

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÇALIŞANLARIN KENDİLERİNE DOĞRU YOLCULUK YÖNTEMİ: YETENEK YÖNETİMİ

“Her insan bir kristaldir; yüzlerce ışığı, rengi, hakikati ama aynı zamanda sayısız yanlış ve çelişkiyi de kendi benliğinde barındıran ve yansıtan bir kristaldir.”

Senail Özkan

Doç. Dr. Selen DOĞAN
Niğde Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Yönetim ve Organizasyon A.B.D.
sdogan01@hotmail.com

Arş. Gör. Özge DEMİRAL
Niğde Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Yönetim ve Organizasyon A.B.D.
odemiral83@hotmail.com

ÖZET

İşletmelerin başarı sağlamasında anahtar role sahip çalışanların işe alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi ve yeteneklerinden uygun bir şekilde yararlanılması sürecini kapsayan yetenek yönetimi kavramı bugün insan kaynakları yönetiminde temel başarı faktörü haline gelmiştir. Yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulmasının giderek zorlaştığı bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler, yetenek yönetimi stratejileri ile sahip oldukları yetenekli çalışanlardan işletme amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde yararlanabilmektedirler. Ayrıca, yetenek yönetimi ile çalışanlara eğitim ve kendilerini geliştirme olanakları tanınmakta, bu da onların işletmeye bağlılıklarını artırarak, işletmede kalmalarını sağlamaktadır. Bu çalışmada insan kaynakları yönetiminde yeni bir bakış açısı olarak ele alınan yetenek yönetimi kavramı ve kapsamı tartışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Yetenek, Yetenek Yönetimi

EMPLOYEES' JOURNEY METHOD TOWARDS THEMSELVES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: TALENT MANAGEMENT

ABSTRACT

Talent management concept that contains the process of recruitment, education, development and taking advantage properly of the people who have the key role of organization's success, today has become the basic success factor of human resources management. The organizations working in an environment that has been getting more and more difficult to attract and retain talented employees to the organization, can benefit from talents that they have effectively in accordance with the organization's objects with talent management strategies. Also, with talent management for the employees it is made possible to improve themselves and so this increases organizational commitment of them and makes them willing to stay in the organization. In this study talent management concept will be discussed as a new perspective in human resources management.

Keywords: Human Resources Management, Talent, Talent Management

GİRİŞ

Değişimin çok hızlı yaşandığı günümüz dünyasında işletmeler, müşterilerine karşı fark yaratmalarını sağlayacak, yeni ve yaratıcı fikirlerle kendilerini başarıya götürecektir ve küresel rekabet ortamında üstünlük sağlamalarına en büyük katkıyı yapacak temel faktörün, yetenekli çalışanları elde tutmak ve onlardan işletme amaçları doğrultusunda en iyi şekilde yararlanmak olduğunun farkına varmaya başlamışlardır.

Küreselleşme, değişen rekabet koşulları, bilgi ve iletişim teknolojilerinin sürekli gelişimi, insan kaynakları yönetiminin çalışanlarına olan bakış açısını değiştirmiştir. Geçmiş bakış açılarında maliyet olarak görülen çalışanlar, daha sonra işletmelerin en değerli varlıkları haline gelmiş, günümüzde ise her çalışan işletmede katma değer yaratan birer yetenek olarak değerlendirilmeye başlamıştır. Çalışanları kaynak gibi kullanma anlayışı yerini yeteneklerin yönetilmesine bırakmıştır. Günümüz işletmeleri için “birey” başarıya ulaşmanın odağına yerleşmiştir ve ayrıca yönetim uygulamalarındaki gelişmeler de bireye yönelmenin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle de işletmeler yetenekli bireyleri kendilerine çekmek ve sahip oldukları çalışanlardan da etkin bir şekilde yararlanabilmek için onlara çeşitli fırsatlar sunmaya başlamışlardır.

İşletmelerin öncelikli konularından biri haline gelen yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi, işletmede tutulması ve bağlılıklarının sağlanmasında, eğitim ve kariyer geliştirme olanaklarının varlığı ve liderlerin çalışanlarına koçluk yapabilmesi önemli noktalar olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar artık kendilerini geliştirebilecekleri, yenileyebilecekleri ve sürekli öğrenebilecekleri işletme ortamlarını tercih etmekte ve liderlerinden de kendilerine değer vermelerini, fikirlerine saygı göstermelerini ve onları teşvik etmelerini beklemektedirler. İşletmeler arasında insan kaynakları konusunda yaşanan rekabete bakıldığında da, çalışanlarına bu ortamı sağlayamayan işletmelerin başarı yakalayamayacağı söylenebilecektir. Önemi giderek artan insan kaynaklarının başarıya ulaşması, çalışanların bireysel gelişimlerinin sağlanmasına bağlıdır. İnsan faktörünün gelişimi ve kendini tanıması, yeteneklerinin farkında olması son derece önemlidir ve bunun özü de yetenek yönetimidir.

Bu çalışmada öncelikle yeteneğe dayalı insan kaynakları yönetimine geçiş süreci ve bu bakış açısının önem kazanmasının nedenleri üzerinde durulacak, sonra yeteneğin ne olduğuna, yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulmasında neler yapılması gerektiğine değinilecek, daha sonra ise yetenek yönetiminde liderliğin rolü ve öneminden bahsedilecektir. Son olarak da yetenek yönetimine dayalı bir işletme yaratmanın koşulları ile yetenek ekonomisi kavramı tartışılacaktır.

1. YETENEĞE DAYALI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi(Yüksel, 2003: 341); işletmelerde rekabetçi üstünlük yaratmak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politikalar oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir.

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamalar; küreselleşme, artan rekabet, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler ile birlikte sürekli gelişim ve değişim göstermektedir. Öncelikle geleneksel personel yönetiminden modern insan kaynakları

yönetimine geçilmiş, günümüzde ise insan kaynakları yönetiminde yeteneğin yönetilmesi giderek önem kazanan bir anlayış haline gelmiştir.

1.1. Geleneksel Personel Yönetiminden Modern İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci

“İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)” çalışma hayatında geniş yankı uyandıran bir yönetim yaklaşımı olmuştur. Tarihsel perspektifine bakıldığında, “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” ile başlayan “Personel Yönetimi” anlayışından “İnsan Kaynakları Yönetimi” aşamasına geçildiği görülmektedir(Keser, 2002: 1).

Geleneksel personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmıştır. Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmemiştir. Personel yönetimi anlayışı çalışanları bir maliyet unsuru olarak ele almaktaydı. Ancak modern insan kaynakları yönetimi anlayışında insan, gelişen ve değişen çevresel koşullara işletmenin uyum sağlamasında en dinamik faktör olarak görülmeye başlamıştır(Yüksel, 2000: 9-10).

Geleneksel personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki temel fark odaklandıkları hedef kitlelerdir. Personel yönetimi esas olarak işletmenin çalışanlarını hedef alırken, insan kaynakları yönetimi işletmenin gereksinimi olan insan kaynağını da dikkate almaktadır. Böylece, insan kaynakları yönetimi işletmenin mevcut çalışanlarının dışına çıkarak potansiyel adayları da içerisine alan, daha geniş bir hedef kitleye hitap etmektedir(Özden, 2007: 2).

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki ve farklar genel olarak şunlardır(a.g.e: 2);

- Personel yönetimi, daha çok politikaların uygulanmasına ve yönlendirilmesine odaklanan pratik, yararlı araçlar ile ilgilenmekte, buna karşılık insan kaynakları yönetimi işletme içindeki insan kaynağının tüm olarak istihdamı ile ilgilenmektedir.

- Personel yönetimi zorunlu olarak izleyici ve tepkiseldir; iş yasaları, sendikal hareketler, idari düzenlemeler ve diğer çevresel etkilerdeki değişimlere uymaktadır. İnsan kaynakları yönetimi yol göstericidir; stratejiler, yeni faaliyetlerin başlatılması ve yeni fikirlerin geliştirilmesi ile ilgilenmektedir.

- İnsan kaynakları yönetimi işletmedeki çalışan ilişkileri konusunda genel politikalar belirlemektedir. Böylece işletme içinde çalışanların katılımı ve işbirliğine olanak tanıyan bir kültürün oluşturulmasına gereksinim duymaktadır. Buna karşılık personel yönetimi işletmeye duyulan sorumluluk ve bağlılıktan çok, çalışanlara ilişkin kural ve talimatlara itaat gösterilmesine öncelik vermekte ve bu yönüyle eleştirilmektedir.

- Personel yönetiminin yaklaşımı kısa dönemli iken, insan kaynakları yönetimi işletmenin insan ile ilişkili konularını tutarlı bir bütün içerisinde birleştirme ve

çalışanların üst düzey amaçlarını gerçekleştirme yollarını arayan uzun dönemli bir yaklaşıma sahiptir.

