeri hareketlerin planlanması ve uygulanması biçimidir (Şimşek ve Öge, 2011).

Organizasyonel anlamda strateji ise doğrudan amaçlarla ilgili olan, organizasyonun genel amaçlarına hizmet eden ve bütün kaynakların bu amaç etrafında toplanmasını sağlayan, organizasyonun bütün finansal ve insan kaynaklarını uyum içinde yöneten ve bunları harekete geçiren güçtür (Bayraç, 2008).

Karagöz'e göre (2003) strateji işletmelere kendi kendini değerlendirme imkânı vermektedir. Yani işletmenin ne tür bir işletme olduğunu ve ne durumda olduğunun farkına varmasını sağlamaktadır.

Stratejik yönetim ise; Şimşek ve Öge (2011) tarafından bir örgütün rekabetçi durumunu analiz eden, stratejik amaçlarını geliştiren, faaliyet planı tasarlayan, stratejik amaçlara ulaştıracak kaynakların dağılımını yapan süreç olarak tanımlanmıştır.

Bayraç'ın (2008) stratejik yönetim tanımlaması ise stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlayan, bu stratejilerin uygulanabilmesi amacıyla örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını sağlayan daha sonrada stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçlerdir şeklindedir. Bu tanımlamaya göre stratejik yönetim gelecekle ilgilidir, organizasyonu bir sistem olarak görmektedir, organizasyonel amaçlarla toplumsal çıkarların bütünleşmesi gerektiğini savunmaktadır. Aynı zamanda alt kademe yöneticilerine rehberlik etmektedir.

Stratejik yönetim yaklaşımı tüm yönetim kadrolarının birer stratejist olarak sürece katılmalarını, sorumluluk hissetmelerini, takım ruhu ve anlayışı içinde hareket etmelerini, ortak amaç, misyon, vizyon ve stratejiler doğrultusunda uygulamaların yürütülmesini ve başarıya ulaşılmasını zorunlu kılmaktadır (Eren, 2010). Yani stratejik yönetim tüm yöneticilerin birer stratejist olarak topyekûn firmanın geleceğine sahip çıkılmasını sağlamaktadır.

1.2.2. Stratejik Yönetimin Ortaya Çıkma Nedenleri

Stratejik yönetimin ortaya çıkma nedeni olarak birçok yazar tarafından farklı sebepler olarak ortaya konmuştur. Bunlardan bazıları şu şekildedir; Küreselleşme, yani iş yapımı ve rekabetin küresel çapta düşünülebilir hale gelmesi, teknolojiye meydana gelen gelişimler, deregülasyon yani devletin karar alanını daraltan regülasyonların, azaltılması veya kaldırılması, kamu kudretinin özel sektöre ve sermayeye devredilmesi yönünde yapılan yasal düzenlemeler ve buna bağlı nitelikli iş gücü ihtiyacının artması,

işin doğasının değişmesi ve buna bağlı olarak üretimde meydana gelen değişimler ve iş gücü çeşitliliğidir (Bayraç, 2008 ve Gül, 2011).

Stratejik yönetimin ortaya çıkış nedenleriyle ilişkili olarak Erkoç (2009) bilgi toplumuna geçiş yani her alanda bilginin kullanılabilir hale gelmesi, teknolojik değişim ve gelişim, küreselleşme, değişen rekabet anlayışı, bilgi işçisinin ortaya çıkması, sosyal güçlerin değişmesi nedenlerini sıralamıştır.

Stratejik yönetimin yanı sıra ortaya çıkan yukarıdaki değişim ve gelişimler sonucunda 1990’larda organizasyonlar örgütsel stratejilerin geliştirilmesi gerektiğinin, organizasyonun uzun vadeli yönetim vizyonu olması gerektiğinin ve şirketin rekabetçi avantajı düşünürken iş stratejileri ile insan kaynakları yönetim süreçlerinin bir arada düşünülmesi gerektiğinin farkına varmış ve bu konular tepe yöneticilerin odak noktaları arasında yer almıştır (Ceylan, 2007).

1.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik insan kaynakları yönetimi nedir denildiğinde ise üzerinde en çok durulan tanımlardan biri Wright ve McMahan’ın (1992) tanımıdır. Wright ve McMahan (1992) stratejik insan kaynakları yönetimini “bir örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için tasarlanmış, planlanmış insan kaynakları açılımları ve faaliyetleri modeli” olarak tanımlamışlardır (çev. Genç, 2009: 18).

Dyer ve Holder (1988) insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetiminin odaklandıkları rol ve örgütsel düzeye göre birbirinden farklılaşabileceklerini savunmuştur. Geleneksel İKY’ de bölüm yöneticileri önemsiz gibi gösterilirken ve İK yöneticileri sadece destekleyici rolünde iken stratejik İKY’ de strateji yaratmada temel aktörler halindedirler. Geleneksel İKY işlevi orta-düzeyde insan kaynakları uzmanlarıyla gerçekleştirilirken, stratejik İKY stratejik kararlar ve kaynak dağıtımıyla ilişkilidir ve bundan dolayı genellikle tepe yönetim tarafından formüle edilmektedir (çev. Genç, 2009).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin anahtar kavramı stratejik entegrasyondur. Stratejik entegrasyon ise, içsel insan kaynakları stratejisinin unsurlarıyla dışsal işletme stratejisi arasındaki uygunluktur.

İnsan kaynakları fonksiyonu ile stratejik yönetim süreci arasında dört stratejik entegrasyon düzeyi bulunmaktadır. Bu düzeyler; (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2011).

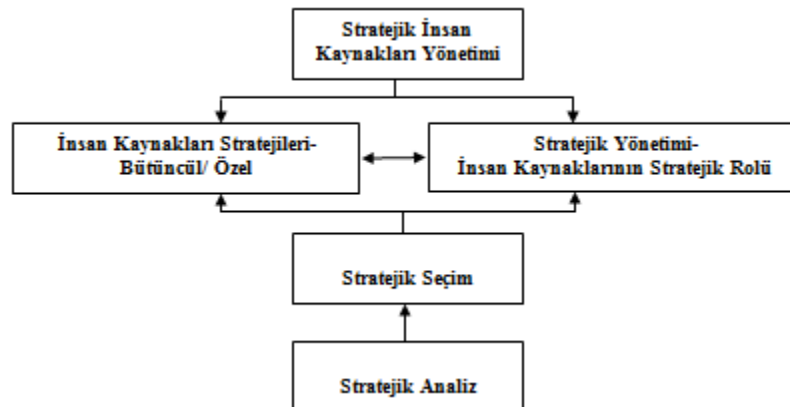
- **Yönetmel Bağlantı:** Yönetmel bağlantı düzeyinde, İK departmanı hem stratejilerin formüle edilmesinde hem de uygulamasında, stratejik yönetim sürecinin herhangi bir bileşeninden tümüyle ayrıdır.
- **Tek Yönlü Bağlantı:** Tek yönlü bağlantı düzeyinde, stratejik planlama birimi örgütün stratejik planını geliştirir ve plan hakkında İK departmanını bilgilendirir.
- **İki Yönlü Bağlantı:** İki yönlü bağlantı düzeyinde, stratejik planlama birimi, örgütün stratejik planları hakkında İK departmanını bilgilendirdikten sonra İK uzmanları farklı stratejilerin insan kaynakları ile ilgili yönlerini analiz ederek sonuçları stratejik planlama birimine sunar. Yapılan bu çalışmalar sonucunda stratejik kararlar alındıktan sonra planlar, yürütölmek üzere İK departmanına geri verilir.
- **Bütüncöl Bağlantı:** Bütüncöl bağlantı düzeyinde, İK departmanı stratejik yönetim ekibinin tamamlayıcı ve ayrılmaz bir üyesidir. Bu bağlantı düzeyinde ise örgütler, strateji formölasyonu ile uygulama süreçlerini bünyesinde toplayan bağımsız İK fonksiyonlarına sahip olmaları biçiminde sıralanabilir.

Orhan'a göre stratejik insan kaynakları yönetiminin organizasyonlarda stratejik dört temel görevi bulunmaktadır. Değer katmayan, rutin idari işlerden kurtulmak, kurum içindeki tüm yöneticileri doğru bilgi ile donatmak, self servis insan kaynakları anlayışını uygulamak, kişisel yetenekleri ve çabaları kurumsal hedeflere yönlendirmektir (Erkoç, 2009).

Organizasyonların stratejik insan kaynakları çalışmaları beş ana süreç olarak devam etmektedir. İlk olarak organizasyonun stratejik amaçları belirlenir. Buna bağılı olarak stratejik plan ve senaryolar uygulamaya taşınır. Bir sonraki aşama stratejik konumlandırma yapmaktır. Yani organizasyonun pazardaki stratejik yerinin belirlenmesidir. Konumlandırma yapıldıktan sonra sıra kritik insan kaynakları konularının belirlenmesine gelmektedir. Burada önemli olan organizasyon için rekabet üstünlüğü sağlayacak ve organizasyona katma değer sağlayacak olan konuların

belirlenmesidir. Konular da belirlendikten sonra insan kaynakları stratejileri uygulamaya konulur (Bayraç, 2008).

Stratejik insan kaynakları uygulamaları belli aşamalar ve ilişkiler dâhilinde gerçekleştirilir. Armstrong'un oluşturduğu stratejik insan kaynakları yönetimi süreçleri **Şekil 1. 6.**'da gösterilmiştir.



Şekil 1. 6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Kaynak: Armstrong, 2009: 40

Yapılan araştırmalar, stratejik insan kaynakları yönetimini başarıyla uygulayan şirketlerde iş sonuçlarının diğerlerine göre pozitif yönde etkilendiğine ve insan gücünün şirkette kalıcılığının arttığını göstermektedir. Çünkü stratejik insan kaynakları yönetimi organizasyonun iş stratejileri doğrultusunda; insan gücünden en etkin ve verimli şekilde yararlanmayı sağlayacak ve yaratılan değeri koruyacak politika, sistem, ürün ve hizmetleri geliştirmek, uygulamak, ölçümlemek ve değişen koşullara göre revize etmek, çalışanların potansiyellerinden en üst derecede yararlanmayı sağlamak amacıyla motivasyonlarını artırıcı ve koruyucu önlemler almaktadır.

1.2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi Karşılaştırılması

İnsan kaynakları yönetimi kavramı, önceleri yeni bir anlam katılmadan sadece personel yönetimi kavramının yerine kullanılmıştır. Yani sadece personelle ilgili işlerle ilgili olan herhangi bir örgütsel kararla alakası olmayan bir şekilde tanımlanmış ancak

insan kaynakları yalnızca bu işlerle ilgili olmadığı, olamayacağı anlaşılmış ve bir nevi şekil değişikliğine uğramıştır.

Personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi kavramları birbiri ardına gelmiş ve birbirini tamamlayan kavramlar olmasına karşın aralarında farklılıklar da bulunmaktadır bu farklılıklar **Tablo. 1.2.**'de gösterilmiştir.

Tablo 1. 2. Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Stratejik Yönetiminin Karşılaştırılması

Karşılaştırma Kriterleri	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
Temel Düşünce	Çalışanların işletmenin diğer varlıklarından hiçbir farkı yoktur.	Çalışanlar işletmenin kaynakları olarak görülür.	Çalışanlar işletmenin stratejik kaynakları olarak görülür.
Hedef	Önceden tanımlanmış faaliyetlerdeki performans söz konusudur.	Sadece insan kaynaklarındaki performans söz konusudur.	Bir bütün olarak örgütsel başarı söz konusudur.
Nitelik	Geneldir ve reaktiftir.	Bireyseldir ve aktiftir.	Stratejiktir ve proaktiftir.
Yapı	Yapı olarak sistematik bir yapı bulunmamaktadır.	Birbiri ve çevresiyle yeterince ilişkide olmayan, kendi içine kapalı İK programları ve uygulamaları	Geniş açılı bir şekilde risklere karşı duyarlı ve bütünleyici bir yapı, İK yapısı çevreye uyumlu şekilde oluşmuştur.
Seviye	Genellikle alt düzeydedir.	Orta düzeydedir.	Üst düzeydedir.
Kapsam	Organizasyonun içinde belirlenmiş bir özel alandadır.	Organizasyon kapsamındadır.	Organizasyonun diğer birimleri ve dış çevre ile ilişkilidir.
Beklenti	İtaat söz konusudur.	Katkı söz konusudur.	Uzun dönemli katkı ve gelişim söz konusudur.
Değerlendirme	Maliyetleri azaltma amaçlıdır	İK hizmetlerinin en iyi şekilde yerine getirilmesi amaçlıdır.	İşletmenin bir bütün olarak başarısını amaç edinir.
Statü	Marjinal	İşletme fonksiyonlarından birisi.	Stratejik ortak.
Aktörler	Personel veya idari işler uzmanlarıdır.	İnsan kaynakları uzmanları/Yöneticiler	İnsan kaynaklarının desteğinde, İnsan kaynakları yöneticileri ile hat yöneticilerdir.
Oryantasyon	Kısa vadelidir.	Orta vadelidir.	Uzun vadelidir.

Kaynak: Tokmak, 2008: 22

Çalışanlar personel yönetiminde (PY) bir meta olarak görülürken. İnsan kaynakları yönetiminde kaynak, stratejik insan kaynakları yönetiminde ise birer stratejik kaynak olarak görülmektedir. Yani stratejilere ulaşmada en önemli kaynak olarak benimsenmektedir.

Personel yönetimi önceden belirlenmiş faaliyetleri yerine getirmek için uğraşırken insan kaynakları yönetimi sadece altındaki faaliyetleri düzenlemekte, stratejik insan kaynakları yönetimi ise genel işletme ve onun bağlamsal çevresi kapsamında çalışan düzeni örgütsel yönetime bağlamaktadır. Özellikle, stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde bölüm yöneticileri insan kaynakları yönetimi'nin uygulanması için sorumluluğu paylaşmaktadırlar ve yöneticilerin girişimci rolü ve bağlılıkları da stratejik insan kaynakları yönetiminde önemli konulardır (Genç, 2009). Böylece bir bütün olarak örgütsel başarı hedeflenmiş olmaktadır.

Personel yönetimi genel nitelikte ve olay sonrası harekete geçmenin söz konusu olduğu reaktif yönetim şeklinde iken insan kaynakları yönetim şekli daha bireysel ve aktiftir. Stratejik insan kaynaklarında ise yönetim önceden tahmin ve yönlendirmeye dayalı proaktif yönetim şeklinde ve stratejiktir.

Personel yönetiminin ana amacı maliyetleri azaltmak iken, insan kaynakları yönetiminin ana amacı insan kaynakları hizmetlerini en iyi şekilde yerine getirmek, stratejik insan kaynakları yönetiminin ana amacı ise bir bütün olarak işletme başarısı elde etmektir.

Personel yönetimi kısa vadeli ve genellikle görel olarak düşük seviyedeki personel veya idari işler uzmanları tarafından yürütülürken, insan kaynakları yönetimi orta seviyedeki insan kaynakları uzmanları veya yöneticileri tarafından orta vadeli olarak yürütülmekte ve stratejik insan kaynakları yönetimi ise uzun vadeli olarak üst düzeyde bulunan insan kaynakları yöneticileri ile hat yöneticiler tarafından insan kaynaklarının desteğiyle yürütülmektedir.

Personel yönetiminde uyum/uygunluk psikolojik sözleşme unsuru olarak görülebilirken, insan kaynakları yönetiminde bu unsurlar bağlılık/sorumluluk/taahhüt,

stratejik insan kaynakları yönetiminde uzun dönem bağlılık/geliştirme olarak görülmektedir (Genç, 2009).

1.3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YETKİNLİKLERE ÖNEM VERİLMESİ: YETKİNLİKLERE DAYALI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile paralel olarak gündemde olan bir diğer yaklaşım ise, “yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimidir” (YDİKY). İnsanların nitelikleri itibarıyla farklı olduklarını ve bu farklılıkların işletme içinde zenginlik ve yaratıcılığın kaynağı olduğunu savunan yetkinlik odaklı insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, işletme içindeki farklılıkları ortaya çıkararak daha barışçıl ve tatmin edici bir örgütsel ortam oluşturulmasını, işgörenlerin etkili ve verimli olabilecekleri pozisyonlarda çalıştırılmasını sağlayan, aynı zamanda da “kazan-kazan” mantığına uygun bir anlayışı yani her iki tarafında sonuçlardan memnun olduğu anlayışı temsil etmektedir (Budak, 2008).

1.3.1. Yetkinlik Kavramı Tanımı, Yetkinliklerin Özellikleri ve Bileşenleri

İlk kez 1973 yılında McClelland tarafından tanımlanan yetkinlik kavramı, zaman içinde olgunlaştıkça farklı yazarlar tarafından değişik biçimlerde tanımlanmaya devam etmiştir (Uyargil, 2010, ed. Uyargil, 2010).

Bazı yazarların yaptığı yetkinlik tanımları şu şekildedir;

Yetkinlik bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışların yanı sıra ekip, süreç ve örgüte ilişkin çeşitli yetenekleri içeren, yüksek performansla ilişkisi olan aynı zamanda örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan gözlemlenebilir performans boyutlarından oluşmaktadır. Yetkinlikler birey, ekip, örgüte ilişkin bazı yetenekleri temsil etmektedir. Bu yetenekler; o anki ve gelecekteki iş performansı ile ilişkili bilgi ve beceriler, üstün başarılı birey ve ekiplerin zihinsel ve davranışsal başarı örnekleri, bireysel ve örgütsel performansı geliştirici süreçlere ilişkin yetenekler, rekabet avantajı sağlayacak yeni düşünme ve davranış biçimlerini kapsamaktadır (Uyargil, 2010, ed. Uyargil, 2010).

Prahalad ve Hamel'e göre yetkinlikler, örgütteki üretim becerisini ve fiziksel kaynakları koordine etmeyi ve bütünleşmelerini sağlayan öğrenimleri ifade etmektedir. Yetkinlikler genel olarak örgütsel ve bireysel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Paksoy'a göre de (2007) yetkinlikler hem bireysel hem de örgütsel düzeydedir. Bireysel düzeyde bilgi, beceri ve davranışları içerirken, örgütsel düzeyde müşteri veritabanı, teknoloji, yöntemler, iş süreçleri ve örgüt kültürünü kapsamaktadır. Bireysel yetkinlik; "bireyin yaptığı işi, rol ya da sorumluluklarını etkileyen, performansla doğrudan ilişkili, kabul edilebilir standartlara göre ölçülebilen, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile iyileştirilebilen bilgi, beceri ve davranışlar bütünüdür" (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007: 244). Örgütsel yetkinlikler, örgütün stratejik mimarisiyle uygun biçimde yaratılıp geliştirildiklerinde, rakiplerden farklı bir performans düzeyinin nedenini oluşturmaktadırlar. Yetkinlikler bireylerin ne yapıyor olduklarından çok, verimli bir ortamda, ne yapabilecekleri ile ilgilidir.

Markides and Williamson (1994) konuya stratejik açıdan bakmış ve temel yetkinlikleri yeni stratejik değerlerin ortaya çıkarılmasını ve biriktirilmesinde katalizör görevi gören tecrübe, bilgi ve sistemler havuzu olarak tanımlamışlardır (Paksoy, 2007). Bu havuzu oluşturan yetkinliklerin birçok kaynağı kullanarak verimliliği artırdıkları, değer yarattıkları, taklidi veya yerine başka bir yetkinliğin konmasının kolay olmadığı için rekabet üstünlüğünün temellerini oluşturdukları varsayılmaktadır.

Yapılan tanımlardan çıkarılacak ortak nokta yetkinliklerin yüksek performansla ilişkilendirilmesi ve ölçülebilir olmasıdır.

Yetkinliklerin bazı özellikleri ise şu şekildedir; yetkinlikler gözlemlenebilir ve ölçülebilir davranışlardır. Yetkinlikler, üstün performans gösterenleri diğerlerinden ayıran özelliklerdir. Yetkinlikler çalışanların işlerini nasıl yapmaları ve hangi sonuçlara ulaşmaları gerektiğini tanımlarlar. Yetkinlikler, doğuştan gelebilir veya sonradan eğitim ve tecrübeyle kazanılabilirler (doğuştan geliyorsa yetenek sonradan kazanılıyorsa beceridir) . Yetkinlikler birbirinden bağımsızdır. Yetkinlikler gereklidirler ancak yeterli değildirler; temelde bir yetkinliğe sahip olmak, kişilerin bunlarla bağdaşık yeterlilikleri sergileyebileceğini garantilemez (Paksoy, 2007).

Schoonover, SHRM (stratejik insan kaynakları yönetimi) üyeleri arasında insan kaynakları uzmanlarının yetkinliklerini araştırdığı bir çalışma sonucunda yetkinliklerin 3 alanı olduğunu bildirmiştir: temel yetkinlikler, seviyeye özgü ve role özgü yetkinlikler. Temel yetkinlikler, kişisel nitelikleri (güdü, özellik, mizaç vb.), liderlik ve yönetim yetkinliklerini ve fonksiyonel yetkinlikleri içermektedir. Seviyeye özgü yetkinlikler, yeni başlayan ile uzman çalışanın sahip olması gereken yetkinlikler aralığını kapsamaktadır. Role özgü yetkinlikler ise rolü derinlemesine işaret eden özel ve stratejik yetkinliklerdir (Paksoy, 2007). Yetenek yönetiminin asıl ilgilendiği yetkinlikler ise role özgü yetkinlikler olmaktadır. Çünkü stratejik sonuçlar üzerinde direkt etkili olan yetkinliklerdir.

Tanımlardan ve açıklamalardan da anlaşılabileceği gibi yetkinlikler çeşitli bileşenlerden oluşmaktadır. Bu bileşenler farklı yazarlara göre farklı kavramların bileşimidir. Örneğin Spencer & Spencer'a göre yetkinliği oluşturan parçalar: güdü, özellikler, benlik telakkisi, bilgi, davranışsal beceriler ve idrak becerilerinden oluşuyorken. Tak, Sayılar ve Kaymaz'a göre (2007) davranışlar, beceriler, bilgi, kişisel özellikler ve yeteneklerden oluşmaktadır. Bu bileşenler **Şekil 1. 7.**'e gösterilmektedir.



Şekil 1. 7. Yetkinlik Bileşenleri

Kaynak: Tak, Sayılar ve Kaymaz: 2007:246

Boyatzis'e göre yetkinlik bileşenleri ise güdü, karakter, benlik telakkisi ve sosyal rol, beceri ve bilgi olup aralarında bir hiyerarşi vardır. Yetenekler ve kişisel özelliklere bağlı olarak beceriler ve bilgi oluşur. Beceriler ve bilgi sonucunda davranışlar gelişmektedir. Davranışlar da yetkinliklerin temellerini oluşturmaktadır. Her

bileşen bireyde değişik seviyelerde bulunabilmektedir. Güdü ve karakter bilinçaltı seviyesinde, benlik telakkisi ve sosyal rol bilinç seviyesinde, bilgi ve beceriler ise davranışsal seviyede bulunabilmektedir (Paksoy, 2007).

1.3.2. Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi

Yetkinlik kavramının ortaya çıkışına insan kaynakları açısından bakılırsa yetkinlik kavramı insan kaynakları alanındaki asıl yerini McClelland'ın 1973'te yayımladığı "Testing for Competence Rather Than Intelligence" (Zekâ Yerine Yetkinliği ölçmek) adlı makaleden sonra almıştır (Paksoy, 2007: 2). Bu makalesinde McClelland zekâ dışında kalan iş başarısını sağlayan diğer değişkenleri araştırmıştır. Bu faktörlere de yetkinlik demiştir.

Yetkinlik kavramının insan kaynaklarında öneminin artması ve geniş bir ilgi alanı bulmasının sebebini aşağıda sıralanmış yetkinlik yararları ile ilişkilendirmek daha doğru olacaktır.

- Yetkinlikler stn performansın tanımlanması ve geliştirilmesinde bir araçtır.
- Yetkinlikler işletmede ortak bir dil yaratarak neyin vurgulanması gerektiğini daha kolay ortaya koymaktadır.
- Yetkinlikler sistematik bir ereve oluşturarak bazı uygulamaları görünür kılmakta ve bunların örgütte kabulünü kolaylaştırmaktadır (Uyargil, 2010, ed. Uyargil, 2010). Bu gibi yararlar işletmelerin ve insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliklere daha fazla değer vermeleri gerektiğini hissetmelerini sağlamıştır.

Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetiminin temelinde, örgütlerin rekabetçi üstünlüğünün, yani kendilerini rakiplerinden farklı kılan unsurun, çalışanlarının geliştirdiği yetkinlikler olduğu düşüncesi yer almaktadır. Bu anlayışa göre çalışanların sahip olduğu yetkinlikler rekabet ortamındaki üstünlüğü şekillendirmektedir.

Yetkinliklere dayalı bir insan kaynakları yönetimi sistemi işe alma, eğitim, geliştirme, performans değerleme, kariyer planlama ve yönetimi ve cretlendirme (cret yapısını oluşturma), işten ayrılma gibi alt süreçler yetkinliklerin belirlenmesi, yönlendirilmesi ve geliştirilmesi üzerine odaklanmakta ve bu süreçlerde yetkinlik

modellerinde yararlanmaktadır (Tak, Sayılar ve Kaymaz: 2007, Uyargil, 2010, ed. Uyargil, 2010).

Yetkinliklere dayalı insan kaynakları uygulamaları, farklı yetkinliklere sahip şirketleri ileri götürebilecek yetişmiş insan gücünü oluşturmada ve bu insan gücünün sürekliliğini sağlamada, kişinin bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmede önemli bir araçtır. Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetiminde başarılı bir stratejik insan kaynakları yönetimi yapılanması için, insan kaynakları sistemleri şirket stratejileriyle uyumlu olmalı ve bu sistemler birbirleriyle yetkinlikler temelinde bütünleşmiş olarak çalışmalıdır. Yani, çalışanların, işe alınması aşamasından, onların şirketi sahiplenmesinin sağlanmasına, bireysel gelişimlerin planlanarak eğitim ve gelişim faaliyetleri ile yetiştirilmelerinden performanslarının değerlendirilmesine ve ücretlerinin belirlenmesine kadar tüm insan kaynakları alt süreçleri şirket stratejileriyle uyumlu ve birbiri ile bütünleşmiş aynı zamanda yetkinliklere dayalı olarak düşünülmeli ve iş sonuçlarında şirkete katma değer yaratacak şekilde kurgulanmış olmalıdır.

Geleneksel İK' dan farklı olarak üstün performans ve örgüt stratejilerine ulaşmak için çalışanlara açık ve net olarak tanımlanmış bir yön sunması gösterilebilmektedir. Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetiminin temel amacı da üstün performanslı çalışanları ortalama performans gösteren çalışanlardan ayırmaktır. Bu yapılırken adı geçen yetkinlik için gerekli davranış göstergeleri açık bir biçimde tanımlanarak çalışana bildirilmektedir (Uyargil, 2010, ed. Uyargil, 2010).

Yetkinlik kavramı birey temelli bir içeriğe sahiptir. Dolayısıyla yetkinliklerin yönetiminde bireysel analiz ve bu analiz sonuçlarının İKY' ye konu edilmesi, örgütsel düzeyde etkilerin yaratılmasına fırsat sağlamaktadır (Tak, Sayılar ve Kaymaz: 2007). Yani bireysel yetkinlikler örgütsel yetkinlikler haline getirilmeli ya da örgütsel yetkinliklerle uyumlaştırılmalıdır.

Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetiminde (YDİKY) üstlenilen işlerde etkinliğin sağlanabilmesi için gerekli yetkinlik profillerinin bireysel düzeyde tanımlanmasının ardından tüm insan kaynakları faaliyetleri için bir yol haritası çıkarılmalıdır. Bu yol haritası ışığında tüm insan kaynakları yönetimi alt sistemleri yetkinliklerin gelişimine odaklanmalı ve bu alt sistemler arasındaki girdi-çıkış ilişkileri

de bireysel yetkinliklerin geliştirilmesini sağlayan geri bildirim mekanizmalarını oluşturmaktadır. Yeteneklere dayalı insan kaynakları yönetiminde işgören sadece yapacağı işe göre değil, örgüte ve onun temel yetkinliklerine göre konumlandırılmalı ve dinamik bir değişim süreci içinde değerlendirilmelidir.

İnsan kaynakları süreçleri içerisinde yetkinlikler kullanılarak, yeni alınacak işgörenlerin organizasyonun beklentileri doğrultusunda seçilmesi, çalışanların beklentiler doğrultusunda hareket etmesinin sağlanması, performans değerlendirme yoluyla beklentilerin karşılanıp karşılanmadığının gözlemlenmesi, eğer ortaya konan performans ile beklentiler arasında bir fark varsa, bu farkın kapatılabilmesi için gerekli gelişim ve eğitim programlarının tasarlanması ve başarılı çalışanların ödüllendirilmesi sağlanabilmektedir.

Yetkinlik konusunun insan kaynakları yönetiminde uygulamalarında kullanılması ile bağlantılı olarak ortaya çıkan bir diğer kavram yetkinlik modeli kavramıdır. Yetkinlik modeli de bir pozisyondaki başarıyı öngören bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonu gösteren, iş ile bağlantılı davranışları dile getirmektedir (Paksoy, 2007). Genel yaklaşım önce bütün çalışanlar için geçerli “temel” veya ‘kilit” yetkinlikleri tanımlamak, daha sonra özel alt gruplar için yetkinlik kategorileri tanımlamaktır. Yetkinlik modelinin oluşturulmasından sonra kurulan yetkinlik modeli, oluşturulacak insan kaynakları sistemlerinin temeli olmaktadır. Yani yetkinlik modelleri yetkinliklere dayalı insan kaynakları sistemlerinde kullanılacak standartları hazırlamak için bir araç olarak kullanılmaktadır. Bunun sonucunda, yetkinliklere dayanan entegre insan kaynakları sistemleri elde edilir. Böylece, farklı insan kaynakları sistemlerinin ortak paydasını oluşturan yetkinlikler ile şirket stratejisi, insan kaynakları yönetiminin bütünleştirilmesi ve insan kaynakları fonksiyonları arasında standardizasyon sağlanmış olur.

1.4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YETENEK YÖNETİMİNİN ROLÜ

Küreselleşme sürecinde insan kaynakları yönetimi, fazlasıyla karmaşılaşan çevresel koşullardan dolayı giderek daha önemli hale geldiği için, çoğu yönetici insan kaynakları yönetiminin örgüt açısından çok önemli stratejik açımları olduğunu

algılamaya başlamıştır. Bu stratejik açılımların odak noktasını ise, keşfetmeye, yeniden keşfetmeye ve geleceği yaratmaya yönelik olan, örgütlerde stratejik yenilikçilik ve yaratıcılığın tüm çalışanlar tarafından içselleştirildiği ve tüm çalışanların strateji yaratma sürecine katılımları ile ortaya çıkan bir anlayış olan stratejik insan kaynakları yönetimi oluşturmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesini olası kılmak için tasarlanmış, planlı bir insan kaynakları faaliyetleri modeli olarak düşünülebilir (Öğüt ve Akgemci ve Demirsel, 2011).

Günümüzde bilgi ekonomisinde rakiplerden geri kalmamak için kuruluşların, kendi elemanları ve serbest çalışanlar arasında büyük bir veya birden fazla yetenek havuzu oluşturmaları gerekmektedir. İK'nın rolü, şirketteki en iyi beyinleri ve en iyi düşünenleri elde tutmaya odaklanarak işletmenin yeteneklerini ortaya çıkararak bunların yönetilmesi konusunda kararlar almaktır (Ceylan, 2007). Aynı zamanda bilgi ekonomilerinde rekabet edebilmek için organizasyonların üç ana düzeyde başarı elde etmeleri gerekmektedir. Bu düzeyler anlama, harekete geçme ve iş yapmadır. İnsan kaynakları yönetimi gerekli olan organizasyonel becerilerin yaratılmasında ve geliştirilmesinde de organizasyonlara önemli katkılarda bulunmaktadır (Ceylan, 2007).

İnsan kaynaklarına stratejik açıdan bakıldığında ise organizasyonların insan kaynakları bölümlerinin stratejik ortaklık seviyesinde olan misyon, vizyon ve politika belirleme seviyesinde olmaları, organizasyonun ve çalışan personelin de geleceğe yönelik olarak hazırlanmaları, organizasyonda bulunan her bir bölüm yöneticisinin birer insan kaynakları yöneticisi olarak görülmesi, organizasyonda insan kaynakları aracılığıyla teknoloji kullanımının yoğunlaştırılması, organizasyon için yeni örgütlenme modellerine uyum ve esnekliğe önem verilmesi yeni dönem insan kaynakları yönetiminin odak noktalarının birer önem dalını oluşturmaktadır.

Yetkinliklere odaklanmak, örgütsel hedefleri başarmak için beşeri sermayenin daha akıllıca kullanımını ve tedarikini sağlayacaktır. Yetkinliklere dayalı İKY ise, yetkinlik kavramı ve yetkinlik analizi sonuçlarının iş görenlerin performans yönetimi, temini, seçimi, işgören geliştirme ve ücretlendirmede kullanımını ifade eder (Ceylan, 2007).

Yetenek yönetimi yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi ile arasındaki ilişki insan kaynaklarının işletmedeki potansiyelin belirlenmesinde ve eldeki yeteneklerin yönlendirilmesinde başlamaktadır.

Etkin yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi yetenek yönetimi sisteminin başarısı için önemlidir. Özellikle yüksek performans ve düşük performansı ayırmak için kullanılan yetkinliklerin ayrıntılı bir şekilde tanımlanmış olması yetenek yönetiminin başarısını da olumlu yönde etkileyecektir (Ceylan, 2007). Sumardi ve Othman'a göre (2009: 181) yetenek yönetimi insan kaynakları ilişkisi şu şekildedir. "Yetenek yönetimi organizasyonun insan kaynakları sisteminin alt kümesini oluşturur ve yönetsel yetenek gelişim sorunları ile başa çıkmak için organizasyonlar tarafından geliştirilen süreçleri kapsamaktadır".

İnsan kaynakları yönetiminde yetenek yönetiminin rolü nedir denildiğinde; insan kaynakları yönetimi kişilerin hayatlarına yön verirken sahip oldukları tüm yeteneklerle doğru rollerin eşleştirilmesi sağlamaktır. Kişiler aynı işi yapıyor olsalar dahi sahip oldukları yetkinlik özelliklerinden dolayı ortaya çıkacak olan iş birbirlerinden farklı olacaktır. İnsan kaynakları bu yetkinlikleri doğru olarak belirlemelidir. Yeteneklerini geliştirmede gönüllü olan ile bu çaba içerisinde olmayan doğru olarak tespit edilmelidir (Usta ve Geniş, 2011).

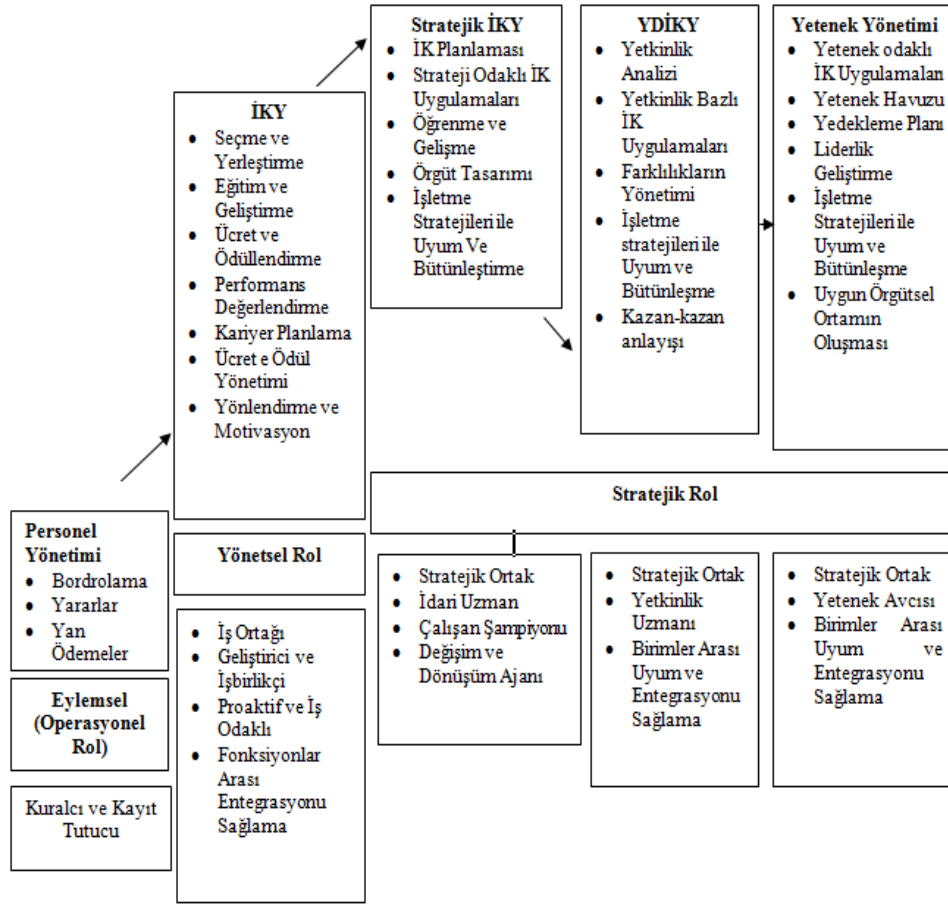
Günümüz rekabet şartlarında başarı sahip olunan yetenekli iş gücü haline geldiği için. Yeteneklerin etkili yönetimini de zorunlu hale gelmiştir. Geline bu noktada, insan kaynakları yönetiminde de yeni bir döneme girilmiş, insanlar kaynağının yönetiminden yeteneklerin, yetenek kaynağının yönetimine doğru bir dönüşüm başlamıştır (Alayoğlu, 2010) Geline bu noktada artık, anlayış olarak iş görenlerini kaynak gibi kullanma anlayışı yerini yeteneklerin yönetilmesine bırakmış; her bir çalışan farklı düzeylerde potansiyel birer yetenek olarak görülmeye başlanmıştır. Ancak bu aşamada departman olarak ayrı ayrı değil bütünleşik ve sürekli iletişim halinde olan bir oluşum söz konusu olmaktadır ve yetenek yönetimi insan kaynakları fonksiyonunun alt bileşeni olarak şirkete entegre olmuş şekilde faaliyetlerini yürütmektedir.

Yetenek yönetiminin genel bir tanımlaması yapılması gerekirse; işletmenin rekabet stratejisini destekleyecek işgücü planının yapılması, mevcut yeteneklerinin

analiz edilerek ihtiyaç duyulan ilave yeteneklerin belirlenmesi, bu ihtiyaçları karşılayacak olan nitelikli işgören adaylarının cezbedilebilmesi için uygun çalışma ortamının oluşturulması, doğru adayların istihdam edilmesi, var olan yeteneklerinin geliştirilmesi ve elde tutulmalarını sağlanmasına yönelik stratejik temelli insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini kapsayan bir süreç ve stratejik temelli bir İKY yaklaşımıdır (Alayoğlu, 2010) tanımından da anlaşılacağı gibi yetenek yönetimi insan kaynaklarının bir üst aşaması veya sonrasında gelen yeni bir anlayış olmaktan ziyade stratejik insan kaynaklarına paralel olarak ortaya çıkan bir yönetim bakış açısıdır.

Aston ve Morton da yetenek yönetimini insan kaynaklarına stratejik ve bütünsel bir yaklaşım olarak görür ve iş planlama ya da organizasyonel etkinlik için yeni rota olarak tanımlar. Yani ayrı değil alt bileşen halinde sürekli etkileşimli bir yaklaşım. Onlara göre yetenek performans ve potansiyel arasındaki stratejik dengedir. Performans geçmişteki ve şimdiki kapsarken potansiyel gelecektekinde somutlaşmaktadır. (Dresselhaus, 2010).

İnsan kaynaklarında yaşanan değişime bakıldığında ise personel yönetiminden basamak basamak yeteneklerin yönetimi bakış açısına geçiş söz konusudur. Çünkü yenilikçi düşünce sistemine sahip olmak, bununla değer yaratmak, yeni ürün geliştirme, satış, pazarlama, üretim ya da müşteri ilişkilerinde fark yaratmak, verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek ya da takım çalışmasını güçlendirmek gibi kritik unsurların temelinde “yetenek” bulunmaktadır ve bu nedenle insan kaynaklarında yeteneklerin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayan “yetenek yönetimi” kavramı işletmelerin odak noktasını oluşturmaya başlamıştır (Doğan ve Demiral, 2008). Bu sebeplerle YY’nin örgüt içerisinde etkinliği artmaya başlamış, insan unsurunun işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamaları açısından önemi daha belirgin olarak ortaya çıkmıştır. Meta olarak görülen insan zamanla stratejik kaynak olarak görülen insana dönüşmüş sonra yetkinliklerinden faydalanılması ve yetkinliklerinin yönetilmesi gereken kaynak insandan yetenekli iş ortağına dönüşmüştür. Bu da yetenek yönetimi anlayışını ortaya çıkarmıştır. **Şekil 1.8.**’de bu süreç basamaklar halinde sıralanmıştır.



Şekil 1. 8. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi Ve Değişen Roller

Kaynak: Alayoğlu, 2010: 75

Şekilde 1. 8.'de görüldüğü gibi personel yönetimi ile başlayan yapı insan kaynakları ile devam etmiş zamanla daha stratejik bir hal alıp uygulama ve çalışmalar hakkında stratejilerin geliştirildiği stratejik insan kaynakları olmuş, yetkinliklere önem verilmesi gerektiği anlaşılarak uygulamalar yetkinlik odaklı stratejik roller haline dönüşmüş ve paralelinde stratejik insan kaynakları kapsamında yeteneklere önem verildiği, örgüt tasarımında ve uygulamalarda yetenek odaklı tasarımların yapıldığı bir şekil almıştır. Hatta son zamanlarda yapılan araştırmalara göre örgütler yetenek yönetimi uygulamalarını da stratejik hale sokarak bir adım daha ilerletmiş ve stratejik yetenek yönetimi kavramının da ortaya çıkmasını sağlamışlardır. Yani yetenekler yönetilirken strateji odaklı olarak yönetimin söz konusu olduğu bir bakış açısını işletmeye yerleştirme söz konusu olmaya başlamıştır.

Bir nevi yetenek yönetiminin gerçek sahibi olarak nitelendirilebilecek insan kaynakları bölümünün de yeteneğe bakış açısının değiştirilmesinde önemli rolü bulunmaktadır. Çünkü yetenek yönetimi anlayışı ve uygulamaları insan kaynaklarının bütünleştiği olarak yerini almaktadır. Yani yetenek yönetiminin işletmede her alana yayılmasında çalışanların işe alımlarından performans değerlemeye, liderlik geliştirmeden işletme stratejilerine kadar her faaliyette değişimi yönetecek olan insan kaynakları bölümüdür. İşletme bünyesindeki yöneticilere ve çalışanlara yeteneğin yönetilmesinin niçin önemli olduğu, yetenek yönetimi uygulamalarına nasıl adapte olunması gerektiği ve işletmeye ne gibi yararlar sağlayacağı konularında insan kaynaklarının yapacağı açıklamalar, yetenek yönetimi stratejilerinin daha etkin bir şekilde benimsenmesini uygulamaya konulabilmesini sağlayacaktır.

Yetenek yönetiminin işletmede anlayış olarak benimsenmesinde insan kaynakları yöneticilerine büyük roller düşmektedir. Bu süreçte yöneticilerin etkin, proaktif mimarlar olmaları, diğer işletme birimleri ile güçlü ilişkiler geliştirmeleri ve işletme genelinde bireysel güvenilirlik yaratmaları gerekmektedir. Yetenekli çalışanların kazanılması ve geliştirilmesinde “iş ortakları” olarak nitelendirilebilen insan kaynakları yöneticilerinin temel rolleri; stratejik kaynakların yönetilmesi, personel politikalarının geliştirilmesi, değişim ve dönüşümün yönetilmesidir (Doğan ve Demiral, 2008).

Yetenek yönetimi kapsamında insan kaynakları yöneticilerinin sorumlulukları ise, uygulayıcılara destek vermek, taraflar arasındaki koordinasyonu sağlamak, uygulama disiplinini denetlemek, sistemi sürekli iyileştirmek, büyük resmi ortaya koymak, uygulamaları işletme stratejisi ile uyumlu hale getirmektir. İK yöneticilerinin sorumluluğunda olması gereken diğer bir husus ise, işe alım, performans değerlendirme, kariyer planlama, ücretlendirme ve eğitim gibi İK fonksiyonlarını YY uygulamalarıyla bütünleşmiş olarak yürütmektir (Çırpan ve Sen, 2009). Bölüm (Hat) yöneticileri de YY'nin işletme içi tüm fonksiyonlarda başarılı şekilde uygulanmasında kritik rol oynamaktadır. Çünkü yetenekli kişi ile doğrudan iletişim halinde olan yönetici hat yöneticisidir (Alayoğlu, 2010). Bir diğer önemli kişi de liderdir. YY uygulamasının başarısında liderin kritik rolü, uygulama adımlarına tam destek verdiğini yönetici ve işgörenlere göstermesidir. Çünkü liderin desteğini görmeyen ve yukarıdan aşağıya

doğru yayılmayan bir YY uygulamasının başarılı olması oldukça güçtür (Çırpan ve Sen, 2009).

Genel olarak personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi ve yetenek yönetimi değişim ve karşılaştırılmaları ise **Tablo 1. 3.**'de gösterilmiştir.

Tablo 1. 3. Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Stratejik Yönetimi Ve Yetenek Yönetimi Karşılaştırmaları

Karşılaştırma Kriterleri	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	Yetenek Yönetimi
Temel Düşünce	Çalışanların işletmenin diğer varlıklarından hiçbir farkı yoktur.	Çalışanlar işletmenin kaynakları olarak görülür.	Çalışanlar işletmenin stratejik kaynakları olarak görülür.	Çalışanlar, farkına varılması, işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulması gereken yetenekler olarak görülmektedir. Aynı zamanda yetenekli stratejik ortaklardır.
Hedef	Önceden tanımlanmış faaliyetlerdeki performans söz konusudur.	Sadece insan kaynaklarındaki performans söz konusudur.	Bir bütün olarak örgütsel başarı söz konusudur.	Bir bütün olarak örgütsel ve bireysel başarı söz konusudur.
Nitelik	Geneldir ve reaktiftir.	Bireyseldir ve aktiftir.	Stratejiktir ve proaktiftir.	Stratejiktir ve proaktiftir.
Yapı	Yapı olarak sistematik bir yapı bulunmamaktadır.	Birbiri ve çevresiyle yeterince ilişkide olmayan, kendi içine kapalı İK programları ve uygulamaları	Geniş açılı bir şekilde risklere karşı duyarlı ve bütünleyici bir yapı, İK yapısı çevreye uyumlu şekilde oluşmuştur.	Yetenek odaklı karşılıklı ilişki halinde, geniş açılı bir şekilde risklere karşı duyarlı ve bütünleyici bir yapı vardır
Seviye	Genellikle alt düzeydedir.	Orta düzeydedir.	Üst düzeydedir.	Üst düzeydedir
Kapsam	Organizasyonu n içinde belirlenmiş bir özel alandır.	Organizasyon kapsamındadır.	Organizasyonu n diğer birimleri ve dış çevre ile ilişkilidir.	Birimler arası ve dış çevre ile güven odaklı uyum ve güçlü ilişkiler geliştirilir.

Beklenti	İtaat söz konusudur.	Katkı söz konusudur.	Uzun dönemli katkı ve gelişim söz konusudur.	Uzun dönemli katkı ve gelişim söz konusudur.
Değerlendirme	Maliyetleri azaltma amaçlıdır	İK hizmetlerinin en iyi şekilde yerine getirilmesi amaçlıdır.	İşletmenin bir bütün olarak başarısını amaç edinir.	İşletmenin bir bütün olarak başarısı ve yetenekli çalışanların başarısı amaç edinir.
Statü	Marjinal	İşletme fonksiyonlarından birisi.	Stratejik ortak.	Stratejik ortak.
Aktörler	Personel veya idari işler uzmanlarıdır.	İnsan kaynakları uzmanları/Yöneticiler	İnsan kaynaklarının desteğinde, İnsan kaynakları yöneticileri ile hat yöneticilerdir.	İnsan kaynaklarının desteğinde, İnsan kaynakları yöneticileri ile hat yöneticileri ve etkileyici olarak lider.
Oryantasyon	Kısa vadelidir.	Orta vadelidir.	Uzun vadelidir.	Uzun vadelidir

Kaynak: Tokmak, 2008: 22 kaynak alınarak eklentiler yapılmıştır

1.5. YETENEK YÖNETİMİNDE STRATEJİK BAKIŞ AÇISI VE STRATEJİK YETENEK YÖNETİMİ

İşletmelerin, hızlı değişim ve belirsizliğin hâkim olduğu günümüz ortamında, faaliyet gösterdikleri alanda başarılı olmaları ve bu başarıyı sürdürebilmelerinin yeteneklerin stratejik olarak yönetimi ile mümkün olabileceği söylenebilir. Bu sebeple günümüzde işletmeler için henüz yeni yeni oturmakta olan yetenek yönetimi kavramının bir sonraki adımı olarak yeteneklerin stratejik yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. Bu başlık altında sadece stratejik yetenek yönetiminin ne olduğundan bahsedilecek ve konunun devamında asıl araştırma konusu olan yetenek yönetiminin içeriği ile devam edilecektir.

Collings ve Mellahi (2009:304) stratejik yetenek yönetimini şu şekilde tanımlamıştır. Stratejik yetenek yönetimi “örgütün sürdürülebilir rekabetçi avantajına fark edilir katkı sağlayan kilit pozisyonların sistematik olarak belirlenmesini, bu pozisyonları dolduracak yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı işgörenlerden oluşan bir yetenek havuzunun oluşturulmasını, bu pozisyonların yetkin işgörenlerle

doldurulmasını kolaylaştıracak ve onların işletmeye bağlılığını sağlayacak farklılaşmış bir insan kaynağı mimarisinin geliştirilmesini içeren faaliyetler ve süreçler toplamı” dır.

