



T.C

Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

**YETENEK YÖNETİMİ VE BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI: SİVAS İLİ ÖRNEĞİ**

İfakat MUSLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Berrin FİLİZÖZ

SİVAS

TEMMUZ-2013

**YETENEK YÖNETİMİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI: SİVAS İLİ ÖRNEĞİ**

İfakat MUSLU

Cumhuriyet Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı İçin Öngördüğü

**Yüksek Lisans Tezi
Olarak Hazırlanmıştır**

SİVAS
TEMMUZ-2013

İfakat MUSLU'nun hazırlamış olduğu “Yetenek Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması: Sivas İli Örneği” başlıklı bu çalışma, .../.../..... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından, İşletme Ana Bilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2013

Prof. Dr. Alim YILDIZ

Enstitü Müdürü

ÖZET

MUSLU, İfakat,. “Yetenek Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması: Sivas İli Örneği” Yüksek Lisans Tezi, Sivas 2013.

Yetenek Yönetimine dair literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Yapılan tanımlara bakıldığında yetenek yönetimi, yeni yetenekler elde etmek veya sahip olunan yeteneklerin değerlendirilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesine yönelik tüm işletmeyi ilgilendiren sistematik bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bilgi çağına paralel olarak ortaya çıkan bu kavram, çalışma yaşamında insanın değerini artırırken, işletmelerin rekabet avantajı yaratmalarındaki önemli bir araç olma özelliğine de sahiptir.

Bu çalışmanın amacı ilk olarak yetenek ve yetenek yönetimine ilişkin literatür çalışması yapılarak temel kavramlar doğrultusunda Sivas ilinde faaliyet gösteren özel ve kamu bankalarında çalışanların, yetenek yönetimine dair algılarını ortaya koymaktır. Oluşturulan anket formunda yetenek yönetimine dair uygulamalar yer almıştır. Elde edilen veriler SPSS istatistik programıyla analiz edilmiştir. Farklı bankalara ait çalışanların yetenek yönetimi ve uygulamalarına yönelik algıları ile cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, çalıştıkları sektör, idari pozisyon, çalışma süreleri açısından karşılaştırması yapılmıştır. Çalışmada, önce yetenek ve yetenek yönetimine ilişkin literatür çalışması yapılarak yetenek yönetimi konusu ayrıntılı şekilde incelenmiş ve sonrasında anketlerden elde edilen bulgular istatistiki analize tabi tutulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, Yetenek Yönetimi, Bankacılıkta Yetenek Yönetimi.

ABSTRACT

MUSLU, İfakat,. “Talent Management and a Research on Banking Sector” Postgraduate Thesis, Sivas 2013

There are several definitions for talent management in literature. When we had a look at the definitions of talent management, acquirement of new talents or the evaluation, holding, and improvement of possessed talents is accepted as a systematical progress which involving the whole operation. Existing parallely with information age, when this term makes valuable the human in the business life, it also has the feature of being an important device for creating a competitive advantage of foundations.

The aim of the research is firstly to reveal the behaviour and attitudes of the employees working in public and private banks in Sivas on talent management by doing literatur research on the main terms of talent and talent management. There are applications on talent management in the created survey. The acquired datum is analyzed with the SPSS statistics software. The employees from different banks is evaluated by means of sex, age, education level, marital status, working sector, administrative position, working hours from the point of their attitudes and behaviours on talent management and its practice. In the research, firstly, the subject of talent management is analysed in detail by doing a literature research on talent and talent management and the datum acquired from the survey is analysed statistically.

Key Words: Talent, Talent Management, Talent Management in Banking Sector.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1.YETENEK KAVRAMI	3
1.1.1. Yetenek Tanımı,Önemi ve Özellikleri.....	4
1.1.2.Yetenekle İlişkili Kavramlar	10
1.1.2.1.Yetenek ve Beceri Kavramı.....	10
1.1.2.2.Yetenek ve Potansiyel Kavramı.....	11
1.1.2.3.Yetenek ve Performans Kavramı	12
1.1.2.4.Yetenek ve Yetkinlik Kavramı	13
1.1.2.5. Yetenek ve Peter İlkesi.....	14
1.1.3.Bireysel Yetenek ve Kurumsal Yetenek Ayrımı.....	15
1.2.YETENEK SAVAŞI (REKABETİ) KAVRAMI	16
1.2.1.Yetenek Savaşının Tanımı	17
1.2.2.Yetenek Savaşının Gelişimi	19
1.2.3.Yetenek Savaşının Nedenleri	21
1.2.3.1.Küresel Demografik Değişiklikler	21
1.2.3.2.İşgücü Hareketliliğinin Artması.....	23
1.2.3.3.İş çevresi için Değişimler, Beceriler ve Kültürler.....	24
1.2.3.4.Değişen Örgüt Yapıları ve Farklı Çalışma Şekillerine Olan İhtiyaç	25
1.2.3.5.İş Yaşam Dengesi Öneminin Artması	27
1.2.4.Mc. Kinsey Araştırması	28
1.2.5.Türkiye’de Yetenek Savaşı	29

İKİNCİ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ

2.1.YETENEK YÖNETİMİ.....	33
----------------------------------	-----------

2.1.1.Yetenek Yönetimi ve Önemi.....	33
2.1.2.Yetenek Yönetiminin İlgili Olduğu Yönetim Kavramları	38
2.1.2.1.Stratejik Liderlik	38
2.1.2.2.Müşteri İlişkileri Yönetimi	41
2.1.2.3.Kurumsal Yönetişim	42
2.1.2.4.Personel Güçlendirme	43
2.1.2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinlik Yaklaşımı	45
2.2.YETENEKLİ ÇALIŞANLARIN YÖNETİMİ.....	50
2.2.1.Personel Yönetiminden Yeteneğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	51
2.2.2.Yetenekli Çalışana Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi.....	54
2.2.2.1. Yetenekli Çalışana Dayalı İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri	57
2.2.2.2. Yetenekli Çalışanlar ve Özellikleri	59
2.2.2.3. Yetenekli Çalışanlar ve Pareto Kuralı	61
2.3.YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİ ve UYGULANMASI	62
2.3.1.Yetenek Yönetimi Süreci.....	62
2.3.2. Yetenek Yönetimi Sürecinin Uygulanması.....	63
2.3.2.1.Yetenek Yönetimi Stratejilerinin Belirlenmesi.....	63
2.3.2.2.İşletme İçerisinde Kilit Pozisyonların Belirlenmesi ve Yönetilmesi.....	65
2.3.2.3.Gerekli Yetkinliklerin ve Çalışanların Sınıflandırılması.....	66
2.3.2.3.1.Yetkinliklerin Sınıflandırılması	66
2.3.2.3.2. Yetenekler ve Çalışanların Sınıflanması	68
2.3.2.3.2.1.Mc. Kinsey Sınıflandırması	69
2.3.2.3.2.2.Performansa Dayalı Sınıflandırma	70
2.3.2.3.2.3.Sandberg Sınıflandırması.....	71
2.3.2.4.Yetenek Yönetimi Doğrultusunda Eğitim ve Gelişim	72
2.3.2.4.1. Koçluk ve Mentorluk.....	74
2.3.2.4.2.Tazeleyici Eğitimler	75
2.3.2.4.3. Yetenek Geliştirme Programları	76
2.3.2.5.Çalışan Tedariki ve Seçiminde Yetenek Yönetimi	76
2.3.2.5.1.Kariyer Sistem Tipolojisi.....	80
2.3.2.5.2.Yedekleme Yönetimi ve Yetenek Havuzu Yaklaşımı.....	81

2.3.2.5.3.Ölçme ve Değerlendirme Merkezi Uygulamaları	84
2.3.2.6.Yetenekli Çalışanların Kariyer Yönetimi	86
2.3.2.6.1.Kariyer Gelişim Planları	88
2.3.2.6.2.Kariyer Canlandırma Planları	88
2.3.2.7.Yetenekli Çalışanların Performans Değerlendirmesi	90
2.3.2.8.Yeteneklerin Elde Tutulması	93
2.3.2.8.1. Yetenekli Çalışan ile Psikolojik Sözleşme Yapılması.....	93
2.3.2.8.2.Yeteneklerin Ödüllendirilmesi ve Ücretlendirme	95
2.3.2.8.3.Yeteneklerin İşten Ayrılma Maliyeti.....	96
2.4.YETENEK YÖNETİMİNİN İŞLETME İÇİNDEKİ BOYUTU	98
2.4.1. Yetenek Yönetiminde Sorumluluk Dağılımı	98
2.4.1.1.Tepe Yönetiminin Sorumluluğu	98
2.4.1.2.Yöneticilerin Sorumluluğu	99
2.4.1.3.İnsan Kaynakları Departmanının Sorumluluğu	100
2.4.2.Yeteneklerin Özendirilmesi ve Çalışan Değeri Yaratma	101
2.4.3.Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller	103
2.4.4.Yetenek Yönetimine Dayalı İşletme Oluşturma	104

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YETENEK YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA (SİVAS İLİ ÖRNEĞİ)

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	107
3.2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	107
3.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	108
3.3.1.Örnek Büyüklüğünün Belirlenmesi	108
3.3.2.Anket Formunun Hazırlanması ve Uygulanması	109
3.3.3.Veri Kodlanması ve Düzenlenmesi	109
3.4.ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ	110
3.4.1.Güvenilirlik Analizi	110
3.4.2.Araştırmaya Katılan Cevaplayıcılara Ait Demografik Bilgiler ve Yetenek Yönetimi İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	111
3.4.3.Yetenek Yönetimi Uygulamalarına Yönelik İfadelere Verilen Cevapların Değişkenlere Göre Dağılımı (CrossTabs)	116

3.4.3.1.Yetenek Yönetimi Uygulamalarına Yönelik İfadeler Verilen Cevapların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı(Crosstabs).....	117
3.4.3.2.Yetenek Yönetimi Uygulamalarına Yönelik İfadeler Verilen Cevapların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı(Crosstabs).....	122
3.4.3.3.Yetenek Yönetimi Uygulamalarına Yönelik İfadeler Verilen Cevapların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı (Crosstabs)	125
3.4.3.4.Yetenek Yönetimi Uygulamalarına Yönelik İfadeler Verilen Cevapların Sektör Değişkenine Göre Dağılımı(Crosstabs).....	130
3.4.3.5.Yetenek Yönetimi Uygulamalarına Yönelik İfadeler Verilen Cevapların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı (Crosstabs)	135
3.4.3.6.Yetenek Yönetimi Uygulamalarına Yönelik İfadeler Verilen Cevapların Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı (Crosstabs)	139
3.4.3.7.Yetenek Yönetimi Uygulamalarına Yönelik İfadeler Verilen Cevapların İdari Pozisyon Değişkenine Göre Dağılımı (Crosstabs)	143
SONUÇ.....	149
KAYNAKÇA.....	153
EK 1: Anket Formu.	169

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Global Talent Index 2011	30
Tablo 2: Global Talent Index 2015	31
Tablo 3: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Arasındaki Farklılıklar.....	53
Tablo 4: Alfa Katsayısının Güvenilirliği.....	111
Tablo 5: Anket Güvenilirlik Değeri.....	111
Tablo 6: Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Cinsiyet Dağılımları	112
Tablo 7: Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Yaş Dağılımları	112
Tablo 8: Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Medeni Durum Dağılımları.....	112
Tablo 9: Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Eğitim Düzeyi Dağılımları.....	113
Tablo 10: Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Sektör Dağılımları	113
Tablo 11: Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Çalışma Süresi Dağılımları...	113
Tablo 12: Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların İdari Pozisyon Dağılımları....	114
Tablo 13: Yetenek Yönetimine Yönelik Verilen İfadelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	115
Tablo 14: “Bankamız Genelinde Gelecek Neslin Çalışanları için Bilgi, Beceri, Dikkat, İlgi, Alan Deneyimi Açısından Değerlendirme ve Gelişim Sürecimiz Mevcuttur” ifadesinin cinsiyet değişkenine göre çapraz tablosu.....	117
Tablo 15: “Bankamızda Personel Gelişimi için Tarafsız Olarak Geri Bildirimde Bulunulur” ifadesinin cinsiyet değişkenine göre çapraz tablosu.	118
Tablo 16: “Çalışanlarımızın Yeteneklerini Bilmekteyiz ve Bunlardan Sürekli Olarak Bankamız Lehine Yararlanmaktayız” ifadesinin cinsiyet değişkenine göre çapraz tablosu.	119
Tablo 17: “Bankamız Yetenekli Çalışanların Çekilmesi veya Bağlılıklarının Artırılmasında Ücretlendirmeyi Önemli Bir Araç Olarak Görmektedir” ifadesinin cinsiyet değişkenine göre çapraz tablosu.	120
Tablo 18: “ Yetenekli Çalışanların Performanslarını Artırmak için Alınacak Kararlara Katılımlarının Sağlandığı Bir Yönetim Anlayışı	

Benimsenmektedir” ifadesinin cinsiyet değişkenine göre çapraz tablosu.....	121
Tablo 19: “Bankamız Genelinde Gelecek Neslin Çalışanları için Bilgi, Beceri, Dikkat, İlgi, Alan Deneyimi Açısından Değerlendirme ve Gelişim Sürecimiz Mevcuttur” ifadesinin yaş değişkenine göre çapraz tablosu.	122
Tablo 20: “ Yüksek Potansiyelli Çalışanlarımız için Eğitim, Koçluk, Rotasyon gibi Özel Gelişim Planlarına Sahibiz” ifadesinin yaş değişkenine göre çapraz tablosu.....	123
Tablo 21: “ Bankamız Yetenekli Çalışanların Çekilmesi veya Bağlılıklarının Artırılmasında Ücretlendirmeyi Önemli Bir Kriter Olarak Görmektedir” ifadesinin yaş değişkenine göre çapraz tablosu.	124
Tablo 22: “Yetenekli Çalışanların Beklentileri Karşılanarak Bankamıza Bağlılıkları Artırılmaktadır” ifadesinin yaş değişkenine göre çapraz tablosu.....	125
Tablo 23: “ Bankamız Yetenekli Çalışanları Elde Tutmak için Terfi, Ücret Artışı, Prim, İkramiye, Ödül sistemi vb. gibi Gerekli Olan Motive Edici Uygulamaları Yapmaktadır” ifadesinin eğitim düzeyi değişkenine göre çapraz tablosu.....	126
Tablo 24: “Yetenekli Çalışanlara Yeni İş Fırsatları Sunulmakta ve Verilen Eğitimlere Kişisel Gelişimleri Sağlanmaktadır” ifadesinin eğitim düzeyi değişkenine göre çapraz tablosu.	127
Tablo 25: “Çalışan Performansının Ölçülmesi ve Sonuçların Çalışana Geri Bildirim Yoluyla Açıklanması Performansın artmasında etkilidir” ifadesinin eğitim düzeyi değişkenine göre çapraz tablosu.	128
Tablo 26: “Çalışanlara Yeteneklerini Geliştirmek için Zorlayıcı Görevler Verilmektedir” ifadesinin eğitim düzeyi değişkenine göre çapraz tablosu.....	129
Tablo 27: “ Bankamız Adına Kendimi Yetenek Tespiti ve Gelişimi Konusunda Sorumlu Görmekteyim ” ifadesinin sektör değişkenine göre çapraz tablosu.....	130

Tablo 28: “Çalışan Hedefleri ile Şirket Hedeflerinin Aynı Doğrultuda Olması Çalışan Verimliliğini Artırmaktadır” ifadesinin sektör değişkenine göre çapraz tablosu.....	131
Tablo 29: “ Çalışanların Yeteneklerini Güçlendirmek için Gerekli Eğitim, Kaynak ve Ortam Sağlanmaktadır” ifadesinin sektör değişkenine göre çapraz tablosu.....	132
Tablo 30: “ Çalışanların Gelecekte Yüklenecikleri İşleri, Daha Etkili Bir Biçimde Başarmaları için, İhtiyaç Duyacakları Beceri ve Deneyimleri Kazanmaları Sağlanmaktadır ” ifadesinin sektör değişkenine göre çapraz tablosu.....	133
Tablo 31: “Yetenekli Çalışanların Beklentileri Karşılanarak Bankamıza Bağlılıkları Artırılmaktadır ” ifadesinin sektör değişkenine göre çapraz tablosu.....	134
Tablo 32: “ Çalışan Hedefleri ile Şirket Hedeflerinin Aynı Doğrultuda Olması Çalışan Verimliliğini Artırmaktadır ” ifadesinin medeni durum değişkenine göre çapraz tablosu.	135
Tablo 33: “Yetenekli Çalışana Yetki ve Sorumluluk Verilmesi, Çalışmalarında Esneklik ve Özerklik Sağlanması Çalışan Performansı Üzerinde Olumlu Etkiye Sahiptir” ifadesinin medeni durum değişkenine göre çapraz tablosu.....	136
Tablo 34: “Bankamız Adına Kendimi Yetenek Tespiti ve Gelişimi Konusunda Sorumlu Görmekteyim” ifadesinin medeni durum değişkenine göre çapraz tablosu.....	137
Tablo 35: “ Bankamız Yetenekli Çalışanların İşletmeye Çekilmesi veya Bağlılıklarının Artırılmasında Ücretlendirmeyi Önemli Bir Araç Olarak Görmektedir ” ifadesinin medeni durum değişkenine göre çapraz tablosu.....	137
Tablo 36: “Yetenekli Çalışanlar İçin Esnek Çalışma Saatleri Benimsenmektedir ” ifadesinin medeni durum değişkenine göre çapraz tablosu.	138

Tablo 37: “ Bireylerle Gelişim İhtiyaçları Arasında Nesnel Bir Değerlendirme Yapılmaktadır ” ifadesinin çalışma süresi değişkenine göre çapraz tablosu.....	139
Tablo 38: “Çalışanlar Yeteneklerine Uygun İşlere Atanmakta ve Başarılı Olmaları için Güçlendirme Çalışmaları Yapılmaktadır” ifadesinin çalışma süresi değişkenine göre çapraz tablosu.....	140
Tablo 39: “Yetenekli Çalışanlar için Esnek Çalışma Saatleri Benimsenmektedir ” ifadesinin çalışma süresi değişkenine göre çapraz tablosu.....	141
Tablo 40: “Bankamız Adına Kendimi Yetenek Tespiti ve Gelişimi Konusunda Sorumlu Görmekteyim” ifadesinin çalışma süresi değişkenine göre çapraz tablosu.....	142
Tablo 41: “Yetenekli Çalışanların Diğer Çalışanlarla Uyum İçinde Çalışabilecekleri Bir Ortam Oluşturulmaktadır” ifadesinin idari pozisyon değişkenine göre çapraz tablosu.	143
Tablo 42: “Yöneticiler Yetenekli Çalışanlara Kariyer Planlamalarında Destek Olmaktadır” ifadesinin idari pozisyon değişkenine göre çapraz tablosu.....	144
Tablo 43: “Bankamızın Hedeflerini Yürütmek için İhtiyaç Duyulan Yetenekler Konusunda Gerekli Bilgiye Sahibim” ifadesinin idari pozisyon değişkenine göre çapraz tablosu.	145
Tablo 44: “Şube İçerisinde Uygun Görevlere Her Zaman, Yüksek Yetenekteki Çalışanların Atanmasını Desteklerim” ifadesinin idari pozisyon değişkenine göre çapraz tablosu.	146
Tablo 45: “Takımımızdaki Çalışanların Olağanüstü Performanslarını Kutlarım” ifadesinin idari pozisyon değişkenine göre çapraz tablosu.	147
Tablo 46: “ Bankamız Adına Kendimi Yetenek Tespiti ve Gelişimi Konusunda Sorumlu Görmekteyim” ifadesinin idari pozisyon değişkenine göre çapraz tablosu.....	148

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler.....	5
Şekil 2: İnsan Kaynaklarında Temel Başarı Faktörleri	56
Şekil 3: Yetenek Yönetimi Modeli.....	64
Şekil 4: Yetkinlik Pramidi	67
Şekil 5: İşgören Temin ve Seçim Süreci.....	79

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetiminin yükselen eğilimi ve işletmelere rekabet üstünlüğü kazandırma unsuru olarak görülen yetenek, büyük ölçüde doğuştan gelen bir güçtür. Potansiyel olarak ‘yapabilme kabiliyetini’ ifade eder ve davranışla ilgili bir kavramdır.

Çalışma yaşamındaki sınırların ortadan kalkması, ilerleyen bilgi ve teknoloji dinamik bir iş hayatını oluşturmaktadır. Bu süreçte yetenek kavramına bağlı olarak ortaya çıkan yetenek yönetimi ise; doğru zamanda ve yerde doğru çalışanı istihdam etmek olarak özetlenebilir. Günümüzde bir işletmenin fark yaratabilmesi insan kaynağını etkili bir biçimde kullanmasına bağlı bir duruma gelmiş ve bu nedenle yetenek yönetimi hem iş hayatındaki hem de akademik çalışmalar arasındaki yerini almıştır.

Çalışmanın amacı; Sivas ilinde kamu ve özel bankalarda idari pozisyona sahip çalışanların yetenek yönetimi ve uygulamalarına yönelik algılarının ölçülmesi ve karşılaştırılmasıdır.

Bu amaçla çalışma üç bölümden oluşmuştur: Çalışmanın birinci bölümünde, yetenek kavramına ilişkin literatür çalışması yapılmıştır. Bu çerçevede, yeteneğin tanımı, özellikleri, önemi, benzer kavramlarla ilişkisi ve yetenek kavramına bağlı olarak ortaya çıkan yetenek savaşları olgusu ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, yetenek yönetimi ve gelişimi incelenmiştir. Öncelikle yetenek yönetiminin tanımına, önemine ve ilgili olduğu yönetim kavramlarına yer verilmiştir. Daha sonra yetenekli çalışan yönetimi başlığı altında personel yönetiminden yeteneğe dayalı İKY’ne geçiş ele alınmıştır. Ayrıca yetenek yönetimi süreci, uygulanması ve son olarak yetenek yönetiminin işletme içindeki boyutuna yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise yüz yüze görüşmelerle anket uygulaması yapılmıştır. Bu bölüm yöntem, analiz ve değerlendirmeleri içeren bir araştırmadan oluşmuştur. Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına karşı algılarını belirlemek amacıyla çapraz tablolar yardımı ile analiz ve yorumlar

yapılmıştır. Bu araştırmanın evreni; Sivas ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel bankalardaki idari pozisyona sahip olan çalışanlardır. Bu araştırmanın verileri 2012 yılında yapılan saha çalışmasıyla bankaların 54 idari çalışanından elde edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1.YETENEK KAVRAMI

Son yıllarda yaşanan küreselleşme ve uluslararası rekabet süreci, rekabet üstünlüğünü sağlayan geleneksel üretim unsurlarında da büyük bir değişime neden olmuştur. Bilginin egemen olduğu günümüz dünyasında bilgiyi kullanan işgörenlerin entelektüel bilgi kapasitelerini harekete geçirmek işletmeler için günümüzde önemli bir rekabet unsuruna dönüşmektedir. Özellikle insan odaklı yönetim anlayışı ve sektörlerin genişlemesi işletmeleri küreselleşme ile birlikte insan unsurunun önemli olduğu rekabet stratejilerine yönlendirmektedir. Bu değişim sonunda, üretim faktörlerinden biri olan beşeri faktörlerin diğer üretim faktörlerine göre rekabet üstünlüğü açısından taşıdığı önem artmıştır. Rekabet üstünlüğünü yakalayan işletmelerin geleneksel rekabet üstünlüğü niteliklerinin ötesinde insan kaynağını farklı yorumlayıp değerlendirdikleri, üretim ve yönetim anlayışlarını değiştirdikleri hem örgüt hem de insan kaynakları yönetimi alanında “stratejik bir yaklaşımı” benimsedikleri gözlenmektedir. Bu açıdan insan kaynaklarının artan stratejik önemi tesadüfî bir sonuç değildir. Tersine bilinçli ve spesifik rekabet değişimlerinin bir sonucudur (Akdemir, 2004:429).

Yönetim düzeyinde, yeteneklerin değerinin anlaşılması ve en önemli stratejik rekabet kaynağı olarak kabul edilmesi, yaklaşık 30- 40 yıllık bir tarihi gelişmenin sonucunda olmuştur. Yönetim alanında, yeteneklerin; işletmeyi, diğerlerinden farklı bir yere taşıma kapasitesine sahip olduğuna ilk işaret eden kişi, Selznick olmuştur. Selznick’e göre, bu özellikleriyle yetenekler, işletmenin, işletmeyi öne geçirme potansiyeli taşıyan, ayırt edici unsurlarıdır. Yetenekleri stratejik bir rekabet kaynağı olarak konumlandırarak, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesinin olmazsa olmaz şartı haline getiren araştırmacılar ise Hamel ve Prahalad olmuştur. Hamel ve Prahalad, işletme içerisinde, paylaşıma dayalı bir öğrenmenin ürünü olarak açığa çıkan yeteneklerin; her türlü bilgi, ustalık,

deneyim, kültürel kodlar ve teknik süreçlerle etkileşerek, işletmeye özgü temel yeteneğe dönüştüklerini ve bunun sonucunda da, kopyalanamaz rekabet gücünü oluşturdıklarını ifade etmişlerdir (Altuntuğ, 2009:449).

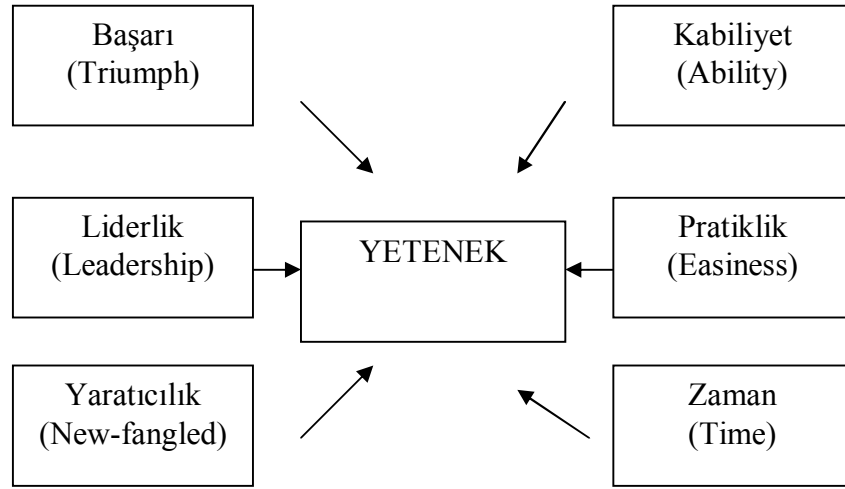
1.1.1. Yetenek Tanımı,Önemi ve Özellikleri

“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. 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 artırmaktadırlar. Bu nedenle de yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutmak işletmeler için önemli konuların başında gelmektedir (Doğan ve Demiral, 2008:151).

Yetenek Yönetimini anlayabilmek için, öncelikle “yetenek” kelimesinin ne anlam ifade ettiği bilinmelidir. Yerli ve yabancı literatürdeki bazı yetenek tanımlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde yetenek için dört farklı tanım yapılmaktadır:

- i. Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat.
- ii. Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite.
- iii. Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır. (*eğitim bilimi*)
- iv. Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü. (*eğitim bilimi*)



Şekil 1: Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler

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

Şekil 1’de gösterildiği üzere, “YETENEK”, “TALENT” kelimesini oluşturan; **T**riumph (Başarı), **A**bility (Kabiliyet), **L**eadership (Liderlik), **E**asiness (Pratiklik), **N**ew-fangled (Yaraticılık) ve **T**ime (Zaman) kavramlarının bir bütünü olarak nitelendirilebilmektedir (Doğan ve Demiral, 2008:151).

Marcus Buckingham ve Richard M.Vosburgh yetenek yöneticilerine ışık tutmak ve ellerindeki insan kaynağını en iyi şekilde değerlendirmelerine yardımcı olmak için “yetenek” kavramına açıklık getirmeye çalışmışlar ve yetenek kavramını anlayabilmek için öncelikli olarak aşağıdaki üç temel kavrama dikkat çekmişlerdir (B.Mouland, 2009, <http://liderinsan.com/?p=245>). Bunlar sırasıyla şöyledir:

- i. *Beceri:* Beceri, bir işi yapabilmek için belli bir tekniği veya metodu uygulayabilme kabiliyetini simgelemektedir. Bir bilgisayar programını kullanabilmek ya da bir röportaj esnasında doğru soruları doğru anda yöneltebilmek gibi. Beceriler, daha önceden hazırlanmış ve sistematik

bir şekilde birbirini takip eden adımları uygulayarak sonradan öğrenilebilen yetilerdir.

- ii. *Bilgi:* Bilgi, hem varlığı bilimsel olarak kanıtlanmış kesin ve gerçek olguları (explicit), hem de bu gerçekleri uygularken yapılan yanlışlardan öğrenilen ve herhangi bir yere kayıt edilmemiş soyut kavramları (tacit) ifade etmektedir. Bu açıdan bilgi de sonradan öğrenilen bir yetidir.
- iii. *Yetenek:* Yetenek bir kişinin sürekli yaşadığı duygu, düşünce ve davranışları üretici bir şekilde hayatının her alanına uygulayabilmesidir. Bu tanımlamaya göre stratejik düşünebilmek ve empati gösterebilmek yetenek olduğu kadar; azim, sabır veya sabırsızlık gösterebilmek ve konsantre olabilmek de bir yetenektir.

Yetenek kavramı başarı, kabiliyet, liderlik, kolaylaştırmak, yaratıcılık ve yenilikçilik ile zamanı etkin kullanma unsurlarıyla ilişkilidir. Bununla bağlantılı olarak yetenek kişinin işini başarılı, kolaylaştırıcı, yeniliğe ve yaratıcılığa dayalı ve uygun bir zamanla yapabilme kabiliyetidir. Yetenek kavramı için bir başka tanım da şu şekilde yapılabilir. Yetenek; bir kişinin, tekrar edebilen düşünme, hissetme ve davranma yetilerinin üretken bir şekilde uygulanabilmesidir. Bu tanıma göre çekicilik, stratejik düşünme, rekabetçilik, empati kurabilme, odaklanabilmek ve zarafet birer yetenektir (Geniş ve Usta, <http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf>).

Yeteneğe ilişkin birçok tanım yapılmaktadır. Öne çıkan tanımlar arasında yetenek şöyle belirtilmektedir: “ Yetenek, kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerin toplamıdır. Bu durumda yetenek, bireylerin davranışlarını düzenlemede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak düşünülebilir” (Altınöz, 2009:4).

Tanımları incelediğimizde, yetenek kavramıyla ilgili çalışmamızda rehber olacak, göz ardı edilmemesi gereken birkaç nokta vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Ceylan, 2007:5-6) :

- Yetenek büyük ölçüde doğuştan gelen bir güçtür,
- Yetenek genelde kalıtsaldır,
- Yetenek potansiyel bir ‘yapabilme kabiliyeti’ ni ifade eder,
- Yetenek bir duruma ‘uyum sağlama’ ile ilgilidir,
- Yetenek bireyin zihinsel ve bedensel ‘kapasite’ sini ifade eder,
- Yetenek davranışlarla ilgilidir.

Yetenek Önemi

Değişimi kucaklamanın önemli bir parçası, kendi ayaklarınız üzerinde düşünmeyi –elde etmek istediğiniz bütün bilgilere sahip olmadığınızda bile deneyimlerinizden yararlanarak karar vermeyi- öğrenmektir(Conaty ve Charan, 2010:181). Yeteneğin; bir duruma uyum sağlama ve potansiyel bir yapabilme kabiliyetini içerdiğinden hareketle yapılan bu alıntılama, işletmelerin rekabette üstünlük sağlayabilmek için taklit edilemeyen yeteneklere sahip olması gerektiği kabul gören bir görüştür ve bu nedenle yetenek ve yetenekli personel işletmeler açısından fark yaratma aracı olabilmektedir.

Günümüzde işletmelerin başarılarının üç önemli noktaya bağlı olduğu yapılan araştırmalar sonucu ortaya konmuştur. Bu önemli noktalar şunlardır (Mutlu, 2008:330):

- i. Birincisi; işletme için en uygun işgücünü seçmek,
- ii. İkincisi; seçilen işgücünü uygun yerde çalıştırmak(kadrolama),
- iii. Üçüncüsü; seçilen işgücünü hem kendi, hem de örgütün ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde eğitip, geliştirebilmektir.

Harika bir işgücü harika insanlardan oluşur. Sezgisel olarak bu durum oldukça aşikardır. Son yıllarda birçok şirketin birinci sınıf oyuncular diye bilinen kişileri bulup ortaya çıkarmaya, geliştirmeye ve ellerinde tutmaya bunca enerji harcaması şaşılabilecek bir durum değildir. GE, IBM ve Microsoft gibi şirketlerin yüksek performanslı ve yüksek potansiyelli çalışanlarını yönetmek ve motive etmek ve sıradan olanlardan kurtulmak için çok iyi geliştirilmiş sistemleri vardır. Yönetim düşünürleri bu yaklaşımın geniş ölçüde arkasında durmaktadır. Örneğin,

Larry Bossidy, çok satan kitabı Execution'da, çalışanlar arasında bu tür bir farklılaşma yaratmayı “bir performans kültürü oluşturmanın anne sütü” olarak adlandırmaktadır (Huselid, Beaty ve Becker, 2008: 32). Burada ise yeteneğin personel açısından önemine değinilmektedir. Yetenek, sadece firmaların iş hayatında başarılı olabilmesi için değil aynı zamanda iş gücünün de çalışma hayatında kendini kabul ettirebilmesi ve kalıcılık sağlayabilmesi için yetenekli olması gerektiğini vurgulamaktadır.

McKinsey danışmanlık şirketinin çalışmasında da (The War for Talent) yeteneğin, bir şirketin başarısındaki en önemli faktör olduğu belirtilmektedir. Şirket yöneticilerinden Ed Michaels bunu şu şekilde açıklamaktadır: “Geçtiğimiz on yıl içerisinde, yetenek sermaye, strateji ya da Ar-Ge'den (R&D) daha önemli hale gelmiştir. Şirketin sahip olduğu rekabet avantajı sağlayacak kaynakları düşünüldüğünde, sermaye bugün iyi fikirler ve iyi projeler için erişilebilir durumdadır. Stratejiler saydamdır. Çok iyi stratejin varken bile, diğerleri bunu basit bir şekilde kopyalayabilirler ve yeni teknolojiler üretmek için gereken zaman da kısalmaktadır. Birçok şirket için bu durum, insanların rekabet avantajı sağlamada birincil kaynaklar olduğu anlamına gelmektedir. Doğru kültür düzeyindeki yetenekli insanlar daha iyi fikirlere sahiptirler, diğerleri daha iyi fikirler geliştirmiş olsalar dahi sahip oldukları fikirleri daha iyi uygulayabilirler. AlliedSignal'in CEO'su Larry Bossidy yeteneğin önemine vurgu yaparak günün sonunda “stratejiler üzerine değil, insanlar üzerine bahse girdiklerini” ifade etmektedir. Çünkü dünya öylesine hızlı değişmektedir ki, bunu köşelerden görmek zordur. Eldekilerin her zaman işe yaramadığını ve eldekiler işe yaramadığında ise geride kalan tek şeyin yetenek olduğunu ifade etmektedir (Fishman, 1998, <http://www.fastcompany.com/magazine/16/mckinsey.html>).