İşletmelerde işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi az sayıda işlevi kapsayan ve işletmeye yönelik kararlarda herhangi bir görev üstlenmeyen geleneksel personel yönetimi anlayışı, günümüz şartlarına ve değişime ayak uydurmada yetersiz kalmıştır(Keser, 2002: 3). İşletmeler büyümüş, teknolojik değişiklikler ve yenilikler artmış, ulusal ve uluslararası rekabet yoğunlaşmış, işgücünün yapısı değişmiş, bireylerin eğitim düzeyi yükselmiş ve dolayısıyla bu gelişmeler işletmelerde, geleneksel personel yönetiminden modern insan kaynakları yönetimine geçişi ortaya çıkarmıştır(Aldemir vd., 2004: 19).

Modern insan kaynakları yönetimi(Özgen vd., 2005: 7); işletmenin insan kaynakları ihtiyaçlarının değerlendirildiği, giderildiği, işe alınan personelden en iyi verimin alınabilmesi için gerekli teşvik ve çalışma ortamının sağlandığı bir süreç olup, diğer işletme fonksiyonları olan üretim, pazarlama ve finans gibi işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur. İnsan kaynakları yönetimi, işe alma, işten çıkarma, ücret ödeme ve işçi-işveren ilişkileri gibi geleneksel görevlerine ek olarak, işletmeye yeni teknolojiler sunmak, işleri düzenlemek, çalışanlara kariyerlerini planlama ve geliştirmede yardımcı olmak, geleceğin yöneticilerini yetiştirmek ve geliştirmek görevlerini üstlenmiştir(a.g.e: 7). İşletmelerde amaçlara ulaşabilmek için, işletmedeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birim, insan kaynakları departmanıdır(Aldemir vd., 2004: 25).

Bugün insan kaynakları yönetiminde sahip olunan yetenekli çalışanların keşfedilmesi ve yeni yeteneklerin işletmeye çekilmesi giderek önem kazanmaya başlamıştır. Geleneksel personel yönetiminde maliyet olarak görülen çalışanlar, modern insan kaynakları yönetiminde işletmelerin sahip olduğu en değerli varlıklar olarak değerlendirilmektedirler. Yeteneğe dayalı insan kaynakları yönetiminde ise çalışanlar, farkına varılması, işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulması gereken yetenekler olarak görülmeye başlamıştır.

1.2. Yeteneğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetiminin Önem Kazanmasının Nedenleri

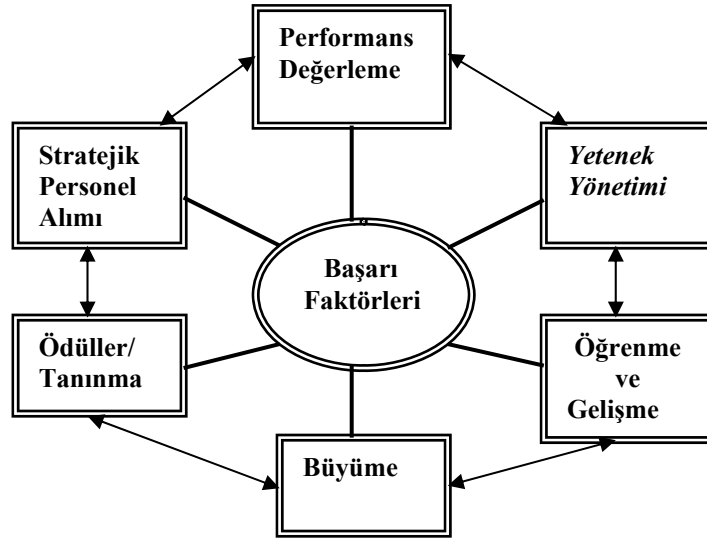
Son yıllarda bir işletmenin pazardaki farklılığı, giderek daha fazla insan gücündeki farklılığa dayanır hale gelmiştir. Birbirleriyle rekabet halindeki işletmeler hızlı değişim ve belirsizlik karşısında; küresel meydan okumalara tepki vermenin yolunun çalışanlarının sahip oldukları yeteneklerin ortaya çıkarılmasından geçtiğinin farkına varmaktadırlar(Keçecioglu vd., 2005: 25).

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 ortaya çıkmıştır(KobiFinans, 2007: 1). İşletmelerin karlı ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak büyüebilmesi, sahip oldukları insan kaynaklarının yenilikçi ve yaratıcı projeler üretebilmeleri ile mümkündür. Kendini ve işini geliştirmeye odaklı çalışanlar ile farklı mal ve hizmet sunabilen işletmelerin kendi pazarlarında liderliği

üstlenerek mükemmel iş sonuçlarına ulaştıkları görülmektedir. Bu başarıyı sağlayan işletmelerin stratejilerine ve yönetim sistemlerine bakıldığında “yetenek yönetimi” anlayışının giderek önem kazandığı görülmektedir(Altıntaş, 2007: 1).

Yetenek yönetimi kavramı personel güçlendirme anlayışının işletmelerde yaygın olarak kullanılmaya başlamasıyla daha fazla önem kazanmış, bir anlamda yetenek yönetimi personel güçlendirme anlayışının bir getirisi olmuştur denilebilecektir. Bilindiği gibi personel güçlendirme(Doğan, 2006: 35); çalışanların kendilerini motive edilmiş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve işletme amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan koşullardır. Personel güçlendirme çalışanların karar almasına imkan tanıyan bir araçtır ve her çalışanın kendi içindeki volkanik gücünü, yaratıcılığını ve enerjisini açığa çıkarma davranışıdır(Doğan, 2006: 33). Güçlendirilmiş personel yaptığı işin önemini bilir, yaptığı işi etkileyebilir, hür iradesi ile fikirlerini söyleyebilir, yeterlilik ve yetenekleri konusunda bilgi sahibidir ve sürekli kendini geliştirme arzusu içindedir(a.g.e: 68). Personel güçlendirme anlayışı, işletmelerin ve liderlerin çalışanlarına bakış açısı değiştirmiştir. İşletmelerde farklı yeteneklere sahip güçlendirilmiş çalışanlardan temel amaçlar doğrultusunda nasıl faydalanılabilir sorusuna yanıt aranmaya başlamış bu da yeteneklerin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Günümüzde yetenek yönetimi birçok işletmenin insan kaynakları departmanının temel başarı faktörleri içerisinde yer almaya başlamıştır(Pepe, 2007:208).



Şekil 1: İnsan Kaynaklarında Temel Başarı Faktörleri
Kaynak: Pepe, 2007: 208

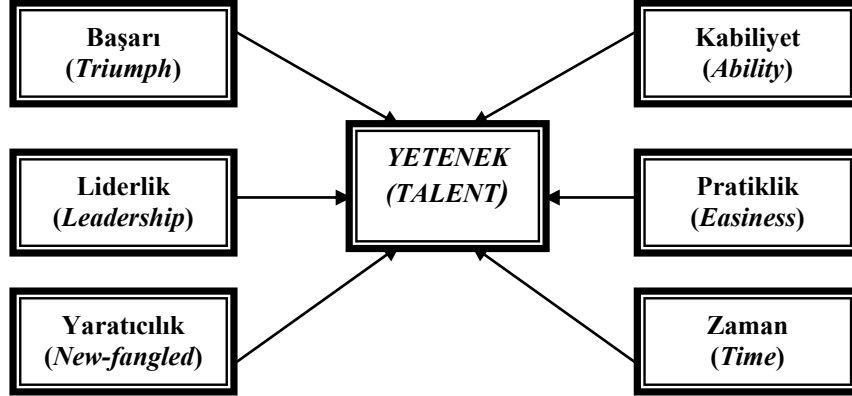
Şekil 1’de görülen süreçlerin karşılıklı etkileşimleriyle insan kaynaklarında başarı elde edilebilmekte, en önemli görevi de yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesini ve onlardan etkin bir şekilde yararlanılmasını sağlayan yetenek yönetimi üstlenmektedir(Pepe, 2007: 208).

Çalışanların yeteneklerini keşfederek, bunu zincirin halkaları gibi görüp, birleştirmek, sinerji yaratmak gerekmektedir. Yeni yeteneklerin işletmeye çekilmesinin yanında, yetenekleri kullanılmayan, keşfedilmemiş olan çalışanların da görülmesi ve işletmede tutulması gerekmektedir(KobiFinans, 2007: 1). PricewaterhouseCoopers (PwC) işletmesinin iş dünyasının geleceğini yönlendirecek altı trend ile ilgili açıklamasında yer alan temel başlıklar; sektörlerarası yakınlaşma, e-ticaret, bilgi ekonomisi, kurumsal raporlama, yeni Avrupa ve insan kaynakları rekabetidir. İşletmelerde sermaye ya da gelişmiş pazar elde etme yerine, yaşanan en büyük rekabet insan kaynakları rekabeti yani yetenekli elemanın istihdam edilmesidir. Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişki satıcı ve müşteri ilişkisine benzetilebilmektedir. Yönetici çalışana kariyer, maaş, güvenlik gibi veriler sunmakta ancak bunları seçmek ve kabul etmek çalışanların elinde bulunmaktadır. Bu yeni kültürü benimseyen ve uygulayan işletmeler insan kaynaklarında rekabet etme şansı yakalayabilmektedirler(Symes, 2007: 1). Whirpol işletmesi yönetim kurulu başkanı ve CEO’su David Whitman (Pepe, 2007: 208); “Gecenin bir yarısında beni uyumdan uyandıran şey ekonomiye ne olacağı ya da rakiplerimizin ne yapacağı değil, yeni stratejiler geliştirebilmede gerekli yeteneklere sahip olup olmadığımızdır” şeklindeki sözleriyle yeteneğin önemine dikkat çekmiştir. İşte bu nedenlerle yeteneğe dayalı insan kaynakları yönetimi anlayışı işletmelerin kritik başarı faktörlerinden biri haline gelmiş ve birçok işletmenin ajandasında yetenek yönetimi kavramı yer almaya başlamıştır.