Görüldüğü gibi strateji ve stratejik yönetim esaslarının yetenek yönetimi esasları ile birleştirilerek örgütün stratejik hedeflerine ulaşabilmek için her yetenek yönetimi uygulaması aşamasında stratejik yönetimin bakış açısının kullanılması esastır.

Stratejik yetenek yönetiminde sadece verimli ve terfi edebilir kişilerin belirlenmesinin, geliştirilmesinin ve elde tutulmasının bir adım ilerisine gidilir. İşin nasıl yapıldığını, içerideki uzmanların kaydedilmesini, performans kadar etik ve değerlerin dikkate alınmasını, uzmanların transferlere hazırlanmasını ve tüm sosyal network’lerin transferlerini de içermektedir. Genellikle bireylerin kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmek için kendi gelişim ihtiyaçlarını tespit edebilmesinin istendiği kariyer planlama programı ile bütünleşmiş durumdadır. Aynı zamanda stratejik yetenek yönetimi, kurumsal hafıza ya da özel kayıtlı bilgiler gibi özel bilgilere kimin sahip olduğunun kesin yerini de tespit eder. Yani bilgi transferi sorununun da ortadan kaldırılmasını yardımcı olur. Deneyimli kişiler işten ayrılrsa dahi sosyal ilişkiler ve deneyimler şirket içinde yaşamaya devam edebilir (Hrdergi, 2013).

Stratejik yetenek yönetimi işletmeler içinde bir model oluşturularak hayata geçirilir. Bu model, örgüt içi ve dışı yetenekli işgörenlerin mevcut potansiyellerinin değerlendirilerek, kilit pozisyonların işletmenin gerekliliklerine göre doldurulmasını sağlayacak farklılaştırılmış bir insan kaynakları mimarisi geliştirilmesi halinde, yetenekli işgörenlerin motivasyonunun yükselmesi ve yetenekli işgörenlerin daha fazla rol ve sorumluluk üstlenmelerine zemin hazırlayarak onların örgüte bağlılıklarının sağlanması; bunun sonucunda da işletme performansının artırılmasının mümkün olabileceğini savunmaktadır (Alayoğlu, 2010).

Genel olarak karşılaştırılması yapılan yetenek yönetimi anlayışının kavram süreç ve aşamaları ikinci bölümde incelenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

YETENEK KAVRAMI VE

YETENEK YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

2.1. YETENEK KAVRAMI

Günümüzde küreselleşme, değişen rekabet koşulları, bilgi ve iletişim teknolojilerinin sürekli gelişimi, insan kaynakları yönetiminin çalışanlarına olan bakış açısını değiştirmiştir. İnsan kaynakları yeteneğe ve insan sermayesine daha fazla önem verilen bir anlayışa bürünmüştür. Her çalışan işletmeye katma değer yaratan birer yetenek olarak görülmeye başlanmıştır. Personel yönetiminde kaynak olarak görülen çalışan yapısı yeteneklerinin yönetilmesi gereken çalışanlara dönüşmüştür. İnsan kaynakları üzerindeki artan önemin başarıya ulaşması çalışanların bireysel olarak başarılarının arttırılmasına bağlı olduğu unutulmaması gereken bir nitelik olmuştur. İşletmelerin insan sermayesinin yeteneklerinin farkına varması ve geliştirilmesi yine yetenek yönetimi sayesinde çalışmada olacaktır. Çalışmada şimdiye kadar yeteneğe dayalı insan kaynaklarına geçiş süreci üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ise yetenek yönetiminin içeriği ve süreç aşamaları üzerinde durulacaktır. Ancak öncelikle yetenek kavramı ve yetenek kavramıyla ilgili kavramların üzerinde durulacaktır.

2.1.1. Yetenek Tanımı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

Yetenek yönetimine ilişkin yapılacak açıklamalardan önce “yetenek” kavramının ne olduğundan bahsetmekte fayda olduğu düşünülmektedir.

Yetenek, Türk Dil Kurumu (TDK) Büyük Türkçe Sözlüğünde; “bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat”; “bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite”; “kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır” ve “dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü” olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdkterim.gov.tr>).

Bazı araştırmacıların yapmış oldukları yetenek tanımları ise şu şekildedir:

Altınöz'e göre (2009:3) yetenek "bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme yeteneği, bir duruma karşı uyum konusunda doğuştan gelen güç, kapasite" iken Mckinsey'e göre yetenek; kişinin becerilerinin toplamıdır, onun içsel hediyesi, kabiliyeti, bilgisi, deneyimi, akıllı, sağduyusu, davranışları, karakteri ve dürtüleridir. Yetenek aynı zamanda kişinin öğrenme ve gelişme kabiliyetini de kapsamaktadır (Dresselhaus, 2010).

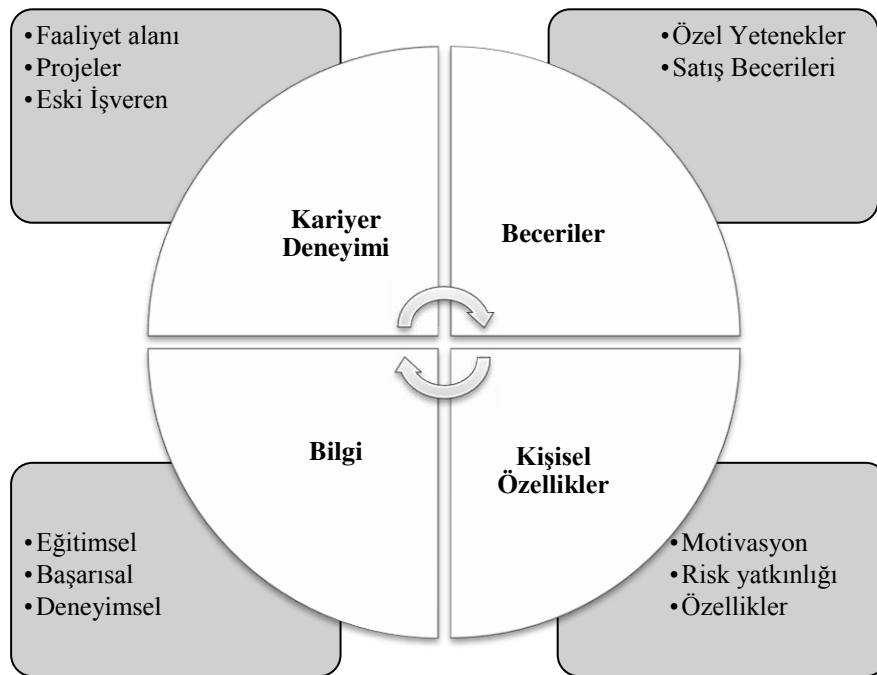
Ceylan (2007) yeteneği bireylerin davranışlarını düzenlemede yararlandıkları doğuştan gelen zihinsel ve bedensel kapasiteler olduğunu ve bu kapasitelerin kişiye belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel ve bazı olguları gerçekleştirme gibi bedensel özellikler sağladığını söylerken, Piansoongnern, Anurit ve Kuiyawattananonta (2010) olaya şirket açısından bakmış ve yeteneği şirketin mevcut ve gelecekteki performansı için önemli bir fark yaratmasını sağlayacak becerilere sahip bireyler olarak tanımlamıştır. Çırpan ve Şen'de (2011) yeteneği şirketin kaderinde rol oynayabilecek düzeyde öneme sahip olan yönetsel ve teknik pozisyonları doldurma potansiyeline sahip, geleceği parlak çalışanlar olarak tanımlamıştır.

Yönetim alanında yetenek kavramının farkına varılıp kullanılmaya başlanması ise 30- 40 yıllık bir süreçtir. Yeteneklerin; işletmeyi, diğerlerinden farklı bir yere taşıma kapasitesine sahip olduğuna ilk işaret eden kişi ise Selznick olmuştur. Selznick'e göre, yetenekler, işletmenin, işletmeyi öne geçirme potansiyeli taşıyan, ayırt edici unsurlardır (çev. Altıntuğ, 2009).

Bir diğer tanımda yeteneği oluşturan kavramlar üzerine ilişkilendirilerek yapılmıştır; yetenek kavramı başarı, kabiliyet, liderlik, kolaylaştırmak, yaratıcılık ve yenilikçilik ile zamanı etkin kullanma unsurlarıyla ilişkilidir. Aynı zamanda yetenek kişinin işini başarılı, kolaylaştırıcı, yeniliğe ve yaratıcılığa dayalı ve uygun bir zamanla yapabilme kabiliyetidir (Jay C., 2011).

Yetenek tanımlarından da anlaşılacağı gibi birden fazla kavramın birleşmesiyle oluşmaktadır. Bu kavramlar başarı, beceri, liderlik, pratiklik, yaratıcılık ve zamanı iyi kullanabilme gibi kavramlardır.

Dresselhaus’a göre (2010) de yeteneğin farklı bileşenleri bulunmaktadır. Bu bileşenler; ilgi, kabiliyet, kişisel özellik ve kariyer tecrübesidir. Bilgi; eğitimsel başarı ve gelişmiş öğrenme faktörlerinden meydana gelir. Kabiliyet; kişinin özel yetenekleri yâda satış yeteneğini kapsar. Kişisel özellikler motivasyon, risk alma eğilimi ve özellikleri gibi faktörlerdir. Kariyer tecrübesi eylem alanı, projeler, önceki işveren gibi yönleri içerir. Sonuç olarak, yeteneği sadece bir tanım ile tanımlamak oldukça zordur (Dresselhaus, 2010). Yeteneği oluşturan bu farklı bileşenler aşağıda **Şekil 2. 1.**’ de yer almaktadır.



Şekil 2. 1. Yetenek Bileşenleri

Kaynak: Dresselhaus, 2010: 19

Yetenek kavramının yakın olduğu bazı kavramlar vardır. Bu kavramlar; beceri, yetkinlik, performans, potansiyel kavramlarıdır. Bu kavramlarla yetenek ve yetenek yönetiminin ilişkisi ise şu şekildedir;

Beceri - Yetenek ilişkisi; Handfield-Jones and Axelrod’e göre (2001: 12) yetenek şu şekilde görülmektedir; “kendi içsel faaliyetleri yerine getirebilme, beceri, bilgi, deneyim, istihbarat, yargı, tutum, karakter ve dürtüleri kapsayan bireysel becerilerin toplamıdır” (Klifman; 2009:8). Altınöz’e göre de yetenek kavramının içinde beceri yer almaktadır. Beceri kişinin bir işi gerçekleştirebilmesi için bedensel ya da

düşünsel çaba göstererek işi kolaylık ve ustalıkla yerine getirebilmesidir. Yetenek ise gerekli beceriye sahip olan kişi için kullanılan kavramdır. Dolayısıyla yetenek ve beceri birbiriyle ilişkili kavramlardır (Altınöz, 2009). Ancak Ceylan'a göre (2007) yetenek ve becerinin bazı farkları vardır. İki kavramın temel farkı ise beceriler öğrenmeyle elde edilebilir ve kişiden kişiye aktarılabilirken yetenek doğuştan geliyor olmasıdır.

Potansiyel - Yetenek ilişkisi; Yazıcıoğlu'na göre (2006) çalışanların mevcut becerileri ile yeni oluşan durumlarla mücadele edebilme ya da yeni beceri kazanabilme yetisine potansiyel denir. İşletmeler yüksek potansiyele sahip çalışanları kazanmak, elde tutmak ve değer katacak performans ortaya çıkaracak ortamı oluşturmak için yetenek yönetiminden yararlanmaktadır.

Performans; belirli bir birikim ve beceri vasıtasıyla kaliteli ve özenli bir biçimde belli faaliyetlerin yerine getirilmesidir (Altınöz, 2009). İşletme davranışı açısından performans ise, çalışanın işletme amaçlarını gerçekleştirmek için yerine getirdiği görevi ile ilgili eylemlerin ve işlemlerin sonunda elde ettiği üründür (Çayan, 2011). Yetenek sahibi çalışanın performansı belli koşullara da bağlı olarak daha yüksektir ve yetenek yönetimi, çalışanın performansı ile ilgilenecek kişi adına ve dolaylı olarak örgüt adına çalışanın performansının yükseltilmesini sağlamaya çalışır.

Yetkinlik; üst düzey performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlem yapılabilen davranışlardır. Aynı zamanda işletmelerin çalışanlarından bekledikleri davranışları ortaya koyan yaklaşımdır. Kişinin bir görevi yerine getirirken tekrarladığı tutum, beceri, davranış ve diğer kişisel karakterler de yetkinliği tanımlamaktadır (Altınöz, 2009). Ayrıca, yetkinlikler bugünün ve geleceğin iş gereksinimlerine odaklanmayı sağlamaktadır (Yazıcıoğlu, 2006). Temel yetkinlikler; bilgi- beceri - deneyim, yetenek (İşgörenin kapasitesi), stil (İşgörenin iş ilişkileri tarzı), motivasyon şeklinde sıralanabilmektedir (Ceylan, 2007). Yetkinlikler işleri içine alan yetenek yönetimi kayıt sisteminin kurulmasının anahtarını oluşturan ana yaklaşımlardır (Little, 2010). Tanımdan da anlaşılacağı gibi yetenek ile yetkinlik kavramları içi içe geçmiş kavramlardır ve yetenek yönetimi sürecinde yetkinlikler önemli rol oynamaktadır.

Bazı yazarlar yetenek kavramının kendine özel özelliklerin olduğunu ileri sürmekte. Örneğin Ceylan'a göre (2007) yetenek kavramının bazı ayırt edici özellikleri şu şekildedir:

- “Yetenek büyük ölçüde doğuştan gelen bir güçtür,
- Yetenek genelde kalıtsaldır,
- Yetenek potansiyel bir ‘yapabilme kabiliyet’ini ifade eder,
- Yetenek bir duruma ‘uyum sağlama’ ile ilgilidir,
- Yetenek bireyin zihinsel ve bedensel ‘kapasite’ sini ifade eder,
- Yetenek davranışlarla ilgilidir” (Ceylan, 2007: 6).

2.1.2. Yetenekli Çalışan ve Özellikleri

Yapılan bir dizi araştırmanın çoğu büyük organizasyonda kronik yetenekli personel sıkıntısı çekildiğine işaret etmektedir. Piansoongnern, Anurit ve Kuiyawattananonta'nın (2010) 23 farklı ülkede ve 33.000 personel üzerinde yaptıkları yakın bir araştırmada bu kişilerin %40'ı istenilen yetenekteki personelin bulunması ve işe alımında uzun zamandır zorluk çekildiğine ve 7.000'e yakın yöneticinin de %90'ının yetenekli çalışanları elde etmenin ve elde tutmanın daha da güç hale geldiğini ifade etmektedirler. İşte bu sebeple yetenekli çalışanlar çağa ayak uydurmak isteyen işletmeler tarafından tercih edilen, rekabet üstünlüğü yaratmada işletmelere bilgi ve nitelikleriyle büyük avantaj sağlayan yüksek potansiyelleri olan üstün performansa sahip uyum kabiliyetleri yüksek olan kişilerdir (Ceylan, 2007).

Boudreau and Ramstad'a göre (2007) teorik olarak her çalışan organizasyonun başarısı için katkı sağlar. Ancak bazı çalışanlar vardır ki bunlar organizasyonun katma rekabet avantajı açısından daha fazla önemlidirler. İşte bu kişiler yetenekli çalışanlar tanımını karşılamaktadır (Collings ve McDonnell ve Scullion, 2009).

Yetenekli çalışanların gelişim ve değişime istekli olma, diğer çalışanlara iyi bir model olma, işveren ve diğer çalışanlarda güven yaratma, iyi bir takım oyuncusu olma, değişik ortamlara uyum sağlayarak başarı elde edebilme, kısıtlanma ve engellenmeye boyun eğmeme, iyi bir temsilci özelliklerini taşıma, diğer yetenekli çalışanları da işletmeye çekebilme gibi özellikleri bulunmaktadır (Altınöz, 2009).

Gladwell'e göre (2000) yetenekli çalışanlar üç önemli özellikten en az birini veya daha fazlasını taşımaktadır. Bu kişiler; uzman (Maven) olmaya eğilimlidirler, güçlü iletişim kanallarına sahiptirler ve kurum içi birleştirici rolü oynarlar (Connectors). Ayrıca, satış personeli, (Salesperson) olmaya yetenekleri de vardır (Collings ve Mcdonnell ve Scullion, 2009).

2.1.3. Pareto Kuralı ve Yetenekli Çalışanlar

İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto, 1897 yılında İtalya'daki servetin %80'ine İtalya'daki nüfusun %20'sinin; İngiltere'deki toprakların %80'ine ise İngiltere'deki nüfusun %20'sinin sahip olduğunu ve servet dağılımına ilişkin daha sonraki incelemelerinde de bu oranların genelde aynı olduğunu gözlemlemiştir. Pareto daha sonra, bahçesinde ektiği bezelye tohumlarının %20'sinin, mahsulün %80'ini verdiğini de tespit etmesiyle birlikte bu incelemelerinden önemli azınlık ile önemsiz çoğunluğa ilişkin matematiksel bir modelin var olabileceğini keşfetmiş ve ulusal servete ilişkin dağılım teorisini içeren modelini, Cours d'Economie Politique isimli yapıtında yayınlamıştır. Bu sebeple bu modelin adı pareto kuralı olarak benimsenmiştir (Kişioğlu, 2011 ve Yılmaz, 2011).

Yetenek kavramının içinde bulunan pareto kuralı; işin %80'i çalışanların %20'si tarafından yapıldığını, işletmelerin geleceğinin %95'i ise çalışanların yalnızca %5'ini oluşturan en değerli çalışanlarına bağlı olduğunu ortaya koymaktadır (Altınöz, 2009). Yani işin büyük çoğunluğu yetenekli çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir ve işletmenin geleceğini de yine bu yetenekli çalışanlar belirlemektedir.

2.2. YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMI

2.2.1. Yetenek Yönetiminin Tanımı

Teknoloji ekonomik durumların ve yeni trendlerin gelişiminde anahtar rol oynarken, organizasyonların kurtuluşunda ve yenilenmesinde de rol oynamaktadır. Yetenek yönetimi de bu şekilde ortaya çıkmış yaklaşımlardan biridir. Yetenek kavramına bağlı olarak yetenek yönetimi kavramının tanımı yapılırken yine birçok araştırmacının yapmış olduğu tanımlamalara yer verilecektir. Bazı araştırmacıların yetenek yönetimi tanımlamaları şu şekildedir;

Yetenek yönetimi, şirketin hedeflerini hayata geçirerek yüksek performanslı insanları takıma katma ve elde tutma sürecidir. Doğru insanları, potansiyellerini gerçekleştirebilecekleri doğru yerlere yerleştirebilmek sanattır (kişioğlu, 2013).

Collings ve Mellahi (2009:304) yetenek yönetimi kavramını “örgütün sürdürülebilir rekabetçi avantajına fark edilir katkı sağlayan kilit pozisyonların sistematik olarak belirlenmesini, bu pozisyonları dolduracak yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı işgörenlerden oluşan bir yetenek havuzunun oluşturulmasını, bu pozisyonların yetkin işgörenlerle doldurulmasını kolaylaştıracak ve onların işletmeye bağlılığını sağlayacak farklılaşmış bir insan kaynağı mimarisinin geliştirilmesini içeren faaliyetler ve süreçler toplamı” olarak tanımlamaktadır.

Alayoğlu’na göre (2010) yetenek yönetimi üstün performans gösterme potansiyeli olan, nitelik ve yetenekleri itibariyle işletmenin rakipleri karşısında fark yaratabilmesinde etkili olabilecek belirli işgören grubuna odaklanan, şirketin yukarıdan aşağıya kadar tüm yönetim kademelerinin işin içerisinde yer almasını gerektiren, fakat özellikle liderin destek, ilgi ve yönlendirmesine fazlasıyla ihtiyaç duyan, stratejik temelli bütünleşmiş bir insan kaynakları yönetimi yaklaşımıdır.

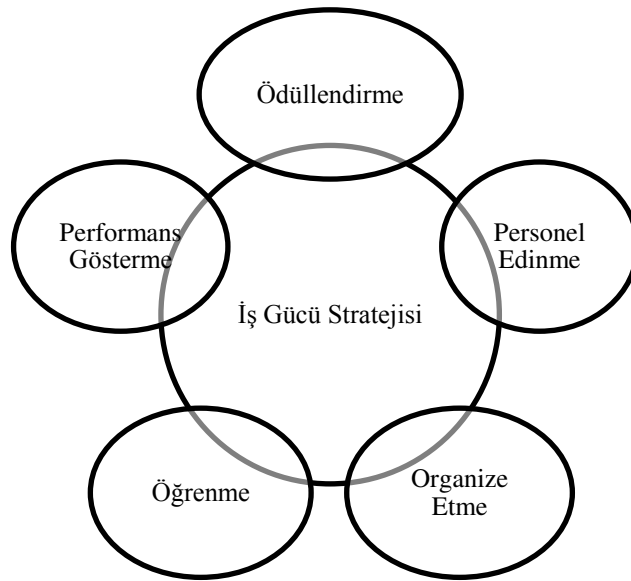
McCauley ve Wakefield,’e göre ise “yetenek yönetimi, işletmenin her kademesinde bulunan yöneticiler arasında işbirliği ve iletişimi gerektiren; işgücü planlaması, personel işe alımı, personelin eğitilmesi, geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, başarı planlamasının yapılması, performans değerlendirilmesi, sahip olunan yeteneklerin elde tutulması gibi çeşitli aşamaları kapsayan ve günümüzde birçok işletmenin zorunlu olarak karşı karşıya kalmaya başladığı yaklaşımdır” (Akt. Alayoğlu, 2010: 71). Amacı yalnızca iyi iş görenleri işletme bünyesine katmak değildir. Aynı zamanda onları istihdam etmek ve onların yeteneklerinin, yetkinliklerinin belli bir stratejik iş hedefi çizgisi ışığında ve performans göstergeleri üzerinden sürekli gelişimlerini sağlamaktır (Little, 2010).

Altınöz (2009) yetenek yönetimini; liderliğin önemli pozisyonlarda devam edebilmesini sağlamaya yönelik ve aynı zamanda kişisel gelişimin önünü açabilmek için oluşturulmuş sistematik bir süreç olarak tanımlarken. Morton özellikle diğer organizasyonel veri tabanları ve sistemleri ile bağlantılı ve otomatikleşmiş bir yapı

haline getirilebilirse az çok insan kaynakları ya da iş gücü planlaması ile eş anlamlı olarak kabul etmektedir (Piansoongnern, Anurit ve Kuiyawattananonta, 2010).

Tanımların ortak kanısına bakıldığında yetenek yönetimi organizasyona katılacak olan insanın seçilmesi, istihdam edilmesi, geliştirilmesi ve uyumlaştırılmasıyla ilgili olan doğru yolların kazandırılmasına yönelik organizasyonel davranışlar olduğu söylenebilir. Şimdi ve gelecekte doğru zamanda doğru rol hedefinde olan stratejileri kapsamaktadır. Bir nevi stratejik insan kaynaklarının devamı niteliğindedir. Yani uzun zamanda gelişmiş personele yatırım yapılmasını ve sadece personel davranışları üzerine değil özellikli rollerde de eşit şekilde başarı ihtiyaçlarına odaklanmaktadır.

Ensley vd.'e göre (2010:10) “yetenek yönetimi sistemi yetenek bilgisi yönetimi ve yaratıcılık için bütünleştirilmiş analitik araçlar bütünüdür. Çeşitli bileşenleri vardır ve bu bileşenlerin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır”. Yetenek yönetimi bileşenleri **Şekil 2.2.**'de gösterilmiştir.



Şekil 2. 2. Yetenek Yönetimi Bileşenleri

Kaynak: Karalar, 2008: 21

Yetenek yönetimi insan kaynakları yönetiminin alt bileşeni olması sebebiyle yetkinliklerle birlikte gitmeli, ancak ayrı bir plan dâhilinde takip edilmelidir. İnsan Kaynakları fonksiyonlarının hepsinde uygulanmalı ve sadece İK'nın görevi olarak

bırakılmamalıdır. Bir örgüt yaklaşımı olarak tüm örgütte benimsenmeli ve yönetimin desteğini arkasına almalıdır (Sözübir, 2011).

Sumardi ve Othman'da (2009) yetenek yönetiminin insan kaynakları yönetiminin alt kümesi olduğunu savunmakta ve yetenek yönetiminin organizasyonlar tarafından gelişim ve yönetsel yeteneklerle başa çıkmak için geliştirilmiş birçok değişik gelişim süreçlerine sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bu süreçlerde hammadde yerine yeteneği alan yetenek yönetim yaklaşımı; gerekli yetenek miktarının tespiti, elde edilmesi, uygun yerlere, uygun miktarlarda atanması, geliştirilmesi ve kurumsallaştırılması aşamalarının olduğunu ve her birine ayrı ayrı fakat bütünleşmiş bir şekilde önem verilmesi gerektiğini savunmaktadır. (çev. Altuntuğ, 2009).

2.2.2. Yetenek Yönetiminin Önemi

Yenilikçi düşünce sistemine sahip olmak, bu sistemle organizasyon için değer yaratmak, yeni ürün geliştirmek, satış, pazarlama, üretim ya da müşteri ilişkilerinde fark yaratmak, verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek ya da takım çalışmasını güçlendirmek gibi kritik unsurların temelinde “yetenek” bulunmaktadır ve bu nedenle insan kaynaklarında yeteneklerin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayan “yetenek yönetimi” kavramı ortaya çıkmış ve kısa sürede organizasyonlar tarafından benimsenmiştir (Doğan ve Demiral, 2008).

Collings ve Mellahi'e göre (2009) günümüzde yöneticilerin yetenek yönetimine verdiği önem gitgide artmaktadır. Örneğin üst yöneticilerin yetenek yönetimi ile ilgili konulara ayırdığı zaman yüzde 20'den fazla olmakta bazı üst yöneticiler için ise bu oran yüzde 50'lere kadar çıkmaktadır. İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarını zorunlu kılan bazı sebepler de vardır (Çırpan ve Şen, 2011). Bu sebepler işletmenin varlığını sürdürebilmesi, büyüme ve liderlik isteği, hedeflere ulaşabilme derecesi, değişen demografik yapıdan etkilenmeme, işletmenin çalışan beklentilerini karşılayabilme derecesi, işletmenin değerini artırma isteğidir.

Yetenekli çalışanlar, zeki, teknolojiye yatkın, global bakış açısına sahip kişiler olarak tanımlanmakta ve bu çalışanlara olan talep arttığı için temini zor bir hale gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında yetenek yönetimi bu çalışanların elde edilmesi elde

tutulması ve işletmesinin verimini ve etkinliğini arttırmaları yönünde yönlendirilmesini sağlar. Çoğu işletme varoluşlarının ve rekabet güçlerinin gelecekte de sürdürülebilmesi için yetenek yönetiminin gerekli olduğunu öne sürmekte ancak yetenek yönetimine uygulamaları kullanma yoluna gitmemektedir. Yetenek yönetimini tercih etmeme veya edememelerinin altında yatan sebepler işletmelerin konu ile ilgili bilgisizlik veya yetersiz bilgisi ve altyapı yetersizliği vb. olabilmektedir.

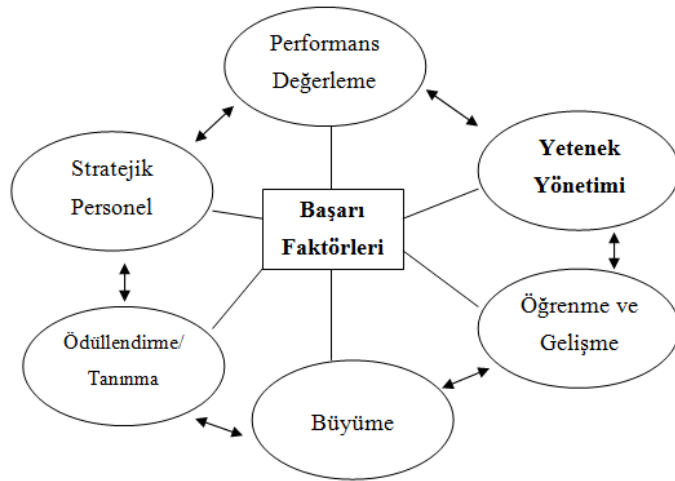
Yetenek yönetimi iyileştirmeleri, hedef-amaç düzenlemelerini, performans yönetimini, performans değerlendirmelerini, yedekleme yönetimini, öğrenim ve kariyer planlamalarını ve başarı yönetimi süreçlerini kapsadığı için organizasyonlarda stratejik bir önem arz etmektedir. Bu yönetim yaklaşımı organizasyonlara faydalı ölçümler, yüksek performans için motivasyon, iş görenler için kendi iş gücünü, yeteneklerini kavrama aracı, yetkinlik ve geliştirmekte olan liderliğe yönlendirici olduğu için önemlidir (Little, 2010).

Yetenek yönetimi konusunda başarılı şirketler yetenekli çalışanları seçme işletmeye bağlama ve onu geliştirme konusunda, yetenekli çalışanların hangi önemli pozisyonlarda bulundurulması konusunda ve yetenekli çalışanların potansiyellerinin doğru bir şekilde sınıflandırılması ve yönlendirilmesi konusunda doğru kararlar veren şirketlerdir. Çünkü yetenekli çalışanlar sadece kendi adına işletmeye değer ve yarar katmaz diğer çalışanların moralini motivasyonunu ve işe bağlılığını da arttırmaktadır. Aynı zamanda performans standartlarını da yükseltmekte ve diğer yetenekli çalışanların da işletmeye çekilmesini sağlamaktadır.

Polat'ın (2011) yapmış olduğu bir araştırma sonucunda yetenek yönetimine verilen önemin gitgide arttığına işaret edebilecek göstergelerden olabilecek niteliktedir. Bu araştırma sonucuna göre gösterge olarak kabul edilebilecek şey yetenek yönetimiyle ilgili olarak yapılan internet araştırmaların sayısıdır. Bu araştırma sürecinde 2006'daki "yetenek yönetimi" sözcüğüyle yapılan araştırma sayısının 2004'teki sayının kabaca 3 katına çıkarak 8 milyona ulaştığı gözlemlenmiştir. 2010 yılında ise bu konuyla ilgili olarak Google'da 29.600.000 tıklanma olmuştur.

Yetenek yönetiminin işletmelerin insan kaynakları başarı faktörlerinin arasında yer alması işletmelerin yetenek yönetimine verdiği önemi gösteren bir başka gösterge olarak sayılabilmektedir.

İnsan kaynakları süreçleri için belirlenen bazı başarı faktörleri bulunmaktadır. Yetenek yönetimi de bu başarı faktörleri arasında yer almaktadır. Bu faktörler **Şekil 2.3.** 'de gösterilmiştir.



Şekil 2. 3. İnsan Kaynaklarında Temel Başarı Faktörleri

Kaynak: Doğan ve Demiral, 2008: 149

Görüldüğü gibi klasik insan kaynakları başarı faktörleri olan büyüme, performans değerlendirme gibi maddelerin arasına yetenek yönetimi yaklaşımı da girmiştir. Bu da işletmelerin yetenekli çalışana gitgide daha fazla önem verdiğini ve yetenek yönetimini bir insan kaynakları alt bileşeni olarak görüldüğünü işaret etmektedir.

Yetenekli çalışanlar hızla değişen iş dünyasına hızla reaksiyon gösterebilme konusunda örgütlere rekabet avantajı sağlarlar (Symes Başaran, 2011). Çünkü yetenekler kurumsallaştırılarak, işletmenin yararı için kullanılabilir. Fakat bu aşamada üst yönetim devreye girmelidir. Çünkü az öncede bahsedildiği gibi yetenekleri işletmenin doğal yapısı ve kültürüne katmak ancak üst yönetimin desteğini arkasına alan insan kaynağı yönetiminin başarabileceği stratejik hedef olabilmektedir.

Yetenek yönetimi insan kaynakları uygulamaları üzerine kurulu, ancak sadece insan kaynakları bölümünün kontrolüne bırakılamayacak kadar hayati bir iş olduğu da unutulmamalıdır. Yetenek yönetimi şirketin tepeden tırnağa kadar tüm yönetim kademelerinin işin içerisinde yer almasını gerektiren, fakat özellikle tepe yönetimin destek, ilgi ve kontrolüne fazlasıyla ihtiyaç duyan, bütünleşmiş bir insan kaynakları yaklaşımı olduğu organizasyonların ilk olarak benimsemesi gereken koşullardan birisi olmalıdır (Çırpan ve Şen, 2011).

Avrupa’da insan kaynaklarının geleceği isimli yakın tarihli raporda vurgulandığı gibi on şirketten yedisinin şirket yöneticileri yüzde yirmiyi aşan zamanlarını yetenek yönetimi etkinliklerine harcamaktadır. Bunun da gösterdiği gibi CEO’lar yetenek yönetiminin ne kadar önemli olduğunu ve tek başına insan kaynaklarının kullanılamayacağını farkındalığı gün geçtikçe artmaktadır (Collings, McDonnell ve Scullion, 2009).

Bir bütün olarak yetenek yönetimi sistemi ele alındığında yetenek yönetimi sistemi yönetici işe alımını ve değerlendirme sürecini, yönetsel eğitimi ve gelişim süreçlerini kapsayan, organizasyona deneysel destek sağlayan, organizasyon ve pozisyonlar için tasarlanmış bir paket gibidir. Uygun pozisyonların belirlenmesinde, hedefe yönelirken deneyim basamaklarının kurulmasında, uzun dönemli yönetici gelişimlerinde oldukça kullanışlı bir sistemdir (Ensley vd.; 2010). Yani tüm süreçlerde oldukça verimli ve üretken yararlar sağlamaktadır.

Morton’a göre ise etkin bir yetenek yönetimi uygulaması, en az iki temel nedenden dolayı işletmeler açısından önem arz etmektedir (Alayoğlu, 2010):

(a) Yetenek Yönetimi işletmenin gerekli yeteneği elde etme ve elde tutmada başarılı olmasını sağlar.

(b) Yetenekli ve üstün nitelikli işgörenlerin işletmeye bağlılıklarını artırır.

Manpower tarafından 2006 yılında 45.000 işletme üzerinde yapılan bir araştırmada (Bersin, 2006); işletmelerin önemli bir bölümünün, Japonya’da %58, Almanya’da %53, Amerika’da %44 ve İngiltere’de %42 olmak üzere, yetenekli çalışan istihdam etmede sıkıntı yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Yetenekli çalışanların

bulunamaması ya da elde edilememesi sebeplerinin araştırıldığı (ISR, 2006) bir diğer araştırmada yetenekli çalışanların beklentilerinin şu şekilde olduğu sonucuna varılmıştır; yetenekli çalışanlar işletme amaçları ve değerleri doğrultusunda karar veren liderlerin bulunmasını istemektedir. Sürekli öğrenme ve gelişmeyi teşvik eden bir çalışma ortamını tercih etmektedir. Bütün çalışanlara saygı gösterilmesi de bir diğer tercih sebebi olmaktadır (Akt. Doğan ve Demiral, 2008). Bu sebeple işletmeler yetenek yönetimine gereken önemi vermeli ve böylece yetenekli çalışanları elde edebilmeli ve elde tutabilmelidirler.

Yine yapılan bir başka araştırma sonucunda gelişmiş ekonomilerde, emekli olması beklenen yaşlanan iş gücü sebebiyle sürekli yetenek yönetimine dikkat çekiliyorken, gelişen ekonomilerde ise yetenek yönetiminin ilgi çekmesinin sebebi; ticari büyüme, yaşlanan işgücü ve sınırlar arasına ulaşan yetenek savaşları olmaktadır (hrdergi, 2013).

Bu araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı gibi işletmeler eğer yetenekli çalışanları elde etmek ve onları elde tutmak istiyorlar ise yetenek yönetimi uygulamalarına gerekli önemi vermeleri, bir işletme strateji olarak benimsemeleri gerekmekte olduğu bir kez daha anlaşılmaktadır.

2.3. YETENEK YÖNETİMİNİN İLİŞKİLİ OLDUĞU YÖNETİM KAVRAMLARI

2.3.1. Stratejik Liderlik ve Stratejik Yönetim

Strateji örgütlerin belirlediği hedeflere ulaşabilmek için izledikleri yoldur. Liderlik, insanları hayal ettikleri hedefleri gerçekleştirebilmeleri için bir araya getirme sanatıdır. Stratejik liderlik ise örgütün bulunduğu iç ve dış çevreyi doğru analiz ederek strateji oluşturma, doğru zamanda doğru stratejileri uygulama, durumu iyi değerlendirme ve bu duruma uygun liderlik davranışında bulunmadır (Altınöz, 2009). Günümüz işletmelerinde de çalışanların yeteneklerinden en etkin şekilde yararlanılabilmesi ve işletme dışındaki potansiyel yetenekli adaylar için işletmenin çekici hale getirilmesinde liderlere önemli görevler düşmektedir.

Peters'e göre (2006) günümüzün başarılı liderleri yetenek fanatikleri olarak değerlendirilebilmektedir. Yetenek fanatığı liderler her şeyden önce yetenekli çalışanlara sahip olabilmek için, bu çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri, yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri işletme ortamını sağlamaktadırlar (çev. Doğan ve Demiral, 2008).

Liderlik ışığında stratejik liderlik ise geleceği öngörerek şekillendirebilme amacıyla gerekli olan stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu anlayışla diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir. Stratejik başarı sağlamanın ön koşulu stratejik liderliğin güçlü olmasından geçmektedir. Bu sebeple içinde bulunduğumuz yüzyılda tüm kuruluşlar, stratejik rekabet avantajı sağlayıp mükemmel iş sonuçları elde edebilmek için stratejik liderlerin kendi bünyelerinde geliştirilmesine odaklanacaklardır. Buna bağlı olarak kuruluşlarda, yetenek yönetimi ve ilgili sistemlerin doğru uygulanması giderek daha da önem kazanan bir durum haline gelmektedir (Altıntaş, 2013).

Stratejik liderlik; geleceği önceden görerek belli bir şekle sokabilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onlara belli sorumluluklar verilerek onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir (Akgemci, 2011).

Stratejik liderlik, seçme ve yerleştirme, kariyer yönetimi ve yedekleme programı amaçlarına ulaşabilmek için yeteneğe ulaşma, elde etme konusunda özendirici, elde tutmaya yönelik ve yeteneğin geliştirilmesine yönelik olan sistematik yaklaşımdır (Ceylan, 2007).

Stratejik liderlikte olması gereken en önemli özelliklerden biri insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetimidir. Bilgi yönetimi ile yenilikçi ve yaratıcı ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılarak bunların kuruluşa katma değer sağlamasını kapsayan entelektüel sermaye 21. yüzyılda da stratejik liderlerin başarısını büyük ölçüde etkileyecektir. Etkin stratejik liderler çalışanlarının motivasyonunu buna

bağlı performansını yükseltmek için vizyonlarını kullanırlar. Etkin liderler çalışanların yeteneklerini yönetmeleri konusunda da onlara liderlik göstermektedirler (turkforum.net,2011).

Peters (2006: 12) etkin liderlerin bazı özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- “Etkin liderler çalışanlarını her zaman ön planda tutmaktadırlar,
- Etkin liderler zamanlarının büyük bir bölümünü yeteneklerin etkin bir şekilde nasıl yönlendirileceği konusuna ayırmakta ve bunu ajandalarının ilk sırasına yerleştirmektedirler,
- Her zaman “en iyi” için çalışmaktadırlar,
- Manevi değerlere odaklanmaktadırlar ve çalışanlarının beklentilerine önem vermektedirler,
- Çalışanları tarafından veya başka biri tarafından kendilerine yöneltilen eleştirileri dikkate almaktadırlar,
- Çalışanlarına hak ettikleri ücretleri vermektedirler” (çev. Doğan ve Demiral, 2008: 155).

Liderlik hem yetenekleri işletmeye çekme konusunda hem iç marka oluşturma konusunda hem de elde edilmiş olan yetenekleri en üst seviyelere çıkartma ve elde tutma konusunda etkilidir. Çünkü çalışanlar kendilerine destek olan ve yol gösteren aynı zamanda kendilerini cesaretlendiren ve adaletli olan liderlerin peşinden gitmektedirler. Yeteneklerin kazanılması, işletmeye bağlılığı, iş gücü planlanması, geliştirilmesi, doğru pozisyonlara atanması, yönetilmesi ve elde tutulması konusunda liderlere büyük görevler düşmektedir.

Diğer bir kavram olan stratejik yönetim stratejik liderlik ile yakından ilişkilidir. Her iki kavramda misyon ve vizyona uygun uzun dönemli planlar çerçevesinde belirlenen hedeflere ulaşma amacıyla stratejilerin belirlenmesi uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarını kapsar.

Stratejik yönetimin tam manasıyla tanımı “etkili stratejiler geliştirerek, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik üst yönetimin bir işlevi olan, gelecek yönelimli, işletmenin amaçlarıyla toplumun çıkarlarını bir bütün

içinde ele alan ve alt kademe yöneticilere rehberlik eden kararlar ve faaliyetler bütünüdür” olarak yapılabilir (Yazıcıoğlu, 2006).

Stratejik yönetimde, stratejik bakış ve davranış bütün organizasyona nüfus etmektedir. Bir örgütün sahip olduğu bütün yönetim kademelerinde, fonksiyonel bölümlerinde, faaliyet gösterdiği bütün iş alanlarında; yönetim becerilerinin, örgütsel sorumlulukların, değerlerin, stratejik ve uygulamaya dönük karar mekanizmalarını bir bütün oluşturacak biçimde birbirine bağlayan idari sistemlerin, hep birlikte geliştirilmesi stratejik yönetim ile mümkün olmaktadır. Stratejik yönetimi diğer yönetimlerden ayırt etmeye yarayan özellikler ise şunlardan oluşmaktadır (Güçlü, 2003):

1. Stratejik yönetim, örgütün sahip olduğu en üst yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmelidir. Çünkü stratejik yönetim işletmenin geleceğine yönelik bütünsel faaliyettir.
2. Geleceğe yönelik uzun vadeli amaçları geliştirir, yani işletmenin vizyonuna yöneliktir; sonuca varmak için ne aşamaların gerçekleşmesi gerektiğini düşünür.
3. Stratejik yönetim, işletmeyi bir bütün olarak algılar; bütünü oluşturan diğer parçalar da ilgi alanı içindedir. Alınan stratejik kararların etkilerine yönelik bütün - parça ilişkisini göz önünde bulundurur.
4. Stratejik yönetime göre işletme açık bir sistemdir. Bu sebeple çevre stratejik yönetim için oldukça yakından takip edilen bir faktördür.
5. Stratejik yönetim, dış çevresine karşı toplumun çıkarlarını göz önüne alan bir sosyal sorumluluk taşır.
6. Stratejik yönetim, işletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kaynak dağıtımını mümkün olan en etkili şekilde yapar.
7. Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, alınan işletme kararları ve faaliyetleri işletmenin içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

İşletmenin stratejik hedefleri ve öncelikleri doğrultusunda hedeflenen ana pozisyonların yedeklenmesi ve gelecekte ihtiyaç duyulacak yetkinlikler doğrultusunda

yetenekli çalışanların geleceğe hazırlanması yetenek yönetimi ile stratejik yönetimin ilişkisine işaret eder.

2.3.2. Kurumsal Yönetişim

Yönetişim/kurumsal yönetim kavramı adaleti, saydamlığı, hesap verme ve sorumlulukları ve tüm kuralların iyi tanımlandığı kurumsal verimliliğin artırılmasına yönelik bir anlayışı içinde barındıran anlayıştır. Kurumsal yönetim işletmelerde üst yönetimin yönetilmesi anlamına da gelmektedir. Sadece özel kurumlarda değil kamu kurumlarında da uygulanabilir. Kurumsal olarak yönetişimin amacı, kapitalizmin içinde barındırdığı kâr dürtüsü nedeniyle oluşabilen ve topluma zarar verebilecek sapmaları denetim altında tutmaktır (Tekin, 2003).

Ekonomik İşbirliği ve Gelişim Örgütü (OECD) tarafından yapılan tanıtımda ise, kurumsal yönetim iş operasyonlarının yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistem olarak ele alınmaktadır (Özdemir, 2011).

OECD'nin 1999 yılında açıkladığı kurumsal yönetişimin beş ana ilkesi şu şekildedir.

- **Hissedar haklarının korunması:** Bu ilke temel hissedarlık hakları; mülkiyet haklarının kaydedilmesi, hisse senedinin devredilmesi, şirketle ilgili zamanında ve düzenli bilgiye sahip olma, genel kurula katılma ve oy kullanma, yönetim/denetim kurullarını seçme ve kardan pay alma hususlarını içermektedir.
- **Hissedarlara eşit davranılması:** Bu ilke azınlık payları ve yabancı hissedarlar dâhil olmak üzere aynı sınıftaki tüm hissedarlara eşit davranılması gerektiğini vurgular. Hissedar oy hakkı konusunda hisse senedini almadan önce bilgi sahibi olabilmeli, bu hakla ilgili değişikliklerde çıkarları doğrultusunda asaleten veya vekâleten oy kullanabilmelidir. Genel kurul prosedürü hissedarın oy kullanmasını zorlaştıracak nitelikte olmamalıdır. İçeriden bilgi ve manipulatif hareketler yasaklanmalı, yönetim kurulu üyeleri ve diğer yöneticilerin önemli işlemler konusunda açıklama yapmaları sağlanmalıdır.
- **Diğer menfaat gruplarının rolleri:** Şirketle ilişkisi bulunan menfaat gruplarının (Çalışanlar, vb) yasalarla verilmiş hakları tanınmalı, istihdamın ve

refahın artırılması ve mali açıdan sağlıklı bir şirket oluşturulması amacıyla bu gruplarla şirket arasındaki işbirliği teşvik edilmelidir.

- **Kamunun aydınlatılması ve saydamlık:** Bu ilke şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve yönetimi ile ilgili hususlar dâhil olmak üzere şirketle ilgili tüm konularda zamanında ve doğru bilgilendirme yapılması gerektiğini vurgular.
- **Yönetim kurulunun görev ve sorumluluğu:** Bu ilke şirketin stratejik açıdan yönlendirilmesi gerektiği, yönetim kurulunun şirket üzerinde etkin gözetimi ve hissedarlara karşı yönetim kurulunun hesap verebilirliği güvence altına alınması gerektiğini vurgular.

Tüm bu ilkelerden de anlaşılacağı gibi kurumsal yönetim, yatırımcı güvenini arttırmak, işletmenin sermaye maliyetini azaltarak hissedarların çıkarlarına yönelik gerekli desteği yapmaktır (Altınöz, 2009).

Bir diğer tanımlamaya göre kurumsal yönetim kurumsal işletmeci, idareci ve işletme sermayesini sağlayanlar arasındaki ilişkileri kapsar. Bu aynı zamanda kurumla paydaşlar ve toplumun ilişkilerini de kapsamaktadır. Daha geniş bir ifadeyle kurumsal yönetim kanunların, düzenlemelerin, kuralların ve özel sektörün gönüllü çalışmalarını kapsamaktadır (Karayel, 2006). Buradan da anlaşılacağı gibi kurumsal yönetim ve yetenek yönetimi birbirleriyle yakından ilişkili kavramlardır. Yetenek yönetiminde olan üst yönetim desteği ve paydaşlar olarak ortak hedef çalışma için çalışma kurumsal yönetim de odağındadır. Gönüllü olarak ve düzgün ve karşılıklı bir iletişim sistemi her ikisi içinde çok önemlidir.

2.3.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Küreselleşmenin de etkileriyle yoğun rekabetin yaşanması ve buna bağlı olarak da müşterilerin daha değerli olması sebebiyle şirketler müşteri ile ilişkilerin önemi anlamış ve bu yönde yönetim çalışmaları yapar hale gelmiştir.

Müşteri ilişkileri yönetimi; en iyi, en faydalı müşteri ilişkilerinin seçilmesi ve yönetilmesi ile ilgili olan iş stratejisidir. Bu strateji, müşterileri işin kalbini oluşturan en kıymetli kaynak olarak görür. Müşteri ilişkileri yönetiminde stratejinin başlangıç

noktasını müşterilerden gerekli bilgilerin toplanması olarak görülmektedir. Böylece bu bilgilerin kullanımı ve gelişim stratejileri süreçlerini başlatacak olan ana kaynaklar elde edilmiş olur. Asıl yetenek bu bilgilerin elde edilmesi değil elde edilen bu bilgilerin nasıl yönetileceği ve iş stratejilerine nasıl yansıtılacağı ve nasıl artı değere çevrileceğidir. Bu aşamada müşteri ilişkileri yönetiminin önemi ortaya çıkmaktadır. Kullanılan iş stratejileri en verimli ve en ekonomik olan davranış şekillerinin neler olacağı bilgisini de kapsar. Müşteri ilişkileri yönetiminin stratejileri de maksimum karlılığın, gelirin ve müşteri tatmininin elde edilebileceği stratejileri kapsamaktadır (Pakhare, 2011).

Hamşioğlu'na göre (2011) müşteri ilişkileri yönetimi sistemi zaman yönetiminden satış yönetimine birçok fonksiyonun birbiri ile bütünleşmiş olduğu bu bütünleşmiş sistemin merkezinde müşterinin olduğu tüm bu altyapının teknoloji ile birleştiği ve sonuç olarak ortaya **insan+süreç+teknoloji** bileşenin çıktığı olgudur.