Türkiye Personel Yönetimi Derneği üyesi ve Pricewaterhouse Coopers'ın İnsan Kaynakları Hizmetleri Bölüm Yöneticisi olan Murat Demiroğlu Yıl 2020: Yönetim ve Liderlik adlı yazısında 2020'nin iş hayatıyla ilgili üç farklı senaryo ileri sürmektedir. Demiroğlu'na göre iş hayatı Mavi, Yeşil ve Turuncu olmak üzere üç farklı dünyadan oluşmaktadır ve Mavi Dünya'da şirketler teknoloji, yetenek hattı, liderlik ve büyüklüğe yatırım yapmaktadırlar. İyi eğitilmiş, iyi

becerili ve yüksek bağılılığı olan çalışanlar bu senaryoya göre önem kazanmaktadır. Gelecekle ilgili olarak verilen bu örneğe baktığımızda iş hayatı her geçen gün biraz daha kızışmakta dolayısıyla firmalar ve çalışanlar için yeteneğin önemi de artmaktadır.

Henri Fayol, işletmelerde çalışan personelin niteliklerini idari, teknik, ticari, mali, finansal, güvenlik, muhasebe olarak sıralayarak yeteneğin yöneticiler açısından önemini araştırmıştır. Elde ettiği sonuca göre teknik yetenek, büyük işletmelerde çalışan alt kademe yöneticilerle, küçük sanayi işletmelerindeki yöneticilere özgü yeteneklerdir. İdari yetenek ise, üst yöneticilerin sahip olması gereken en önemli yetenektir. Endüstriyel işletmelerde hiyerarşik kademelerin üst kısımlarındaki etkin yetenek türü idari yetenek, onun ardından gelen ise teknik yetenektir (Fayol, 2008:13-14).

Yetenek Özellikleri

Yetenek nadir rastlanan bir meta değildir. İnsanlar birçok şekilde yetenekli olabilirler. Yeteneği gerçekleştirmek için organizasyonlar yetenek konusuna stratejik ve bütünsel dikkatlerini vermek zorundadırlar (Serrat, 2010:1).

Bir çalışanın, finansman, teknoloji, üretim, piyasa vb. günlük konuları en iyi şekilde yönetmesi bugün artık “olmazsa olmaz” standartlar arasında yer almaktadır. Yenilikçi düşünce sistemine sahip olmak, bununla değer yaratmak, yeni ürün geliştirme, satış, pazarlama, üretim ya da müşteri ilişkilerinde fark yaratmak, verimliliği arttırmak, maliyetleri düşürmek ya da takım çalışmasını güçlendirmek gibi kritik unsurların temelinde ise “yetenek” vardır (<http://finans.ekibi.net/forum/is-dunyasinda-guclenen-bir-kavram-yetenek-yonetimi-t-164.html>).

Çalışanların işletmede sahip olması gereken yetkinlikler; bilgi, beceri, deneyim, kapasite, motivasyon, uzmanlık bilgisi, liderlik, yaratıcılık, empatik olma, inisiyatif kullanabilme ve iletişim kurma becerisi olarak belirtilmektedir (Altınöz, 2009:5).

İş dünyasında yetenekli çalışanlara “ en değerli çalışan” gözüyle bakılmaktadır. En değerlilerin yetenek özellikleri ise şöyle sıralanabilmektedir

(Tekinay, 2005, <http://www.capital.com.tr/en-degerliler-nasil-bulunur-haberler/18048.aspx>):

- i. *Değişim ve Gelişim Sürekli*: Sürekli değişir ve gelişirler, gelişim ve değişime isteklidirler,
- ii. *Yeni Yetenekleri Çekerler*: Yeni yetenekleri şirkete çekmede son derece başarılıdır, insanlar onlarla birlikte çalışmak isterler,
- iii. *Her Koşulda Başarılıdır*: Her yerde başarılı olabilirler. Her türlü kültür ve çevrede bu çalışanlar başarıyı yakalayabilirler. Çalışacakları şirketleri dikkatle seçerler ama neredeyse her yerde zaten başarılı olma potansiyelleri vardır. Değişik ortamlarda başarı eğilimine sahiptirler,
- iv. *Şirketin Büyükelçileridir*: İyi bir temsilci özelliğine sahiptirler,
- v. *Kısıtlanmaya Gelemezler*: Kısıtlanma ve engellemeye açık değildir,
- vi. *İyi Rol Modeli Olurlar*: İyi bir modeldirler,
- vii. *Güven Kazanmayı başarırlar*: Güven yaratırlar,
- viii. *İyi Takım Oyuncularıdır*: İyi bir takım oyuncusu olurlar.

1.1.2.Yetenekle İlişkili Kavramlar

Yeteneğin bazı kavramlarla ilişkisi bulunmakta hatta yetenek ile aynı anlamı ifade eden kavramlar olduğu ileri sürülmektedir. Bu kavramların ele alınarak benzerlik ve farklılıkların ortaya konulması konunun anlaşılması açısından önemlidir.

1.1.2.1.Yetenek ve Beceri Kavramı

Türk Dil Kurumu'na göre beceri; kişinin yatkınlık ve öğrenimine bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği, maharet; bir kimsenin bedensel ya da düşünsel bir çaba göstererek bir işi kolaylık ve ustalıkla yapabilmesi veya kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma veya bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

Bu tanımlamada görüldüğü üzere yetenek ve beceri kavramları iç içedir. Bir işi veya işlemi başarmak için gerekli olan beceri kavramı yeteneği ifade etmektedir.

Beceri, belirli bir fiziksel ya da zihinsel görevi (eylemi) yerine getirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Zihinsel ya da bilişsel beceri yetkinlikleri analitik (bilgi işleme, neden sonuç ilişkisi kurabilme, bilgileri organize edebilme) ve kavramsal düşünme (karmaşık veriler içindeki kalıpları ve modelleri görebilme) gibi yetenekleri içermektedir. Yetenek kavramı doğuştan getirilen bir takım yapabilirliklere işaret ederken beceri; var olan yeteneklerin üzerine sonradan öğrenilenlerin eklenmesiyle biçimlenmektedir (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007:248).

Sonuç olarak, beceride yapma önemlidir ve sonradan öğrenilebilmesi mümkün iken, yeteneğin kalıtsal olduğu ve doğuştan geldiği anlaşılmaktadır.

1.1.2.2.Yetenek ve Potansiyel Kavramı

İşletmeler, yüksek potansiyele sahip çalışanları kazanması, elde tutması ve işletmeye değer katacak şekilde performans göstermeleri için, yetenek yönetimi uygulamalarına ihtiyaç duymaktadır (Altınöz, 2009:8).

Potansiyel; varlığı, gücü ortaya çıkmamış, gizli olandır. “Olası, gerçekleşme ihtimali olan” anlamına da gelen potansiyel kavramı, çalışanlar için kullanıldığında yeni karşılaştıkları durumlarda yeni beceriler kazanabilen ya da mevcut becerileri ile yeni oluşumlarla mücadele edebilen kişiler için kullanılabilir. En sıklıkla kişinin mevcut durumundan bir üst seviyede belirlenen konumda yüksek performans gösterme olasılığı için kullanılır. Yüksek potansiyelli çalışan terimi ise bu olasılığa diğerlerine göre daha fazla sahip olan kişiler için kullanılmaktadır. Bu, “yetenekli çalışan” ile eş anlamlıdır (Yazıcıoğlu, 2006:5). Potansiyeli, çalışanda bulunan ancak açığa çıkmamış yetenek olarak ifade etmek mümkündür. Yetenek ise potansiyel olarak bir işi yapabilme kabiliyetidir.

1.1.2.3.Yetenek ve Performans Kavramı

Performans (performance) kelimesi bir işi ya da olayı yapmak, yerine getirmek, icra etmek gibi anlamlara gelmektedir. Genellikle sanatsal bağlamda, örneğin, tiyatro için gösteri yapmak, bir müzik adamı için elindeki sazı ile ya da sözlü olarak müziği icra etmeyi kastedecek şekilde yaygın olarak kullanılabilmektedir. Bu kelimenin sanatsal boyutunun olması onun sıradan bir eylem değil; belirli bir alt yapı, hüner, ciddiyet ve sonuçta da belirli bir kalite düzeyindeki faaliyetlerin içinde; yer alanları ve izleyenleri etkileyen hatta hayran bırakabilen bir süreci içerdiğini ortaya koymaktadır (Özmutaf, 2007: 42).

Performans, amaçlı ve planlı faaliyetler sonucunda ulaşılanı nitel ve nicel olarak belirleyen bir kavram olup, mutlak ya da görelî olarak açıklanabilir. Hizmette etkinlik, üretimde verimlilik ve tutumluluk, genel anlamda performans tanımlamaktadır. Burada performans bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir örgütün o işle amaçlanan hedefe ne ölçüde ulaşabildiğinin nicel ve nitel olarak ifadesidir. Kısaca herhangi bir işte gösterilen başarı derecesidir (Özer, 2008:393).

Bir eylemin yerine getirilme kalitesini ifade eden performans içinde yetenek kavramını da barındırmaktadır.

Performans, çalışanın geliştirilmesi amacıyla güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek eğitilmesi ve yeteneklerinin artırılmasına yönelik eylemleri kapsayan ve bunun içinde bir yöneticinin astının performansını(başarısını) belli periyotlar içinde gözden geçirilen ve bunu, bir değerlendirme görüşmesi yardımıyla astı ile tartışabildiği bir süreçtir (Çetin ve Mutlu, 2009: 150).

Performans doğuştan kazanılmış ve sonradan eğitim ve deneyimle geliştirilmiş yetenekler bütünlüğünün doğrusal bir fonksiyonudur. Performans bir birim arttırılmak istendiğinde, bireysel yeteneklerde o birime özdeş miktarda bir artış zaman süreci içinde bireysel eğitim ve deneyimleri geliştirerek sağlanabilir (Özer, 2008:393).

Birçok kullanım alanı olan performansa işletmeler açısından bakıldığında yetenekle iç içe olduğu görülmektedir.

İşletmeler, çalışanlarını seçerken farklılık yaratabilecek ve işletmeye değer katacak üstün performansa sahip etkin çalışanları istihdam etmek isterler.

İşletmeler, yetenek yönetimi uygulamalarıyla üzerinde durulan kavramlardan, yetkin, istenilen performansa, beceri ve potansiyele sahip çalışanlardan en iyi şekilde yararlanmayı ve elde etmeyi arzu ederler (Altınöz, 2009:7).

1.1.2.4.Yetenek ve Yetkinlik Kavramı

Yetkinlik; mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Daha ayrıntılı başka bir tanımlama ise şu şekilde yapılmaktadır : “Yetkinlik; kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işteki performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yolu ile ilerletilebilen bilgi, beceri ve özellik gruplarıdır”. Bu ve yapılmış olan başka bazı tanımlamalarda yetkinliklerin, kişinin işinde ya da başka ortamlarda etkinliğinin ve üstün performansının nedeni olan belirgin özellikler olarak vurgulandıkları görülmektedir. Yetkinlikler aynı zamanda kişilerin becerilerini organizasyon için değer üretecek ya da değere katkıda bulunacak şekilde kullanabilme yetenekleri olarak kabul edilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003:14).

Yetkinlik; istenen sonuçları elde etmek için gösterilmesi gerekli davranışlardır. Kişinin işinde yeterli olmasını sağlayan kişiye ait özellikleri gösterir. Kısaca, yetkinlikler, alınan sonuçlardan çok, kişinin etkili bir performans elde etmek için göstermesi gereken davranışlarla ilgilidir. Kişilik, yetenek, ilgiler, motivasyon ve geçmiş yaşantılarla tarafından biçimlenen gözlemlenebilir davranış ve eylemler kümesidir(Ünsar, 2009:45).

İnsan Kaynakları profesyonellerine göre yetkinlik şöyledir: İnsan Kaynakları profesyonelleri, yetkinlikleri tüm şirket çalışanlarında bulunması gereken yetkinlikler (temel yetkinlikler), iş ile ilgili olan ve pozisyona göre değişen yetkinlikler (fonksiyonel yetkinlikler) ile yöneticilerde bulunması beklenen yetkinlikler (liderlik yetkinlikleri) olmak üzere üç gruba ayırmaktadır. Yetenekli çalışanlar denilen kişiler ise temel yetkinliklerin yanı sıra, fonksiyonel yetkinliklere ve liderlik yetkinliklerine sahip olan ve bu anlamda benzer pozisyonda çalışan arkadaşlarına göre belirgin bir şekilde fark yaratan

çalışanlardır(<http://www.denetimturkey.com/yayinlarimiz/ozel-dosyalar/205-patronlar-icin-insan-kaynaklari-kitap/1209-yetenek-yonetiminin-mantigi.html>).

Altınöz'e göre (2009:4) yetenek, bireyin potansiyel olarak herhangi bir konuda neleri daha iyi yapabileceği konusundaki becerileri ifade ederken; yetkinlik ise üretim sürecinin belli aşamalarındaki teknik ve üretim uzmanlığına ayrılmış olup yeterliliklerin bir alt fonksiyonu olarak değerlendirilebilir (Ünsar, 2009: 45).

1.1.2.5. Yetenek ve Peter İlkesi

Bilgi toplumuna doğru gidildikçe iş fiziksel olma özelliğini kaybetmekte, bilgi, araştırma, fikir üretme, yaratma gibi zihinsel olma özelliği artmaktadır. Fiziksel niteliği ağır basan işleri bölmek, parçalamak, birleştirmek daha büyük iş grupları ve departmanlar haline getirmek mümkündür. Oysa zihinsel niteliği ağır basan işleri parçalamak, birleştirmek ve departmanlaştırmak mümkün değildir. Dolayısıyla eğitim, yetiştirme ve kariyer yönetimi anlam değiştirmeye başlamıştır. Eğitim, yetiştirme ve geliştirme, çalışanları, değişimle baş edebilir hale getirmeye yönelmiştir. Bunun içinde fikir üretebilme, bağımsız hareket edebilme, alışkanlık ve davranışları değiştirebilme, çevre koşullarının gerektirdiği teknik bilgiyi öğrenme vardır(Koçel, 2010:88). Dolayısıyla personelin sahip olduğu yetenekler, yetkinlikler ve potansiyel önem kazanmaktadır.

Peter İlkesi; Dr.Laurence J. PETER tarafından 1980'li yıllarda geliştirilen ve Raymond HULL tarafından kaleme alınan bir kavramdır.

Peter, yönetimin evrensel tek ilkesi olduğunu söylediği Peter İlkesi'ni şöyle özetlemektedir: Hiyerarşideki her memur, kişisel yetmezlik (memurun kişisel olarak kendisinden bekleneni vermemesi durumu) düzeyine ulaşmak eğilimindedir. Peter'a göre, iyi bir komutan olan Macbeth, krallıkta; iyi bir politikacı olan Hitler komutanlıkta ve tarihin en büyük öğreticilerinden olan Socrates de savunma avukatlığında yetmezlik düzeylerine ulaşmışlardır (Şimşek ve Çelik, 2011: 183-184).

Peter ilkesinin altında yatan şudur: Çalışanlar mevcut işlerini iyi yaptıkları sürece terfi ederler. Ancak sonunda öyle bir noktaya gelinir ki; mevcut

pozisyonlarının haklarını veremezler ve kötü iş çıkarırlar. Çalışanlar işlerini iyi yaptıkları için terfi ettirilmekte ancak yeni pozisyonun gerektirdiği yeteneklerin çalışanda olup olmadığı göz ardı edilmektedir. İş iyi yapmak terfi için tek kriter olmamalıdır. Bu nedenle terfi kararı verilirken bir üst pozisyon için gerekli yeteneklerin neler olduğu tespit edilerek bir ön çalışma yapılmalı, iyi çalışan aday olduğu pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere ve yeterliliklere sahip olana dek eğitilmelidir. Ters durumda Peter İlkesi' ne göre işletme açısından önemli olan pozisyonlara yeteneksiz personeller gelecek, bu da işletmenin başarısına olumsuz yönde etki edecektir.

1.1.3.Bireysel Yetenek ve Kurumsal Yetenek Ayrımı

İşletmelerin gerek kendi içerisinde gerekse dışında artan bir şekilde karşı karşıya kaldığı çok önemli gelişmeler ve değişimler söz konusudur. Bu durum özellikle son 20 yıllık dönemde kendisini göstermiştir. Kuşkusuz bu gelişme ve değişimin temelini müşterilerin hızlı bir şekilde artan farklı ihtiyaç tanımlamaları ve satın alma davranışları oluşturmaktadır. Bu değişimler doğal olarak işletmeleri bu ihtiyaçları karşılamak ve rekabette önde olmak gibi bir sürece yöneltmektedir. Ayrıca günümüzde gittikçe artan yerel ve uluslararası rekabet, hızla gelişen teknoloji ve yoğun teknoloji kullanımı, ürünlerin yaşam sürelerinin azalması, örgüt yapısında yeni düzenlemeler yapılması, olağanüstü durumlarda işletmenin bütününe ilgilendiren radikal değişimler gibi iç ve dış çevresel süreçler işletmeleri zorlamaktadır. Bu süreçleri doğru bir şekilde uygulayabilmek, diğer işletmelerin başarılarını kopyalamak gibi basit bir yöntemle mümkün değildir (Eren, Alpkan ve Erol, 2005:202). Dolayısıyla işletmeler kendi içlerine dönük bir çözüm üretme yoluna gidebilmelidir.

Organizasyonlar bu durumda dikkatlerini kendi değerlerine, zaman içerisinde geliştirdikleri temel fonksiyonel yeteneklerine yönlendirmek zorundadırlar. Bu yetenekler her işletmenin kendisine özgüdür ve etkin olarak kullanılması koşuluyla rekabette işletmenin diğer işletmelere üstünlüğünü devam ettirmesini sağlar. Yani işletmenin performansını arttırıcı bir etki oluşturabilirler. Bir işletme, temel yeteneklerini fark etmesi halinde, kurumsal sınırlarını net bir

şekilde tanımlayabilir (Eren, Alpkın ve Erol, 2005:202). Yetenek konusunda üzerinde durulması gereken diğerk bir nokta burada ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal yetenek, işletme operasyonları ile paydaş taleplerinin ve beklentilerinin karşılanabilmesidir (Gümüş ve Öksüz, 2009:2137). Bireysel yetenek ise, bir bireyin sahip olduğı ve sergilediğı üstün yönleri ifade etmektedir ve bireyin örgüt içerisinde sağlayacağı başarı açısından kritik öneme sahip bilgi, beceri ve diğerk karakteristiklerin bir bileşiminden oluşmaktadır(Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007:242).

Bu tanımlara göre bireysel yetenek, kurumsal yeteneğink bir parçasıdır ve personele ait olan yetenekleri ifade etmektedir. Bu iki kavramı bir sistem olarak düşünmemiz mümkündür. Her ikisi de aynı amaca ulaşmak için bir araya getirilmiş bir birine bağılı parçalardır. Kurum çalışanlarının yetenekleri, kurumun performansını ve başarısını etkileyecektir.

Kurumsal yetenekte amaç, kurum olarak daha önceden belirlenen hedeflere ulaşabilmektir. Kurumun üstlendiğı misyonun yerine getirilmesidir. Özellikle kurumların sahip olduğı uzak hedeflerin gerçekleştirilmesi, diğerk kurumlardan daha farklı ve üstün bir yeteneğe sahip olunduğunkun bir kanıtı olarak kabul edilmektedir. Bireysel yetenek de, kişinin bir işi yapabilme yeterliliğı, kişinin sahip olduğı bilgi, beceri, liderlik, etkin zaman kullanımı gibi özelliklere sahip olmasını karşımıza getirmektedir (Altınöz, 2009: 9).

1.2.YETENEK SAVAŞI (REKABETİ) KAVRAMI

İnsan farklılıkları, yaşamın tüm alanlarında yönetilmesi gereken bir olgu olarak değerkendirilmekte ve örgütsel yaşam içinde daha da önem kazanmaktadır. Çünkü belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insan topluluklarının sahip oldukları ahenk ve çalışma uyumu, örgütsel çıktılar üzerinde önemli rol oynamaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008: 66). Bu noktadan hareketle işgücünün farklı boyutlar açısından sahip oldukları yeteneklerin işletmelerin performansına olumlu katkıda bulunduğı söylenebilmektedir.

“Yetenek” günümüzde insan kaynakları yönetimi bilim alanında ve iş dünyasında sıkça kullanılan bir kavramdır. Günlük yaşamda bu sözcükle birçok

yerde karşılaşılmaktadır. İş ilanlarında, gazetelerin insan kaynakları eklerinde, üniversitelerde öğrencilere yapılan duyurularda yetenek veya çok benzer sözcükler görülmektedir. Firmalar, yetenek kampları, yetenek havuzları, yetenek yıldızları adları altında çeşitli işe alım ve insan kaynağı yetiştirme / geliştirme programları uygulamaktadır(Polat, 2011: 27). Bu da konunun iş dünyasında ne kadar ilgi gördüğünü yansıtmaktadır.

Her alanda hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz iş dünyasında yeteneğe olan ilginin artması sonucu ise karşımıza “yetenek savaşları” ya da “yetenek rekabeti” olarak adlandırılan bir kavram çıkmaktadır.

1.2.1.Yetenek Savaşının Tanımı

Bugünün rekabet ortamında birileri çıkıp sizin yapamadığınızı ve yapmak istemediklerinizi yapacaktır(Koçel, 2010:682) ve artık günümüz iş dünyasında rekabet yalnızca sermaye, teknoloji, pazar alanında değil insan gücü açısından da yaşanmaktadır.

Ünlü çelik kralı Andrew Carnegie’ye şöyle bir soru sorulmuş: “Elinizdeki bütün imkanları kaybetmeniz, acaba böyle bir sanayii yeni baştan ne kadar zamanda kurabilirsiniz?” Carnegie bu soruya “Eğer imkan ve tesislerden maksadınız, fabrikaların fiziki kısmı, makine ve tezgahlar ise üç seneye varmaz şimdikinden daha mükemmel modern bir şekilde sanayimi kurarım. Fakat bütün elemanlarımı, uzmanlarımı, mühendislerimi ve işçilerimi yani insanlarımı kaybetmişsem, o zaman bu sanayii kurmak için artık benim ömrüm yetmez” cevabını vermiştir. Bu meşhur işadamlarının belirttiği gibi insan kaynakları bir işletmenin en önemli değerleridir (Gümüş, 1999:277). Bugünün küresel ortamında da işletmeler bu değerli kaynaklara sahip olmak istemektedir. Lance ve Dorate Berger de, bu konuda Microsoft’un CEO’su Bill Gates’in “Şirketin 20 en iyi çalışanı kaybedildiğinde, Microsoft değersiz bir şirket olur” sözüne yer vermektedir (Yazıcıoğlu, 2006:11).

İnsan kaynakları araştırmalarında son yıllarda yaygın olarak rastlanan konulardan biri insan kaynakları uygulamalarının örgüt kültürü ve örgüt sosyolojisi açısından incelenmesidir. Örgütsel analizin iki yönü bulunmaktadır:

Birincisi, örgütün karar ve uygulamalarından oluşan görünür yönü, diğeri ise bu karar ve uygulamaların nasıl algılanıp yorumlandığının anlaşılması ile ilgili görünmeyen yönü. Örgütsel analizin görünmeyen yönünü örgüt içi güç ilişkileri, semboller ve davranış kalıpları gibi sosyo-kültürel unsurlar oluşturmaktadır. Bu unsurların oluşturulmasında ve sürdürülmesinde insan kaynakları birimlerinin önemli rolü bulunmaktadır. Özellikle personel bulma ve seçme uygulamaları sırasında insan kaynakları uygulayıcıları adaylara farkında olarak veya olmayarak kurumun kültürü ve değerleri ile ilgili de sembolik işaretler sunmaktadırlar. Bu işaretler ise uzun vadede kurum imaj ve itibarını da etkilemektedir. Sosyo kültürel örgütsel analiz çalışmalarının işe alma uygulamaları açısından en önemli sonucu, işletmelerin gerek işletme içine yönelik politika ve uygulamaları ile gerekse işletme dışına yönelik olumlu imaj ve itibar oluşturma çabaları ile en önemli rekabet kaynağı durumundaki üstün nitelikli adayları işletmelere kazandırma çabalarının ortaya çıkması olmuştur. Bu alanda tam olarak bir savaş yaşanmaktadır. Gerçekten de son dönemde gelişmiş ülkelerde ‘yetenek savaşları’ olgusu işe alma konusundaki popüler ve akademik yazında sıklıkla ele alınır hale gelmiştir (Erdemir, 2006: 30).

Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir sözü yaşamın her anında değişimin olduğunu ifade etmektedir. İş hayatı da bu değişim alanına girmekte ve işler bu değişimden etkilenmektedir. Bu zincirleme değişim sonucu ise işler yeni yetenekler gerektirmektedir. Yetenek rekabetiyle anlatılmak istenen de bu yetenekli personel arzının düşük olması, onları elde etme öncesi ve sonrasındaki gayretlerdir.

İşletmeler sadece belli niteliklere sahip adayları işe alarak onları doğrusal kariyer modelleri içinde geliştirmek yerine üstün nitelikli adayları işe alıp onlardan farklı amaçlarla faydalanabilmeyi öncelemektedirler. Hızlı öğrenen, farklı koşullara hızla uyum sağlayabilen ancak örgütsel bağlılığı zayıf, farklı kariyer beklentilerine sahip yetenekli adayları cezbedebilmek önem kazanmıştır (Erdemir, 2006: 31).

McKinsey çalışması da günümüzde çevreyi yetenek savaşı olarak adlandırmakta ve bu durumu şu şekilde açıklamaktadır: Demografik özelliklerin

yetenek savaşlarında etkisi büyüktür. 15 yıl içerisinde, 35-45 yaş aralığında şu andakinden %15 daha az Amerikan vatandaşı bulunacaktır. Aynı zamanda Birleşik Devletler ekonomisinin yıllık %3 ila 4 büyümesi muhtemeldir. Yani bu periyot içerisinde, zeki ve yetenekli 35-45 yaşlarındaki kişilere olan talep, %25 artacaktır ve arzda %15'lik bir düşüş yaşanacaktır. Bu durum yetenek savaşlarına zemin hazırlamaktadır (Fishman, 1998, <http://www.fastcompany.com/magazine/16/mckinsey.html>).

1.2.2.Yetenek Savaşının Gelişimi

Sanayileşme sürecinde işletmelerin üretim girdilerinin en önemli bölümünü oluşturan emek faktörü daha çok fiziksel unsurlara bağlı ve ikame edilebilmesi kolay bir üretim girdisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak globalleşme, hızlı teknolojik gelişmeler ve bunlara bağlı olarak bilginin her alanda yüksek düzeyde kullanılma ihtiyacı fiziksel güce dayalı emek faktörünün yerini entelektüel sermaye olarak da adlandırılan ve ikame edilebilmesi zor bir faktöre; “bilgi işçileri”ne bırakılmasını zorunlu kılmıştır. Gelişmiş toplumların sanayileşme süreçlerini tamamlamaları ve işletmelerde “bilgi işçileri”nin egemen olması sonucunda toplumlar bilgi toplumuna dönüşmeye başlamışlardır. Bu dönüşümle birlikte günümüzde bilgi ve sermaye işletmeler için en önemli temel girdi kaynağı haline gelmiştir. Ancak sermayenin kazanılması da büyük oranda bilginin elde edilmesi ve kullanımına bağlıdır (Baran, Acar ve Aslan, 2009: 619). Bu bilgiyi elde edecek ve kullanacak olan da yetenekli iş gücüdür.

Bilgi toplumu ve yeni ekonomi tartışmaları nitelikli insan kaynağının işletmeler için en önemli rekabet aracı olduğu gerçeğini vurgulamaktadır. Nitelikli insan kaynağını kazanma konusunda işletmeler arasında yaşanan rekabet, işe alma sürecinin odağını işletmeden adaya doğru kaydırmaktadır (Erdemir, 2007:26).

Yetenek ve yetenek yönetimi kavramları 1990'lı yıllardan itibaren ortaya çıkmış olmasına rağmen 1980 yılı sonrası iş dünyasında meydana gelen değişimler ve bilgi toplumuna geçiş ile yaşanmaya başlamıştır (Altınöz, 2009: 15).

1980’li yıllara kadar olan dönem yetenek perspektifinden incelenecek olursa, temel özellikleri şöyledir (Ceylan, 2007: 31):

- Bu dönemde endüstride ve iş dünyasında hakim iş/ kariyer modeli uzun dönemli istihdamdır.
- Çalışanların aldığı eğitimler ayrıntılı ve firma bazlı olduğundan transfer edilebilmesi zordur,
- Ünvanlar, görevler ve sorumluluklar bellidir ve işveren-çalışan ilişkileri bu doğrultuda yürür,
- İş düzenlemeleri sınırlıdır, çoğunlukla tam zamanlı ve sürekli, fabrika ve ofis ortamında çalışma hakimdir,
- Dikey organizasyon stratejileri hakimdir,
- Temel ücrete dayalı ücret sistemleri (bazı makul teşviklerle birlikte) hüküm sürmektedir,
- Geleneksel Kariyer Anlayışı: Firmalar arası geçişler, firma bazlı eğitim ve deneyim sonucu sınırlı ve zordur.

Özellikle 1980’li yılların ortalarından itibaren gelişmiş ülkelerde işgücünün bir pazar olarak algılanması daha da öne çıkmaktadır. Geleneksel olarak adayların satıcı işletmelerin alıcı oldukları işgücü pazarında roller tersine dönmeye başlamaktadır. Bilginin en önemli yetenek haline geldiği, müşterilerin yetenekleri ödüllendirdiği, farklı nesillerin bir arada bulunduğu ve işyerine sadakat gibi kavramların zayıfladığı bir yetenek pazarında pazarlama odaklı bir yetenek stratejisi geliştirmenin önemi artmıştır (Erdemir, 2006: 31).

1990’lı yıllarda veya daha öncesinde işletmenin değeri ne kadardır diye sorulduğunda, hiç şüphesiz o işletmenin sahip olduğu makine parkuru, tesisleri, binaları, arsaları vb. maddi varlıklarının değerine bakılırdı. Ancak günümüzde işletmelerin değerini; markalar, patentler, imaj, ün, bilinirlik, şirketin sahip olduğu yönetici ve teknik kadrolar vb. maddi olmayan varlıklar belirlemektedir (Çırpan ve Şen, 2009:112).

1.2.3.Yetenek Savaşının Nedenleri

Küreselleşme, sermaye hareketlerine, üretim, ticaret ve teknolojiye uluslar arası bir nitelik kazandıran ve dünya ekonomisini bir bütün olmaya yöneltten iktisadi bir süreçtir. Başka bir deyişle, küreselleşme, çok çeşitli faktörlerin etkisiyle, dünyada ticaretin, üretimin, sermayenin, işgücünün ve teknolojinin, uluslar arası rekabete konu olma eğiliminin kuvvetlenmesini, ürün ve faktör piyasalarının bütünleşmesini ifade eder (Seymen, Bolat vd, 2005:5). Bu nedenle bugünün küresel iş dünyasında yetenekli personel alanında bir rekabet yaşanmaktadır.

İşletmelerin başarısı işgücünün ne kadar etkin ve verimli kullanıldığına bağlıdır. İşletmeler artık fark yaracak ve iş dünyasının en değerliler olarak da adlandırdığı yetenekli personele ulaşmanın yollarını aramaktadırlar.

Yetenek yönetiminin 2000’li yıllardan sonra giderek yaygınlaşmasının ve popülerleşmesinin ana sebebi olarak dünya ölçeğindeki ekonomik kriz olduğu öne sürülmekle birlikte; her durumda organizasyonel başarı için yetenek yönetiminin çok önemli olduğu ifade edilmektedir (Polat, 2011: 27). Konunun önemli olması ona olan ilgiyi arttırmakta ve yetenek savaşları yaşanmaktadır. Bu savaşın nedenleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1.2.3.1.Küresel Demografik Değişiklikler

Dünya üzerindeki nüfusun demografik yapısı, işletmelerin arzuladığı yönde gelişmemektedir. İncelemeler göstermektedir ki, dünya üzerindeki yönetici ve nitelikli iş gücü ihtiyacı her geçen gün artmakta, ancak bununla ters orantılı olarak bu özelliklere sahip nüfus azalmaktadır. Örneğin; Kuzey Amerika’da yönetici ihtiyacının gelecek beş yıl içerisinde 21’den 24 milyona çıkması öngörülürken, 30-50 yaş arası nüfusun bu ihtiyaçla ters orantılı olarak 63 milyondan 60 milyona düşeceği tahmin edilmektedir (Çırpan ve Şen, 2009:112).

Dünyada demografik alanda “nüfuslaşma” ve “yaşlanma” adını vereceğimiz iki değişim yaşanmaktadır (Ceylan, 2007:25) :

- i. *Nüfuslaşma*. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde hızlı nüfus artışı söz konusudur ve bunun sonucunda sorunlar (yoksullaşma, işsizlik, göç vs.) giderek ağırlaşmaktadır.
- ii. *Yaşlanma*. Özellikle gelişmiş ülkelerde genç nüfusun azalması ve yaşlı nüfusun artması gündemde bulunmakta, gelişmiş ülkelerde ortalama yaşam beklentisinin yükselmesi ve nüfus artış hızının azalması yaşlı nüfusun çoğalmasına neden olmaktadır.

Dünya çapındaki demografikler küresel yetenek değişimlerinin başka güç ve şekillendiricileridirler. Kuzey Amerika, Batı Avrupa, Japonya ve Avustralya’da emekliye ayrılma çağı bebek patlaması neslinin ortaya çıkışıyla başlatılmıştır. Bu Kuzey Amerika’da nispeten bir kısa dönem fenomeni olabilecek iken (cari doğum ve göç oranlarından ötürü), popülasyon küçülmesi Batı Avrupa ve Japonya’da uzun bir dönem devam etmiştir. Uzun dönemde ortaya çıkan görünüm; 2025 yılında 15-64 yaşları arasındaki kişi sayısının Almanya’da %7, İtalya’da %9 ve Japonya’da %14 azalacağını yansıtmaktadır. Gelişmiş birçok ülkenin ekonomilerin popülasyonu yaşlanırken ve büyüklük bakımından azalırken, gelişmekte olan ve yeni gelişen ekonomiler büyümekte ve gençleşmektedir. Demografik özellikler içerisinde yaş ve çok uluslu firmaların ihtiyaç duyduğu ve operasyonlarını uluslararası çapta yerleştirdikleri ve taşıdıkları bölge bakımından büyük çeşitlilikler bulunmaktadır (Schuler, Jackson ve Tarique, 2011:509).