2. YETENEK KAVRAMI VE YETENEK YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ

Yetenek yönetimi işletmelerde adayları işe alacak, işe alınan çalışanları elde tutacak ve yetenek havuzu oluşturacak özel stratejiler geliştirmektir(www.insankaynaklari.com). Yetenek yönetimine ilişkin açıklamalardan önce “yetenek” kavramının ne olduğundan bahsetmekte fayda vardır.

Günlük hayatta sıkça kullanılan “yetenek” kelimesi, iş hayatı söz konusu olduğunda işletmeler için gerçekten önemli bir kaynak haline dönüşmektedir. Yetenek (talent) aynı anda başarı, beceri, liderlik, pratiklik, yaratıcılık ve zamanı iyi kullanabilme gibi özellikleri içeren bir kavramdır(www.insankaynaklari.com). Yani bireyin belirli bir zaman dilimi içerisinde, işleri daha kolay ve yaratıcılığını katarak yapabileceği ve başarıya ulaşmada etrafındaki bireyleri de harekete geçirebilme kabiliyetidir(www.buzzle.com).



Şekil 2: Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler

Kaynak: www.insankaynaklari.com

Şekil 2’den de anlaşılacağı üzere “YETENEK”, “TALENT” kelimesini oluşturan; Triumph (Başarı), Ability (Kabiliyet), Leadership (Liderlik), Easiness (Pratiklik), New-fangled (Yaratıcılık) ve Time (Zaman) kavramlarının bir bütünü olarak nitelendirilebilecektir.

“Yetenek” günümüz işletmelerinin sözlüğünde yer alan güçlü kelimelerden biri haline gelmiştir. Her çalışan birer yetenek olarak görülmeye ve bu yeteneklerin işletmede tutulması, bağlılıklarının sağlanması, yeni yeteneklerin de işletmeye çekilerek geliştirilmesi giderek önem kazanmaya başlamıştır(Peters, 2006: 12). Bunun için de işletmelerin “önce insan” felsefesini benimsemeleri ve rekabette öne geçebilmek için çalışanlarını öne geçirmeleri gerekmektedir. İşletmeler değerlerini sahip oldukları yetenekli çalışanların sayısı oranında artırabilmektedirler. Bu nedenle de yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutmak işletmeler için önemli konuların başında gelmektedir(Tekinay, 2003: 1).

Yetenek yönetimi işletmenin bütün kademelerindeki yöneticiler arasında işbirliği ve iletişimi gerektiren; işgücü planlaması, personel alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, başarı planlaması, performans değerlendirme, sahip olunan yeteneklerin elde tutulması gibi çeşitli aşamaları içeren ve günümüzde birçok işletmenin zorunlu olarak karşısına çıkmaya başlayan bir yaklaşımdır(McCauley ve Wakefield, 2006: 4).

İşletmeler bugün açık olan iş pozisyonlarını yetenekli ve kalifiye çalışanlarla doldurmak için uğraşmaktadırlar. Bunun için de yetenek yönetimi sistem ve stratejilerinin kullanılması gerekmekte ve böylece yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve işletmenin elemanı olması sağlanabilmektedir. Yetenek yönetimi işletmelerin devamlı büyümesini ve pazarda mücadele edebilmesini sağlayabilen bir anlayıştır. Yetenekli çalışanlara sahip olmak ve onlardan en iyi şekilde yararlanabilmek işletmelerde yenilikçi olmanın, değer yaratabilmenin, rekabette farklılık sağlayabilmenin ve etkin performansın temel kaynağı olarak görülmektedir(Gregoire, 2006: 6).

3. YETENEKLİ ÇALIŞANLARIN İŞLETMEYE ÇEKİLMESİ VE İŞLETMEDE TUTULMASI

Bugün insan kaynaklarında en kritik faktör; yetenekli çalışanların işe alınması, eğitilmesi, dinamik hale getirilmesi, motive edilmesi ve uzun dönemli istihdamının sağlanmasıdır. Günümüz iş dünyasında sürekli artan küresel rekabet, değişen pazarlar ve beklenmedik durumlarla karşı karşıya kalınmakta ve işletmelerin ihtiyaç duyduğu yetenekli çalışanların istihdam edilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi giderek zorlaşmaktadır(McCauley ve Wakefield, 2006: 4).

Manpower tarafından 2006 yılında 45.000 işletme üzerinde yapılan bir araştırmada(Bersin, 2006: 17); 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. Asya-Pasifik bölgesinde, uluslararası alanda araştırma yapan ISR danışmanlık şirketi, yetenekli çalışanların bakış açılarını araştırmış ve yetenekli çalışanların işletmelerden beklentilerini üç ana başlıkta sıralamıştır (ISR, 2006: 1);

- İşletme amaçları ve değerleri doğrultusunda karar veren liderlerin bulunması,
- Sürekli öğrenme ve gelişmeyi teşvik eden bir çalışma ortamı,
- Bütün çalışanlara saygı gösterilmesidir.

Ayrıca bu araştırmada yetenekli çalışanların katı, bürokratik, risk alınmayan, tepkisel bir yönetim tarzının benimsendiği işletmeleri tercih etmedikleri; eğitimler ve kariyer geliştirme programlarının ise yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesinde kritik faktörler olduğu ortaya çıkarılmıştır(ISR, 2006: 1).

Günümüzde birçok yazar işletmelerin, yetenekli çalışanları elde etme ve yönetilebilmede, çalışanlarının manevi beklentilerini karşılamaları gerektiğini savunmaktadır. Buna ilişkin yönetim literatüründe yetenekli çalışanların istihdamı ve işletmede tutulması konusunda önerilen bazı ilke ve teknikler bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilecektir(Hiltrop, 1999: 424).

3.1. Psikolojik Sözleşmenin Değiştiğinin Kabul Edilmesi İle Başlangıç Yapılması

Bilindiği gibi psikolojik sözleşme(Doğan, 2005: 189), çalışanın işletmeden ve işletmenin de çalışandan beklentilerini ortaya koyan ve hiçbir şekilde dile getirilmemiş, yazılı olmayan ve taraflar arasında karşılıklı güven esasına dayanan bir sözleşmedir. Geçmişte işletmeler, işsizliğin riskini azaltmak isteyen çalışanlarına, geçici olarak erteleme imkanı ya da yaşamlarını devam ettirebilecekleri iş fırsatları sunmaktaydılar. Ancak, zamanla devlet kurumları dahi kıdemli çalışanlarına uzun dönemli tatil ya da cazip emeklilik gibi fırsatları tanıyamaz oldular. Sonuçta birçok işletme kariyer yapılarını yeniden düzenlemek ve personel devir oranlarının artmasını önlemek ile yeni yeteneklerin elde edilmesini sağlamak amacıyla yeni güven kaynakları yaratmak zorunda kalmışlardır. Bu nedenle de günümüzde işletmelerin, küçülme ya da devredilme gibi herhangi bir nedenle, çalışanlarını işten çıkarmak istediklerinde onlara nasıl imkanlar sağlayacaklarına ilişkin politikalar oluşturmaları ve bunları düzenli olarak güncellemeleri gerekmektedir(Hiltrop, 1999: 424).

3.2. Yetenekli Çalışanların İşletmeye Çekilmesi Ve İşletmede Tutulması Konusunun Üst Yönetimin Önceliği Haline Getirilmesi

McKinsey araştırmacıları 1998 yılında yapmış oldukları bir çalışmada yetenekli çalışanların son 20 yıldır en az kontrol edilebilir işletme varlıkları haline geldiklerini belirtmiş ve işletmelerin sıkı denetim ile fiziksel ya da finansal varlıklarını yönetebileceklerini, ancak çalışanlarına karşı bu şekilde bir yönetim tarzı benimseyemeyeceklerini ifade etmişlerdir. 6000 yöneticiye yapılan anketler sonucunda yöneticilerin sadece %23'ü işletmelerinin yüksek yetenekli çalışanları etkileyebildiğini, %10'u yüksek performanslı çalışanları ellerinde bulundurduklarını ve %16'sı ise yüksek performanslıların kimler olduğunu bilindiğini belirtmişlerdir. %3'lük bir kısım ise işletmelerinde bireylerin kendilerini geliştirebildiklerini ve düşük performansa sahip olanların işten çıkarıldığını dile getirmişlerdir. Görüldüğü gibi işletmelerin “yetenek” kavramına önem verdiklerini çalışanlarına hissettirmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde yetenekli çalışanlar işletmeye çekilse bile uzun süre istihdam edilmeleri imkansız hale gelebilecektir(Hiltrop, 1999: 424).