Müşteri ilişkileri yönetimi sadece hem ön büro (pazarlama, satış ve müşteri servisi) hem geri büro (muhasabe, üretim ve lojistik) uygulamaları değil aynı zamanda diğer tüm bölümler, müşteriler ve iş ortakları ile koordinasyonu ve işbirliğini sağlayan müşteri merkezli bir ilişki yönetimi felsefesidir (Demir ve Kırdar, 2006).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi müşteri ilişkileri yönteminin ana konusu yani odak noktası müşteriler ile olan ilişkililerdir. Bu müşteriler iç ve dış müşteriler olabilmektedir. Aynı zamanda iş yapılan kişiler de bir müşteri olarak görülmekte ve memnun edilmeye çalışılmaktadır. Tüm ilişkiler ve teknolojinin de yardımıyla iş yapış stratejileri ve davranış şekillerinde en verimli hale bürünmeye çalışılarak memnuniyette maksimuma ulaşma amaçlanmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi dört evreden oluşmaktadır. Bu evreler;

- **Müşteri seçimi;** hedef kitle belirlenir ve belirlenen hedef kitle gruplara ayrılır. Bu gruplara belli konumlandırma çalışmaları yapılır ve hedef kitlelerin özelliklerine göre pazarlama planlamaları yapılır ve pazarlama iletişim stratejileri harekete geçirilir (Altınöz, 2009).
- **Müşteri edinme;** Bu evrenin asıl amacı satıştır. “Müşterilere en etkili yoldan nasıl satış yapılabilir?” sorusunun yanıtı bu evrenin ana amacını

oluşturmaktadır. Bu aşamada ihtiyaç analizleri yapılır, satın almaya yönelik teklifler ve ön talepler oluşturulur ve satış gerçekleştirilir (Demir ve Kırdar, 2006).

- **Müşteri koruma;** müşteri ilişkileri yönetimi için en belirleyici unsurlardan biri müşteri sadakatini elde etmek ve korumaktır. Müşteri ilişkileri yönetimi yeni müşteriler kazanmak kadar elde edinilmiş olan müşterinin sadakatini sağlamayı da hedeflemektedir. Bu evre de “ Mevcut olan bu müşterimi ne kadar elde tutabilirim?” sorusunun yanıtı aranmaktadır. Sipariş yönetimi, taleplerin organizasyonu, problem yönetimi gibi çabalar bu evrede kullanılmalıdır (Demir ve Kırdar, 2006).
- **Müşteri derinleştirme;** sadakati sağlanan müşteriden daha fazla fayda elde etme ve yapılan harcamaların payı yükseltme amaçlanmaktadır (Altınöz, 2009).

Müşteri ilişkileri yönetiminde insan faktörü ve özellikle yetenekli çalışanın önemi gözden kaçırılmamalıdır. Yetenekli çalışanların elde edilmesi ve değerlendirilmesi aşamasında da yine yetenek yönetimi devreye girmektedir. Yetenek yönetimi sayesinde müşteri ile ilişkilerdeki memnuniyet seviyesi arttırılabilmekte ve buna bağlı olarak bağlılık da artmaktadır.

2.3.4. Değişim Mühendisliği

Değişim mühendisliği, organizasyonun daha yüksek performans seviyelerine ulaşması amacıyla olan, organizasyon için atılım niteliğinde bir yönetim tekniğidir. Değişim mühendisliği sürecinde herhangi bir organizasyonda, yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşması sağlanmaya çalışılır (Akçakaya ve Yücel, 2007).

Değişim mühendisliği; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal şekilde yeniden tasarlanmasıdır. Değişim mühendisliğinin başarılı olması ise tasarım aşamasının radikal olunmasına bağlıdır. Yeniden tasarımdan ziyade köklü ve derinlemesine değişiklik söz konusudur. En baştan süreç yaratmaya yakın değişiklikler yapılmalıdır.

Koçel'e göre (2010) değişim mühendisliği, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını müşterilere karşı arttırmak, kalite, maliyet ve zaman konularında süreçleri ve bu süreçleri destekleyen bilgi akış sistemlerini köklü bir şekilde yeniden yapılandırmaktır. Ancak üzerinde durulması gereken önemli nokta, organizasyon yapısının değil, mal ve hizmet üretimindeki süreçlerin yeniden tasarlanması olduğu unutulmamalıdır.

“Değişim Mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.” (Güler, 2010)

Yetenek yönetimi açısından değişim mühendisliğine bakıldığında ise bugünün başarılı organizasyonları, yalnızca en önemli varlıkları olan insanlarına yatırım yaparak gerçek bir dönüşümü sağlayabileceklerin farkına varmışlardır. İnsan organizasyonlar için, yaratıcılığını, yeteneğini, bilgilerini ve becerilerini kullanarak, her organizasyon için değişimi ateşleyebilecek tek güç kaynağı haline gelmiştir. Fakat organizasyonlar insan kaynağının da değişmesi gerektiği gerçeğinin farkına vararak gelişim sağlamalıdır. Aksi takdirde bu organizasyonlar rekabet şanslarını kaybedeceklerdir (Demircioğlu, 2010). Gerekli durumlarda insan kaynağında, insan kaynağı seçim süreçlerinde ve bunun ile ilgili iş stratejilerinde de değişim mühendisliğine başvurulabilir. Örneğin yetenek yönetimini yeni benimsemeye başlayan bir organizasyonun insana verdiği değer, işe alım ve elde bulundurma ile ilgili köklü değişikliklere giderek değişim mühendisliğinden yararlanabilmektedir.

Yönetici profilinde esnekliği ve çalışanların katılımına zemin hazırlayan bir anlayışı gerektiren, yöneticilikten antrenörlüğe doğru bir geçişi zorunlu kılan; çalışanların potansiyellerini ortaya çıkaran, onların yönetsel kararlara ve tüm örgütsel faaliyetlere katılımını sağlayan ve tüm bunlar neticesinde etkili, verimli, rasyonel, hızlı, kaliteli hizmet sunumunu amaçlayan değişim mühendisliğini yürüttüğü süreçler ve yaptığı uygulamalar ile yetenek yönetimi yakinen ilgilidir. Yapılan tüm faaliyetler esnasında;

Örgütün hedefleri, yetenekleri ve eğilimleri nelerdir? Nasıl bir organizasyon kültürü oluşturmak istenmektedir? İşler nasıl ve hangi yöntemlerle yerine getirilecektir?

Kimlerle birlikte çalışılacaktır? Tüm bu yetenek yönetimi sorularının cevabı değişim mühendisliği sonuçları olabilmektedir.

2.3.5. Motivasyon

İşletmeler belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar ve bu amaçlara ulaşabilmede “insan” ögesi yani çalışanlar en önemli faktördür. Bu anlamda işletme ve çalışanların amaçlarının uyumlaştırılması gerekmektedir. Bu uyumlaştırma sürecinde çalışanları harekete geçirecek ve yönlendirecek itici bir güce ihtiyaç vardır. Bu itici güç motivasyonu oluşturmaktadır. Motivasyon, bir veya birden çok bireyi belirli bir tarafa veya amaca doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamına denmektedir.

Motivasyon kavramını bazı araştırmacılar şu şekillerde tanımlamaktadırlar:

Collings ve Mellahi'ye göre (2009) örgüt içi ve dışı yetenekli işgörenlerin var olan potansiyellerinin değerlendirilerek, kilit pozisyonların işletmenin gereklilikleri doğrultusunda doldurulmasını sağlayacak farklılaştırılmış bir insan kaynaklarının oluşturulması durumunda, yetenekli işgörenlerin motivasyonlarının yükselmesi, onların daha fazla rol ve sorumluluk üstlenmelerine zemin oluşturularak örgüte bağlılıklarının sağlanması; bunun sonucunda da işletme performansının artırılması mümkün olabilmektedir. Bu görüşe Koçel (2010) motivasyon kavramının temelinde, çalışanın elinde olan bilgi ve yeteneği işinde tam anlamıyla kullanabilmesi için, işletme tarafından uygun ortam ve şartların yaratılmasının gerekliliği bulunmaktadır diyerek katılmaktadır.

İşletme bünyesindeki çalışanlarla değerlerinin ne kadar paylaşırsa, çalışanlar da o kadar çok yeteneğini işletme ile paylaşacaklardır. Yetenekli çalışanların yüksek performans göstermesini isteyen işletmeler, onların motivasyon durumlarıyla da yakından ilgilenmek zorundadırlar. İş gücü piyasasında, çalışanlarının gelişime açık olan yeteneklerini geliştirdiği ve motivasyonlarını arttırdığı şeklinde bir imaj yaratan işletmelerin, yetenekli çalışan bulma ve onları elde tutma olasılığı artacaktır. Yeteneklerine önem verildiğini hisseden yetenekli kişi işletmenin bir çalışanı olmak isteyebilir ya da hali hazırda çalışan olan kişileri de işletmede elde tutabilmek için

ayrıca elde tutma, işgören bağlılığı sağlama çabalarına gerek duyulmayarak örgüt bünyesinde gönüllü olarak kalmaları sağlanabilir (Çayan: 2011).

Motivasyon yetenek yönetimi kapsamında oldukça önem verilmesi gerekli konulardan biridir. İlk olarak yeteneği işletmeye çekme konusundan başlayarak onu yeteneklerini en üst seviyelerde kullanabilmeye isteklendirme ile devam ederek yetenekli çalışanın işletmeye bağlılığını sağlayabilme yani elde tutma aşamalarında da kullanılmaktadır.

2.3.6. Personeli Güçlendirme

Güçlendirme, işi yapanı işin sahibi haline getirmeyi amaçlamaktadır. Yani işle ilgili seçim yapabilme hakkının işi yapana ait olduğu bir yönetim yaklaşımıdır. Personeli güçlendirmede yönetici, işi yapanın işini daha iyi yapabilmesi için gerekli ortamı yaratmalı ve gerekli kaynakları bulmalıdır. Bu yaklaşımda işi fiilen yapan kişinin, organizasyonun üst kademelerindeki yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği organizasyon yapısını oluşturmak esastır (Koçel, 2010).

Personeli güçlendirme anlayışı işletme içinde çalışan personeli liderlerin ve yöneticilerin bakış açılarını değiştirmiştir. Personele güçlendirme anlayışıyla, elde bulunan güçlendirilmiş personelin yeteneklerinden nasıl faydalanılabilir sorusu ortaya çıkmıştır. Bu da yeteneklerin etkin bir şekilde yönetilmesi gereği cevabını ortaya çıkarmıştır (Doğan ve Demiral, 2008).

Yetenek yönetimi kapsamında yetenekli diye adlandırılan çalışanlar işi fiilen yapan ve gerekli durumlarda yöneticisine de yol gösterebilen kişilerdir. Personeli güçlendirmeye bu açıdan bakıldığında yetenek yönetimi ile yakından ilgilidir. Yetenekli kişilere performanslarını sergileyecekleri gerekli ortamın sağlanması onların gerekli eğitim ve gerekli kaynaklarla desteklenerek güçlenmesinin sağlanması yetenek yönetiminin de kapsamına girmektedir.

2.3.7. Öğrenen Organizasyonlar

Günümüzde işletmeler gün geçtikçe bilgiye daha fazla ihtiyaç duyar hale gelmişlerdir. Buna sebep olarak teknolojik gelişmeler, bilgiye ulaşımın daha kolay hale

gelmesi sayılabilmektedir. Bu gibi sebepler ışığında öğrenen organizasyon, bulunduğu zaman ve ortamda ne gibi şeyler olduğunun ayırtına varabilen, hedeflediklerine ulaşabilmek için tüm potansiyelini kullanarak kapasitesini genişletebilen, becerilerini geliştirebilen, işine sadık, takım arkadaşları ile anlamlı bir hedefi ve ortak vizyonu paylaşabilen kişilerden oluşan, yeni düşünce ve fikirlerin oluştuğu ve geliştiği, ortak beklentilerin ortaya konabildiği ve kendi geleceğini oluştururken pastada büyük payı olan örgüttür (Demircioğlu, 2010). Bir işletmenin sürekli yaşadığı durum ve karşı karşıya kaldığı olaylardan sonuçlar çıkararak, bu sonuçları değişen çevre koşullarına uyum sağlarken kullanma, iş göreni geliştirici bir sistem oluşturma ve sürekli değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir yapıya sahip olabilmelidir.

Koçel'e göre (2010) öğrenen organizasyon kavramı çalışanların yeni bilgiler yaratmalarını, bu bilgileri paylaşmalarını ve organizasyonun bilgisi haline getirmelerini aynı zamanda bu bilgiyi oluşabilecek sorunların çözümünde kullanabilmelerini kapsamaktadır.

Öğrenen organizasyonlar ve yetenek yönetimi ilişkisine bakıldığında ise ilişki şu şekilde olmaktadır. Yetenek yönetimi ile işletmeler çalışanlara ve işletmenin hedeflerine daha fazla önem verir hale gelmektedirler. Çalışanların ve işletmenin sürekli öğrenen ve kendini geliştiren bir durumda olmaları sağlanırken geçmiş verilerinden çıktılar alınarak eğer varsa düzeltme yoksa geliştirme sistemin benimsendiği bir işletme haline gelmek ana amaç olmaktadır. Yani kısaca öğrenerek yetenekleri olumlu anlamda yönetme düşüncesi söz konusudur. Burada organizasyonların tecrübeleri ile yeteneklerine bir şeyler öğretmesi söz konusu iken yeteneklerin de organizasyonda bir şeyler öğrenmesi söz konusudur. Yetenek yönetimi uygulayan şirket zaten hâlihazırda öğrenen organizasyon olabilmektedir.

2.3.8. İlişki Yönetimi

Günümüzde çok hızlı değişim yaşanmaktadır. Bu değişim sebebiyle iş dünyasında belirsizlik ve risk ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada müşterilerle sağlam ve gelişmiş iyi ilişkilerin oluşturulması, işletmeler için zorunlu bir durum haline gelmiştir. Ancak çoğu işletme sadece müşteri ilişkileri yönetimi ile bu sorunu çözebileceklerini sanmaktadır. Çok azı ise zamanını, parasını ve kaynaklarını eşit derecede önemli olan

bir başka ilişki türü olan çalışanlarla ilişkilere ayırmaktadır. Bu ilişki türü onların çalışanları ile olan ilişkileridir ve çalışan ilişkileri yönetimi olarak adlandırılmaktadır.

İlişki yönetimi, işletmenin tüm iletişim kabiliyetlerini kullanarak, çalışanlarını, müşterilerini ve tüm toplumu kendisine bağlamanın sistematik bir yoludur. Bu yol dış müşteri ve iç müşterilerden oluşmaktadır (Çayan, 2011).

İlişki yönetimi ile yetenek yönetiminin ilişkisine bakıldığında günümüz yoğun rekabet koşullarında hem iç müşterilerini hem de dış müşterilerinin tatmin düzeyini en yüksekte tutabilen işletmelerin, en karlı olan işletmeler olacağı kesindir. Bunun yolu da şüphesiz yeteneklerin yönetilmesinden geçmektedir denilebilir (Çayan, 2011). Yetenek yönetimi sayesinde kendisine önem ve değer verilen aynı zamanda gelişmesi ve eğitimi için fırsat tanınan çalışanlar yani iç müşterilerin, tatmin seviyesi artacak dolayısıyla işletmeye olan katkısı ve dış müşteri ile ilişkileri olumlu şekilde etkilenecek, dış müşterinin memnuniyet seviyesi de artmış olacaktır.

2.3.9. Örgütsel Bağlılık

Günümüzde gitgide yetenekli çalışanın elde tutulmasının yani örgüte bağlanmasının daha da zor hale geldiği işletmelerin yetenekli personellerini elde tutarak onlarla karşılıklı olarak maksimum derece fayda sağlanabilmesi ancak yetenek yönetimi süreçleri ile olabilmektedir. Alan yazında üzerinde uzlaşılan bir örgütsel bağlılık tanımı bulunmamaktadır. Çalışanın işletmeyle olan ilişkisini şekillendiren, onları işletmede çalışmaya devam etme kararının alınmasını sağlayan psikolojik bir durum olarak kabul edilmektedir. Yetenek yönetimi sayesinde çalışanların duygusal bağlılıkları da sağlanmış olacaktır. Böylece yetenek yönetiminin önemli noktalarından bir tanesi olan yetenekli çalışanları işletme içerisinde tutabilme de sağlanmış olacaktır.

Gibbons'a göre organizasyonun yetenek yönetimi stratejisi, etkili bir yetenek yönetimine katkıda bulunmanın yanı sıra, çalışanın yaptığı işine, organizasyona, yöneticisine duygusal ve zihinsel açıdan bağlanarak ek çaba göstererek çalışmasına yani çalışan bağlılığına da katkıda bulunmaktadır (Piansoongnern, Anurit ve Kuiyawattananonta, 2010).

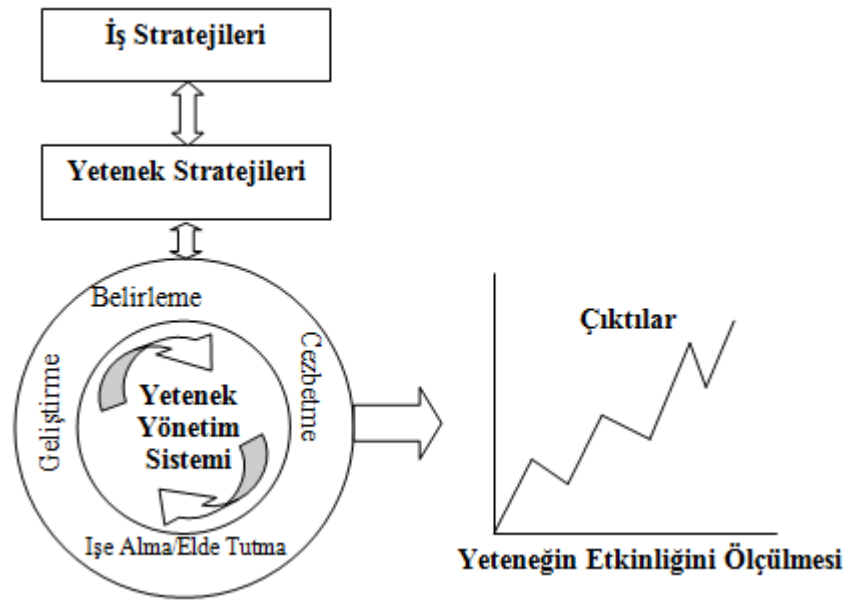
Çayan’a göre ise (2011) yetenek yönetimi uygulayan ve yetenek yönetimini benimsemiş işletmeler, çalışanlarını seçerken işin gerektirdiği yeteneklere sahip bireyler arasından seçeceği için, kendini işinde yetenekli hisseden bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri artacak ve dolayısıyla işten ayrılma niyetleri azalacaktır. Böylece kendine yatırım yapılan, yetenekleri doğrultusunda eğitilen ve geliştirilen çalışanlar işletmeden ayrılmayarak, işletmenin performansını, rekabet gücünü ve entelektüel sermayesini de arttıracaktır.

2.4. YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİ

Yetenek yönetimi tek bir uygulamayı değil, birden çok uygulamayı kapsayan bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte; üstün yetenekler için kariyer yollarının ve ödüllendirme programlarının tanımlanması oluşturulması ve geliştirilmesi, işletmenin kilit pozisyonlarının ve yedekleme sistemlerinin tanımlanması, her bir yatırım kategorisinde yetenek havuzlarının “üstün yetenekli, yetenekli, güvenilir çalışan ve uyumsuz çalışan” olarak sınıflandırılması ve her kategoride bu sınıfların uygun şekilde yönetilmesi söz konusudur (Berger and Berger, 2004)

Yöneticilerin sahip oldukları ve sahip olmayı planladıkları yetenekleri, hiçbir israf ve fazlalığa yer vermeden en uygun düzeyde tutabilmek ve onlardan en iyi verimi alabilmek için her organizasyonun kendine özgü bir yetenek yönetimi modeli geliştirmesi ve ilgili uygulamalarını da belirlenen iş stratejileriyle uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir.

Yetenek yönetiminin genel iş stratejileriyle uyumlu hale getirilmiş genel süreç çerçevesi **Şekil 2.4.**’te gösterilmiştir.



Şekil 2. 4. Yetenek Yönetimi Süreci Çerçevesi

Kaynak: Alayoğlu, 2010: 78

Yetenek yönetimi kapsamlı olan ve entegre olması gereken bir süreçtir. Bu süreç genel olarak işletme stratejisi doğrultusunda insan kaynakları planlaması yapılması, bu plan doğrultusunda yetenek stratejilerinin belirlenmesi, işletmenin elinde bulunan mevcut iş gücünün profil analizinin yapılması ve böylece yeteneklere olan ihtiyacın tespiti, işletmenin sahip olduğu yetenekli işgörenlerin belirlenmesi, cezbedilmesi, organizasyona katılması, yeteneklerin geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve elde tutulması aşamalarını kapsamaktadır (Alayoğlu, 2010).

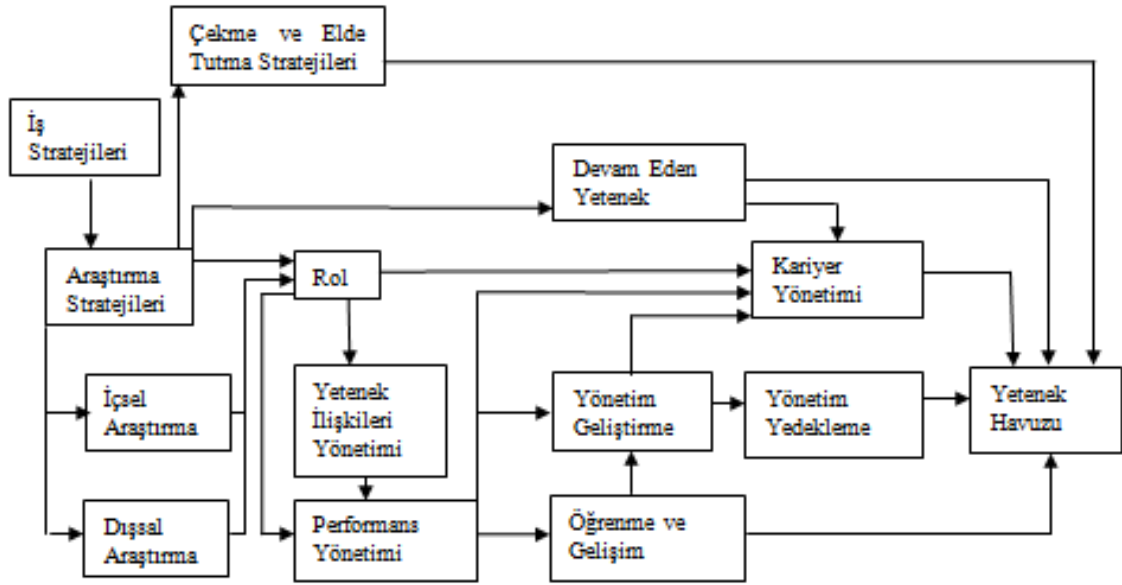
Armstrong'a göre yetenek yönetimi süreçlerine bakıldığında ise; süreç genel olarak beş ana aşamadan oluşmaktadır. İlk adımı çeki, çekiciliktir (yeteneği işletmeye çekme). Yani işletmeyi kişinin tercih ettiği işletme haline getirebilecek bütün stratejilerdir. Bu aşamada, işletmeyi çalışanın tercihi haline getirebilme amacıyla marka imajı kurumsal ve sürekli popüler olmaya çalışılmalıdır. Yani işletmenin iş gören nezdinde çalışılması arzulanan yer haline getirilmesi söz konusudur. İkinci adım işe almaktır. İşe alım üç aşamayı kapsar. Bunlar:

1. İş tanımlamaları ve özelliklerini tanımlamak. İş gerekliliklerini tanımlamak. İşe alım zaman ve durumlarına karar verme.

2. Adayları çekme; işletme içi ve dışı, reklam yoluyla, acente ve danışmanlar kullanarak alternatif adayları gözden geçirerek değerlendirerek işletmeye çekmeye çalışmak.
3. Elekten geçirilen adayları seçmek, mülakat yapmak, muhtemel adayları belirlemek, değerlendirme merkezleri ile adayı belirlemek ve iş gören olarak sözleşmelerini hazırlamak.

Yetenek yönetiminin üçüncü aşaması değerlendirmedir. Değerlendirme performans yönetimi ile yakinen ilgilidir. Bu aşama işgören ile işveren arasındaki diyalog, pozitif destekler, geri bildirim, ölçümleme, anlaşma gibi bileşenleri kapsayan planlanmış süreç olarak tanımlanabilir. Bireysel ve takımsal performansı geliştirme ile organizasyonun performansını yükseltme için bir çeşit sistematik süreçtir. Dördüncü aşama geliştirmedir. Yetenek geliştirme kişilerin ihtiyacı olan yetenek ve yetkinliklerini elde etmek ve bir üst seviyeye yükseltmeye garanti etmek anlamındadır. Bu aşama eğitim ve kariyer uygulamaları ile ilgilidir. Yetenek yönetiminin son adımı ise elde tutmadır. Organizasyonların yetenekli personellerini elde tutmaya ihtiyaçları vardır. Elde tutmayı değişik faktörler etkiler ve işveren ve işgören tarafından işletme imajı, işe alım seçme ve yerleştirme, liderlik öğrenme fırsatları ve performans tanımlama ve ödüllendirme her iki taraf tarafından da detaylı bir şekilde düşünülmelidir (Armstrong, 2009).

Armstrong yetenek yönetimi bileşenlerini birbiriyle bağlantılı süreçler demeti olarak görmüş ve bağlantılı olan bu süreçleri Şekil 2.5.'de gösterilmiştir.



Şekil 2. 5. Yetenek Yönetimi Süreci Elementleri

Kaynak Armstrong, 2009: 582

Armstrong (2009) yetenek yönetimi sürecinin organizasyonun iş stratejisi ile başlayacağı düşüncesi üzerinde durmuştur. Ona göre yetenekli kişi bulundurma havuzu yani yetenek havuzu oluşturma ve geliştirme temel amaç olmalıdır. Bunu başarmak için işletmenin bazı farklı adımları yerine getirilmesinin gerekli olduğunu savunur.

Yetenek yönetiminin uygulamalarının genel süreç aşamalarına bakıldığında ise süreç 7 aşamadan oluşmaktadır. Söz konusu aşamalar aşağıda ayrı başlıklar halinde incelenmiştir.

2.4.1. İşletme İçinde Uygulanacak Olan Yetenek Yönetimi Stratejilerinin Belirlenmesi

Yetenek yönetimi süreci aşamalarına stratejilerin belirlenmesi ile başlanmaktadır. Bu ilk aşamada yetenek yönetimi sistemi tasarlanırken sadece bazı kritik olan görevler için mi oluşturulacak yoksa bütünsel bir bakış açısıyla bütün işletmeyi mi kapsayacak bu sorunun cevabı verilmelidir. Ancak makbul olan yaklaşım tüm çalışanların sisteme dâhil edilerek potansiyellerinin belirlenmesidir. Bu şekilde bir yaklaşım şirketin tüm çalışanlarının değerlendirilerek, sahip olduğu değerlerin ve yüksek potansiyellilerin farkına varmalarını sağlamaktadır (Ceylan, 2007).

Yetenek yönetimi stratejileri belirlenirken ilk olarak işletmenin hedef ve iş stratejileri belirlenir. Yani “işletme olarak nerede olmak istiyoruz?” ve bunun için “izleyeceğimiz yol nedir?” sorularının yanıtları aranmalıdır. Bu yanıtlara göre yetenek stratejileri belirlenir. Stratejiler kurum kültürü, temel amaç ve hedefleri doğrultusunda işletme stratejisi ile uyumlu bütünleşik bir şekilde olmalıdır (Alayoğlu, 2010).

İşletmeler için farkına varılması gereken en önemli nokta işletmenin üst yönetiminin de işletmeyle ilgili bir yetenek yönetimi bakış açısının oluşturulması ve benimsenmesidir. İşletme içinde uygulanacak olan bir sonraki süreçlerin hepsi üst yönetimin bakış açısı ile ilgilidir. Bu sayede yetenek yönetimi işletmenin içinde en üstten en alta kadar yayılmış bir uygulama sistemi olmalıdır ki istenilen başarıya ulaşılabilsin ve diğer çalışanlar tarafından da benimsenip desteklenebilsin.

Yetenek yönetiminin, kapsamlı ve diğer şirket stratejileri ile bütünleşik olması gereken bir süreç olduğu unutulmamalıdır. Daha önce de belirtildiği gibi öncelikle örgütün kültürü, temel amaç, strateji ve hedefleriyle bütünleşmiş bir yetenek yönetimi stratejisi belirlenmelidir. Çayan (2011: 55) da hedefler ve sürdürülebilir rekabet için yetenek yönetiminin işletmenin içine yerleşmiş olması gerektiğine inanmaktadır.

İşletmeler kendi stratejilerini belirledikten sonra bu stratejilere yönelik yetenek yönetimi uygulama modeli oluşturmalarıdır. Bu model kesinlikle işletmeye özel olmalıdır ki hangi yeteneklere ihtiyaç var, ne kadar ihtiyaç var ve ihtiyaçlar hangi pozisyonlarda gibi belirlemeler yapılmalıdır ki israfa veya eksikliğe sebep olmasın. Ceylan’a göre de (2007) yetenek yönetimi uygulamaları işletmeye özeldir ve her işletmede işletmenin özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir.

Bir sonraki yetenek yönetimi adımı ise eksikliği belirlenen yeteneğin nereden temin edileceğine karar verilmesidir. Yetenekler işletme içerisinden mi yoksa dışarıdan mı temin edilecektir. Bu sorunun cevabı yine yetenek yönetimi uygulayıcıları tarafından verilecektir. Uygulamaları yürütücülerinin kimler olacağı ve sorumluluklarının neler olduğu da diğer bir cevaplanması gereken sorudur. Yetenek yönetimi sistemi’nin sürekliliği ve başarısı, bir örgütteki herkesin sürekli ilgisini gerektirmektedir. Sanılanın aksine bu işi yürütme görevi sadece insan kaynakları departmanının görevi değildir. Bu süreçte herkesin üzerine düşen sorumluluğun bilincinde olması sistemin etkinliğini

arttıracaktır. Burada, başta üst yönetim, her düzeydeki hat yöneticileri, lider ve insan kaynakları departmanının birlikte ve aktif olarak görev alacağı ve destekleyeceği bir sistem yaratılması gerekmektedir. (Demircioğlu, 2010).

Ceylan'a göre (2007) de insan kaynakları departmanı yeteneklerin firmaya çekilmesi, doğru yeteneklerin seçilmesi, işletmeye uyumlaştırılması geliştirilmesi ve elde tutulması süreçlerinde asıl sorumlu konumundadır. Yani İK departmanı yetenek yönetimi sisteminin yöneticisi ve denetleyicisidir. Yetenek yönetimi, stratejik ortak rolünün İK' ya getirdiği yeni bir sorumluluktur. Ancak tek sorumlu kişi değildir. Belirtildiği gibi ortak konumundadır.

Tüm yetenek stratejilerinin insan kaynaklarının da işbirliği ve desteğiyle belirlenip, iş stratejileriyle uyumlaştırılıp organizasyonun iş yapış stratejileri olarak benimsenmesi sonra sıra kritik pozisyonların belirlenmesine gerekmektedir.

2.4.2. İşletme İçindeki Önemli Pozisyonların Belirlenmesi

Yetenek stratejileri belirlenip tanımladıktan sonra işletmelerin bir sonraki adım olarak yapmaları gereken, bu stratejilerin hayata geçirilebilmesi için önem taşıyan yönetsel ve teknik alanlardaki kilit pozisyonları, bu pozisyonlara ilişkin iş tanımları ile iş gerekliliklerini tespit etmek ve pozisyonların ihtiyaç duydukları yetenekleri belirlemektir (Alayoğlu, 2010).

Kilit pozisyonlar belirlenirken ilk olarak organizasyondaki işler ve işlerin organizasyona katma değeri belirlenmelidir. İşlerin yarattığı katma değer ve pozisyondaki kişinin değiştirebilirliği veya ayrıldığında yeni birisinin istihdamının kolaylığına göre değerlendirilmesine ilişkin bir firmanın işleri için Lewis ve Heckman tarafından yapılan sınıflandırma **Tablo 2.1.**'deki gibidir.

Tablo 2. 1. Lewis Ve Heckman'a Göre İşlerin Sınıflandırılması

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

Kaynak: Polat, 2011: 30

Huselid ve diğerlerinin 2005 yılında yapmış olduğu yetenek yönetiminde işlerin sınıflandırması ise **Tablo 2.2.**'de gösterilmiştir.

Tablo 2. 2. Yetenek Yönetiminde İşlerin Sınıflandırılması

İşleri Sınıflandırma Ölçütleri	A Sınıfı Pozisyonlar (Stratejik İşler)	B Sınıfı İşler (Destek İşler)	C Sınıfı İşler
Yetki Seviye	Bağımsız karar verme	Belirli süreçler takip edilerek karar Verme	İnisiyatif düşüktür.
Değer Yaratma Biçimi	Önemli derecede gelir yaratır veya maliyeti azaltır.	Değer yaratan birimleri destekler	Ekonomik etkisi düşüktür.
Hatanın Sonuçları	Yüksek maliyete yol açabilir; fakat gelir kaybı daha önemlidir.	Yüksek maliyete yol açabilir ve Değeri azaltır.	Maliyetli olması gerekir.
Yanlış İstihdamın Sonuçları	Önemli eğitim maliyetleri ve kaçan gelir fırsatları	Göreceli olarak kolaylıkla pozisyon doldurularak çare bulunur.	Yeni kişinin bulunması B sınıfı işlerden daha kolaydır.

Kaynak: Polat, 2011: 31

İşletme içinde bu işler ve önemli pozisyonlar belirlendikten sonra her bireyin isteklerini ayrı ayrı karşılamak uzun zaman alacağından önemli pozisyonlar yani işletme için kilit derecede önem arz eden iş ve yönetim süreçleri, işletmenin stratejik olarak ihtiyaç duyacağı kritik kadrolar ve bunların gereksinim duyacağı yetkinlikleri belirlemek işin başlangıç noktası olarak kabul edilmelidir (Ceylan, 2007 ve Demircioğlu, 2011). Kritik derecede önemli olan işler ve pozisyonlara önem verilip bu alanda yatırımlar yapılmalıdır.

2.4.3. Yeteneklerin Cezbedilmesi ve Çalışan Değeri Yaratma

İşletme stratejileri ile bütünleşmiş yetenek yönetimi stratejileri belirlendikten ve kilit pozisyonlar belirlendikten sonra gerekli yetenekli çalışanlar işletmeye çekme aşamasına geçilmelidir. Bu aşamada işletmeler arasında oluşan Yetenek Savaşları'nda kazanan olmak isteyen işletmeler, baştanbaşa tüm uygulamalarını gözden geçirmek ve kendilerini yetenekli çalışanlar için tercih edilebilir işletme haline getirmek zorundadırlar. Bunun yolu da Çalışan Değeri Yaratmadır. Bu savaşta yarışan şirketler, yetenekleri çekmek ve elde tutmak için aynı pazarlama mantığıyla yola çıkmalıdır. Çalışan değeri yaratma; gerek mevcut, gerekse potansiyel çalışanların işletmeyi nasıl algıladıkları ve değerlendirdikleri ile ilgilidir. Çalışan değeri yaratma insanların bir işletmenin parçası olduğunda, tecrübe edindiği ve elde ettiği; yaptığı işten çevresine kadar, liderlik, iş arkadaşları, ücretleme gibi şeylerin toplamından oluşmaktadır.

Çalışan değeri yaratma, bir işletmenin hedeflenen yetenekli çalışanları çekmek, elde tutmak ve hedef çalışanla olan ilişkilerini derinleştirmek için kendisini rakiplerinden farklı hale nasıl getirdiğini tanımlamaktadır. Bunu yaparken kurumsal itibar, yüksek performanslı kurum kültürü ve iç marka yaratmadan yararlanılmaktadır. Yani yetenek olarak görülen çalışanların zihninde işletme ile ilgili olumlu imaj bırakmak ana amaçtır. Yetenekli çalışanların zihninde bu imaj oluşturularak onların işletmeyi tercih etmeleri sağlanmaya çalışılmaktadır.

Şirketler güven ortamı oluşturunca itibar kazanabilmektedirler. İtibar kazandıkça, marka değerlerini ve dolayısıyla şirket değerlerini yükseltmektedirler. Bu nedenle, sürdürülebilir kârlılık için itibarlarına özel önem vermelidirler (Argüden, 2003). Karlılık hem finansal açıdan hem de yetenekli çalışanları işletmeye çekerek onlardan en yüksek verimliliği elde ederek sağlanmaktadır. Yetenekli çalışanlar için şirket itibarı yani çalışan gözündeki işletmenin yarattığı değer bir nevi şirketi tercih etme sebebi iken işletme için de potansiyel karlılıktır.

Kurumsal itibar ise; müşterilerin, yatırımcıların, çalışanların ve genel kamuoyunun kurum hakkındaki iyi veya kötü, zayıf veya güçlü gibi duygusal ve etkileyici tepkilerini ifade etmektedir. İyi bir itibar, rakiplere karşı rekabet avantajı

yaratmaktadır. Çünkü taklit edilmesi zordur ve rakiplerin yapabileceklerini de sınırlamaktadır (Ural, 2013). Yetenekli çalışan için de tercih sebebi olabilmektedir.

Pepe'ye göre (2007) yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve onlardan etkin bir şekilde yararlanılmasını sağlayan yetenek yönetimi anlayışını benimsemiş insan kaynakları bölümlerinde başarı artacaktır. Buna bağlı olarak diğer yetenekli çalışanların gözünde itibarı ve çalışan değeri de artmış olacaktır ve yine bunların etkisiyle yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi de kolaylaşmış olacaktır.

2.4.4. Yetenekli Çalışanların Seçimi ve Değerlendirilmesi

Yetenek yönetim modelinde, talep boyutuyla ilgili olarak ortaya çıkan en önemli sorun, gerekli yetenek miktarını doğru tahmin etmek ve belirlenen yetenek ihtiyacını en kısa zamanda ve en uygun miktarlarda karşılamaktır. İşletme yönetimi gerekli yetenekleri ya kendi içinde üretecek, ya da en iyi olduğunu düşündüğü, yetenekleri dışarıdan satın alacaktır (Altuntuğ, 2009). Ancak işletmeler etkili bir yetenek yönetimi için mevcut işe alım stratejilerini gözden geçirmeli, en yetenekli adayların işe alınmasına yönelik stratejiler geliştirmelidirler. Doğru kişilerin işe alımı çalışanların ve işletmenin tamamında daha fazla verime ulaşabilmelerinin ilk basamağını oluşturmaktadır. İşletme içinde doğru çalışanların doğru işlerde görev almadığı zaman beklenen performans hiçbir şekilde gösterilemeyecektir (Demircioğlu, 2010).

Yetenekli çalışanların seçimi açısından yetenek yönetimine bakıldığında yetenek yönetimi sadece ihtiyaç değil aynı zamanda ihtiyaç duyulan yeteneğin dışarıdan aranmasında da daha etkin yani az maliyetlidir (Sumardi ve Othman, 2009). Çünkü yetenekli çalışanlar karşılıklı faydanın sağlanabileceği, çalışana ve yeteneğine değer verildiğini hissettiği veya bildiği işletmeyi tercih etmektedir.

Yeteneklerin seçimi esnasında yetenek yönetiminin, “yetkilendirme değil, bir yatırımdır” sloganı ve oldukça maliyetli olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle işletmeler, hangi alanda hangi yeteneklere ihtiyaç duyacaklarına ilişkin iyi tahminlerde bulunmalıdır, mevcut işgörenlerden oluşan yetenek portföyünü de dikkate alarak, sadece ihtiyaç duyulan ya da duyulacak olan ilave yetenek eksikliğini dışarıdan karşılamak için plan yapmalıdırlar (Alayoğlu, 2010).

İşletmeler yetenekli çalışanları içeriden belirlerken veya dışarıdan temin ederlerken bazı yöntem ve yaklaşımları kullanmaktadırlar. Bu yöntem ve yaklaşımlar şu şekildedir:

2.4.4.1. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları

Değerlendirme merkezi belli standartlardaki durumlar karşısında değerlendiren kişinin şahsi görüşünün katamamasını sağlayacak şekilde her katılımcı için eşit şans verilerek birden fazla gözlemci tarafından belli koşullar karşısında yetkinlik ve yeterlilik değerlendirilmesi yapılmasını sağlayan süreçtir (Yazıcıoğlu, 2006). Süreç esnasında işletmelerin kritik pozisyonları için en uygun adayın seçilmesinde kullanılan uygulamalardır. Bu yaklaşım ile işe alım için potansiyeli olan kişilerin yetkinlikleri ortaya çıkarılıp doğru karar alma olanağı artmaktadır. Asıl amacı yüksek potansiyele sahip çalışanların iş yerine kazandırılmasıdır (Altınöz, 2009).

Değerlendirme ve geliştirme merkezlerinin yapılandırılması sırasında ilgili uygulamalar da oluşmaktadır. Merkezlerin yapılandırılması esnasında, işletmenin, strateji ve beklentileri doğrultusunda, öncelikle kuruluş içinde hangi görevler ve pozisyonlar için hangi yetkinliklerin öncelikli olduğu ve öncelik düzeylerinin ne düzeyde olması gerektiği saptanır ikinci adım olarak Değerlendirme Merkezi Uygulamaları kuruluşun ihtiyaçlarına cevap verebilecek tarzda ve kuruluşa özgü olarak ve bu yetkinlikler dikkate alınarak hazırlanmaktadır. Bir sonraki aşamada adaylar değerlendirmeye alınırlar. Adaylar konu hakkında uzman kişiler olan değerlendirici grubu tarafından gözlemlenmektedir. Değerlendirme Merkezinde ölçümlenen yetkinlikler kişinin gelecekteki potansiyel konumu ya da gereksinim duyacağı yetkinliklerle ilgili bilgi sağlamaktadır. Aday değerlendirme esnasında karşılaşma olasılığı olan konular hakkında simülasyonlar yardımıyla karşı karşıya bırakılmaktadır. Yani değerlendirme merkezi uygulamaları kişinin ileriye dönük olarak, daha farklı ortamlarda güçlü ve gelişmeye açık yetkinliklerini farklı farklı vaka çalışmaları ve analizler yardımı ile saptamakta ve bu yetkinliklerin nasıl ve ne şekilde geliştirilmesi gerektiği konusunda önemli yollar göstermektedir (Altıntaş, 2013).

Değerlendirme merkezi uygulamaları çalışanlarda ileride karşılaşılabilecekleri durum ve olaylara karşı hazır bulunurluk düzeylerini ortaya çıkarmaktadır. Böylece

olası durumla karşı karşıya kalacak çalışan bocalamamakta ya da daha az tepkiyle duruma uyum sağlayabilmektedir.

Sözübir'e göre (2011) değerlendirme merkezinde amaç, "kişinin gerçek iş yaşamında başarılı olması için sahip olması gereken yetkinliklere ne kadar sahip olduğunu ve bunu iş ortamına nasıl yansıttığını benzer uygulamalar yardımıyla gözlemleyebilmektir".

Değerlendirme merkezinin performans değerlendirme yöntemlerinden farkı, kişinin kendisinin de o anda uygulamada verilen konuyla ilgili hem kendini güçlü hissetmesi hem de kendisinin geliştirilmesi gereken yanlarının farkına varması ve çok daha objektif olarak diğer çalışanların da performanslarını, getirdikleri önerileri, liderlik becerilerini gözlemleyebilmesidir. Uygulama sonrasında verilen bilgilendirmelere daha fazla ilgi ve gelişim önerilerine daha az direnç gösterilmektedir (Sözübir, 2011).

Değerlendirme merkezi yöntemi çeşitli uygulamalardan oluşmaktadır. Bu uygulamalar ve uygulama sırasında kullanılan araçlar aşağıdaki gibidir (Ceylan, 2006):

- **İş Vakası Çözülmesi:** Katılımcıların çözüm önerilerini ve görüşlerini almak için bir iş üzerinde karşılaşılan problem hakkında sorular sorulur. Katılımcıların genellikle sözlü olarak cevapladıkları sistem yazılı ve rapor halinde de sunulabilmektedir.
- **İş Planı/ Proje veya Vaka Analiz Sonuçlarının Sunulması:** İş planı veya vaka analizi sonuçları kişiye verilerek sözlü sunum yapması beklenir. Böylece kişinin çözüm önerilerinden benzer konulara da bakış açısı ortaya çıkarılmış olur.
- **İş Oyunları Grup Çalışması:** Çözülmesi istenen bir problem veya vaka belli bir gruba verilerek grubu oluşturan bireylerin öncelikle kişisel olarak sonrada gruptakilerle birlikte çözüm yolu geliştirip bu çözümü rapor halinde sunulmasının istenmesi böylece takım çalışması halinin gözlenmesi amaçlanır.
- **Kişilik Envanteri ve Yetenek Testleri:** Katılan kişilere kişilik envanterleri ve yetenek testlerinin uygulanmasıdır.
- **Hedefe Yönelik Mülakat:** Önceden belirlenen hedefe yönelik istenen durum ve pozisyon için özel olarak tasarlanmış olması gereken davranış ve yetkinliği ölçen uygulamadır.

- **360 Derece Performans Değerleme Yöntemi:** Kişinin birlikte çalıştığı ilgili departmanın çalışanları, yöneticileri ve astlarından belli yetkinlikleri ölçümleyen değerlendirme raporunun istendiği uygulamadır.
- **Rol Oynama/ Simülasyon:** Kişilerin verilmiş rol ile ortaya çıkması olası sorun halinde çözüm yollarının neler olacağının izlenmesi yönünde yapılan uygulamadır. Rol yapım esnasında müşteri, çalışan, iş arkadaşı, rolünü üstlenmiş kişiyle olası davranışları ortaya çıkarması hedeflenir.

Değerlendirme merkezi uygulamalarının sonucunda başarı elde edilebilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Bunlardan ilki, çalışma öncesinde insan kaynakları yöneticilerinin katılımcılara çalışmanın amacını açıkça paylaşmasıdır. İkincisi bu çalışmaların, isimlerinde olduğu gibi gerçekten “gelişim” amaçlı kullanılmasıdır. Bir diğeri ise çalışanlarla uygulama sonrasında paylaşılan gelişim gereksinimlerine yönelik eğitim, mentorluk, koçluk gibi destekleyici çalışmaların değerlendirme merkezi uygulamalarını takiben sağlanması olmaktadır (Sözübir, 2011).

Özellikle yetenekli çalışanların ortaya çıkarılmasında ve seçilmesinde değerlendirme merkezi uygulamaları oldukça önemlidir. Kişiyi birçok açıdan değerlendirerek daha sağlıklı sonuçlara varılmasını ve yeteneklerin daha iyi değerlendirilebilmesini sağlamaktadır.

2.4.4.2. Yetenek Havuzu Yaklaşımı

İşletmeler kritik pozisyonlardaki çalışanlar için rol model geliştirerek rekabet güçlerini sürekli kılmayı tercih etmektedirler. Bunu gerçekleştirirken yedekleme ve yetenek havuzu uygulamalarını kullanırlar böylece hem mevcut kadrolar hem de yeni açılacak pozisyonlar için gerekli olabilecek personel hazır hale gelmiş olur (Ceylan, 2007). Çünkü yetenek yönetimine girdi sağlayan en önemli süreç; “seçme ve yerleştirme” dir. Doğru seçme, yerleştirme sistem ve araçlarıyla, yüksek potansiyelli, gelecek vadeden, yaratıcı, yenilikçi, katma değer yaratacak bireylerin yeteneklerinden yararlanılabilecektir (Altıntaş, 2007). Bu noktada işletmelerde yetenek havuzlarının oluşturulması önem kazanmaktadır.

Ancak hızlı bir şekilde büyüyen ve teknolojik değişikliklerin işletmeyi etkileme oranının yüksek olduğu işletmeler dışında, yetenek havuzlarının mümkün olduğunca işletme içerisinde oluşturulmasında fayda bulunmaktadır. Yeni açılan ya da boş olan pozisyonların işletme içinden doldurulması, çalışanların moralini, işletmeye olan güvenini ve bağlılığını artırmaktadır. Bununla birlikte işletme dışındaki adaylar arasında gerçekleştirilen seçme ve yerleştirme faaliyetlerine göre, içeriden yetenek istihdam edilmesi, işletmelere daha az maliyet getirmekte ve maaş düzeylerinin kontrolünde de kolaylık sağlamaktadır (Doğan ve Demiral, 2008). Günümüzde artık işletme liderleri katı ve hiyerarşik işletme yapılarının değil, yetenek havuzlarını oluşturmanın daha fazla rekabet avantajı sağladığının farkına varmakta ve bu uygulamayı kullanır hale gelmektedirler.

Yetenek yönetiminin etkinliğinin artırılmasına yönelik yapılan araştırmalarda genellikle tek bir yetenek havuzundan seçilen yeteneklerin yönetilmesine odaklanıldığına rastlanılmaktadır. Ancak, işletmelerde birden fazla yetenek havuzunun varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı zamanda oluşturulan yetenek havuzlarının sürekli geliştirilmeleri ayrıca hangi yetenek havuzunun daha kritik öneme sahip olduğu, hangisinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu gibi sorularda cevap aranması gereken sorular arasında yer almaktadır. Boudreau ve Ramstad bu konuda ortaya koydukları modelde (Lewis ve Heckman, 2006); insan kaynaklarının, yeteneklerin stratejik bir şekilde yönetimini sağlayacak “karar birimi” oluşturmaları gerekliliğini savunmakta ve alınan kararları 3 aşamada değerlendirmektedirler. Ayrıca bu kararlar işletme araçları, faaliyetleri ve kaynaklarından etkilenebilmektedir. (Doğan ve Demiral, 2008).