Mevcut iş gücünün azalmasının en önemli nedeni özellikle Batı ülkeleri için geçerli olan nüfusun yaşlanması ve günümüzdeki aktif iş gücünün emeklilik zamanının gittikçe yaklaşmasıdır. Emekli olan veya olacak olan iş gücüne karşın, üretken olacak yeni iş gücü arzının yeterince olmaması bu dinamiğin esasını oluşturmaktadır (Polat, 2011: 27).

1.2.3.2.İşgücü Hareketliliğinin Artması

Uluslar arası Para Fonu eski başkanı Stanley Fischer'e göre küreselleşme, ülke vatandaşlarının 50 yıl önce yapamadıklarını şu an yapabilmesidir. Örneğin, başka bir ülkenin ürünlerini tüketmek, başka bir ülkede yatırım yapmak, başka ülkelerden gelir elde etmek, başka ülkeleri ziyaret etmek, başka ülkelerdeki ekonomik gelişmelerin kendilerini de etkilediğini bilmek ve bu gelişmelerden haberdar olmaktır (Seymen, Bolat vd, 2005:7).

Günümüz iş dünyasında küreselleşmeyle birlikte ulusal sınırların kalktığı, sermayenin vatanının olmadığı ve bilgi sahipliğinin önemli hale geldiği görülmektedir. Yaşanan bu gelişmelerden iş gücünde etkilenmektedir. Özellikle vasıflı olan iş gücü kendi ülkesi dışında çalışma imkanı bulabilmekteyken işletmelerde bu yetenekleri kendi bünyelerine çekmeye çalışmakta bu da işgücü hareketliliğine neden olmaktadır.

Her ülkenin kendine özgü bir iş yaratma potansiyeli vardır ve işsizlik oranları da birbirinden farklılıklar göstermektedir (Mutlu, 2008:353). Buna bağlı olarak da iş gücü hareketliliği yaşanmaktadır. İşgücü çokuluslu, uluslararası ve uluslar üstü işletmeler açısından da önemlidir.

İş organizasyonlarının değişime uğraması ve esnek üretim ve yönetim tekniklerinin uygulanmaya başlanması ile işverenlerin üretimdeki inisiyatifleri artarak emek piyasası koşulları işçi aleyhine gelişmiştir. Başta A.B.D., Japonya, İngiltere, Fransa ve Almanya merkezli büyük firmaların az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin piyasalarına girişi, bu ülkelerdeki ucuz emeğe ulaşılması için yeni imkanlar doğurmuştur. Çokuluslu şirketler (ki daha sonra uluslar üstü bir karakter kazanmışlardır) sadece pazarlarını genişletmek için değil, aynı zamanda ucuz emek için de yayılmacı bir strateji izlemişlerdir (Ülman, 2004, <http://bilgitoplumu.blogspot.com/2004/12/uzun-srete-kreselleme.html>).

1950 yılında yasal yollardan ABD'ye göç edenlerin sayısı iki buçuk milyon iken, 1980'de altı milyona çıkmıştır. 21. yüzyıla girerken dünyada 130 milyon kişi doğdukları memleketten başka ülkelerde yaşamaktadır. Yabancıların azımsanmayacak bir bölümü "beyin göçü" olarak Batı ülkelerine gidenler ve davet

edilenler, UNDP'nin bir raporuna göre 1972 ile 1985 yılları arasında Hindistan, Çin, Güney Kore ve Filipinlerde bilimsel eğitim gördükten sonra ABD'ye giderek orada yerleşenlerin sayısı 145 bindir. 2000 yılının başlarında Almanya bilgisayar yazılım alanlarında çalıştırılmak amacıyla başta Hindistan olmak üzere yabancı ülkelerden 20 bin kişilik bir insan gücü ithal edeceğini açıklamıştır. 1998 yılında belirli alanlarda uzmanlık kazanmış 250 bin Afrikalı ABD'de ve Avrupa ülkelerinde çalışmaktadır. AB'nin 1995 yılındaki aktif nüfus/yaşlı nüfus dengesini koruyabilmesi için 2025 yılına kadar 135 milyon yabancı ihtiyaç duyacağı tahmin edilmektedir. (Aktürk, <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=65&cilt=3&sayi=2&yil=2001>).

1.2.3.3.İş çevresi için Değişimler, Beceriler ve Kültürler

Tarımsal üretimin ana girdisi toprak olmuştur. Sanayi toplumu döneminde, toprağın yerini sermaye malları yani makineler ikame etmiştir. Mekanik düşünce ve bu teknolojinin ürünü olan makineler sanayi toplumunun temel belirleyici unsuru olmuştur. Sanayi toplumunda zenginlik ve refah artışının kaynağı sermaye malları olmuştur. Bilgi çağı, servet yaratmada bilginin öne geçtiği dönemi tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Böylece maddi sermayenin yerini zihinsel sermaye almıştır. Zihinsel sermayenin belli bir yere sınırlanmayan yapısı, bütün yönetim ve toplum ilişkilerini değiştirmiştir (Tekin ve Çiçek, 2006, <http://bilgitoplumu.blogspot.com/2006/10/bilgi-anda-bilgi-toplumu-ve-bilgi.html>).

Bilgi teknolojisine geçiş süreci, becerili işgücüne duyulan ihtiyacın artmasına neden olmuştur. Aynı zamanda rekabette üstünlük sağlamak isteyen işletmeler yetenekli çalışanları istihdam etme ve elde tutma çabası içine girmişlerdir (Altınöz, 2009: 16).

Küreselleşme sonucunda birçok firma yeni coğrafyalara yayılmaktadır. Farklı coğrafyalarda iş yapabilmek, yetenekler gerektirmektedir (Polat, 2011:28).

İş dünyasında artarak devam eden dinamizm, varlığın devamı için yaşanan değişime ayak uydurmayı, büyümek ve lider konumuna yükselebilmek için de değişime yön vermek gerekmektedir. Değişime yön verebilmek, sürekli mevcut

yöntem, ürün ve hizmetlerini sorgulayan ve ilkleri bulan ve uygulayan yenilikçi firma olmaktan geçmektedir. Yenilik yapabilmek de bizzat kurumun kendi içerisinde ve kendi personeli ile gerçekleştirmesi gereken bir iştir (Çırpan ve Şen, 2009:112). Bu durumda da yine çözüm yetenekli işgücündedir ve bu güce sahip olmak gerekmektedir.

Sosyo-kültürel açıdan küreselleşme, coğrafik sınırları aşarak, sosyal ve kültürel benzeşimlerin ve bu benzeşimlerden etkilenen insanların artması sürecidir (Saruhan ve Yıldız, 2009:85). Sosyal ve kültürel alanda küresel bütünleşmenin gelişimini, son yıllarda dünya genelinde gittikçe yaygınlık kazanan uluslararası turizm hareketlerinde, emek ve diğer çıkar gruplarının kurduğu dünya birliklerinde, televizyon, radyo, basın ve filmler aracılığıyla, Batının tüketim modellerinin, fikirlerinin, modanın ve müziğin yaygınlaşmasında vb. gözlemlemek mümkündür (Seymen, Bolat vd, 2005:37). Bu da iş çevresi için değişim, beceri ve kültür anlamına gelmekte, bu yeniliği yönetmek ise yetenekli personel ile mümkün olabilmektedir.

1.2.3.4.Değişen Örgüt Yapıları ve Farklı Çalışma Şekillerine Olan İhtiyaç

İş dünyası, son 20–30 yılda, global rekabet olanaklarının artması ve teknolojik gelişmelere paralel olarak, gerek çalışanlarına bakışı, gerekse kullandığı yönetim teorileri anlamında önemli değişimler yaşamaktadır. Ne Weber'in bürokrasi anlayışı, ne hiyerarşiyi ve belli bir işte uzmanlaşıp sürekli onu yapmayı savunan Fayol'un yönetsel yaklaşımı, hızla değişen koşullara ve daha iyi eğitilmiş, beklentileri yüksek, yalnızca ekonomik getiri değil, kendini gerçekleştirmek de isteyen işgücüne yanıt verebilmektedir (Sözübir, 2005, <http://www.meltemtolunay.com/?p=13>).

Değişen çevre koşulları, pazar talepleri, teknolojik gelişimler gibi birçok değişkene bağlı olarak rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için işletmelerde bir takım teknikler uygulanmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009:185).

2000'li yılların eşiğinde dünya, her alanda, büyük bir dönüşüm yaşamaktadır. İş dünyası ve temel aktörleri olan işletmeler de, bu büyük

dönüşümden derinlemesine etkilenmektedirler. Yakın zamana kadar geçerli olan geleneksel yönetim ve organizasyon yaklaşımları, değişimle gelen yeni beklentileri karşılamakta yetersiz kalmaya başlamıştır. 21.Yüzyıl işletmeciliği, mevcudu korumaya yönelik zihniyetten sıyrılmayı, fırsatları global düzeyde yaratmayı ve köklü değişimlere hazır olmayı ön plana çıkaran, dinamik bir yaklaşımdır. Bu dinamizm arayışı çerçevesinde, çok sayıda yeni kavram, yöntem ve teknik ortaya çıkmakta, uygulamaya konulmakta ancak bunların hiçbiri, tek başına yeterli başarı koşullarını sağlayamamaktadır. Bu nedenle yönetim, çok sayıda yönetim sentezini gerektiren çok boyutlu bir nitelik kazanmaktadır (Düren, 2002:2).

Kurumsal itibar yönetimi, personel güçlendirme, bilgi yönetimi ve değişim yönetimi, bu yeni yöntemlerden bazılarıdır ve temelinde insan kaynağı yatmaktadır. Örneğin kurumsal itibar yönetimi yetenek ile şu şekilde ilişkilendirilmektedir: 1980’li yılların ortalarından itibaren tepe yöneticiler, rekabet avantajı için kurumsal itibar oluşturma ve sürdürmenin stratejik gerekliliğinin farkına varmıştır. Yapılan akademik çalışmalar da kurumsal itibarın önemini destekler niteliktedir. Barney, kurumsal itibarı kurumun rekabet edebilirliğine katkı sağlayan değerli bir soyut değer olarak görmektedir. De Castro ve diğerleri, kurumsal itibarın rakipler tarafından kopyalanması zor olan değer yaratma kapasitesi ve soyut karakteri nedeniyle stratejik bir potansiyel olduğunu ve kurumun üstün konumunu sürdürmesine olanak verdiğini belirtmektedir. Hall ise, itibarın uzun dönemde geliştirildiğini ve bu nedenle rakipler tarafından kolay bir şekilde taklit edilemediğini vurgulamaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2009:2638). Kurumsal itibarın temelini çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların katkısı olmadan bu itibarı elde etmek mümkün olamayacağından yetenekli, fark yaratabilen ve kurum imajına önemli katkısı olan değerli personel işletmeler açısından cezbedicidir.

İşlerin rutin, monoton, basit, tekrarlı ve sıkıcı hale dönüşmesi, çalışanlarda iş tatminsizliği, ruhsal fiziksel yorgunluk, stres, iş ve çevrelerine yabancılaşma gibi sorunlar yaratmıştır. Bireylerin çalışma yaşamında karşılaştıkları bu sorunların örgüt içinde devamsızlık, işgücü devri, üretimin kalite ve miktarında

düşüşler, kişilerarası ilişkilerde bozulmalar ve artan şikayetlere neden olması üzerine, yapılan araştırmalar işin içeriğinin örgütsel etkinlikte ne denli önemli olduğunu ortaya koymuştur. Böylece 1970'li yıllara kadar işin kendisinin değişmez kabul edilip, çalışanları motive ederek, davranış ve tutumlarını değiştirerek kişi ile işi arasında uyum sağlamayı amaçlayan görüşün yerini, bu tarihlerden itibaren hem işin içeriğinin hem de işi yapan kişinin değişimini amaçlayan iş dizaynı kavramı almıştır (Uyargil, Adal vd, 2009:67). İşte bu iş dizaynı uygulamaları günümüzde işgücündeki esnekliği de beraberinde getirmiştir. Esnek işgücü statüleri(geçici işgörenler ve kısmi zamanlı çalışanlar) ve esnek çalışma programları(esnek çalışma saatleri, sıkıştırılmış iş haftaları, evden çalışma) bu süreçte ortaya çıkan yeni ve farklı çalışma şekilleridir.

Bilgi ve iletişim teknolojisinde, ekonomide, demografi ve yaşam tarzlarında meydana gelen değişimler nedeniyle bireylerin kişisel ve çalışma hayatları arasında bir denge kurma sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu sorunun çözümünde farklı arayışlara gidilmekte, bu bağlamda çalışma yaşamında esneklik uygulamaları, işletmelerin ve çalışanların değişen yapıya uyum göstermesinde önemli bir imkan sağlamaktadır (Doğrul ve Tekeli, 2010:11). Bu nedenle de esnek çalışma koşulları işletme ve çalışan verimliliği açısından değer yaratmakta ve yetenekli personeli işletmeye çekebilmektedir.

1.2.3.5.İş Yaşam Dengesi Öneminin Artması

İş ve aile her insanın hayatındaki en önemli unsurlardandır. İnsanlar zamanlarının büyük bir kısmını işiyle ve ailesiyle geçirmektedir. Bu nedenle de en büyük beklentiler aile ve iş üzerine olmaktadır. Çoğu zaman ailedeki beklentiler ile işteki beklentiler farklıdır. Dolayısıyla kişiler çevresiyle veya kendisiyle çatışma içine girebilmektedir.

İş- aile yaşamı etkileşiminin önemi endüstri toplumunda ve endüstri sonrası topluma geçiş sürecinde özellikle kadınların işgücüne katılımlarındaki artışla birlikte, artan iş taleplerinin gündeme gelmesiyle öne çıkmıştır. Bunun yanında özellikle çift kariyerli eşlerin son yıllardaki artışı da konuya ilgiyi arttırmaktadır. Böylece, iş ve aile yapılarında yaşanan değişimlerde dikkate

alınarak bireylerin iş ve aile yaşamlarını ve sosyal rollerini dengeleyebilmeleri sosyal yaşamda bireysel mutluluğun ve toplumsal huzurun sağlanabilmesi açısından önemlidir. Bu bağlamda, iş-aile yaşamı dengesinin birey, organizasyon ve toplum açısından faydaları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Özen Kapız, 2002: 141) :

- Yaşam kalitesi ve ruhsal sağlığı geliştirir,
- Bireyin toplum huzuruna katkısını arttırır,
- Verimliliği arttırır, işe devamsızlığı azaltır,
- Çalışanların moralini olumlu etkileyerek, çalışanın organizasyona bağlılığını arttırır, işgücü devrini azaltır.

İş ve yaşam dengesinin sağlanabilmiş olması çalışanlar açısından olduğu kadar çalıştığı işletme açısından da önemlidir. İşletmeler bu dengeyi sağlayabilen iş gücünü işletmelerine çekmeyi amaçlarken, iş gücü de bu dengeyi sağlamalarına yardımcı olacak işletmelere önem vermektedir.

1.2.4.Mc. Kinsey Araştırması

Mc&Kinsey Company, 1926 yılında Prof. James O. McKinsey tarafından kurulmuştur. 85 yıl sonra firma, Fortune 1000'in üçte ikisine hizmet veren küresel bir ortaklık haline gelmiştir (http://www.mckinsey.com/about_us/history).

Yeteneğin organizasyonel başarı için önemi nedeniyle McKinsey danışmanlık şirketinin danışmanları “yetenek için savaş” kavramını geliştirmişlerdir. “Yetenek Savaşları” olarak adlandırdığı araştırmasında Mc Kinsey&Company, günümüzde yeteneklerin elde edilmesinin ve/veya elde tutulmasının nasıl zorlaştığı bulgusunu ortaya çıkarmaktadır.

McKinsey danışmanlık firmasının 77 firma ve 6000 yöneticiyle yaptığı araştırmada gelecek 20 yılda başarı için en önemli kaynağın yüksek yetenekli çalışan olduğu bulunmuştur. Söz konusu bu araştırma aynı zamanda, yüksek yetenekli kişilerin organizasyonel başarıyı garanti etmesi için bu kişilerin zeki, teknolojik bilgiyle yüklü ve farklı durumlara kolaylıkla uyum gösterebilecek şekilde esnek olmaları gerektiğine işaret etmektedir. Bu araştırmada ortaya çıkan diğer bir bulguya göre, yüksek yetenekli kişilere olan gereksinimin artmasına

karşın yüksek yetenekli insan arzı azalacaktır (Fishman, 1998, <http://www.fastcompany.com/magazine/16/mckinsey.html>).

2000 yılında McKinsey çalışmasını, cevaplayıcıların %89'unun yetenekli insanın cazibesini kurumda odaklamanın 3 yıldan önce çok daha zor olacağını düşündüğü şeklindeki bulguyla güncellemiştir . %90'lık kesim yetenekli çalışanı elde tutmanın daha zor olacağına inanmaktadır. Ayrıca yeteneklerini yönetmede en iyi olan şirketlerin “A oyuncularını” (yani %20'lik tepe diliminde bulunan ya da bu tarz yöneticiler) olan hissedarların operasyonel verimlilik, kâr ve satış geliri düzeylerinin, standart pay sahiplerininkine nazaran daha fazla arttığını bulmuşlardır. McKinsey yetenekli insanların çalışmaya karar verdiklerinde, büyük bir şirket ve büyük bir iş aradıkları sonucuna varmıştır. Onlar için büyük bir şirket; iyi yönetilen, büyük değer ve kültürü olan bir şirkettir. Yetenekli insanlar birkaç fonksiyonel kolun olduğu ve kendi başlarına karar verebilecekleri büyük bir iş istemektedirler. 1990'ların sonlarında ve 2000'lerin başlarında “yetenek-akıl seti” Amerikan yönetiminin yeni doğrusu halini almıştır (Beechler ve Woodward, 2009:274).

1.2.5.Türkiye’de Yetenek Savaşı

Türkiye’de genç nüfus oranının yüksek olmasına rağmen işgücüne yeni katılanlar arasında yetenekli ve nitelikli olanların oranının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Gerek Avrupa’da ve gerekse de Türkiye’deki bu yetenek kıtlığında az olanı bulmak, şirkete çekmek ve onları şirkette tutabilmek yeni bir savaş türünü beraberinde getirecektir: “Yetenek Savaşları”(Çırpan ve Şen, 2009:112).

Aşağıdaki tablolarda Türkiye’nin gelişme, cezbetme ve yeteneği elinde tutma kapasitesinin 2011 yılındaki durumunun 2015 yılına nasıl yansıtacağı gösterilmektedir.

Tablo 1:Global Talent Index 2011

2011 RANK	COUNTRY	SCORE/100	2011 RANK	COUNTRY	SCORE/100
1	United States	74.2	31	Chile	43.7
2	Denmark	64.7	32	Slovakia	43.3
3	Finland	63.2	33	China	41.1
4	Norway	61.9	34	Russia	40.8
5	Singapore	60.2	35	India	40.5
6	Australia	60.1	36	Malaysia	40.1
7	Sweden	59.5	36	Romania	40.1
8	Hong Kong	59.1	38	Mexico	39.7
9	Switzerland	58.5	39	Venezuela	39.4
10	Israel	58.3	40	Colombia	39.1
10	Netherlands	58.3	41	Saudi Arabia	39.0
12	United Kingdom	58.2	42	Brazil	38.2
13	Germany	57.9	43	Ukraine	38.0
14	Canada	57.8	44	Philippines	37.6
15	New Zealand	57.7	45	South Africa	37.4
16	Ireland	57.4	46	Thailand	36.8
17	Austria	55.7	47	Peru	36.4
18	Belgium	55.5	48	Turkey	35.0
19	France	55.1	49	Bulgaria	34.7
20	Taiwan	54.5	50	Ecuador	33.5
21	Spain	49.7	51	Egypt	32.8
22	South Korea	48.4	52	Vietnam	30.7
23	Greece	46.7	53	Kazakhstan	30.5
23	Italy	46.7	54	Azerbaijan	29.8
25	Czech Republic	45.9	55	Iran	29.7
26	Portugal	45.4	56	Algeria	27.0
27	Japan	45.0	56	Pakistan	27.0
28	Argentina	44.6	58	Indonesia	26.5
29	Poland	44.0	59	Sri Lanka	26.3
30	Hungary	43.8	60	Nigeria	23.1

Kaynak:http://www.globaltalentindex.com/pdf/Heidrick_Struggles_Global_Talent_Report.pdf

Global Talent Index Report, 2007 yılında 30 ülke ile başlamış, indeks 60 ülkeyi içerecek kadar genişletilmiştir. İndeks ülkelerin 2011 yılından itibaren 2015'e yansıtılacak şekilde gelişme, cezbetme ve yeteneği elinde tutma

kapasitelerini kıyaslamaktadır. Türkiye bu indekse göre 2011 ve 2015 yılları arasında en çok kazanan ülkeler arasındadır. Ekonomik koşulların katkıda bulunduğu 2015'te arttırılmış ekonomik performansın Türkiye'deki yetenek çevrelerinin geliştirilmesine yardım edeceği beklenmektedir.

Tablo 2: Global Talent Index 2015

2015 RANK	RANK CHANGE	COUNTRY	SCORE/100	2011-2015 CHANGE	2015 RANK	RANK CHANGE	COUNTRY	SCORE/100	2011-2015 CHANGE
1	--	United States	74.5	+0.3	31	+2	China	46.3	+5.2
2	--	Denmark	65.4	+0.7	32	-4	Argentina	46.2	+1.6
3	--	Finland	64.2	+1.0	33	-10	Greece	45.7	-1.0
4	+3	Sweden	63.4	+3.9	34	--	Russia	43.1	+2.3
5	-1	Norway	62.3	+0.4	35	--	India	42.2	+1.7
6	--	Australia	61.9	+1.8	35	+3	Mexico	42.2	+2.5
6	-1	Singapore	61.9	+1.7	37	-1	Romania	41.8	+1.7
8	+6	Canada	61.3	+3.5	38	+4	Brazil	41.7	+3.5
9	--	Switzerland	60.9	+2.4	39	-3	Malaysia	41.1	+1.0
10	-2	Hong Kong	60.8	+1.7	39	+2	Saudi Arabia	41.1	+2.1
11	+2	Germany	59.9	+2.0	41	-1	Colombia	40.8	+1.7
11	-1	Israel	59.9	+1.6	42	+1	Ukraine	40.3	+2.3
13	-3	Netherlands	59.4	+1.1	43	+5	Turkey	39.9	+4.9
14	-2	United Kingdom	59.3	+1.1	44	--	Philippines	39.8	+2.2
15	--	New Zealand	59.1	+1.4	45	+1	Thailand	39.0	+2.2
16	+3	France	58.1	+3.0	46	-1	South Africa	38.7	+1.3
17	-1	Ireland	58.0	+0.6	47	--	Peru	37.8	+1.4
18	--	Belgium	57.2	+1.7	48	+1	Bulgaria	37.3	+2.6
19	+1	Taiwan	54.3	-0.2	48	+3	Egypt	37.3	+4.5
20	-3	Austria	53.5	-2.2	50	--	Ecuador	36.7	+3.2
21	+1	South Korea	51.6	+3.2	51	-12	Venezuela	36.0	-3.4
22	-1	Spain	49.5	-0.2	52	+1	Kazakhstan	33.2	+2.7
23	--	Italy	48.1	+1.4	53	-1	Vietnam	32.7	+2.0
24	+3	Japan	48.0	+3.0	54	+2	Pakistan	30.8	+3.8
25	--	Czech Republic	47.6	+1.7	55	--	Iran	30.3	+0.6
26	+5	Chile	47.1	+3.4	56	+2	Indonesia	30.2	+3.7
26	--	Portugal	47.1	+1.7	57	+2	Sri Lanka	29.2	+2.9
28	+1	Poland	46.7	+2.7	58	-2	Algeria	28.0	+1.0
29	+3	Slovakia	46.6	+3.3	59	+1	Nigeria	27.7	+4.6
30	--	Hungary	46.5	+2.7	60	-6	Azerbaijan	26.3	-3.5

Kaynak: http://www.globaltalentindex.com/pdf/Heidrick_Struggles_GlobalTalent_Report.pdf

“Towers Watson Türkiye” Danışmanlık Şirketi tarafından 2011’de yapılan “Türkiye Yetenek Araştırması” sonuçlarına göre ise yeteneğin ülkemizdeki durumu şöyledir (<http://www.towerswatson.com/turkey/press/5845>) :

Türkiye ekonomisi büyümeye devam ederken ve iş ortamı uluslararası şirketler için her geçen gün daha çekici hale gelirken, Türkiye’deki İK profesyonelleri artan rekabet ortamında kritik becerilere sahip yetenek açığı ile karşı karşıyadır. Towers Watson ve Türkiye Personel Yönetimi Birliği (Peryön) tarafından gerçekleştirilen araştırmaya göre, eğitim sistemindeki boşluklar, becerilerin doğru eşleştirilememesi ve kilit alanlardaki deneyim eksikliğinden kaynaklanan yetenek açığı, son dönemde yeteneğe artan talep nedeniyle daha da büyümektedir. Ekim 2011 tarihinde tamamlanmış olan *Türkiye Yetenek Araştırması*, Türk işverenlerin karşı karşıya oldukları sorunları daha iyi anlamak ve Türkiye’nin diğer küresel piyasalar ile durumunu göreceli olarak ortaya koyabilmek için gerçekleştirilmiştir. Yetenek yönetimi alanında öne çıkan zorlukları ortaya çıkaran bu araştırmaya, Türkiye’de faaliyet gösteren kendi sektöründe lider şirketlerden 160’ın üzerinde İK profesyoneli katılmıştır. Araştırma, katılımcıların %83’ünün işe alım ve seçimde zorluklar yaşadığını ve %81’inin ise doğru yeteneği bulmak konusunda zorluk yaşadığını göstermiştir. Yerel işgücündeki beceri eksikliği (%63), yedekleme yönetimi planlanmasındaki zorluklar (%53) ve teşvik ve ücretler üzerindeki yukarı yönlü baskı (%51), İK profesyonelleri için diğer zorlayıcı alanlar arasında yer almaktadır.

Ülkemizin en önemli zenginliği olarak bilinen genç nüfusun iş hayatının gerektirdiği yetenekler açısından fakir olduğu bu araştırmayla görülmektedir. Sözü edilen eksikliklerin giderilmemesi ve yetenek açığının kapatılmaması durumunda yetenek savaşları olgusunun ülkemizde de yaşanma riski olduğu ifade edilebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ

2.1.YETENEK YÖNETİMİ

Günümüzde firmalar, yoğun rekabet ve hızlı değişimin yaşandığı bir çevrede faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Bu hareketli ortamda, firmaların müşterilerinin ilgisini çekmeyen, onların gereksinimlerini karşılamayan ürün ve hizmetleri sunması zaman içerisinde firmaların malzeme, emek ve sermaye gibi girdileri satın alabilmesi ve kiralayabilmesi için gerekli olan nakit akışını durduracak ve firmanın pazardan çekilmesine neden olacaktır. Bu nedenle, firmalar sahip oldukları kaynakları ve bu kaynakları kullanmada işletme yeteneklerini geliştirecek stratejiler oluşturmak ve bu stratejileri uygulamak zorundadırlar. Firmaların strateji geliştirilmedeki amacı, organizasyonel güç ve zayıflıkların etkisini azaltarak, rekabetsel avantaj sağlayacak temel yeteneği ortaya çıkaracak stratejiler geliştirmektir. Firmalar bir yandan etkinliklerini ve verimliliklerini artırmak diğer yandan yoğun rekabet ortamında stratejik başarılar kazanarak sıfır ekonomik karın üzerinde kar elde etmek için değer yaratan stratejiler geliştirmek ve uygulamak zorundadırlar. Bir firmanın değer yaratan bir strateji geliştirmesinde sahip olunan bilgi ve çevreyle olan ilişkiler çok önemlidir (Bakırtaş ve Bakırtaş,2008: 102).

Yetenek, şirketlerin rekabet yeteneğinin önemli bir bileşenidir. Sahip olunan yeteneklerin açığa çıkarılması, onların ayırt edici özelliklerinden yararlanması ve elde tutulması şirketleri yetenek kaynağının yönetimine doğru yöneltmektedir.

2.1.1.Yetenek Yönetimi ve Önemi

Yetenek yönetimi kavramının doğuşu, 1980’li yıllarda gündeme gelen “Bilgi Çağı” na paralel olarak başlamış ve 1950 ve 1960’lı yıllarda A.B.D., Japonya, Batı Avrupa ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerde bilgi teknolojilerinin giderek artan bir şekilde kullanımıyla birlikte kendini göstermiştir. Gelişmiş

ülkelerde şekillenen bu aşamanın en önemli özelliği, bilginin ve bilgi teknolojilerinin sanayi, tarım ve hizmetler sektörlerinin yanı sıra eğitim, sağlık ve iletişim gibi her alanda kullanılabilir olmasına dayalı bulunmaktadır. Yetenek yönetimi kavramının ortaya çıkışı, çalışma yaşamında insan değerinin en üst seviyelere çıkması, rekabet avantajı yaratmada insanın en değerli sermaye konumuna gelmesine neden olmuştur (Altınöz, 2009: 15).

Kuruluşların karlı ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak büyüebilmesi, sahip oldukları insan kaynaklarının yenilikçi ve yaratıcı projeler üretebilmesiyle mümkündür. Dünya örneklerine bakıldığında, kendini ve işini geliştirmeye odaklı, sürekli yeni ve farklılık yaratan ürün ve hizmetler sunan kuruluşların kendi pazarlarında liderliği üstlenerek mükemmel iş sonuçlarına ulaştıkları görülebilir. Bu başarıyı yakalayan kuruluşların stratejilerine ve yönetim sistemlerine bakıldığında, stratejik liderliğin ve buna bağlı olarak *yetenek yönetiminin* çok güçlü olduğu anlaşılabılır (Altıntaş, http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/0207/499).

Yetenek yönetimi kavramının tanımına yönelik literatür incelemesi yapıldığında; yetenek yönetiminin kapsamlı ve entegre bir süreç olarak kabul edildiği görülmektedir (Altınöz, 2009: 17). Yetenek yönetimine ilişkin tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir.

McCauley ve Wakefield'e göre 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 (Doğan ve Demiral, 2008:151).

Yetenek yönetimi uygun kişileri işe almak, geliştirmek ve yüksek düzeyde verimliliği korumak için sistematik bir çabadır (Davies ve J.Davies, 2010:418).

Yetenek yönetimi işgücü planlama, yetenek analizi, işe alım, personel eğitimi ve geliştirme, elde tutma, yetenek değerlendirmeleri ve yedekleme planlamasını içeren bir süreçtir (Hartmann, Feisel ve Schober, 2010:171).

Yetenek yönetimi; örgütsel yeteneği güçlendirmeyi hedefleyen ve bir dizi insan kaynakları girişimlerini kullanan iş önceliklerini yönlendiren bütüncül bir insan kaynakları planlama yaklaşımı olarak tanımlanabilir. Bu girişimler arasında performans artışına, kariyer gelişimine ve başarı planlamasına ait bir odak noktası da bulunmaktadır. Yetenek yönetimi kavramı yaygın bir yönetim uygulaması halini almıştır ve köken olarak işe alıma odaklanırken, şu an yetenekli çalışanların cezbedilmesinde, elde tutulmasında, geliştirilmesinde ve dönüştürülmesinde kullanılan çok daha yaygın bir kavram olarak tanınmaktadır (Green, 2008: 807).

Yetenek Yönetimini, şirketin karşılaşacağı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyacı olan yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde “insan kaynağı”nın yer aldığı bir yönetim süreci olarak tanımlanabilir (Çırpan ve Şen, 2009:110).

Yetenek yönetimi şirketlerde yeni filizlenmekte olan bir kavramdır. *Yetenek yönetimi* teriminin çok yaygın bir biçimde kullanılır hale geliyor olmasına rağmen, tek ve net bir tanımı bulunmamaktadır. Yetenek yönetimi hakkındaki tartışmalar çoğu kez hangi süreçlerin ya da bileşenlerin dahil edildiği ve hangi tip yeteneğin yönetildiği üzerine odaklanmaktadır. Terim sık sık spesifik bir tanıma sahip olmaksızın gayri resmi olarak kullanılmaktadır. Lewis ve Heckman (2006) çeşitli yetenek yönetimi tanımları geliştirmişlerdir (Silzer ve Dowell, 2010: 14).

Yetenek yönetimi tanımlarını analiz eden Lewis ve Heckman, bu tanımları üç sınıfta toplamıştır. Bu sınıflar, çıktı, süreç ve girdidir. Aşağıda bu kavramlara gelen tanım örnekleri verilmiştir (Polat, 2011: 29):

- i. *Çıktı*: Yetenek yönetimi; doğru çalışanın, doğru yerde ve zamanda bulunmasının sağlanmasıdır.
- ii. *Süreç*: Yetenek yönetimi, kilit pozisyonlardaki liderliğin sürekliliğinin sağlanması için detaylı ve sistematik çabadır.
- iii. *Girdi*: Yetenek yönetimi; yetenek akışının, talebinin ve arzının yönetilmesidir.

Yetenek yönetimi günümüzde stratejik bir olgu olarak hesaba katılmalıdır. Yetenek yönetimi süreci; iş gücü planlamasını, yetenek çatışma analizini, işe alma sürecini, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini, elde tutma faaliyetlerini, yetenek özetlerini ve yedekleme planlarını içermektedir (Geniş ve Usta, <http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf>).

Yapılan tanımlara bakıldığında yetenek yönetimi yeni yetenekler elde etmek veya sahip olunan yeteneklerin değerlendirilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesine yönelik tüm işletmeyi ilgilendiren sistematik bir süreç olarak kabul edilmektedir.

Yetenek yönetiminin “neyin” başarıldığından ziyade “nasıl” bir işin hayata geçirildiği ile ilgileniyor olması, onu daha geleneksel bir iş analizinden bütünüyle ayrı kılmaktadır. Yetenek yönetimi başarılı bir biçimde uygulandığında, organizasyonun birçok avantaj elde etmesini sağlamaktadır. Örneğin yetenek yönetimi, net bir davranışsal kılavuz ve çalışan ile işveren arasındaki iletişimi karşılıklı olarak arttırmada kullanılabilecek performans standartları sağlamaktadır. Bu nedenle çalışan performansı artabilmektir ve bu durum artan örgütsel etkinliğe öncülük edebilmektedir. Bununla birlikte, doğru yaklaşımı kullanmayan yetenek yönetiminin uygulanması, yetenek yönetimine karşı negatif tutumların gelişmesine neden olabilmektedir ki, bu tutumları yetenek yönetiminin kısıtlı kullanımı ve direnci takip edecektir. İşte bu yüzden yetenek yönetiminin kullanımı üzerine uygulanmış yaklaşımların etkilerini çalışmak önemlidir (Heinsman vd., 2007: 609-610).