3.3. İşletmenin Pazarda Çekiciliğini Artıracak Politika Ve Uygulamaların Başlatılması

McKinsey araştırmacıları yapmış oldukları çalışmada yetenekli çalışanları kazanmada başarılı olan işletmelerin bu başarılarının ardında yatan nedenleri de incelemişler ve şu sonuçlara ulaşmışlardır; bu işletmeler ihtiyaç duydukları personelin niteliklerini kesin olarak belirleyebilmekte, yetenekli çalışanlarına hazır olmasalar dahi zorlu ama fırsatlarla dolu işlerde görev vermekte, etkili eğitim ve kariyer gelişimini sağlayacak koçluk ve mentorluk faaliyetlerini desteklemekte ve iyi performans gösteremeyen çalışanlarını aynı pozisyonda yıllarca çalıştırmamaktadırlar(Hiltrop, 1999: 424).

3.4. Çalışanların Kazandığı Bir Ortam Yaratılması

Yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve bağlı kalmasını sağlayan en önemli etkenlerden bir tanesi de “kazanan çalışan” olmalarıdır. BMW, Coca-Cola, Procter and Gamble, Microsoft gibi büyük işletmeler, güçlü marka ve ürünlere sahip olmaları ve Unilever, McKinsey, Hewlett-Packard gibi işletmeler ise eğitim ve geliştirme alanlarındaki iyi şöhretleri sayesinde, alanında en iyi olan bireyleri kendilerine çekebilme ve onların da kazanmasını sağlayabilmektedirler. Shell ise çalışanlarına uluslararası alanlarda iş tecrübesi edinme imkanı tanıyarak, onları işletmesinde tutabilmektedir(Hiltrop, 1999: 425).

3.5. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Rollerinin Yeniden Tanımlanması

Yetenek yönetiminin işletmede inşa edilmesinde insan kaynakları yöneticilerinin 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. İnsan kaynakları yöneticileri, kültürel değişim, çalışan bağlılığı,

yönetimin etkinliği gibi konularda da işletmeye katkı sağlayan bireyler olabilmelidirler(Hiltrop, 1999: 426).

3.6. İşletmenin Kendi Yetenek Havuzunu Oluşturması

Hızla büyüyen ve teknolojik değişikliklerin çok olduğu işletmeler dışında, yetenek havuzlarının mümkün olduğunca işletme içerisinden oluşturulmasında fayda vardır. Yeni açılan ya da boş olan pozisyonların işletme içinden doldurulması, çalışanların moralini, işletmeye olan güvenini ve bağlılığını artırmaktadır. Ayrıca 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(Hiltrop, 1999: 426).

Yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulması konusunda farklı işletmelerin farklı uygulamaları bulunabilmektedir. Örneğin; yetenekli çalışanların kaybedilmemesi için “**Borusan Holding**” bireysel gelişim seminerleri ve web tabanlı eğitimler vermekte, çalışanlar için işletmeler ve pozisyonlar arasında rotasyon uygulaması yapmaktadır. Sürekli yüksek performans gösterenler “kariyer planlama” programı ile yönetici adayı olarak yetiştirilmekte, başarılar performans zammı ve teşvik primleri ile ödüllendirilmektedir(Tekinay, 2003: 4). Borusan Holding Genel Müdür Yardımcısı Can Bi yetenekli çalışanların işte tutulmasına ilişkin görüşlerini(Bi, 2003: 248); “yaptığı işin o işletmeye katkısını ve kendisini geliştirdiğini görebilmek, bir işletmeyi tercih etmekte ve orada kalmakta önemli yer tutmaktadır” şeklinde belirtmiştir.

“**Anadolu Grubu**” ise yetenekli işgücünü çekmek ve tutmak konusunda geliştirilen stratejilerin sonuçlarını inceleyerek, insan kaynakları sistemlerini daha da geliştirmeye çalışmaktadır. Çalışanların nitelikleri ile buldukları pozisyonun uyumlu hale getirilmesi amaçlanmaktadır.

“**Petrol Ofisi**” yetenekli çalışanları işe almak için yetkinlik temelli mülakatlar yapmakta, aday işin gerektirdiği yetkinlikleri karşılıyorsa işe alınmaktadır. Yetenekli çalışanları kaybetmemek için bu bireyler en doğru işte ve tüm potansiyellerinin ortaya çıkarılabileceği şekilde çalıştırılmaktadır(Tekinay, 2003: 4).

4. YETENEK YÖNETİMİNDE LİDERLİĞİN ROLÜ VE ÖNEMİ

Günümüzün sürekli değişen ve gelişen iş dünyasında varlığını sürdürmeyi başarabilen ve küresel rekabet ortamında güçlü olabilen işletmeler; yeni kavramlara, yeni teknolojilere, farklı bakış açılarına, dış çevrede yaşanan değişikliklere ayak uydurabilen ve kendisini yenileyebilen işletmelerdir. Yetenek yönetimi de bugün işletmelerin uyum sağlamaları gereken yeni bakış açılarından bir tanesidir. Sahip olduğu yetenekli çalışanların farkına varabilen, onlardan işletme amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde yararlanabilen ve yeni yetenekleri de kariyer geliştirme, eğitim gibi fırsatlar sunarak kendisine çekebilen işletmeler, daha hızlı, daha kaliteli mal ve hizmetler ortaya koyabilecek ve daha karlı faaliyet sonuçları elde edebileceklerdir.

Yeteneklerin etkin bir şekilde yönetilmesinde ve işletmeye bağlılıklarının sağlanmasında “liderlik” anahtar rol oynamaktadır(ISR, 2006: 3). En genel şekli ile liderlik(Koçel, 2005: 583); belirli şartlar altında, belirli bireysel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir bireyin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir. Bir başka tanıma göre

liderlik(Doğan, 2007: 32), bireyleri belirli amaçlara yöneltmeye ikna etme yeteneği; lider de grup üyelerini bir araya getiren ve onları grup amaçlarına güdüleyen insan olarak nitelendirilmektedir. Liderlik, geleceği öngörerek şekillendirebilmek, çalışanları işletme vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirmek, karmaşık küresel rekabet ortamında, işletmeyi bir noktadan alıp çok daha ileri bir noktaya taşıyabilmektir(Altıntaş, 2007: 1). Günümüz işletmelerinde de çalışanların yeteneklerinden en etkin şekilde yararlanılabilmesi ve işletme dışındaki potansiyel yetenekli adaylar için işletmenin çekici hale getirilmesinde liderlere önemli görevler düşmektedir.

Günümüzün başarılı liderleri yetenek fanatikleri olarak değerlendirilebilmektedir. Bu liderler her şeyden önce yetenekli çalışanlara sahip olabilmek için, bu çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri, yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri işletme ortamını sağlamaktadırlar(Peters, 2006: 12). Özellikle yetenekli çalışanlar yönetim tarafından alınan kararların işletme değerleri ile uyumlu olmasını beklemekte ve liderlerden sürekli öğrenmenin olduğu bir işletme kültürü yaratmalarını istemektedirler(ISR, 2006: 3). Bundan sonrasında ise liderler aşağıdaki temel ilkeleri yerine getirmektedirler(Peters, 2006: 12);

- Çalışanlarını her zaman ön planda tutmaktadırlar,
- 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 odaklanmakta, çalışanlarının beklentilerine önem vermektedirler,
- Kendilerine yöneltilen eleştirileri dikkate almaktadırlar,
- Çalışanlarına hak ettikleri ücretleri vermektedirler.

Bugün artık işletme liderleri katı ve hiyerarşik işletme yapılarının değil, yetenek havuzları oluşturmanın daha fazla rekabet avantajı sağladığının farkına varmaktadırlar. Yetenek yönetimi ile birlikte geleneksel uygulamalar, standart iş kuralları ve sorumluluklar terk edilmekte, yeni bakış açıları ve faaliyetler geliştirilmektedir. Forman’a göre(2006: 6) liderler işletmelerinde yetenek yönetiminin etkinliğini yedi adımda artırabilmektedirler;

1. Adım: İşgücü planlaması: Yetenek arz ve talebinin 2 yıllık planlaması yapılmakta ve doğru pozisyonlara doğru elemanların yerleştirilmesi için gereken nitelikler ortaya konulmaktadır.