Büyük işletmeler oluşturulan yetenek havuzu veya havuzları aracılığıyla farklı konularda potansiyeli yüksek personeli saptamakta ve belirli bir program dâhilinde davranışsal yetkinliklerini geliştirebilmekte, kurum kültürünü özümseyerek değişik eğitim programları ile gelişerek ihtiyaç duyulacak pozisyon için hazır hale gelmiş olmaktadır. Öncelikli amaç yüksek potansiyele sahip çalışanı kurum içinde etkin ve verimliliği arttırmak amacıyla belirlemektir. Diğer amaç ise işletmenin gelecekteki yetenekli ve gelişmiş üst düzey kadrosunu hazır hale getirmektir (Kişioğlu, 2011).

Collings ve McDonnell ve Scullion’a göre (2009) yetenek yönetimi sisteminde yöneticiler kişileri ve rolleri belirlemektense yetenek yönetimi çabalarını yetenek

havuzu sistemine yönlendirmelidirler. Böylece yetenek havuzu yaklaşımını kullanarak organizasyona % 20 daha fazla verim ve miktar gelişimi sağlanmış olur.

Yetenek havuzu sayesinde verim ve miktar gelişimi sağlanır. Çünkü oluşturulan yedekleme ve yetenek havuzu sistemi ile mevcut kadrolar ve yeni iş sahaları ile oluşacak pozisyonlar için en uygun ve uyumlu çalışanlara hızlıca erişilmesi sağlanmaktadır. Bu da hem zaman hem de verim ve miktar açısından fayda oluşturmaktadır.

Ülkemizde de sayısı henüz çok olmamakla birlikte bazı işletmeler yedekleme ve yetenek havuzu oluşturma sistemini benimsemiş veya bu sistemi benimsemeye çalışır durumdadır. Örneğin; Sabancı Grubu'nda iki yıllık periyotlar halinde TP (Talent Pool) Programı (Yetenek Havuzu) yürütülmektedir. Bu sistemde, önce gruba bağlı şirketlerin yönetimlerinin gösterdikleri adaylar arasından yetenek havuzuna girecek adaylar belirlenmekte ve yetenek havuzuna girenler zorunlu eğitimlere alınmaktadır. Adayların yöneticilik potansiyellerini belirlemek üzere mülakatlar, psikoanalitik analizler, potansiyeli tespit etmeye yönelik değerlendirme merkezi uygulamaları kullanılmaktadır. Yönetici adaylarında aranan nitelikler: topluluk şirketlerinde en az bir yıldır çalışıyor olmak, bulunulan sektörde en az üç yıllık deneyim ve kendi konularında uzmanlaşma olarak belirtilmektedir. Bu kriterleri karşılayan adaylar arasında 33 yaşını aşmamış, yüksek iş performansına sahip, "başarma arzusu, kişisel bütünlük, sağduyu ve sözlü iletişim" gibi yetkinlikleri barındıran ve sürekli öğrenme yeteneği olanlar tercih edilmektedir (Ceylan, 2007). Sabancı dışında; Turkcell, Unilever, TAV, Alarko holding, Koç, Garanti Bankası, TEB gibi firmalarında kendi yetenek havuzları bulunmakta ve kendi yıldızlarını kendi bünyelerinden çıkarma yönünde çalışma ve uygulamaları bulunmaktadır ve başarılı bir şekilde yürütülmektedir. Örneğin Vodafone Türkiye'ye, Türkiye Personel Yönetimi Derneği (PERYÖN) tarafından düzenlenen "2010 İnsan Yönetimi Ödülleri" kapsamında Yetenek Yönetimi kategorisinde ödül verilmiştir (istekobi.com, 2013).

Tanım ve örneklerden de anlaşılabileceği gibi yetenek havuzu işletmelere potansiyel yetenekleri belirledikten sonra verilen eğitimler ile gelişmelerinin sağlanmasını geleceğe yatırım yapılmasını sağlamaktadır. Yetenek havuzuna alınmış kişiler geleceğin yönetim kadrosunu oluşturmaya adaydırlar. Gerekli durumlarda

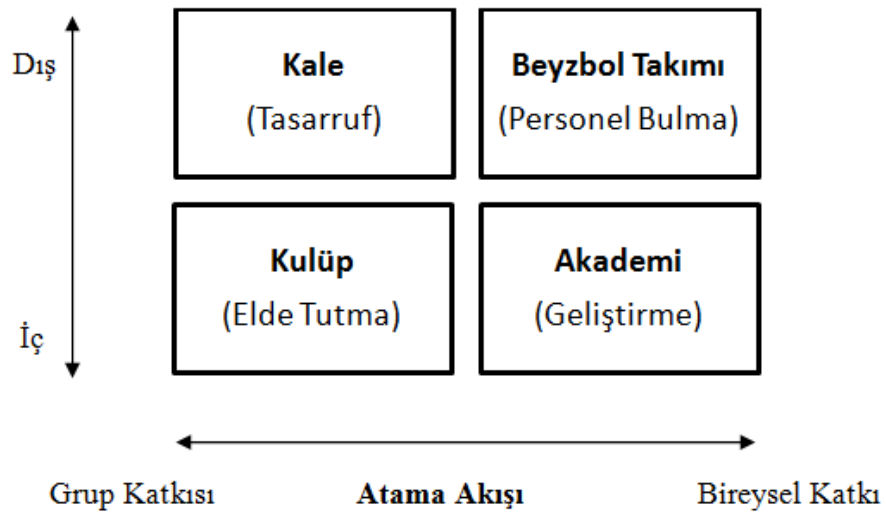
pozisyonların yedeği durumundadırlar. Yetenek havuzu oluşturularak bir yedekleme yönetimi de yapılmış olur. Çünkü kritik pozisyonlardaki boşluklar yetenek havuzunda bulunan kişiler arasından seçilerek doldurulabilmektedir.

2.4.4.3. **Kariyer Sistem Tipolojisi**

Kariyer sistem tipolojisi en bilinen stratejik işe alım yaklaşımıdır. Belli iki aşamadan oluşur ilk aşamada adayların işletmeye doğru olan hareketleri yani iç ve dış işgücü piyasasına olan açıklığı ortaya koyulur. İkinci aşamasında ise çalışanların işletme içindeki yönü yani görevler ve karşılığında verilecek ödevler, atamalar terfiler belirlenir çalışanları kariyer hedefleri ve koşullar belirlenir (Altınöz, 2009).

Erdemir' göre de (2013) kariyer sistem tipolojisinde işletmeler işe alma faaliyetleri konusunda iki boyutlu kariyer sistemleri geliştirmektedir. Bu boyutlardan ilki, işe almanın ilk aşaması olan başvuru açısından işletmenin iç ve dış işgücü piyasasına olan açıklığını ifade eden arz akışı boyutudur. Bu boyut çalışma güvenliği, uzun süreli istihdam gibi kavramlarla ilişkilidir. İkinci boyut ise görevler ve karşılığında verilecek olan ödülleri ifade eden atama ve terfi akışıdır. Bu boyutta da kariyer olanaklarını ve bireysel kriterleri ifade etmektedir. Yani ilk boyut seçilecek adayların işletmeye doğru hareketlerinin yönünü, ikinci boyut ise çalışanların işletme içindeki hareketinin yönünü tanımlamaktadır.

Bu yaklaşıma göre bu iki boyutun farklı oranlarda etkisinde olan dört işletme türü bulunmaktadır: Bu işletme türleri kulüpler, akademiler, beyzbol takımları ve kaleler olarak adlandırılmıştır. Kariyer sistem tipolojisi sınıflandırması **Şekil 2.6.**'da gösterilmiştir.



Şekil 2. 6. Kariyer Sistem Tipolojisi

Kaynak Erdemir, 2006: 34

Bu yaklaşıma göre beyzbol takımları, bireysel performansa önem verildiği, işe alımlarda dışa açık, reklamcılık, halkla ilişkiler, danışmanlık, avukatlık, yazılım geliştirme gibi sektörlerde faaliyet gösteren işletmeleri oluşturmaktadır. Akademileri oluşturan işletmeler ise bunun tam tersine daha durağan, dışa kapalı, daha çok çalışanlarının yeteneklerini geliştirmeye, bağlılıklarını arttırmaya çalışan, yine bireysel katkıyı önemseyen, çalışanlarına adil davranan ve değer sunmaya çalışan, otomobil, ilaç, elektronik eşya ve ofis ürünleri sektöründe faaliyet gösteren işletmeler olmaktadır. Kulüp türündeki işletmeler, personel alımında iç kaynakları öncelik olarak gören, işe alımlarda grupsal faktörleri göz önünde bulunduran, çalışanların neredeyse emekli olarak işten ayrıldıkları, bankalar, müzeler, kamu kurumları, ordu, havayolu şirketleri gibi işletmelerden oluşurken, kaleler sadece ayakta kalmaya önem gösteren, çalışana önem verilmeyen, sadece yapılan işe önem verilen, maliyetlerin düşük tutulduğu ya da tutulmaya çalışıldığı oteller, basımevleri, perakendecilik, tekstil gibi alanlarda faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır (Ceylan, 2007). Tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi kariyer sistem tipolojisi işletmelerin işe alma faaliyetinin bütün aşamaları ile ilgili ayrıntılı açıklamalar sunmaktadır.

2.4.5. Çalışanların Sınıflandırılması ve Yeteneklerin Belirlenmesi

Günümüzde işletmeler insan ve yeteneğin, işletmenin rekabet avantajı ve gelecek kaygısı için ne kadar önemli olduğunu anlamışlardır. Aşağıda yer alan bazı sorular organizasyonların bu konuya olan bakış açılarını daha da gözler önüne serecektir. Yöneticilerin cevaplarını aradığı bazı sorular şu şekildedir:

- Rekabetçi iş dünyasında, yetenekli iş gücünü nasıl çekebilirim?
- Şirket başarısı içinde, en iyi performans gösteren çalışanlarım kim?
- Kurum içindeki kritik iş gücünü nasıl geliştirip, elde tutabilirim?
- Çalışan yetkinlikleri performans hedeflerine ne kadar uygun?
- Eğitim - geliştirme araçları ne kadar verimli?
- İşten ayrılma oranları nedir? (Türkus, 2013).

Bu sorulardan da anlaşılabilceği gibi işletmeler sahip oldukları insan kaynağının değerini ve rekabetçi avantaj yaratmadaki rolünü çok iyi analiz etmelidir. Böylece ellerindeki insan kaynağından iyi bir şekilde yararlanabilmektedirler. Doğru işe doğru insan için sınıflamanın da doğru yapılması gerekmektedir. Bunun için işletmenin çalışanlarını iyi tanıyıp kimin ne iş yaptığını da çok iyi belirlemiş olması gerekmektedir. Burada asıl kastedilen kimin ne iş yaptığı değil kimin hangi işi daha iyi yapabildiğinin sınıflandırılmasıdır (Demircioğlu, 2010). Çünkü her işgörenin bilgi, birikim ve yetenekleri birbirinden farklı olabileceği gibi, ortaya koydukları performanslar da birbirinden farklı olabilecektir (Berger, 2005). İşletme için önemli olan, bu farklılıkların farkında olmak ve gerek yetenekler gerekse işletme açısından en uygun şekilde sınıflandırmak ve değerlendirebilmektir.

İşletme içinde hangi çalışanın işletmeye ne kadar değer kattığını belirlemek kadar, çalışanların bu saptamaya göre sınıflandırılması da örgüt içerisinde çok iyi yönetilmesi gereken bir durumdur.

Bu aşamada ilk olarak atılması gerekli olan adım belirlenen iş tanımları ve gereklerine uygun, kilit pozisyonlarda istenilen performansı gösterebilecek ideal işgören özelliklerinin tanımlanması ve bu özelliklerin sınıflandırılmasıdır (Alayoğlu, 2010).

Altınöz'e göre (2007) her işletme içerisinde çeşitli oranda performans gösteren çalışanlar mevcuttur. Bu çalışanların sınıflandırılmasında en başarılıdan en başarısızla doğru bir değerlendirme yapılmalıdır. Çalışanların sınıflandırılması, işletmeler için vazgeçilmez olarak tanımlanan stratejik kademelerdeki çalışan ile daha az verim sağlanan çalışanın birbirinden ayrılmasına yönelik yapılan çalışmaları kapsamaktadır.

En yüksek performanslı çalışandan başlayarak farklı performans gruplarını saptamak ve bu grupların kendi ihtiyaç ve beklentileri olduğunu bilmek ve bu gruplara uygun gelişim, motivasyon, ücretlendirme ve terfi imkanları sağlayarak bağlılıklarını sürdürmek gerekmektedir.

Sharma ve Bhatnagar (2009) çalışanların sınıflarını belirlemek için performans ve potansiyel ölçütlerini ele alan iki ana ölçütü olan bir matris geliştirmişlerdir. **Tablo 2.3.**'de bulunan her bir kutucuk araştırmacıların oluşturdukları farklı birer sınıflandırmayı tanımlamaktadır. Hem potansiyeli yüksek olan hem de yüksek performansa sahip olan kişiler A sınıfı veya yüksek yetenekli kişiler olarak tanımlanabilir. A sınıfı kişiler yıldız kişiler olarak da adlandırılabilenkte yani kilit pozisyonları tanımlamaktadır. Performansı yüksek fakat potansiyeli düşük olan kişiler B sınıfına adaydırlar A sınıfı kişilerin yetenek havuzuna alınması, B sınıfı kişilerin mevcut işlerinde devam etmelerinin doğru strateji olması gerektiği vurgulanmaktadır. Performans ve potansiyellerinin ikisinin de düşük olduğu kişilerin firmayla olan ilişkileri sorgulanmalıdır. Potansiyeli yüksek fakat performansı düşük olan çalışanlar soru işaretlerini oluşturmaktadır. Bu durumun analiz edilmesi ve ona göre önleyici tedbirlerin alınması gerekmektedir. Soru işaretlerinin oluşturan çalışanların A sınıfına dönüşmesi işletmenin hedefi haline getirilmelidir. (Polat, 2011: 31). Çünkü performansları düşük olsa da potansiyelleri yüksek çalışanlardır.

Tablo 2. 3. Yetenek Yönetiminde Çalışanların Sınıflandırılması

		Çalışanın Potansiyeli	
		Düşük	Yüksek
Çalışanın Performansı	Düşük	İlişki Sorgulanmalıdır	?
	Yüksek	Mevcut Durumu Korumalı	Yetenek Havuzuna al.

Kaynak: Polat, 2011: 32

İşletmede sınıflandırma yaparken bunun dışında kullanılan çeşitli sınıflandırma şekilleri de seçilebilir. Bunlardan bazıları şu şekildedir;

2.4.5.1. McKinsey Sınıflandırması

Bu sınıflandırma 1997 yılında Mc Kinsey & Company'nin Amerika'da yaptığı, 77 büyük ölçekli, 2000 yılında 35 büyük ölçekli ve 19 orta ölçekli firmada yapılan araştırmada ortaya çıkmıştır (War For Talent 1997 Survey, War For Talent 2000 Survey), araştırma yetenekli kişilerin şirket performansı üzerindeki kritik önemini ortaya koymaktadır. Araştırma, yüksek performans gösteren şirketlerin, orta derecede performans gösteren şirketlerden yetenek yönetimi konusunda farklı olarak ne yaptıklarını ortaya koymak amacıyla tasarlanmıştır. Amacı şirketlerin nasıl güçlü bir yetenek havuzu oluşturduklarını, en yüksek 200 yönetsel pozisyon için yetenekleri nasıl cezbettiklerini, elde ettiklerini ve geliştirdiklerini, ayrıca ileride yönetsel pozisyonlara yükselebilecek genç yetenek hattını nasıl oluşturduklarını anlamak üzere olan bir yapıda tasarlandığını ortaya koyabilmektir (Ceylan, 2007).

McKinsey tarafından yapılan araştırmada, İngiliz Hava Kuvvetleri'nin (RAF) İkinci Dünya Savaşı'nda yapmış olduğu bir sınıflandırma örnek alınarak olay, McKinsey tarafından tekrar ele alınıp, yetenek savaşları araştırmasında çalışanlar için aşağıdaki şekilde bir sınıflandırmaya uyarlanmıştır (Demircioğlu, 2010):

- **Araştırmaya göre A Grubu Çalışanlar:** Olağanüstü performansı ve üstün başarı için standardı temsil eder. Bu kişiler sürekli olarak sonuç alan, bunun yanında diğer çalışanlara örnek olan ve onların motivasyonunun artmasını sağlayan grubu oluşturur. Bu grup işletme çalışanlarının en iyi %10-20'lik kısmını meydana getirmektedir.
- **B Grubu Çalışanlar:** Beklentileri karşılayan, ancak sınırlı potansiyele sahip çalışanlar olup, orta %60-70'lik kısmı oluştururlar.

- **C Grubu Çalışanlar:** Belirli aralıklarla kabul edilir sonuçlar elde ederler. En alttaki %10-20'lik kısmı meydana getiriler (Çayan, 2011).

Altınöz'e göre (2009) yapılan sınıflandırmada en yetenekli grubu oluşturan "A" grubu çalışanlarına önemli ölçüde yatırım yapmalı, organizasyona katkısı belli olan "B" grubu çalışanlarını geliştirme çabası içine girilmelidir. Düşük performans gösteren "C" grubu çalışanların performansları geliştirilmeye çalışılmalıdır.

2.4.5.2. Performansa Dayalı Sınıflandırma

Berger, işletme çalışanlarının bilgi, birikim ve yetenekleri birbirinden farklı olduğu için ortaya koydukları performansların da farklılık göstereceğini öne sürmektedir. Bu sebeple sınıflandırma yetenek yönetimi için daha uygun görülmektedir. Performansa göre sınıflandırma yaparken çalışanları dört gruba ayırmak gerekmektedir. Bu sınıflar (Altuntuğ, 2009: 451-452): Performansa dayalı sınıflandırma **Tablo 2.4.**'de gösterilmiştir.

Tablo 2. 4. Performansa Dayalı Sınıflandırma

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

Kaynak: Altuntuğ, 2009: 451-452

- **Süper Performans Grubu:** Yüksek performanslı, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan, çok yüksek potansiyelli, işletme içerisinde rol model olarak görülen, farklılık ve yaratıcılık kaynağı olan, en fazla yatırım yapılması gereken, elde tutulması ve yenilerinin kazanılması gereken çalışanlardır. Toplam işgücü içindeki büyüklüğü %3-5'tir.
- **Kilit Performans Grubu:** Rekabet üstünlüğü için kaynak niteliğinde olan, terfi imkânına sahip, beklentilerin üstünde performans gösteren, işletme içerisindeki faaliyetlerin yürütülmesinde kilit unsur olan, fazla yatırım yapılan, yedeklerinin yetiştirilmesi gereken ve niteliklerinin

yükseltilmesi gereken çalışanlardır. Toplam işgücü içindeki büyüklüğü %20-25 olan gruptur.

- **Uyumlu Performans Grubu:** İşletmenin ayakta kalmasının garantisi niteliğinde olan, potansiyeli değerlendirirken yana doğru genişleyebilen, işletmenin beklemiş olduğu performans beklentilerini karşılayabilen, beklenen performans noktalarını aşma kapasitesine sahip, çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratabilen, normal düzeyde yatırım yapılan, desteklenmesi ve motive edilmesi gereken çalışanlardır. Toplam işgücü içindeki büyüklüğü %70 olan gruptur.
- **Uyumsuzlar Grubu:** Doğru yönlendirilirse ilave bir yetenek kaynağı olabilecek nitelikte, potansiyeli düşük, performansı beklentilerin altında olan, yetenek skalasının en altında bulunan, az yatırım gerektiren ve eğer uyumlu grubuna çıkamıyorsa bu kişilerin işine son verilmesi gereken çalışanlardır. Toplam işgücü içindeki büyüklüğü %5'in altında olan gruptur.

Performansa göre yapılan sınıflandırma yetenek yönetiminin en aktif olarak uygulanabileceği sınıflandırma türüdür. Çalışanların yetenek, bilgi ve yetkinliklerine göre sergiledikleri performans sonuçları çalışanın işletme için değerinin ne olduğunu ortaya çıkarır yüksek performanslı olan çalışanlar yetenekler olarak değerlendirilirken, düşük performanslı olan çalışanlar güçlendirilmeye, geliştirilmeye çalışılır ya da işletme için yeterli gelmiyor ise işine son verilebilir. Üstün performans gösteren çalışanlar süper çalışanlar yani üstün yetenekliler olarak sınıflandırılırken kritik performans grubunu oluşturan çalışanlar bir diğer yetenek grubun beklenen performans seviyesinin üstüne çıkan grubu oluşturmaktadır. İşletme bu çalışanların yeteneklerinin farkında olarak onları değerlendirmelidir.

2.4.5.3. Sandberg Sınıflandırması

Bir diğer sınıflandırma şekli sandberg sınıflandırmasıdır. Sınıflandırmayı yapan Sandberg, Volvo şirketi için yapılan bir araştırmadan yola çıkarak, Volvo şirketi çalışanlarının, yapılan işin kendileri için ne anlam teşkil ettiğine, işle ilgili tanımlarına

ve işin bütünselliğine ilişkin algılamalarına dair sorulan sorulara verdikleri cevaplarla üç farklı düşünce profili ortaya çıkarmıştır. Buna göre (Çayan, 2011):

- **Birinci Profil:** İşin tanımında teknik özellikleri öne çıkarmakta ve işlerin tanımlanmış kuralları takip ederek başarılacağına inanmaktadırlar. (Kuralcı)
- **İkinci Profil:** Sistem yaklaşımı doğrultusunda, işe etki eden tüm faktörleri göz önüne almakta ve takım çalışmasına önem vermektedirler. (Takım üyesi)
- **Üçüncü Profil:** Yine sistem yaklaşımı içerisinde karşılıklı etkileşimleri ortaya çıkarmakla birlikte, işi sadece teknik bir olgu olarak algılamamaktadır. Bu gruptakiler, müşteri ile empati yaparak, inisiyatif kullanarak ve yaratıcılıklarını işlerine aktararak; farklı müşteri beklentilerini karşılamaya odaklanmaktadırlar. Bu grupta yer alanlar işletme içinde farklılıklar yaratarak değişken grubu rekabet avantajı haline çevirebileceğinden önemli pozisyonda görülmektedir. (Değişken gruplara açık)

Sınıflandırmaya göre çalışanlar kuralcı çalışanlardan takım halinde çalışabilen ve örgütü bir sistem olarak görebilen çalışanlara ve bir sistem dahilinde çalışan ancak değişken gruplara da açık olan çalışanlar olarak sınıflandırma yapmıştır. Yetenek yönetimi kapsamında bakıldığında asıl önemli profil üçüncü profil olmaktadır. Çünkü bu profil çalışanları farklılıklar yaratarak işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadırlar.

2.4.6. Performans Yönetim Sistemi, Performans Değerlendirme ve Potansiyel Belirleme Yönetme Çalışmaları

Pozisyon belirleme, çalışan sınıflandırma gibi süreçlerin devamında ise, çalışanların işletmeye sağladıkları katma değeri somut olarak ölçüp ortaya koymak, performanslarını değerlendirmek; gelişim kapasitelerini anlamak ve yönlendirmek için ise potansiyellerini belirlemek gerekir. Araştırmanın bu bölümünde yetenek yönetimi kapsamında performans yönetim sistemi, performans değerlendirme ve potansiyel belirleme ve yönetme süreçleri konu olacaktır.

2.4.6.1. Performans Yönetim Sistemi

Performans değerlendirme kavramı, dinamik bir süreçten oluşmaktadır. Çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan bu süreç, *Performans Yönetim Sistemi* olarak adlandırılmaktadır.

Performans yönetim sistemi, performans bilgisinin eyleme dönüştürülmesi için gerekli olan sistemlerin ve süreçlerin oluşturmuş olduğu kümeye denilmektedir (Işıl, 2008). Çalışan kişi açısından bu kümeyi oluşturan değerlendirme süreci, bir süreklilik göstermektedir. Çalışan ilk olarak işe alma aşamasında bir değerlendirmeye tabi tutulur. İşletmedeki yaşamı boyunca belirli aralıklarla ve belirli amaçlarla yeniden değerlendirilir. İşe alım aşamasında alınırken kişinin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenek ayrıca gelecekte kendisinden beklenen özellikler açısından değerlendirilirken. Daha sonraki değerlendirme aşamalarında ise, kişinin işi başındaki performansı göz önünde bulundurulmaktadır. Bu şekilde, kişinin işletme içinde o an bulunduğu konum, çalışanın gelişim seviyesi, elde edeceği ödüller ve gelecekteki pozisyonu belirlenmiş olur (Demircioğlu, 2010).

Performans değerlendirme sürecinde çalışanın yaptığı veya şuana kadar sergilediği performansın yanında ileriki zamanda sergileyebileceği potansiyel performansta ortaya çıkarılmaya çalışılır. Bu sebeple işletmenin performans yönetim sistemi oluşturulurken bu koşulun da dikkate alınması ve uygulamaların bu yönde şekillendirmesi gerekmektedir.

Yetenek yönetiminde işletme çalışanın yeteneklerinden sinerji yaratırken, çalışan da işletmenin olanaklarından faydalanarak kendini geliştirme imkanı bulmaktadır (Helvacı, 2002). Organizasyonda elde edilen sonuçlar organizasyon kadar yetenekli personel içinde önemlidir. Böylece yetenekli personel değerlendirme sonuçlarından eksiklerinin farkına varır ve işletme tarafından sunulan gelişim ve eğitim olanaklarıyla kendini geliştirir. Yetenek yönetiminde yetenekli personel işini yapıp geri çekilerek olanları karşıdan izlemez, ürün sonuçlarından bir şeyler elde etmeye çalışır. Bu sebeple yetenek yönetimi yaklaşımı açısından performans değerlendirme sisteminin şirkete doğrudan yarar sağlayabilmesi performans değerlendirme faaliyetlerinden özellikle performans planlamasının ve performans koçluğunun daha da etkin bir şekilde

yürütülmesi gerekmektedir. Performans koçluğunda yönetici, çalışanları için çalışır, çalışanlarının gelişimlerini takdir eder, yeterli olmayan performanslarda yeni direktiflerle onları tekrar yönlendirir. Bu iki aşama doğru ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmişse, yılsonunda gerçekleştirilen performans değerlendirmesi, zaten önceden masaya yatırılmış, üzerinde anlaşılmış ve hemfikir olunmuş konuların değerlendirilmesi şeklinde gerçekleşmiş olacaktır (Demircioğlu, 2010).

2.4.6.2. Performans Değerlendirme

Öncelikle Performans sözcüğü, işletme için belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmaktadır ve işlevine göre “etkinlik”, “verim”, “çıktı” kavramlarıyla, bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak da ifade edilmektedir. Yani belli bir zamanda verilen görevdeki ölçülebilir sonuçtur.

İşletmenin bünyesindeki çalışanların bilgi, birikim ve yetenekleri birbirinden farklı olabileceği gibi, ortaya koydukları performans da birbirlerinden farklı olabilmektedir (Berger, 2005). Önemli olan, işletme bünyesindeki bu farklılıklardan haberdar olabilmek ve gerek yetenekler gerekse işletme açısından en uygun şekilde değerlendirebilmektir (Alayoğlu, 2010).

Çayan’a göre (2011) de bir işletme içerisinde çalışan kişilerinin hepsinin aynı başarıyı göstermesi beklenemez. Her bir çalışanın işin sonunda farklı performans göstermesi gayet doğaldır. Kişilerin doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılık gösterebilmektedir. Bunun sonucunda da gösterdikleri performanslar da farklılık gösterecektir. İşletme çalışanları arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri temel alarak değerlendirmek zorundadır.

İşletme, farklılıkların sinerji yaratacağını, bunun sonucunda işletmenin fayda sağlayacağını unutmadan performans değerlendirme sistemini farklılıkları da göze alarak oluşturmalıdır.

Çalışanın işletme içerisinde üstlendiği görevi başarıyla yerine getirmesi sahip olduğu yetenekler ile ilgilidir. Kişinin sahip olduğu görev ile yeteneğinin ilişkili olması, hem çalışanın performansını hem de işletmenin başarısını yükseltecektir. Bu açıdan

işletmeler, çalışanlarının yeteneklerinin farkında olarak görev dağıtımı yapmalılardır. Yine işletmenin başarısının yükseltilmesi için, öncellikle çalışanların performansları değerlendirilmelidir.

Çeşitli kaynaklarda başarı değerlendirme olarak da tanımı yapılan performans değerlendirme Sabuncuoğlu'na göre (2009), işletme içerisinde çalışan personelin belirli bir zaman dilimindeki çalışmasının, yeteneklerinin ve gelecekteki potansiyel gücünün bu günden tahmin edilmesine katkı sağlamak. Çalışanlar ile ilgili etkin ve tutarlı kararlar alınmasına, başarılı ya da başarısızlıklarının yakından izlenmesine ve yeteneklerini geliştirici önlemlerin zamanında alınmasına imkân sağlamaktadır. Yani, çalışanın işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir. Aynı zamanda bireyin görevindeki başarısını, işyerindeki tutum ve davranışlarını, ahlk durumunu ve özelliklerini kapsayan ve çalışanın işletmenin başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı süreçlerden oluşan bir araçtır (Barutçugil, 2002).

Performans değerlendirmenin iki temel amacı vardır. İlki; yöneticilere terfiler, ücret artışları ve diğer yönetim kararların belirleyicisi niteliğindeki bilgileri sağlamak. İkincisi ise performans analizleri sonucunda çalışanların kendileri için önceden belirlenmiş standartlara ne lde yaklaştıklarına ilişkin bilgi sağlamasıdır (ayan, 2011). Bu amaçlar işletmenin genel stratejileriyle birleştirilerek performans yönetim sistemi ve performans değerlendirme sistemi şekillendirilmelidir. Organizasyon içindeki değerlendirme sistemi tasarımı da önemlidir çünkü yetenek yönetiminde anahtar pozisyonların A sınıfı çalışanlarla doldurulması gerekmektedir işte bu sebeple hangi çalışanın A sınıfı olduğunu belirleyecek sistemlere gereksinim vardır. Değerlendirme sistemleri bunu başaracak şekilde tasarlanmalıdır. Bunun için A alışanı ayırt etmeye yarayacak ltler geliştirilmeli ve çok yönlü değerlendirme sistemiyle çalışanlar değerlendirilmelidir (Polat, 2011).

Performans değerlendirme aşamalarında işletmeler tarafından birçok yöntemden biri seçilebileceği gibi işletmenin hedef ve stratejileri ile uyumlu birden fazla yöntem de tercih edilebilir. Yetenek yönetimde daha çok tercih edilen bazı performans değerlendirme yöntemleri;

2.4.6.2.1. Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme

Yetkinlikler kişinin işi yapabilme potansiyelini temsil etmektedir. Aynı zamanda insan kaynakları sisteminin temelini oluşturur. Yetkinlik, hedeflenen bir işi istenen performans sonuçlarıyla yerine getirilmesini sağlayan bilgi, beceri, tecrübe, davranış ve motivasyon gibi bireyin gözlemlenebilir özellikleri tarafından oluşturulmaktadır.

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirme sürecinde ilk olarak şirkete giriş sırasında çalışana yetkinlik testi uygulanır. Kişinin sahip olduğu yetkinlikleri belirlenir. Sonraki adım olarak kişinin yetkinliklerine göre uygun pozisyon belirlenerek beceri boşluk analizi uygulanır. İş için gerekli yetkinliklerin düzeyleri ile mevcut çalışanda olan yetkinliklerin düzeyi arasındaki fark; beceri boşluğu olarak tanımlanır. Bu testte elde edilen veriler doğrultusunda kişi uygun görev için yetiştirilir (Çelik, 2011).

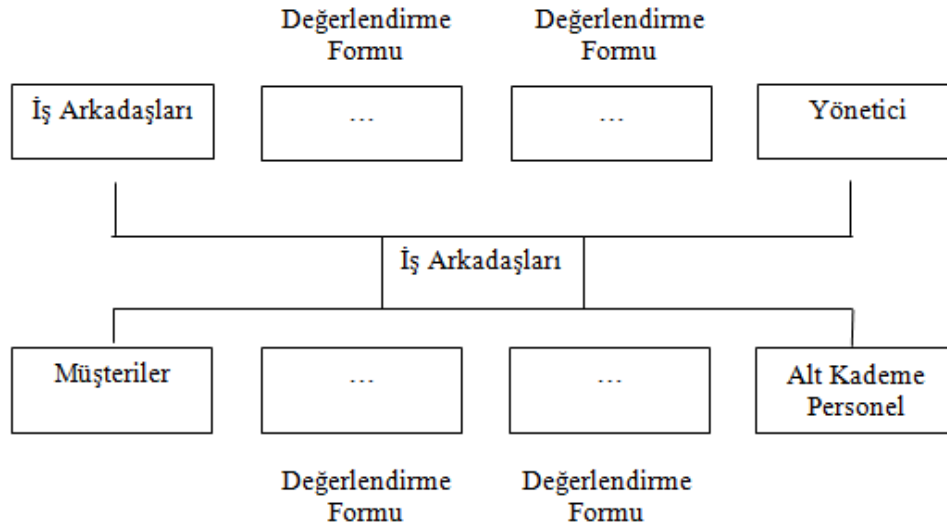
Çayan'a göre (2011) yetkinlik temelli performans değerlendirme yöntemi ile yetenekli çalışanların organizasyon tarafından elde tutulmasını kolaylaştıracak, yetkinlik modelinden hareket edilerek değerlendirme alacağından objektiflik artacak, ücret yönetimi, eğitim faaliyetleri, kariyer yönetimi işlevlerinde adil karar alınmasını kolaylaştıracak; çalışan tatminini arttıracaktır.

Yetkinliklerine göre işe alınan çalışan hem işi başarma hem iş yerine alışma ve uyum hem performans sergileme konusunda yetkinlikleri değerlendirilmeden alınan çalışana göre çok daha başarılı ve verimli olacaktır.

2.4.6.2.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntem yetenek yönetimi uygulamalarında en çok tercih edilen yöntem olup, değerlendirmenin bir yönetici tarafından tek başına yapılması yerine, birden fazla kaynaktan gelen değerlendirmeleri bir havuz içerisinde bir araya getirerek, geribildirim doğruluk ve güvenilirlik düzeyini artırmayı hedeflemektedir. 360 derece performans değerlendirme yöntemi çalışan hakkında diğer kişilerden toplu bilgi sağlamaktadır. Bu çoklu kaynağın içinde yöneticiler, diğer çalışan, astlar ve müşteriler bulunmaktadır. Amacı, çalışanların tüm iş ilişkilerindeki performansını değerlendirmek ve geliştirmek, onlara güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarında yardımcı olmak ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında geleceğe yönelik bakış açısı

kazandırabilmektir (Çayan, 2011). Çalışanı birçok yönden değerlendirerek daha doğru ve daha kesin sonuçlara ulaşılmasını ve buna bağlı olarak daha gerçekçi geri bildirimlerin oluşturulmasını sağlamaktadır. 360 derece performans değerlendirme aracı ve kişileri Şekil 2.7.'de gösterilmiştir.



Şekil 2. 7. 360 Derece Performans Değerlendirme

Kaynak: Çelik, 2011: 37

Bu tekniğin işletmelere en önemli katkısı sadece yöneticilerin değil, çalışanların da karar süreçlerinde söz sahibi olmalarını sağlaması ve şirket içi hiyerarşinin en alt derecelere kadar indirilmesini sağlamasıdır (Akdoğan ve Demirtaş, 2009). Bunun yanında 360 derece performans değerlendirme uygulamasının işletmelere sağladığı diğer bazı yararlar ise şu şekildedir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009):

- Uygulama esnasında, birden fazla değerlendirme grubunun olması, verilen geribildirim daha derin ve kapsamlı aynı zamanda daha objektif olmasını sağlar,
- Uygulamanın, özellikle yöneticilerin yetkinliklerinin, astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak verir, yöneticilerin gelişlerinin daha etkin bir şekilde izlemesine ve planlama yapmaya olanak sağlar,
- Çalışanlar tarafından yapılan işlerin çevresindekiler tarafından nasıl algılandığını çalışanların görmesini sağlar,

- Çalışanların kabiliyetleri ve yetenekleri konusunda amirlere daha geniş bilgi sağlar,
- Liderin ortama uyum sağlamasını ve kendini geliştirmesini kolaylaştırır,
- Çok sayıda değerlendiriciye olanak sağlandığından, tek kişinin duygusal kararlar vermesinin önüne geçilmiş olur.

2.4.6.2.3. **Balanced Scorecard (BSC) Yaklaşımı;**

Bir diğer performans değerlendirme yaklaşımı da balanced scorecard yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma bazı yazarlar dengeli başarı karnesi bazı yazarlar kurumsal karne gibi Türkçe isimler kullanmışlardır. Burada kurumsal karne ismi tercih edilmiştir. Kurumsal Karne (Balanced Scorecard); uzun dönemli rekabet ortamında, örgütün müşteri odaklılığı, ihtiyaçları en kısa sürede karşılama, kaliteyi artırma, takım çalışmasını kuvvetlendirme, daha kısa sürede piyasaya yeni ürün sürme ve etkili yönetim gibi farklı unsurları bir araya getiren modeldir (Ağca, Tunçer, 2006). Bu model işletme stratejilerini uygulamaya dönük hedeflerle ilişkili hale getirmek bu ilişkileri temsil eden göstergelerle gidişatı izleyerek elde edilen sonuçları değerlendirmek ve hedeflere ulaşım seviyesini ölçebilmek fikri üzerine oluşmuştur (Koçel, 2010).

Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) 1992 yılında Kaplan ve Norton tarafından geliştirilmiştir. Kurumsal karne stratejiyi aksiyona dönüştürmeye yardım eder bunu yaparken kökenini vizyon ve stratejiden alır (Çelik, 2011). Başarılı olması için bir “değişim” programı olarak uygulanması gerekmektedir. Çünkü sadece ölçüm için uygulanan programlar genellikle başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Coşkun, 2006).

Kurumsal karne yönteminde işletmenin performansı değerlendirilirken dört boyut ele alınır. Bu boyutlarda da aşağıdaki soruların cevapları aranmaktadır (Uygur, 2009).

- **Finansal Boyut:** Hissedarlar işletmeyi nasıl görüyorlar? (Yatırımcıların görüşleri),
- **Müşteri Boyutu:** Müşteriler işletmeyi nasıl görüyorlar? (İşletme performansının müşteriler tarafından değerlendirilmesi),

• **İçsel Süreç Boyutu:** İşletmenin geliştirmesi gereken süreçler nelerdir? (Finansal ve müşteriye yönelik amaçların gerçekleştirilmesi için kısa ve uzun dönemli araçlar),

• **Öğrenme ve Gelişme Boyutu:** Değer yaratma ve iyileştirmenin sürekliliği nasıl sağlanabilir? (Değer yaratma ve iyileştirme yeteneği).

Kurumsal karne yaklaşımı birçok boyuta göre değerlendirme yapar ve sonuçların stratejilerle olan uyumunu ölçmede yarar sağlar yani gidişata yön vermektedir.

Yukarıda sıralanan yöntemlerin dışında yeteneklerin değerlendirilmesine ilişkin temel adımlar ise Alayoğlu, (2010) tarafından şu şekilde sıralanmıştır.

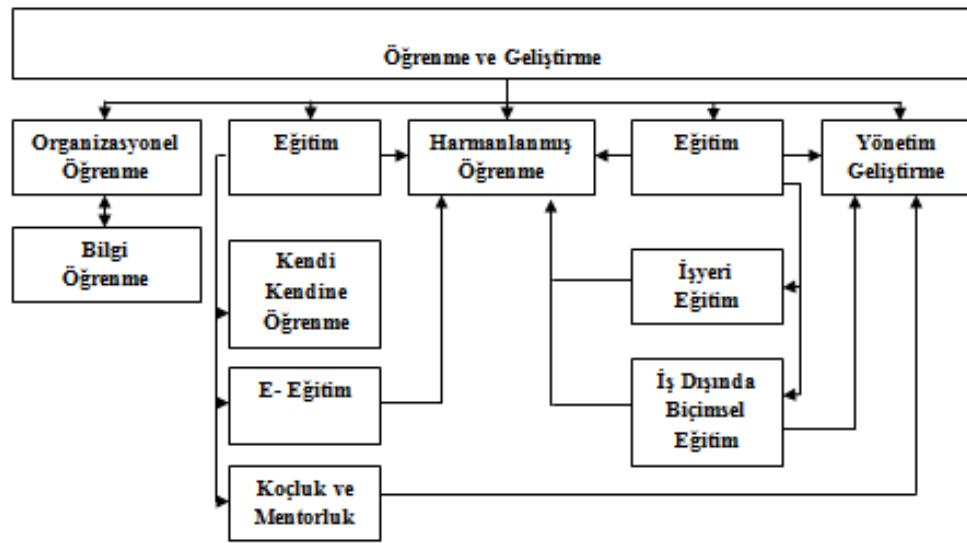
- a) Gelişim planları kapsamında işgörenlere yapılan yatırımlar sonucunda, olması gereken profil ile var olan açığın ne derecede kapandığı ölçülmeli ve buna göre değerlendirme yapılmalıdır.
- b) Yapılan değerlendirme sonuçları, işgörenlerin terfi ettirilmesi, potansiyel adaylar havuzunda kalmaya devam etmesi veya havuzdan çıkarılmasına ilişkin kararın verilmesinde belirleyici olmalıdır.
- c) Potansiyel yetenek havuzunda bulunan işgörenler, bir ihtiyaç durumunda yetiştirildikleri pozisyona atanmak üzere değerlendirmeye alınmalıdır.
- d) Bu değerlendirmede, işgörenlerin mevcut eksikliklerinin atanacağı pozisyondaki başarısına etki etme olasılığı ve söz konusu açığın kapanmasının alacağı süre gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.
- e) Terfi kararının verilmesinin ardından ataması yapılan işgören, yeni görevinde izlenmeli ve kendisine sistematik bir biçimde geri bildirimde bulunulmalıdır.

2.4.7. Yetenek Gelişimi Amaçlı Eğitim Uygulamaları

Çağımızda yetenekli işgörenlerin işletmeden ayrılmalarının temel sebebi, genellikle başka işletmelerde daha iyi imkân ve fırsatlar bulmalarıdır. Dolayısıyla bu aşamada; potansiyel olarak belirlenen ve işletmeye kazandırılan işgörenler için gelişim faaliyetleri planlanmalıdır. Böylece yetenekli çalışanların işletme bünyesinde kalmayı tercih etmeleri de sağlanmış olacaktır. Yeteneklerin geliştirilmesi için hangi programların yürütüleceği ve destekleyici kurum kültürünün nasıl oluşturulacağı bu

aşamada ele alınması gereken konulardır. Gelişim için gerekli eğitimler belirlenmeli ve kullanılmalıdır (Alayoğlu, 2010).

Öğrenme ve geliştirme ile ilgili kullanılacak eğitim ve gelişim uygulamalar farklı farklı elementleri bir arada bulundurmaktadır. Bu elementleri Armstrong öğrenme ve geliştirme elementleri olarak adlandırmıştır. Armstrong'un oluşturduğu öğrenme ve geliştirme elementleri **Şekil 2. 8.**'de gösterilmiştir.



Şekil 2. 8. Öğrenme Ve Geliştirme Elementleri

Kaynak: Armstrong, 2009:666

Yeteneğe yapılan yatırımlar, işletme açısından rekabet üstünlüğüne açılan bir kapı olmakla birlikte, yetenek sahibinin kalitesini, birikimini, uzmanlığını ve öz-yeterliliğini artırarak; onların kendilerine yaptıkları bir yatırıma da dönüşmektedir. Bu sebeple yapılan veya yapılacak olan eğitim yatırımları maliyet olarak görülmemelidir.

Şirket bünyesine yetenekli kişileri katarak yetenek yönetimi süreci tamamlanmış olamaz. Kişiler, işe alındıktan sonra kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilecekleri uygun örgütsel ortamla karşılaşmadıkları takdirde, şirkete katkıda bulunamazlar. Bu amaçla, çalışanların gelişmeye açık yönleri tespit edilerek proje sonrasında, kişilere gelişim odaklı faaliyet önerileri sunulmalıdır. Çalışanları ileriye yönelik hedeflerle kariyer pozisyonlarına hazırlamak için önemli bir araç niteliğinde olan eğitimler yürüterek çalışana ve işletmeye katma değer sağlanmalıdır (Çelik, 2011) .

Aynı şekilde işletmenin değerlendirme sistemi de ne kadar başarılı olursa olsun tek başına yeterli olmamaktadır. Huselid ve diğerlerine göre de değerlendirme sistemi, geliştirme sistemi ile desteklenmelidir ki başarıya ulaşabilsin. Çünkü yalnızca desteklenmiş durumda firma çapında yüksek performans elde edilebilmektedir. Yapılan performans değerlendirmesi sonucunda A pozisyon çalışanı olarak belirlenen A pozisyonlarda çalışan iş görenlere kendilerini önceden belirlenmiş ölçütlerde geliştirebilecekleri fırsatlar verilmelidir (Polat, 2011).

Çalışanlara çeşitli dil eğitimleri, yurtdışı iş seyahatleri, iş yerinde farklı pozisyonlarda çalışma (iş rotasyonu) gibi eğitim programlarının yanısıra yüksek potansiyeli olan çalışanlara birebir koçluk ve mentorluk uygulamalarıyla hatta yaşıt (peer) düzeyinde kişilerle birlikte çalışarak tecrübe kazanımı vb. destek verilebilir. Böylece deneyimli ve rehberlik etme konusunda yetiştirilmiş uzman bir yöneticinin bu süreçteki gözetimi ve yönlendirmesi ile bu çalışanların kendi farkındalıklarını arttırması, bu doğrultuda potansiyellerini daha hızlı performansa çevirmeleri sağlanabilir (Demircioğlu, 2010).

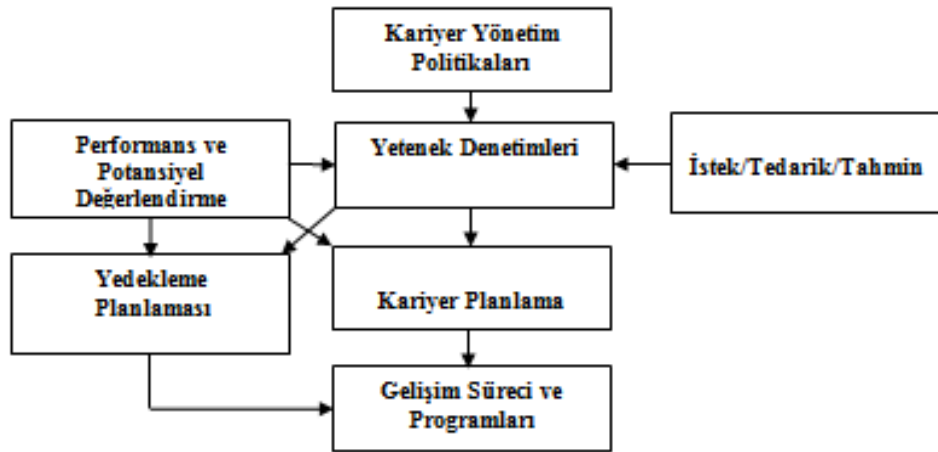
Yetenekli çalışanlar onlara sunulan eğitim fırsatlarıyla yeteneklerini daha da arttırarak işletme açısında daha kalifiye hale gelebilmektedir. Ya da daha düşük seviyelerde yeteneğe sahip olanların eğitimler sayesinde yeteneklerini geliştirmeleri sağlanarak yine işletme için artı değer yaratılması sağlanabilir.

2.4.8. Yetenek Gelişimi Amaçlı Gelişim (Kariyer) Uygulamaları

Çalışanlar işlerini yerine getirirken işletmelerin kariyer gelişimlerine de önem vermelerini isterler. Çünkü çalışan için sadece iyi bir iş değil iyi bir kariyer fırsatı da önemlidir. Bunun için işletmelerin çalışanlar hakkında kariyer geliştirme planlamaları, programlamaları yapmaları gerekmektedir.

Kariyer, çalışanın üstlendiği iş rolüne ilişkin beklentilerini, arzularını gerçekleştirebilmesi için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonla donatılarak, işletmede ilerlemesinin sağlanmasıdır (Çayan, 2011). Kariyer yönetimi ise, hem işletmenin ihtiyaçlarını, hem de bireyin tercih ve kapasitelerini karşılayacak şekilde kariyerin planlanmasını ve yönetilmesini mümkün kılan işletme sürecinin tasarımı ve

uygulanmasıdır. Ana hedefi kariyer geliştirmedir. Kariyer gelişim planları ve kariyer canlandırma uygulamalarından oluşmaktadır (Deniz ve Ünal, 2007). Kariyer yönetim süreci çeşitli aşamaları ve ilişkileri kapsamaktadır. Armstrong’a göre kariyer yönetimi süreci aşamaları **şekil 2. 9.**’ da gösterilmiştir;



şekil 2. 9. Kariyer Yönetim Süreci

Kaynak: Armstrong, 2009: 595

Kariyer geliştirme, bireyin kariyeri boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu uygulamalar kişinin eğitim, yetiştirme ve iş tecrübesi yolu ile kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekteşmesinin sağlamaktadır. Oluşturulan kariyer geliştirme programının etkili bir kariyer geliştirme programı olabilmesi için üç temel öğe bulunmaktadır. Bu öğeler işğörenin kendi kariyer ihtiyaçlarını değerlendirmede yardımcı olma, örgüt içinde kariyer fırsatlarının geliştirilmesi ve işğörenlere duyurulması, işğören beceri ve ihtiyaçlarının kariyer fırsatlarıyla uzlaştırılmasıdır. (Deniz ve Ünal, 2007). Kariyer geliştirme sistem ve uygulamaları bireysel boyut olan kariyer planlama ile organizasyonel boyut olan kariyer planlamanın ortak amaçta bir araya getirilerek ilerlemenin sağlanmasına yönelik süreç ve uygulamaları kapsamaktadır.