Yetenek Yönetimi Önemi

Yetenek yönetimi, işletmeler için stratejik bir önceliktir ve kuruluşlar için giderek gelişmekte olan kritik bir başarı faktörü olarak görülmektedir (Davies ve J.Davies, 2010:418).

İş yaşamının dinamizmi içerisinde işletmeler, yaşanan değişime ayak uydurmak, büyümek ve üst konumlara ulaşmak için değişime yön vermek zorundadırlar. Değişime yön verebilmek için sürekli olarak mevcut yöntem, ürün

ve hizmetlerini sorgulayan yenilikçiliği öne çıkartan işletme konumunda olması gerekmektedir (Altınöz, 2009: 17).

Peter Drucker *Post Kapitalist Yönetici* olarak adlandırdığı yeni yönetici modelinin, kaynakları bir araya getirebilme, sentezler yapma, fırsatların ve zamanlamanın “kokusunu” alabilme yeteneklerine sahip olması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu yöneticilerin kendilerini ve çalışanlarını değerlendirirken, objektif ölçütler aramak yerine, *yetenekler* olarak adlandırılan subjektif ölçütlere geçmesi gerektiğini belirterek, başarılı bir yönetici olmanın ön koşulunun öncelikle kendini iyi tanımak olduğunu belirtmiştir. Ancak, yöneticiler için başarının tek koşulu kendi yeteneklerini tanımak değil, aynı zamanda çalışanların yeteneklerini tanıyıp, işgücünü değil, bireyleri yönetebilmektir. Böylece Drucker yetenek yönetimi kavramının esas noktasını açıklamış, yetenek yönetiminin merkezine çalışanların yeteneklerini okuyabilme faktörünü yerleştirmiştir (Çayan, 2011:25). Doğru insanları işe almak, işletmenin öne çıkması ve kar elde etmesi için artı bir değerdir. İyi elemanlar iyi iş üretir, kötü elemanlar da kötü iş üretir. Bu nedenle, işgücünün yetenekleri iyi tahlil edilerek işe göre adam alınmalıdır. Bu ise yetenek yönetimi ile sağlanabilmektedir.

Bugün iş hayatına bakıldığında, hızlı değişimi anlayabilen ve o değişime çok hızlı reaksiyon gösterebilen şirketler ayakta kalabilmektedir. Bu reaksiyonu gösterme kapasitesi de şirketlerin yetenekli iş gücüyle doğru orantılıdır (Başaran, http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020701/15873).

İnsanların işe alınması, eğitilmesi ve işletmede tutulması pahalı ve zor bir süreçtir. Çalışanlar, işlerinde daha mükemmel ve profesyonel olduklarında daha fazla öğrenerek işletme için daha değerli olmaktadır. Bireyin sahip olduğu bilgiler işletmeye değil o kişinin kendisine aittir. Bundan dolayı, birisinin nasıl ve niye değerli olduğunun ve örgüt içinde hangi rolü oynayacağının bilinmesi sırasında bireylerin yetenek, bilgi ve uzmanlıklarını anlamak oldukça önemlidir. İşletmede çalışanlar zamanlarının büyük bir kısmını işte geçirmelerine rağmen yeteneklerinin sadece az bir kısmından yararlanılır. Bunun önlenmesi için çalışanların yetenek, bilgi ve becerilerini açık bir biçimde ortaya koyabilmelerini

sağlayıcı çalışma koşullarının ve örgüt ikliminin yaratılması gerekmektedir (Şerbetçi, 2003: 8).

İnsan sermayesi, entelektüel sermaye yaklaşımının temel unsuru olarak kabul edilir. Örgüt üyelerinin sahip olduğu ve geliştirdiği bireysel bilgi, yetenek, deneyim ve davranışlarının, yani tüm beşeri unsurların toplamına denir. Yetkin çalışanların oluşturduğu bir topluluğun özellikler seti olan çalışanların eğitim, bilgi, beceri ve yeteneklerini ifade etmektedir. Çalışanların sahip oldukları mesleki ve diğer konulardaki bilgi birikiminin, liderlik yetkinliklerinin, risk alma becerilerinin, problem çözme yeteneklerinin karışımından oluşmaktadır. Bu bağlamda insan sermayesi, örgüt üyelerinin bilgi birikimi, problem çözme yetenek ve kapasiteleri, yaşam felsefeleri, yaratıcılık, girişimcilik ve liderlik yetenekleri, onların organizasyon süreçlerinde ortaya koydukları fonksiyonları ve bu fonksiyonların niteliklerini belirleyici bir güce sahiptir (Görmüş, 2009:63). Bu nedenle işletmeler açısından en önemli nokta; sahip olunan insan kaynaklarının değerinin bilinmesi ve bu kaynaktan en iyi şekilde yararlanılabilmesi için işletmede gerekli koşulların sağlanabilmesidir. İnsan sermayesinin etkin bir şekilde kullanılması açısından yetenek yönetimi bu noktada önemli hale gelmektedir.

2.1.2.Yetenek Yönetiminin İlgili Olduğu Yönetim Kavramları

İş hayatında rekabet zorunlu hale gelmiştir. Değişen rekabet ortamında en önemli silah ise insandır. İnsan faktörünün yönetim alanında öneminin anlaşılmasıyla birlikte yetenek yönetimi de içinde insan olan yönetim kavramlarıyla ilgili olmaktadır.

Yetenek yönetiminin ilgili olduğu yönetim kavramları şöyle sıralanabilir(Altınöz, 2009: 19):

2.1.2.1.Stratejik Liderlik

Organizasyon; insanlar bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek bir grup oluşturduklarında, bu gruba yön verecek, örgütleyip bir plan dahilinde harekete geçirecek, karmaşayı önleyecek birinin varlığına ihtiyaç duyulur. Ortak hedefi

belirleyebilmek; gruptaki herkesin fikirlerini, isteklerini, ihtiyaçlarını ortak bir noktada buluşturabilmek için bir lider gereklidir (Akşit,2008:111).

“Sonucu değiştiren kişi” şeklinde akademik ayrıntılardan arındırılmış bir tanıma sahip olan lider kavramı, bireyler için yaratıcılığı ve vizyonerliği ifade etmektedir (Çetin ve Beceren, 2007: 118). Liderlik süreci; lider, izleyici ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Bu sürecin esasını, bir kişinin (lider) başkalarını (izleyiciler) belirli koşullar doğrultusunda etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Lider ise insanların davranışlarını kendi istediği şekilde etkileyen ve bu etkileme eylemini gerçekleştirirken yol gösteren, aydınlatan, öğreten, ileriye gören, emir ve talimat veren, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı bir kimsedir (Bakan, 2008: 15). Liderlerin doğuştan sahip oldukları yetenekler ve bunların çocukluk yıllarında kazanılan bazı niteliklerle zenginleştirilmesi liderliğin temelini oluşturmaktadır. Yapılan araştırmaların birçoğunda ortak olan özellikler, üstün zekâ, analiz ve sentez yapabilme kabiliyeti, düşüncelerini iyi bir biçimde aktarabilme yeteneği ile amaçlara sebatkârlık olarak göze çarpmıştır (Eren, 2009: 502).

Strateji, aslında ilk defa bir savaşı ya da bir savaş içinde bir çatışmayı kazanma hedefini ifade eden askeri kökenli bir kavramdır. Ancak strateji kavramı günümüzde her alanda kullanılmaktadır. Kelime ile ifade edilmek istenen, belirlenmiş bir amaç veya hedefin başarılması için insan ve insan dışı araçların tümünün kullanılması ile izlenecek yol ve yöntemlerdir (Özer, 2008: 481).

Stratejik liderlik ise, örgütün bulunduğu iç ve dış çevreyi analiz ederek stratejileri oluşturmak, doğru zamanda doğru stratejileri uygulamak, değerlendirmek ve içinde bulunulan ortama uygun liderlik davranışında bulunmaktır. Stratejik liderlik, vizyonun ortaya konulması, etkin bir iletişimin sağlanması ve sonuçları değiştirebilecek kişilerin yapmış olduğu bir liderlik olarak kabul edilmektedir (Altınöz, 2009: 20).

Yeteneklerin etkin bir şekilde yönetilmesinde ve işletmeye bağlılıklarının sağlanmasında “liderlik” anahtar rol oynamaktadır. 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. 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. Özellikle yetenekli çalışanlar yönetim tarafından alınan kararların işletme değerleri ile uyumlu olmasını beklemekte ve liderlerden sürekli öğrenmenin olduğu bir işletme kültürü yaratmalarını istemektedirler (Doğan ve Demiral, 2008:154).

Dünyada ilerleme durmamakta ve “küreselleşme” süreci dünyanın değişim hızını her geçen gün biraz daha arttırmaktadır. Liderler dünyadaki değişimin bütünü ile içinde olmak o değişimi yaşamak ve yeni eğilimlerin bir sonraki adımlarını öngörebilmek zorundadırlar. Küreselleşmeye uyum sağlamak – özellikle hala daha bu konuda belirgin bir adım atılmadıysa– zaman alabilir. Küreselleşmek için gerekli değişim ne kadar büyükse bu değişimin örgüte adapte edilmesi de bir o kadar zaman alacaktır. Örgütlerin, liderlerin ve işgörenlerin değişimin tehdit edici olduğu duygusundan uzak kalmaları gerekir. Küreselleşmenin gerektirdiği gelişmelere direnmek örgütleri köreltir. Etkili bir liderin örgütünü yeni düzene hazırlaması için küresel dinamikleri yakından takip etmesi, kişisel ve kurumsal ilgi alanlarını çeşitlendirmesi, gerek kendisinin gerekse de izleyenlerinin değişime olan dirençlerini engelleyecektir (Şimşek ve Ünsar,2008:1039).

Tanımı ne olursa olsun işletmelerin başarılı olmasında liderlerin etkisi büyüktür. Stratejilerin belirlenmesi liderliğe dayanmaktadır ve literatürde liderliğin örgütün etkinliği konusunda önemli rol oynadığı ileri sürülmektedir. Lider, grubun amaçlarına ulaşabilmesi için etkileme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu nedenle yetenek özellikleri bakımından liderlik ve yetenek yönetimi birbiriyle ilişkilendirilebilmektedir. Yetenek, işletmenin tüm bölüm ve fonksiyonlarında

görülmekte ve liderlerin de yeteneğe sahip olması ve bunu yönetmesi gerekmektedir.

2.1.2.2.Müşteri İlişkileri Yönetimi

Günümüzde geleneksel pazarlama ile müşteri bulmak ve bu yolla karlılığı artırmak büyük ölçüde gücünü yitirmiştir. Bu değişimler ile şekillenen modern pazarlama anlayışında müşteriye sunulan değer artırılması, müşterinin ürüne rahat ulaşması, müşteri maliyetleri ve müşterilerle iletişim önem kazanmış, bu da işletmelerin bireysel hizmetlere yönelmelerine ve MİY uygulamaları üzerinde yoğunlaşmalarına neden olmuştur. MİY uygulamalarının hayata geçirilmesini gerektiren esas neden rekabetsiz de, MİY hizmet kalitesinde sağladığı artış ile insana olan saygının da bir gereğidir. Bu bağlamda MİY, uygulama sonrası şirketin piyasa değerinde önemli bir artış sağlayacak, katma değeri çok yüksek bir projedir (Girginer ve Yılmaz,2007: 62).

Müşteri ilişkileri yönetimi (Customer Relationship Management, CRM), işletmenin tümüne müşteri kavramını yerleştiren, işletmenin en alt düzeydeki personelinde en üst düzeydeki yöneticisine kadar müşteri odaklı olma kültürünü işletme içinde benimseten bir stratejidir (Savaşçı ve Tatlıdil, 2007:63).

Müşteri ilişkileri yönetimi; doğru müşteriyi seçmeyi, bu müşterileri firmaya bağımlı hale getirmeyi ve böylece rekabet avantajını elde ederek karlılığı maksimum düzeyde elde etmeyi amaçlamaktadır (Ersöz, Yaman ve Birgören, 2008:760).

Müşteri ilişkileri yönetiminin bileşenleri; insan, süreç ve teknoloji den oluşmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi bileşenlerinden teknoloji para karşılığında elde edilebileceği, insan ve süreç bileşenlerinin kattığı değerin daha zorunlu olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, müşteri ilişkileri yönetiminde insan faktörü ve özellikle yetenekli çalışanın önemi gözden uzak tutulmamalıdır (Altınöz, 2009: 26).

İşletmelerde müşteri ilişkileri yönetiminin başarılı şekilde sürdürülmesi için iç müşteriler yani çalışanlar da göz önünde bulundurulmalıdır. Dış müşterinin memnuniyeti iç müşterinin memnuniyeti ile etkileşim içindedir. İşgücünün

yetenekleri tanınarak, doğru çalışanın doğru yerde ve doğru zamanda bulundurulması gerekmektedir. Ayrıca çalışanların yeteneklerinin yönetilmesi de bu süreçte son derece önemlidir.

2.1.2.3.Kurumsal Yönetişim

Yönetişim, işletmenin üst hiyerarşik kadroları arasındaki güç ilişkisi ve dengeleri ile ilişkilidir. İngilizce literatürde “*corporate governance*” olarak adlandırılan kurumsal yönetime “*yönetişim*”, “*kurumsal egemenlik*”, “*kurumsal yönetim*” ve hatta “*işletmenin üst yönetiminin yönetilmesi*” de denilmektedir. Diğer yandan kurumsal yönetim bazen de “*kurumsallaşma*” kavramı ile karıştırılmaktadır. Kurumsal yönetim ifadesinde geçen “yönetişim” kavramı, bir tarafın diğer tarafı yönettiği bir ilişkiden, karşılıklı etkileşimlerin öne çıktığı bir ilişkiler bütününe doğru dönüşümü ifade etmektedir (Dinler, 2009:2).

Kurumsal yönetim, işletmelerin yönetim ve kontrol sistemlerinin, saydam, görünür, tutarlı ve hesap verebilir nitelikte olması ilkesinden hareketle; finansal piyasalara, çalışanlara, tedarikçilere, müşterilere ve topluma güven vermesinin sağlanmasıdır. Kurumsal yönetim anlayışıyla işletmeler, sorumluluklarının bilincinde ve verimliliklerini artırma çabası içinde olmaktadır (Altınöz, 2009: 22).

Kurumsal yönetim; 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 (Doğan ve Demiral, 2008: 161) :

i. 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.

ii. 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.

iii. 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 kademedan alt kademelere kadar bütün çalışanların şeffaflık, doğruluk, hesap verme sorumluluğu ve etkinlik gibi ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayacaktır.

iv. 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.

2.1.2.4. Personel Güçlendirme

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve takım çalışması yolu ile kişilerin karar verme yetkilerini ve yeteneklerini arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2004: 398).

1980'ler ve özellikle 1990'lardan itibaren, gerek akademik çevrelerde gerekse iş dünyasında üzerinde en çok tartışılan yönetim kavramlarından biri "güçlendirme" kavramı olmuştur. Bu ilginin temel nedeni, uluslar arası rekabetin ve sürekli değişimin, iş görenlerin örgüt içi girişimciliğini ve yaratıcılığını gerektiriyor olmasıdır. Kavramsal boyutta tam olarak üzerinde uzlaşmış bir tanım olmamakla birlikte, bazı araştırmacılar bu yönde önemli çalışmalar

yapmışlardır. Öte yandan güçlendirme kavramının adlandırılmasında da tam olarak bir görüş birliğine varıldığını söylemek mümkün değildir. Bu yeni yönetim kavramı, “güçlendirme”, “personeli güçlendirme”, “psikolojik güçlendirme” veya “örgütsel güçlendirme” şeklinde farklı isimlerle ele alınarak adlandırılabilir. Bu farklılıkların temel nedeni, personeli güçlendirmeye ilişkin farklı bakış açıları ve yaklaşımların söz konusu olmasıdır (Bolat vd., 2008: 279).

Modern yönetim yaklaşımı içerisinde yer alan bir takım yönetim stratejileri, özellikle de insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yöntemler, küreselleşen dünyada ağır rekabet koşullarına rağmen ayakta kalmaya ve büyümeye çalışan işletmelere, değişim trendini yakalayabilme fırsatları sunmaktadır. Söz konusu insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yöntemler zincirinin önemli bir halkasını da personel güçlendirme oluşturmaktadır (Çavuş, 2008: 1289).

Personel güçlendirme ile ilgili olarak pek çok tanım yapılmaktadır. Fakat bu tanımlar içerisindeki ortak nokta iş görenlere işleri ile ilgili daha fazla özgürlük ve güç vermek olarak ifade edilebilir. Güçlendirme ile ilgili iki perspektif bulunmaktadır. Birincisi ilişkisel, ikincisi motivasyonel perspektiftir. İlk perspektif gücün dağıtılması ile ilgilidir. Bu üst ile ast arasındaki yetki paylaşımını içerir ve en yaygın olarak kullanılan perspektiftir. İkincisi ise gücün paylaşılmasından çok işgörenlerle açık iletişim kurma, onları bilgilendirme onları hedefe odaklama ve teşvik etme ile ilgilidir. Her ne kadar motivasyonel yaklaşım daha kapsamlı olsa da iki yaklaşım aynı bütünün iki parçasını oluşturmaktadır.(Özbek ve Kosa,2009:194)

Personeli güçlendirme; çalışanlara güç ve yetki vermeyi, aynı zamanda onları harekete geçirmeyi de ifade etmektedir. Kavrama yüklenen bu anlam, terimin günümüzdeki motivasyon sağlayıcı kullanımını kapsamakta ve çalışanı yetkilendirme değil, daha güçlü hale getirme ile ilgilidir (Saruhan ve Yıldız,2009:191).

İş görenleri güçlendirmenin hayati olması ve ölçülebilmesi için, işletmenin stratejik hedefleri ile bireysel hedeflerinin bağlantılı olması gerekmektedir. Bu

nedenle güçlendirme, iş görenlerin yeteneklerine güven duymaya dayanır. Bunun da ötesinde bir kimsenin kendi yeteneğine güvenmesi şeklinde de ifade edilebilir.(Karahana,2009:102)

Yetenek yönetimi kavramı personel güçlendirme anlayışının işletmelerde yaygın olarak kullanılmaya başlamasıyla daha fazla önem kazanmıştır. Bir anlamda yetenek yönetimi personel güçlendirme anlayışının bir getirisi olarak ifade edilebilir. Güçlendirilmiş personel yaptığı işin önemini bilir, yaptığı işi etkileyebilir, hür iradesi ile fikirlerini söyleyebilir, yeterlilik ve yetenekleri konusunda bilgi sahibi ve sürekli kendini geliştirme arzusu içindedir. Personel güçlendirme anlayışı, işletmelerin ve liderlerin çalışanlarına bakış açısını değiştirmiştir. İşletmelerde farklı yeteneklere sahip güçlendirilmiş çalışanlardan temel amaçlar doğrultusunda nasıl faydalanılabilir sorusuna yanıt aranmaya başlanmış bu da yeteneklerin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Doğan ve Demiral, 2008:149).

2.1.2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinlik Yaklaşımı

Yetkinlik kavramı tarihsel süreç içinde belli aşamalardan geçerek günümüzdeki yerini almıştır. 1950’li yıllardan itibaren zeka, bilgi işleme, liderlik, iş analizi ve çoklu zeka konularında yapılan araştırmaların yetkinlik kavramının zeminini oluşturdukları ve özellikle Prahalad ve Hamel’in araştırmaları başta olmak üzere McClelland, Boyatzis ile Spencer ve Spencer’in çalışmalarının yetkinlik konusuna oldukça önemli katkılar sağladığı söylenebilir (Ünsar, 2009: 44). Yetkinlik; bir organizasyonda mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan; bilgi, beceri ve kişilik özelliklerini kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır (Adalı, 2004, <http://www.semaadali.com/yetkinlik-bazli-insan-kaynaklari.htm>).

İnsan kaynakları yönetimi alanında yetkinlik akımı 1973 yılında David C. McClelland'ın “Testing for competence rather than intelligence” adlı makalesinin yayınlanmasıyla başlamıştır. McClelland makalesinde işe alım sürecinde uygulanan geleneksel akademik sınavların ve IQ testlerinin kişinin bir işi iyi yapıp yapamayacağını tahmin etmek için iyi yollar olmadığını savunmuştur. Akademik

sınavlar ve okul notları iş performansını ve hayat başarısını öngörmekte yetersiz kalırken yüksek IQ'lu kişilerin iş performansı zayıf, vasat IQ'lu kişiler iş hayatında son derece başarılı olabilmekteydiler. Mükemmel iş performansının öğelerini araştıran McClelland'a göre, zekâ dışında iş başarısını sağlayan diğer değişkenleri teşhis etmek gerekmektedir. McClelland bu değişkenleri "competencies", Türkçe karşılığı ile yetkinlikler olarak tanımlamıştır. McClelland personel seçiminde akademik yetenekleri, bilgi içerikli testleri ve okulların verdiği belgeleri kullanan geleneksel çalışmaları değerlendirdiği makalesinde davranışsal özelliklerin ve karakteristiklerin iş performansını ölçmede zekâ testlerinden daha etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. McClelland ve onunla aynı çalışma ekibinde yer alan Boyatzis üstün performansı vurgulamış, ortalama ve vasat performans gösteren yöneticilerde olmayan davranışları araştırmışlardır. Başka bir deyişle, ayırt edici davranışlarla ilgilenmişlerdir (Paksoy, 2007: 12).

Yetkinlik terimi son yıllarda örgüt literatüründe özellikle de İnsan Kaynakları alanında önemli bir kavram haline gelmiştir. Bazıları yetkinlik kavramını şirketlerin bir varlığı olarak değerlendirirken, bazıları da yetkinlik kavramını çalışanların yetkinlikleri olarak ele almışlardır. Günümüzde organizasyonların faaliyet gösterdikleri ortamlar çok hızlı bir rekabet ve değişim özelliğine sahiptir. Bu durum organizasyonları ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarını çalışanların yetkinlikleri üzerinde odaklanmaya yöneltmiştir. Bireyin işinde üstün performans göstermesine sebep olan bilgi, beceri, tutum ve yetenekleri, yetkinlikler olarak tanımlanmaktadır. Artık organizasyonlar, yetkinlik temelli insan kaynakları uygulamalarını kullanarak performanslarını yükseltme çabası içine girmişlerdir (Çetinkaya, 2009:220).

Yetkinlikler üstün performans gösterenden vasat performans göstereni ayırt eden, kişinin bir görevi başarıyla yerine getirirken sıklıkla tekrarladığı tutumlar, kabiliyet, davranış, motif ve diğer kişisel karakterlerdir. Yetkinlikler işteki kritik davranışlar üzerine konuşmak için ortak ve tutarlı bir dil kullanılması ve genelden en iyisini farklılaştırıcı davranışlara bakılması anlamını taşır. Yetkinlikler, bir kişinin değişik durumlarda, daha sık ve daha iyi sonuçlar

almasını sağlayan karakteristik özelliklerdir. Çalışanların şu anki düzeyleri, gelişim ihtiyaçları ve aradaki farkı ifade eder. Kişilerle işleri eşleştirmeye yardımcı olurken, insan kaynakları süreçlerini bütünleştirir (Keçecioğlu ve Kelgökmen, 2006: 216).

Çalışanla yaptığı iş arasında karmaşık bir ilişki vardır. İşverenler, işleri genellikle bir roldeki üstün performansa götüren davranışların bileşimi, yani “yetkinlikler” olarak tarif ederler. Temel yetkinlikler şöyle sıralanabilir (Biçer ve Düztepe, 2003:14):

- Bilgi, beceri ve deneyim,
- Yetenek (çalışanın neyi yapabilecek kapasitede olduğu),
- Stil (çalışanların iş arkadaşları, takımları ve organizasyonun tamamı ile nasıl bir ilişki içinde oldukları),
- Motivasyon (çalışanların iş yapmadaki enerjileri, onları motive eden veya etmeyen faktörler).

Değişen iş hayatı koşulları, çevresel faktörler, fark yaratma çabası gibi sebeplerden dolayı işletmeler ve insan kaynakları açısından önem kazanan yetkinlik kavramı beraberinde yetkinlik yönetimini doğurmaktadır.

Yetkinlik yönetimi insan kaynakları uygulamalarında lider hale gelmiştir ve çoğunlukla örgütlerdeki kılavuz seçimi, değerlendirme, gelişim ve performans değerlemelerinde kullanılmaktadır. Yetkinlik yönetimi, gelişimi optimize etmeyi amaçlayan bir dizi bütünleşik insan kaynakları aktiviteleri ve çalışanların bireysel etkinliği ve akabinde örgütsel etkinliği artırmak amacıyla kullanımı olarak tanımlanabilir (Heinsman vd., 2007: 609-610).

İşletmelerde her iş için yetkinlik profilleri tanımlandıktan sonra söz konusu profiller değerlendirme, seçme, geliştirme, terfi ve ödüllendirme konularında kullanılabilir. Ayrıca yetkinliklerin kullanılması organizasyonların performansını arttırarak rekabette avantaj sağlar. Planlama ve kontrol sistemleri, ödüllendirme ve ücretlendirme sistemleri, iletişim kanalları, sorumluluk ve görev hiyerarşisi ve diğer formel organizasyon konuları büyük ölçüde insan ve onun

eylemlerinden etkilenir. İş görenler farklı yetenek ve yetkinliklere sahip olduğu için değerlidirler. İş görenler işletme stratejileri ve yönetim uygulamaları doğrultusunda koordine edilen ve değer yaratan etkinlikleri gerçekleştirmekten sorumludurlar. Yapılan bir çalışmada insan kaynaklarının etkin yönetiminin işletmelerin finansal performansına doğrudan etkisi olduğu görülmüştür. İşletmelerde çalışanların yetkinliklerinin performans sürecine olan etkileri kadar, uygun karar verme destek araçlarının geliştirilmesine katkısı da önemlidir. Bu doğrultuda yetkinlikler, insan kaynakları yönetiminin temelinde yer alır ve yetkinlik çalışmaları, kilit çalışan faaliyetlerinin bütünleştirilmesi ve istikrarlı bir insan kaynağı yönetimi başarısı için çok değerli bir alt yapı oluşturur (Ünsar, 2009: 48).

İşletmeleri rekabette öne çıkaracak temel unsurların başında maddi olmayan soyut varlıkların önemi her geçen gün artmaktadır. Bu varlıklar entelektüel sermaye ana başlığı altında toplanmaktadır. Entelektüel sermayenin en önemli unsuru ise “insan sermayesi” dir. İnsan sermayesinin başarılı bir şekilde yönetimi ancak işletmelerde insan kaynakları yönetimlerinin etkin çalıştırılmasıyla sağlanabilecektir. Bu açıdan sürdürülebilir rekabet edebilirlik için işletmeler bünyelerindeki insan kaynakları yönetimlerinin kapsam alanını genişletmelidirler. Çağdaş insan kaynakları yönetimleri, insan kaynağını daha verimli kullanmak ve örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürmede başarılı olan, yetkinliklerin temel alındığı kapsam genişletme faaliyetlerinde bulunmalıdırlar. Yetkinliklere dayalı insan kaynakları modelleri işletme yönetiminin misyon, vizyon, strateji, politika ve değerleri konusunda üst yönetimi doğrudan etkileyen ve alınacak kararlarda söz sahibi kılan bir özelliğe sahiptir. Sürdürülebilir rekabete insan kaynaklarının katkısı bu sayede daha da artacaktır (Görmüş, 2009: 70). Taklit edilemeyen bir kaynak olarak görülen yetkinlikler, insan kaynakları sürecinin şekillenmesini de belirlemektedir.

Yetkinliklere dayalı bir insan kaynakları yönetiminde işe alma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama ve ücretlendirme gibi fonksiyonlar yetkinliklerin belirlenmesi, yönlendirilmesi ve geliştirilmesi üzerine odaklanmaktadır. Yetkinliklerin insan kaynakları işlevlerinde kullanılması

yetkinlik modelleri aracılığıyla olmaktadır. Yetkinlik modeli, belirlenen bir görevi üstün performans göstererek yerine getirebilmek için gerekli yetkinlikleri ve çalışanların buna göre sergilemesi gereken davranışsal göstergeleri içerir. Yani, işletmede bir konumda üstün performansı öngören bilgi, beceri ve yeteneklerin işle ilgili davranışlar bağlamında ifade edilmesidir. Yetkinlik modelleri, çalışanların işletme içinde işlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için lazım olan yetenek, bilgi, kişisel özellikler ve davranışları belirleyen, tanımlayan ve işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayan araçlar olarak değerlendirilmektedir (Çınar ve Aslan, 2011: 24).

Günümüzde işletmelerin globalleşen dünyada başarılı olmaları istihdam ettikleri iş görenlerin ve yöneticilerin yetkinliklerine bağlı olduğu söylenebilir. Aynı zamanda yetkinlikler insan kaynağı merkezli bir konsept ile geliştirilebilir. İnsan kaynakları yönetimi, yetkinlikleri insanların yapabilecekleri yetenekler olarak görmektedir. Günümüzde insan kaynakları uzmanları liderlerin duygusal ve kişilerarası yetkinlikleri üzerine araştırmalar yaparak liderlerin bu yetkinliklerinin geliştirilmesi üzerine çalışmaktadırlar. Yetkinlikler, organizasyonların etkin bir şekilde rekabet etmelerine yardımcı olan temel anahtarlarıdır. Yetkinliklerin bireysel performansı dolayısıyla işletme başarısını etkilediği kabul edilmektedir. Bu nedenle organizasyonun başarısına doğrudan katkı yapan yetkinliklere dayalı insan kaynakları sistemlerine yer verilmektedir. Yetkinliklerin giderek artan önemi, insan kaynaklarının tüm faaliyetlerinde kullanılmasını sağlamıştır. İşe alma ve yerleştirmede, performans yönetiminde, ücret ve ödüllendirmede, eğitim ve geliştirmede, kariyer yönetiminde kısacası tüm insan kaynakları fonksiyonlarında standartlar oluşturmak için kullanıldıkları görülmektedir (Ünsar, 2009: 49).

Her işletmede yetenekli çalışan bulunmakta ancak bazen bu potansiyel açığa çıkarılamamaktadır. Yetenek yönetimi sürecinin uygulama aşamasında gerekli yetkinliklerin ve çalışanların sınıflandırılması gerekmektedir. Bu nedenle sürecin başarısı için, etkin bir yetkinliklere dayalı İKY sisteminin varlığı önem taşımaktadır. Özellikle yüksek performans ve düşük performans ayırmaya

yarayan yetkinliklerin ayrıntılı bir şekilde tanımlanmış olması yetenek yönetiminin başarısını da olumlu yönde etkileyecektir.

2.2.YETENEKLİ ÇALIŞANLARIN YÖNETİMİ

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 (Doğan ve Demiral, 2008: 148).

Günümüzde bir işletmenin yaratmış olduğu fark, ağırlıklı bir biçimde insan gücündeki farklılıktan ve yenilikçilik anlayışından kaynaklanır duruma gelmiştir. Yetenek yönetimi, işletmelerin farklılık ve yenilik ihtiyaçlarını karşılamada, başvurabilecekleri en etkili çözüm yollarından birisi olarak görülmektedir. Bu nedenle, yetenek yönetimi, hem işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin hem de araştırmacıların çalışmaları arasındaki yerini almış bulunmaktadır (Altınöz, 2009: 31).

Yetenek günümüz ekonomisinin başarısındaki en önemli bileşendir, Yine de onun kesin olarak yönetilmesini hatta da ölçülmesini sağlayabilecek kanıtlanmış bir formül bulunmamaktadır. Bununla beraber son on yılın zorlukları ile başa çıkılabilmesi ve örgütlerle içindeki insan kaynakları departmanlarının rekabetçi hale gelmeleri ya da rekabetlerini sürdürebilmeleri için belirli düzeyde stratejik hale gelmeleri gerekmektedir ki, burada yeteneğin seçimi, gelişimi ve elde tutulması söz konusudur. İK “yetenek yönetim organizasyonu” durumuna gelinirken öncülük etmek zorundadır ve bunu gerçekleştirirken modern insan kaynakları teknolojilerine bütünüyle yatırım yaparak geliştirmek zorundadır (Schweyer, 2004: 34).

2.2.1. Personel Yönetiminden Yeteneğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Dünyada personel yönetimi olarak kabul edilen yaklaşım ülkemizde ilk olarak kamu kuruluşlarında “Zat İşleri” olarak yansıma bulmuştur. Cumhuriyetin ilk yıllarında personelin bütün "zati" işlerini yapmak üzere bu birimler kurulmuştur. Çalışanların sayılarının artması ile bu birimlerin adı “Özlük İşleri” olarak değişmiştir. Daha sonraki yıllarda bu birimler “Personel Müdürlüğü” olarak isimlendirilmeye başlanmış ve son olarak da İnsan Kaynakları Yönetiminin gelişimiyle “İnsan Kaynakları” birimi organizasyon şemalarında yer almaya başlamıştır (Erdemir, 2002: 567-568).

İnsana yönelik tekil yaklaşımların (endüstri ilişkileri, personel yönetimi, iş yönetimi, vb.) yetersizliği, insana ilişkin olgu ve olayların bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır. Bu bakış açısına duyulan ihtiyaç, ilk olarak 1950'li yıllarda ABD'de dile getirilmiş ancak konu hakkında ciddi çalışmaların gerçekleştirilmesi 1980'li yılları bulmuştur. İKY ile ilgili bu çalışmalar ilk olarak ABD'de ve İngiltere'de yürütülmüştür. Söz konusu çalışmalar yaygınlaşmasıyla birlikte, kurumların, mensuplarına bakış açıları önemli oranda değişmiştir. Bu çerçevede, kurum çalışanları "personel" olarak değil, "insan kaynağı" olarak nitelendirilmeye başlanmış, söz konusu kaynakların yönetimiyle ilgili araçlar, metodlar ve teknikler yeniden şekillendirilmiştir. Böylece, İKY oldukça kapsamlı bir yönetim anlayışı haline gelmiştir (Yılmaz, 2007:161).

Personel yönetiminden insan kaynaklarına geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmektedir. 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 gitmiyordu. Buradaki anlayış, çalışanı bir maliyet unsuru olarak ele almaktır. Oysa çağdaş anlayış, çalışanı bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve

geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektir. Gelişen ve değişen çevresel koşullara işletmelerin uyum sağlayabilmeleri açısından insan faktörü en dinamik kaynaktır. Rekabetçi ortamlarda diğer üretim faktörlerinin sınırlarını zorlayabilmek için insan kaynağının potansiyelinin tam anlamıyla kullanılabilmesine insanın yaratıcı zeka ve yeteneklerinin işe koşulabilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumda örgüt, çok yönlü, değişken, karmaşık ve çeşitli insan davranışlarını anlama, yorumlama, geliştirme ve yönetmeye yönelik bütüncül bir anlayış ya da kültür geliştirebilmelidir. Bu anlayışı insan kaynakları yaklaşımının içerdiği görülmektedir. Bu durumda işletmede personel faaliyetlerinin konusu daha da genişlemiş olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bir yandan kendi görevlerini yerine getirirken, diğer taraftan işletmenin diğer birimlerine danışmanlık yapma ve tüm yöneticilerin insan kaynakları yöneticisi olma anlayışını geliştirme görevlerini de yüklenmiştir (Erdemir, 2002: 567-568).