2. Adım: Yeteneklerin kazanılması: İşe alım süreci etkinleştirilmekte, işe alınan çalışanlara kaliteli işler verilmekte ve çalışan değeri ön planda tutulmaktadır.

3. Adım: Yeteneklerin işletmeye bağlanması: Çalışanlar yenilikçilik ve risk alma konusunda teşvik edilmekte, beklentileri karşılanmakta ve işletmeye bağlılıkları sağlanmaktadır.

4. Adım: Yeteneklerin geliştirilmesi: Çalışanlara kendilerini geliştirebilecekleri iş fırsatları sunulmakta, eğitimler verilmekte, bireysel gelişim programları yaratılmakta ve profesyonel olmaları için çalışılmaktadır.

5. Adım: Yeteneklerin doğru pozisyonlara atanması: Çalışanlar sahip oldukları yetenekler doğrultusunda yapabilecekleri işlere atanmakta, işler ve takım

faaliyetlerinde onlara gerekli esneklikler sağlanmakta ve buldukları pozisyonlarda daha başarılı olabilmeleri için personel güçlendirmeye önem verilmektedir.

6. Adım: Yeteneklerin yönetilmesi: Çalışanların sorunları ile ilgilenilmekte, başarılı olanlar terfi ettirilmekte, onlarla yakın ilişkiler geliştirilmektedir.

7. Adım: Yeteneklerin işletmede tutulması: Son aşamada ise işletmeden ayrılan çalışanların kaybedilme sebepleri araştırılmakta ve çözüm arayışına gidilmektedir.

İşletmelerde yetenekli çalışanlar kendilerini varlık olarak değil yatırımcı olarak görmekte ve işletmelerinden yatırım getirisi beklemektedirler. Eğer beklentileri karşılanmazsa işletmeyi kolaylıkla terk edebilmekte ya da düşük verimlilikle çalışıp, kötü performans göstererek kendilerinin değil yöneticilerinin işten kovulmalarına neden olabilmektedirler. Bu noktada liderlerin yeteneklerin iyi yönetilememesinin doğuracağı sonuçları ve getireceği kayıpları görebilmeleri, yetenekli çalışanlarının işletmeye olan sadakat ve bağlılıklarını artırarak, işletmede verimlilik ve karlılık sağlamaları gerekmektedir(Kaye ve Evans, 2003: 42).

İşletmelerin gelecekte ortaya çıkacak iş gücü trendleri karşısında başarı sağlayabilmelerinin temel koşulu, yetenekli çalışanların işletmede tutulması ve motivasyonlarının sağlanması olacaktır. Uzun dönemde işletmelerde yetenek yönetimine ilişkin gerekli olacak kültürel değişimlerden önce, liderlerin bireysel olarak değişime başlangıç oluşturabilecek ve kısa sürede başarı getirebilecek uygulamalar yapmaları mümkündür. Bunlar Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1: Yetenek Yönetiminde Liderler İçin Temel Uygulamalar

Yeteneklerin Geliştirilmesi	Uygulanan Yönetim Tarzı
Çalışanlara yeni tecrübeler edinmelerini sağlayacak özel fırsatlar sunulması.	Yanlış uygulamaların başarısızlığı hoş görülerek yenilikçiliğin cesaretlendirilmesi.
Genel başarı planlarının düzenli olarak gözden geçirilmesi.	Çalışanların fikirlerinin dinlenmesi ve bu fikirlere önem verildiğini gösteren geribildirim yapılması.
Çalışanların kariyer gelişimlerine ve beklentilerine ilişkin karşılıklı görüşmeler yapılması.	Verilen iş yükleri karşısında çalışanlara kendi kararlarını vermelerinde özgürlük tanınması.
Farklı iş projelerinde çalışanlara görevler verilmesi.	Yapılan toplantılarda uzun dönemli işletme amaçlarına günlük faaliyetlerle nasıl ulaşılacağına açıklanması ve tartışılması.
Liderlik	Marka
Söylenenler ve yapılanlar arasında tutarlılık sağlanması.	İşletmenin “istihdam markası”nın tanıtılması.
İşletme amaçları ve hedeflerinin karşılıklı iletişimle belirlenmesi, bölümlerce alınan karar ve yapılan faaliyetlerin genel başarıyı nasıl etkileyeceğinin açıkça belirtilmesi.	İşletme stratejileri, değerleri, liderlik davranış tarzları, kültür gibi faktörlerin işletmenin istihdam markasını ortaya koyduğunun belirtilmesi.
Sürekli öğrenme ortamının teşvik edilmesi ve çalışanları etkileyecek değişimlerde, onlara bilgilendirileceklerine dair garanti verilmesi.	İş çevresine, işletmenin istihdam markasını destekleyici, açık ve net gönderimler yapılması.

Kaynak: ISR, 2006: 5

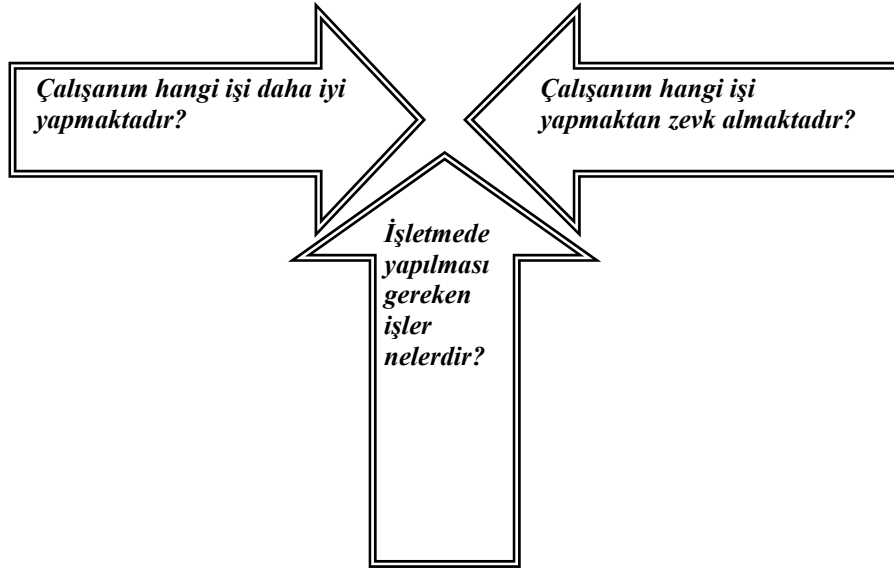
Uzun yıllar boyunca liderler açısından işletmelerin en önemli varlıkları olarak görülen çalışanlar artık yeteneklerinden mümkün olduğunca yararlanılması gereken bireyler olarak görülmeye başlanmıştır. Küresel rekabet ortamında büyüyüp gelişmek isteyen işletmeler için, sermaye, bilgi, teknoloji, donanım ve en iyi süreçlere sahip olmanın ötesinde yeteneklerin var olması gerekliliği en önemli faktör haline gelmiştir(Ready ve Conger, 2007: 77).

5. YETENEK YÖNETİMİNE DAYALI BİR İŞLETME YARATMANIN TEMEL KOŞULLARI

İşletmelerde yetenek yönetimine verilen önemin giderek arttığı günümüz iş dünyasında, çalışanların işe alımlarından emekliliklerine kadar geçen süre içinde gerçekleştirilen faaliyetlerde, süreklilik gösterecek başarı planlarının uygulanmasına

ihtiyaç duyulmaktadır. Başarılı bir yetenek yönetimi stratejisi, bireylerin sürekli aynı görevlerde yer alarak aynı sonuçları elde ettikleri bir çalışma ortamına kıyasla, işletmeleri daha çabuk ve başarıyla geleceğe taşıyabilecektir(Laff, 2006: 44).

Yeteneklerin etkin bir şekilde yönetilmesinde üzerinde durulması gereken temel nokta, işletmelerin hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunlar doğrultusunda yetenekli çalışanlar ve yapılacak işlerin doğru bir şekilde eşleştirilmesidir(Mucha, 2004: 98).