Altınöz (2009: 67) söz konusu kariyer geliştirme uygulama ve programlarının amaçları şu şekilde sıralamıştır;

- “Çalışanların gelecekte üstlenecekleri işleri, daha etkili olarak ortaya çıkarmaları için, ihtiyaç duyacakları beceri ve tecrübeyi kazanmalarını sağlamak,
- Oluşabilecek verim kayıplarını azaltmak ve çalışanların kariyerleri önündeki engellerin kaldırılmasına olanak sağlamak,
- Gelecekteki işletme ihtiyaçlarını karşılamak için işi bilen yönetici ve yönetici potansiyelini şimdiden belirlemek,
- Onaylanmış eylem, hedef ve ilkelerin belirlenmesi ve kabullenilmesini sağlamak”.

Diğer bir kariyer uygulaması ise kariyeri canlandırmadır. İşletme içinde çalışan yetenekli çalışanlar bile zamanla meydana gelen değişiklikler, küreselleşme gibi etkenlerden etkilenerek durağan bir konuma geçebilmektedir. İşletmelerin yapmaları gereken eylem ise bu çalışanlara canlandırma uygulamaları yaparak onları tekrar canlı, üretken konuma getirmek için uğraşmaktır.

Bunun için öncelikle çalışanın mesleki hareketliliğini engelleyen etkenler ortadan kaldırılmalıdır. Ardından, işletmenin performans yönetim sisteminden yararlanarak potansiyeli yüksek olan çalışanlar belirlenmelidir. Belirlenen bu yetenekli çalışanlara şu stratejiler uygulanabilir (Çayan, 2011).

- Yetenekli çalışana yeni görevler vermek,
- İşletme içinde kariyer değişikliği yapmak,
- Yetenekli çalışana, rehberlik, eğitmenlik ve bilgi paylaşımı sorumluluğu vermek,
- Tazeleyici eğitimler organize etmek,
- Uzun süreli ve ücretli izinler vermek,
- Liderlik geliştirme programları düzenlemek.

İster kariyer planlama ister kariyer canlandırma uygulamaları olsun her ikisi de işletmelerin dikkate almaları ve uygulamaları gereken uygulamalardandır. Özellikle yetenek yönetimi açısından bakılırsa, yetenekli çalışanlar kariyerlerine önem verilmesini isterler aksi takdirde herhangi bir fırsatta bu fırsatı değerlendirmeyi düşünebilirler. İşletme için kritik seviyelerde olan yetenekli çalışanların bu fırsatları

kovalayıp işletme bünyesinden ayrılması işletme için hem maddi hem manevi olarak kayıp olabilmektedir.

Yetenekli çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarından bir diğeri de yedekleme programlarıdır. Özellikle üst rol modelleri geliştirmeye önem veren işletmeler, yedekleme ve yetenek havuzu oluşturma sistemlerinden yararlanmaktadır. Bunlar sayesinde boş pozisyonlara en uygun çalışanın yerleştirilmesi sağlanabilmektedir. İşten herhangi bir sebeple ayrılan kişinin yeri yedekleme planları sayesinde doldurulmuş olacaktır. Yedekleme planları hazırlandıktan sonra çalışanın kariyer olarak hazır durumda olması sağlanmaktadır (Altınöz, 2009). Yetenekli çalışanlar için yedekleme yönetimi oldukça önemlidir. Örneğin kritik bir pozisyonda çalışan yetenekli çalışanın herhangi bir sebeple işten ayrılması ve yedeğinin de olmaması durumunda işletme için oldukça kötü sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu sebeple yedekleme planları yapılmalı ve çalışanlar kariyer olarak buna hazır bulundurulmalıdır.

2.4.9. Yetenekli Çalışanların Elde Tutulması

İşletmeler, gereksinim duydukları pozisyonları en yetenekli ve uygun çalışanlarla doldurabilirler, yetenekli çalışanları sayesinde de, rekabette üstün konuma geçebilirler. Ancak bu avantaj süresi işletmenin çalışanlara karşı olan tutumuna göre değişkenlik gösterecektir. Çok az işletmenin sağlayabildiği bu avantaja rağmen, bu üstün konumu korumak için çok daha fazla emek sarf etmek gerektiğini gözden kaçırmamak gerekmektedir. Özellikle günümüz iş dünyasında, ticaretteki sınırların giderek kalkması çalışan değişim hızı artmakta ve şirketler yetenek avcılığı yapar konuma geçmek zorunda kalmaktadır (Demircioğlu, 2010). Bunun sebebi olarak diğer işletmeler tarafından sağlanan daha iyi imkânlar, daha yüksek ücret, alternatiflerin çok olması gibi etkili faktörler gösterilebilir. Bu gibi faktörler insanların iş değiştirme eğilimini giderek arttırmaktadır. Bu durum işletmelerin özellikle kritik yeteneklerini elde tutma konusuna daha sistematik bir biçimde eğilmelerini ihtiyaç haline getirmektedir (Ceylan, 2007).

Çayan'a göre (2011) de işletmeler için yetenekli çalışanların objektif şekilde değerlendirilmesi, sonuçların performansı arttıracak şekilde uygun bir geribildirimle çalışanlara bildirilmesi ve çalışana özgü ücretlendirme, ödüllendirme ya da gelişim

olanaklarının sunuluyor olması yeteneklerin işletmede kalmasını sağlayabilecek faydalı uygulamalar arasındadır. Yine eğitim ve gelişime gerekli özeni göstererek ve bütçe ayırarak bu stratejilerini destekleyen işletmeler, yetenekli çalışanlarını elde tutma konusunda diğer işletmelerin önüne geçerek, işletmenin entelektüel sermayesini arttırarak, rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerdir.

İşletmenin en iyi işletme olması isteniyorsa bütün işletme çalışanlarının elbirliğinde olması gerekmektedir. Demircioğlu'na göre (2010) de “En İyi İşyeri” olmak, sadece insan kaynakları departmanlarının işi değildir. Bunun için uzun vadede sürdürülebilirlik, güçlü iş sonuçları ve paydaşlara verilen değer ile sağlanmalıdır. Verilen değer sayesinde elde tutmaya gerek kalmayacak, çalışanlar işletme bünyesinde kalmak için gönüllü olacaklardır.

Wellins, R.; Schweyer, A.'nın (2008) yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre yetenekli çalışanlar, iş yaşam dengesi de gözetilerek niteliklerine uygun rol ve sorumluluğun verildiği bir görev ile kendilerini geliştirme, yenileme ve sürekli öğrenme konusunda imkân ve fırsatların sunulduğu, uyumlu mesai arkadaşlarının olduğu, kendilerini özerk ve bağımsız hissettikleri bir ortam tercih etmekte; ayrıca yönetici ve liderlerin kendilerine değer vermelerini, fikirlerine saygı göstermelerini, maddi ve manevi olarak teşvik etmelerini beklemektedirler (Alayoğlu, 2010). İşletmeler bunun gibi faktörleri sağlayabildikleri ölçüde yetenekli çalışanlarını ellerinde tutabileceklerdir. Aksi takdirde yetenekli çalışanlar başka teklifleri değerlendirme yolunu seçeceklerdir.

İş yaşamında bilgi birikiminin artan önemi, işinden memnun çalışan ile müşteri memnuniyeti arasındaki neden-sonuç ilişkisi, işten ayrılmanın yüksek maliyeti sebepleriyle işletmeler tarafından verilen mesajların tutarlı ve uyumlu olması gerekmektedir. Yani üst yönetimin, insan kaynaklarının, hat yöneticilerin çalışanlara verdiği mesajlar birbirleriyle tutarlı ve açıklayıcı olmalıdır. Yine yöneticinin örnek olarak liderlik yapması da çalışanlar için önemli olan bir diğer konudur. Çalışan açısından bakıldığında çalışanın çalıştığı kuruluştan gurur duyması, saygı duyulacak amirlere sahip olduğunu düşünmesi, iyi ücret aldığını düşünmesi ve çalıştığı işi anlamlı bulması çalışanın işvereniyle olan ilişkisi çok daha uzun süreli olmasını sağlamaktadır. Sonuç olarak en önemli nokta güçlü çalışan yönetici ilişkisinin kurulmasıdır.

2.4.10. Ücretlendirme, Motivasyon ve Ek Faydalar

Günümüzde giderek artan sayıda organizasyon, en iyi çalışanlarını ellerinde tutmayı, onları kaybetmemeyi ve ortak çıkarlara en uygun şekilde iş tatminini ve performansı birlikte arttırmayı sağlayacak ücretlendirme sistemlerini bulmayı ve kullanmayı istemektedir. Bu nedenle, çalışanın beklentilerinin karşılanması için parasal ya da parasal olmayan ücretlerden ve biçimsel ya da biçimsel olmayan ödüllerden oluşan bir ödeme sisteminin oluşturulması gerekmektedir (Demircioğlu, 2010).

Yetenek yönetiminde ücretlendirme hem yeteneklerin firmaya çekilmesi aşamasında hem de firmada kalmaya devam etmelerini aşamasında önemli rol oynamaktadır (Polat, 2011). Yetenekli çalışanlara hak ettikleri veya istedikleri ücretlerin verilmesi gereklidir. Aksi takdirde, bu durum yetenekli çalışanın elde tutulmasını da güçleştirecektir gelecekte işletmede stratejik yere sahip olabilecek yetenekli bir çalışan, başka işletmelerin tekliflerini değerlendirmek durumunda kalabilecektir. (Altınöz, 2009).

Chamber vd'nin (1998) yapmış olduğu yetenek savaşları araştırması sonuçlarına göre birçok işletme ödemelerde oluşan derin farklılıkların kültürel problemler oluşturacağından korkmakta ve bu problemin yadsınamayacak kadar önem arz ettiğini düşünmektedir. Aynı zamanda paranın tek başına çalışan için bir değer teklifi oluşturamayacağını ama ilk basamak için önemli olmaktadır.

Günümüzde kullanılan ücretlendirme uygulamalarına bakıldığında ise birçok işletme tarafından çalışanların veya takımların özel projelere katkısının farkında olduğunun hissettirilmesi veya işletmenin kültürü ve değerlerine güçlü bağlılığını ortaya koyması amacıyla kar paylaşımı, yan ödeme ve parasal olmayan ödüller, performansa dayalı ücret, kişisel ücret, güdüleme araçları dikkat çekmektedir (Ceylan, 2007).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMA ÖRNEĞİ

Yetenek Yönetimi, organizasyona bir bütün olarak bakmayı gerektiren ve disiplinli bir şekilde uygulama süreci gerektiren bir yönetim yaklaşımıdır. Yetenek yönetimi işletme içerisinde, organizasyonun hedef, amaç ve stratejilerinin belirlenmesi ile başlar, kilit pozisyon niteliğindeki pozisyonların belirlenmesi, organizasyonun yetenek profillerinin çıkartılması, organizasyondaki potansiyellerin belirlenmesi, yetenek açığının analiz ve temin edilmesi, organizasyon için gelişim planlarının hazırlanması ve uygulanması, açık olan pozisyonlara yönlendirilecek adayların performanslarının değerlendirilmesi, çalışanların terfilerinin gerçekleştirilmesi, çalışanların iş tatmini ve bağlılıklarını sağlamak üzere motivasyon araçlarının oluşturulması ve tüm bu uygulamaların stratejik hedef ve amaçlar, kurum kültürü ve ihtiyaçları doğrultusunda düzenli olarak geliştirilmesi süreçlerinden oluşmaktadır.

Yetenek yönetiminde asıl önemli olan nokta işe alım yaparken en iyinin bulunması değildir. Çalışanın en iyi konuma getirilebilmesi, eğitimi, işe uyumunun sağlanması, yetenekli yedeklerinin var edilmesi, çalışanlara değerlerinin farkında olmalarının sağlanması ve hissettirilmesidir.

Çalışmanın bu bölümünde, önceki bölümlerde teorik olarak açıklanan yetenek yönetimi kavramının, bankacılık sektöründeki yerini kavrayabilmek amaçlı bir bankadaki ilgili birim yöneticileri ile görüşülerek hazırlanmış araştırma ortaya konulacaktır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, Türkiye’de hizmet veren önde gelen bankalardan birinin yetenek yönetimi uygulamalarının organizasyona olan etkilerinin incelenmesi, bankanın yetenekli çalışanlarını uzun süreli elde tutabilmek için yetenek yönetimi uygulamalarından nasıl faydalandığı, uygulamaların olumlu-olumsuz etkilerinin neler

olduğu, diğer bölümlerde verilmiş olan teorik bilgilerle uygulamaların birbirini tamamlayıp tamamlamadığının ortaya çıkarılmasıdır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma nitel araştırma şeklinde yürütülmüştür. Nitel araştırmalar belli bir konuda araştırma yaparken konunun ne kadar olduğunu ya da ne kadar iyi olduğunu öğrenebilme için daha geniş bir bakış açısına ihtiyaç olduğu zaman devreye girmektedir. Çünkü nitel araştırmalar konu hakkında daha geniş bir bakış açısının oluşmasını sağlamaktadır (Büyüköztürk, Çakmak vd. 2009). Nitel araştırmalar, örüntüleri, sıklıkları, farklılıkları, kendi bütünlüğü ve doğal yapısı içinde inceleyerek kuram ve yasalar geliştirir. Nicel araştırmalar ise çalışma alanıyla ilgili kavramlardan, kuramlardan, yasalardan ve varsayımlardan hareket ederek nedensellik ilişkilerini, bunların çizdiği sınırlar içerisinde aramaktadır. (İslamoğlu, 2009).

Nicel araştırma; deney-gözlem, belgeleme, araştırma-soruşturma ve akılla kanıtlama yöntemidir. Veriler görüşme, anket, gizli gözlem gibi yöntemlerle toplanabilir. Ayrıca örneklemin evreni temsil etme zorunluluğu vardır ve bu istatistiksel tekniklerle sağlanmalıdır. Veriler doğrulayıcı veya yanlışlayıcıdır. Bu bağlamda veriler genellenebilir. Evren ve örneklem de oldukça önemlidir. Nitel araştırmada ise veriler gözlem, doküman incelemesi, odak grup görüşmesi, anlatılar, öyküler, mitlerle toplanabilir. Toplanan veriler anlık olduğundan genellemeye gidilemez. Bu sebeple evren ve örneklem sorunu da yoktur. (Sönmez ve Alacapınar, 2011).

Nitel araştırmalarda veriler genellenemediği gibi olaylar arasında neden-sonuç ilişkisi de kurulmaz. Sayısal verilere ve istatistiklere daha az yer verilirken sözlü ve nitel analizlere daha çok vurgu yapılmaktadır. Nitel araştırmacılar olayların ve bağlamların dilini kullanmakta, olayları bağlamı içerisinde incelemektedirler. Sorunlar, içerisinde oluşup geliştiği değerler sisteminden yalıtılarak analiz edilmez, durumlara egemen olan ilişkiler ağı kendi doğal ortamında yorumlamaya veya bunların anlamları ortaya çıkarılmaya çalışılır (Karataş, 2013). Nitel araştırmalarda sınırlı sayıda katılımcı ya da bilgi kaynaklarından elde edilen verilerin ışığında bazı sonuçlara ya da kuramlara ulaşma çabası vardır (Demircioğlu, 2010).

Nitel araştırma deseni, araştırmanın yaklaşımını belirleyen ve çeşitli aşamalarının bu yaklaşım çerçevesinde tutarlı olmasına rehberlik eden stratejidir. Araştırma strateji ve yöntemleri bu desene göre belirlenmektedir. Bu araştırmanın deseni Durum (Örnek Olay (Vaka)) Çalışmasıdır.

Durum çalışması, bir duruma ilişkin etkenler (ortam, bireyler, olaylar, süreçler, vb.) bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanır. Durum örnek olay çalışmasında amaç bir durumu ortaya koymaktır. Genellikle birden fazla veri toplama yöntemi kullanılır böylece veriler teyit edilerek veri doğruluğuna ulaşılmaya çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Durum (vaka) çalışması, özellikle sosyal bilimlerde, bir birimin araştırılmasında ve analiz edilmesinde kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem ile bir birimin karışık davranış şekillerine ve çevresiyle olan ilişkilerine etkisi olan faktörlerin bulunması amaçlanmaktadır. Durum (vaka) çalışmasının metodolojisi, yönetsel durum içerisindeki değişkenleri anlamaya odaklı bir metodolojidir (Kılınç, 2007: 84, ed. Yüksel, A, Mil,B., Bilim, Y.). Sosyal bilimler açısından, sosyal bir birimin (bu birim bir kimse, bir aile, kuruluş, kültür grubu hatta bir toplum olabilir) araştırılmasında ve analiz edilmesinde kullanılan bir metod olarak tanımlanabilmektedir (Bilim, 2007: 193). Sönmez ve Alacapınar (2011)'da durum çalışmasını bir durum olay ve vakanın kendi koşulları içerisinde incelenmesi olarak tanımlamaktadır. Bu çalışmada durum çalışması yönteminde bütüncül tek durum desenine başvurulmuştur. Bu yöntemde tek analiz birimi (bir birey, bir kurum, bir program, bir yöntem vb.) kullanılmaktadır. Yıldırım ve Şimşek'e göre (2008) bu özellikleri gösteren durumlar tek başlarına bir çalışmaya konu olabilmektedir. Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, (2004)'e göre durum (örnek olay) yönteminin amacı dünyayı açıklamak değil, belli bir örneği açıklamaktır (Bilim, 2007: 194). Temel olarak belirli bir ünitenin, konunun, kavramın derinlemesine kendisi ve çevresi ile ilişkilerini belirlemeyi ve o ünite, konu ve kavram hakkında bir yargıya varmayı, ne sorusundan çok, nasıl ve niçin sorularına cevap üretme amaçlanmaktadır. Araştırmada örnek alınan Demircioğlu (2010)'un hazırlamış olduğu "Yetenek yönetiminin finans sektöründeki yeri", Ceylan (2007)'nin hazırlamış olduğu "İnsan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi ve bir uygulama örneği", Erçokses (2009)'in hazırlamış olduğu "Training and development of employees in talent

management process and application” isimli çalışmalar da bu şekilde yürütülmüştür. Durum (vaka) çalışmalarında belirli bir örnek üzerinde derinlemesine bir inceleme yöntemi olması sebebiyle farklı inceleme yöntemleri birlikte kullanılarak doğru bilgiye ulaşmaya çalışılır. Araştırmada birden fazla yöntemin bir arada kullanılmasına triangulasyon (harmanlama) denilmektedir (Bilim, 2007: 196).

Araştırmada araştırma deseni olarak durum çalışması seçilmesinin sebebi yetenek yönetiminin finans sektöründe, seçilen bankadaki durumunun ortaya çıkarılmasının amaçlanmasıdır.

3.3. VERİ TOPLAMA METODU

Nitel yöntemle yapılan araştırmalarda görüşme, gözlem ve doküman inceleme olmak üzere üç genel veri toplama tekniği kullanılmaktadır. Bu araştırmada veri toplama metodu olarak görüşme ve doküman inceleme yöntemi birlikte kullanılmıştır. Bilginin elde edilmesinde ve incelenmesinde birden fazla tekniğin bir arada kullanılmasına “triangulation” denilmektedir.

Triangulasyon tekniğinin temelinde yatan fikir, tek bir tekniğin sınırlılıklarını ortadan kaldırmak için ikinci bir teknik kullanarak diğer tekniğin bir anlamda sağlamasını yapmaktır. Bu sayede birden fazla perspektifin araştırma sürecine dâhil edilmesi bulguların doğruluğunu arttıracasına inanılmaktadır. Campbell (2002)’ye göre de triangulasyon ampirik araştırmanın değerini ve gücünü birden fazla yaklaşım kullanarak arttırmayı amaçlayan bir araştırma stratejisidir. Böylelikle verilerin geçerliliği ve güvenilirliği arttırılmaktadır (Akt. Atay, 2005).

Denzin ve Lincoln (1994), veri triangulasyonu, araştırmacı triangulasyonu, yöntem triangulasyonu, teori triangulasyonu olmak üzere dört çeşit triangulasyon olduğunu varsaymış ve şu şekilde tanımlamalarını yapmıştır. Veri triangulasyonu, veri toplama sürecinde olabildiğince farklı kaynağın kullanılmasıdır. Araştırmacı triangulasyonu süreçte birden fazla araştırmacının bulunmasıdır. Amaç, birden fazla araştırmacının bir arada çalışmasını sağlayarak tek bir araştırmacıdan kaynaklanacak potansiyel önyargıları veya kişisel eğilimleri engellemektir. Teori triangulasyonu, tek bir veri setinin keşfinde çeşitli bakış açılarının konu edilmesidir. Yöntem

triangulasyonu, tek bir araştırma sorusu üzerinde birden fazla yöntem kullanılarak çalışılmasıdır. (Akt. Atay, 2005). Bu çalışmada veri ve yöntem triangulasyonlarına başvurulmuştur.

Araştırmada kullanılan veri toplama tekniklerden görüşme, en az iki kişi arasında sözlü bir şekilde oluşan iletişim sürecidir ve görüşme sırasında önceden cevabı aranılan sorular kullanılarak veriler toplanmaya çalışılmaktadır (Büyüköztürk, Çakmak vd. 2009). Nitel araştırmalarda kullanılan görüşme tekniğinin belirleyici özelliği görüşülen kişilerin bakış açılarını ortaya çıkarmaktır (Cemaloğlu, 2012). Görüşme esnasında görüşülecek kişi sayısı ve soruların konularının ne olduğu araştırma konularına bağlı olarak değişebilmektedir. Görüşme esnasında önceden belirlenmiş sorular sorulur ve katılımcıya herhangi bir müdahalede bulunulmaz. Görüşmenin denetimi de araştırmacıda bulunmaktadır (Sönmez ve Alacapınar, 2011).

Görüşme esnasında farklı görüşme türleri kullanılmaktadır. Görüşmeler, görüşme amacına, görüşmeye katılanların sayısına, görüşmedeki kuralların katılığı ile görüşülmek istenen kişiye bağlı olarak sınıflandırılabilirler. Kurallara bağlı olarak görüşme türleri üçe ayrılmaktadır: Yapılandırılmamış görüşme, yapılandırılmış görüşme, yarı yapılandırılmış görüşme. Bu çalışmada yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme yöntemi ve buna bağlı olarak görüşme formu tekniği kullanılmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme yönteminde araştırmacıya sunulan en önemli kolaylık görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeniyle daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sunmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlar. Buna karşın araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntılamayı sağlayabilir (Türnüklü, 2000).

Bu çalışmada kullanılan yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme yöntemi ile konu ile ilgili elde edilmek istenen bilgilere ulaşmak amacıyla konu açıcı anahtar sorular kullanılmıştır. Görüşmeler sırasında bahsedilen farklı uygulamalar ışığında yeni

bilgilere ulaşabilmek için, hazırlanan sorulardan farklı sorular da yöneltilmiş, böylece yetenek yönetimi programının süreçleri detaylı bir şekilde öğrenilmeye çalışılmıştır.

Görüşme esnasında farklı görüşme araç ve teknikleri kullanılabilir. Bu araştırmada yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme esnasında görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu benzer konulara yönelmek yoluyla değişik insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amacıyla hazırlanmaktadır. Form aracılığıyla görüşmeci, görüşme esnasında hem önceden hazırlanmış olan soruları sorma hem de konu hakkında daha ayrıntılı bilgi almak amacıyla bu sorulara ek sorular sorma özgürlüğüne sahip olabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Görüşmede genel sorular yerine görüşülen kişinin bilgi ve deneyimine odaklanan sorular tercih edilmelidir. Örneğin; bir kurum yöneticisine yönetim felsefesi nedir yerine yaptıkları ile ilgili spesifik sorulara yönelmek daha doğru olacaktır (İslamoğlu, 2011).

Görüşme formu hazırlanırken dikkate alınması gereken ilkeler şöyle sıralanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008):

- Kolay anlaşılabilir sorular yazılması,
- Odak sorular hazırlanması,
- Açık uçlu sorular sorulması,
- Yönlendirmeden kaçınılması,
- Çok boyutlu türden sorular hazırlanması,
- Alternatif sorular ve sondalar hazırlanması,
- Farklı türden sorular oluşturulması,
- Soruların mantıklı bir biçimde düzenlenmesi,
- Soruların geliştirilmesi.

Bu araştırmada görüşmeler esnasında önceden hazırlanmış belli şablon sorular oluşturulmuş ve kullanılmıştır. Sorulan sorularla yetenek yönetimi programı uygulama adımları hakkında bilgiler öğrenilmeye çalışılmıştır. Görüşmeler, yetenek yönetimi programından sorumlu olan yetenek yönetimi departmanı yedekleme ve kariyer gelişimi birim müdürünün koordinatörlüğünde, yedekleme ve kariyer gelişimi birim müdürü,

değerlendirme merkezi birim müdür yardımcısı, eğitim birimi müdürü, çalışan performansı yönetimi birim müdürü ile yapılmıştır.

Araştırma soruları, çalışmanın ekinde verilmiştir. Ekte bulunan sorular görüşmeciyeye görüşmenin yönüne göre belli bir sıra takip edilmeksizin yöneltmiştir. Konunun hakkında daha derin bilgiyi edinme amaçlı alt sorular kullanılmıştır.

İkincil veri toplama metodu olarak doküman inceleme seçilmiştir. Doküman inceleme, araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerden elde edilen bilgilerin analizini kapsamaktadır. Araştırma yapılan alanla ilgili pek çok bilgi görüşme ve gözlem yapmaya gerek kalmaksızın belge inceleme yoluyla elde edilebilmektedir. Bu sayede araştırmacı zaman ve kaynak tasarrufu sağlamış olmaktadır. (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Ayrıca elde ettiği diğer bilgilerin doğruluğu da teyit edilmiş olmaktadır.

Doküman incelemesinde Türkiye'deki bankacılık sektörü ve bankacılık sektöründeki yetenek yönetiminin kullanımı hakkında bankaların faaliyet raporları, Türkiye Bankalar Birliği web sayfası, sunum ve raporları, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu web sayfası, sunum ve raporları ayrıca söz konusu Banka tarafından yetenek yönetimi konusunda hazırlanmış araştırma raporları, Banka'nın resmi web sitesi, 2011 ve 2012 Banka Faaliyet Raporları, yöneticilerle yapılmış röportajlar ve yöneticilerin araştırmacı ile paylaştığı diğer dokümanlar kullanılmıştır. Bu süreçte yetenek yönetimi ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili teorik kaynaklarda araştırmada yol gösterici olarak kullanılmıştır. Toplanan veriler, tüm banka çalışanları için uygulanmakta olan yetenek yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesine, yetenek yönetiminin teorik yapısıyla uyumuna ve görüşme sonucunda elde edilen bilgilerin teyidine olanak sağlamaktadır.

3.4. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Nitel araştırmada en sık kullanılan veri toplama yöntemlerinin görüşme ve gözlem olması nedeniyle büyük bir örneklem grubuyla çalışmak hem zaman, hem de maliyet açısından mümkün olamamaktadır. Ayrıca örneklem grubunun büyük olması, gözlem ve görüşme yoluyla elde edilen geniş çaplı verilerin analizinde zorluklar

yaşanmasına da sebep olabilmektedir. Bu sebeple nitel araştırmalarda genelleme kaygısı güdülmeksizin mümkün olduğunca evrende olması muhtemel bütün çeşitliliği, zenginliği, farklılığı ve aykırılığı temsil edecek bütüncül bir resim elde edilmeye çalışılır (Karataş, 2013). Yani araştırma konusu ile ilgili genel bir çerçeve çizilmeye çalışılır. Bu sebeple niteliksel araştırmalarda olasılıklı örnekleme yapılmadan genellikle az sayıda kişiyle çalışılır ve kesin sonuçlara varma ya da sonuçların topluma genellenmesi kaygısı güdülmez (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Olasılık temelli örneklemede evreni temsil edecek geçerlikte ve büyüklükte örneklem seçilmesi nedeniyle genellemeler yapma konusunda önemli yararlar sağlanırken, amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına imkân verir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bununla birlikte nitel araştırmacılar olasılıklı olmayan amaçlı örneklem yöntemini tercih etme eğilimindedirler. Yani görüşme yapılacak bireylerin seçiminde, evreni temsil etme güçlerinden çok katılımcıların araştırma konusuyla doğrudan ilgili olup olmadıklarına bakmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Bu araştırmanın evreni, Türkiye’de bankacılık sektöründe faaliyet gösteren ve yetenek yönetimi program ve uygulamalarına sahip olan bankalardır. Örneklem olarak ise Türkiye’de faaliyet göstermekte olan bir bankanın yetenek yönetimi programı ele alınmıştır. Bu araştırmada olasılıklı olmayan amaçlı örneklem yöntemi seçilmiştir. Bunun sebebi olarak katılımcıların doğrudan araştırma konusuyla olan bağlantılarının dikkate alınmasının araştırmanın veri doğruluğu için daha doğru olacağı düşüncesi gösterilebilir. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden tipik tek durum örnekleme seçilmiştir. Tipik tek durum seçilen bankanın yetenek yönetimi uygulamalarını kapsamaktadır. Örneklem verileri bu programı yapılandıran Banka yetenek yönetimi departmanı yedekleme ve kariyer gelişimi birim müdürünün koordinatörlüğünde, yedekleme ve kariyer gelişimi birim müdürü, çalışan performansı yönetimi birim müdürü, değerlendirme merkezi birim müdür yardımcısı, eğitim birimi müdürlerinin konuyla ilgili sağladığı verilerden oluşmaktadır.

3.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Yetenek yönetimi kavramının Türkiye’de henüz tam anlamıyla yerleşmiş bir kavram olmamasının ve yetenek yönetimi uygulayan işletme sayısının az olması araştırmayı sınırlandırmıştır. Ayrıca Türkiye’de sadece büyük çaplı ve daha çok uluslararası ortaklıklar halinde faaliyetlerini yürüten işletmelerin yetenek yönetimi program ve uygulamalarının farkında olması ve uygulaması buna bağlı olarak kapsamlı ve sistematik program uygulamasının azlığı sebepleriyle uygulama alanı olarak konuya en yakın bankalar görülmüş ve araştırma teklifi birçok özel-kamu, yurt dışı-yurt içi bankalara götürülmüştür. Ancak bankalardan gelen veri güvenliği ve gizliliği şüphesi sebebiyle araştırma için olumlu yanıt alınamamış. Bu sonuç da araştırmada veriye ulaşma süresinin uzamasına sebep olmuştur.

Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise araştırmadan elde edilen veriler görüşme yapılan bankanın uzman kişilerinin vermiş olduğu ve bankanın yetenek yönetimi uygulamaları ile ilgili dokümanlarla sınırlı kalmasıdır. Bu dokümanlar, bankanın düzenli olarak sunduğu banka dergisi, banka ile ilgili röportajlar, bankanın web sayfası, faaliyet raporları ve görüşme yapılan kişilerin paylaştıkları sunum, rapor ve diğer belgelerden oluşmaktadır. Araştırma sırasında uygulama örnekleri incelenmiştir. Ayrıca, araştırma kapsamında kullanılan bilgiler ilgili kişilerden alınan sözlü izinlerle kullanılmış olup bankanın veri güvenliliği ve gizliliği isteme hakkı sebebiyle çalışma içinde bankanın isminin geçmeyeceği ilgili kişilere taahhüt edilmiştir. Bu sebeple bundan sonra verilen bilgilerde de herhangi bir şekilde bankanın ismi geçmeyecek sadece banka sıfatı kullanılacaktır.

3.6. ARAŞTIRMA SORULARI

Araştırmanın temel sorusu, “Vaka Çalışması Yapılan Bankada Kullanılan Yetenek Yönetimi Programı Uygulamaları İle Bankanın Olumlu Sonuçlar Elde Etmesi Arasında Pozitif Bir İlişki Var Mıdır?” olarak belirlenmiştir.

Bu temel sorudan yola çıkarak aşağıdaki sorular araştırılacaktır:

Yetenek yönetimi kullanımı, bağlı olduğu birim ve yapısı nasıldır?

Yetenek Yönetimi yaklaşımı nasıldır ve Yetenek yönetimi uygulamalarının tasarımında göz önünde bulundurulacak ilke ve prensipler nelerdir?

Yetenek yönetimi süreci uygulamaları, uygulamaların faydaları nelerdir ve nasıl ölçülmektedir?

3.7. ARAŞTIRMA BULGULARI

Nitel araştırmalarda betimsel ve içerik analizi olmak üzere iki veri analiz süreci bulunmaktadır. İçerik analizinde amaç görüşme ve gözlem sonucu elde edilen verilerin düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde okuyucuya sunulmasıdır. Veriler daha önceden belirlenmiş temalara göre sınıflandırılır, özetlenir ve yorumlanır. Bulgular arasında neden-sonuç ilişkisi kurulur ve gerekirse olgular arasında karşılaştırmalar yapılır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklamaya yardımcı olacak kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Analiz aşamasında konular yetenek yönetimi olgularını başlıkla açıklayabilecek temalar altında toplanmıştır. Araştırmada yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular şu şekildedir;

Araştırmanın bulguları kısmında ilk olarak Türkiye’de bankacılık sektörü ve yetenek yönetimi uygulamaları hakkında bilgiler yer alacak sonrasında araştırmaya uygulama örneği olarak alınan söz konusu banka hakkında genel bilgiler yer alacaktır. Bu bilgiler kapsamında bankanın ülkedeki yeri ve konumunun ne olduğu, diğer bankalarla karşılaştırıldığında farklı ve önde olan yönlerinin neler olduğu, elde etmiş olduğu başarılar, banka yapısı, insan kaynakları fonksiyonunun yapısı ve en son olarak ilgili kişilerle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler ile araştırma sorularına yönelik oluşturulan temalar ile bankanın yetenek yönetimine bakış açısı ve bankada yetenek yönetimi uygulamalarının konumu ortaya konulacaktır.

3.7.1. Türkiye’de Bankacılık Sektörü ve Yetenek Yönetimi

Türk bankacılığı 1980’lerden önce yurtdışı uygulamalarına göre oldukça gerilerde kalmıştır. Bu dönemde bankalar sadece şube açma ve mevduat toplama

sayesinde rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktan durumunda kalmışlardır. Ayrıca yurtdışı ile ilişkilerdeki kopukluk uluslararası piyasalarda da kopukluğa buna bağlı olarak da küresel bankacılıktaki güncel gelişmeleri takip edememelerine sebep olmuştur. Yine bu dönemde insan kaynakları profili ve sahip olunan teknolojik alt yapıda yurtdışı bankalarına göre oldukça geride bulunmaktadır. Bu gibi sebeplere bağlı olarak rekabet edememe, teknolojik eksiklikler ve genel olarak insan kaynağının zayıflığı 1980 öncesinde sağlıklı ve yetkin performans ölçümü ve yönetimi uygulamalarının da uygulanamamasına ve gelişememesine sebep olmuştur (Işıl, 2008).

1980'lere gelindiğinde ise uygulamaya konulan çeşitli politikalar sonuç vermeye başlamış ve yabancı paralara ve faiz oranlarına ilişkin yasaklar kalkmış, bankalar arası piyasalar oluşturulmuş, bankacılık daha canlı hale gelmiş, yurtdışı piyasalar ile ilişkiler başlamış, bankalar arası rekabet başlamıştır. Bunun sonucunda yabancı bankalar Türkiye'de faaliyete geçmeye Türk bankaları da yurt dışında banka kurarak ya da şube açarak faaliyete geçmişlerdir. Bu gelişmelere bağlı olarak banka sayısı artmaya başlamış, ürün yelpazesi genişlemiş, teknolojik altyapı ve hizmet kalitesi de daha iyi hale gelmiştir.

2000'li yılların başlarına doğru insan kaynakları kalitesi de yurtdışı seviyesine ulaşmıştır. Bunlara paralel şekilde teknoloji altyapıda da dünya bankacılığı yakalanmıştır. Ayrıca 2000 yılında BDDK (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu)'nın da kurulup devreye girmesiyle bankacılık sektörü daha düzenli işler hale gelmiştir. BDDK sayesinde bankacılık sisteminin şeffaf, güvenilir ve sağlıklı bir şekilde faaliyet göstermesinin güvence altına alınması amaçlanmış ve bu yönde ilerlemeler kaydedilmiştir. Bununla birlikte BDDK, Avrupa Birliği mevzuatı, risk yönetimi ve kurumsal yönetim düzenlemeleri gibi bankacılıktaki küresel gelişmeleri yakından takip ederek bunların Türk bankacılık sistemine yerleştirilmesi için sistemli çalışmalar da gerçekleştirerek Türk bankacılık sektörüne katkılar da bulunmuştur. Bununla birlikte BDDK'nın bankacılıkta gözetim ve denetim fonksiyonunu yerine getirmeye başlaması bankaların yönetsel süreçlerine, işleyişlerine ve bilgi sistemlerine etkide bulunan bir gelişme olarak görülebilmektedir (Işıl, 2008).

Son yıllara gelindiğinde ise Türk bankacılık sektörü yurtdışındaki sektörel eğilimleri yakından takip ettiği sonucuna ulaşılabilir. Örneğin yurtdışında

müşteri portföylerinde önemli bankaları barındırmakta olan yönetim danışmanlığı şirketlerinin ülkemizde de itibar gördüğü ve İş Sürecinin Yeniden Yapılandırılması (BPR), Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), Ekonomik Katma Değer (EVA), dengeli skorkart (Balanced Scorecard), faaliyete dayalı yönetim gibi küresel ölçekte popüler hale gelen yönetim model ve araçlarının da Türk bankalarında uygulanmaya konulduğu görülmektedir (Işıl, 2008). Henüz tam anlamıyla yaygınlaşmamış olmakla birlikte özellikle son beş yıl içerisinde yetenek yönetimi uygulamaları da bu yönetim model ve araçları arasında yerini almıştır.

Yurtdışı bankalarının yanı sıra Türk bankaları birbirlerinin faaliyetlerini de takip etmekte ve kıyaslamalar yapmaktadırlar. Bir bankanın uygulamaya koyduğu ve sonucundan memnun kalınan bir uygulama bir süre sonra diğer bankalar tarafından örnek alınıp uygulanabilmektedir. İnsan kaynağına değer verilmesi ve bu kaynağa yatırım yapılması düşüncesi ve ortaya çıkan uygulamalarda örnek alınarak uygulanan örneklerden biridir. Tüm bunlar ışığında son zamanlardaki duruma bakıldığında Türk bankacılığının istihdam edilen insan kaynağı ile teknolojik altyapı açılarından uluslararası bankacılık sektörü ile seviyesini eşitlemiş olduğu söylenebilmektedir.

Türkiye’de bankacılık sektörünün sayısal verilerine bakıldığında ise Haziran 2013 itibarıyla 32 adet mevduat, 13 adet kalkınma ve yatırım, 4 adet katılım bankası olmak üzere toplam 49 banka olarak faaliyetler yürütülmektedir. Mevduat bankalarından 3 tanesi kamu sermayeli, 12 tanesi özel sermayeli ve 16 tanesi yabancı sermayeli bankadır.

- **Mevduat bankası:** Kendi nam ve hesabına mevduat kabul etmek ve kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlar ile yurtdışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye’deki şubelerini ifade etmektedir.
- **Katılım bankası:** Özel cari ve katılma hesapları yoluyla fon toplamak ve kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlar ile yurt dışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye’deki şubelerini kapsamaktadır.
- **Kalkınma ve yatırım bankası:** Mevduat veya katılım fonu kabul etme dışında; kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren ve/veya özel kanunlarla kendilerine verilen görevleri yerine getiren kuruluşlar ile yurt dışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye’deki şubelerini ifade etmektedir (TBB, 2013).

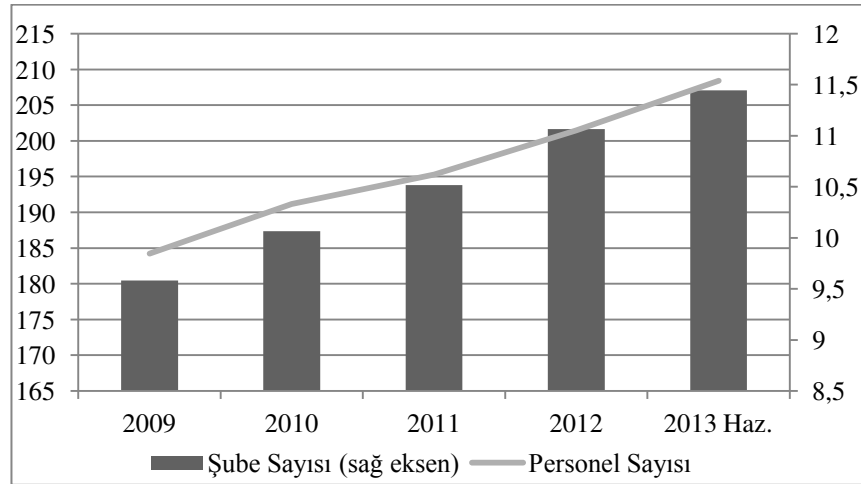
Türkiye’de bulunan toplam 49 adet bankanın yıllara göre sayısal değişimi **Tablo 3. 1.**’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Türkiye'deki Banka Sayıları

	<u>1980</u>	<u>1985</u>	<u>1990</u>	<u>1995</u>	<u>2000</u>	<u>2005</u>	<u>2010</u>	<u>2012</u>	<u>2013 Haz.</u>
Mevduat Bankaları	40	47	56	55	61	34	32	32	32
Kamusal Sermayeli	12	12	8	5	4	3	3	3	3
Özel Sermayeli	24	20	25	32	28	17	11	12	12
Yabancı Sermayeli	4	15	23	18	18	13	17	16	16
Tas.Mevd.Sig.Fonu. Devr.	-	-	-	-	11	1	1	1	1
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	3	3	10	13	18	13	13	13	13
Katılım Bankaları	-	-	-	-	-	4	4	4	4
Toplam	43	50	66	68	79	51	49	49	49

Kaynak: BDDK, TBB

Tablo 3. 1.’de gösterildiği üzere 32 adet mevduat, 13 adet kalkınma ve yatırım, 4 adet katılım bankası olmak üzere toplam 49 banka bulunmaktadır. Türkiye bulunan bankalardaki şube sayısının ve personel sayısının yıllara göre değişimleri ise **Şekil 3.1.**’de gösterilmiştir.



Şekil 3. 1 Türkiye'deki Şube ve Personel Sayısı (Bin)

Kaynak: BDDK, TBB

49 Türk Bankası Haziran 2013 itibarıyla, 11.445 adet şube ve 208.409 kişi ile faaliyet göstermektedir. 2013 yılının ilk yarısında şube sayısı 384 adet, personel sayısı 6.956 kişi artmıştır. Yıllık şubeleşme hızı %6,8, istihdam artışı ise %5,3 düzeyindedir (BDDK,2013). Yani bankacılık sektöründe yıllık bazda şubeleşme hızı, genel olarak personel artış hızından daha fazla olmaktadır (BDDK, 2013).

2012 yılsonu rakamları ile karşılaştırıldığında çalışan sayısı kamusal sermayeli mevduat bankalarında 1.183 kişi, özel sermayeli mevduat bankalarında 2.414 kişi, Fon bankasında 4 kişi, yabancı sermayeli mevduat bankalarında 2.316 kişi ve kalkınma ve yatırım bankalarında 199 kişi artmıştır (TBB, 2013). Bankacılık sektöründe çalışan sayılarının değişimleri **Tablo 3. 2.**'de gösterilmiştir.

Tablo 3. 2. Bankacılık Sisteminde Çalışanlar (Katılım bankaları hariç)

	Haziran 2012	Aralık 2012	Haziran 2013
Mevduat bankaları	178.557	181.197	187.114
Kamu sermayeli b.	51.166	51.587	52.770
Özel sermayeli b.	89.996	90.612	93.026
Fondaki b.	231	226	230
Yabancı sermayeli b.	37.164	38.772	41.088
Kalkınma ve yatırım bankaları	4.797	4.901	5.100
Toplam	183.354	186.098	192.214

Kaynak: TBB, İstatistikî Raporlar, Banka-Şube ve Personel Bilgileri, Haziran 2013

Tablo 3.2.'de belirtildiği üzere çalışan sayıları yıllara göre artarak devam etmektedir. Bankalarda çalışan personelin eğitim seviyeleri de oldukça önemli olmakla birlikte Türkiye'deki bankalarda çalışanların eğitim seviyelerine bakıldığında Nisan-Haziran 2013 dönemi itibarıyla, bankacılık sektöründe çalışanların yüzde 1'i ilköğretim, yüzde 17'si orta öğretim, yüzde 76'sı yükseköğretim kurumları mezunu, yüzde 6'sı ise yüksek lisans ve doktora yapmış olanlardan oluşmaktadır. Çalışanların yüzde 82'si yüksek öğrenim mezunu olduğu görülmektedir (TBB, 2013). Banka çalışanlarının öğrenim grupları ve sayıları Tablo 3. 3.'te gösterilmiştir.

Tablo 3. 3 Öğrenim Gruplarına Göre Banka Çalışanları (Katılım bankaları hariç)

	İlkokulu Bitiren	Orta Öğretim Bitiren	Yüksek Öğretim Bitiren	Yüksek Lisans ve Doktora	Toplam
Mevduat bankaları	1.295	31.497	143.616	10.706	187.114
Kamu sermayeli b.	377	8.543	40.184	3.666	52.770
Özel sermayeli b.	412	15.142	72.888	4.584	93.026
Fondaki b.	18	107	98	7	230
Yabancı sermayeli b.	488	7.705	30.446	2.449	41.088
Kalkınma ve yatırım bank.	286	696	3.341	777	5.100
Toplam	1.581	32.193	146.957	11.483	192.214

Kaynak: TBB, İstatistikî Raporlar, Banka-Şube ve Personel Bilgileri, Haziran 2013

Çalışanların eğitim seviyelerine göre sayılarının belirtildiği Tablo 3. 3.'e göre kamusal sermayeli ve özel sermayeli mevduat bankalarında çalışanların yüzde 83'ünü yükseköğretim kurumlarını bitirmiş ve lisansüstü eğitim yapmış personel oluşturmaktadır. Bu oran, yabancı sermayeli mevduat bankalarında yüzde 80, kalkınma ve yatırım bankalarında ise yüzde 81 şeklindedir. Ayrıca Türkiye bankacılık sektöründe çalışan kadın sayısı erkekleri geçmiştir. Bankacılık sektöründe kadın çalışan oranı yüzde 50,6'dır (TBB, 2013).

Sonuç olarak Türk bankalarının insan kaynağına verdikleri önem her geçen gün biraz daha artmaktadır. Buna bağlı olarak insan kaynağına yönelik olan uygulamalar da artmaktadır. Bankaların insan kaynağını geliştirici ve ondan etkin olarak verimlilik ve yüksek performans sağlanmasına yönelik uyguladıkları yönetim programlarından birisi de yetenek yönetimidir. Şuan için Türkiye'deki bütün bankaların yetenek yönetimi programı ya da uygulamaları adı altında yürütülen bir program bulunmamakla birlikte sektörde ileri konumda bulunan bankalarda program kapsamında çalışmalar yapılmaktadır. Zaman içinde diğer uygulamalarda da söz konusu olduğu gibi yurtdışı ve yurt içi bankalar arası kıyaslamalar yapılarak eksik taraflar tamamlanmaya çalışılmakta ve hali hazırda yetenek yönetimi uygulamalarına sahip olan bankalar örnek alınarak bankaya özel uyarlamalar haline getirme çalışmaları yapılmaktadır.

Araştırmanın bu kısmında ise Türkiye'de yetenek yönetimi uygulamalarına sahip bankalar ele alınacaktır. Türkiye'de yetenek yönetimi uygulamalarına sahip olan bankalardan bazıları ve bu bankaların uygulamaları şu şekildedir.

Garanti bankası yetenekleri destekleme amacıyla 2003 yılından 2008 yılına kadar yöneticilere yönelik çeşitli gelişim programları oluşturarak onları desteklemiştir. 2008 yılından sonra ise kendi bünyesindeki Eğitim Müdürlüğü'nde de reorganizasyona gitmiş ve yeni bir yetenek yönetimi programını hayata geçirmek için öncelikle sadece yetenek yönetimi programı üzerinde çalışacak uzman bir ekip oluşturmuştur. Bu sayede işletme markası ile çalışanlarını "işinin lideri" yapmayı hedefleyen yetenek yönetimi programını aynı anlayışta birleştirilmiş ve yapılandırılmıştır (Demircioğlu, 2010).

Yetenek yönetimi uygulamalarına sahip bir diğer banka olan yapı kredi bankası UniCredit ortaklığı olan bir bankadır. Yapı Kredi bünyesinde bulunan yetenek yönetimi programını da hem bölgesel hem de UniCredit ile ortak programlar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Programlar kişisel adaylık veya yöneticilerin kişileri aday göstermeleriyle başlamaktadır. Kişiler kurum bünyesinde ve UniCredit bünyesinde görünürlüklerini artırma ve gelişimlerini destekleme amacına yönelik olarak yapılandırılmaktadır. Tüm yetenek yönetimi süreçleri çalışanlara adil olma değeri çerçevesinde eşit fırsatlar tanıyarak ve önceden belirlenmiş ve duyurulmuş kriterler/standartlar aracılığıyla yürütülmektedir (Yapı Kredi Sürdürülebilirlik Raporu, 2011)

Bir diğer banka İş Bankasıdır. İş bankasının uyguladığı yetenek yönetimi program ve uygulamalarının amacı uygulayıcılarının temel çalışma alanları, eğitim, yedekleme planlaması, kariyer gelişimi, performans yönetimi ve değerlendirme merkezi çalışma konularında uzman görüşü oluşturarak, kabul görmüş en iyi uygulamalar çerçevesinde ilgili program ve politikaları belirlemek ve yetenekleri yönetmektir. Banka 2006 yılından sonra müşterin merkeze konulduğu dönüşüm programı kapsamında çeşitli değişikliklere gitmiş ve akabinde yetenek yönetimi program ve uygulamalarını da oluşturmuştur (Hrdergi, 2013).