Örgütler ortak amacı gerçekleştirmek üzere birey ya da grup faaliyetlerinin bilinçli bir şekilde koordine edildiği sistemlerdir. Gerek bir yapı anlamında örgüt, gerekse onun ayrılmaz bir unsurunu oluşturan insan ögesi ve onun oluşturduğu gruplar yönetimin ve örgütün temel faaliyet alanını oluşturmaktadır. İnsanın hem bir üretici hem de bir tüketici olarak varoluşu örgütlerin varlığını anlamlı kılmaktadır. İnsan kaynakları kavramı bir örgütte en üst yöneticiden en alt kademedeki işgörenlere kadar herkesi kapsayan bir yapıyı temsil etmektedir. Örgütler psiko-teknik sistemlerdir. Bu açıdan birer sosyal sistem özelliği taşırlar. Örgütler teknoloji ve insanları bir başka anlatımla bilim ve insanlığı bir araya getirmektedirler. Bu yönüyle insan örgütlerin hem aracı hem de amacıdır. Örgütsel verimliliğin sağlanması yönetimin en önemli sorunları arasında yer almaktadır. İnsan sermayesi yalnız başına bir çalışana özgü, bilgi, beceriler ve deneyimi içerir. Bir örgütün çalışanlarının tümünün kolektif insan sermayesi onu diğer kuruluşlardan ayıran özel bir kaynak oluşturur ve bu diğer rekabet avantajı biçimlerinin de temelidir. Küresel rekabetin öncülük ettiği değişim sürecinin istihdam ilişkilerini farklılaştıran faktörlerinin etkisi ile geleneksel endüstri ilişkilerinin önemi azalırken, mikro düzeyde ortaya konan yaklaşımları öne alan insan kaynakları yönetiminin önemi artmaktadır (İnce,2005: 327).

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 ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir. Personel yönetiminin kurmay işlev niteliğinin ve hizmetçi rolünün değişmesi kaçınılmaz bir koşul haline gelmiştir. Günümüzde insan kaynakları yönetimi ifadesi personel yönetimi işlevinin değişen niteliği ve rolünü vurgulamak için kullanılmaktadır (Uyargil, Adal vd., 2009: 3).

Tablo 3: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Arasındaki Farklılıklar

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İş odaklı	İnsana odaklı
Operasyonel faaliyetler	Danışmanlık faaliyetleri
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar ve normlar	Vizyon, misyon
Klasik Yöntem	Toplam Kalite Yönetimi
Talimata uyan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Kaynak: Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Personel ve insan kaynakları arasındaki en büyük ayrımlardan birisi, personel yönetiminde işletmenin çıkarlarının esas alınması ve verimliliğe işletme cephesinden bakılmasıdır. İşgücü verimliliği bu yaklaşımda temel amaçlardan birisidir. İnsan kaynakları yaklaşımı ise, insan ilişkisini hem işletme hem de çalışan açısından ele alır. Ekip verimliliğini öne çıkararak verimliliği daha esnek hale getirmektedir (Ertürk, 2011: 3).

İnsan kaynağını da tıpkı diğer üretim faktörleri gibi, rasyonellik ilkeleri doğrultusunda ve katı bir hiyerarşik yapılanma içerisinde örgütleyen yönetim anlayışının, uygulamada yetenekleri sıradanlaştırarak körelttiği ortaya çıkmıştır.

Yeteneklerin ayırt edici gücünden faydalanamayan işletmelerin, giderek dinamikleşen rekabet koşullarında, rekabet güçlerini kaybedecekleri tartışmasız bir ön kabul haline gelmiştir. Bu zihniyet değişimine paralel olarak insan kaynağı yönetimi, yetenek kaynağı yönetimine dönüşmeye başlamıştır (Altuntuğ, 2009: 449).

Şirketleri başarıya götürenler nitelikli, bilgili, tecrübeli ve güçlü çalışanlardır. İnsan kaynağı içindeki yeteneklerin talep, arz ve akışı yetenek yönetimi ile mümkündür ve yetenek yönetimi insan kaynakları yönetiminin kapsamı içinde ele alınarak bütün insan kaynakları fonksiyonları ile ilişkilendirilmelidir.

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 (Doğan ve Demiral, 2008: 148).

2.2.2.Yetenekli Çalışana Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi

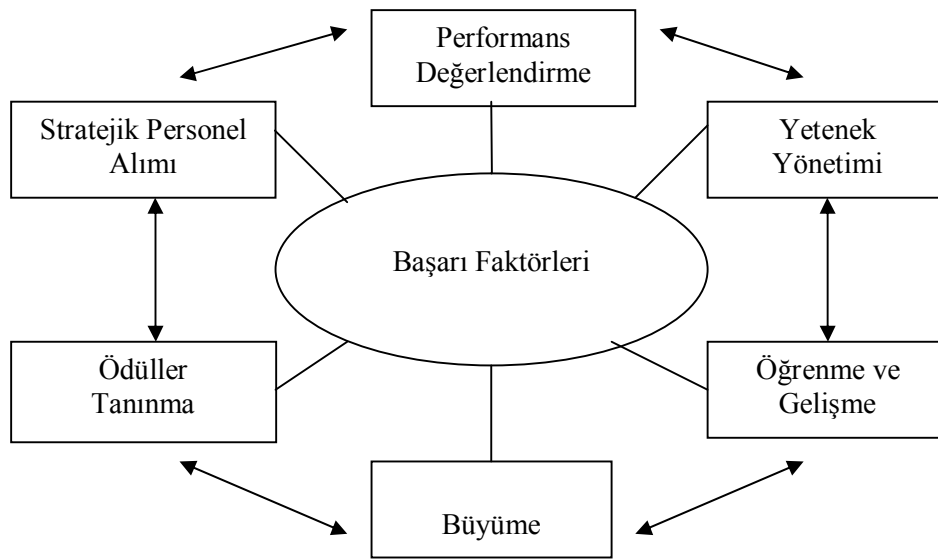
İnsan Kaynakları Yönetimi bir örgütte çalışanların etkinlik ve verimliliğini yükseltmek için düzenlenen faaliyetlerin bütünüdür. Bir diğer görüşe göre İKY, kurumsal amaçlara erişmek için örgütteki insan kaynaklarını en etkili ve verimli bir şekilde yapılandırmak, düzenlemek ve yürütmeye yükümlü birimdir. Bu tanıma göre İKY, iş yaşamının tüm süreçlerinde görev alan doğru sayıda işgörenin planlanmasından başlayarak işe alma, işe alıştırma, eğitim kariyer planlaması ve yönetimi, çalışma ilişkilerinin yönetimi v.b. etkinlikleri kavrayan bir yönetim işlevi olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları kavramının altında yatan ana fikir, firma rekabetçi üstünlüğünü insan faktörü üzerine inşa etmektir. Bunun anlamı ise insan unsurunu stratejik bir kaynak olarak ele almaktır. Strateji uzun dönemli bir hedefin gerçekleştirilmesine yönelik olduğundan insan kaynağı

kurumun vizyon ve misyonu açısından hedeflerine ulaşmasında temel faktör olarak ele alınmasını gerekli kılar (Ertürk, 2001:5).

Rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için yapılan çalışmaların ve geliştirilen rekabet stratejilerinin, oldukça uzun yıllara dayanan bir geçmişi vardır. Söz konusu rekabet stratejileri arasında öne çıkanı, Porter'a ait olan ve Jenerik Stratejiler olarak adlandırılan stratejilerdir. Jenerik Stratejiler; maliyet avantajı , farklılaştırma (ürün ve/veya hizmet temelinde) ve odaklanmaya (belirli bir alıcı grubu, yer veya ürün temelinde) dayanan rekabet stratejileri olmak üzere üç farklı stratejiden oluşmaktadır. Zaman içerisinde maliyete, farklılaştırmaya ve odaklanmaya dayanan rekabet üstünlüğünün, rakipler tarafından kısa sürede ve kolaylıkla taklit edilebildiğinin anlaşılması, işletme yönetimini yeni üstünlükler arayışına itmiştir. Bu süreçte araştırmacıların, stratejistlerin ve yöneticilerin rekabet üstünlüğü bileşenlerinde sürdürülebilirliği sağlayan kriterlerin; farklılık, taklit edilemezlik, kopyalanamazlık gibi özellikler olduğu noktasında uzlaştıkları kabul edilmektedir. Her türlü stratejiye farklılık ve kopyalanamazlık gücünü veren unsur, onun dışarıdan gözlemlenerek çözümlenmesinin zor olmasından kaynaklanmaktadır. Her insanın bilgi, birikim, deneyim, beceri ve ustalık bakımından birbirinden farklı donanımında olması, en önemli taklit edilemezlik ve özgünlük sebebinin oluşturmaktadır. Bu durumda en önemli sürdürülebilir rekabet kaynağının, işletmelerin sahip olduğu insan kaynağının zihinsel ve duygusal birikimi olduğu ifade edilmektedir. Kurumları yapısalılaştıran ve harekete geçiren gücün, insan olduğu gerçeği, bu yapıyı başarıyla yönetebilmek için; gerek yöneten, gerekse yönetilen boyutunda, insan kaynağını iyi anlamayı ve bu kaynağa, gereken önemi vermeyi gerektirmektedir (Altıntuğ, 2009: 446).

Değişimin çok hızlı yaşandığı günümüz dünyasında işletmeler, müşterilerine karşı fark yaratmalarını sağlayacak, yeni ve yaratıcı fikirlerle kendilerini başarıya götürecek 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 (Doğan ve Demiral, 2008:148).



Şekil 2: İnsan Kaynaklarında Temel Başarı Faktörleri

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

Şekil 2’de görüleceği üzere insan kaynakları bölümlerinin başarılı olmasında en önemli sorumluluk, yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve onlardan etkin bir şekilde yararlanılmasını sağlayan yetenek yönetimi anlayışının benimsenmesidir. İşe alım öncelikli olmak koşuluyla insan kaynakları süreçlerinde yetenek yönetimi, son yıllarda en çok tartışılan kavramlardan biri

haline gelmiştir. Kişisel gelişimini ve yapmış olduğu işi geliştirmeye ağırlık veren çalışanlar ile farklı mal ve hizmet sunabilen işletmelerin kendi pazarlarında öne çıkarak son derece olumlu iş sonuçlarına ulaştıkları görülmektedir. Bu başarıyı sağlayan işletmelerin stratejilerine ve yönetim sistemlerine bakıldığında yetenek yönetimi anlayışının her geçen gün daha da önemli hale geldiği görülmektedir (Altınöz, 2009:31-32).

İnsan Kaynakları yetenekli çalışanları işe alabilmek için, yetenekli kişilerin kullanabileceği iletişim kanallarından, sıra dışı iş ilanları verecek, bu yetenekli kişilerin işe alım ve mülakat süreçlerini farklı şekilde yapacak, kişileri işe aldıktan sonra yeteneklerini geliştirebileceği bir çalışma ortamı yaratacak, kişinin yetenek derecesine göre bir ücretlendirme yapacak ve bu kişiyi yeteneklerini kullanabileceği şekilde motive ederek şirkete katkısını sağlayacaktır (Çatalkaya, 2011, <http://kariyergenc.com/column/249/yetenek-ve-insan-kaynaklari-20>).

2.2.2.1. Yetenekli Çalışana Dayalı İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

Yeteneğin doğasına, personelin alındığı kuruma ve gelişim aşamasına özgü birçok görüş bulunmaktadır. Örgütsel performansta fark yaratan bu bireylerden oluşan yetenek aracılığıyla en yüksek seviyedeki potansiyele olan katkısını ya anında, ya da uzun dönemde gösterecektir (Davies ve J.Davies, 2010: 419).

Yeteneklerinin farkında olan kişiler, iş ve işyeri tercihlerinde sadece maddi koşullara göre hareket etmemekte, maddi ve duygusal beklentilerini birbirleriyle harmanlayarak karar vermektedirler. Bu beklentiler aşağıda yer almaktadır (Altuntuğ,2009: 453):

- Kariyer ve aile kavramını örtüştüren bir iş ortamı,
- Anlamlı ve yeteneğini kullanabileceği görevlendirme,
- Esnek çalışma ortamı ve saatleri,
- Samimi ve sıcak iş arkadaşlığı,
- Bilgilerin paylaşılmasını sağlayan ve destekleyen yönetim anlayışı,

- Hobilere ve sosyal ilişkilere fırsat veren iş bir ortamı.

Bu bağlamda İK işe alma, performans değerlendirme, geliştirme, yedekleme faaliyetlerinin yanında bu yeni alanı da kontrol etmek zorundadır. Fakat yeni dünyada ortaya çıkan koşullar gereği hem tepe yönetimleri, hem de onların yardımcıları olan diğer yöneticiler yetenek yönetimi konusunda ayrı ayrı görevlidirler. Örneğin bir üretim bandının başındaki bir yönetici hem yaptığı işin bütçelerle ve diğer prosedürlerle belirlenen çerçevede tamamlanmasından sorumludur hem de o üretim bandındaki çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesinden sorumludur (Geniş ve Usta, [http://www. metinusta. Ne t /events /talent%20management.pdf](http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf)).

Yetenek Yönetimi kapsamında insan kaynaklarının sorumlulukları; uygulayıcılara destek vermek, taraflar arasındaki koordinasyonu sağlamak, uygulama disiplinini denetlemek, sistemi sürekli iyileştirmek, büyük resmi ortaya koymak ve yetenek yönetimi konusunda kurumsal hafıza olmaktır. İnsan kaynaklarının üzerine düşen diğer bir husus, işe alım, performans değerlendirme, ücretlendirme ve eğitim gibi insan kaynakları fonksiyonlarını yetenek yönetimi sistemiyle entegre olarak yürütmektir (Çırpan ve Şen, 2009: 116).

Yetenek yönetimi ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki bağlantı şu şekilde özetlenebilir (Sözübir, 2005, <http://www.meltemtolunay.com/?p=13>):

i. *İşe Alım, Seçme ve Yerleştirme*: Örgütün yetkinlikleri ve işe alım yapılacak pozisyonun gerektirdiği tüm nitelikler belirlenip tanımlandıktan sonra, işe alım süreci başlatılmalıdır. Adaylar yalnızca üstün performanslarına göre değerlendirilmemeli, örgütün kültürüyle ve çalışacağı ekiple uyup uymayacağı da dikkate alınmalıdır. Burada çeşitli kişilik testleri ve değerlendirme merkezi uygulamalarından yararlanılabilir. Yetenekli çalışanları bulma konusunda ise, artık geçmişteki kaynakların yanı sıra farklı demografik geçmişe, eğitim ve deneyime sahip çalışanların bulunabileceği kaynaklara da yönelmek gerekebilir. Örneğin, daha önce gidilmeyen üniversitelere gitmek ya da farklı deneyimlere sahip ama potansiyeli yüksek çalışanları işe almak da çözüm olabilir.

ii. *Ücretlendirme*: Geçmişte ve günümüzde de hala bazı örgütlerde kullanılan, işe göre ücretlendirme sistemi, yetenek yönetiminde değişikliğe uğramak durumundadır. A tipi çalışanlar (olağanüstü performans gösterenler) başarıları ve örgüte yaptıkları katkı oranında ekonomik karşılık beklemektedirler. Dolayısıyla bu, İK'larını performansa göre ücretlendirme, hisse senedi planları, başarıyı gösteren ek imkanlar (arabalar, yurtdışı eğitimleri, coaching fırsatları) sağlamaya itmektedir. Ancak diğer çalışanların da bu ortamdan demotive olmamasını sağlamak için sistemin, aynı potansiyeli ve performansı gösteren tüm çalışanlara eşit fırsatlar sağladığının altını çizmek önem taşımaktadır.

iii. *Performans Değerlendirme ve Kariyer Planlama*: Performans değerlendirme sürecinde, özellikle A tipi çalışanları değerlendirirken, gelecek dönemde beklenen hedeflerin yeni iş alanları ve sorumluluklarla zenginleştirilmesi önemlidir. Bu çalışanlar her ne kadar kendi kendilerini motive eden, başarı odaklı bir yapıya sahiplerse de, onların da başarılarının tanınıp, “takdir edilmesi” önemlidir. Diğer yandan, bu çalışanların kariyer planları oluşturulurken onları standart sürelerin ya da aşamaların dışında tutacak şekilde değerlendirmek, esnek ve hızlı yükselme imkanları sağlamak gerekmektedir.

iv. *Eğitim ve Gelişim*: Yüksek potansiyelli çalışanların artık klasik sınıf eğitiminden çok, bire bir koçluk ya da mentorluk uygulamalarına gereksinimi vardır. Eğitimler belki yönetim becerileri alanında verilebilir. Ancak deneyimli ve yüksek potansiyelli bir üst yöneticinin gözetimi ve yönlendirmesinde olmak, onları hem ilerde taşıyacakları liderlik pozisyonuna hazırlar hem de düzenli bir geri bildirim sayesinde sürekli bir performans artışı sağlayabilir.

2.2.2.2. Yetenekli Çalışanlar ve Özellikleri

Günümüzde ciddi rekabet baskıları ve bilinçli müşterilerle karşı karşıya olan işletmeler; yüksek kalite, düşük maliyet, teknolojik yenilik ve sermaye yeterliliğinin yanı sıra üstün performans gösteren çalışanların katkısına da ihtiyaç duyulduğunun farkına varmaktadır. Bu aşamada yetenekli çalışanlar ön plana çıkmaktadır ve her işletmenin ihtiyaç duyduğu yetenekler birbirinden farklı

olabilmektedir. Yapılan araştırmalar ř̇şletmelerin yetenekli çalışanlarda aradıkları özellikleri ř̇yle ortaya koymaktadır (Altınöz, 2009: 11):

- İniyatif kullanma,
- Yeni fikirler geliştirebilme,
- Kişiler arası etkinlik sağlama,
- ğrenme işteği ve becerisine sahip olma,
- Pazara odaklanabilme,
- Takım çalışmasına yatkın olma,
- Yaptığı işle ilgili anlam yaratma,
- Liderlik vasıflarını gösterebilme,
- Değişim ile başa ıkabilme,
- Değişim yönetebilme,
- ğrendiğini paylaşma,
- Etkin iletişim kurma.

Yetenekli alışanların da ř̇şletmelerden beklentileri bulunmaktadır. Gelecekte kendini yenilemeyen ve beklentilerini karşılayamayacak olan ř̇şletmeler, yeteneklerinin ve farklılığının olduğuna inanan yetenekli çalışanlar tarafından tercih edilmeyecektir.

Davranış, kültür ve düşünce kodları değişen ve kendisini bir yetenek kaynağı olarak gören insan kaynağı, edilgenlikten sıyrılarak, özgüvenlerini artırmakta ve açığa çıkardıkları yetenekleri ile yaratıcılığa katkıda bulunarak, ř̇şletmeyi, farklı ve kopyalanamayan bir noktaya taşımaktadır (Altuntuğ, 2009:457). İşletmelerde yetenekli çalışanlar kendilerini varlık olarak değil yatırımcı olarak görmekte ve ř̇şletmelerinden yatırım getirisi beklemektedirler. Eğer beklentileri karşılanmazsa ř̇şletmeyi kolaylıkla terk edebilmekte ya da düşük verimlilikle çalışıp, kötü performans göstererek kendilerinin değil yöneticilerinin işten kovulmalarına neden olabilmektedirler (Doğan ve Demiral, 2008: 156).

Ram Charan “Know-How: The 8 Skills That Separate People Who

Perform from Those Who Don't” adlı çalışma doğrultusunda Altınöz (2009) yetenekli çalışanların sahip oldukları özellikleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Çok tutunmadan ve inat etmeden sürekli araştırmaya ve incelemeye istekli olmak,
- “ Ne pahasına olursa olsun” demeden, kayda değer bir şeyi başarmak için tutku sahibi olmak,
- Başkalarının fikirlerini çürütmeye gerek duymadan, yeni ve değişik fikirler açık olmak,
- Sorunları abartmadan ve neyin başarılabilirliği konusunda gerçekçi olmak,
- Hataları kabul etmek ve aynı hataları tekrar etmeden sürekli olarak öğrenmeye istekli olmak,
- Kibirli olmamak ve başkalarının vereceği tepkiden çekinmemek.

2.2.2.3. Yetenekli Çalışanlar ve Pareto Kuralı

Vilfredo Pareto 1800’lerin sonuna doğru İtalya topraklarının % 80’inin nüfusun % 20’sine ait olduğunu gözlemledi. Daha sonra bahçesinden topladığı bezelyelerin % 80’inin köklerin % 20’sinden geldiğini gördü. Böylece bir topluluk içinde “Az Sayıda Önemli” – “Çok Sayıda Önemsiz” olduğu sonucunu elde etti. Pareto kuralı olarak bilinen bu analize daha sonraları “Juran” tarafından Vilfredo’nun anısına “Pareto” ismi verildi. 80/20 gözlemi bugün birçok konuda kullanılmaktadır. Diğer bir ismi de ABC Sınıflandırması (ABC Analizi) şeklindedir. Örneğin; “ müşterilerimizin % 20’si ciromuzun % 80’inini yapmaktadır ” veya “stok kalemlerimizin % 20’si toplam harcamamızın % 80’inini oluşturmaktadır” şeklinde düşünmenin kaynağı bu analizdir. Bu sınıflandırmada % 80 grubunu sağlayanlara A, ikinci % 15’i sağlayanlara B, kalanlara ise C sınıfı diyerek “az sayıda” çeşitlilik ile (stok kalemi, müşteri, olay ...) ilgilenerek sistemin tümü için önemli adımlar atmak mümkün olmaktadır (Pak, 2010, <http://www.cengizpak.com.tr/pareto-kurali-olan-80-20-nasil-ortaya-cikti/>).

Pareto kuralının etkin bir şekilde uygulanması İkinci Dünya Savaşından sonraki dönemde gerçekleşmiştir. Yetenek kavramı içinde geçerli olan Pareto kuralı, işin %80'inin çalışanların %20'si tarafından yapıldığını ortaya koymaktadır. İşletmelerin geleceğinin %95'i ise çalışanların yalnızca %5'ini oluşturan en değerli çalışanlarına bağlı bulunmaktadır (Altınöz, 2009: 14).

Herhangi bir işletmede yetenekleri nedeniyle değer yaratan çalışanlar, hem yaratmış oldukları değerleri nedeniyle hem de yerlerine yeni çalışanların getirilmesinin kolay olmaması nedeniyle önemlidirler. Bu nedenle işletmelerin, yetenekli çalışanları elde tutmak amacıyla yetenek yönetimi uygulamasından yararlanmaları faydalı bulunacaktır.

2.3.YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİ ve UYGULANMASI

Yetenek yönetimi tüm işletmeler için önemlidir ve temel uygulama prensipleri aynıdır; ancak sürecin başarısı bu uygulama prensiplerini işletmeye özgü olarak şekillendirmekten geçmektedir.

2.3.1.Yetenek Yönetimi Süreci

Yetenek yönetimi, şirkete bütünsel olarak bakmayı gerektiren ve disiplinli bir şekilde uygulama gerektiren bir çalışmadır. Bu çalışmada arzu edilen sonuçları elde edebilmek için izlenmesi gereken adımlar vardır (Çırpan ve Şen, 2009: 113).

Yetenek yönetim süreci örgütün mükemmeliyetini şunlarla teşvik eder (Berger and Berger, 2004: 21):

- i. Üstün performans gösterenlere (Superkeepers) yönelik kariyer yolu, gelişimi ve ödüllendirmesi planlarının belirlenmesi ve oluşturulması; bu durum, yüksek kaliteli rol modellerinin örgütün üstünlük sağlamasına ve bu üstünlüğü sürdürmesine imkan tanımasını kesinleştirecektir.
- ii. Anahtar pozisyonların belirlenmesi ve ilgili boşlukların acilen doldurulması ile değişim kalitesinin doğrulandığından emin olunması;

bunlar örgütün devamlılığının herhangi bir bireyin kaybedilmesinden ötürü sekteye uğramayacağını temin edecektir.

- iii. Yetenek havuzunu atama kategorilerine (Üstün performans gösteren - Superkeeper-, beklenenin üzerinde performans gösteren -Keeper-, sadece kendilerinden beklenileni yapan -Solid Citizen- ve işe uygun olmayan -Misfit-) göre ayırma ve atamaları her kategoride uygun bir biçimde yönetme imkanını sağlayacaktır.

2.3.2. Yetenek Yönetimi Sürecinin Uygulanması

İşletmelerin başarılarını sürdürebilmeleri için yetenekli çalışanları işletmeye kazandırdıktan sonra onları elde tutmak için de çaba göstermeleri ve şirketle bütünleşmelerini sağlamaları gerekmektedir. Rekabetin yoğun olduğu günümüz iş dünyasında işletmeler yetenek yönetimini bir süreç olarak kabul etmeli ve aşağıdaki süreçleri uygulamalıdır.

Bu adımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Altınöz, 2009: 33).

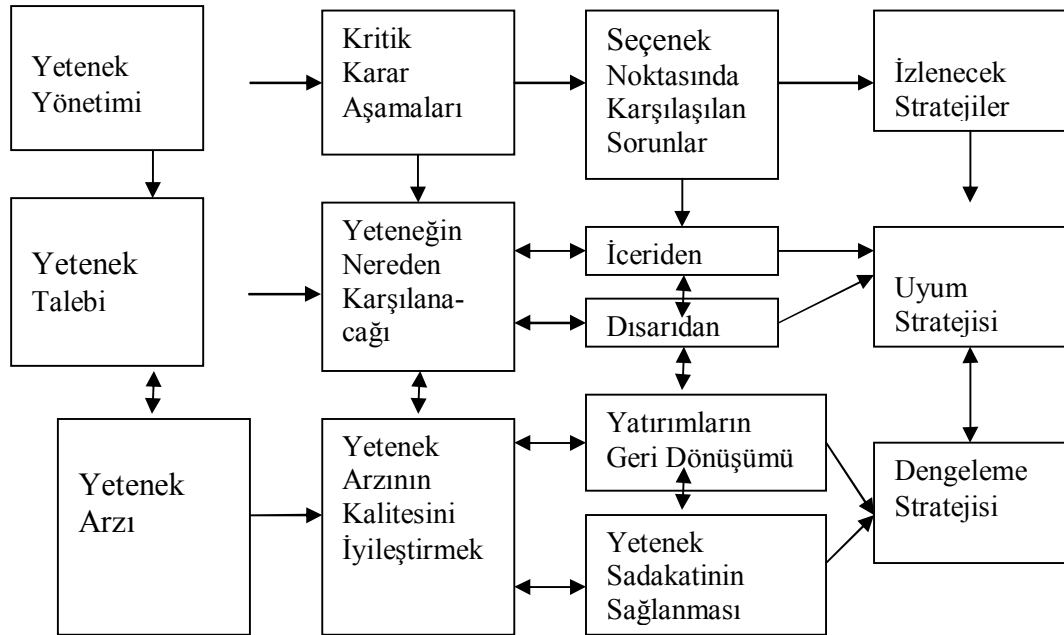
2.3.2.1. Yetenek Yönetimi Stratejilerinin Belirlenmesi

Bir işletmede yetenek yönetimi uygulanacaksa ilk adım amaç ve stratejilerin belirlenmesi olmalıdır. Bunun gerçekleştirilmesi, işletmenin “ nerede olmak”, “ izlenecek yol” sorularına cevap bulmayı olanaklı hale getirecektir (Altınöz, 2009: 33).

Yetenek yönetimi kapsamlı ve entegre bir süreç olup genel işletme stratejisi ile uyumlaştırılması gerekmekte ve üst düzey yönetimin yetenek yönetimi bakış açısına sahip olması gerekmektedir. Yetenek yönetimi stratejisi belirlenirken işletmenin vizyon, misyon, amaçları, insan kaynağı potansiyeli ve ihtiyacı göz önünde bulundurulmalıdır.

Yöneticilerin sahip oldukları ve sahip olmayı planladıkları yetenekleri, hiçbir israf ve fazlalığa yer vermeden optimal düzeyde tutabilmek ve onlardan en iyi verimi alabilmek için, kendilerine özgü bir yetenek modeli geliştirmeleri gerekmektedir. Yeteneklerin başarıyla yönetilmesi için, çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlar arasında öne çıkan; Cappelli tarafından, Tedarik Zinciri

Yönetim Modeli'nden (TZYM) yola çıkılarak geliştirilen, Yetenek Yönetim Modeli'dir. Cappelli'ye göre, yetenek yönetim modelini tıpkı bir TZYM'i olarak kurgulamak ve yetenekleri de bu zincirin en önemli halkası olarak kabul etmek; hem zihinsel hem de eylemsel çerçevede, önemli dönüşümlere yol açacaktır. TZYM; hammaddenin ilk üreticisinden alınıp, ürüne dönüştürülerek son kullanıcısına teslimine kadar geçen süreci, tam zamanında, sıfır stok ve sıfır hata mantalitesiyle yönetmeyi ifade etmektedir. Yetenek yönetiminde de benzer bir analogiyle hareket edilirken, hammaddenin yerini yetenekler almakta ve benzer süreç, bu kez yeteneklerin en iyi ve en etkin şekilde yönetilmesi için işletilmektedir (Altuntuğ, 2009: 454).



Şekil 3: Yetenek Yönetimi Modeli

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

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: 455).

Yetenek yönetiminin stratejik bir durum olarak değerlendirilmesinin ilk yararı, işini iyi yapan ve bu konuda doğuştan yeteneğe sahip çalışanların güçlenecek olmasıdır. Bu durum işletmenin değerinin artmasına neden olacaktır. Bazı çalışanlar geniş sorumlulukları üzerlerine alarak, bu görevleri yerine getirme konusunda daha yetenekli hale gelecektir. Bu durum stratejik yetenek yönetiminin ikinci yararadır. Üçüncü yararı ise, kilit pozisyonlara yapılacak olan atamaların iç kaynaklardan yapılacak olmasıdır. Böylece işletme çalışanları, dışarıdan atamalar nedeniyle oluşacak moral ve motivasyon bozuklukları yaşamayacaklardır (Çayan, 2011:58).

2.3.2.2.İşletme İçerisinde Kilit Pozisyonların Belirlenmesi ve Yönetilmesi

Stratejilerin gerçekleştirilebilmesi için önemli bir adımdır. Bu adımda yönetsel ve teknik pozisyonlar belirlenir. Bu işlem yerine getirilirken belirli bir pozisyonda meydana gelebilecek gelişmelerin, gerçekleştirilmesi istenen hedefe ulaşmaya yönelik olması beklenmektedir. Söz konusu uygulamanın gerçekleşmemesi durumunda, işletme zaman kaybına uğrayacak ve yüksek maliyete katlanmış olacaktır (Altınöz, 2009: 33).

Mal veya hizmet üretmek üzere bir araya getirilen kaynakların içinde, kuşkusuz en dinamik, en yaratıcı ve en değerli olanı insandır. İnsanın zihinsel ve fiziksel gücü ve enerjisi olmadan kaynakların (girdilerin) çıktıya (mal ve hizmetlere) dönüşmesi mümkün olmadığı gibi, verimlilik, kalite, yenilik ya da yaratıcılık gibi hususların hiçbirinin gerçekleşmesi de düşünülemez. Çünkü teknolojinin temel kaynağını iyi motive olmuş insanın zihinsel gücü oluşturmaktadır. Şu halde, yeterli miktar, kalite ve kapasitede iş gücüne sahip olmak, işletmelerin üretimde diğer işletme fonksiyonlarında ve pazar hakimiyetlerinde gerekli olan rekabet avantajlarının temel koşuludur (Eren, 2005:?). Bu noktadan hareketle kilit çalışanlar, firmanın ana ve karakteristik faaliyetlerinde çalışan kişiler olarak tanımlanabilir. Diğer çalışanların da firmanın

başarısına katkı yapabileceği öngörülmektedir. Ancak kilit çalışanlar şirketin temel uzmanlıklarıyla sıkı bir şekilde ilişkili olduğundan, diğer çalışanlardan daha çok ön plana çıkmaktadır (Timurlenk, 2009: 4).

İşletme içindeki bütün çalışanların ve pozisyonlarının gereksinimlerini tek tek belirlemek zor ve zaman alıcıdır. Bu nedenle öncelik işletme açısından önem taşıyan kilit pozisyonlar ve bunların gerektirdiği yeteneklerin belirlenip, bu pozisyonlarda görev alan çalışanların işletmenin hedefleri doğrultusunda yönetilmeleri gerekmektedir. Daha sonra işletmenin geri kalan tüm işgücünün de aynı hassasiyet ve stratejik yaklaşımla yönetilmesi gerekmektedir.

2.3.2.3.Gerekli Yetkinliklerin ve Çalışanların Sınıflandırılması

Örgütte bulunan veya ilerde yer alacak işgücünün bazı performans, nitelik ve özellikleri birbirinden farklıdır ve her birinin işletmeye katkısı da buna göre değişmektedir. İşgücü işletmenin dünü, bugünü, geleceği ve değer yaratıcısıdır. Bu nedenle işletmelerin, sahip oldukları değerlerin farkına vararak, potansiyeli keşfetmesi ve insan sermayesini doğru bir şekilde sınıflandırması gerekmektedir.

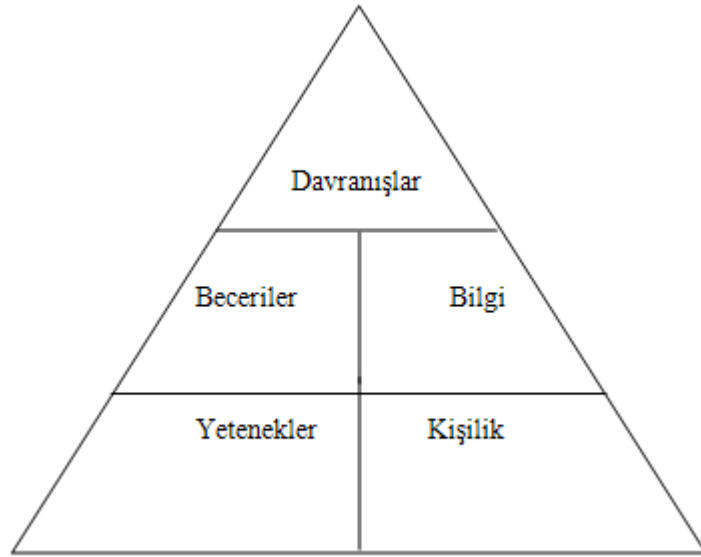
2.3.2.3.1.Yetkinliklerin Sınıflandırılması

Literatür incelendiğinde yetkinlik kavramının tanımı üzerinde tam bir uzlaşma olmadığı görülmekte; ancak yetkinliğin kişisel özelliklerden işteki davranışlara kadar birçok şeyi kapsadığı belirtilmektedir.