Şekil 3: Yetenek Yönetiminde Temel Sorular

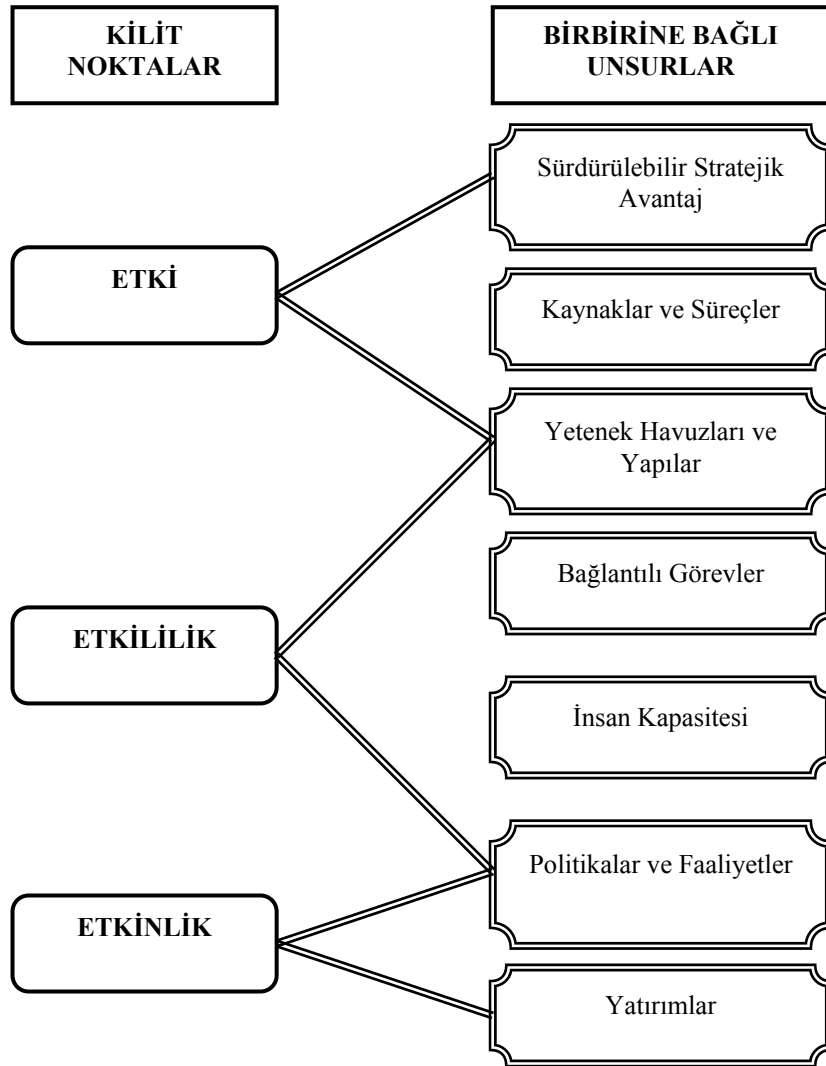
Kaynak: Mucha, 2004: 99

Yetenek yönetimi işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda doğru çalışanların, doğru zamanda, doğru işlerde ve doğru uygulamaları yapabilmeleridir(Mucha, 2004: 99). Ayrıca yetenek yönetimi ile başarı sağlamak isteyen yöneticilerin çalışanlarına işletmede kalmaları için iyi bir neden göstermeleri gerekmekte, onların yeteneklerini geliştirebilecekleri stratejiler belirlendikten sonra hedeflenen iş sonuçlarına ulaşılabilmesinin anlaşılması gerekmektedir(Mucha, 2004: 97).

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: 1). Bu noktada işletmelerde yetenek havuzlarının oluşturulması önem kazanmaktadır.

Yetenek yönetiminin etkinliğinin artırılmasına yönelik yapılan araştırmalarda genellikle tek bir yetenek havuzundan seçilen yeteneklerin yönetilmesine odaklanılmaktadır. Ancak, işletmelerde birden fazla yetenek havuzunun varlığına ihtiyaç duyulmakta ve oluşturulan yetenek havuzlarının sürekli geliştirilmeleri ayrıca hangi yetenek havuzunun daha kritik öneme sahip olduğu, hangisinin geliştirilmesine

ihtiyaç duyulduğu gibi sorulara cevap aranması gerekmektedir. Boudreu ve Ramstad bu konuda ortaya koydukları modelde(Lewis ve Heckman, 2006: 146); insan kaynaklarının, yeteneklerin stratejik bir şekilde yönetimini sağlayacak “karar bilimi” oluşturmaları gerekliliğini savunmakta ve alınan kararları 3 aşamada değerlendirmektedirler. Ayrıca bu kararlar işletme araçları, faaliyetleri ve kaynaklarından etkilenebilmektedir.

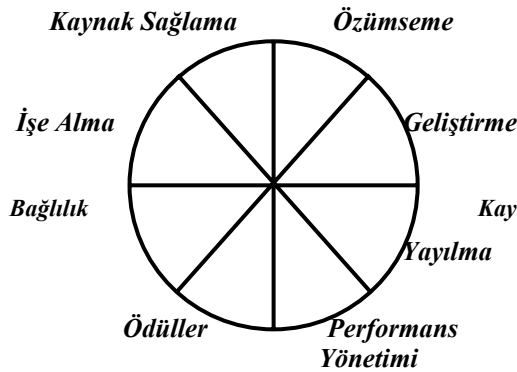


Şekil 4: Yeteneklerin Geliştirilmesine Yönelik Karar Planı
Kaynak: Boudreu ve Ramstad, 2006: 146

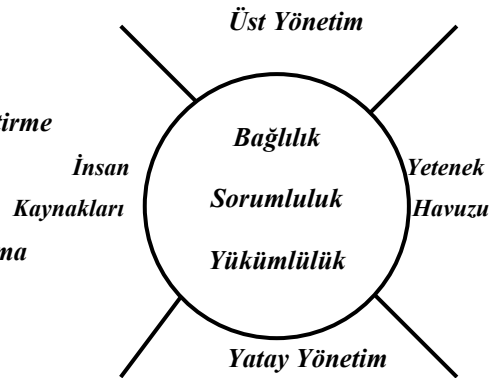
Yetenek havuzlarının değiştirilmesi ya da derinleştirilmesinin işletme performansına ve stratejik amaçlara ulaşmaya nasıl bir etkisi olacağını belirlemek gerekmektedir. Etki aşamasında önemli olan, havuzların bölümlere ayrılmasıdır. Kilit konumda olan ve işletmeye değer katacak yetenekli çalışanları içeren yetenek havuzları ile istenen sonuçlara ulaşmada önemli katkısı olmayanların birbirlerinden ayırılması gerekmektedir. Etkililik aşamasında ise yetenekli çalışanlara yapılan müdahaleler ile onların kapasitelerinin artırılabilmesi ortaya konmaktadır. Eğitim programları ile yetenek havuzlarında bulunan çalışanlar belirgin bir şekilde gelişim gösterebilmekte ve görevlerinde daha etkili olabilmektedirler. Böylece işletmeler de sahip oldukları yetenek havuzlarını daha da geliştirebilmektedir. Etkinlik ise yeteneklere yapılan yatırımlara ilişkin insan kaynaklarının temel ölçüsüdür. İşletme liderleri yeteneklere yapılan doğru yatırımların kendilerine stratejik fırsatların kapılarını araladığını bilmelidirler (Boudreau ve Ramstad, 2006: 147).

Yeteneklerin etkin bir şekilde yönetildiği işletmelerde “işlevsellik” ve “canlılık” olmak üzere iki temel kavram ön plana çıkmaktadır. İşlevsellik, bir işletmede doğru çalışanların, doğru zamanda ve doğru yerde olmalarını sağlayacak sistemler, araçlar ve süreçlerin var olması gerekliliğini öngören bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Ready ve Conger, 2007: 71). İşlevsellik kavramı yetenek yönetimi süreçlerine odaklanırken, canlılık kavramı ise, üst yönetim kademesinden alt kademe bulunan çalışanlara kadar bu süreçlerden sorumlu olan bütün bireylerin tutumları ve bakış açılarına odaklanmaktadır. Bir işletmenin yetenek yönetimi süreçlerindeki canlılık 3 temel özelliğe dayanmaktadır (a.g.e: 71); çalışanların sorumluluklarının bilincinde olmaları, işletmeye bağlı kalmaları ve yükümlülüklerini yerine getirmeleridir.

İşlevsellik Çarkı



Canlılık Çarkı



Şekil 5: Yetenek Yönetiminde İşlevsellik ve Canlılık Çarkları

Kaynak: Ready ve Conger, 2007: 72

HSBC bankası 2002 yılında yerel kaynaklarla küresel müşteri memnuniyeti sağlama stratejisini gerçekleştirmek amacıyla, sahip olduğu yetenekleri geliştirebilmek için insan kaynakları faaliyet ve politikalarında bazı değişiklikler gerçekleştirmiştir. Her

bölüm çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini belirleyebilmek amacıyla, 360 derece geribildirim ya da bireysel görüşmeler gibi değerlendirme araçları kullanılmaya, bunun yanında çalışanların son üç yıldaki performansını gösteren “başarı değerlendirme çizelgeleri” ile genel ölçümler yapılmaya başlanmıştır. Ayrıca yüksek yetenekli çalışanlar belirlendikten sonra, bunlar iş birimlerinin sahip olduğu yetenek havuzlarına atanmakta ve burada kendilerine ihtiyaç duydukları kaynaklar, performans ve kariyer geliştirme programları sağlanmakta, böylece çalışanlar işletme sınırları içinde ama farklı bölümlerde görev alarak yeteneklerini geliştirebilmektedirler. Liderler de yetenek havuzunda bulunan çalışanların her biriyle karşılıklı görüşmeler gerçekleştirerek, çalışanların ihtiyaçlarını belirlemeye ve iş konusunda endişeleri varsa bunları gidermeye çalışmakta, böylece bankanın yetenek ilişkileri yönetimi etkinleştirilmektedir (Ready ve Conger, 2007: 71). HSBC yönetim kurulu başkanı Stephen Green, işe yeni başlayan her çalışanın tanışma toplantısında mutlaka yer aldığını ve onlar için ne kadar önemli olduğunu yeni çalışanına anlattığını belirterek, yetenekli çalışanların işletmeye bağlılıklarının sağlanmasında ve ilişkilerin geliştirilmesinde üst yönetimin rolünün önemini vurgulamaktadır (Melymuka, 2007: 30).