Ziraat bankası da yetenek yönetimi programları ile çalışanlarını inovasyon, yaratıcı düşünme, girişimcilik ve vizyoner liderlik yetkinliklerini geliştirmeleri için desteklemektedir. Sürekli Gelişimi bankanın felsefesi olarak kabul etmiştir. Bu kapsamda bankanın yönetici ve liderlerini kendi içinden yetiştirme geleneği paralelinde sürekli gelişim ve insana yatırım, eğitim ve gelişim yönetimi anlayışını benimsemiştir. (ziraatbank, 2013)

Bir diğer banka HSBS bankasıdır. 2012 yılında İnsan Kaynakları ekibinin yapılanmasını organizasyon tasarım ve planlama, işe alım, performans ve ücret yönetimi, yetenek yönetimi ve organizasyonel gelişim, eğitim, İK Danışmanlığı, İK Servis Merkezi ve İK İş Destek olmak üzere 8 departman olarak yapılandırmıştır. Yeteneği çekmek ve tutundurmak, bankanın liderlik ekibini kendi bünyesinden yetiştirmek en önem verilen konulardandır. Özellikle yönetici kademesindeki

Çalışanlardan yüksek performans sergileyen ve aynı zamanda yüksek potansiyele sahip olan kişileri belirleyerek gelişimlerine yatırım yapılmaktadır (secretcv, 2013)

Yetenek yönetimi uygulamalarına önem veren bir diğerk bankada Citibank Türkiye'dir. Citibank Türkiye ncelikli hedefini çalışanlarının gelişimi ve yetenek yönetimine odaklanmak olarak belirlemiştir. Mentorluk Programı kapsamında st düzey yöneticiler, kariyer planı doğrultusunda seçilen alışanlara Citibank Türkiye değerkleri, kariyer gelişimi, iletişim ve hedef belirleme konularında destek olmaktadır. alışan gelişiminin devamlılığını sağlamak amacıyla yılda iki kez yapılan performans değerlendirme görüşmeleri sonucunda yüksek potansiyel taşıyan çalışanlar belirlemekte ve bu çalışanlara bölgesel ve uluslararası platformlarda fırsatlar sunulmaktadır. Ayrıca belli kriterlere göre seçilen alışanlar Yetenek Gelişimi programı olan LEAD'de yer alabilmekte, sunulan geliştirici aktivite ve eğitimlerle bir sonraki pozisyonlarına hazırlanmaktadırlar. İnsan Kaynakları yetkilileri bu çalışanlarla özel görüşmeler gerçekleştirip, kariyer yollarında onlara rehberlik etmektedir. Kişiye zel olarak ihtiyaçlarını ve güçlü yönlerini belirleyip özel görev ve projelerle onları destekleyerek, geleceğin Citi yöneticilerini yetiştirilmektedir (citibank,2013).

Örneklerden anlaşılabileceği gibi yetenek yönetimi kavramı Türk bankacılık sektöründeki yerini oldukça hızlı adımlarla almaya çalışmaktadır. Bankaların işe alım, performans yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim ve geliştirme adları altında yrttği birçok uygulama aslında kapsamlı bir yetenek yönetimi programının ana adımlarını oluşturmaktadır. Bu sebeple bankaların bu uygulamaları belli bir program haline getirerek sistemleştirmeleri gerekmektedir. Yapılan araştırma sonucu Türkiye'deki bankaların özellikle son iki yıl içerisinde yetenek yönetimi araştırmalarına oldukça mesai harcadıkları ve yetenek yönetimi programı adı altında bir sistem oluştırmaya çalıştıkları tespit edilmiştir. Bu araştırmada hali hazırda yetenek yönetimi program ve uygulamaları bulunan bir banka ele alınacak ve incelenecektir.

3.7.2. Araştırılan Banka Hakkında Genel Bilgiler

Banka ilk kurulduğunda iki şube ve 37 personelden oluşmaktadır. Banka 2012 faaliyet raporuna göre bugün 4.969 Bankamatik sahibidir. Toplamda 1.297 şube ile hizmet vermektedir. Türkiye'nin tüm şehirlerini kapsayan şubelerinin sayısı yurtiçinde

1.277'ye, yurtdışında ise 20'ye ulaşmıştır (Banka şube sayıları 08.10.2013 tarihli TBB verilerine göre güncellenmiştir). Bütün bu parçaların birleşimi on line real time sistem ile birbirine bağlanmıştır. Buradan da anlaşılacağı gibi banka bilgi yönetimi sistemlerinin iş stratejileri ile bütünleştirmiş ve kullanıyor durumdadır. Banka kullandığı donanım ve yazılım teknolojileriyle ve aktif büyüklüğüyle Türkiye'nin en gelişmiş bankası konumundadır. (Kaynak: Banka Web Sayfası-02.04.2012-2012 Faaliyet Raporu). Banka Euromoney'den "Türkiye'nin En İyi Bankası" ödülünü alarak, sektördeki gücünü bir kez daha kanıtlamıştır. Aynı zamanda Türkiye itibar endeksi tarafından Türkiye'nin en itibarlı bankası seçilmiştir.

Bankanın var oluş amacı olarak gerek doküman incelemelerinde gerekse ilgili kişilerle yapılan görüşmede "lider, öncü ve güvenilir banka konumunu sürdürerek, müşterilerin, hissedarların ve çalışanların, Türkiye'de en çok tercih ettikleri banka olabilmek" ifadesi ile karşılaşılmıştır.

Banka;

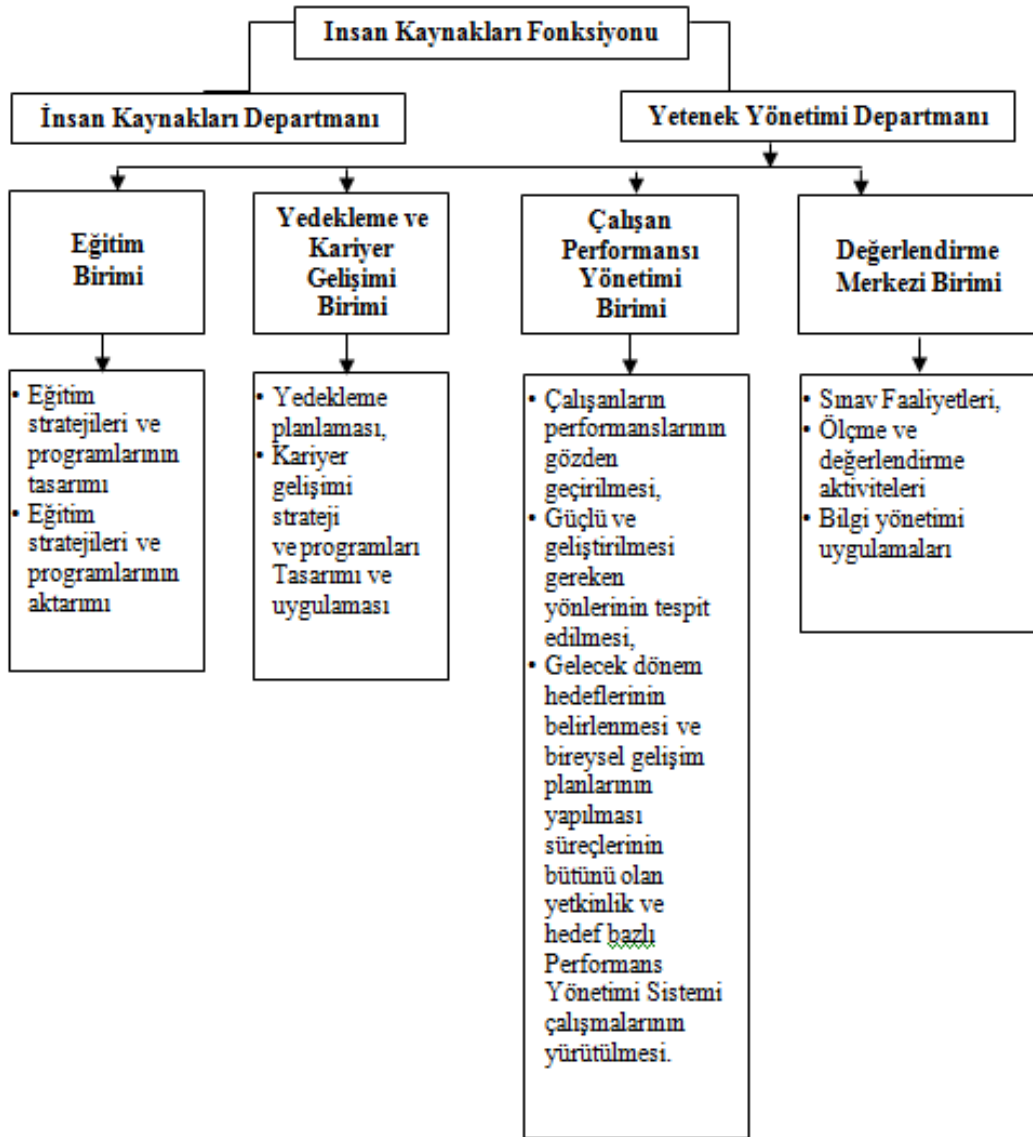
- Alternatif Dağıtım Kanalları Bölümü
- Bankacılık Temel Operasyonları Bölümü
- Bilgi Teknolojileri (BT) Bölümü
- Bireysel Bankacılık Pazarlama Bölümü
- Bireysel Bankacılık Satış Bölümü
- Bireysel Bankacılık Ürün Bölümü
- Bireysel Krediler Bölümü
- Bireysel Krediler Tahsis Bölümü
- Bireysel Kredi ve Kart Operasyonları Bölümü
- Destek Hizmetleri ve Satın Alma Bölümü
- Dış İşlemler ve Ticari Kredi Operasyonları Bölümü
- Finansal Analiz Bölümü
- Finansal Yönetim Bölümü
- Hazine Bölümü
- Hukuk Müşavirliği
- İç Kontrol Bölümü
- İç Operasyonlar Bölümü
- İktisadi Araştırmalar Bölümü
- İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü
- İnşaat ve Gayrimenkul Yönetimi Bölümü
- İştirakler Bölümü
- Kartlı Ödeme Sistemleri Bölümü
- KOBİ Kredileri Tahsis Bölümü

- KOBİ ve İşletme Bankacılığı Satış Bölümü
- Kredi Riski Yönetimi ve Portföy İzleme Bölümü
- Kurumsal İletişim Bölümü
- Kurumsal Mimari Bölümü
- Kurumsal Bankacılık Pazarlama ve Satış Bölümü
- Kurumsal Uyum Bölümü
- Kurumsal Krediler Tahsis Bölümü
- Özel Bankacılık Pazarlama ve Satış Bölümü
- Perakende Krediler İzleme ve Takip Bölümü
- Risk Yönetimi Bölümü
- Sermaye Piyasaları Bölümü
- Strateji ve Kurumsal Performans Yönetimi Bölümü
- Şube Ağı Geliştirme Bölümü
- Ticari Bankacılık Ürün Bölümü
- Ticari ve Kurumsal Krediler İzleme ve Takip Bölümü
- Ticari Bankacılık Pazarlama Bölümü
- Ticari Bankacılık Satış Bölümü
- Ticari Krediler Tahsis Bölümü
- Uluslararası Finansal Kuruluşlar Bölümü
- Yönetim Raporlaması ve İç Muhasebe Bölümü
- Yatırımcı İlişkileri Bölümü
- Yetenek Yönetimi Bölümü
- Yönetim Kurulu Raportörlüğü Bölümü olmak üzere toplamda 46 adet bölümden oluşmaktadır.

Burada incelemeye konu olarak alınacak bölümler ise bankanın insan kaynakları bölümü ve yetenek yönetimi bölümleri'dir.

3.7.3. Araştırma Sorusu 1. Yetenek Yönetimi kullanımı, bağlı olduğu birim ve yapısı nasıldır?

Yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucunda bankanın yetenek yönetimi uygulamalarını kullandığı ve insan kaynakları fonksiyonu adı altında insan kaynakları ve yetenek yönetimi departmanı olarak birbirleriyle işbirliği içinde, bütünleşmiş şekilde çalışan, iş birimlerine ve iş sonuçlarına odaklanan iki bölüm olarak faaliyet gösteren bir yapıda olduğu tespit edilmiş ve elde edilen dokümanlar ile tespit edilen veriler doğrulanmıştır. Bankanın yetenek yönetimi yapısı **Şekil 3.2.**' de gösterilmiştir.



Şekil 3. 2. Bankanın Yetenek Yönetimi Yapısı ve Birimlere Göre Görevler

Yöneticilerden elde edilen verilere göre, Banka yetenek yönetimi bölümü olarak ayrı fakat insan kaynakları yönetimi bölümü ile işbirliği ve koordinasyon halinde, stratejik ortaklık sorumluluğunda ve müşteri memnuniyeti esaslı olan bir bölüme sahiptir. Ayrıca uygulama olarak farklı ölçme, değerlendirme ve gelişim faaliyetleri gerek yöneticiler gerek yönetici adayları için hayata geçirilen farklı gelişim programları da mevcuttur. Bankada 2006 yılında Müşteri Odaklı Dönüşüm programı başlatılarak işletim modeli gözden geçirilmiştir. Buna bağlı olarak diğer iş alanlarında olduğu gibi İnsan Kaynakları alanında iş birimlerine yönelik stratejik ortaklık yapar hale gelmek, birimlerin ihtiyaçlarını daha iyi algılamak ve nihai müşteri memnuniyetine destek olan

İK haline gelmek amacıyla süreçler gözden geçirilmiştir. Şu anda İnsan Kaynakları Yönetimi ile Yetenek Yönetimi olarak iki ayrı bölüm halinde, aynı Genel Müdür Yardımcısına raporlayacak şekilde faaliyet gösterilmektedir. Her iki kolda alt birimler olarak kendi alanlarında en iyiye gerçekleştirmek için çaba gösterilmektedir.

Ayrıca banka çalışanların tüm bilgilerini ve ilerlemelerini kontrol ve takip edebilecekleri bir insan kaynakları yönetimi uygulama yazılımı kullanmaktadır. Yazılım sadece yetenek yönetimi sürecine yönelik değil tüm İK süreçlerinin yönetilmesi için Oracle* uygulamasıdır. Bankanın İK alanında Oracle uygulamasını kullanmaya başlaması çok eski değildir, halen implementasyon çalışmaları devam etmektedir. Bu uygulama sayesinde çalışanlarla ilgili tüm bilgileri takip edebilmekte yetenekli çalışanlarını belirleyebilmekte, eğitim ve kariyer takibi işlemlerini ve yedekleme plan ve programları faaliyetlerini daha kolay bir şekilde yürütebilmektedir. Bankanın kullanmış olduğu Oracle isimli uygulamanın ne olduğu üzerinde durmak gerekirse;

***Oracle** insan kaynakları yönetim sistemi yazılımıdır. Hizmet otomasyonu ve sunumu üzerinden ana insan kaynakları işlem işlevselliğinden eksiksiz işletme içi yetenek yönetimi çözümlerine kadar insan kaynakları yönetimi yol haritasının tüm yönlerini içine alan küresel, web tabanlı ve tek sistemli bir insan kaynakları yönetimini amaçlar (oracle, 2013). İnsan kaynakları yönetim sisteminin ekranları, organizasyondaki iş akışları doğrultusunda sıralanabilir, erişim yolları ve tuşları iş akışına uyarlanabilir, işin tamamlanması için gerekli işlemler otomatik olarak sırayla görüntülenebilir. Bu işlemlerin gerçekleştirilmesi sonucunda kullanıcıların bir sonraki aşamaya otomatik geçişleri, işlemleri doğru ve eksiksiz yapmaları da sağlanmış olur. Ekran sıralamaları organizasyonunuzda gelişen ve değişen İnsan Kaynakları fonksiyon ve süreçleri de hiçbir programlama bilgisine gereksinim olmadan yazılımın akışıyla birebir eşleştirilebilir. Menüler iş akışlarını yansıtacak şekilde görüntülenebilir ve böylece giriş yapan kişilere program sayesinde kolaylık sağlanmış olur (Tokaylı vd., 2001: 2).

Elde edilen doküman incelemelerinden ulaşılan ve verilerin doğruluğunu teyit edecek bilgiler de aşağıda verilmiştir. Bankanın insan kaynakları fonksiyonu yapısı ve yetenek yönetiminin bu fonksiyon içindeki yeri **Şekil 3. 3.**' de gösterilmiştir.



Şekil 3. 3. İnsan Kaynakları Fonksiyonu Yapısı

Şekil 3. 3.'de de görüldüğü gibi bankanın insan kaynakları yapısı insan kaynakları yönetimi ve yetenek yönetimi bölümlerinden oluşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bölümünde toplamda 185 işgören bulunmaktadır. Bu kişiler; çalışanlarla ilgili işe alım ve yerleştirmeler, işgücü planlamaları, atamalar, ücret ve yan hakların yönetimi, insan kaynakları iletişimi, insan kaynakları uygulamaları ve insan kaynakları program ve politikalarını belirlemekte, tüm banka içinde insan kaynakları plan ve programlarının hayata geçirilmesi konusunda destek vermektedir. Aynı zamanda program ve politikaların belirlenmesi ve kusursuz bir şekilde hayata geçirilmesinde yetenek yönetimi departmanı ile yakın koordinasyon ve işbirliği içerisinde çalışmalarını yürütmektedir.

İnsan kaynakları fonksiyonunu oluşturan diğer bölüm olan yetenek yönetimi bölümünde ise toplamda 68 işgören bulunmaktadır. Bu kişiler;

Eğitim, yedekleme planlaması, kariyer gelişimi, performans yönetimi ve değerlendirme merkezi faaliyet konularında uzman görüşü oluşturarak, kabul görmüş en iyi uygulamalar çerçevesinde bankanın kültürüyle uyumlu ve iş stratejilerine katkıda bulunan ilgili program ve politikaları belirlemekte, bu program ve politikaların belirlenmesi ve kusursuz bir şekilde hayata geçirilmesi sürecinde insan kaynakları

yönetimi bölümü ile yakın koordinasyon ve işbirliği içerisinde çalışmalarını yürütmektedir. Yetenek yönetimi departmanı da kendi içinde değerlendirme merkezi birimi, eğitim birimi, yedekleme ve kariyer gelişim birimi, çalışan performansı yönetimi birimi olarak birimlere ayrılmaktadır;

Değerlendirme merkezi birimi gerek işe alımlarda gerekse terfi işlemlerinde sınav faaliyetleri, ölçme ve değerlendirme aktiviteleri ve bilgi yönetimi uygulamaları ana faaliyet alanlarını oluşturmaktadır.

Değerlendirme Merkezi Birimi olarak faaliyet konuları aşağıda yer aldığı şekilde 3 ana başlık halinde özetlenebilmektedir.

- Değerlendirme ve Gelişim Merkezleri: Değerlendirme merkezi araçları ve metodolojileri konularında kabul görmüş en iyi uygulamaları takip etmek ve Bankaya katkı sağlayacak uygulamaları belirlemek ve gerçekleştirmek.
- Sınavlar: Değerlendirme Merkezi Birimi, Bankada her kulvarda işe alma ve yerleştirme ile terfilere ilişkin sınavların tasarımını yapmak, sınav uygulamalarını yürütmek ve yönetmek.
- Yayınlar: Banka çalışanlarının bankacılıkla ilgili genel ve teknik bilgilerini artırmak amacıyla Yetenek Yönetimi Bölümü mesleki kitap ve broşür çalışmaları yürütmek

Gerçekleştirdikleri faaliyetler şu şekildedir;

- İşe alma, yerleştirme ve terfilere ilişkin sınavların tasarımının yapılması, tasarlanan sınav uygulamalarının yönetilmesi ile bilgi ve yetkinlik değerlendirmelerine ilişkin alternatif yöntemlere yönelik araştırma ve geliştirme çalışmalarının yürütülmesi işlemleri,
- Değerlendirme Merkezi çalışma ilkelerinin oluşturulması ve geliştirilmesi işlemleri,
- Organizasyonel hedeflerle uyumlu ve diğer programlar ile bütünleşmiş bir bilgi yönetimi çerçevesinin tasarlanması, tasarlanan çerçevenin uygulanması ve bu kapsamda İnsan Kaynakları fonksiyonuna ilişkin bilginin tanımlanması,

oluşturulması ile merkezileştirilmesini de içerecek şekilde, bilgi gereksinimlerinin belirlenmesi ve bilgi yönetimi süreçlerinin yürütülmesi işlemleri,

- İnsan kaynakları çalışanlarının bilgi yönetimi araçlarını kullanarak gerekli bilgiye ulaşabilmelerini sağlayacak içerik sınıflandırma sisteminin geliştirilmesi, uygulanması; kapsamlı bir derleme, tasnif yöntemi ile içerik arama mekanizmasının geliştirilmesi ve çalışanların kullanımına sunulması işlemleri,
- Çalışanların kullanımına sunulmak üzere her türlü bankacılık ve gelişim konusunda yayın içeriğinin geliştirilmesi işlemleri,
- İnsan Kaynakları portal sayfaları için içerik oluşturulması, geliştirilmesi ve güncellenmesi işlemleri değerlendirme merkezi biriminin gerçekleştirdiği faaliyetleri oluşturmaktadır.

Eğitim birimi, Bankanın iş hedeflerine uyumlu olarak çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, buna uygun eğitim ve öğrenme aktivitelerinin tasarlanması, çeşitli kanallardan sunulması (sınıf eğitimi, uzaktan eğitim faaliyetleri ve işbaşı eğitimler), eğitim faaliyetlerinin sonuçlarının değerlendirilmesi, değerlendirme sonuçları dikkate alınarak aksiyon alınması ve faaliyetlerle ilgili bütçeleme ve raporlama çalışmalarının yürütülmesi ana faaliyet alanlarını oluşturmaktadır.

Gerçekleştirdikleri faaliyetler ise şu şekildedir:

- Organizasyonel hedeflerle uyumlu eğitim stratejileri ve programlarının, diğer insan kaynakları uygulamalarıyla bütünleşmiş olacak şekilde tasarlanması işlemleri,
- Banka genelinde, bireysel ve kariyer grupları bazında eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve analiz edilmesi işlemleri,
- Kariyer gelişim planları ile uyumlu eğitim haritalarının ve planlarının geliştirilmesi işlemleri,
- Eğitim aktarımı işlemleri,
- Teknik konu çalışmaları işlemleri eğitim biriminin gerçekleştirdiği faaliyetleri oluşturmaktadır.

Yedekleme ve kariyer gelişimi birimi, yedekleme planlaması, kariyer gelişimi strateji ve programları ana faaliyet alanlarını oluşturmaktadır. Bankanın önemle üzerinde durduğu yönetici gelişim programı da diğer birimlerle işbirliği halinde yedekleme ve kariyer gelişimi birimi faaliyet alanlarındandır. Gerçekleştirilen faaliyetler ise şu şekildedir:

- Kritik roller öncelikli olmak üzere, mevcut roller ve yedekleme ihtiyaçlarının takip edilerek, gerekli durumlarda yeni rollerin belirlenmesinin veya yeniden tanımlanmasının, İK Yönetimi Bölümü ile işbirliği içinde sağlanması ve bu roller için yedekleme ve gelişim programlarının üretilmesi işlemleri
- Her bir kariyer kulvarı için eğitim haritalarını da kapsayan kariyer gelişimi planlarının geliştirilmesi; yedekleme planlarını, kabul görmüş en iyi uygulamalar çerçevesinde besleyecek bir kurumsal yetenek envanterinin oluşturulması işlemleri,
- Çalışanlara yönelik sertifika eğitimlerinin ilgili iş sahipleri ile işbirliği içinde yürütülmesi işlemleri,
- Yüksek potansiyel sahibi çalışanların belirlenerek, bireysel ve kurumsal gelişim ihtiyaçlarının gerek doğrudan, gerekse diğer birimlerden destek alınarak tespit edilmesi; muhtemel riskleri de dikkate alarak, yedekleme ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak üzere aday havuzlarının takip edilmesi ve uygun yedekleme planlarının geliştirilmesi işlemleri yedekleme ve kariyer gelişimi biriminin gerçekleştirdiği faaliyetleri oluşturmaktadır.

Çalışan performansı yönetimi birimi, çalışanların performans değerlendirme dönemine ait performanslarının gözden geçirilmesi, elde edilen sonuçlar doğrultusunda güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerinin tespit edilmesi, gelecek dönem hedeflerinin belirlenmesi ve bireysel gelişim planlarının yapılması süreçlerinin bütünü olan yetkinlik ve hedef bazlı performans yönetimi sistemi çalışmalarını yürütmek, elde edilen bilgiler üzerinden çalışanlarla ilgili olarak alınacak aksiyonların belirlenmesi için ilgili İK Fonksiyonları ile yakın iletişim içerisinde çalışmak, kurum içerisinde geri bildirim mekanizmasının güvenilir şekilde işlenmesini, performans yönetimi uygulamalarına ilişkin her türlü konunun ihtiyaçlara uygun şekilde çözümlenmesini, gerektiğinde bu

konularda ilgili birimlere danışmanlık hizmeti verilmesini sağlamak ayrıca çalışanların performansı hakkında elde edilen verileri raporlamak ana faaliyet alanlarıdır.

Gerçekleştirilen faaliyetler ise şu şekildedir:

- Toplu İş Sözleşmesi ile belirlenen deneme süresi sonunda çalışanların hizmet akdinin sürdürülmesi veya feshedilmesine ilişkin şube/birimlerden gelen görüşleri içeren Deneme Süresi Değerlendirme Formları incelenerek çalışanlarla ilgili fesih sürecinin başlatılması ya da deneme sürelerinin tamamlanmasını sağlama işlemleri,
- Şube ve Genel Müdürlük Birimlerinin denetimi sonrasında Teftiş Kurulu Başkanlığınca düzenlenen İnsan Kaynakları Raporu çerçevesinde, mevcut diğer verilerin de dikkate alınması suretiyle, çalışanların hakkında değerlendirmeler yapılarak ilgili taraflara geribildirimler gerçekleştirilmesi ve çalışanların yakından takip edilmesi işlemleri,
- Bankada uygulanmakta olan yetkinlik ve hedef bazlı performans değerlendirme sisteminin uygulanması sağlanarak çalışanların performanslarının sürekli izlenmesi, değerlendirmeler sonrasında tespit edilen gelişime açık yönleri ile ilgili gelişim planlarının yapılması yönünde Eğitim Birimi ile iletişime geçilmesi işlemleri,
- Müşteriler ve mensuplar tarafından çalışanlar hakkında iletilen “Yakınma” ve “Teşekkür” ler, yapılan inceleme ve araştırmalar neticesinde değerlendirilerek sonuçlandırılması işlemleri çalışan performansı yönetimi biriminin gerçekleştirdiği faaliyetleri oluşturmaktadır.

Görüşmelerden ve dokümanlardan elde edilerek sunulan bilgilerden de anlaşılacağı gibi banka insan kaynakları fonksiyonu yapısı insan kaynakları yönetimi bölümü ve yetenek yönetimi bölümü olarak birbirlerine yardımcı olan ve bilgi paylaşımı sağlayan iç içe geçmiş bölümler halindedir. Banka yetenek yönetimi departmanını insan kaynakları bölümünün olmazsa olmaz bileşeni haline getirmiştir. İnsan kaynakları bölümünün işleri iş stratejileriyle bütünleşmiş şekilde ilerlerken yetenek yönetimi bölümü yine iş stratejilerine bağlı olarak bankanın sahip olduğu ya da potansiyel

yeteneklerle ilgilenerek insan kaynakları yönetimi bölümüyle işbirliği yapmaktadır. Tüm bu uygulamalar esnasında da bilgisayar yazılımından da faydalanmaktadır.

3.7.4. Araştırma Sorusu 2. Yetenek Yönetimi yaklaşımı nasıldır ve Yetenek yönetimi uygulamalarının tasarımıda göz önünde bulundurulan ilke ve prensipler nelerdir?

Görüşmeler sırasında Bankanın yetenek yönetimi yaklaşımında “her bir çalışan bizim için bir yetenektir” anlayışının mevcut olduğu dile getirilmiştir. Bankada çalışanların bir kısmını “üstün yetenekliler” veya “hipo” olarak tanımlanıp ayrıldığı ve sadece bu kitleye yönelik yürütülen özelleştirilmiş yetenek yönetimi programları bulunmadığı belirtilmiştir. Diğer taraftan Bankanın yeni mezunların istihdam edildiği, çalışanların işin gereklilikleri ile mesleki ve kişisel gelişim ihtiyaçları kapsamında geliştirildiği, kendi yöneticisini içinden yetiştiren, her bir çalışanı ayrı ayrı yetenek olarak kabul eden bir yapıya sahip olduğu öne sürülmüştür. Banka için kritik olan, Bankada çalışmayı tercih eden adaylar arasından Bankanın değerlerine ve yeni kadrolara ihtiyaç duyulan görevlere en uygun kişileri seçmek ve bu kişileri iş hayatları boyunca gerekli donanımları elde edecekleri şekilde desteklemektir. Yani uzun vadeli bir bakış açısı mevcuttur. Bunun başarılı bir şekilde sürdürüldüğü, gerek pek çok bankacılık kaleminde sektör lideri olması, gerekse %1’lerde gerçekleşen yıllık işten ayrılma oranı göstermektedir. Yine Banka bünyesinde her yıl gerçekleştirilen Çalışma Yaşamını Değerlendirme Anketi ile çalışanların Banka’dan memnuniyeti, bağlılığı ve yöneticilerden memnuniyetleri ölçülmektedir. Anket sonuçlarında pek çok kalem, Türkiye’deki kurumların üzerinde memnuniyet oranlarına işaret etmektedir.

Bankada yetenek yönetimi yaklaşımı çerçevesinde işe girişten itibaren her kademe için görevin gerektirdiği ihtiyaca özel eğitim programları mevcuttur. Bunlar oryantasyon eğitimleri ve iş birimlerinin özel ihtiyaçları ile uyumlu tasarlanan ve hayata geçirilen programlardır.

Özetlemek gerekirse bankada tüm çalışanların kendilerine has ayrı yetenekler olduğu ve ayrı eğitim ve gelişim süreçlerinden geçmesi gerektiğinin düşünüldüğü pozisyona has eğitim ve yeteneklerin ön plana çıkarılması gerektiğinin düşünüldüğü, yeni yeteneklere önem verildiği bir yaklaşım mevcuttur. Banka belli pozisyonlardaki kritik

yetenekleri ve yetenekli kişileri belirleyip sadece onlara yönelik yetenek geliştirme programları uygulamak yerine tüm çalışanlarının birer potansiyel yetenek olarak görüp yetkinliklerine bağlı eğitimler vermeyi ve geliştirmeyi tercih etmektedir. Banka için önemli olan işin gerekleri ve pozisyona getirilecek kişinin yetkinliklerinin uyumudur. Aynı zamanda tüm gerekli eğitimler verilerek çalışanların gelişiminin desteklenmesi gerektiği inancıdır.

3.7.5. Araştırma Sorusu 3. Yetenek yönetimi süreci uygulamaları, uygulamaların faydaları nelerdir, nasıl ölçülmektedir?

Banka yöneticilerinin dile getirdiği üzere yetenek yönetimi uygulamaları sadece özel yetenek olarak ayrılan belli bir grup çalışanına uygulamamakta tüm çalışanlar potansiyel yetenekler olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla süreç her çalışanın yeteneğini ortaya çıkaracak şekilde ilerlemektedir. Bankanın bu süreçte kullandığı işe alım araçları, çalışanların işe giriş pozisyonları, çalışanların oryantasyon süreçleri, performans yönetim süreci, eğitim ve kariyer uygulamaları, ücret, motivasyon ve ek faydalar **Tablo 3.4.**'de özetlenmektedir;

Tablo 3. 4. Bankanın Yetenek Yönetimi İle İlgili Uygulamaları

Bankanın İşe Alım Sürecinde Kullanılan Araçlar (Yeteneklerin Elde Edilmesi)	• Yazılı Sınavlar • Değerlendirme Merkezi Uygulamaları • Yetkinlik Bazlı Mülakatlar • Panel Mülakatlar • Kişilik Envanterleri
Bankanın İşe Giriş Pozisyonları (Kritik Pozisyonların belirlenmesi ve yeteneklerin uygun pozisyonlara yerleştirilmesi)	• Yönetim Yardımcısı • Uzman Yardımcısı • Bilgi İşlem ve Yazılım Uzmanı • Memur • Çağrı Merkezi Elemanı • Operasyon Elemanı • Takip Memuru • Özel Güvenlik Görevlisi • Şoför
Bankanın Oryantasyon Süreci Araçları (İşe Uyum Süreci)	• İşe Merhaba (4 Ay sürelidir) ○ Kariyere Başlarken Eğitimi ○ Eğitim Danışmanları ○ İşe Merhaba Web Sitesi ○ Takım Arkadaşı Uygulaması
Performans Yönetimi (Çalışanların performanslarının yönetimi ve yeteneklerin ortaya çıkarılarak gerekli)	• Belli aralıklar ile yapılan performans değerlendirmelerinin yanı sıra, • Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından Şube/Bölüm teftişleri sırasında hazırlanan raporlar, • Müşteri yakınma/teşekkürleri, • Yönetici ve çalışanlar tarafından

eğitimlerin ve kariyer fırsatlarının da sağlanması)	Birime farklı iletişim kanallarıyla iletilen görüşlerden de yararlanılmaktadır.
Eğitim (Yetenek Geliştirici Eğitim Uygulamaları)	• Sürekli Öğrenme • Yönetim Akademisi (Yönetici Gelişim Programı)
Kariyer Yönetimi (Yetenek Geliştirici Kariyer Uygulamaları)	• Her çalışana kariyer yoluna bağlı olarak gelişim fırsatları sunulmaktadır. Gelişime eş olarak çalışanlara fırsat eşitliğine bağlı yükselme olanağı da mevcuttur.
Ücret, Motivasyon ve Diğer Haklar (Yetenekleri Elde Tutmanın Sağlanması)	• 2 yılda bir toplu iş sözleşmesine bağlı olarak düzenlenen ücretleme, • Yılda 4 kez ikramiye, bir kez kar payı • Sosyal güvenlik imkânı • Ödenmiş sermayenin % 40'ı çalışanların temsil ettiği ait vakfa aittir. • Sosyal imkânlar vb. diğer haklar

Tabloda yer alan tüm bu süreçler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

3.7.5.1. Bankanın İşe Alım Süreci – Yeteneklerin Elde Edilmesi

Banka işe alımlarda yeni mezunları tercih etmekte ve onları geleceğin yöneticileri olabilecekleri düşüncesi ile işletme içinde geliştirmeyi tercih etmektedir. Yani kendi yetenek havuzunu oluşturmaktadır. Bu bilgi görüşme esnasında yöneticiler tarafından da doğrulanmış.

Yönetici görüşlerine göre banka işe alım sürecini son derece titiz yürüten, kadrosuna katılan her bir çalışanı mensup olarak tanımlayan, çalışanların birlikte yaşlandığı, aidiyet duygusunun yüksek olduğu bir kurum. Yıllık işten ayrılma oranı %1'lerde seyretmektedir. İstihdam politikası gereği Bankada ara kademeler ve yönetici kademelerinin tamamını içerden yetiştiren, alımların sadece giriş rolleri için yapıldığı, çalışan gelişimine son derece önem veren bir kurum. Bu durum mevcut insan kaynağı profilini olumlu desteklemektedir. Bu da doğrudan iş sonuçlarına ve Bankanın pazardaki konumuna etki etmektedir. Banka aktif büyüklüğü, karlılık, kredi büyüklüğü kalemlerinde gerek kamu gerekse özel bankaların arasında lider konumdadır. Çalışanına yaptığı bu yatırım Bankanın iş gücü piyasasında tercih edilen ve saygın bir işveren konumuna sahip olmasına da doğrudan etki etmektedir.

Banka işe alım süreci kapsamında her kulvar/pozisyon için işin gereklerine en uygun adayların seçimi ve yerleştirilebilmesi amacıyla farklılaştırılmış süreçler tasarlanmaktadır. Söz konusu süreçler kapsamında kullanılan araç ve yöntemler arasında; kişinin beklenen bilişsel düzeyinin gerçeğe en yakın şekilde ölçülebilmesini sağlayacak, normları belirlenmiş genel yetenek testleri, teknik (bankacılık) konu bilgisinin yeterli düzeyde olduğunu sınamak amacıyla uygulanan teknik konu sınavları, işle doğrudan ilintili ve gözlemlenebilir veri üretilebilmesini sağlayan değerlendirme merkezi ve yetkinlik bazlı mülakat uygulamaları ve çeşitli psikometrik testler bulunmaktadır. Bankada göreve başlayacak çalışanlar için işe alım aşamasında her pozisyona özel kullanılan değerlendirme araçları yetkili kurumlar tarafından verimliliği kanıtlanmış uluslararası standartlara uyan niteliktedir.

Bankanın işe alım sürecinde kullandığı yazılı sınavlar, değerlendirme merkezi uygulamaları, yetkinlik esaslı mülakatlar, panel mülakatlar ve kişilik envanterleri tekniklerin tanımlamaları şu şekildedir:

Yazılı Sınavlar, adayları mesleki bilgi, sayısal-sözel yetenek vb. konularda ölçmek için farklı türde yazılı olarak uygulanan sınavlardır.

Değerlendirme Merkezi Uygulamaları, banka adayların güçlü ve gelişime açık yönlerini tarafsız şekilde saptamak için değerlendirme merkezi uygulamalarını kullanmaktadır. Bu uygulamalar adayların performansını yapılandırılmış iş simülasyonlarıyla gözlemlene olanağı da sağlamaktadır ve adayın görevinde nasıl performans göstereceği konusunda bilgi vermektedir.

Yetkinlik Bazlı Mülakatlar Tekniği, bankanın kullandığı bir diğer teknik, yetkinlik bazlı mülakatlar tekniğidir. Yetkinlik esaslı mülakatlar, yapılandırılmış mülakatlar olup, adayın geçmişte yaptığı işler, gösterdiği davranışlar, aldığı sorumluluklar vb. kanıtlardan yola çıkarak, gelecekteki performansının değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Panel Mülakatlar, panel mülakatlar ise teknik mülakat veya klasik mülakat şeklinde gerçekleşen, en az iki kişinin katıldığı ve Bankada çalışmak için aranan temel yetkinliklerin sorgulandığı mülakattır.

Kişilik Envanterleri, kişilik envanterleri de adayların kendi yetkinliklerini nasıl değerlendirdiklerini, davranış ve eğilimleri ile ilgili soruları yanıtlayarak aktardıkları değerlendirme aracı olarak bankanın kullandığı işe alım süreci teknikleri arasında yer almaktadır.

Tüm bu uygulamalar sayesinde Kurumun iş başvurusunda bulunan adaylar nezdindeki olumlu imajına katkı sağlanmakta, adaylar için objektif, adil, açık/net ve standart bir alım süreci gerçekleştirilmektedir.

3.7.5.2. **Bankanın Sahip Olduğu İşe Giriş Pozisyonları**

Banka kendi yöneticilerini kendisi yetiştirmekte ve işe alımlarda yeni mezunları tercih etmektedir. Dolayısıyla her kademenin başlangıcı için belli pozisyonlar bulunmaktadır. Banka içinde bulunan çeşitli işe giriş pozisyonları şu şekildedir; müfettiş yardımcısı, uzman yardımcısı, bilgi işlem ve yazılım uzmanı, memur, çağrı merkezi elemanı, operasyon elemanı, takip memuru, ihtisas elemanı, özel güvenlik görevlisi ve şoför pozisyonlarıdır. İşe giriş pozisyonlarının tanımlamaları ise şu şekilde yapılmaktadır:

Müfettiş yardımcısı; yönetim kurulu adına, genel müdürlük bölümlerinde, yurtiçi/yurtdışı şubelerde, bankanın denetimi altındaki kuruluş ve işletmelerde, teftiş, soruşturma ve incelemeler yapmak ana görevleri olan müfettiş yardımcısı pozisyonundaki çalışanlardan oluşmaktadır.

Uzman yardımcısı; uzman yardımcısı pozisyonundaki çalışanlardır, genel müdürlük bölümlerinde ve kurumsal şubelerde, görev yaptığı birimin faaliyetlerini banka mevzuatı çerçevesinde takip etmek, uygulamak ve geliştirmek ana görevlerini oluşturmaktadır. Yönetici adayı (MT) olarak yetiştirilen uzman yardımcıları, uzmanlık alanlarında aldıkları pek çok kurum içi ve dışı eğitimle çalışma alanlarında profesyonellik kazanmaktadırlar. Bu pozisyondaki kişiler bankanın potansiyel yönetici adaylarını oluşturmaktadır. Ve yönetim akademisi eğitimlerini alırlar.

Bilgi işlem ve yazılım uzmanı; bilgi işlem ve yazılım uzmanı pozisyonundaki çalışanlardır, bankanın günün koşullarına uygun altyapı ihtiyaçlarını ve hedeflerini ilgili birimlerle birlikte belirlemek, bilgi teknolojileri mimarisini tanımlamak ve geliştirmek,

yönetim bilgi sistemleri ile iş zekâsı sistemlerini kurmak, kurulan sistem ve alt yapıların en etkin ve verimli şekilde işletimini, bakımını ve güvenliğini ilgili bölümlerle işbirliği yaparak sağlamak ana görevlerini oluşturmaktadır.

Memur; memur pozisyonundaki çalışanlardır, şube ve genel müdürlük bölümlerinde temel bankacılık hizmeti ve bu hizmetlerin yerine getirilmesinde destek olan görevleri yerine getirmektedirler. Şubelerde gişe işlemleri ve operasyonel işlemlerde görev almanın yanı sıra performanslarına ve bulundukları şubelerdeki kadro imkânlarına göre satış, kambiyo, sorunlu kredilerin takibi gibi alanlarda da görev yapmaktadırlar.

Çağrı merkezi elemanı; banka çağrı merkezinde çağrı alma ve dış arama pozisyonlarında, memur unvanıyla görev yapan çağrı merkezi pozisyonundaki çalışanlardır. Bu pozisyonda çalışanların kariyer yolu açık olup hem iletişim yetkinliklerini geliştirmekte hem de bankacılıkla ilgili pek çok konuda derinlemesine bilgi sahibi olmaktadır. İşe giriş tarihlerini takip eden iki yılın sonunda şube veya genel müdürlük bölümlerine nakil talebinde bulunmaya hak kazanmaktadırlar.

Operasyon elemanı; operasyon elemanı pozisyonundaki çalışanlardır, şube ve genel müdürlük bölümlerindeki operasyonel faaliyetlerde görev alarak, veri girişi, kontrol, yazışma vb. işlerde banka süreçlerini destekleyen çalışanlardır.

Takip memuru; banka hukuk müşavirliği ve müşavirliğe bağlı bölge teşkilatında; hukuksal işlemlerin iç ve dış evrak takibini yapan; noter, adliye, ticaret odası, tapu daireleri ve diğer kamu kuruluşları ile ilgili işleri yürüten çalışanlardan oluşmaktadır ve kariyer yolu kapalı bir pozisyonudur. İhtisas elemanı; avukat, mimar, mühendis gibi pozisyonlarda istihdam edilen çalışanlardır.

Özel güvenlik görevlisi; özel güvenlik görevlisi pozisyonundaki çalışanlardır şubelerde ve genel müdürlükte silahlı özel güvenlik görevini yerine getirmektedirler.

Şoför; Makam şoförü ve para nakil aracı şoförü olarak istihdam edilen çalışanlardır.

Görüldüğü gibi banka işe alım sürecinde değişik pozisyonlara göre alımlar yapmakta yani uygun yetenekleri uygun pozisyonlara yerleştirmeye özen göstermektedir. Ancak bu pozisyonlar işe giriş pozisyonlarını oluşturmaktadır. Ara kademeler ve yönetici kademeleri banka içerisinde yetiştirilmektedir. Aynı zamanda her pozisyona özel eğitim olanakları da sunmaktadır. Bu pozisyonların kendilerine özel kariyer olanakları da mevcuttur.

3.7.5.3. **Yeni Başlayanlar İçin İşe Uyum Süreci**

Bankada işe yeni başlayan çalışanları işlerine ve iş yerine uyumlu hale getirebilmek amacıyla, çalışanlara teknik bilgi anlamında destek vermek, çalışma ortamında onlara rehberlik etmek ve ihtiyaç duyabilecekleri bilgilere en hızlı ve en doğru kanalla ulaşabilmelerini sağlamak için “İşe Merhaba Programı” adı altında bir program uygulamaktadır. Bu program 4 ay sürmektedir. Program kapsamında: çalıştıkları bankanın tanıtımı, bankacılıkla ilgili verilmesi gerekli olan temel bankacılık eğitimi ve şube stajını kapsayan **Kariyere Başlarken Eğitimi**, Çalışanlara eğitim döneminde ve dönem sonunda gerekli bilgilendirme ve yönlendirmeleri yapan **Eğitim Danışmanları**, Çalışanların bilgilere anında ulaşabilmeleri ve uyum süreci içinde ihtiyaç duydukları bilgileri elde edebilmeleri için **İşe Merhaba Web Sitesi**, çalışanın işe uyum halinde olduğu bu 4 aylık süre içerisinde işe alışmasına yardımcı olan **Takım Arkadaşı Uygulaması** bulunmaktadır.

Banka yukarıdaki bilgilerden de anlaşılacağı üzere işe yeni başlayan işgörenlerini işe ve iş yerine uyumlu hale getirmek için temel bilgilerin verildiği stajlar, eğitim danışmanlıkları, çalışanların ihtiyaç duyabilecekleri bilgilere ulaşabilecekleri web sitesine ulaşım imkânı, işe ve işyerine daha rahat adapte olabilmesini sağlayacak takım arkadaşı uygulamalarını kullanmaktadır.

3.7.5.4. **Performans Yönetimi**

Banka yöneticilerine göre çalışanlarının kurumun elde ettiği sonuçlara sağladıkları katkıların sistematik, periyodik ve ölçülebilir göstergelere dayanan yöntemlerle değerlendirilmesi, çalışanların beklentileri de göz önünde bulundurularak motivasyonlarının, Bankaya bağlılıklarının ve performanslarının artırılması, sürekli ve

yapıcı geri bildirim verilmesi, mesleki ve kişisel gelişimlerinin desteklenmesi Banka Çalışan Performansı Yönetimi Sistemi'nin öncelikli hedefleri arasında yer almaktadır.

Çalışan Performansı Yönetimi Sistemi, Banka tarafından Bankaya nitelikli insan kaynağı kazandırmayı ve her çalışanı potansiyel bir yetenek olarak değerlendirerek geliştirmeyi amaçlayan, çalışanların performansının, Banka performans hedefleriyle aynı doğrultuyla planlanması ve yönetilmesi yoluyla kurumsal başarının garanti altına alınması hedefinde olan İnsan Kaynakları uygulamalarının önemli bir parçası olarak görülmektedir.

Görüşülen yöneticilere göre Çalışan Performansı Yönetimi Sistemi, müşteriye odağa alan, yenilikçi bir biçimdeki hizmet anlayışının tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamak ve çalışanların yöneticileriyle olan iletişimlerinin güçlendirilerek bireysel ve kurumsal seviyede başarıya ulaşma sürecini hızlandırmak için bir araç olarak görülmekte ve yenilenen ihtiyaçlar doğrultusunda sürekli geliştirilmektedir. Belirlenen bu amaçlarla Performans Yönetimi alanındaki yenilikler ve dünya çapında en iyi uygulamalar incelenerek bu uygulamaların kurumsal kültürle bağdaşan nitelikte olanlarının Çalışan Performansı Yönetimi Sistemi kapsamında değerlendirmeyi ve uygulamaya konulması sağlanmaktadır.

Bankada çalışan performansını değerlendirmek için salt yılda bir defa yapılan performans değerlendirmeleri değil, farklı kaynaklardan (Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından Şube/Bölüm teftişleri sırasında hazırlanan raporlar, müşteri yakınma/teşekkürleri, yönetici ve çalışanlar tarafından Birime farklı iletişim kanallarıyla iletilen görüşler) elde edilen bilgiler dikkate alınmakta ve çalışanlar hakkında bütüncül bir görüş oluşturulmaktadır.

Çalışan Performansı Yönetimi Birimi olarak yürütülmekte olan performans yönetimi sistemi yaklaşık 40 yıldır yapılandırılmış değerlendirme sistemleri üzerinden yönetilmektedir. En son uygulanmaya başlanan performans yönetim sistemi, 2006 yılından itibaren hem unvanlar bazında belirlenen yetkinliklerin hem de görev tanımlarına uygun olarak karşılaştırılan hedeflerin esas alındığı sistemdir. Performans değerlendirmeleri, yıl sonunda yapılmaktadır. Çalışanla yöneticisi bir araya gelerek çalışanın ilgili döneme ilişkin performansı, hedef gerçekleştirme durumu ve

eğitim/gelişim ihtiyaçları hakkında bir değerlendirme yaparak değerlendirme sonuçlarını sisteme yansıtmaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarına göre çalışanların eğitim/gelişim ihtiyaçları belirlenmekte ve gerekli programlara alınmaları sağlanmaktadır. Bankadaki diğer İK süreçleri gibi Performans Yönetimi Sistemi de Oracle üzerinden yürütülmektedir.

Banka iş yaşamında performans yönetimi sisteminin öneminin farkına varmış ve bunu geliştirmek için elinden geleni yapan bir durumdadır. Bunun için hem çalışan hem de müşteri memnuniyetinin önemli olduğunu savunmakta ve hem çalışanı hem de müşteriyi memnun edecek şekilde performans sonuçlarının oluşturulmasını sağlamaya çalışmaktadır.