Yetkinliklerin tanımı konusunda üç yaklaşım mevcuttur; çalışan odaklı, iş odaklı ve çok yönlü yaklaşım. Yani yetkinliklerin tanımı konusunda hem iş hem de çalışan odaklı yaklaşım söz konusudur.

Yetkinlik kısaca, kişinin üstün performans göstermesine neden olan bilgi, beceri, davranış, yetenek, kişilik özellikleri, motifleri v.b.'den oluşur (Uyargil, Adal v.d., 2009: 63). Koşulların oldukça hızlı bir şekilde değiştiği günümüz küresel iş dünyasında işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında çalışanların performansları belirleyici bir husus olmaktadır. İşletmelerin üstün performansla faaliyet gösterebilmeleri için çalışanlarının sahip olması gereken bilgi, beceri ve kişilik özellikleri gittikçe önem kazanmaktadır (Çınar ve Aslan, 2011: 22). Bu

bağlamda “ yetkinlik” işe alma, terfi, performans değerlendirme ve de yetenek yönetimi sürecinde önem kazanmaktadır.



Şekil 4: Yetkinlik Pramidı

Kaynak: Tak, B. Sayılar, Y. ve Kaymaz, K. (2007). “ Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 8(2): 233-266.

Daha öncede belirtildiği üzere temel yetkinleri şöyle sıralamak mümkündür (Biçer ve Düztepe, 2003: 14):

- Bilgi, beceri ve deneyim,
- Çalışanın kapasitesi,
- Çalışanın ilgililerle oluşturduğu iş ilişkileri,
- Çalışanın motivasyonunu etkileyen faktörler.

Yetkinliklerin tanımlanmasının amacı, işyerinde davranış standartlarının belirlenmesidir. İyi tanımlanmış yetkinlikler, insan kaynakları süreçlerinde kullanılarak işletmenin stratejik gelişimine katkı sağlarlar (Çınar ve Aslan, 2011: 24). Günden güne organizasyonlar insan kaynakları süreçlerini iş bazlı (iş

tanımları, iş değerlendirme, işanalizi) sistemler yerine kişi bazlı (bilgi, beceri, kişilik özellikleri) sistemleri benimseyerek düzenlemektedirler (Biçer ve Düztepe, 2003: 17). Çalışanlar yetkinliklerine göre sınıflandırıldığında düşük ve yüksek performans da ayrılmış olacak, bu da yetenek yönetiminin etkinliğine katkıda bulunacaktır.

2.3.2.3.2. Yetenekler ve Çalışanların Sınıflanması

Personelin sınıflandırılmasında en başarılıdan en başarısız doğru bir değerlendirme yapılmalıdır. Personelin sınıflandırılması, işletmeler için vazgeçilmez olarak tanımlanan stratejik kademelerdeki personel ile daha az verim sağlanan personelin birbirinden ayrılmasına yönelik yapılan çalışmaları kapsamaktadır (Altınöz, 2009: 37).

İK yöneticilerinin hepsi olmasa da, rasyonel olanlardan bazıları çalışanları aşağıdaki gibi sınıflandırır (Arat, 2001, <http://www.milliyet.com.tr/2001/05/04/isyasami/ais.html>) :

Yeri kolay doldurulan düşük katma değerliler; vasıfsız ya da yarı kalifiye çalışanlar, bu kategoride değerlendirilir. İşletmeler için bu kategorideki bir insanın diğer bir insandan farkı yoktur. Küçük bir gazete ilanıyla rahatlıkla bu kategorideki insanlar bulunabildiğinden, işlerin tamamen durduğu zamanlarda bu insanlar ilk vazgeçilenler arasında bulunur.

Yeri zor doldurulan düşük katma değerliler; bu kategorideki çalışanlar, tecrübeli vasıfsız ya da tecrübeli yarı kalifiye elemanlardır. Deneyimli sekreterler, büro işleri gören elemanlar, karmaşık işleri yapmayı öğrenmiş, ama ipleri elinde tutmayan elemanlar bu kategoridendir. Bu çalışanlar işten ayrıldıklarında, şirkete özgü uygulamayı bilen yeni birisini bulmak çok daha zordur. Ama şirket yönetimleri sıklıkla bu insanları önemsemez. Çünkü pazar performansına ilişkin ürettikleri bir değer yoktur. Örneğin, faturalama bölümünden böyle birinin ayrılması, işlerin şirket içinde çorba olmasına yol açabilir. Ama şirket sattığı ürünlerle para kazanmaya devam eder. Dolayısıyla bu kategoride olanlar, ciddi risk altındadırlar.

Yeri kolay doldurulan, yüksek katma değerliler; vasıflı birçok mühendis ve işletmeci bu kategoridedir. Bu insanlar yaptıkları işlerle önemli katma değer yaratabilirler. Ancak yine de yerleri kolay doldurulabilir insanlardır. Örneğin, bir bilgisayar mühendisi işletmenin bilgisayar sisteminin çökmemesini sağlayabilir. Ancak o gittiği zaman, yerine kolaylıkla bir başka bilgisayar mühendisi bulunabilir. Grafik ajansında bir grafik sanatçısı, yüksek katma değerli üretim yapar, ama işten çıktığında bir başkasıyla doldurulabilir.

Yeri kolay doldurulamaz, yüksek katma değerliler; kuruluş içinde yeri kolay kolay doldurulamayacak ve yüksek katma değerli insanlar da vardır. Bunlar dünyada tek sayılabilecek, çok ciddi icatları olan ve sonradan şirketin lokomotif ürünlerine dönüşen çalışmaları yapan mühendisler, ciddi müşteri portföyüne sahip satış yöneticileri, çözülemez sorunları çözen yöneticiler en son gözden çıkarılanlar arasındadır. Bu insanlar film yıldızı gibidirler. Ya bir konuda en iyi ya da birkaç yeteneklerini birleştirerek bir çözüm üretmede en iyidirler.

Yapılan sınıflandırmalar farklı işletmelere göre farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Yetenek yönetimine katkı sağladığı düşünülen ve farklı alanlara uygulanabilirliği açısından Mc.Kinsey Sınıflandırması ile birlikte diğer sınıflandırmaların da ele alınması yararlı olacaktır.

2.3.2.3.2.1.Mc. Kinsey Sınıflandırması

İkinci Dünya Savaşı sırasında Alman hava kuvvetlerinin saldırılarına karşı İngiltere hazırlıksız yakalanmakta ve dolayısıyla yeterli sayıda uçak ve pilotu olmadığından sahip olduğu 900 pilotu İngiliz Hava Kuvvetleri “ A sınıf filo, B sınıf filo ve C sınıf filo “ olmak üzere üç gruba ayırmaktadır.

McKinsey “ War for Talent” adlı çalışmasında İngiliz Hava Kuvvetleri RAF (Royal Air Force)’ın İkinci Dünya Savaşında yapmış olduğu sınıflandırmayı örnek alarak bölümleri isimlendirmiştir. McKinsey, “ War for Talent” ta çalışanlara yönelik yapmış olduğu sınıflandırma aşağıdaki gibidir (Altınöz, 2009: 38):

A Grubu Çalışanlar: Üstün başarı için standardı temsil eder. Bu kişiler sürekli olarak sonuç alan, bunun yanında diğer çalışanlara örnek olan ve onların

motivasyonunu sağlayan grubu oluşturur. İşletme çalışanlarının en iyi %10-20'lik kısmını meydana getirirler.

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 getirirler.

Yapılan sınıflandırma da en yetenekli grubu oluşturan “A” grubu çalışanlarına önemli ölçüde yatırım yapılmalı, organizasyona katkısı belirli oranda olan “B” grubu çalışanlarını geliştirme çabası içine girilmelidir. Düşük performans gösteren “C” grubu çalışanlarının performansları geliştirilmeye çalışılmalıdır (Altınöz, 2009: 38).

2.3.2.3.2.2. Performansa Dayalı Sınıflandırma

İşletme çalışanları bilgi, birikim ve yetenekleri birbirinden farklı olduğu için, ortaya koydukları performanslar da farklılık gösterecektir. Bu nedenle performansa dayalı sınıflandırma dört grupta incelenebilir. Bu sınıflar (Yeniçeri ve Çayan, 2011: 127):

Süper Performans Grubu: Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan, çok yüksek potansiyelli, beklentilerin çok üstünde performans gösteren, işletme içerisinde rol modeli, farklılık ve yaratıcılık kaynağı olan, en fazla yatırım yapılması, elde tutulması ve yenilerinin kazanılması gereken çalışanlardır. Toplam işgücü içindeki büyüklüğü %3-5 olan gruptur.

Kilit Performans Grubu: Rekabet üstünlüğü kaynağı olan, terfi imkanına sahip, beklentilerin üstünde performans gösteren, işletme içerisindeki faaliyetlerin yürütülmesinde kilit unsur olan, fazla yatırım yapılan, yedeklerini yetiştirmek ve niteliklerini yükseltmek gereken çalışanlardır. Toplam işgücü içindeki büyüklüğü %20-25 olan gruptur.

Uyumlu Performans Grubu: İşletmenin ayakta kalmasının garantisi olan, potansiyeli değerlendirirken yana doğru gidebilen, performans beklentilerini karşılayan, beklenen performans noktalarını aşma kapasitesine sahip, çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratabilen, normal düzeyde yatırım yapılan, desteklemek ve

motive etmek gereken çalışanlardır. Toplam işgücü içindeki büyüklüğü %70 olan gruptur.

Uyumsuzlar Grubu: Doğru yönlendirilirse ilave bir yetenek kaynağı olabilen, potansiyeli düşük, performansı beklentilerin altında olan, yetenek skalasının en altında bulunan, az yatırım gerektiren ve uyumlu grubuna çıkamayanların işine son verilmesi gereken çalışanlardır. Toplam işgücü içindeki büyüklüğü %5'in altında olan gruptur.

Yetenek yönetimi açısından performansa dayalı olan bu sınıflandırma daha uygun görülmektedir.

2.3.2.3.2.3.Sandberg Sınıflandırması

Yetenek yönetiminde, yöneticiler, çalışanların kişisel özelliklerinin ve yeteneklerinin yanı sıra, görevlerine yönelik tanım ve algılarını da ortaya çıkararak kategorize etmek zorundadırlar. Sandberg, Volvo şirketi için yapılan bir araştırmadan yola çıkarak, bu şirkette çalışanların, yaptıkları işin kendileri için ne anlama geldiğine, işle ilgili tanımlarına ve işin bütünselliğine ilişkin algılamalarına dair verdikleri cevaplara göre üç farklı düşünce profili çıkarmıştır (Yeniçeri ve Çayan, 2011: 128).

Bunlar aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Altuntuğ, 2009: 450-451):

Birinci Profil: İşin tanımında teknik özellikleri öne çıkartmakta ve işlerin tanımlanmış kuralları takip ederek başarılabacağına inanmaktadırlar.

İkinci Profil: Sistem yaklaşımı doğrultusunda, işe etki eden tüm faktörleri göz önüne almakta ve takım çalışmasına önem vermektedirler.

Üçüncü Profil: Yine sistem yaklaşımı içerisinde karşılıklı etkileşimleri öne 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. İşletmelerde rekabet farklılığı yaratan çalışanların özellikleri dikkate alındığında, üçüncü profilde yer alan kişilerin özellikleriyle daha iyi örtüştüğü ifade edilmektedir. Çalışanların profilleri doğru tespit edilerek, yetenek portföyü ortaya çıkarılmakta daha sonra ise uygun işe uygun yetenek atanabilmektedir. İşletmede

gerçekleştirilen tüm görevler, yüksek düzeyde yetenek gerektirmemektedir. İşletme yönetiminin yeteneklere olan ihtiyacını ve bunların korunması için yapmak zorunda olduğu yatırım miktarını belirleyebilmesi için, profil tespiti, önemli bir karar eşiğini oluşturmaktadır.

2.3.2.4.Yetenek Yönetimi Doğrultusunda Eğitim ve Gelişim

Çalışanların bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesine dönük olarak gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme programları işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. İş görenlerin sürekli geliştirilmeleri bir yandan kendilerinin mutluluğunu ve tatminini ve işletmeye bağlılığını arttırırken, diğer yandan işletmelerin gelişen teknolojilere uyumunu sağlamakta, yeni tekniklerin uygulanması kolaylaşmaktadır. Yapılması gereken yeni yatırımlar, yeni yöntem ve tekniklerin rekabeti sürdürebilmek açısından önemi, yönetim ve üretim açısından ortaya çıkan gelişmeleri takip etmek eğitim ihtiyacını arttırmaktadır (Ünal, 2002: 3).

Küreselleşme süreci ile artan yoğun rekabet koşullarında başarılı olabilmek için, çeşitli bilgi, beceri ve yeteneklerle donatılmış, motivasyonu yüksek, kendi amaçlarını işletmenin amaçları ile uyumlaştırmış bir işgücüne sahip olmayı gerektirmektedir (Özçelik, 2009: 161). Bu nedenle yetenekli olsalar dahi çalışanların örgütün ihtiyaçları doğrultusunda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca gizli kalan potansiyelin ortaya çıkarılması ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarının arttırılmasında da bu faaliyetlerin etkisi olmaktadır.

Yetenek yönetimi; kurumda işe alınacak, işe alınan elde tutacak ve yetenek havuzunu geliştirecek özel stratejiler anlamına gelir. Etkili yetenek yönetimi için gerekli olan noktaların başında işe alımdan işten ayrılmaya kadar geçen çalışan hayatı çemberinin her aşamasında etkin kişilere, yönetim uygulamalarına ve sistemlerine, yönetim keşiflerine yer vermek gelmektedir (Yigitoglu Economics, http://www.yigitoglu.org/read/?art=4137_&t=Y%C3%B6netim+Sermaye%3A+Yetenek).

İşletme örgütlerinde eğitim, çalışanların, mevcut ve gelecekteki işlerinin daha iyi bir biçimde yapabilmeleri için bir hazırlık çalışması niteliğindedir.

İşletme örgütlerinde yapılan eğitim çalışmaları, kısa süreli, uygulamaya yönelik ve yoğun nitelik taşımaktadır. Eğitim kavramı, yetiştirme ve geliştirme kavramlarını da içeren genel bir ifadedir. Esas olarak, kişisel ve mesleki gelişmeye yöneliktir. Bu bağlamda bireyin taşıdığı nitelikleri, becerileri, mesleki bakımdan geliştirme amacı taşır. Bu nitelikleri aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür (Ertürk, 2011: 117):

- Teknik, sosyal ve çevreye ilişkin değişikliklere uyum yeteneğini geliştirmek,
- Tek bir beceri yerine, daha geniş bilgi ve becerileri kullanma yeteneğini kazandırmak,
- Tekil ve somut öğelerden, çoğul ve soyut değerlemelere geçebilme yeteneği kazandırmak,
- İzleyici olmaktan, kendi kendini teşvik eden bir birey durumuna geçmek,
- Yönlendirilen kişi olma konumundan çıkıp, çözümleyici ve yaratıcı olmak,
- Açık görüşlü olma, bağımlılıktan kurtularak bağımsızlığa, profesyonelliğe geçmek.

Eleman seçerken hangi seçme ve yerleştirme tekniğini kullanırsanız kullanın, insanın bilgi ve yeteneklerinin yüzde yüz işe uyumunu sağlamak, yani uygun işe, uygun eleman seçimini tam olarak gerçekleştirmek oldukça güçtür. Bu güçlük, seçim metodunun yetersizliğinden çok, insanları doğru tanımanın, özelliklerini tespit edebilmenin zorluğundan kaynaklanmaktadır. İşte bu yanılgının getirdiği eksiklikleri gidermenin en iyi yolu eğitimidir. Ayrıca tam anlamıyla sağlıklı bir seçim gerçekleşse bile, ekonomik, toplumsal ve teknolojik alanda görülen sürekli değişim ve gelişim, gerek işletmeleri gerekse çalışanları, bunlara uyum açısından, yenilemeye, yani eğitime zorlamaktadır (Özçelik, 2009:162).

Sadece yetenekli adayları şirket bünyesine katmakla yetenek yönetilmiş olmamaktadır. Kişiler, işe alındıktan sonra kendilerini gerçekleştirebilecekleri ve

yeteneklerini geliştirebilecekleri uygun örgütsel ortamla karşılaşmadıkları takdirde, şirkete katkıda bulunamazlar. Yetenek yönetimi için gerekli liderlik sorumluluğu kültürünü yaratmak da kurumlara düşen önemli görevlerden birisidir. Yetenekli çalışanlar, şirkette kariyer geliştirme fırsatlarına ve bir koçun kılavuzluk etmesi ve korumasına değer kişilerdir. Bu çalışanlar, yönetim ve yönlendirme uygulamalarının kalitesini kariyer gelişimleri için en önemli fırsat olarak görürler (Yigitoglu Economics, <http://www.yigitoglu.org/read/?art=4137&t=Y%C3%B6netilir+Sermaye%3A+Yetenek>).

2.3.2.4.1. Koçluk ve Mentorluk

Koçluk, kişinin, deneyimli bir yönlendiricinin yol göstericiliğinde, güçlü ve eksik yanlarını keşfetmesine, yetkinliklerini geliştirip yanlışlarını düzeltmesine dayalı, kendini ve koşullarını sorgulayan, çözümlerini üreten, kendi kendini yeniden yapılandıran, eylemli bir öğrenme modelidir (Çınar, 2007: 3).

Her insanın kendisine özgü ve farklı bir değeri olduğu şüphesizdir. Belli koşullar ve fırsatlar sağlandığında kişiler potansiyelini, yani teknik bilgisini, iletişim becerilerini veya kişisel görüşlerini kullanarak değer yaratabilirler. Çalışanlar, kariyerlerinin gelişimi boyunca farklı zorluklarla karşılaşabilirler. Değişimin ve yaratıcı bir sürecin tipik sancıları olan bu zorluklar, kişide belli arayışların ve sorgulamaların başlamasına neden olabilir. Kişinin kariyerinin hangi aşamasında olduğuna bağlı olarak, bu arayışlar kişinin belli bir alanda kendisini geliştirmesi için bir sanatsal aktivite arayışından, işinde veya hayatında genel bir anlam arayışına kadar değişebilir. Belli bir yapı içinde ve gelişim odaklı değerlendirilemedikleri sürece, bu tür sorgulamaların kişinin değişim ve gelişme ihtiyacına cevap vermediğini, hatta engellediği görülür. Koçluk, böyle bir gelişim ihtiyacı içinde olan bir çalışana hem sistematik bir yapı hem de bir ‘yol arkadaşlığı’ sunmaktadır (Ünsar ve Ünsar, 2008: 2).

Koçluk genellikle farklı ilgi alanlarından, farklı yetenek ve deneyimlere sahip insanların birlikte çalışmalarını ve birbirlerini ortak olarak görmelerini amaçlayan bir *lider-izleyici* ilişkisidir. Buradaki asıl amaç, var olan potansiyeli kullanarak kişinin önündeki engelleri aşma yoluyla kendi verimliliğini

çoğaltmasını sağlamaktır. Bu amaca hizmet ederken şirketin hedef ve stratejileri sürekli ön planda tutulmaktadır. Bu nedenle duruma göre değişebilen koçluk gereksinimi şirket idaresine danışılarak ve somut hedefleri göz önünde bulundurarak belirlenmektedir. Temel hedef, elemanların kendi niteliklerini keşfedip geliştirmeleri sonucu zamanla özyönetim yeteneği oluşturmalarını sağlamaktır (Çınar, 2007: 3).

Deneyimli çalışan ile deneyimsiz ya da daha az deneyimli çalışan arasında bir etkileşim yöntemi olan *Mentorluk* kavramı, “Kurumda destekleyici, pozitif düşünebilen, öğreten ve dinleyen gibi rolleri üstlenerek bireyin kuruma kazandırılması ve kariyer gelişimine yardımcı olunması konusunda danışmanlık yapan, ona rehber olan kişidir”. Deneyimsiz ve daha az deneyimli çalışanı ifade eden “danışan” (mentee/protégé) kavramı ise “Kuruma yeni katılan elemanlardan ya da potansiyel taşıyan yönetici adaylarından oluşur. Bunlar başarılı olmayı amaçlayan, kurum aidiyetini, kurum kültür ve politikasını kazanması gereken, kariyer hedeflerine ulaşmak için profesyonel yardım bekleyen kişilerdir”(Çelik, 2011: 300).

Çalışanlar işletmeler için stratejik önem taşıyan bir kaynaktır. Koçluk ve mentorluk çalışmaları ile potansiyel yetenekler ortaya çıkarılarak, iş ve kariyerle ilgili ilerlemeler mümkün olmaktadır. Başarılı çalışanlara yeni bir yol gösterilirken deneyimsiz çalışanların da yetiştirilmelerine imkan sağlanan ortamlar yaratılarak, faaliyetler sırasında tarafların karşılıklı güven duygusuna sahip olmaları gerekmektedir.

2.3.2.4.2. Tazeleyici Eğitimler

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinden biri olan tazeleyici eğitim, çalışanların mesleki ve teknik bilgilerini ana hatlarıyla hatırlatmak, yenilemek suretiyle, mesleki bilgilerden işletmenin geniş ölçüde yararlanması amacıyla gerçekleştirilen bir eğitim faaliyetidir. Çalışanların bilgi tazeleme eğitim programlarıyla, eksik kaldığı konular hakkında bilgi verilmektedir. Böylece çalışanın bilgileri sürekli güncellenmekte, yetkinliği ve işletmeye olan yararı daha fazla olmaktadır (Altınöz, 2009: 79).

Bu tip eğitimler daha çok kurumsallaşmış ve pazarlamaya yönelik faaliyet gösteren işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Örneğin; bankacılık ve iletişim sektörü çalışanlarına iş alanlarındaki hizmetlerin çeşitliliği ve sürekli güncellenen firma kampanyaları dolayısıyla yetkili kişilerce eğitim verilerek çalışanların bilgileri güncellenmektedir.

2.3.2.4.3. Yetenek Geliştirme Programları

Eğitim döneminde çalışanlar bir veya birkaç alanda yetenek ve beceri gösterebilirler. Bu yeteneklerin, bulunduğu sınıfı aşmak için örgüt ve personel yararına geliştirilmesi gerekmektedir.

Yetenek geliştirme programlarının ortaya konması için, öncelikle yetenekli çalışanların istek ve ihtiyaçları belirlenmelidir. Yetenek geliştirme programları için çalışanların yetenek gelişim ihtiyaçlarının anket, test, görüşme, değerlendirme merkezleri ve 360 derece performans değerlendirme gibi farklı tekniklerle belirlenmesi olanaklıdır. Gelişim ihtiyacının analizinden sonra iki ayrı uygulamadan yararlanılabilir. Öncelikle kişilerin bireysel gelişim alanlarına yönelik kişisel gelişim planları hazırlanır ve uygulanır. Bir başka yöntemle, yedekleme anlayışına ilişkin yetenek havuzu yöntemi uygulanıyorsa, havuzda yer alanların tamamına yönelik belirli sürede farklı yöntemlerden oluşan ve yedeklenen pozisyonun yetkinlik ihtiyaçlarını dikkate alan gelişim programları söz konusu olmaktadır (Altınöz, 2009: 79). Oryantasyon, rotasyon, proje çalışmaları, elektronik öğrenme, stratejik toplantılara katılım bu programlara örnek olarak verilebilir.

2.3.2.5.Çalışan Tedariki ve Seçiminde Yetenek Yönetimi

İnsan kaynakları, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmelerinde sahip oldukları üretim faktörlerinin verimli şekilde kullanılmasında farklılık yaratacak ve rekabet üstünlüğü sağlayacak temel faktördür. İnsan kaynaklarının etkin kullanımı günümüz rekabet ortamında, işletmelere rakiplerine karşı üstünlük sağlama, daha fazla kar elde edebilme, verimliliklerini artırma ve ürün kalitelerini yükseltebilmeleri gibi konularda önemli oranda fayda sağlamaktadır (Filizöz,

2011: 218). Buna dayalı olarak yetenekli çalışan temin ve seçimi işletmeler açısından hayati önem taşımaktadır.

Çalışan seçimi, işletmelerin iç ve dış çevresel koşullarındaki önemli gelişmeler sonucunda insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri haline gelmiştir. Yeni yönetim ve örgütlenme yaklaşımları, yeni çalışma biçimleri, bireylerin ve toplumun değişen beklentileri, değişen teknolojiyle birlikte gündeme gelen bilgi toplumu, yeni ekonomi ve entelektüel sermaye tartışmaları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işletmeler arasında nitelikli adayları elde etme konusunda yaşanan rekabetin “yetenek rekabeti” boyutuna geldiği iddia edilmektedir. Söz konusu rekabet, nitelikli adaylar tarafından tercih edilen bir işletme olmanın önemini arttırmaktadır. Yapılan araştırmalar nitelikli adayların işletme tercih ederken en çok kurum kültürü ve değerlerine önem verdiğini göstermektedir. Ücret vb. getiriler daha çok geri planda kalmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin ürünlerini satmaya çalıştıkları piyasadaki kurumsal imajları kadar, işgücü piyasasındaki imajları da önem kazanmaktadır. Geleneksel olarak adayların “satıcı”, işletmelerin “alıcı” oldukları işgücü pazarında roller tersine dönmeye başlamıştır. Bilginin en önemli yetenek haline geldiği, müşterilerin yetenekleri ödüllendirdiği, farklı nesillerin bir arada bulunduğu ve iş yerine sadakat gibi kavramların zayıfladığı bir yetenek pazarında işe alma stratejisi geliştirmenin önemi artmıştır (Erdemir, 2007: 27). Bu yeni ortamdan dolayı etkili bir yetenek yönetimi için işletmelerin çalışan temin sürecinde yeteneklileri işletmeye çekebilmek için stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

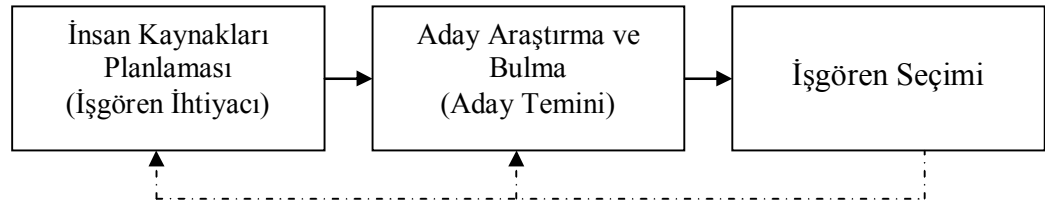
Yetenek Yönetimine girdi sağlayan en önemli süreç; “Seçme ve Yerleştirme” sürecidir. Doğru seçme yerleştirme sistem ve araçlarıyla; yüksek potansiyelli, gelecek vaat eden, yaratıcı, yenilikçi, katma değer yaratacak kişileri kuruluşa çekebilmek, bunların arasından en yetenekli olanları seçebilmek ve onları doğru yerlerde görevlendirmek sürecin başarısı için vazgeçilmez ön koşuldur (Altıntaş, 2006, http://www.ikademi.com/egitim-ve-gelistirme/25-stratejik-liderlik-ve-yetenekyoneti_mi.html?langid=1).

Yetenek yönetimi, sürekli yüksek performans gösteren kişileri, işe alma, geliştirme ve elde tutmak olarak tanımlanmaktadır ve bu unsurlar yetenek

yönetimi stratejisinin anahtarlarıdır. İşletmeler için nitelikli insan kaynaklarını çekmek ve onların işletmede kalmalarını sağlamak önem arz eden bir meseledir. Bugün işletmeler, artan uluslar arası rekabet, üstün performans yönündeki baskılar, şirket birleşmeleri ve rasyonalizasyonu gibi nedenlerle nitelikli personel istihdamına ağırlık vermektedir. Bir işletmenin başarısı, doğru yerde, doğru zamanda doğru insanlara sahip olmaya bağlı olmasından dolayı, işletmenin stratejik amaçları ve kültürü seçkin insanları belirlemeyi gerektirmektedir. Rekabette üstünlük sağlayan firmaların başarılarının ana nedeni, işletmenin stratejik amaçları ve kültürüyle uyumlu seçim yaparak malzemeyi iyi kullanmasını bilen, gelişmeler doğrultusunda eğitilmiş, deneyimli, yetenekli, esnek ve üstün performanslı çalışanları istihdam etmeleridir (Bingöl, 2006: 184).

İşe alma uygulamaları adayların iş gereklerine ne kadar uyum sağlayacağını ölçülmesinin ötesine geçmeli ve hangi tür yeteneklerin ve davranış biçimlerinin işletmenin geleceğe yönelik hedefleriyle daha uyumlu olduğu üzerinde durulmalıdır (Erdemir, 2006: 32). Yetenekli çalışanları bulma konusunda ise, artık geçmişteki kaynakların yanı sıra farklı demografik geçmişe, eğitim ve deneyime sahip çalışanların bulunabileceği kaynaklara da yönelmek gerekebilir. Örneğin, daha önce gidilmeyen üniversitelere gitmek ya da farklı deneyimlere sahip ama potansiyeli yüksek çalışanları işe almak da çözüm olabilir (Sözübir, 2005, <http://www.meltemtolunay.com/?p=13>).

Uygulamadaki bazı farklılıklara rağmen, sistemli olarak ele alındığında işgören temin ve seçimi çeşitli evrelerden oluşan bir süreçtir. Bu sürecin başlıca aşamaları; şekil 4’de görüldüğü gibi, işgören ihtiyacının sayı ve nitelik (vasıf) olarak belirlenmesi, bu ihtiyacı karşılayabilecek adayların araştırılıp bulunması ve adaylar arasından çeşitli yöntemlerle uygun işgörenlerin seçilmesi ve işe yerleştirilmesi, şeklinde sıralanır. Burada amaç, en isabetli kararın verilmesi yani işe en uygun işgörenlerin seçilmesidir (Uyargil, Adal vd., 2009: 86).



Şekil 5: İşgören Temin ve Seçim Süreci

Kaynak: Uyargil, C. ve Adal, Z. vd. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

İnsan kaynakları planlaması (İKP) en kısa tanımıyla, bir işletmede geleceğe yönelik işgücü arz ve talebinin sistematik bir şekilde tahmin edilmesidir. Bu işlev yardımıyla gelecekte ihtiyaç duyulacak işgücünün nicel ve nitel açıdan belirlenmesi mümkün olabilir ve tüm insan kaynakları yönetimi işlevleri daha sağlıklı biçimde planlanıp yürütülebilir. İKP'sı bir bütün olarak işletmenin amaçlarını ve bu amaçlar doğrultusunda oluşturulmuş plan ve programlarını gerçekleştirmek için, gelecekte ne kadar sayıda ve nitelikte işgücüne gerek duyulacağını tahmin etmeye ve bu talebin muhtemelen hangi dereceye kadar karşılanabileceğini belirlemeye yönelik bir girişimdir. Bu yönüyle İKP, bir yandan örgütte beceri düzeylerinin belirlenmesini, öte yandan emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılımlar, devamsızlık ya da diğer nedenlerle şimdiki ve beklenen boşaltmalar ve genişletme ya da daraltmalarla ilgili bir öngörüü içermektedir (Demir ve Çavuş, 2010: 3). İnsan kaynakları planlama çalışmaları yapılırken yakın ve uzak gelecekteki örgütün gelişme olanağı dikkate alınmalıdır. Ortaya çıkan yeni işler belirlenmelidir. Bu işleri başarıyla yürütebilecek yetenekte işgücünün nereden, nasıl ve ne zaman bulunacağı belirlenerek işe alma, eğitime, geliştirme, yükseltme, değerlendirme ve ücretlendirme programları, örgütün belirlemiş olduğu planlara göre hazırlanır (Ertürk, 2011: 63).

İkinci aşama olan aday araştırma ve bulma sürecinde amaç, iş için gereken yeteneğe sahip olan işgücünün seçilebilmesi için nitelikli bir aday havuzu

oluşturmaktır. Aday havuzu oluşturulurken, işletmedeki çalışanlardan veya işletme dışı kaynaklardan yararlanarak çeşitli yöntemler aracılığı ile yetenekli adayların işe başvurmalarının sağlanması sürecin başarısı için önemlidir.

Çalışan temin ve seçim sürecinin son evresi, işe veya işletmeye başvuran adaylar arasından ilk aşamada belirlenen işgören ihtiyacını karşılayacak işgörenlerin çeşitli yöntemlerle seçilmesidir (Uyargil, Adal vd., 2009: 87). Kurumun amacına uygun olarak belirlenen çeşitli test ve sınavlardan sonra adayın geçmişi ve referansları incelenmekte, sağlık kontrolü yapılmakta ve işe alma kararı verilerek seçilen çalışan işe yerleştirilmektedir.

Yetenekli çalışanların işe alım sürecinin etkinliği için, yapılması gereken bazı işlemler söz konusu olmaktadır. Yapılacak işlemler arasında; yetkinliği öne çıkartan mülakatlara ağırlık vermek, mülakatı yapan kişileri eğitmek ve izlemek, süreci kurumsal bir örgütsel yapıya kavuşturmak, yetenekli çalışanların bulunması konusunda teknolojiyi etkili bir biçimde kullanmak, teknolojinin içsel boyutunu uygulamaya taşımak, yetenekli adayların özelliklerini incelemek, ayrıca işletme bütçe çalışmalarına ve stratejik planına uygun davranmak yer almalıdır (Altınöz, 2009: 45).

Nitelikli ve yetenekli bir işgücüne sahip olmak için seçim sürecinde de stratejik davranmak gerekmektedir. Bu nedenle işe almada çeşitli seçim araçlarından yararlanılması gerekmektedir. Bu araçlar Kariyer Sistem Tipolojisi, Yedekleme Yöntemi ve Yetenek Havuzu Yaklaşımı, Değerlendirme Merkezi Uygulamaları olarak sıralanabilir.

2.3.2.5.1.Kariyer Sistem Tipolojisi

Miles ve Snow'un tipolojisini temel alan en bilinen stratejik işe alma yaklaşımı Sonnenfeld ve Peiperl (1988) tarafından geliştirilen Kariyer Sistem Tipolojisidir. Buna göre işletmeler işe alma faaliyetleri konusunda iki boyutlu kariyer sistemleri geliştirirler. İlk boyut, 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 boyut ise kariyer olanaklarını ve bireysel kriterleri ifade etmektedir. Bir başka deyişle birinci boyut adayların işletmeye doğru hareketinin yönünü, ikinci boyut ise çalışanların işletme içindeki hareketinin yönünü ifade etmektedir (Erdemir, 2006: 33).