Yetenek yönetimine dayalı bir işletme oluşturulmasında, yetenek yönetimi ve kurumsal yönetimin arasındaki ilişkiye de değinmekte fayda vardır. Kurumsal yönetim (Ülgen ve Mirze, 2004: 423); işletmenin stratejik yönetimi ve yönlendirilmesi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin, bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde belirli nedenlerle kendilerini “hak sahibi” gören pay sahipleri, çalışanlar, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsamaktadır. Bu ilişkiler, yönetsel faaliyetlerin denetimi, pay sahiplerine karşı hesap verme sorumluluğu ve işletmenin stratejik yönünün belirlenmesi sürecini kapsayan kurumsal yönetim kavramı ile uygun bir şekilde yönetilecek, düzenlenecek ve yürütülecektir. Bu noktada kurumsal yönetim ve yetenek yönetimi ilişkisi dört açıdan değerlendirilebilecektir (cipd, 2006: 8):

- Yeteneklerin yönetilmesi, işletmenin finansal ve operasyonel faaliyetlerinin gözden geçirilmesi sırasında inceleme altına alınabilecek ve böylece beşeri kaynakların yönetiminde etkinlik ve etkililiğe ilişkin ölçüler net bir şekilde belirlenebilecektir.
- Yüksek potansiyele sahip yetenekli çalışanların önem kazanması ile kurumsal yönetim ilkeleri de işletmenin müşterilerine ve çalışanlarına yaklaşımı açısından önem kazanacaktır. Kurumsal yönetim, en iyi yeteneklerin seçilmesi ve geliştirilmesi sürecinde başarı sağlayacak anahtar faktörlerden olacaktır.
- Bütün çalışanların birer yetenek olarak görüldüğü işletmelerde, kurumsal yönetim ilkeleri çalışanların işlerini nasıl yönetecekleri ve onların nasıl yönetilecekleri konusunda bilgi verecek, işletmenin temsilcileri olarak görülen çalışanların kendi işleriyle ilgilenecekleri ve performanslarına dayanılarak değerlendirilecekleri işletme ortamının yaratılmasında etkili olacaktır. Etkin kurumsal yönetim, üst kademeden alt kademelere kadar bütün çalışanların şeffaflık, doğruluk, hesap verme sorumluluğu ve etkinlik gibi ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayacaktır.
- İşletmenin yönetim kurulu üyeleri kurumsal yönetimde başrol oynayacaklar ve onların sahip oldukları yeteneklerin de belirlenmesine ve geliştirilmesine ihtiyaç duyulacaktır. Yani işletmenin sahip olduğu yetenekli çalışanlar kurumsal yönetim uygulamaları çerçevesinde daha etkin bir şekilde geliştirilebilecektir.

Yetenek yönetiminin gerçek sahibi olarak nitelendirilebilecek insan kaynakları bölümünün de yeteneğe bakış açısının değiştirilmesinde önemli rolü bulunmaktadır. Yetenek yönetiminin işletmede her alana yayılmasında işe alımlardan performans değerlemeye, liderlik geliştirmeden işletme stratejilerine kadar her faaliyette değişimi yönetecek olan insan kaynakları bölümüdür. Yöneticilere ve çalışanlara yeteneğin yönetilmesinin niçin önemli olduğu, yetenek yönetimi uygulamalarına nasıl adapte olunacağı ve işletmeye ne gibi yararlar sağlayacağı konularında insan kaynakları tarafından yapılacak açıklamalar, yetenek yönetimi stratejilerinin daha etkin uygulanmasını sağlayabilecektir(Lockwood, 2006: 4).

6. YETENEK YÖNETİMİ İLE BİRLİKTE ORTAYA ÇIKAN YENİ BİR KAVRAM: YETENEK EKONOMİSİ

Bilgi ekonomisi işletmeleri, çalışanların sahip olduğu becerileri geliştirerek; öğrenme ve iletişim kurmanın önündeki engelleri kaldırarak; yoğun, heterojen ve esnek grup yapılarında bireyleri bir araya getirerek; sorunları ve hataları öğrenme fırsatı olarak görerek; tüm çalışanları işletmenin öngördüğü “büyük fotoğrafın” içinde değerlendirerek, başarıya götürmektedir. Yetenek ekonomisi kavramı, bilgi ekonomisinin bireysel ve kurumsal öğrenim boyutuna vurgu yapmaktadır. Yetenek ekonomisi aslında “öğrenen toplum” olarak adlandırılabilir. Çünkü yetenek ve yetenek gelişimi, bireyin öğrenmesi, bireysel ve profesyonel gelişimi ile ilgilidir(Vorkink, 2007: 1).

İşletmelerde “değer” ve “fark” yaratacak olanlar, “işletme çalışanları”dır. Bu çalışanların içlerindeki yeteneğin ortaya çıkarılması, işlerini yaparken yaratıcı ve yeni fikirler ortaya atabilmelerinin sağlanması gerekmektedir. Yeteneğe dayalı ekonomide de temel amaç, çalışanlara ihtiyaç duydukları eğitimlerin verilmesinin yanında, çalışanların iyi tanınması, onlarla iyi ilişkiler kurularak içlerindeki yeteneğin iyi yönetilmesidir. Ayrıca bilgi ekonomisinin getirdiği bilgiye ulaşma kolaylığı ile de yetenek ekonomisinde bireyler daha fazla öğrenerek sahip oldukları yetenekleri geliştirebilmektedirler.

Günümüzde rekabetin şartları ağırlaşmış, küreselleşme koşulları içinde daha geniş bir coğrafyada rekabet edebilmek zorunlu hale gelmiştir. Rekabet demek; eskisine kıyasla daha dikkatli olmak, maliyeti daha düşük tutmak, hem üretim hem de maliyet sürecine daha hakim olmak ve pazarlamayı daha iyi yapmaktır. Önemli olan nokta ise önce “fikri” sonra da “iş”i yönetmektir. Yönetimi iyi yapılan iyi bir fikir, büyük işletmelerin başarısının önüne geçebilmeyi sağlayabilmektedir(Akat, 2007: 2). İyi fikirlerin ortaya çıkarılması için de çalışanların bilgiye sahip olmaları ve içlerindeki yeteneğin ortaya çıkarılması gerekmektedir.

İşletmelere rekabetçi üstünlük sağlayan bireyler, bilgi ekonomisinin ortaya koyduğu bilgiyi yetenek ekonomisinde tecrübeleri, yetenekleri ve yaratıcılıkları ile şekillendirebilmektedirler. Günümüz işletmeleri artık bilgiye ve yeteneğe sahip işgücü için mücadele etmekte ve etkili yönetimin yeteneklere öğrenme fırsatının tanındığı bir işletme ortamı ile sağlanabileceğinin farkına varmaktadır(Meisinger, 2006: 10). Ayrıca yetenek ekonomisinde, yetişmiş ve yetenekli bir çalışanın kaybedilmesi ile birlikte işletmeler de önemli kayıplar vermektedirler. Örneğin; yetenekli bir satış elemanının kaybedilmesi ile müşteriler bile kaybedilebilmekte ve işletmeden ayrılan çalışan rakip işletmelerde katma değer yaratabilmektedir. Yetenekli çalışanların işe

alınıp yetiştirilme ve işletmeden ayrılma maliyetlerinin sektörlere göre ortalamasına bakılacak olursa(Tekinay, 2003: 1-2);

- *Bilgi teknolojileri*; yeni mezun bir mühendisin işletmeye katkıda bulunur duruma gelebilmesi için en az 8 aya ihtiyaç duyulmakta, bu dönemde de yaklaşık 15.000 YTL dolayında bir maliyet doğmaktadır.

- *Tekstil*; beyaz yakalı bir çalışan yetiştirme, kaybetme ve yerine yenisini koyma maliyeti 1.500 dolara yaklaşmaktadır.

- *Alkollü içecek*; bir üretim yöneticisinin eğitim ve yetiştirme maliyeti yaklaşık 30.000 euro olmakta, temel düzey satış-pazarlama çalışanın maliyeti ise 7.500 euro'yu bulmaktadır. Çalışan kaybetmenin üretimde söz konusu maliyeti yaklaşık 65.000 euro, satış-pazarlamada ise 17.000 euro olarak hesaplanmaktadır.