Ayrıca banka performans değerlendirmelerinde objektifliği sağlamaya da özen göstermektedir. Bunun için sistemde; çalışanın özdeğerlendirme yapması, çalışan ve yöneticinin ortak değerlendirme yaparak görüşmeyi sonuçlandırması, çalışanın birlikte çalıştığı birden fazla yöneticinin görüşünün alınması, tarafların yapılan değerlendirmeye ilişkin görüşlerini açıkça ifade edebilmelerine olanak sağlanması, tarafların ortak mutabakatının bulunmadığı durumlarda ilgili tarafların görüşlerine yeniden başvurularak nihai kararın verilmesi unsurları yer almaktadır.

Bu kapsamda elde edilen veriler ve yapılan raporlamalar diğer İK Fonksiyonlarına da girdi teşkil etmekte ve çalışan hakkında gerçekçi kararlar alınmasını sağlamaktadır. Çalışanın güçlü ve gelişime açık yönlerinin etkin bir biçimde saptanarak, ihtiyacı olan gelişim faaliyetleriyle desteklenebilmesi, kurum içerisinde çalışan ve yöneticiler arasında açık iletişim ortamının desteklenmesi, en iyilerin ödüllendirilmesi, geri bildirim kültürünün benimsenmesine, çalışan performansının ve bağlılığının artırılmasına yönelik çalışmalar, performans yönetimi uygulamaların kuruma ve yetenek yönetimi süreçlerine olan katkıları olarak özetlenebilmektedir.

3.7.5.5. Yetenek Geliştirici Eğitim ve Gelişim Programları

İncelenen Bankadaki eğitim ve gelişim faaliyetleri tasarımında gelişimi ve öğrenmeyi devamlı hale getirmek, organizasyonun hedefleri ile uyumlu olan eğitim stratejileri ve eğitim programları tasarlamak, farklı eğitim olanakları ve eğitim

teknolojisinin kullanımı ile iş yapış sonuçlarını destekleyecek gelişim fırsatları yaratmak göz önünde bulundurulmaktadır. Bankanın eğitim ve gelişim uygulamaları **Tablo 3. 5'** de özetlenmiştir.

Tablo 3. 5. Bankanın Yetenek Geliştirici Eğitim Uygulamaları

Eğitim Adı		Hedef Kitle	Hedeflenen Amaç
Sürekli Öğrenme	Kariyerime Başlarken Eğitimi	Yeni başlayan çalışanlar	Yeni başlayan çalışanlar için işe uyumun sağlanması
	Kariyerimde Yükselirken	Yükselme sınavlarını kazanarak bir üst unvana yükselen çalışanlara	Yöneticilik vasıflarını güçlendirilmesi
	Yöneticilik Kariyerim	Yükselme sınavlarını kazanarak bir üst unvana yükselen çalışanlara	Yöneticilik vasıflarını güçlendirilmesi
	Teknik Bankacılık ve Yetkinlik, Beceri Geliştirme	Tüm Çalışanlara	Kendi gelişim ihtiyaçları doğrultusunda eğitimin sağlanması
Yönetim Akademisi (Yönetici Gelişim Programı)	İş Ailelerine Yönelik Programlar	Genel Müdürlük Yöneticileri	Genel müdürlük bünyesinde çalışan yöneticileri ve yönetici adaylarını desteklemek ve geliştirmek
	Şube Müdürleri Gelişim Programı (İlk 6 Ay)	Saha Yöneticileri	Yeni Şube Müdürlerinin kariyer gelişimini desteklemek ve göreve hazırlamak
	II. Müdür Gelişim Programı (12 Ay Süreli)		II. Müdürlerin görevlerinde desteklenmesi ve aday oldukları şube yöneticiliği rolüne hazırlanmalarının sağlanması
	Yönetim Gelişimi Konferansları		Kısa süreli seminerler vasıtası ile bütünlüklü yönetici gelişimi sağlamak

Tablo 3.5.'te yer alan eğitici ve geliştirici uygulamalar aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

3.7.5.5.1. Sürekli Öğrenme

Yöneticilerden elde edilen verilere göre incelenen Bankada tüm çalışanların sürekli gelişimini ve öğrenmelerini desteklemek amacıyla farklı eğitim programları tasarlanıp uygulanmaktadır. Bankanın benimsemiş olduğu eğitim felsefesi; sınıf eğitimi, iş başı eğitim, e-öğrenme ve sosyal öğrenme yaklaşımlarını harmanlayarak kullanmak ve çalışanlar için özel tasarlanmış gelişim programları hazırlamak şeklindedir.

Uygulanan eğitim programlarında yüzyüze eğitim uygulamaları ile birlikte e-öğrenme, bilgisayar tabanlı simülasyonlar, mobil eğitim içerikleri, gelişim planları doğrultusunda çevrimiçi doküman paylaşımları, dış mekân aktiviteleri, yaşayarak öğrenme uygulamaları da alternatif öğrenme unsurları olarak kullanılmaktadır.

Banka, birden çok eğitim olanağı sunarak çalışanlarının gelişmelerini sağlamaktadır. Bu eğitimler sadece kâğıt üzeri ve sınıf içi eğitimler ile sınırlı kalmamakta çalışanların aktif rol alabildikleri ya da her an ulaşabildikleri eğitimleri de kapsamaktadır.

Bankada uygulanmakta olan eğitim süreci şu şekildedir;

Bankada göreve yeni başlayan çalışanlar için işe uyum programı çerçevesinde Kariyerime Başlarken Programı, klasik sınıf eğitimlerinin yanı sıra uzaktan eğitim uygulamaları, müze gezisi, şube stajı gibi farklı işlevsel etkinlikler de bulunmaktadır. Bankadaki personelin seviyesini belirleyen ve ona yükselme olanakları veren, yükselme sınavlarını kazanarak bir üst unvana yükselen çalışanlara **“Kariyerimde Yükselirken”** ve **“Yöneticilik Kariyerim”** adı altında yöneticilik vasıflarını güçlendirecek eğitimler düzenlenmektedir.

Banka bünyesindeki tüm çalışanlar yıl içinde açık olan eğitim kataloğundan kendi gelişim ihtiyaçları doğrultusunda **“Teknik Bankacılık”** ve **“Yetkinlik ve Beceri Geliştirme”** konularında seçtikleri eğitimlere katılabilmektedirler. Çalışanlar Genel Müdürlük Bölümlerinin ve iş birimlerinin (şubelerin) ihtiyaçları doğrultusunda, roller bazında özelleştirilmiş eğitim programlarına davet edilmektedirler. Görevi satış rolü olan çalışanlar Satış Akademisi eğitimlerine katılırlar. Çalışanlara sektördeki gelişmeleri yerinde izlemeleri ve uluslararası bankacılık deneyimi kazanmaları amacıyla yurt içindeki ve yurt dışındaki kuruluşlarda eğitimlere katılma ve muhabir bankalarda staj yapma olanakları da sunulmaktadır.

Verilen eğitimler pozisyon ve çalışanın seviyesine göre değişmektedir. Ancak herhangi bir ayrıcalık söz konusu değildir. Tüm çalışanlar potansiyel yetenekler olarak görülmekte ve gelişmeleri sağlanmaktadır. Bankanın ASTD (American Society for Training & Development) tarafından yani dünyada kurumsal eğitim ve çalışan gelişimi

konularında belirleyici güce sahip olan kuruluş tarafından eğitim alanında uygulama mükemmelliği ödülüne layık görülmesi bankanın eğitim alanına verdiği önemi bir kez daha ortaya çıkarmıştır.

3.7.5.5.2. Yönetim Akademisi

Banka yöneticileri ve yönetici adaylarının sektördeki gelişmelerin ve görevlerinin gerektirdiği konularla ilgili yönetim gelişimi programları ile desteklenerek eksikleri varsa eksiklerini gidermeleri ya da ilerlemeleri sağlanmaktadır. Bankanın bu alandaki benimsediği temel yaklaşım, yönetim becerilerinin desteklenmesine yönelik bütünsel programların oluşturulması ve uygulanmasıdır. Bu programlar; gelişim merkezi uygulamaları, kişisel gelişim planı, gelişim danışmanlığı, farklı iş birimlerinde stajlar, davranış esaslı çalıştaylar ile teknik bilgi içeren sınıf içi eğitimler, uzaktan eğitim ve iş başında öğrenme gibi araçlardan oluşmaktadır.

Yönetici gelişim programı Yedekleme ve Kariyer Gelişimi Birimi tarafından tasarlanmaktadır. Yedekleme ve Kariyer Gelişimi Birimi Yönetici gelişim programı faaliyetleri asıl olarak Banka yöneticileri ve yönetici adaylarına yönelik yürütülmektedir. Birim faaliyetleri kapsamında yönetici gelişim programlarını tasarlarlarken hedef kitle tüm yöneticiler olmasının yanında öncelikli hedef kitle sahadaki yöneticilerden oluşmaktadır.

Programları tasarlarlarken izlenilen temel ilkeler;

- İşin gerektirdiği bilgi ve becerilerin hedef kitleye kazandırılması,
- Sosyal öğrenme platformlarını da kapsayacak şekilde formal ve informal öğrenme araçlarının kullanılması,
- Sınıf için programların yanında iş başı öğrenme ortamlarının yaratılması,
- Programlar içinde mümkün mertebe kişiye özel ihtiyaçlara göre farklılaştırılmış gelişim imkânlarının sunulması olarak tanımlanabilmektedir.

Bankanın uzun vadeli hedefleri göz önüne alındığında, global aktörlerin son derece etkin olduğu bankacılık ve finans sektöründeki yerinin sağlamlaştırılması bakımından, sürekli gelişim ve değişim odaklı bir liderlik kültürünün yaygınlaştırılması önem arz etmektedir. Bu kültürün oluşturulması ve bir sonraki yönetici nesline

aktarılarak yaşatılması için mevcut yöneticiler ve yönetici adayları birbirinden farklı ve yapılandırılmış araçlarla desteklenmektedir. Bu çerçevede yönetici ve yönetici adayı kitlesi ihtiyaçları ile uyumlu, iş ailelerinin iş ihtiyaçlarından hareketle farklılaştırılmış gelişim programları hayata geçirilmektedir. Bankanın tasarlayıp uyguladığı Temel Yönetici Gelişim Programlarının hedef kitlelerini, içeriklerini ve beklenen faydaları aşağıda özetlenmiştir.

ŞUBE MÜDÜRLERİ GELİŞİM PROGRAMI:

Şube Müdürleri Gelişim Programı, yeni Şube Müdürlerinin kariyer gelişimini destekleyecek ve onları yeni görev tanımlarının gerektirdiği iş ve süreçlere hazırlayacak bir oryantasyon ve gelişim programıdır. Program katılımcıları, ilk kez Şube Müdürü olan yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcıların, göreve geldikleri ilk altı ay içerisinde programı tamamlamaları sağlanmaktadır.

Program süresince, katılımcıların birbirleriyle ve kendilerinden daha deneyimli Şube Müdürleri ile bir araya gelebilecekleri ortamlar oluşturulmaktadır. Program kapsamında verilen eğitim ve geliştirici uygulamalar **Tablo 3. 6.**'da özetlenmiştir.

Tablo 3. 6. Şube Müdürleri Gelişim Programı Eğitim ve Uygulamaları

Eğitimler	Süre	Beklenen Kazanımlar
Elektronik kılavuz	İlk 25 gün	Rehber kitapla göreve alışma ve görevini tanıma.
Elektronik kitap (Şube Müdürü El Kitabı)	Müdürlük süresince	Rehber kitapla görevi yürütme ve mevzuatı tanıma.
Eğitimler - Denetim ve Yönetim - Kredi Tahsis ve Takibi - Seçimlik Modül	3 bölüm halinde yaklaşık 6 hafta ara ile	Şube denetim ve yönetimi hakkında bilgi sahibi olma takibi, kredi tahsis ve takibi, yasal değişiklikler hakkında bilgi sahibi olma, seçimlik modül sayesinde eksik görülen alanları tamamlayabilme
Deneyim paylaşım toplantıları	Belli bir süresi yoktur	Tecrübeli yöneticiler ile bir araya gelerek fikir alışverişinde bulunabilme.
E-eğitimler ve Makaleler	Eğitimler sonrasında ulaşılabilir.	Eksik olunan konular hakkında bilgi edinebilme
Bilgilendirme Dokümanları	Belli bir süresi yoktur. Gerekli görüldüğü zaman ulaştırılmaktadır.	Genel bankacılık konuları ve mevzuata ilişkin bilgi sahibi olma.

Programın içerdği ürünlerin açıklamaları sırasıyla şu şekildedir:

Şube Müdürünün İlk 21 Günü (elektronik kılavuz)

Yeni Şube Müdürünün, göreve geldiği ilk günlerde yararlanabileceği bir rehber olarak hazırlanan dokümanda, tavsiyeler ve başvuru kaynakları yer almaktadır.

Şube Müdürü El Kitabı (elektronik kitap)

Şube Müdürlerinin görevleri kapsamında genel olarak ihtiyaç duydukları konu ve bilgiler, ilgili mevzuat kaynakları ile bu e-kitap içerisinde yer almaktadır.

Eğitimler

Katılımcılar, program kapsamında üç bölümde eğitim alırlar. Bölümler arasında yaklaşık altı haftalık ara verilir. Eğitim içeriklerinin, Şube Müdürlerinin temel ihtiyaçlarına yönelik olmasına dikkat edilmektedir.

Bölüm 1 Denetim ve Yönetim: Bu bölümde, iç denetim, çalışma düzeni ve disiplin uygulamaları, çalışan ve şube performansının yönetilmesi, bireysel ve ticari satış yönetimi ve bankacılar için ekonomi eğitimleri verilmektedir.

Bölüm 2 Kredi Tahsisi ve Takibi: Bu bölümde, bireysel ve ticari krediler, tasfiye olunacak alacaklar, bankacıları ilgilendiren son yasal değişiklikler ve bireysel, ticari ve özel bankacılık ürünleri eğitimleri verilmektedir.

Bölüm 3 Seçimlik Modül: Tamamen seçimlik sınıf eğitimleri ve e-eğitimlerden oluşmakta, Şube Müdürlerinin tercih edebileceği, örnek olaylarla kredi, bilanço okuma teknikleri, dış ticaret işlemleri, türev ürünler, karlılık yönetimi, yönetimde koçluk yaklaşımı çalıştay ve yönetim becerileri gibi sınıf içi eğitimlere yer verilmektedir.

Deneyim Paylaşımı Toplantıları

Eğitimler sırasında yapılan toplantılar, katılımcıların kendilerinden daha tecrübeli Banka yöneticileri ile bir araya gelerek deneyimlerini paylaşacakları, yeni

geldikleri görevlerinde karşılaştıkları problemler konusunda fikir alışverişinde bulunacakları oturumlardır.

E-egitimler ve Makaleler

Yönetmel konulara ilişkin e-egitimler ve seçilmiş makaleler sınıf içi eğitimler sonrasında katılımcılarla paylaşılmaktadır.

Bilgilendirme Dokümanları

Program kapsamında katılımcılarla genel bankacılık konuları ve mevzuata ilişkin bilgilendirici dokümanlar paylaşılmaktadır.

Bankada kariyerinde ilk defa şube müdürü olan yöneticilere yönelik yaptığı bu uygulama yöneticilere görevlerini daha iyi icra edebilecekleri hale getirme amaçlı çeşitli uygulamaları da kapsayan eğitimleri sağlanmasıdır. Eğitimler sırasında takımlar ve destek grupları oluşturularak yöneticinin tecrübelerden de yararlanılması sağlanmaktadır.

II. MÜDÜR GELİŞİM PROGRAMI:

Programın amacı; Banka II. Müdürlerinin 12 ay süre ile yeni görevlerinde desteklenmesi ve aday oldukları şube yöneticiliği rolüne hazırlanmaları için yönetmel yetkinliklerinin güçlendirilmesidir.

Programda bireysel ihtiyaçlardaki farklılıklar dikkate alınarak esnek gelişim yaklaşımı benimsenmiştir. Bu kapsamda program bünyesindeki gelişim aktivitelerinden bazıları temel, bazıları ise seçmeli (aşağıda* ile belirtilen başlıklar) olarak konumlandırılmıştır.

Programın Kapsamı

II. Müdür gelişim programının içeriği aşağıdaki **Tablo 3. 7**'de özetlenmiştir.

Tablo 3. 7. II. Müdür Gelişim Programı Eğitim ve Uygulamaları

Eğitimler	Süre	Beklenen Kazanımlar
Yöneticilik Kariyerim Eğitimi	II. Müdür olarak atandığı dönemde	Yöneticilik becerileri konularında bilgi sahibi olma
Gelişim Danışmanlığı (Seçmeli program)	Belli bir dönem yoktur. Ancak II. Müdür olarak atanan dönemde ön plana çıkabilir.	Güçlü ve gelişim alanlarını fark edebilme, gelişiminin desteklendiğini fark edebilme, motivasyonda artış
Tahsis ve Satış Bölge Stajları	II. Müdür olarak atandığı dönemde	Kredi tahsis ve satış konularında teknik bilgi artışı, kredi konusunda karar alma sürecinin ve dolayısı ile kredi risk algısının gelişimi, satış deneyimi kazanımı
Yönetimde Koçluk Yaklaşımı Eğitimi	II. Müdür olarak atandığı dönemde	Yönetimsel yetkinliklerin gelişimi, ekip ile daha iyi ilişki kurabilme ve etkili koçluk görüşmeleri gerçekleştirebilme
Teknik Bilgi Eğitimleri	II. Müdür olarak atandığı dönemde	Bilanço okuyabilme, bireysel ve ticari kredi tahsisi izleme ve takip süreci ile suiistimal, dolandırıcılık konusunda bilgi sahibi olma
E-eğitimler ve Makaleler	Sınıf içi eğitimler sonrasında	Genel bankacılık konuları ve mevzuata ilişkin bilgi sahibi olma.

Tabloda yer alan eğitim ve geliştirici uygulamaların içeriği aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

Yöneticilik Kariyerim Eğitimi

II. Müdürlerin özellikle yöneticilik becerileri konularında desteklenmesi amacı ile II. Müdür olarak atandıkları dönemde gerçekleştirilen sınıf içi eğitimidir.

***Gelişim Danışmanlığı**

II. Müdürlerin yönetsel anlamda desteklenmesi, güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını fark etmelerinin sağlanması, gelişimlerinin desteklendiğinin ve takip edildiğinin hissettirilmesi, motivasyonlarının artırılmasına yönelik İK ve Yetenek Yönetimi Bölümü yöneticileri tarafından verilen hizmettir.

Tahsis ve Satış Bölge Stajları

Kredi tahsis bölge teşkilatları ile satış bölge teşkilatlarında gerçekleştirilen stajlarla hedeflenen kazanımlar; II. Müdürlerin kredi tahsis ve satış konularında teknik bilgilerinin artırılması, daha önce satış ve/veya tahsis alanında deneyim elde etme imkânına sahip olamamış II. Müdürlere işbaşında öğrenme fırsatının yaratılması, kredi konusunda karar alma sürecinin ve dolayısı ile kredi risk algısının geliştirilmesi, satış deneyimi kazanmalarına fırsat yaratılmasıdır.

Yönetimde Koçluk Yaklaşımı Eğitimi

II. Müdürlerin yönetsel yetkinliklerini geliştirmek, ekipleriyle daha iyi ilişki kurmalarını sağlamak ve etkili koçluk görüşmeleri gerçekleştirebilmeleri amaçlarıyla koçluk yaklaşımı ile yönetim tarzını aktarmak üzere verilen eğitimidir.

Teknik Bilgi Eğitimleri

II. Müdürlerin bilanço okuyabilme, bireysel ve ticari kredi tahsisi izleme ve takip süreci ile suistimal, dolandırıcılık konularında eğitim ihtiyaçlarının karşılanması hedeflenmektedir.

E-eğitimler ve Makaleler

Yönetsel konulara ilişkin e-eğitimler ve seçilmiş makaleler sınıf içi eğitimler sonrasında katılımcılarla paylaşılmaktadır.

Banka II. Müdürlerinin aday oldukları şube yöneticiliği rolüne hazırlanmaları ve yönetsel yetkinliklerinin güçlendirilmesi amacıyla 12 ay süreli eğitim aşamasında adaylar için çeşitli dokümanların sağlanmasının yanı sıra sınıf içi eğitimler, seçimli danışmanlıklar ve uygulama stajları ile adayların görevlerini daha icra etmelerini ve geleceğe hazırlanmalarını sağlanmaya çalışmaktadır.

YÖNETİM GELİŞİMİ KONFERANSLARI:

Kısa süreli seminerler vasıtası ile farklı yönetim konularında alanlarında kabul görmüş Banka içinden veya Banka dışından konuşmacılar ile Banka yöneticilerinin bir

araya gelebileceği ve bütünlüklü yönetici gelişimi sağlamak amacıyla gerçekleştirilen bilgi paylaşım platformlarıdır.

Çalışan yönetimi, müşteri yönetimi ve iş yönetimi temalarında farklı başlıklarda konuşmacıların davet edildiği Yönetim Gelişimi Konferanslarına başta Şube Müdürleri olmak üzere Genel Müdürlük yöneticileri de katılım sağlamaktadır.

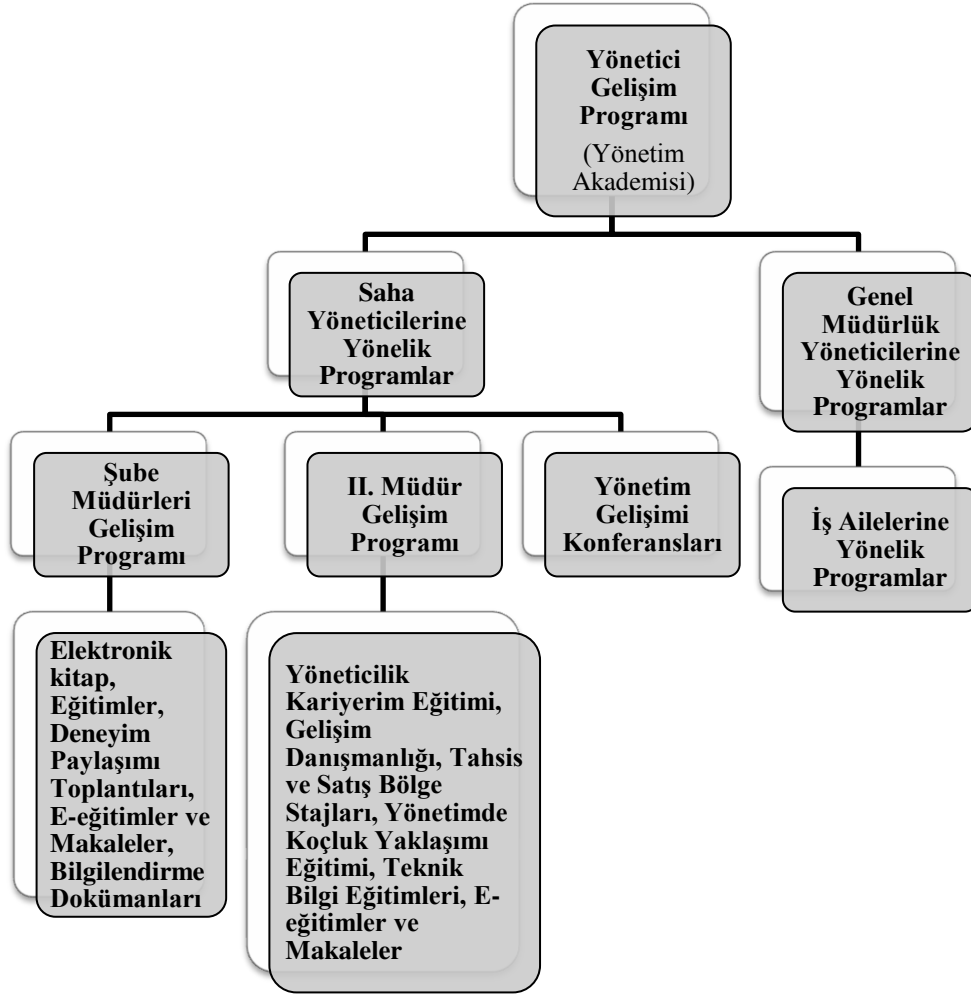
Banka yöneticilerinin sürekli öğrenmeye açık olmasının ve birbirlerinin veya dışarıdan gelen uzman kişinin tecrübe ve bilgilerinden faydalanılması gerektiğini düşünmekte ve bunun için gerekli ortamı oluşturup uygulamalar organize etmektedir.

GENEL MÜDÜRLÜK YÖNETİCİLERİ İÇİN YÜRÜTÜLEN ÖZEL GELİŞİM PROGRAMLARI:

Yukarıda detayları verilen saha yöneticilerine yönelik yürütülen programların yanı sıra Genel Müdürlükte görev yapan, spesifik iş aileleri bünyesinde çalışan yönetici ve yönetici adaylarını destekleyen programlar da mevcuttur. BT İş Ailesi ve Ortak Servis Merkezi İş Ailesi içi yürütülen programlar bunlara örnek teşkil etmektedir.

Bankanın saha yöneticileri olarak adlandırdığı şube müdürleri ve ikinci müdürlerin yanı sıra genel müdürlük bünyesinde çalışan yöneticilerine ve yönetici adaylarına yönelik destekleyici ve geliştirici programları mevcuttur. Ancak yöneticiler bu programların detaylarını paylaşmamayı tercih etmiştir.

Tüm bu açıklamalar ışığında bankanın yöneticilerine ve yöneticilerine vermiş olduğu gelişim programları özeti **Şekil 3.4.**'te özetlenmiştir.;



Şekil 3. 4. Bankanın Yönetim Gelişim Programı

Yönetici görüşleri ve elde edilen doküman verilerine göre bankada yetenek yönetimi kapsamında verilen tüm eğitim ve gelişim faaliyetleri farklı seviyelere ve pozisyonlara göre değişmektedir. Uygulanan eğitici ve geliştirici faaliyetlerinin fayda ölçümleri de farklı şekillerde yapılmaktadır. Öncelikle tüm faaliyetlerde katılımcı memnuniyet oranları tespit edilmekte, katılımcılardan gelen geribildirimler paralelinde programlarda gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır. İş birimleri bünyesinde görevli saha çalışanlarının eğitimleri ile ilgili olarak, eğitimlerin etkinliği iş sonuçları ile ilişkili olacak şekilde analiz edilmekte, yapılan yatırımların geri dönüşü takip edilmektedir. Bunların yanı sıra her yıl düzenli olarak yapılan Çalışma Yaşamını Değerlendirme Anketi kapsamında ayrı başlıklar halinde eğitim faaliyetleri yanında performans değerlendirme, işe alım, kariyer yönetimi süreçlerine dair çalışanların memnuniyet

oranları tespit ve analiz edilmekte ve çalışanların memnuniyet oranlarının düşük seyrettiği alanlar ile ilgili iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.

Bunun yanısıra gerek sınav ve değerlendirme/gelişim merkezi faaliyetleri, gerekse de yayınlara ilişkin Banka çalışanları ya da Bankaya iş başvurusunda bulunmuş ve işe alım sürecini deneyimleme olanağına sahip olmuş adaylar tarafından iletilen geribildirimler değerlendirilmekte ve ihtiyaç duyulan alanlara yönelik gerekli aksiyonlar alınmaktadır. Anketler, odak grup çalışmaları, yöneticilerle yapılan görüşmeler, işbaşında gözlem gibi araçlar da kullanılmaktadır. Ayrıca çalışanların talebine sunulan eğitimlerin talep edilme ve uzaktan eğitimlerin izlenme oranlarından da yararlanılmaktadır. Böylece çalışanların memnuniyet düzeyleri ortaya çıkarılacak motivasyonları arttırılabilmektedir.

Görüldüğü üzere bankada yapılan çalışmaların çalışanlar üzerindeki etkisini ölçmek için de yalnızca tek bir yöntem kullanılmamakta uygulanan her aşamada hem görüş alınarak hem de çeşitli yöntemler kullanılarak çalışan etkisi ölçülmekte ve gerekli düzenlemeler yapılmaktadır.

Özetle banka stratejisine uygun olarak planlanan eğitim ve gelişim faaliyetleri iş hedeflerine ulaşmada olumlu katkı sağlamaktadır ve çalışanların iş motivasyonunu ve sürekli öğrenme kültürünü desteklemektedir. Banka faaliyet, eğitim ve geliştirme programlarının etkinliğini ölçmek için analizler ve fayda ölçümleri yapmakta ve yatırımın çalışanlar üzerindeki etkinliğine bakmaktadır. Bu süreçte katılımcıların görüşlerine de başvurularak memnuniyetlerine bakılmaktadır. Her yılsonunda yapılan çalışma yaşamını değerlendirme anketi bu amaçlı yapılmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi banka çalışanlarının görüşlerine değer vermekte ve memnuniyetlerin düşük olduğu alanlarda iyileştirmeler yaparak çalışan memnuniyetini arttırmayı amaçlamaktadır.

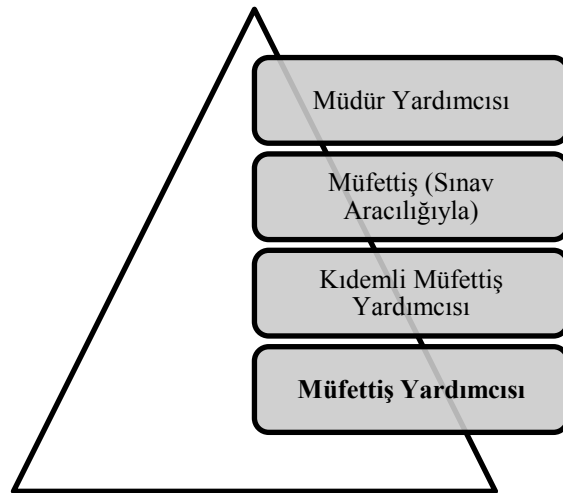
Yapılan uygulama ve çalışmalar sadece çalışana etki etmemekte aynı zamanda kurumu da etkilemektedir. Çalışanların kuruma duydukları güven sonucunda çalışma şekilleri farklılaşacak ve sonucunda kurum bu durumdan olumlu sonuçlar elde edecektir. Banka yöneticileri de uyguladıkları faaliyet, eğitim ve geliştirme programlarının bankaya olumlu etkileri olduğunu savunmaktadır. Çalışanların aidiyet

duygularını yükselttiği, bu durumun iş sonuçlarına ve bankanın pazardaki konumuna olumlu bir şekilde yansıdığını düşünmektedir.

3.7.5.6. Yetenek Geliştirici Kariyer Fırsatları – Kariyer Yönetimi Süreci

Banka yöneticileri işe alım sürecinde yeni mezunların tercih edildiğini özellikle belirtmiş ve kendi yöneticisini içinden yetiştiren bir kurum olduklarının üzerinde durmuştur. Gerekli eğitimleri alan ve eğitimler sonundaki sınavları başarılı bir şekilde veren çalışanın fırsat eşitliği kapsamında bir sonraki üst pozisyona geçebileceğini öne sürmüşlerdir. Elde edilen doküman verilerine göre de Banka her çalışanına kariyer yoluna bağlı olarak gelişim ve yükselme fırsatları sunmaktadır. Kurum içi çalışanların yükselmeleri amacıyla gerçekleştirilen sınavlar sayesinde ise, sınava katılan ilgili çalışanların bir üst pozisyonun gereklerini yerine getirebilecek teknik bilgi ve beceriye sahip oldukları tespit edilebilmekte ve benzer pozisyonlarda görev yapan tüm çalışanlar için eşit/adil yükselme olanakları sağlanabilmekte; bu şekilde çalışanlarda kuruma duyulan güven pekiştirilmektedir

Bankada kariyer yolu açık olan müfettiş yardımcısı, uzman yardımcısı, bilgi işlem ve yazılım uzmanı ile memur unvanlarındaki çalışanların kariyer yolları şu şekildedir. Bu pozisyonlar bankanın işe giriş pozisyonlarını oluşturmaktadır.



Şekil 3. 5. Müfettiş Yardımcısı Görevde Yükselme Piramidi

Banka içinde müfettiş yardımcısı olarak göreve başlayan çalışanlar kariyer basamaklarını tırmanırken öncelikle kıdemli müfettiş yardımcısı olmakta ve bu

pozisyon sonrasında sınava tabi tutulmaktadır. Kıdemli müfettiş yardımcısı olarak sınav sonucunda başarı gösterilirse müfettiş olunabilmekte ve bir sonraki basamakta yapılan sınavda elde edilen başarı ile müdür yardımcısı pozisyonuna terfi olunabilmektedir.



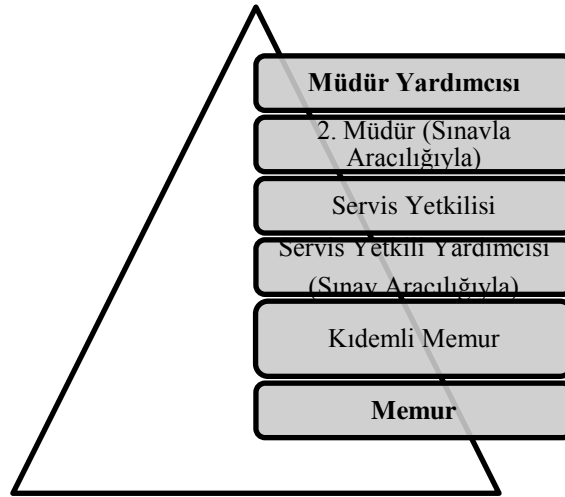
Şekil 3. 6. Uzman Yardımcısı Görevde Yükselme Piramidi

Uzman yardımcısı pozisyonunda işe başlayarak görevini yerine getiren banka çalışanının ilk kariyer basamağını kıdemli uzman yardımcısı pozisyonu oluşturmaktadır. Bu pozisyondaki görevini başarıyla yerine getiren çalışan yeterlilik sınavına sokulmaktadır. Başarılı sonuç bu çalışanın uzman olmasını sağlamaktadır. Uzman yardımcısı pozisyonunda göreve başlayan çalışan için uzman basamağından sonraki basamak ise müdür yardımcısı basamağından oluşmaktadır.



Şekil 3. 7. Yazılım Uzmanı Görevde Yükselme Piramidi

Yazılım uzmanı olarak işe başlayan çalışanlar için ise pozisyonlardaki yükselme adımları şu şekildedir. Çalışan öncelikle proje sorumlusu basamağına yükselir. Elde edilen başarılar onun proje yöneticisi yardımcısı olmasını sağlar. Bir sonraki adım ise proje yöneticisi olma basamağıdır. Proje yöneticisi olarak yürüttüğü projeler sonucu elde ettiği başarılarla müdür yardımcısı olmaya hak kazanmaktadır.



Şekil 3. 8. Memur Görevde Yükselme Piramidi

Bankada memur olarak göreve başlayan çalışanın bir sonraki kariyer adımı kıdemli memur pozisyonudur. Yapılan sınav sonucunda başarılı olan kıdemli memur servis yetkili yardımcısı olmaya hak kazanır. Bu pozisyondaki başarı çalışanın servis yetkilisi olmasını sağlar. Servis yetkilisi iken yapılan bir sonraki sınav ile 2. Müdür

olma hakkını elde edebilir. Bankada 2. Müdür olarak görev yapan çalışan için bir sonraki kariyer adımı da müdür yardımcılığıdır.

Görüldüğü gibi bankada bütün yöneticilik görevlerinin kurum içinde yetişen çalışanlar tarafından üstlenilmesi sağlanmaktadır. Bütün çalışanların başarılı bir performans sergiledikleri ve kendilerini geliştirdikleri sürece kariyer yolları açık olmaktadır. Memur pozisyonundan müdüriyet unvanına gelene kadar çalışanlar iki aşamalı bir sınav modelinden geçmektedir. Uzman Yardımcısı ve Müfettiş Yardımcısı pozisyonundaki çalışanlar için ise kıdem ve yeterlik sınavına dayalı bir yükselme süreci mevcuttur. Farklı pozisyonda bankaya giren çalışanlar, işe başladıkları kariyer pozisyonuna göre belirlenmiş yükselme süreçlerini başarı ile tamamladıktan sonra üst pozisyonlara terfi etme aşamasında, “fırsat eşitliği” altında yolları kesişmekte ve farklı kulvarlardan gelen çalışanlar aynı rollere aday olabilmektedirler. Fırsat eşitliği kavramının karşılığını bütün pozisyonlardan gelen adayların çeşitli basamaklar sonra müdür yardımcısı görevine ulaşabilmelerinden çıkartılabilir. Şekillerde de görüldüğü gibi tüm pozisyonlar için üst basamakta müdür yardımcılığı pozisyonu mevcuttur. Çünkü daha öncede belirtildiği gibi banka yöneticilerini kendi çalışanları arasından seçmeyi tercih etmekte ve bu yönde eğitim ve fırsatlarla onları cesaretlendirip desteklemektedir.

3.7.5.7. Çalışana Sağlanan Ücret, Motivasyon Ve Diğer Haklar – Yeteneklerin Elde Tutulma Süreci

Banka çalışanlarının parasal ve sosyal hakları, banka ve sendika arasında 2 yılda bir kez düzenlenen Toplu İş Sözleşmesi ile piyasa ve günün şartlarına göre belirlenmektedir. Ücretler hesaplanırken, Toplu İş Sözleşmesinde belirlenen dönemlerde ekonomik koşullar göz önünde bulundurmaktadır. Banka çalışanlarına aylık ücretlerinin yanı sıra yılda 4 kez ikramiye vermektedir. Genel Kurul tarafından Bankanın bir önceki yıl performansı ölçüsünde belirlenen oranda yılda 1 kez kar payı ödemesi de yapılmaktadır.

Çalışanların sosyal güvenlikleri, Banka Emekli Sandığı Vakfı ve Banka Mensupları Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfı tarafından sağlanmaktadır. Çalışanlara Banka Mensupları Munzam Sosyal Güvenlik ve

Yardımlaşma Sandığı Vakfı tarafından ilave emekli ikramiyesi ve ikinci bir maaş alma imkânı da sunulmaktadır.

Banka çalışanlarına çalışmalarının karşılığı olarak ücretlendirme, kar payı, ikramiye gibi ekonomik şartları sağlamakta böylece çalışanları elde tutarak yeteneklerinden yararlanmaya devam etmektedir. Konunun literatür kısmında da bahsedildiği gibi önemli olan sadece yetenekli çalışanları işletmeye çekmek değildir. Çalışanlar emeğinin karşılığını almak ve ödüllendirilmek aynı zamanda çalıştığı işletmede ve yaşamında da güvende olmak istemektedir bu gibi şartları sağlamayan işletmeler yetenekli çalışanlarını kaybetmeyi göze almış işletmeler demektir. Çalışanların işletmeye bağlılıkları yüksek seviyelerdedir.

Banka yöneticilerine göre Banka çalışanlarının aidiyet ve bağlılığını sağlayan temel unsurlardan biri de, bankanın ortaklık yapısının özgünlüğüdür. Banka'nın ödenmiş sermayesinin % 40 civarlarındaki oranı çalışanların temsil edildiği bir vakfa ait ve bütün banka çalışanları işe girdiği andan itibaren bankanın hem ortağı hem çalışanı ve dolayısıyla sahibi olmakta bu da çalışanların memnuniyetlerini ve bağlılıklarını arttırmaktadır.

Banka çalışma hayatının vazgeçilmez değerleri arasına Bankada eğitim ve sürekli gelişimi de almıştır. Bu kapsamda Bankada belirlenen sınavlarda başarı sağlayan çalışanlara yabancı dil, kambiyoucu ve mali tahlilci tazminatları da ödenmektedir.

Çalışan performansına önem veren Banka, çalışanların bireysel performansı doğrultusunda yüksek verimlilik ödeneği, hedef ödülü ve yönetici primi gibi uygulamaları da bünyesinde barındırmaktadır.

Banka çalışanları, sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya ve kendilerine daha yüksek bir iş ve yaşam standardı sağlamaya yönelik sosyal haklardan da yararlanmaktadır. Bu kapsamda; çalışanlara sağlık yardımı, öğle yemeği, servis, çocuk zammı, evlilik, doğum ve doğal afet yardımı yapılmaktadır

Banka, çalışanları için sosyal imkânlar sağlamaya da önem vermektedir. Bu kapsamda spor etkinlikleri, ilgi alanlarına yönelik yapılan aktiviteler ile sadece iş yeri

olmanın ötesine geçerek paylaşım sağlayan bir aile ortamı yaratmaktadır. Böylece çalışanlar arası daha sıkı bir bağ kurulacağına inanılmaktadır.

Banka çalışanlarına kendilerini geliştirebilecekleri eğitim olanakları sunmakta, onları ödüllendirmekte ve onlara sosyal haklar sunmaktadır. Böylece hem çalışanın iş yaşamından doyumunu sağlanarak daha yüksek performans ve verimi sağlamakta hem de çalışanın iş yerine bağlılığını sağlamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Gelişen teknoloji sayesinde iletişim daha kolay hale gelmiş ve işletmeler pazar hedeflerini dünya çapında düşünür olmuşlardır. Kısacası günümüzün moda kavramı olan küreselleşme ortaya çıkmıştır. Küreselleşmenin etkileriyle işletmeler rekabet avantajı sağlayabilecekleri arayışlara girmişlerdir. Bunu sağlamak için de işletmelerin rakiplerine fark yaratabilecekleri alanlar, ürünler bulmaları bir nevi müşterilerin dikkatlerini çekebilecek yeni buluşlar ve süreçlere imza atmaları, gerekli inovasyonları yapmaları diğer işletmelerle kendilerini kıyaslayarak eksiklerini tamamlamaları gerekmektedir. Aksi durumda küreselleşmenin acımasız seline kapılarak ortadan kaybolmak durumunda kalmak zorundadırlar. Bu sebeple işletmeler bu sisteme ayak uydurabilmek için gerekli olan yenilikleri ve işletme farklılıklarını insan kaynağı sermayesi ile sağlamaları gerektiğinin farkına vararak bu işlemleri gerçekleştirebilecek personelin de bilgi ve yeteneklere sahip olan kişiler arasından elde edilmesiyle olabileceğini anlamışlardır. Yani kritik kaynağın aslında insan kaynağı olduğunu ve insana yatırım yapılması gerektiğinin farkına varmaya başlamışlardır. Çünkü yetenekli çalışanlar hızla değişen iş dünyasına hızla reaksiyon gösterebilme konusunda örgütlere rekabet avantajı sağlamaktadır.

Yönetim alanında önemli kişilerden olan yönetim bilimci Peter Drucker da yetenek üzerine söylediği “Yönetimin iki ana görevi yeteneği çekmek ve tutmak haline geldi. Bilgi çalışanlarının birçok seçeneği var; gönüllüler olarak muamele görmeli ve yönetilmeliler. Kişisel başarı ve kişisel sorumlulukla ilgilenirler. Devamlı öğrenme ve eğitim beklerler. Saygı ve otorite isterler. Bunları onlara sağlayın” sözü ile işletmelerin yeteneğe ve yetenek yönetimine neden önem vermeleri gerektiği konusuna değinmiştir.

Yetenek yönetimi kavramı işletmelere ihtiyaç duydukları personeli işletmeye çekme, işe yerleştirme, alıştırma, gerekli performans ölçümlerini yapma gelişim ve öğrenme olanakları sağlama, yetenekli personeli elde tutma gibi fonksiyonlarıyla insan kaynakları yönetimi fonksiyonuna destek sağlamakta performans yönetimi ile ilişkisi ile de personeli iş süreçlerini uygun bir şekilde yerine getirmesini sağlayarak gerekli ölçümleri yaparak sayılarla rüyayı hedefe yönlendirip gerçekleştirme yolunda bir adım daha atılmasını sağlamaktadır. Stratejik insan kaynakların yönetiminde stratejik kaynak

olarak görülen insan yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetiminde yetkinliklerine değer verilmesi gereken kaynağa yetenek yönetiminde ise yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi ve desteklenmesi gereken kaynağa dönüşmüştür.

Yapılan çalışmada Türkiye’de henüz yeterli ölçüde uygulama örneği bulunmayan ancak dünyada son zamanların yükselen yaklaşımlarından biri haline gelen yetenek yönetimi kavramı ana hatlarıyla ortaya konulmuştur. Bunun için yetenek yönetiminin doğum süreci olan personel yönetiminden yetenek yönetimine kadar olan süreç anlatılmış ve bunun sonrasında yetenek yönetimi ile ilgili literatür taramasından elde edilmiş bilgiler konunun anlaşılması amacıyla aktarılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde personel yönetiminden yetenek yönetimi yaklaşımına geçiş basamakları halinde aktarılmış ikinci bölümde yetenek, yetenek yönetiminin ne olduğu, benzer kavramlarla ilişkisinin ne olduğu, özelliklerinin ne olduğu, bazı yönetim kavramlarıyla ilişkilerinin nasıl olduğu, yetenek yönetimi yaklaşımının süreçlerinin neler olduğu üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise yetenek yönetimi yaklaşımının bankacılık sektöründe ve uygulamada ne durumda olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla alanında lider konumda olan banka ile vaka (durum) çalışması (örnek olay) yapılmıştır. Yapılan literatür taraması ve alan araştırması ile elde edilen verilerden yetenek yönetimi kavramının insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun bir alt bileşeni olması gerektiği ve insan kaynakları yönetimi bölümü ile işbirliği halinde işlemenin stratejik ortaklığı pozisyonunda yürütülmesi gerektiği kanısına varılmıştır.

Çalışmanın sonucunda yetenek yönetimi programlarının tüm kademelerce benimsenmiş ve işletmenin hedef ve stratejileriyle uyumlu bir durumda olması durumunda başarıya ulaşabileceği sonucu elde edilmiştir. Yani birimler olarak stratejik iş hedefleri ile uyumlu stratejik ortaklık oluşturulmalıdır. Diğer bir önemli konu ise işletmenin önem arz eden kritik pozisyonlarının ve rollerinin farkında olması ve bu pozisyonların üzerinde durması gerektiğidir. Örneğin yöneticileri için yedekleme programları oluşturmalı ve geleceğin yöneticilerini şimdiden hazır hale getirmeye başlamalıdır. Yine boş olan pozisyonları ihtiyaç anında sorunsuzca doldurabilmek için yetenek havuzları oluşturulmalıdır ve yönetici gelişim programları ile geleceğin yöneticileri hazır hale getirilmelidir. Buradan da anlaşılacağı gibi yedekleme yönetimi ve yetenek havuzları yetenek yönetimi programları için önem arz etmektedir. Ayrıca

yetenek yönetimi ve insan kaynakları yönetimi aşamaları kapsamında işletme, uygulama basamaklarının yani çalışan seçiminden, elde tutulmasının sağlanmasına kadar her aşamada çalışana değer vermeli ve bunu çalışanlarına hissettirmelidir. Böylece hem memnuniyet hem bağlılık ve yüksek performansı ortaya çıkartabilmek de sağlanmış olur.

Organizasyonlarda uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarının başarı elde edebilmesi için tüm işletme tarafından benimsenmiş ve işletmenin genel iş stratejileriyle uyumlaştırılmış olması da gerekmektedir. Uygulama sürecinde uygulamaların sorumlusu sadece insan kaynakları yönetimi bölümü olmamalı tüm işletme yöneticileri (üst yöneticiler, hat yöneticiler, liderler) bu stratejileri benimsemiş olmalıdır ki çalışanlar da benimseyebilsinler. Yani insan kaynakları uygulamaları ve yetenek yönetimi özellikle üst yönetimin desteğini almalıdır. Ancak bu sayede bütün işletmeye kolaylıkla yayılabilecek ve bütün çalışanlar tarafından benimsenebilecektir. Yine işletme yetenek yönetimi stratejilerini belirlerken işletme stratejileriyle uyumlaştırmalı ve bu stratejiler ışığında kilit pozisyonlarını belirlemelidir. Kilit pozisyonları belirledikten sonra bu pozisyonları dolduracak kilit elemanları içeriden veya dışarıdan yetkinlik ve rollere bağlı olarak tespit edip bu kilit pozisyonlara yerleştirmeli, onların işinden ve organizasyondan memnuniyetini sağlamalıdır. Bu memnuniyet kariyer planlaması, çeşitli eğitim hizmetleri, ücret, yan ödemeler gibi isteklendirme araçlarıyla desteklenerek elde edilmiş olan yetenekli personelin elde tutulması sağlanmalıdır.