Kariyer Sistem Tipolojisi işe alma faaliyetinin tüm aşamaları ile ilgili ayrıntıları içermektedir. Bir yandan işletmenin işgücü ihtiyacının kendi iç kaynaklarından mı, dışsal işgücü piyasasından mı yararlanacağını ifade ederken diğer yandan görevlendirme ve terfi kararında etkili olan kriterleri ifade etmektedir. Örneğin, bir işgörenin görevlendirilmesinde bireysel performansı veya bir grubun üyesi olarak sağladığı katkı göz önünde bulundurulmaktadır.

2.3.2.5.2.Yedekleme Yönetimi ve Yetenek Havuzu Yaklaşımı

İşletmelerin günümüz iş koşullarında daha başarılı olmak için kilit pozisyonlarda fark yaratacak olan yetenekli çalışanların tespit edilerek yetiştirilmesi ile birlikte, özellikle daha kritik olan liderlik pozisyonları için hazırlanması, literatürde de sıklıkla birlikte geçtiği şekilde, yetenek yönetimi ile yedekleme yönetiminin ilişkisini ortaya koymaktadır (Yazıcıoğlu, 2006: 39).

İşletmeler değişimin hızla yaşandığı iş ortamında ihtiyaç duydukları anda yetişmiş çalışanı elde etmek için yedekleme yönetimine başvurmaktadır. Yedekleme yönetimi, orta ve uzun vadede işletmenin ihtiyaç duyduğu yetenekli çalışan ihtiyacını karşılamaya yönelik bir süreci kapsamaktadır. İlk aşamada işletme için önemli ve yedeklenmesi gereken pozisyonlar ve bu pozisyonların kimler tarafından yedekleneceği belirlenerek ikinci aşamada pozisyonların gerektirdiği anahtar yetenekler tespit edilmektedir. Çalışanların sistematik olarak tespit edilmesi, değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve yerleştirilmesini içeren süreç raporlanarak yöneticilere bildirilmekte ve yerleştirme için buna göre uygun bir zaman planlaması yapılmakta ve buna göre yol alınmaktadır. Yedekleme yönetimini insan gücü planlaması olarak özetlemek mümkündür ve işletmenin sürekliliği, rekabet avantajı elde etmesi, potansiyeli yüksek çalışanların bağlılıklarını arttırması için önemli bir araç olabilmektedir.

Yetenek havuzları, işletme içinde farklı seviyelerde yüksek potansiyelde kişileri farklı havuzlarda birleştirerek yedekleme sisteminde gerektiğinde ihtiyaç duyulan pozisyonun niteliklerine en uygun kişilerin bu havuzlardan seçimine dayalı bir sistem oluşturmaya odaklanır (Çayan, 2011: 65). Üstün performans gösteren harici çalışanlar, iş bir ihtiyaç yarattığında bu tarz yetenek havuzlarına daha çabuk erişim sağlayabilmektedir ve dışarıdaki potansiyel adaylardan bir veri tabanı oluşturmaktadırlar (Berger, 2004: 171).

Yüksek düzeyde teknik donanımı olan bir çalışanın davranışsal yetkinlikleri aynı potansiyelde olmayabilir ve geliştirilmesi söz konusu olabilir. Yetenek Havuzu aracılığıyla büyük işletmeler bünyelerindeki farklı konularda potansiyeli yüksek çalışanları saptarlar. Bu kişiler, belirli bir program çerçevesinde davranışsal yetkinlikleri geliştirebilecekleri, aynı zamanda da kurum kültürünü özümseyebilecekleri değişik eğitim programlarından geçirilirler. İşletmeler yetenek havuzuna girenlere zorunlu eğitimler uygulamaktadır. Bu eğitimde adaylara, yöneticilik potansiyellerini belirlemek üzere mülakatlar, psikoanalitik analizler, potansiyeli saptamaya yönelik değerlendirme merkezi uygulamaları yapılmakta ve çalışanın yüksek iş performansına sahip olmasına yönelik özellikler aranmaktadır. Söz konusu özellikler arasında; çalışanın başarıma isteği, sağduyu sahibi olma ve sözlü iletişim becerisinin yüksekliği gibi yetkinlikler yer almakta ve çalışanın sürekli öğrenme yeteneğine sahip olması istenmektedir (Altınöz, 2009:101-102).

Yetenek yönetimi ile çeşitlilik girişimlerini bir noktada birleştirmek önemlidir. Yetenek yönetimi bölümlmeyi konu almaktadır ve insanlara farklılaştırılmış fırsatlar sunmaktadır. Böylece fırsat eşitliğini sağlamak için çeşitlilik girişimleri, yetenek havuzunun seçiminde önemli bir rol oynamaktadır. Buradaki en önemli zorluk insanların bu süreç içerisine dahil olduklarını hissettiklerinden emin olmaktır. Kastedilen sadece basit anlamda azınlık grupların dahil oluşunu değil; örgüt içerisinde başına buyruk davrananlar, yaklaşımlarında değişimi daha çok yansıtanlar, riskten kaçınanlar ya da sessizce üstünlük kazanmayı tercih edenler gibi birbirinden farklı düşünen insanların dahil oluşunu ifade etmektedir. Bu dahil oluş kim olduklarına, nereden geldiklerine ve

ne düşünüyor olabileceklerine bakılmaksızın herkesin hoş karşılandığından emin olmasına daıdır. Bu bir farklılığı bastırmaktan çok ona değeri vermekle alakalıdır (Blass, 2009: 35). Yetenek havuzunun farklı nitelikte kişilerden oluşturulması önemlidir ve işletme yararına olmaktadır.

Ne sermaye gücü ne teknolojik üstünlük ne de güçlü bir marka imajı, iş dünyasını tatmin etmekte yeterli. Bunların hiçbirisi, nitelikli çalışanlar kadar etkili ve değerli değildir. İşletmeler oluşturdukları yedekleme ve yetenek havuzu sistemleri ile hali hazırdaki kadrolar ve oluşacak yeni pozisyonlar için en uygun ve yetenekli çalışanlara hızlı bir biçimde ulaşmış olacaklardır.

Yetenek havuzu yaklaşımındaki öncelikli amaç, potansiyeli yüksek çalışanların donanımlarını geliştirerek işletme içi verimliliği ve etkinliği arttırmaktır. İkinci amaç ise yetenek havuzu içinde olup, işletme içindeki performansları ile istenilen düzeyi sağlayan çalışanlar geleceğe yönelik ihtiyaç duyulan üst düzey kadroların temelini oluştururlar. Bu sürecin sonunda işletmeler, geleceklerini teslim edecekleri tepe yöneticileri, maliyeti yüksek ve uzun bir eğitim sonunda yetiştirmektedirler (Altınöz, 2009: 101).

Dünya ve Türkiye'nin önde gelen şirketleri ve gruplarından bazıları bu yöntemi benimsemektedir. Sabancı, Koç, Doğuş Grubu, Alarko Holding, Turkcell, Shell ve Pfizer yetenek havuzu programını uygulayan kuruluşlara örnek gösterilebilir.

Sabancı Holding İnsan Kaynakları Daire Başkanı Rıdvan Yirmibeşoğlu, "İnsan Yetiştirmek, Sabancı'da Bir Gelenektir" isimli makalesinde grubun yönetici yetiştirme ve yedekleme programlarını detaylı bir şekilde anlatmakta ve Sabancı Grubu'nda iki yıllık periyotlar halinde Talent Pool Programı (Yetenek Havuzu) yürütüldüğünü belirtmektedir. Önce gruba bağlı şirketlerin yönetimlerinin gösterdikleri adaylar arasından Talent Pool'a girecek adaylar belirlenmekte, TP'ye girenler 'zorunlu eğitim'lerden geçirilmektedir. Örneğin ısrarcılık, iddiacılık (assertiveness) üzerine özel geliştirilmiş bir eğitim verilmektedir. Adayların yöneticilik potansiyellerini belirlemek üzere mülakatlar, psikoanalitik analizler, potansiyeli tespit etmeye yönelik değerlendirme merkezi uygulamaları kullanılmaktadır. Yönetici adaylarında aranan kriterler ise topluluk

şirketlerinde en az bir yıldır çalışıyor olmak, bulunulan sektörde en az üç yıllık bir deneyim ve kendi konularında uzmanlaşma olarak sıralanmaktadır. 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 (Tike, 2006, <http://www.koniks.com /topic.asp ?TOPIC ID= 2442>).

2.3.2.5.3.Ölçme ve Değerlendirme Merkezi Uygulamaları

Yönetim Bilimi'nde kullanılan pek çok yöntem gibi, Ölçme ve Değerlendirme Merkezi Uygulamaları (ÖDMU) nın geçmişi de İkinci Dünya Savaşı yıllarına kadar uzanmaktadır. O dönemde Amerikan ordusunda görev almak üzere mülakat yöntemiyle seçilen subay adaylarının sıkça, gerçek görevlerine başladıklarında kendilerinden beklenen performansı gösteremediği ya da bu göreve uygun olmadığı ortaya çıkmaktaydı. O dönemde işin gerektirdiği özelliklere uygun adayları, bu özelliklerin sergilenebileceği yapay ortamlarda ölçmek ya da gözlemlemek amacıyla kullanılmaya başlanan ÖDMU, daha sonra iş dünyası tarafından hem aday seçimi ve terfilerinde, hem de gelişim ve eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi gibi farklı İnsan Kaynakları işlevlerinde kullanılmaya başlanmıştır. Bu uygulamayı ilk kullanan şirket, 1956 yılında yöneticilerini bu yolla seçmeye başlayan AT & T'dir. Daha sonra, IBM, Sears, General Electric gibi büyük şirketlerde bu kervana katılmışlardır. Artık günümüzde pek çok şirket farklı amaçlarla kendi bünyelerindeki ya da uzman bir kuruluşça sağlanan ÖDM ile daha doğru kararlar vermektedirler (Sözübir, 2007, <http://www.meltemtolunay.com/?p=15>).

Rekabet her geçen gün daha sert daha acımasız bir hal almaktadır. Şirketler için verimli ve kaliteli olmak gereklilik-zorunluluk şartına dönüşmüş durumdadır. Rekabet bu kavramların yanına, yenilikçi olmayı bir yeterlilik şartı haline getirmeye başlamaktadır. Bu nedenle de şirketler daha yetkin daha yetenekli kişilerle çalışma zorunluluğu içine girmektedirler.

Değerlendirme merkezi uygulamaları, işletmelerin kritik pozisyonları için en uygun çalışanın seçilmesine imkan sağlayan ve yetkinliklerin ortaya çıkarıldığı

bir yöntemdir. İşletmelerde “ Doğru İşle, Doğru Kişiyi” buluşturmayı hedefleyen yöntem sayesinde, yüksek potansiyele sahip ve gelecek ortaya koyan yetenekli çalışanların belirlenmesi amaçlanmaktadır (Altınöz, 2009: 98).

ÖDMU’nda pek çok farklı yöntem kullanılmaktadır. Genellikle adaylar, psikometrik testler, grup çalışmalarındaki etkinliklerinin gözlemlenmesini sağlayacak toplu çalışmalar ve tek başlarına sorunu çözme, öneri getirme becerilerini sınayacak konularla karşılaşmaktadırlar. Eğer adaylar bir yönetim kademesi için değerlendiriliyorlarsa, bu yöntemlere, sunum yapabilme, toplantılara liderlik edebilme gibi yetkinleri de ölçen uygulamalar da eklenmektedir (Sözübir, 2007, <http://www.meltemtolunay.com/?p=15>). İş Vakası Çözülmesi, İş Planı veya Vaka Analiz Sonuçlarının Sunulması, İş Oyunları – Grup Çalışması, Kişilik Envanterleri, Yetenek Testleri, Hedefe Yönelik Mülakat, 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi, Role Play/Simülasyon’u değerlendirme merkezi uygulamalarında kullanılan araç ve yöntemler olarak sıralamak mümkündür.

Değerlendirme Merkezi kapsamında farklı yetkinliklerin değerlendirildiği farklı alıştırmalar bulunmaktadır. Örneğin, müşteri odaklılık, inisiyatif kullanma, takım çalışması, liderlik veya strese tolerans gibi yetkinliklerin değerlendirilmesine yönelik olarak grup çalışmaları oluşturulmaktadır. Grup çalışmasında 8-10 kişilik bir grup yaklaşık 1 saatlik bir zaman için bir araya gelmekte ve her bir katılımcıya alıştırmada yapmaları gerekenleri açıklayan yönergelerin, alıştırmaların geçeceği mekânın/organizasyonun ve kişilerin rollerinin tanıtıldığı açıklamaların ve dokümanların bulunduğu zarflar dağıtılmaktadır. Katılımcılar önce bir süre grup çalışmasına bireysel olarak hazırlanmakta, daha sonra kendi aralarında, kendilerine verilen vaka üzerinden tartışmakta ve en son olarak da ortak bir grup raporu hazırlamaktadırlar. Tüm bu süreç, gözlem ve değerlendirme yapma konusunda eğitim almış gözlemciler tarafından izlenmektedir ve her bir katılımcı, her bir yetkinlik için değerlendirilmektedir. Katılımcıların izniyle videoya da alınabilen bu uygulamalar, çalışma sonrasında tekrar tekrar izlenebilmekte ve değerlendirme süreçlerinde ortaya çıkabilecek hata payları bu şekilde azaltılmaya çalışılmaktadır.

Çünkü tüm bu süreçlerde her şeyin sistemli ve standart olması çok önemli görülmektedir (<http://www.genbilim.com/content/view/1511/>).

Dünya'daki yetenek yönetimi uygulamalarına bakıldığında değerlendirme merkezinin seçim ve gelişim ihtiyaçlarını tespit etme aracı olarak objektifliği, çoklu veriye ve kaynağa dayanması ve detaylı geribildirim nedeniyle en sık kullanılan araçlardan biri olduğu görülmektedir. Değerlendirme merkezinin konusunda uzman ve deneyimli profesyonellerce gerçekleştirilmesi sürecin etkinliği açısından kritiktir (Yazıcıoğlu, 2006: 76).

2.3.2.6.Yetenekli Çalışanların Kariyer Yönetimi

Kariyer, bireyin sorumlu olduğu işin yeniden yapılandırılması yoluyla psikolojik olarak tatmin olduğu bir süreç; kişinin yaşam boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetler ile ilgili olarak algıladığı bir tutum ve davranışlar dizisi ve personelin yaptığı işe yönelik deneyim kazanması yanında, o işe ilişkin eğitim görmesiyle elde ettiği gerek mesleki gelişim, gerekse kendini gerçekleştirir. Kariyer, çalışanların iş yaşamı boyunca sürekli olarak kazandıkları ve böylece kendilerini geliştirdikleri iş deneyimleridir (Akın, 2005:6).

Kariyer yönetimi ise işletmelerin sahip oldukları değerli çalışanlarını korumanın bir yoludur. Bu şekilde bireylerin kariyer planlarını yapmak ve mesleki gelişimlerini sağlamak, aynı dönemde sonuç alınacak bir yatırım olarak algılanması gerekmektedir. Kariyer yönetimi; işletmelerin ve çalışanların iş yaşamında yaşanan değişim ve gelişimleri hazırlıklı bir biçimde karşılayıp, çalışma yaşamında geleceğe ilişkin rasyonel kararlar alabilmeleriyle her iki tarafa da başarılı sonuçlar kazandırabilmektedir. Kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve çalışanların amaçlarına ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Bu aşamada, işgörenlerin işe alınmalarını, ilerlemelerini, terfilerini ve işten ayrılmalarıyla noktalanan aşamaları kapsamaktadır (Yaprak v.d., 2010: 400).

Yetenekli çalışanlar maddi amaçlardan ziyade kariyer anlamında işletmelerden beklenti içine girmektedirler. Kariyer yönetimi yetenekli çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını arttırırken, örgütsel verimlilik ve etkinlik açısından da önem arz etmektedir.

Yetenek yönetimi, yetenekli çalışanın mevcut pozisyonundan üst seviyedeki pozisyonlara yönelik hazırlanması için, kariyer hareketliliğinin planlandığı bir uygulama olarak görülmektedir. Yetenekli çalışanların uzun süreli kariyer beklentileri ile işletme çıkarlarının bütünlük sağladığı durumlarda yetenek yönetimi süreci, kariyer yönetimi ile doğrudan ilgili olmaktadır. İşletmeler, uzun vadeli planlama ile gelecekte ortaya çıkabilecek işgücü ihtiyacını sistematik kariyer geliştirme programlarıyla karşılamalı ve böylelikle gelişmelere her zaman hazır olmalıdır (Altınöz, 2009: 65).

En geleneksel başarı planları basitçe hangi bireylerin mesleki hiyerarşi içerisinde bir sonraki pozisyona ilerleyeceği, yaygın bir biçimde meslek merdiveni denilen uygulama üzerine odaklanmaktadır. Günümüzde, başarı planlamaları daha spesifik olarak yetenek değerlendirmelerine odaklanmalıdır ve yöneticileri “Bu iş için en hazır olan kimdir?” sorusunu yöneltmeye zorlamalıdır. Kadro boşluğu ortaya çıkmadan önce yapılan belirlemelerin ciddi bir iyileşme olduğu gerçeği üzerinde durulmaktadır. Bu sebeple, bir başarı planının amacı iki yönlü hale gelmektedir: Birincisi hangi meslek kadrolarının hangi zamanda boşalacağını ve ikincisi bu boşlukları gerekli beceri, yetenek ve uzmanlığa sahip hangi bireylerin dolduracağını belirlemektir (Phillips ve Roper, 2009: 14).

Günümüzde kariyere ilişkin düşüncelerin giderek değiştiği görülmektedir. Yerel ve küresel düzeyde sosyo-ekonomik yapıdaki değişiklikler çalışma yaşamını her alanda olduğu gibi kariyer anlamında da etkilemektedir. Kariyer konusunda da sınırsızlık ortadan kalkmaktadır. Bu nedenle işletmeler işgücünü elde tutmak ve işletmeye kazandırmak için çalışanların kariyerleri ile de yakından ilgilenmek durumunda kalkmaktadır.

2.3.2.6.1.Kariyer Gelişim Planları

İşletmeler, yetenekli çalışanlarını elde tutabilmek, onları işletmenin hedeflerine yönlendirebilmek için, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılarken, kariyer gelişim planlarını da yaparlar. Çünkü kişinin yaptığı işler, kendi yetenekleri, değerleri ve ihtiyaçlarının bir sonucu olmakla beraber, işletmelerin kendilerine sadece bir iş değil, aynı zamanda kariyer sunmasını isterler. Bu aşamada insan kaynakları bölümüne ve üst düzey yönetime büyük sorumluluk düşmektedir (Yeniçeri ve Çayan, 2011: 130).

Kariyer planlama; bireyin örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlama sürecinde; kariyer amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme sürecidir. Kariyer geliştirme ise bireylerin her birinin, kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri ve örgütün çalışanlarına bu konuda sunduğu resmi etkinliklerdir (Yaprak vd., 2010: 400).

Kariyer geliştirme, kariyer seçimine, bu kariyer seçimine sağlıklı uyum ve bu yolla çalışanın yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarının tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetler olarak kabul edilmektedir. Etkili bir kariyer gelişim programında üç temel öge bulunmaktadır (Altınöz, 2009: 66):

- i. Çalışanın kariyer ihtiyaçlarını değerlendirmesine yardımcı olmak,
- ii. İşletme içinde kariyer fırsatları geliştirmek ve bunu çalışana duyurmak,
- iii. Çalışanın beceri ve ihtiyaçlarını, kariyer fırsatları ile uzlaştırmak ve buna yönelik kariyer geliştirme programları hazırlamak.

2.3.2.6.2.Kariyer Canlandırma Planları

Günümüzde, örgütler ve toplumlar açısından en önemli üretim kaynağı olan insan unsuru, yönetimin de ana konusunu oluşturmaktadır. Genel kabul gören bir düşünceye göre; en ileri teknik imkânlarla rağmen, örgütlerin verimlilik ve etkinlikleri ile toplumun gelişme ve kalkınmasında, düşünme yeteneği ile diğer canlılardan farklı niteliklere sahip insanın yaratıcılığından yararlanılması gerekmektedir (Uzunbacak, 2006: 30).

Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik değişim, işletmelerin yapılarında değişime yol açan küreselleşme hareketleri ve ihtiyaç duyulan çalışan niteliklerinde meydana gelen değişim süreci, çalışanın kariyerinin gerilemesine, yani kariyer platosuna girmesine neden olmuştur (Yeniçeri ve Çayan, 2011: 131). Kariyer konusu ile ilgili olan ve bireyin kariyer yaşamının orta dönemlerinde karşılaştığı ve iş yaşamında önemli gelişme ve ilerlemelerinin durduğu noktayı ifade eden bir diğer kavram da kariyer platosudur. Kariyer platosu ya da düzleşmesi adı ile tanımlanan kavram, aynı zamanda birey için üst düzeylere yükselme imkanlarının azaldığı ya da hiç kalmadığı durumları ifade etmektedir. Günümüzde bireylerin orta yaş dönemlerinde karşılaştıkları bu sorunun çözümü ancak etkili bir kariyer danışmanlığı hizmetinin yürütülmesi ile çözüme kavuşabilmektedir (Gümüştekin ve Gültekin, 2010: 5).

Kariyer platosunda bulunan çalışanlar için kariyer canlandırma eğitimlerinin verilmesi suretiyle, daha önceden yetenekli olarak değerlendirilen ve küreselleşmenin etkileri ile kendini kariyer platosunda bulan çalışanların bu durumdan kurtulmaları olanaklı hale gelebilecektir. İşletmeler, kariyerli çalışanlarını yeniden canlandırmak için önemli sayılan bazı adımları atmaları yararlı olacaktır. Çalışmaya mesleki hareketliliğin önündeki engelleri kaldırmakla başlanmalıdır. Daha sonra işletmenin, performans yönetimi sisteminden yararlanarak yüksek potansiyeli olan çalışanları belirlemek gerekecektir. Söz konusu bu çalışanlara yönelik bazı temel araçları uygulamak yararlı olacaktır (Altınöz, 2009: 68):

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

Böylelikle işletmeler yeteneklerini kaybetme riskini azaltmış olmakla birlikte, yetenekli çalışanlarını bir üst pozisyona yönelik hazırlamak için kariyer canlandırmadan yararlanarak yeteneklerini yönetmiş olmaktadır.

2.3.2.7.Yetenekli Çalışanların Performans Değerlendirmesi

Günümüz rekabetçi ortamında birçok örgüt, performans değerlendirmeyi, nitelikli çalışanları örgüte çekmek, iş doyumunu ile verimliliği artırmak için stratejik bir araç olarak kullanmakta, değerlemeyi birçok yönetsel karara temel olarak almaktadır. Bir işgören ise işe kabul edilip yerleştirildikten sonra ve belli bir için eğitildikten sonra; başarı değerlemenin ölçütlerini bilmek hakkına sahip olur. İlerleme ve gelişme çoğu işgören için önemlidir. İşgörenler, başarılarını iyileştirmek ve kendilerini daha üst görevlere hazırlamak için neler yapabileceklerini bilmek isterler (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 104). Bu durum kendini sürekli yenilemek, başarı çitasını yükseltmek isteyen yetenekli çalışanlar açısından daha önemli bir konu haline gelmektedir.

Performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir. *Performans değerlendirme ise*, çalışma sonuçlarını iyileştirmek için performans verilerini toplama ve yayma işlemlerini kapsar. Performans değerlendirme, bireylere ve çalışma gruplarına performans geri bildirimi sağlayan insan kaynakları yönetimi girişiminin temelidir. Performans değerlendirme, çalışmayla ilgili başarıları, güçlü yönleri ve başarısızlıkları ortak bir değerlendirmeye tabi tutan sistematik bir süreçtir (Helvacı, 2002:158).

İşgörenin sahip olduğu görevi yerine getirebilmesi ile sahip olduğu yetenekler arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Performans değerlendirmede iş sonuçlarını etkileyen yetenekler değerlendirilmekte ve sonuçta bunların geliştirilerek iş performansının artışı hedeflenmektedir. Kişinin görevindeki yeteneğinin yüksek olması, hem çalışanın performansını hem de işletmenin verimliliğini artırmaktadır.

Bireyler yaptıkları işlerle ilgili olarak amaçlar, şartlar ve görevler değiştiğinde yeni becerilere ihtiyaç duyabilir ya da ayrıcalıklı bir görev için özel beceri gerektiren bir durumla karşılaşabilir. Bazen de çalışma ortamında sosyal, fiziki engelleme veya benzeri sorunlar olması halinde düzeltme ve iyileştirmeye gerek duyulabilir. Bu durumda bireysel performans, tekrarlanan problemlere müdahale etme ve beklentileri karşılamada yetersiz kalabilir. Birer performans sorunu olarak ortaya çıkan bu olgulara, işletme sahip ve yöneticileri tarafından çözümler üretilerek müdahale edilmesi gerekmektedir. Çünkü personelin yetersizliği, bireysel platformda denge bozucu ve örgütsel platformda ise hem bir maliyet kalemi hem de rekabet zayıflatıcı bir unsurdur (Akın, 2002: 98). Bu noktada performans değerlendirme ile çalışanların bireysel başarıları ve davranışları ölçülerek buna göre bir yol haritası çizilmektedir. İşletme tarafından belirlenen performans kriterleri, oluşturulan değerlendirme standartlarıyla birlikte belirli periyotlarda çeşitli değerlendirme yöntemleri uygulanarak sistematik bir süreç halinde performans değerlendirilmesi yapılmaktadır. Yetenek yönetimi açısından bu süreç sonunda elde edilen veriler, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, ücret ve kariyer yönetimi, stratejik planlama, sözleşme yenileme veya işten çıkarma gibi personele ve işletmeye ilişkin alanlarda kullanılmaktadır.

Literatürde performans değerlendirme yöntemleri değişik şekillerde gruplara ayrılmıştır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 113):

- Geçmiş ve geleceğe yönelik değerlendirme yöntemleri,
- Bireysel yöntemler ve diğer çalışanlarla karşılaştırmalı olarak değerlemeye imkan veren yöntemler,
- Klasik ve çağdaş yöntemleridir.

Yöntemlerden hangisinin kullanılacağı işletmelerin yapılarına, amaçlarına, gereksinimlerine, çalışanlarının niteliklerine göre değişmektedir. İhtiyaca veya konuya verilen öneme göre birkaç yöntem bir arada kullanılarak değerlendirme yapılabilir.

Performans değerlendirme yöntemlerinden bazıları aşağıda belirtildiği gibidir (Altınöz, 2009: 105):

- i. *Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yöntemler*; bu yöntemlerin temel özelliği, çalışanların performanslarının birbirleriyle karşılaştırılarak bir sonuca ulaşılmasıdır. Bu temel yöntemler; sıralama yöntemi, ikili karşılaştırma yöntemi, zorunlu dağılım yöntemidir.
- ii. *Bireysel performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yöntemler*; çalışanlar gerçekleştirdikleri amaçlar, meydana getirdikleri sonuçlar ve çıktılarına göre değerlendirilir. Bu yöntemler; çalışma standartları, doğrudan endeks yöntemi ve metin değerlendirme yöntemidir.
- iii. *Ortak performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yöntemler*; bu yöntemin özelliği her çalışanın performansının diğer çalışanlardan bağımsız olarak kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınarak yapılmasıdır. Söz konusu yöntemler; kritik olay yöntemi, davranışsal değerlendirme ölçekleri yöntemi, grafik değerlendirme yöntemi, derecelendirme ve puanlama yöntemidir.
- iv. *Çalışanın potansiyelini belirlemeye dayalı yöntemler*; bu yöntemler çalışanların geleceğe dönük performans düzeylerinin ne olabileceğini tahmin etmede kullanılmaktadır. Bunlar; amaçlara göre yönetim, değerlendirme merkezleri yöntemi, psikolojik değerlendirme yöntemi olarak ortaya konulmaktadır.

Yetenek yönetiminde uygulanabilecek performans değerlendirme yöntemlerinden biri 360 derece performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde çalışanlar, bireysel özelliklerine göre değerlendirilmektedirler. Değerlendirmenin odağı çalışanların içlerinde barındırdıkları yeteneklerdir. Bu doğrultuda, eğitim, gelişim ve kariyer planları ortaya çıkarılarak aynı zamanda çalışanın psikolojik sözleşmesi sağlanacaktır. 360 derece değerlendirme yönteminden yararlanılarak, çalışanlara özel ücretlendirme ve ödüllendirme yapmak, yüksek performans gösteren çalışanların farklı olduklarını hissetmeleri sağlanarak örgütsel bağlılık da yükseltilmiş olacaktır (Yeniçeri ve Çayan, 2011: 139).

2.3.2.8.Yeteneklerin Elde Tutulması

Firma açısından sahip olunan kaynaklar ve değerlerin tümü stratejik açıdan can alıcı öneme sahiptir. Firmalar bazı kaynak ve yetenekleri açısından rakiplerine göre zayıf ve yeteneksiz olabilirler. Ancak bu durumda bile iyi geliştirilecek bir strateji sayesinde, yönetim firma kapasite ve kaynaklarına ilişkin detaylı bilgiye sahip olursa ve bu bilgiyi yönetebilirse zayıf alandaki rekabetten firmayı kapasitelerinin etkin kullanımını sağlayarak kar elde edebilecek fırsatlar yaratacağı ve üstün olacağı alanlara kanallize edebilir (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 102). İşte bu noktada yeteneklerin elde tutulması gerekmektedir.

Elde tutma, değerli çalışanlarını kaybetmemek için işletmelerin gösterdiği çabalar olarak ifade edilebilir. Rekabete bağlı olarak işgücü hareketliliği ve çalışan bağlılığı, daha iyi ücret ve şartlar sunan işletmeler karşısında artmaktadır.

Yeteneklerin nicelik ve niteliği arttıkça, işletmenin sahip olduğu çözümlenemez ve kopyalanamaz rekabet bileşenleri de giderek artmakla birlikte; bu artışa paralel olarak; nitelikli işgücünün, kurumsal bağlılığının sağlanması ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü kaynağının rakiplere kaptırılmaması noktasında (Altuntuğ, 2009: 456) yeteneklerin elde tutulması ile ilgili uğraşlar söz konusu olmaktadır.

2.3.2.8.1. Yetenekli Çalışan ile Psikolojik Sözleşme Yapılması

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri ekonomik ve sosyal çevredeki değişimlerin sonucunda, istihdam ilişkisinin yapısı, örgütlere ve çalışanlara önemli etkilerde bulunan bir takım köklü değişikliklere uğramaktadır. Bu çerçevede, modern istihdam ilişkisini tanımlamada, psikolojik sözleşme çok daha önemli rol oynamaktadır (Arslan ve Ulaş,2004: 102).

1980’li yıllara kadar iş güvenliği ve uzun dönemli iş ilişkisi ile özdeşleşen geleneksel iş ilişkilerini, küreselleşme, yoğun rekabet, en az kaynakla en fazla verimi elde etmek, bilgi toplumuna geçiş, işletmeler için insan kaynaklarının en önemli kaynak haline gelmesi gibi değişimler etkilemiştir. İşletmeler stratejilerini ve dolayısıyla işyeri ilişkilerini yeniden şekillendirmeye başlamışlardır. İşletmeler piyasa paylarını ve verimliliklerini artırmak için kademe azaltma, yeniden

yapılanma, yatay ve takım bazında örgüt yapıları oluşturma ve şirket birleşmeleri gibi yöntemlerle değişen koşullara uyum sağlamaya çalışmışlardır. Tüm bu değişikliklerin doğal bir sonucu olarak, 1980 ve 1995 yılları arasında milyonlarca çalışan işten çıkarılmıştır. İş güvenliğinin yitirilmesi ile özdeşleşen yeni işyeri ilişkileri, çalışanların kariyer beklentisi ve iş yeri ilişkilerinin özelliklerinin yeniden tanımlanmasını gerekli kılmıştır. İş ilişkileriyle ilgili tüm bu değişimler yaşanırken Rousseau (1990) psikolojik sözleşmeyi ilgi odağı haline getiren bir tanımlama yapmıştır: “Psikolojik sözleşme örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilgili olarak bireyin inanç ve algılamalarıdır.” Bu tanıma göre psikolojik sözleşmede diğer sözleşme türlerinin aksine iki taraf (örgüt ve birey) yoktur. Çünkü psikolojik sözleşme bireyin zihinsel (bilişsel) algılamasıyla oluşur. Bu tanımda örgüt ise bireyin psikolojik sözleşmesini oluşturduğu şartlar ve çevre anlamına gelmektedir (Karcioğlu ve Türker, 2010: 122).

Herhangi bir iş sözleşmesinde, işe yönelik ilişkilerin tamamının yazılı bir biçimde ele alınması zor olacağından, psikolojik sözleşme süreci davranışları şekillendirerek oluşabilecek güvensizliğin önüne geçmiş olacaktır (Altınöz, 2009: 55). Psikolojik sözleşme çalışan ve işletme arasında oluşturulan yazısız bir anlaşmadır.

Psikolojik sözleşme, örgütün ve çalışanın karşılıklı olarak yerine getirmeleri gereken yükümlülükleri içeren ancak, bireysel olarak çalışanın algılarına bağlı olan bir kavramdır. Çalışan kendi üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirdiğinde, işvereninden de bunun karşılığını vermesini yani onun kendi üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmesini bekleyebilecektir (Doğan ve Demiral, 2009 : 55).

Aralarında yazılı bir sözleşme olsa da olmasa da, işçi ve işveren bazı yükümlülük ve sosyal normlarla oluşmuş bir psikolojik anlaşmayla bağlıdırlar ve işverenin bu anlaşmadan doğan yükümlülükleri sosyal sorumluluğu gereğidir. Çalışanlar açısından sağlam bir psikolojik sözleşmenin kurulması ve yürütülmesi altı faktöre bağlıdır. Bunlar, *kariyer gelişim olanaklarının* bulunması, *işin içeriği* (ilgi çekici, çeşitlendirilmiş ve zorlayıcı görevlerin bulunması), *finansal ödüllerin*

bulunması, işbirliğine dayalı hoş bir *çalışma ortamının* olması, işi başarı ile yapabilmek için geri bildirim ve yol gösterimi içeren *kişisel desteğin* mevcudiyeti ve son olarak *özel hayata saygı* gösterilmesidir (Arslan ve Ulaş, 2004 : 103).