- *Akaryakıt*; bir çalışanı yetiştirmenin maliyeti yaklaşık 6 aylık maaşına denk gelmekte, buna oryantasyon eğitimleri ve diğer bölümlerin yeni çalışan yetiştirme giderleri de eklendiğinde maliyet artmaktadır. Bu nedenle de yetenek ekonomisinde işletmeler yatırım yapmış oldukları çalışanların kendileriyle kalması ve verimliliklerine olan katkılarını sürdürmeleri için onlara farklı olanaklar sunmaktadırlar.

Yetenek yönetiminin giderek önem kazandığı günümüz iş dünyasında fark yaratmak isteyen işletmelerin, yetenek ekonomisinin gerektirdiği çalışan ihtiyaçlarının karşılanması, sürekli öğrenme ile yeteneklerin geliştirilmesi ve etkin bir şekilde yönetilmesi ilkelerine uyum sağlamaları gerekmektedir.

SONUÇ

Ulusal ve uluslararası alanda yaşanan yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeye ve başarılı sonuçlar elde etmeye çalışan işletmelerin karşılaştıkları en önemli sorunlardan bir tanesi de, yetenekli çalışanlara sahip olmak ve onların uzun süreli istihdamını sağlayabilmektir. Teknolojik yeniliklerin hızlı artışı ile bilgiye ulaşmanın kolaylaştığı günümüz dünyasında bireylerin de eğitim seviyeleri yükselmiş, nitelikleri artmış ve kariyere bakış açıları değişmiştir. Kalifiye çalışanlar, geçmişte olduğu gibi kariyerlerini geliştirme uğruna sosyal hayatlarından vazgeçmek istememektedirler. Bu noktada da yetenekli çalışanları elinde tutmak isteyen işletmelerin bu beklentileri de dikkate alma zorunlulukları ortaya çıkmaktadır.

Yetenekli çalışanlara sahip olmak ve işletme hedeflerine ulaşmada onların yeni ve yaratıcı fikirlerinden yararlanmak isteyen işletmelerin, çalışanlarına olan bakış açılarını değiştirmeleri gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ile işletmelerin en değerli varlıkları haline gelen çalışanlar, yetenek yönetimi kavramının önem kazanmasıyla keşfedilmesi gereken yetenekler olarak değerlendirilmeye başlamışlardır ve işletmelerin de bu yaklaşıma ayak uydurmaları gerekmektedir. Personel güçlendirme ile kendi kararlarını verebilme, inisiyatif kullanabilme ve yeni fikirler ortaya koyabilme imkanları sağlanan çalışanların, yetenek yönetimi ile de sahip oldukları becerilerden etkin bir şekilde yararlanılabileceği anlayışının işletmelerde kabul edilmesi gerekmektedir.

Kariyer gelişimi için sürekli eğitim programlarının uygulandığı, performans değerlemenin belirli ölçütlere göre yapıldığı, çalışanlara yeteneklerini geliştirebilmeleri için farklı işlerde çalışma olanaklarının sunulduğu, personel güçlendirmenin uygulandığı ve liderler tarafından sürekli öğrenme kültürünün oluşturulduğu esnek

yapıya sahip bir çalışma ortamında, yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulması zor olmayacaktır. Bununla birlikte böyle bir ortamda yetenekleri henüz keşfedilmemiş ya da yeteneklerinin dışında bir iş pozisyonunda bulunan çalışanlardan da etkin bir şekilde yararlanılabilecek, yetenek yönetimi stratejileri ile onların doğru işlerde çalıştırılmaları sağlanabilecektir.

Yetenekli çalışanların en önemli rekabet aracı olduğu günümüz iş dünyasında, 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.

KAYNAKÇA

- Akat, A. S. (2007), “Önce Fikri Sonra da İşi İyi Yönetmeli”, *KobiFinans Dergisi*, http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/0219/15875/8 (Erişim: 15.07.2007).
- Aldemir, M. C., A. Ataol ve G. Budak (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Altıntaş, N. (2007), “Yetenek Yönetimi Nedir?”, http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=499&Where=danisma_merkezi&Category=0207&Topic=2 (Erişim: 28.05.2007).
- Bersin, J. (2006), “Why Talent Management is Key to Business-Focused Learning”, *Best Practices*, 5(10).
- Bi, C. (2003), “Yetenekli Çalışanları İşte Tutmak”, Ed. Figen Tahiroğlu, *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, 7. Bölüm: 244-249, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Cipd (2006), “Talent Management: Understanding The Dimensions”, *Change Agenda*, October, <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/6101AA06-F0C7-4073-98DA-758E91C718FC/0/3832Talentmanagement.pdf> (Erişim: 20.08.2007).
- Doğan, S. (2005), *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare Yayınları, Ankara.
- Doğan, S. (2006), *Personel Güçlendirme*, 2. Baskı, Kare Yayınları, Ankara.
- Doğan, S. (2007), *Vizyona Dayalı Liderlik*, 2. Baskı, Kare Yayınları, Ankara.
- Forman, C. D. (2006), “Talent Metrics”, *Leadership Excellence*, 23(1): 6-7.

- Gregoire, M. (2006), “Consistently Acquiring and Retaining Top Talent”, *Workforce Management*, 85(19): 6-6.
- Hiltrop, J. M. (1999), “The Quest For The Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent”, *European Management Journal*, 17(4), August.
- ISR (2006), “How To Retain & Motivate Your Talent”, Results of ISR’s Asia Pacific Talent Survey, *White Paper*, www.isrinsight.com (Erişim: 12.06.2007).
- Kaye, B. ve S. J. Evans (2003), “From Assets To Investors”, *T+D*, 57(4), April.
- Keçecioglu, T., C. Çetin ve B. Çapraz (2005), “Temel Yetkinliklerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Hayes Lemmerz Jantaş ve İnci Exide Akü Örnekleri”, *XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul, 12-14 Mayıs.
- Keser, A. (2002), “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4(1).
- KobiFinans (2007), “İş Dünyasında Güçlenen Bir Kavram: Yetenek Yönetimi”, http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/0207/14113 (Erişim: 15.06.2007).
- Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, 10. Bası, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- Laff, M. (2006), “Talent Management From Hire To Retire”, *T+D*, November, 60(11): 42-48.
- Lewis, E. R. ve R. J. Heckman (2006), “Talent Management: A Critical Review”, *Human Resource Management Review*, 16(2): 139-154.
- Lockwood, R. N. (2006), “Talent Management: Driver For Organizational Success”, *HR Magazine*, 51(6): 1-11.
- McCauley, C. ve M. Wakefield (2006), “Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers”, *The Journal For Quality & Participation*, Winter, 29(4).
- Meisinger, S. (2006), “Talent Management in a Knowledge-Based Economy”, *HR Magazine*, May, 51(5): 10-10.
- Melymuka, K. (2007), “How to Build a Talent Factory”, *Computerworld, Strategies&Tactics*, June, 41(24): 30.
- Mucha, T. R. (2004), “The Art And Science of Talent Management”, *Organization Development Journal*, Winter, 22(4): 96-100.

- Özden, M. C. (2007), “Personel – İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki ve Farklar”,
http://www.mcozden.com/INSANKAYNAKLARI/ikf10_pikyaivf.htm
(Erişim: 20.05.2007).
- Özgen, H., A. Öztürk ve A. Yalçın (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.
- Pepe, M. (2007), “The Strategic Importance of Talent Management (TM) at the Yale New Haven Health System: Key Factors and Challenges of TM Implementation”, *Organizational Development Journal*, 25(2), Summer.
- Peters, T. (2006), “Leaders As Talent Fanatics”, *Leadership Excellence*, November, 23(11): 12-13.
- Ready, A. D. ve J. A. Conger (2007), “Make Your Company a Talent Factory”, *Harvard Business Review*, June, 85(6): 68-77.
- Symes, B. C. (2007), “Türkiye’de Yetenek Çok Ama Onu Ortaya Çıkaracak Sistem Yok”, *THEMA-9.Sayı*,
http://www.teknolojiholding.com/thema_0906_toc.htm (Erişim: 10.06.2007).
- Tekinay, N. A. (2003), “Yetenek Göçünü Önleme Dönemi”, *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, Ağustos,
http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=561 (Erişim: 09.08.2007).
- Ülgen, H. ve S. K. Mirze (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Vorkink, A. (2007), “Gençlerin Yetenekleri Pazarın İhtiyaçlarından Uzak”, *THEMA-9.Sayı*, http://www.teknolojiholding.com/thema_0906_6.htm (Erişim: 18.07.2007).
- Yüksel, Ö. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekim, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yüksel, Ö. (2004), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ed. Tülin Durukan, *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*, Bölüm 10: 339–383, Gazi Kitabevi, Ankara.
<http://www.buzzle.com/editorials/12-16-2004-63026.asp> (Erişim: 30.04.2007).
- <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=5590> (Erişim: 01.06.2007).