Tüm bunlar ışığında verilen teorik bilgiler ve yapılan araştırma sonucunda üzerinde araştırma yapılan bankanın yetenek yönetimi uygulamaları insan kaynakları fonksiyonu altında insan kaynakları bölümü ile işbirliği halinde ve karşılıklı koordineli şekilde çalışan yetenek yönetimi bölümüne sahip olduğu ve bu bölümdeki birimlerin uyguladığı eğitim, gelişim ve destekleme, yedekleme ve kariyer gelişimi, çalışan performans yönetimi, değerlendirme merkezi uygulama programlarının yetenek yönetimi uygulamaları bünyesinde yürütülmekte olan uygulamalardan olduğu tespit edilmiştir. Bankanın yetenek yönetimi adında ayrı ancak insan kaynaklarıyla bağlantılı olan stratejik ortaklık halinde yine aynı müdür yardımcısına rapor sunacak şekilde sorumlu bir departmanın bulunduğu ve burada yürütülen yetenek yönetimi uygulama sonuçlarının bankaya olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Örneğin eski

Çalışanların banka hakkında “orası bizim için bir okuldu” yorumu veya iş gücü devir hızının çok düşük olması ve çalışanlara yapılan memnuniyet anketlerinde çalışanların yüzde ellinin üzerinde bir rakamla bankadan memnun olduklarını, yöneticilerin kendilerine ve fikirlerine değer verdiklerini, banka bünyesinde veya başka bir yerde (Yurtiçi - Yurtdışı) eğitim olanaklarının ve sürekli kariyer imkânlarının mevcut olduğu yorumları banka için çalışanlarının memnuniyet göstergesi olabilmektedir. Yine bankaya verilen çeşitli dallardaki ödüller bankanın başarisının perinlenmesini sağlamış ve uygulamalardaki başarisını teyit etmiştir. Eğitim ve gelişim alanında dünyanın en büyük meslek kuruluşu olan ASTD (American Society for Training & Development) tarafından her yıl düzenlenen Uygulama Mükemmelliği eğitim dl bankanın eğitim alanında başarılı olduğunun da göstergesi olarak kabul edilebilir (hrdergi.com, 2013)

Bankanın yetenek yönetimi uygulamalarının st yönetim tarafından destekleniyor ve tüm organizasyona benimsetiliyor olması da bir diğer olumlu sonuç olarak görülebilir. Banka yetenek yönetimi yaklaşımı olarak işe alımlarda yeni mezunları tercih etmekte ve onları geleceğin yöneticileri olabilecekleri düşüncesi ile işletme içinde geliştirmektedir. Yani kendi yetenek havuzunu oluşturmaktadır. Bankanın her çalışanını potansiyel birer yetenek olarak görmesi ve her çalışanına önem vermesi de ulaşılabilen bir diğer olumlu sonuçtur. Banka sektördeki liderliğini sorunsuz bir şekilde sürdürebilmesi için başta gelen kritik kaynağın, insan kaynağı olması gerektiğinin farkına varmış ve bütün uygulama ve çalışma prensiplerinin bu yönde şekillendirmeye çalışmaktadır. Her çalışanını potansiyel yetenek olarak görmekte ve eğitmekte, kariyer planlamaları yapmakta ve yönetim basamaklarına çıkabilmeleri yönünde desteklemektedir. Yani sadece kritik pozisyonlara yönelik olan klasik yetenek yönetimi yerine hedeflere odaklı tümleşik bir şekilde stratejik yetenek yönetimi uygulamaları yapmaktadır.

Bankanın yetenek yönetimi uygulamaları olarak, çalışma hayatının vazgeçilmez değerleri arasına Bankada eğitim ve sürekli gelişimi de almıştır ve çalışanlarına kendilerini geliştirebilecekleri eğitim olanakları sunmakta, onları ödüllendirmekte ve onlara sosyal haklar da sunmaktadır. Verilen eğitimler pozisyon ve çalışanın seviyesine göre değişmektedir. Ancak herhangi bir ayrıcalık söz konusu olmamakta olduğu gözlemlenmektedir. Yani kendilerinin de dile getirdiği gibi tüm çalışanlar potansiyel

yetenekler olarak görülmekte ve gelişmeleri sağlanmaktadır. Aynı zamanda banka yöneticilerinin sürekli öğrenmeye açık olmasının ve birbirlerinin veya dışarıdan gelen uzman kişinin tecrübe ve bilgilerinden faydalanılması gerektiğini düşünmekte ve bunun için gerekli ortamı oluşturup uygulamalar organize etmektedir. Banka eğitimlerde olduğu gibi kariyer fırsatlarında da fırsat eşitliğini savunmaktadır. Farklı pozisyonda bankaya giren çalışanların “fırsat eşitliği” altında yolları kesişmekte ve farklı kulvarlardan gelen çalışanlar aynı rollere aday olabilmektedirler.

Banka yöneticileri de uyguladıkları eğitim ve geliştirme programlarının bankaya olumlu etkileri olduğunu savunmaktadır. Çalışanların aidiyet duygularını ve motivasyonlarını yükselttiği, bu durumun iş sonuçlarına ve bankanın pazardaki konumuna olumlu bir şekilde yansıdığını düşünmektedirler.

Banka çalışanların tüm bilgilerini ve ilerlemelerini kontrol ve takip edebilecekleri performans yönetim sisteminin yanında bir insan kaynakları yönetimi uygulama yazılımı da kullanmaktadır. Bu uygulama banka için henüz yeni ve hala uyumlaştırma aşamasındadır. Ancak uygulamanın banka için olumlu etkisi olacağı kesin olarak görülebilmektedir. Çünkü banka bu yazılım sayesinde tüm çalışanlarının gelişimlerini kontrol edebilmekte gerekli görülen eğitimler belirleyebilmekte, kritik pozisyonların yedeklemesi, performans yönetimi, terfi, ücret belirlemesi gibi takipleri yapabilmekte ve sonuçları değerlendirilebilmektedir.

Sonuç olarak banka insan kaynağını en önemli kaynak olarak görmekte ve en gerekli şeyin bu en önemli kaynağa yatırım yapılması olduğunu savunmaktadır. Böylece hem çalışan memnuniyetinin arttırılacağını ve dolayısıyla elde tutmanın yani çalışan bağlılığının kolaylaşacağını ve iş sonuçlarının da bu durumdan olumlu bir şekilde etkileneceğini savunmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarına yapılan her yatırımın memnuniyet ve olumlu iş sonuçları olarak geri döneceğini ve rekabet ortamında farkındalık yaratacağını düşünmektedir. Çıkarılan sonuçlardan da anlaşılacağı gibi uygulanan yetenek yönetimi programının banka için birçok yönden olumlu katkıları olduğu gözlemlenmiş ve alanında lider olmasına bir katkı da yetenek yönetimi uygulamalarının sağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca bankanın uyguladığı programın yetenek yönetimin bir adım ileri olarak görülen stratejik yetenek yönetimi kapsamında olduğu düşünülmektedir. Yetenek yönetimi aşamalarının her aşamada stratejiler

teknoloji ile bütünleşmiş ve çalışanların kendi gelişim ihtiyaçlarını tespit edebilmesini sağlayacak kariyer planlama programları ve kariyer gelişimi, yedekleme çalışmaları, sadece kilit çalışana değil her çalışana stratejik önem verilmesi de bunu doğrulamaktadır.

Türkiye insan kaynakları derneğinin (PERYÖN) yapmış olduğu ve çeşitli sektörlerden 162 katılımcının katılım sağladığı araştırmanın sonucuna göre Türkiye’de yetenek yönetimi hala çözülememiş bir süreç olarak görülmektedir. Sonucun bu şekilde çıkma sebebi olarak yetenek yönetimi hakkında yeterli bilgi yoksunluğu ve çoğu işletmenin yetenek yönetimini lüks bir uygulama olarak görmesidir. Yapılan bu araştırmaya katılan katılımcılar yetenek yönetiminin çeşitli riskleri barındırdığını ve en önemli riskler sıralamasında ilk sırayı %83 ile Seçme ve Yerleştirme, % 81 ile uygun yeteneğin bulunmasını riskler olarak tercih edildiğini tespit etmişlerdir. Oranların bu denli yüksek olmasının sebebi olarak da işletmelerin halen seçme ve yerleştirme konularında eski yöntemleri kullandığı ve yeteneklerin elde edilmesi olan bu aşamaya gerekli önemin verilmemesi olduğu düşünülmektedir. İşletmeler özellikle seçme ve yerleştirme konusunda uzman kişiler ve onaylanmış süreç ve uygulamalar kullanmalıdırlar. Böylece işletmenin geleceğini belirleyecek potansiyel yeteneklere elde edip doğru yerleştirmeler yapabileceklerdir. Araştırmada finans ve bankacılık sektöründeki şirketlerin öngördükleri risk faktörleri ise %100 seçme ve yerleştirme, % 92 uygun yeteneğin bulunması şeklindedir. Bunun sebebi olarak iş gücü devir hızına bağlı yetenek yönetimi risk yüksekliği olduğu belirtilmiştir (Peryön ve Towars Watson, 2011). Görüldüğü üzere oran bankacılık sektöründe daha da artmaktadır. Bu da önem derecesin artması gerektiğini de vurgulamaktadır.

Yine çalışmada katılımcılar yönetici yedekleme planının işletme için kritik derecede öneme sahip olduğunu belirtmelerine katılımcıların ancak yarısına yakınının bir ya da iki aday tanımlayabildikleri ortaya çıkarılmıştır. Bunun sebebi olarak yalnızca piyasadaki yetenek eksikliği değil, iyi geliştirilmemiş liderlik ve yönetici yedekleme planları ve yetenek geliştirme programlarının eksikliğinin olabileceği üzerindedir (Peryön ve Towars Watson, 2011). İyi geliştirilmemiş liderlik ve yedekleme planları potansiyel yönetici ve yedeklerin ortaya çıkarılamamasına sebep olmaktadır. Buna bağlı olarak olası bir durumda yetenek boşlukları ortaya çıkması da kaçınılmaz olacaktır.

Araştırılan bankada yönetim akademisi adı altında yönetici gelişim programı uygulamalarının profesyonel bir şekilde yürütüldüğü tespit edilmiştir. Yöneticilerin kademe yükselterek içeriden yetiştiriliyor olması yedek yöneticinin de elde bulundurulmasını sağlamakta ve belli bir yetenek havuzu oluşturmaktadır.

Yapılan çalışmanın sonuçlarına ve (PERYÖN) Türkiye insan kaynakları derneğinin yapmış olduğu araştırma sonucuna dayanarak önerilebilecekler ise şu şekildedir;

Yeteneklerin doğru yönetilmemesi ve yönlendirilmemesi sonucu şirketler zarar görmekle kalmamakta, bilançolara göre de karlı olan tarafın rakipler olduğu görülmektedir. Çünkü, sahip olunan güç yanlış kullanılmakta, bu yöndeki zaman, emek ve para gibi her türlü yatırım şirketin kaybı haline dönüşmektedir. Bu durumda, öyle durumlarla karşılaşmaktadır ki bazen hiçbir adım atmayan rakip şirketler olaylardan karlı çıkmaktadır. Bu durumda yapılması gereken, öncelikle sahip olunan gücün farkına varmak ve bu yetenekleri doğru süreçler ve uygulamalar dâhilinde yönlendirmektir.

Yetenek yönetiminde yetenekli çalışanın işletmeye çekilmesi ve alımı kadar yeteneklerin seçimi ve işe alımı sırasında devamlılığının sağlanması, yetenekli olarak seçilen kişilerin şirkete bağlılıklarını sağlamak için projeler üretilmesi, başarı yönetiminin uygulanması, örgüt kültürünün geliştirilmesi, yetenekli çalışanların ilgilerini çekebilecek ve onları şirkette tutmayı sağlayacak, yaşayan, ilgi çeken daha geniş bir çevrenin yaratılması, çalışanların yeteneklerini geliştirmeye yönelik yenilenme politikalarının oluşturulması, yetenek yedekleme sistemi üzerinde çalışılması ve bu konuda stratejiler geliştirilmesi. Her yeteneğin yedeği anlamında yeteneklerin yetiştirmesinin sağlanmasının da üzerinde durulmalıdır. En az işe çekim ve alım kadar bu süreçlere de önem verilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

Günümüz iş dünyasında yetenekli çalışanların en önemli rekabet aracı olarak görülmesi, insan kaynaklarında yeni bir bakış açısı olarak ortaya çıkan yetenek yönetimi kavramının işletmeler tarafından dikkate alınmaması, onlara başarısız iş sonuçlarını getirebilecektir. Yeni ve yaratıcı fikirlerle müşterilerine yeni mal ve hizmetler sunarak katma değer yaratmak isteyen işletmelerin, yeni yetenekleri ve aynı zamanda sahip olduğu çalışanları iyi tanımaları ve onları iyi analiz ederek beklentilerini karşılamaları

gerekmektedir. Farkı yaratacak olanların yetenekli çalışanlar olduğu bilinip, sahip olunan bu değerler iyi bir şekilde yönetilirse, rekabetçi üstünlük ve başarı kendiliğinden gelecektir. Bu sebeple ister büyük ister küçük ya da ister kamu ister özel işletme olsun tüm organizasyonların yetenek yönetiminin öneminin farkına vararak yetenek yönetimi bölümünü insan kaynakları fonksiyonunun alt bileşeni haline getirmesi gerekmekte ve yetenek yönetimi stratejilerini de şirket stratejileriyle uyumlaştırılmış stratejiler haline getirerek tüm işletmede benimsenmiş halde uygulamaları gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

İşletmelerin sadece kritik yeteneklerini belirleyip tüm eğitim ve gelişim olanaklarını bu kesime yönlendirmesi yerine pozisyonlara özel ihtiyaç duyulan yetenek özelliklerini bir araya getiren her çalışanın birer yetenek olarak görüldüğü bir yapı oluşturulması gerektiği de unutulmaması gereken bir diğer konudur.

İşletme içinde boşalan pozisyonları ihtiyaç anında sorunsuzca doldurabilmek için yetenek havuzları oluşturulmalıdır. Yine yedekleme yönetimi uygulamalarına önem verilerek liderlerin ve pozisyonların yerini doldurabilecek yedekler belirlenmelidir. Çünkü şirketler için yetenek yönetiminin önemi kadar yeteneği yönetecek yöneticilerin de önemi çok büyüktür. Sonuç olarak yeteneklerden maksimum fayda sağlamak başarılı bir yetenek yönetimi ve bunu gerçekleştirmesini bilen yöneticiler sayesinde gerçekleşmektedir. Bu amaçla yönetici gelişim programları ile potansiyel yöneticiler görevlere hazır hale getirilmelidir.

Bununla birlikte yetenek yönetimi dünyada ve Türkiye’de daha çok küresel şirketlerin gündemindedir. Yerel şirketler özellikle de Kobi’lere bakıldığında oranları % 90’ların üzerinde olmasına rağmen yetenek yönetimine bakış açıları lüks bir uygulama söyleminden çok ilerilere gidememiştir. Oysaki büyük ve küresel şirketlerle rekabet etmek durumunda kalan Kobi’lerin öncelikli olarak gündeminde olması gereken bir konudur. Günümüzde işletmelerin yeteneklere dayalı bir şirket stratejisi ve kurum kültürü geliştirmesi, insan kaynağını değil bilgiyi ve insan yeteneklerini yönetmesi gerekmektedir. Çünkü rekabette fark yaratmak yaratıcılık ve inovasyon ile mümkündür. Bunu gerçekleştirecek olan ise kritik yeteneklerdir. Özetle yetenek yönetiminin sadece büyük ölçekli organizasyonlarda uygulanabileceği düşünülmemelidir. Yetenek yönetimi süreç ve uygulamalarının küçük ölçekli organizasyon yapılarına da uyarlanabileceği göz

ardı edilmemelidir. Yetenek yönetimi ülkemiz işletmeleri için dünya markası olma yolunda ilk adım olabilir.

Başarılı ve küresel olmak isteyen Türk işletmeleri yetenek yönetimi sürecinde bazı sorulara cevap verebilmelidirler. Bu sorular bir bakıma yetenek yönetiminin süreç aşamalarını oluşturmaktadır: yetenek yönetimi sürecinin ilk basamağı ve yetenekleri çekme aşamasını oluşturan “Yetenekli çalışanlar küresel işletmeler yerine neden bizim işletmemizi tercih etsin?”, “Yetenekli çalışanlara ne gibi imkânlar verebiliriz?” sorularını yanıtlamalıdır. Çalışanları elde tutma adına ve çalışanların memnuniyetleri ortaya çıkarmak üzere “İnsanlar şirketinize bağlı mı?”, “Kendilerine burada bir gelecek görebiliyorlar mı?” soruları da işletmeye bağlılık, elde tutma aşamasında cevaplanması gereken sorulardır. Tabiki bu iki aşama arasında çalışanları elde tutacak ve işletmeyi onlar için cazip kılacak hale getirecek ve işletme bünyesine katılan yeteneği geliştirebilmeli ve bu insanların yeteneklerini açığa çıkarabileceği organizasyonel iklimi yaratılmalıdır. Bunlarda yetenek geliştirici eğitim ve bu adaylar için cazip kariyer yolları ve gelişim araçları sunularak gerçekleştirilecektir. Tabiki en önem verilmesi gereken konu yeteneklerin kaybedilmesini engelleyecek ve bağlılık oluşumu sağlayacak bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.

Son yıllardaki yetenek yönetimi hakkındaki araştırmalar ve verilen önemin artmaya başlaması ile yetenek yönetimi yaklaşımı önümüzdeki yıllarda ülkemizde daha çok konuşulmaya başlayacak ve rekabette öne çıkmak isteyen Kobi’lerin de dikkate almak zorunda oldukları önemli bir yönetim aracı olacağı söylenebilmektedir. Yetenek yönetiminin çalışma içerisinde de üzerinde durulan organizasyon için önemi sebebiyle yetenek gereksinim ve arzı üzerine hem firma hem organizasyonun içinde bulunduğu sektör hem de ülke çapında daha fazla araştırma yapılması ve bu alan ile ilgili kaynak olarak kullanılabilecek Türkçe kitap ve araştırma sayısının arttırılması gerektiği düşünülmektedir.

Konu ile ilgili veri toplama sürecinde kullanılan tekniklerden görüşme yönteminin, yetenek yönetimi birinci elden veri toplanmasına ve verinin güvenilirliğinin artmasına yardımcı olmuştur. Görüşme tekniği esnekliği, soru sırası, veri kaynağının teyit edilmesi, tamlık ve derinlemesine bilgi sağlanması yönünden güçlü olması çalışmayı olumlu etkilemiştir. Ancak bunun yanında görüşme tekniğinde maliyet,

zaman, görüşülecek kişilerin zaman ayırma güçlüğü, soru standardının olmayışı ve bireylere ulaşma güçlüğü gibi güçlüklerle karşılaşmıştır. Özellikle görüşülecek kişilerin belirlenmesi ve görüşülmesi için geçecek zaman önemli bir süredir ki diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında önemli farklar ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmada özellikle görüşülecek kişilere ulaşılması sürecinde oldukça uzun zaman harcamak zorunda kalınmıştır. Doküman inceleme tekniği de görüşme süreci sonunda toplanan verilerin doğruluğunun teyit edilmesini sağlamıştır. Elde edilen dokümanlar görüşmelere ek bilgilere ulaşılmasını da sağlamıştır. Bu sebeple seçilen veri toplama metotlarının doğru olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmanın konu ile ilgili bundan sonra yapılacak olan araştırmalara yol gösterici ve PERYÖN araştırmasının sonuçlarından da anlaşılacağı üzere ortaya çıkan bilgi eksikliğini gidermeye yardımcı bir kaynak olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca yetenek yönetimi uygulamalarına sahip olmayan veya uygulamaları yetenek yönetimi adı altında yürütmeyen işletmelere bilgilendirici nitelikte bir kaynak olduğu düşünülmektedir. Son olarak yetenek yönetimi ile ilgili çalışma yapma düşüncesi olan araştırmacılara yabancı kaynaklarda bulunmasına rağmen yetenek yönetimi ölçeği olarak kullanılabilecek, literatüre geçmiş herhangi bir Türkçe soru setinin bulunmadığı ve ölçek oluşturma üzerine çalışma yapılarak literatüre katkıda bulunulabileceğinin önerilebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, C. (2010) İnsan Kaynakları Planlaması Ve İşgören Seçimi, Uyargil. C. (ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (85-107). Beta Yayıncılık: İstanbul.

Adal, Z. (2010) İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Boyutları Uyargil. C. (ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (491-606). Beta Yayıncılık: İstanbul.

Ağca,V., Tunçer, E. (2006) “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Örneği”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, c.8, ss.173-193

Akdoğan, A., Demirtaş, Ö., (2009) “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c. 23 Ocak s. 1

Alayoğlu, N., (2010), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, s.1, ss 68-97.

Akgemci, T. (12.05.2011), 21. *Yüzyılda Liderlik Kavramı Ve İş Dünyasına Yansımaları*, www.kso.org.tr/upload/liderlik.ppt

Altınöz, M. (2009), *Yetenek Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Altınöz, M. (2010) “Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 20-22 Mayıs 2010, Çukurova Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Adana, Kongre Bildiriler Kitabı, ss. 129-141: Adana.

Altıntaş, N. (07.05.2013), *Stratejik Liderlik Ve Yetenek Yönetimi*, <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/249410.asp?cp1=1>

Altunışık, Remzi; Coşkun, Recai; Bayraktaroğlu, Serkan; Yıldırım, Engin; Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitapevi: Adapazarı,

Altuntuğ, N. (2009) “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* c.14, s.3 ss.445-460.

Argüden, Y. (2003), *İtibar Yönetimi*, ARGE Danışmanlık Yayınları: İstanbul.

Armstrong, M. (2009), *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, 11th Edition: London and Philadelphia

Atay, H. (2005) *Triangulation*, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm Anabilim Dalı Doktora Programı, 2005-2006 Eğitim Öğretim Yılı Güz Dönemi, Tur: 601 Nicel Araştırma Yöntemleri Dersi, Ders Projesi: Kuşadası, Aydın.

Ataay,İ.D.. (2010) İş Değerleme, Uyargil. C. (ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (297-343). Beta Yayıncılık: İstanbul.

Ataay,İ.D. ve Acar, A.C. (2010) Ücret Yönetimi, Uyargil. C. (ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (347-440). Beta Yayıncılık: İstanbul.

Barutçugil, İ. (2002), *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık: İstanbul.

Bayraç, A. (2008) *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.

Berger, L. A. (2005) Yetenek Yönetimi, *Executive Excellence*, c.8, s.95

Berger L. A. , Berger D. R. (2004), *The Talent Management Handbook*, The McGraw-Hill Companies, Newyork

Bilim, Y. (ed.) Yüksel, A., Mil, B., Bilim, Y. (2007) Nitel Araştırma Neden Nasıl Niçin (193-209), Detay Yayıncılık: Ankara.

Bilgin, L., Taşçı, D., Kağnıcıoğlu, Benligay, S., Tonus, H.Z., (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*,Anadolu Üniversitesi Web-Ofset: Eskişehir.

Biggart, N., W., Hamilton, G., G. (1984) *Governor Reagan, Governor Brown: A Sociology of Executive Power*, Columbia University Press: New York.

Budak, G. (2008), *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, (1.Baskı), Barış Yayınları – Fakülte Kitapevi: İzmir.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2010), *Bilimsel araştırma yöntemleri* (6.baskı), Pegem Yayıncılık: Ankara

C. Jay. (13.05.2011) *Talent Management*, Buzzle.com

Ceylan, N. (2007) “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Cemaloğlu, N (2012) Veri Toplama Teknikleri: Nicel-Nitel, Tanrıoğlu, A. (ed.) *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (133-164),Anı Yayıncılık: Ankara

Chambers, E. G, Foulon, M., Handfield-Jones. H, Hankin, S. M., ve Michaels III, E. G. (1998), “The War For Talent”, *The Mckinsey Quarterly*, n. 3

Collings, D.G., Mcdonnell, A. Scullion, H. (2009) “Global Talent Management:The Law Of The Few”, *Poznań University Of Economics Review*, v.9, n.2, p. 5-17

Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009) “Strategic Talent Management: A review and research agenda”, *Human Resource Management Review*, v.19, n.4, p.304–313

Coşkun, A., (2006) “Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye’deki Sanayi İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”,*Bilim Dünyası Dergisi*, c.8, s.1, ss.127-153.

Çırpan, H., Şen, A. (05.05.2011) *İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi*
http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi_52_16.pdf

Danışman, A. (2008) *Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Nobel Kitabevi: Adana.

Deniz, M., Ünal, A. (2007) “İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi Ve Bir Uygulama”, *e-Journal of New World Sciences Academy*, v. 2, n. 2 ss. 101-120.

Demir, F. O., Y. Kırdar, “Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM”, *Review of Social, Economic & Business Studies*, c. 7, s.8, 2006, ss. 293-308.

Demircioğlu, H. (2010) *Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi Ve Finans Sektöründen Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Doğan, S., Demiral, Ö. (2008), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yönetimi: Yetenek Yönetimi,” *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.17, s.3: 145-166.

Dresselhaus, L. (2010) *Global Talent Management And The Role Of Social Networks*, Master Thesis, School of Management and Governance University of Twente, Business Administration, The Netherlands.

Dündar, G.. (2010) Kariyer Geliştirme, Uyargil. C. (ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (209-260). Beta Yayıncılık: İstanbul.

Ensley, M. D., Carland, J.W., Ensley, R. L., Carland, J.C., (2010) “The Theoretical Basis And Dimensionality Of The Talent Management System” *Academy of Strategic Management Journal*, v. 9, n. 2,

Eren, E. (2010) *Stratejik Yönetim*, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset: Eskişehir.

Erdemir, E. (2006) “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu Ve Türkiye'deki Yansımaları,, der. İbrahim Güran Yumusak, 5. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*: bildiriler kitabı, c.1 :Kocaeli

Erkoç, D. (2009) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İşletme Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Ertürk, M. (2011) “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Beta Yayıncılık: İstanbul.

Genç, K.Y. (2009) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi – Örgütsel Performans İlişkisi Ve Türkiye’nin Büyük İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi: Trabzon.

Geylan, R. (ed.) (2010) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset: Eskişehir

Güçlü, N (2003) “Stratejik Yönetim”, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* c. 23, s. 2, ss. 61-85

Gül, E. C. (2011) *Stratejik insan kaynakları yönetiminde aktörler ve ilişki biçimleri*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Edirne.

Güler, M.E., (2010) “Değişim Mühendisliği Uygulamalarına Öngörü Sağlamada Simülasyon Tekniğinin Kullanımı”, *Celal Bayar Üniversitesi S.B.E.*, c:8, s:1, ss.147-168.

Hamşioğlu, B. (04.05.2011) *Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi: Kars İli Merkez Kobi'lerinde Karşılaşılan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri* http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf%5Cbildiri_05.pdf

Helvacı, A. (2002) “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* c.35, s. 1-2, ss. 155-169.

Hrdergi (13.06.2013), İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, <http://www.hrdergi.com/tr/dergi/haziran-2012/uluslararası-egitim-dunyasinin-oscar-ini-is-bankasi-kucakladi/2172.aspx>

Hrdergi (2013) İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, *Stratejik Yetenek Yönetimi*, Şubat, Yıl:17, s.04, ss.44-48.

Işıl, H.Ö. (2008) *Türk Bankacılık Sisteminde Performans Ölçümü Ve Yönetimi*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı: İstanbul.

İstekobi, (13.06.2013), *Yetenek yönetimi Ödülleri*, <http://www.istekobi.com.tr/kobi-bilgi-merkezi/haberler/vodafone-turkiye-ye-yetenek-yonetimi-odulu-h6756.aspx>

İslamoğlu, A. H. (2009) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Basım: İstanbul.

İslamoğlu, A. H. (2011) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS UYGULAMALI)*, Beta Basım: İstanbul.

Karataş, Z. (23.07.2013) Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri *Karşılaştırmalı Araştırma Teknikleri Dersi Ödevi*, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sosyal Hizmet Anabilim Dalı Doktora Programı, <http://www.manevisosyalhizmet.com>

Karayel, M. (2006), Türkiye’de *İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine İlişkin Batı Akdeniz Bölgesinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü :Isparta

Karalar, E.B. (2008) *The Effect Of Talent Management On The Performance Of The Employees In the Manufacturing Sector And An Application In A Multinational Company operating In Turkey*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Karagöz, M. (2003) *Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Hizmetiçi Eğitim Sürecinin Yürütülmesi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Balıkesir.

Kiesler, C. (1971) *The Psychology of Commitment*, Academic Press: Orlando.

Kişioğlu, İ.A. (04.05.2011) *Kariyer Yönetimi Teknikleri*
<http://www.gelistrend.com/kariyer-yonetimi-teknikleri/>

Kişioğlu, İ.A. (04.05.2011) Pareto Kuralı,
<http://www.kaynagiminsan.com/2010/10/06/8020-kurali/>

Klifman, S. (2009) “*Talent Management In A Multigenerational Workforce*”,
 Master Thesis, Tilburg University: Tilburg.

Koçel, T. (2010) *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım A.Ş. : İstanbul

Little, B. (2010) “Best Practice Talen Management”, *Training Journal*, s.5,
 ss.45-49,

Mucuk, İ. (2012) *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Türkmen Kitabevi: İstanbul.

Oracle, (10.06.2013) *Oracle Human Capital Management*,
<http://www.oracle.com/tr>.

Öğüt, A., Akgemci, T., Demirsel, M.T. (12.05.2011) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci*,
www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/.../277-290.pdf

Özçelik, O. (2010) Eğitim ve Geliştirme, Uyargil. C. (ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (161-204). Beta Yayıncılık: İstanbul.

Özdemir, L. (10.05.2011) “*Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde (Kobi) Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi: Van İli Örneği*”,
iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/17-02.pdf

Özmutaf, N. M. (2007) “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”,
C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, c. 8, s. 2, ss. 41-60

Paksoy, E. (2007) *Yeteneklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul

Pakhare, J. (04.05.2011) *Customer Relations Management*<http://www.buzzle.com/articles/customer-relationship-management-crm.html>

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*, v.25 n.2, p.207-212.

Peryön, Towers Watson, (2011) Peryön- Towers Watson Türkiye Yetenek Yönetimi Araştırması.

Piansoongnern, O., Anurit P., Kuiyawattananonta, S. (2011), “Talent Management İn Thai Cement Companies: A Study Of Strategies And Factors Influencing Employee Engagement” *African Journal of Business Management* v.5, n.5, p. 1578-1583

Polat, S., (2011) *Yetenek Yönetimi*, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf

Randall, D. M., Cote, J. A. (1991) “Interrelationships of Work Commitment Constructs”, *Work and Occupation*, v. 18, p. 194-211.

Sabuncuoğlu, Z. (2009) *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle*, Furkan Ofset: Bursa

Sabuncuoğlu, Z. Tokol, T. (2009) *Genel İşletme*, Beta Yayıncılık: Ankara

Sadullah, Ö. (2010) İnsan Kaynakları Yönetiminde Koruma İşlevi, Uyargil. C. (ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (448-489). Beta Yayıncılık: İstanbul.

Sayılar, Y. (2005) “İnsan Kaynakları Yönetimi Alanının Türkiye’deki Gelişim Çizgisi: Yönetim Organizasyon Kongreleri Üzerine Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 6, s.2, ss. 147-176.

Sheldon, M. (1971) “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”, *Administrative Science Quarterly*, s. 16, ss. 143-150.

Sönmez, V., Alacapınar, F. (2011) *Örneklendirilmiş Bilimsel araştırma Yöntemleri*, Anı Yayıncılık: Ankara

Sözübir, M. (04.05.2011) Yetenek Yönetimi, <http://www.meltemtolunay.com>

Sözübir, Meltem; *Yetenek Yönetimi*, Academie Bülten, Eylül 2011, s.1., (Çevrimiçi) http://www.aas.com.tr/academie_bulten_nisan.pdf.

Sumardi, W.A., Othman, R. (2009) “ The Three Faces Of Talent Management in Malaysia”, *International Journal Of Business Research*, c. 10, s. 1, ss. 181-185.

Symes Başaran, C. (07.05.2011) *Türkiye de Yetenek Çok*, http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020701/15873

Şerif, Ş., Öge, S. (2011) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eğitim Akademi Yayınları: 2011.

Tak, B., Sayılar, Y., Kaymaz, K. (2007) Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme, *İşletme Fakültesi Dergisi*, c.8, s.2, ss. 233-266.

Tekin, A.G. (2003) *Kurumsal Yönetişim (Corporate Governance)*, *Kuvvetler Ayrılığı İlkesi Ve Denetimden Sorumlu Komiteler*, <http://www.angelfire.com/ok4/aligunertekin/200304CGHk.pdf>

Tokmak, İ. (2008) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi Ve Elektronik Sanayisine Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Sakarya.

Tokaylı, M.A, Akay, D. Berk, E. (2011) Bilgi Sistemleri Araştırma Projesi , <http://www.baskent.edu.tr/~eraslan/IKBS.htm>).

Türnüklü, A.(2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, PegemA Yayıncılık: Ankara: s.24.

Türküs, Z. N (10.06.2013) *Oracle İnsan Kaynakları Yönetimi ile Yeteneğinize Sahip Çıkın*, <http://www.oracle.com/oms/oracleday/oracle-yetenek-v2-1373278.pdf>

Turkforum.net (12.05.2011) *Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi*, <http://www.turkforum.net/478863-stratejik-liderlik-yetenek-yonetimi.html>

Türk Dil Kurumu, (22.01.2012) *Büyük Türkçe Sözlük*, Çevrimiçi: <http://www.tdkterim.gov.tr>.

Türker, V.(01.07.2011) *Performans Yönetimi*, <http://www.miibf.com/files/IKY08-Performans%20Yonetimi.pdf>

Türkmen, S. (08.06.2013), Personel yönetimi ve insan kaynakları karşılaştırması, www.teias.gov.tr/ebulten/makaleler/2012/iky/iky.html

Tüzüner, L. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi.. (2010) İş Değerleme, Uyargil. C. (ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (613-674). Beta Yayıncılık: İstanbul.

Usta, M., Geniş, N. (13.05.2011) Yetenek Yönetimi Ve Yetenekli Personelin Bulunması Ve İşe Alımı, www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf

Ural Güzelcik, E. (13.04.2013) *İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi*, http://www.iye.org.tr/wp-content/uploads/2012/12/ebru_guzelcik_ural_itibar_yonetimi_deger_yaratan_bir_halkla_iliskiler_calismasi.pdf.

Uygur, A. (2009) Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması = The Balanced Scorecard Application as A Multi-Dimensional Performance Evaluation Model *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, c. 10, s.1, ss. 148-59.

Uyargil, C. (2010) İş Analizi ve İş Dizaynı, Uyargil. C. (ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (47-82). Beta Yayıncılık: İstanbul.

Uyargil, C. (2010) Performans Değerlendirme, Uyargil. C. (ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (209-260). Beta Yayıncılık: İstanbul.

Ünsalan, E., Şimşeker, B. (2012) *İşletme Yönetimi I-II*, Detay Yayıncılık: Ankara

Ünsalan, E., Şimşeker, B. (2011) *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Detay Yayıncılık: Ankara

Wiener, Y. (1982) "Commitment in organizations. A normative view", *Academy of Management Review*, v. 7, n.3, pp. 418-428.

Yazıcıoğlu, S. (2006) *Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Yılmaz, M. (2011) 80/20, Kuralı, tk.kutuphaneci.org.tr/index.php/tk/article/download/1927/3842.

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2008) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınevi: Ankara

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2011) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınevi: Ankara

Kılınç, O. (ed.) Yüksel, A., Mil, B., Bilim, Y. (2007) *Nitel Araştırma Neden Nasıl Niçin (183-191)*, Detay Yayıncılık: Ankara.

Bankacılık Düzenleme Ve Denetleme Kurumu, (2013) *Türk Bankacılık Sektörü Genel Görünümü*, Sayı: 2013/3, Haziran 2013

Citibank (05.10.2013) *Citibank Yetenek Yönetimi Uygulamaları*, <http://www.citibank.com.tr/gcb/turkish/Hakkimizda/Yetenek-Yonetimi.htm>.

Ekonomi ve makale arşivi (08.06.2013), *Personel yönetimi nedir ve Personel yönetimi süreci üzerine*, www.ekodialog.com/Konular/personel-yonetimi-sureci-nedir.html

Hrdergi (05.10.2013) *İş Bankası Yetenek Yönetimi Uygulamaları*, <http://www.hrdergi.com/tr/dergi/ocak-2010/turkiye-is-bankasi-insan-kaynaklari-ik-yi->

bankanın-stratejik-bir-ortagi-haline-getirmek-ve-stratejik-bir-disiplin-olarak-yonetimde-yer-almak-icin-degistik/1723.aspx.

Secretcv (05.10.2013) *HSBC Yetenek Yönetimi Uygulamaları*,
http://www.secretcv.com/scv_dergi.php?yazi_id=384&yazi_tipi=1&sayfa=3.

Türk Bankalar Birliği, (05.10.2013) *Türkiye’de Bankacılık Sektörü 2009-2013 Haziran*,
<http://www.tbb.org.tr/tr/arastirma-ve-yayinlar/arastirma-ve-sunumlar/2013/383>

Yapı Kredi (04.10.2013) *Yapı Kredi Sürdürülebilirlik Raporu 2011*,
http://www.yapikredi.com.tr/_assets/pdf/arsiv/surdurulebilirlik/CSR_Rapor_2011.pdf.

Ziraat Bankası (04.10.2013) *Ziraat Bankası Yetenek Yönetimi Uygulamaları*,
<http://www.ziraatbank.com.tr/tr/Bankamiz/InsanKaynaklari/Pages/EgitimVeGelisim.aspx>.

EKLER

EK 1. GÖRÜŞME FORMU 1

Araştırma Sorusu

Bankacılık sektöründe Yetenek Yönetimi hangi konumdadır ve nasıl kullanılmaktadır?
Tarih: 05/05/2013 Görüşmeci: Yedekleme ve Kariyer Gelişimi Birimi

İyi Çalışmalar.

Ben Öğretim Görevlisi Bahriye TERLEMEZ Namık Kemal Üniversitesinde görev yapmaktayım. Aynı zamanda Adnan Menderes Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. Bitirme tezim olan Yetenek Yönetiminin Bankacılık Sektöründeki Yeri isimli çalışma hakkında araştırma yapmaktayım. Bankanızın Yetenek Yönetimi kavramının önemini kavramış ve banka bünyesinde benimsemiş olması sebebiyle araştırma alanı olarak bankanızı seçmiş bulunmaktayım. Yapacağım araştırma aşağıda bulunan sorulara sizin vereceğiniz cevaplar sonucunda şekillenmiş olacaktır. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup ne banka adı ne de görüşmeci adı kesinlikle kullanılmayacaktır.

Yardımlarınız için teşekkür eder iyi çalışmalar dilerim.

Öğretim Görevlisi Bahriye TERLEMEZ

1. Bankada hangi pozisyonda çalışıyorsunuz? Sorumluluklarınız nelerdir?
2. Bankanızda yetenek yönetimi programı kullanılmakta mıdır?
 - a. Ne zamandır kullanıyorsunuz?
 - b. Yetenek yönetimi çalışmaları, İK' ya bağlı mı yoksa ayrı bir departman olarak mı sürdürülüyor?
3. Yetenek yönetimi yaklaşımınız nedir, bu çerçevede programlarınızı tasarlarken ve hayata geçirirken göz önünde bulundurduğunuz ilke ve prensipler nelerdir?
4. Yönetici Gelişim Programlarınızın içeriğine ve bu programlardan beklediğiniz faydalara yönelik daha detaylı bilgi aktarabilir misiniz?
5. Eğitim ve Gelişim Programlarınızın çalışanlar üzerindeki etkisini değerlendirmede hangi araçlara başvuruyorsunuz?
6. Eğitim ve Gelişim Programlarının çalıştığınız kuruma olan olumlu etkileri nelerdir?
7. Konuya ilişkin başka ilave etmek istediğiniz herhangi bir görüşünüz var mı?

EK 2. GÖRÜŞME FORMU 2

Araştırma Sorusu

Bankacılık sektöründe Yetenek Yönetimi hangi konumdadır ve nasıl kullanılmaktadır?

Tarih:19/08/2013

Görüşmeci: Değerlendirme Merkezi Birimi

İyi Çalışmalar.

Ben Öğretim Görevlisi Bahriye TERLEMEZ Namık Kemal Üniversitesinde görev yapmaktayım. Aynı zamanda Adnan Menderes Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. Bitirme tezim olan Yetenek Yönetiminin Bankacılık Sektöründeki Yeri isimli çalışma hakkında araştırma yapmaktayım. Bankanızın Yetenek Yönetimi kavramının önemini kavramış ve banka bünyesinde benimsemiş olması sebebiyle araştırma alanı olarak bankanızı seçmiş bulunmaktayım. Yapacağım araştırma aşağıda bulunan sorulara sizin vereceğiniz cevaplar sonucunda şekillenmiş olacaktır. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup ne banka adı ne de görüşmeci adı kesinlikle kullanılmayacaktır.

Yardımlarınız için teşekkür eder iyi çalışmalar dilerim.

Öğretim Görevlisi Bahriye TERLEMEZ

1. Bankada hangi pozisyonda çalışıyorsunuz? Sorumluluklarınız nelerdir?
2. Bankanızda yetenek yönetimi programı kullanılmakta mıdır?
 - a. Ne zamandır kullanıyorsunuz?
 - b. Yetenek yönetimi çalışmaları, İK' ya bağlı mı yoksa ayrı bir departman olarak mı sürdürülüyor?
3. Yetenek yönetimi yaklaşımınız nedir, bu çerçevede faaliyetlerinizi yürütürken göz önünde bulundurduğunuz ilke ve prensipler nelerdir?
4. Birimizin kapsamında ne tür faaliyetler yürütmektesiniz?
5. Biriminiz faaliyetlerinin çalışanlar üzerindeki etkisini değerlendirmede hangi araçlara başvuruyorsunuz?
6. Biriminiz faaliyetlerinin çalıştığınız kuruma olan olumlu etkileri nelerdir?

EK 3. GÖRÜŞME FORMU 3

Araştırma Sorusu

Bankacılık sektöründe Yetenek Yönetimi hangi konumdadır ve nasıl kullanılmaktadır?

Tarih:19/08/2013

Görüşmeci: Eğitim Birimi

İyi Çalışmalar.

Ben Öğretim Görevlisi Bahriye TERLEMEZ Namık Kemal Üniversitesinde görev yapmaktayım. Aynı zamanda Adnan Menderes Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. Bitirme tezim olan Yetenek Yönetiminin Bankacılık Sektöründeki Yeri isimli çalışma hakkında araştırma yapmaktayım. Bankanızın Yetenek Yönetimi kavramının önemini kavramış ve banka bünyesinde benimsemiş olması sebebiyle araştırma alanı olarak bankanızı seçmiş bulunmaktayım. Yapacağım araştırma aşağıda bulunan sorulara sizin vereceğiniz cevaplar sonucunda şekillenmiş olacaktır. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup ne banka adı ne de görüşmeci adı kesinlikle kullanılmayacaktır.

Yardımlarınız için teşekkür eder iyi çalışmalar dilerim.

Öğretim Görevlisi Bahriye TERLEMEZ

1. Bankada hangi pozisyonda çalışıyorsunuz? Sorumluluklarınız nelerdir?
2. Bankanızda yetenek yönetimi programı kullanılmakta mıdır?
 - a. Ne zamandır kullanıyorsunuz?
 - b. Yetenek yönetimi çalışmaları, İK' ya bağlı mı yoksa ayrı bir departman olarak mı sürdürülüyor?
3. Yetenek yönetimi yaklaşımınız nedir, bu çerçevede faaliyetlerinizi yürütürken göz önünde bulundurduğunuz ilke ve prensipler nelerdir?
4. Birimizin kapsamında ne tür faaliyetler yürütmektesiniz?
5. Biriminiz faaliyetlerinden beklediğiniz faydalara yönelik daha detaylı bilgi aktarabilir misiniz?
6. Biriminiz faaliyetlerinin çalışanlar üzerindeki etkisini değerlendirmede hangi araçlara başvuruyorsunuz?
7. Biriminiz faaliyetlerinin çalıştığınız kuruma olan olumlu etkileri nelerdir?
8. Konuya ilişkin başka ilave etmek istediğiniz herhangi bir görüşünüz var mı?

EK 4. GÖRÜŞME FORMU 4

Araştırma Sorusu

Bankacılık sektöründe Yetenek Yönetimi hangi konumdadır ve nasıl kullanılmaktadır?

Tarih:19/08/2013

Görüşmeci: Çalışan Performansı Yönetimi Birimi

İyi Çalışmalar.

Ben Öğretim Görevlisi Bahriye TERLEMEZ Namık Kemal Üniversitesinde görev yapmaktayım. Aynı zamanda Adnan Menderes Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. Bitirme tezim olan Yetenek Yönetiminin Bankacılık Sektöründeki Yeri isimli çalışma hakkında araştırma yapmaktayım. Bankanızın Yetenek Yönetimi kavramının önemini kavramış ve banka bünyesinde benimsemiş olması sebebiyle araştırma alanı olarak bankanızı seçmiş bulunmaktayım. Yapacağım araştırma aşağıda bulunan sorulara sizin vereceğiniz cevaplar sonucunda şekillenmiş olacaktır. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup ne banka adı ne de görüşmeci adı kesinlikle kullanılmayacaktır.

Yardımlarınız için teşekkür eder iyi çalışmalar dilerim.

Öğretim Görevlisi Bahriye TERLEMEZ

1. Bankada hangi pozisyonda çalışıyorsunuz? Sorumluluklarınız nelerdir?
2. Bankanızda yetenek yönetimi programı kullanılmakta mıdır?
 - a. Ne zamandır kullanıyorsunuz?
 - b. Yetenek yönetimi çalışmaları, İK' ya bağlı mı yoksa ayrı bir departman olarak mı sürdürülüyor?
3. Birimizin kapsamında ne tür faaliyetler yürütüyorsunuz?
4. Yetenek yönetimi yaklaşımınız nedir, bu çerçevede programlarınızı tasarlarken ve hayata geçirirken göz önünde bulundurduğunuz ilke ve prensipler nelerdir?
5. Kurumunuzda uygulanmakta olan performans yönetimi sistemi hakkında bilgi verir misiniz?
6. Performans değerlendirmelerinin objektifliğini nasıl sağlıyorsunuz?
7. Performans Yönetimi faaliyetlerinin yetenek yönetimi süreçlerine katkısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

EK.5. ÖZGEÇMİŞ

BAHRİYE TERLEMEZ

100. Yıl Mah. Uğur Mumcu Cad. Bircan Sok. Ekmekçioğlu Sit.
D Blok No:8 59100 Tekirdağ
Ev: (282) 343 10 32 Cep: (543)415 42 34

E-posta: bahris_t@hotmail.com
bterlemez@nku.edu.tr

KİŞİSEL BİLGİLER

Uyruğu : T.C
Doğum Yeri : Tekirdağ
Doğum Tarihi : 23/09/1985
Medeni Durumu :Bekar

EĞİTİM

2011-2012 :Helena Chodkowska University Of Management And Law
2010- :Adnan Menderes Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Programı
2009-2011 :Anadolu Üniversitesi, İşletme
2004-2008 :Gazi Üniversitesi, Büro Yönetimi Öğretmenliği
2006-2009 :Anadolu Üniversitesi, Halkla İlişkiler
1999-2002 :Tekirdağ Ticaret Meslek Lisesi

SERTİFİKA, SEMİNER VE KURS BİLGİLERİ

04/2013-05/2013 : Drama ve İletişim Becerileri Başarı Sertifikası
2013 : NLP Semineri Katılım Belgesi
2013 : Beden Dili Semineri Katılım Belgesi
2011-2012 :Helena Chodkowska University Of Management And Law
Erasmus Öğrenci Değişim Programı Katılım Sertifikası
2005-2008 :Global English Dil Eğitimi
03/2006-08/2006 : Özel Avrasya Bilgisayar Kursu Grafik Tasarım Kursu Sertifikası

(Corel Draw, Photoshop Cs-Cs2, AutoCAD, Flash Mx 2004, Dreamweaver Mx 2004)

2010-2011	:ISO 19011, OHSAS 18001:2007, ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 Sertifikaları
19-21/02/2011	:Hayati doldur gençlik kulübü Mini MBA katılım sertifikası
2006-2008	:Bilgisayar İşletmenliği Sertifikası

YABANCI DİL

İngilizce	: İleri Seviye
İspanyolca	: Başlangıç Seviyesi

BİLGİSAYAR BİLGİSİ

Microsoft Office, Adobe Photoshop, Corel Draw 12, Macromedia Freehand10, Swish Max, , AutoCAD, Flash Mx 2004, Dreamweaver Mx 2004, HTML, SPSS, Quark Express

İŞ DENEYİMİ

01/2012-	:Namık Kemal Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Öğretim Görevlisi
11/2008-12/2010	:Çalışkan Mimarlık ve Proje Danışmanlık Limited Şirketi Büro Elemanı
07/2008-10/2008	:Colorado House Of Beef Kissimme,Orlando,Florida, USA Restaurant Hostesliği
07/2008-09/2008	:Holiday Inn Orlando,Florida, USA Hotel Kat Görevlisi/ Çamaşırhane Sorumlusu
09/2008-12/2008	:Aydınlıkevler Ticaret ve Turizm Meslek Lisesi, Ankara Öğretmen Olarak Okul Stajı
07/2007-10/2007	:Hilton Garden Inn Kalispell, Montana, USA
02/2005-05/2005	:Marina Dizayn ve Matbaacılık, Ankara Tasarımcı
10/2004-06/2004	:Anadolu Turizm Hotelcilik Meslek Lisesi, Ankara Öğretmen Olarak Okul Stajı
2004-2005	:Tekirdağ SGK Okul Stajı

REFERANSLAR

Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU, Gazi Üniversitesi, Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi, Büro Yönetimi Eğitimi, Ankara

e-mail: dilaver.tengilimoglu@gmail.com Tel: (0312) 485 14 60/114

Prof. Dr. Selim BEKÇİOĞLU, Adnan Menderes Üniversitesi, Nazilli İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 09860, Aydın

e-mail: [selimbekcioglu@adu.edu.tr](mailto:selibekcioglu@adu.edu.tr) Tel. : 0256 218 20 37

Yrd. Doç. Dr. Akyay UYGUR Gazi Üniversitesi, Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi, Büro Yönetimi Eğitimi, Ankara,

e-mail: uygura@gazi.edu.tr Tel.:0312 485 14 60/137

Yrd. Doç. Dr. Ece AKSU ARMAĞAN, Adnan Menderes Üniversitesi, Nazilli İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 09860, Aydın

e-mail: earmagan@adu.edu.tr Tel: 0 256 315 19 72 / 198

Öğr. Gör. Dilek ŞAHİN, Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, 59000, Tekirdağ

e-mail: dsahin@nku.edu.tr Tel: 0282 250 33 02

Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Müdürü Doç. Dr. Aysun ÜNAL, Namık Kemal Üniversitesi Tıp Fakültesi, 59000, Tekirdağ

e-mail: aunal@nku.edu.tr Tel: 0282 250 33 01