Yeni istihdam ilişkisi, yetenekli çalışanların işletmede kalma nedenlerinin değiştiğini ortaya koymaktadır. Gelişmeler, iç ve dış beklentilerin karşılanması durumunda, yetenekli çalışanın işletmede kalma isteğinin artacağı ve işletmeye daha çok bağlanacağını göstermektedir. Sadakat ve bağlılık konusundaki gelişmeler, geleneksel uygulamaların ötesinde koşulların gerçekleşmesi durumunda, değişen bir bağlılık anlayışını öne çıkarmaktadır. Günümüzde öne çıkan durum, yetenekli çalışanların belirli bir işletmeye bağlanma istekleri yerine, kariyerlerine yoğunlaşma çabası olarak karşımıza gelmektedir (Altınöz, 2009: 56). Bu çabayla ilişkili olarak yetenekli çalışanlar için psikolojik sözleşmede önemli olan yukarıda da belirtildiği üzere kariyer gelişim olanakları, çalışma ortamı, işin içeriği, kişisel destek ve özel hayata saygı gösterilerek, eğitim ve gelişmelerine katkıda bulunulması olmaktadır.

2.3.2.8.2.Yeteneklerin Ödüllendirilmesi ve Ücretlendirme

Ücret, en kısa tanımıyla çalışanların iş yerlerinde verdikleri emeğin karşılığıdır. İktisat açısından ücret üretim faktörlerinden biri olan emeğin karşılığı olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer tanım da ücret fikri emeğin üretime veya hizmete katkısı karşılığında ödenen bedel olarak ifade edilmektedir (Ertürk, 2011: 274).

Hizmet sektörünün gelişmesi, rekabetin artması, rekabette insan unsurunun temel faktör haline gelmesi gibi birçok değişme, zaten önemli olan ücretlendirmeyi rekabet üstünlüğü sağlamada kritik bir faktör haline getirmekte, konunun geleneksel “bordrolama” anlayışının ötesinde stratejik bir yaklaşımla yönetilmesi gereğini artırmaktadır. Bu süreçte, bir yandan hem işin değerine hem de işgörenin performans ve potansiyeline; diğer taraftan ise işletme ve piyasa gereklerine uygun bir ücret yönetimi sisteminin kurulması ve işletilmesi; önemi artan bir konu olarak ortaya çıkmaktadır (Ataay ve Acar, 2009: 439). Nitelikli

işgörenin işletmeye çekilmesi, elde tutulması, motive edilmesi ve örgüt performansını arttırması amacıyla ücretlendirmeden faydalanılmaktadır.

Yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi veya işletmeye bağlılığının artırılmasında önemli kriterlerden biri de ücret olmaktadır. Yetenekli çalışanlara hak ettikleri veya istedikleri ücretlerin verilmesi konusunda gereğinin yerine getirilmesi uygun olacaktır. Aksi takdirde, gelecekte işletmede stratejik yere sahip olabilecek yetenekli bir çalışan, başka işletmelerin tekliflerini değerlendirmek durumunda kalabilecektir (Altınöz, 2009: 82). Bu durumda işletmeler performansa dayalı ücret, kar paylaşımı, hisse senedi opsiyonları ve kişiye özel ücret uygulamalarından yararlanabilmektedirler.

Yetenekli çalışanlara söz konusu ödemelerin yanı sıra, aşağıda belirtilen imkanlar da sağlanmaktadır (Altınöz, 2009: 85):

- İşletmenin sağladığı otomobil,
- Ücretsiz park olanağı,
- Finansal ve hukuki hizmet kapsamında danışmanlık hizmeti,
- Yurtiçi ve yurtdışı profesyonel seminer ve konferanslara katılım,
- Turlara katılma fırsatları,
- Eşi ile birlikte seyahat olanağı,
- İşletmenin uçak veya yatını kullanma,
- Kulüp üyeliği olanağı,
- Özel akşam yemekleri ayrıcalığı,
- Sosyal etkinlikler için sezon biletleri,
- Sağlık ve tedavi giderlerinin karşılanması,
- Çocukların okul harçlarının ve masraflarının ödenmesi,
- Faizsiz veya düşük faizli kredi verilmesi.

2.3.2.8.3.Yeteneklerin İşten Ayrılma Maliyeti

Firmalar iyi insanlar yetiştirmekte ve bu insanlar daha sonra başka fırsatlara yönelmektedirler. Çünkü pazarda çok büyük bir cezbedicilik seçeneği mevcuttur. Bu nedenle bu yetenekli insanları elde tutmak oldukça zordur (Geniş ve Usta, <http://www.metinusta.net/events/talent%20management .pdf>).

Davranış, kültür ve düşünce kodları değişen ve kendisini bir yetenek kaynağı olarak gören insan kaynağı, edilgenlikten sıyrılarak, özgüvenlerini artırmakta ve açığa çıkardıkları yetenekleri ile yaratıcılığa katkıda bulunarak, işletmeyi, farklı ve kopyalanamayan bir noktaya taşımaktadır. Keşfedilen ve geliştirilen yetenekler, kurumsallaştırılmadığı ve işletmeyle özdeşleştirilemediği zaman, kolayca başka işletmelere gitmekte ve rekabet üstünlüğünün bileşeni olan yeteneklerini de beraberlerinde götürmektedirler. Bu bağlamda, işletme yönetiminin, sahip olduğu insan kaynağının duygusal, psikolojik, ekonomik, kültürel değerlerini, ihtiyaç ve beklentilerini doğru tahlil ederek, onlarla duygusal bir bağlılık geliştirmesi çok önemli bir yöneticilik sorumluluğu olmaktadır (Altuntuğ, 2009: 457- 458).

Öngörülmemiş bir şekilde işletmeden ayrılan yetenekli çalışanlar, önemli sayılabilecek maliyetlere neden olmaktadır. Söz konusu maliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Altınöz, 2009: 58):

- Yetenekli çalışanların kaybedilme maliyeti,
- Yeni çalışanı yetiştirme ve benimsetme maliyeti,
- İşe seçme ve yerleştirmenin süreç maliyetleri,
- Satış ve takım çalışmalarında ortaya çıkan düşüşler,
- Kurum imajının olumsuz olarak etkilenmesi ve işletmede bulunan çalışanların moral bozuklukları,
- Ürün veya hizmetlerin kalitesine ve müşteri ilişkilerine dayalı bilgilerinin, işletme dışında bulunma maliyeti,
- Ayrılan çalışanların rakip işletmelere gitmesinden dolayı bilginin transfer maliyeti.

Yeteneklerin işletmeye çekilmesi ve sonrasında elde tutulması için işletmelerin çaba göstermesi gerekliliği hızla değişen ve gelişen iş dünyasında su götürmez bir gerçektir. Nitelikli işgören, işletmeler için kopyalanamaz bir güç ve önemli bir maliyet unsudur. Dolayısıyla işletmelerin bu kaynağı ellerinde tutmak için, yapılarına ve finansal imkanlarına göre yeteneklerini özel hissettirecek çeşitli uygulamalardan (ödüllendirme, kariyer yönetimi, esnek çalışma saatleri, uygun çalışma ortamları, motive edici uygulamalar vs.) yararlanmaları önem arz

etmektedir. Ayrıca alınan eğitim, sahip olunan kültür özellikleri ve statü beklentileri de kişiden kişiye farklılık gösterebileceğinden dolayı, yeteneklerin iyi analiz edilmesi uygulamaların verimliliği ve etkinliği açısından gereklidir.

2.4.YETENEK YÖNETİMİNİN İŞLETME İÇİNDEKİ BOYUTU

Küreselleşmenin arttığı, değişimin hızlandığı, rekabet avantajı için fark yaratmanın öneminin fark edildiği ve işletme için en değerli varlığın “ insan” olduğunun anlaşıldığı günümüz dünyasında işletmeler için yetenek yönetimi kaçınılmaz bir durum olmuştur. İşletme içerisine yetenek yönetimi uygulamalarını yerleştirilmesi öncelikle tepe yönetimiyle başlamaktadır. Bir sonraki adım olarak yetenek yönetimine dayalı bir işletmenin oluşturulması gereklidir (Yeniçeri ve Çayan, 2011: 135).

2.4.1. Yetenek Yönetiminde Sorumluluk Dağılımı

Yetenek yönetimine tüm şirketi ilgilendiren bir uygulama olarak bakılmalı ve bu süreçte başarı için tepe yönetimi, yöneticiler ve insan kaynakları departmanlarının üzerlerine düşen görevi iyi bir şekilde yerine getirmeleri gerekmektedir.

2.4.1.1.Tepe Yönetiminin Sorumluluğu

İşletmelerin temel hedefi ellerindeki insanların bilgi, deneyim, uzmanlık ve yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilecek stratejileri belirleyip, bunları etkin bir şekilde uygulayabilmektir. İnsanlar işletmede sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya koyabilecekleri bir örgütsel ortamın olmasını istemektedirler. Böyle bir ortamın yaratılmasında ise temel sorumluluk üst yönetime düşmektedir. İşletmeler sahip oldukları insanlar başarılı olduklarında başarılı olabilmekte, sahip oldukları insanlar kendilerini geliştirebildiklerinde gelişebilmekte ve bu yolla da rekabet üstünlüğünü ele geçirebilmektedir. Günümüzde rekabette üstünlük ancak çalışana yatırım yapmakla mümkün olabilmektedir. Burada üzerinde önemle durulması gereken temel nokta doğru insanların bulunup, bu kişilerin eğitilmesi ve geliştirilmesi için gerekli olan her türlü çabanın gösterilmesidir (Şerbetçi, 2003: 14).

Tepe yönetim kavramı şirketten şirkete farklılık göstermekte ve yerine göre yönetim kurulu, patronun kendisi ya da en üst noktadaki profesyoneller üst yönetim olarak tanımlanabilmektedir. Burada esas olan, tepenin gerçekten kurumun en üst noktasında yer alan, şirketle doğrudan ilgilenen ve tam yetkili kişilerden oluşuyor olmalarıdır. Tepe yönetimin bu süreçte görevi, strateji ve hedeflerin belirlenmesinde rol üstlenmesi ile birlikte, uygulama adımlarına tam destek verdiğini yönetici ve çalışanlara göstermesidir. Bunun yanında sistemin denetlenmesi ve başarısının sorgulanması tepe yönetimin devredemeyeceği görevleri arasındadır. Tepe yönetimin desteğini görmeyen ve yukarıdan aşağıya doğru yayılmayan bir yetenek yönetimi sisteminin başarılı olmasını beklemek pek mümkün değildir(Çırpan ve Şen, 2009: 114).

2.4.1.2.Yöneticilerin Sorumluluğu

Yetenek yönetimi uygulamasının başarılı olmasında ve yetenekli çalışanların yetiştirilmesinde, yöneticilerin önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Yöneticiler bu durumu zaman ve emek gerektirmesinden dolayı, günlük işlerin yanında ek bir sorumluluk olarak görmekte ve çok da istekli olmamaktadırlar. Yöneticilerin bu sorumluluğu almak istememelerindeki bir başka neden ise, yetiştirilen bu kişilerin ileride kendi yerlerini alabileceği kaygısıdır (Altınöz, 2009: 91- 92). Bu noktada üst yönetimin devrede olması ve bu kaygıları giderici iletişim ve kararlılık içinde olması gerekmektedir.

Yetenek yönetiminin sahada başarılı şekilde uygulanmasında bölüm yöneticileri kritik bir rol üstlenmektedirler. Diğer bir deyişle potansiyelleri yetiştirecek olanlar, ne tepe yönetim ne de insan kaynakları bölümüdür. Bu görev doğrudan yöneticilerin sorumluluğundadır. Yöneticilerin yetenek yönetimi kapsamında üzerine düşen görev, sistemin başarısını engelleyecek davranışlardan kaçınarak, tanımlanan sisteme uygun olarak, belirlenen potansiyel adayların yetiştirilmesi için emek ve zaman harcamaktır (Çırpan ve Şen, 2009: 115- 116).

Bir yönetici ister satış yöneticisi, isterse finans yöneticisi olsun İK tarafından çizilen çerçeveler doğrultusunda yetenek yönetimi konusundaki potansiyelini aktarma çabası içerisinde olmalıdır. Her ne kadar çerçeveleri İK

belirlese de nihai olarak bahsi geçen departmanda yetenek yönetiminin uygulanmasından bu yöneticiler mesuldür. Bu potansiyelin gerçeğe dönüştürülmesi konusunda Amerikan Prodüktivite ve Kalite Merkezi ile Yaratıcı Liderlik Merkezince yayınlanan bir çalışmaya göre yetenek yönetimi konusunda en iyi sekiz uygulama sayılmaktadır (Geniş ve Usta, <http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf>):

- Yetenek yönetimini en geniş çerçevede tanımlamak,
- Yetenek yönetiminin değişik parçalarını kapsayıcı bir sistem içerisinde bir araya getirmek
- Katma değeri en yüksek yeteneklere yoğunlaşmak,
- Yetenek yönetimi çalışmaları hakkında tepe yönetimin fikirlerini almak,
- Çalışanlardan hangi yeteneklerini ve davranışlarını geliştirmelerini beklediğimizi açıklayan yetkinlik modellerini geliştirip açıklamak,
- Muhtemel yetenek çatışmalarını bulabilmek için sistemi gözlemlemek,
- Elde tutma ve performans değerlendirme çalışmalarında yetenek yönetimini etkin kılmak,
- Düzenli olarak yetenek yönetimi sisteminin sonuçlarını değerlendirmek.

2.4.1.3.İnsan Kaynakları Departmanının Sorumluluğu

İnsan kaynakları fonksiyonu yetenek yönetimi stratejisi için anahtar bir konumdadır. Yetenek yönetimi, insan kaynakları fonksiyonlarının yeniden yaratılmasını, genişletilmesini ve etkin çalışma şeklinin oluşturulmasını gerektirir. Her bir iş için, değerlendirmeler yapılırken, insanların içinde yer aldığı çevrede bulunan iç ve dış kültürel değerler de mutlaka dikkate alınmalıdır. Ayrıca, işletme çalışanının performansının değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve eğitimi gibi insan kaynakları bölümünün görevleri ile yetenek yönetimi sisteminin görevlerini birbirini ile uyumlaştırılabilmelidir. Dikkat edilmesi gereken nokta ise çalışanlar arasında adaletsizliğe neden olmayacak davranışların sergilenmesidir (Yeniçeri ve Çayan, 2011: 136- 137).

Yetenek Yönetimi kapsamında insan kaynaklarının sorumlulukları; uygulayıcılara destek vermek, taraflar arasındaki koordinasyonu sağlamak,

uygulama disiplini denetlemek, sistemi sürekli iyileştirmek, büyük resmi ortaya koymak ve yetenek yönetimi konusunda kurumsal hafıza oluşturmaktır (Çırpan ve Şen, 2009: 116). 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 (Doğan ve Demiral, 2008: 162).

Yetenek yönetimi yetkinliklerle birlikte gitmeli, ancak ayrı bir plan dahilinde takip edilmelidir. Yetenek yönetimi İnsan Kaynakları fonksiyonlarının hepsinde uygulanmalı ve sadece İK'ın görevi olmaktan çıkıp, tüm örgütte benimsenmeli ve yönetimin desteğini arkasına almalıdır (Sözübir, 2005, <http://www.meltemtolunay.com/?p=13>).

2.4.2.Yeteneklerin Özendirilmesi ve Çalışan Değeri Yaratma

Çalışanlar, işletmelerin en değerli varlıklarıdır. Günümüz örgütlerinin en temel hedefi, sektörün en yetenekli, bilgili ve en iyi performansla çalışan iş gücünü işe alma, devamlılığını sağlayabilme noktasında toplanmaktadır. Başarının elde edilmesinde ve sürekliliğinin sağlanmasında çalışanların potansiyel değerlerinin farkına varılması, bunların geliştirilmesi ve bunların yönetilmesi oldukça önemlidir (Uslu ve Çavuş, 2011: 45). Yetenek yönetimi açısından yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi, elde tutulması ve özendirilmesi konularına önem verilmesi gerekmektedir. Bu nedenle çalışanın özendirilmesi için motivasyon, iş tatmini ve onları işletmeye çekebilmek için kurumsal itibar konularına işletmenin önem vermesi gerekmektedir.

İyi bir kurum itibarı işletmeye insan kaynağı açısından değer katmaktadır. İyi bir itibara sahip olmak, yetenekli elemanları etkilemekte ve o kurumda çalışmak için teşvik etmektedir. Böylece yetenekli elemanlar, kurumun başarısı için çalışmakta ve sonuçta güçlü müşteri ilişkileri geliştirmektedirler. Diğer

yandan olumlu bir itibar, personel masraflarını azaltmaktadır. Çünkü yetenekli elemanlar genellikle itibarı iyi olan şirketlerde çalışmak istemektedirler. Yetenekli ve eğitilmiş elemanların işe alınmasıyla birlikte, eğitim masrafları da azalmaktadır. İyi bir itibara sahip olan işletmeler, çoğunlukla eleman aramazlar, nitelikli elemanları kendi bünyelerine katmak için daha az zaman ve enerji harcamaktadırlar (Güzelcik, 2002: 89- 90). İnsan unsuru önemli bir performans kaynağı olarak organizasyon başarısını direkt olarak etkileyen temel faktörlerden birisidir. İnsan faktörünün tüm yetenek ve güçlerinin örgütsel amaçlara yönlendirilmesi önemli bir kritik başarı faktörüdür. (Turunç ve Kabak, 2009: 315). Motivasyon da bu başarı faktöründe önemli bir yere sahiptir ve çalışanların özendirilmesi açısından önemlidir.

Çalışanların özendirilmesi, yöneticiler tarafından yerine getirilmesi gereken önemli görevlerden biridir. Çalışanların ihtiyaçları ve motivasyon araçlarının tatmin sağlama dereceleri farklılık göstermektedir. Herhangi bir çalışana uygulanan motivasyon tekniği, başka bir çalışan için geçerli olmayabilir, ancak önemli olan husus bireyin nasıl ve hangi koşullarda özendirileceğinin bilinmesidir. Özendirme araçlarından bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Altınöz, 2009: 94- 95):

- Uygun bir gelir düzeyi,
- Güvenliğin sağlanması,
- Eğitim çalışmalarına ağırlık verilmesi,
- Meslekte yükselme olanakları,
- İşin özendirici olması,
- Rekabet koşullarının bulunması,
- Yapılmaya değer bir iş olması,
- Değerli olma duygusunun yaratılması,
- Özel yaşama saygılı olunması,
- Kararlara katılmada esnek davranılması,
- Adalet duygusunun yüksek olması,
- İş disiplinine özen gösterilmesi,

- İşlerin tasarımının yeniden yapılması.

Çalışan değeri; gerek mevcut, gerekse potansiyel çalışanların işletmeyi nasıl algıladıkları ve değerlendirdikleri ile ilgilidir. EVP (Employee Value Proposition), insanların bir işletmenin parçası olduğunda, tecrübe edindiği ve elde ettiği; yaptığı işten çevresine kadar, liderlik, iş arkadaşları, ücretleme gibi unsurların genel bir toplamıdır. EVP, bir işletmenin çalışanların isteklerini, beklentilerini ve hatta hayallerini nasıl karşıladığıyla ilgilidir. Etkili bir yetenek yönetimi için bir işletmenin “yetenekli ve potansiyel bir çalışan neden bu işletmeyi tercih etmeli?” sorusuna karşılık güçlü bir EVP’ si bulunmalıdır (Ceylan, 2007: 69). Çalışan değeri yaratma, işletme açısından yetenekli çalışanlarla iyi bir iletişim kurmayı ve güçlü bir imaj oluşturmaya gerektirmektedir. Yetenekli çalışanlar kendilerine en iyi alternatifleri sunan işletmeleri tercih etmektedirler.

2.4.3.Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller

Yetenek yönetiminin önündeki engeller, insan kaynaklı engellerdir. Yöneticiler, yetenek yönetiminin, çalışanların gelişimi için ne kadar önemli olduğunu onlara vurgulayamaz ya da bu süreçlere öncelikle kendileri inanmazlarsa, yetenek yönetiminin başarılı olması beklenemez. Bu engeller aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yeniçeri ve Çayan, 2011: 137):

- Üst düzey yönetimin yetenek yönetimine yeterince vakit ayıramaması,
- Orta düzey yöneticilerin çalışan geliştirmeye karşı olumsuz bakış açısı,
- İşletme içi kaleleşme ve işbirliğinin teşvik edilmemesi,
- Orta düzey yöneticilerin çalışanlarını performansa göre sınıflandırmak istememesi,
- Üst yönetimin işletme stratejileri ile yetenek yönetimini ilişkilendirememesi,
- Orta düzey yöneticilerin süreklilik arz eden düşük performans alanlarını belirlemedeki yetersizlikleri,

- Yedekleme veya kaynak planlama süreçlerinin kişilerle görevleri eşleştirmedeki yetersizliği,
- Tepe yönetiminin en önemli görevlerle ilgili ortak bir bakış açısının bulunmaması.

2.4.4.Yetenek Yönetimine Dayalı İşletme Oluşturma

Örgütler gelecekteki emsalleri için yolları aydınlatmaktadırlar. Bu kulağa heyecan verici gelebilir. Fakat birçok şirketin içinde bulunduğu bataktan bu durum hayli zor bir iş gibi görünmektedir. Yeteneklerini yönetmek bir örgüt için başa çıkılması oldukça zor bir iştir. Çünkü yetenek kontrol edilememektedir ve diğer tüm kaynaklarda olduğu gibi zorlayıcıdır. Yetenek akışkandır, kalmak istediği şekilde kalan bir kaynak tipidir (Schweyer, 2004: 16).

Yetenek yönetimi; yeteneğin keşfedilmesi, geliştirilmesi ve sürdürülmesini sağlayan sistematik ve dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Ortama bağlı olarak işleyen süreçler ve organizasyonun bunu uygulama yolu da buna dahildir. Böylece yetenek yönetimi örgütsel açıdan spesifik ve aşağıda tanımlandığı içeriğe bağlı olabilir: Yetenek yönetimi bir örgüt için belirli bir değeri olan yüksek potansiyele sahip bireylerin sistematik olarak cezbedilmesi, belirlenmesi, geliştirilmesi, entegre edilerek elde tutulması ve konumlandırılmasıdır (Davies ve J.Davies, 2010: 419).

Yetenek yönetimine dayalı bir işletme oluşturmak için dikkat edilmesi gerekli olan bazı faktörler bulunmaktadır. Kaynakların doğru kullanımı, üst düzey yöneticilerin yetenek yönetimi uygulamalarını kabullenmesi, yetenekli çalışanların ödüllendirilmesi, geliştirilmesi ve işletme içerisinde uyumlarının sağlanması, doğru yeteneğe sahip çalışanların doğru pozisyonlara yerleştirilmesi ve son olarak işletme içerisinde doğru performans yönetiminin uygulanması bu faktörler arasındadır. Ayrıca en alt düzey çalışandan en üst düzey çalışana kadar tüm personelin bakış açıları, fikirleri, davranışları yetenek yönetiminin uygulamalarını destekleyecek şekilde olmalı, herkes üzerine düşen sorumluluğun önemini kavramalıdır (Yeniçeri ve Çayan, 2011: 138- 139).

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 (Doğan ve Demiral, 2008: 158).

Yetenek yönetiminin amacına ulaşabilmesi için benimsenmesi gereken en temel nokta seçme ve yerleştirme işlemlerinin sağlıklı bir biçimde yapılmasıdır. Bu süreç, doğru seçmeyi gerçekleştirmek üzere; yüksek potansiyele sahip, gelecek vaat eden, yaratıcı, yenilikçi, katma değer yaratacak bireylerin yeteneklerinden yararlanabilmektir. Bu nedenle işletmelerin yetenek havuzlarını oluşturmaları beklenen bir durum olmaktadır (Altınöz, 2009: 107).

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. İşlevsellik kavramı yetenek yönetimi süreçlerine odaklanırken, canlılık kavramı ise, üst yönetim kademesinden alt kademe de bulunan çalışanlara kadar bu süreçlerden sorumlu olan bütün bireylerin tutumları ve bakış açılarına odaklanmaktadır. Bir işletmenin yetenek yönetimi süreçlerindeki canlılık üç temel özelliğe dayanmaktadır. Bunlar: Çalışanların sorumluluklarının bilincinde olmaları, işletmeye bağlı kalmaları ve yükümlülüklerini yerine getirmeleridir (Doğan ve Demiral, 2008: 160).

Yetenek yönetimine odaklanmak için sorulması gereken anahtar sorular, oluşturulacak fikir ve gözetilen öncelikler ise aşağıdaki unsurları kapsamaktadır (Cheese, 2010: 4-5):

- İş için gerekli kritik beceri ve yetenek nelerdir ve en büyük problemler ile boşluklar nerededir.
- Kalma taraftarı olma, bağlanma ve yeniden güvenme gibi hisler içerisinde iş gücünün gerçekten duyduğu hangisidir ve endişelerine nasıl en iyi şekilde yanıt verebiliriz.

- Daha zayıf bir iş gücü ile örgütümüzün ve iş modelimizin daha etkili ve verimli işleyiş sergilemesi için çalışma şeklini nasıl basitleştirebiliriz.
- Neyi öğreniyoruz ve neyin eğitimini veriyoruz- İşe daha büyük bir değer katmak için verdiğimiz eğitim şeklini geliştirecek, hizaya sokacak ve yeniden keşfedecek gereksinim ve fırsatlar nerededir.
- Bir işe yönelik olarak bizim temel değerlerimiz anlaşılır ve düzgün mü- Şirket kültürümüzün kuvvetli ve zayıf yanları nelerdir.
- Lider ve yöneticilerimizin gelişim göstermeleri için ne yapmamız gerekir- onların beşeri yönetim becerilerini, davranışsal uyumlarını, inovasyona olan katkılarını geliştirmeyi, öğrenmeyi, v.s.
- Daha iyi ölçümleri nasıl devreye sokarak iş gücümüz ile onların kapasitesini ve yetenek yönetim uygulamalarımız ile girişimlerimizin değerini derinlemesine anlarız.
- Rekabetçi bir yetenek piyasasındaki tercih edilen bir işveren olduğumuzdan emin olmak için, çalışanımıza verdiğimiz değerin ifade şeklini geliştirmek ya da düzeltmek için ne yapmamız gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YETENEK YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA (SİVAS İLİ ÖRNEĞİ)

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı; yetenek yönetimi ile ilgili verilen teorik bilgiler ışığında Sivas İlinde bankacılık sektörünün yetenek yönetimi açısından mevcut durumunu belirlemektir. Bu amaçla idari görevleri olan banka personelinin, kendi bankaları hakkında yetenek yönetimi uygulamaları konusundaki algılarını ortaya çıkarmaktır.

Bu araştırmada; bankacılık sektöründe katılımcıların çalıştıkları bankalardaki yetenek yönetimi uygulamaları konusundaki algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcılara yetenek yönetimi ile ilgili temel uygulamaları içeren sorular yöneltilmiş ve konu hakkında bankalarındaki uygulamaları değerlendirilmeleri istenmiştir.

Bu bölümde idari pozisyona sahip banka çalışanlarının yetenek yönetimi uygulamaları ile ilgili değerlendirmelerinin sektör, çalışma süresi, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve idari pozisyonlarına göre farklı olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma kapsamına kamu ve özel sektördeki idari pozisyona sahip banka çalışanları alınmıştır. 2012 yılında Sivas merkezde 3 kamu, 14 özel banka bulunmaktadır. İdari pozisyona sahip çalışanların yetenek yönetimi ile ilgili algılarının araştırıldığı bu çalışma, Sivas ilindeki 2'si kamu ve 14'ü özel sektörde faaliyet gösteren bankalarda yapılmıştır. Kamu sektörüne ait bir banka iş yoğunluğu nedeni ile ankete katılmamıştır. Banka yöneticileri ile görüşülerek araştırma için gerekli izin alınmıştır. Araştırmaya sadece Sivas il merkezindeki bankalar dahil edilmiş olduğundan araştırma sonuçlarını genellemek mümkün değildir.

Yetenek yönetimi uygulamasının başarılı olmasında ve yetenekli çalışanların yetiştirilmesinde, yöneticilerin önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Yöneticilerin yetenek yönetimine ilişkin en önemli sorumluluğu, başarıyı önleyecek tutum ve davranışlara girmeden, belirlenen potansiyel adayları yetiştirmek için gerekli çabaların içinde olmalarıdır (Altınöz, 2009: 92). Bu nedenle araştırmanın sınırlarını belirleyen bir diğer faktör de cevaplayıcıların sadece bankada idari pozisyonu olan çalışanlardan oluşmasıdır.

3.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada survey yöntemi ve anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma örnek büyüklüğünün belirlenmesi, anket formlarının hazırlanması ve idari pozisyona sahip banka çalışanlarınca doldurulması, cevaplanan anket formlarındaki verilerin kodlanması ve düzenlenmesi ve çeşitli analizlerin yapılmasını kapsamıştır. Araştırma kapsamına alınan idari göreve sahip 54 banka çalışanın her biri, yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik olarak hazırlanmış olan anket formunu doldurmuştur. Anket formunun içeriği, geniş bir kaynak taraması sonucunda oluşturulmuştur.

Araştırmada anket kullanılmasının nedeni çok soru sorulmasına imkan vermesi ve cevaplama oranının yüksek olmasıdır.

3.3.1.Örnek Büyüklüğünün Belirlenmesi

Kamu ve özel sektör bankalarındaki idari çalışanların yetenek yönetimine ilişkin algılarını araştırmaya yönelik anket uygulamasında Sivas ilinde 2012 yılında kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren 16 banka(merkez şubeler) alınmıştır. Evren büyüklüğünün küçük olması nedeni ile örneklem alma yoluna gidilmeyerek evrenin tamamına ulaşılmak istenmiştir. Sivas ilinde 16 bankanın 70 idari çalışanından 54'üne ulaşılmış, kalan kısım ise iş yoğunluğu nedeniyle anket çalışmasına katılmayı kabul etmemişlerdir.

3.3.2. Anket Formunun Hazırlanması ve Uygulanması

Uygulanan anket formu iki bölümden oluşmuştur. İlk bölüm çalışanların demografik özelliklerinin ve banka bilgilerinin belirlenmesine yönelik yedi yargıdan meydana gelmiştir. İkinci bölümde ise yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin ifadeler yer almıştır. Bu bölümde yabancı literatür ve Atınöz'ün Yetenek Yönetimi(2009) kitabına dayanılarak yapılan yerli literatür taraması sonucu yeni sorular oluşturulmuştur. 2005 yılında Harvard Business Review tarafından dünya çapında kırk insan kaynakları yöneticisi ile yapılan “ Assessing Your Company's Overall Capability” adlı çalışmanın ölçek sorularının yanında Ece Basmacı Karalar'ın (2008) tez çalışmasında uygulanan ölçek sorularından da alıntı yapılmıştır.

Cevaplama oranının yüksek olması ve daha doğru veriler elde etmeye imkan tanınması yönünden anket formları, katılımcılara yüz yüze görüşmeler yoluyla uygulanmıştır.

Anketler, 2012 yılında Sivas ili merkezinde bulunan muhtelif bankalarda idari pozisyona sahip 54 kişi üzerinde uygulanmıştır. Bu anket çalışmasıyla ülkemizde önemi yeni anlaşılmaya başlanan yetenek yönetiminin ilimizdeki bankalarda idari pozisyonda bulunan çalışanların algıları ölçülerek, yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin anlayışları tespit edilmek istenmiştir.

Katılımcıların 24 sorudan oluşan anket formunu cevaplamaları için beşli likert ölçeği hazırlanmıştır. Likert ölçeği “Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden oluşturulmuş, cevaplayıcılardan ifadelere ne ölçüde katıldıklarını işaretlemeleri istenmiştir. Araştırmada uygulanan anket formunun bir örneği Ek 1'de verilmiştir.

3.3.3. Veri Kodlanması ve Düzenlenmesi

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen verilerin çözümlemesi SPSS 17,0 (Statistical Package for Social Sciences- Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda anket formundaki tüm soru başlıkları kodlandıktan sonra veri tabanı oluşturulmuş ve

anket formundaki cevaplar veri halinde düzenlenerek analiz edilmek üzere programa yüklenmiştir. Öncelikle ankete katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin istatistiksel bilgiler değerlendirilmiştir. Daha sonra yetenek yönetimi ile ilgili ifadeler demografik bilgilerle karşılaştırılarak istatistikî yöntemlerle test edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Anket sonuçları değerlendirilirken, tablolarla gösterilerek anlamlı hale getirilmeye çalışılmıştır.

3.4.ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Örneklem büyüklüğünün az ve anket sorularına uygun olması sebebiyle araştırmada elde edilen veriler Çapraz Tablolar (CrossTabs) yöntemine göre analiz edilerek değerlendirilme yapılmıştır.

Çapraz tablolar temel olarak, iki değişken arasındaki ilişkiyi analiz etmek için kullanılır. Bu, araştırmacıya değişkenler arasındaki ilişkiyi ilgili her bir değişkenin kategorilerinin kesişimlerini inceleyerek keşfetme imkanı sağlar (Eymen, 2007, www.istatistikmerkezi.com).

3.4.1.Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Anketin uygulaması tamamlandıktan sonra, uygulanan anket çalışmasının güvenilirliğini belirlemek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi için Alfa Katsayısı (Cronbach's Alfa) kullanılmıştır.

Alfa yönetimi, likert ölçekli sorularda kullanılır. Alfa katsayısı 0- 1 arasında pozitif bir değerdir ve ağırlıklı standart değişimi gösterir (Nakip, 2006: 145).

Tablo 4: Alfa Katsayısının Güvenilirliği

Katsayı	Güvenilirlik Derecesi
1-20	Hiç Güvenilmez
21-40	Güvenilmez
41-60	Nispeten Güvenilir
61-80	Güvenilir
81-100	Çok Güvenilir

Kaynak: Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları*. 2.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık Dağıtım. s.146.

Verilen tablo Alfa katsayına bağlı olarak güvenilirliğin nasıl yorumlanacağını göstermektedir. Buna göre bu çalışmada kullanılan anket güvenilirliği ise tablo 5’de yer almaktadır.

Tablo 5: Anket Güvenilirlik Değeri

Cronbach’a Alpha	N
0,938	24

Yukarıda verilen bilgiler ışığında alfa 0,80 ve 1.00 arasındaysa ölçek oldukça güvenilir olacağından çalışmada kullanılan ankette istatistiksel açıdan oldukça güvenilir bir değer elde edilmiştir.

3.4.2.Araştırmaya Katılan Cevaplayıcılara Ait Demografik Bilgiler ve Yetenek Yönetimi İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu başlık altında araştırmaya katılan cevaplayıcılara ait cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, idari pozisyon, çalışılan sektör ve çalışma sürelerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları gösterilmiştir.

Tablo 6: Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Cinsiyet Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bay	34	63,0	63,0
Bayan	20	37,0	100,0
Toplam	54	100,0	

Tablo 7: Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Yaş Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-29	15	27,8	27,8
30-39	28	51,8	79,6
40-49	11	20,4	100,0
Toplam	54	100,0	

Tablo 8: Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Medeni Durum Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	42	77,8	77,8
Bekar	12	22,2	100,0
Toplam	54	100,0	

Tablo 9: Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Eğitim Düzeyi Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	2	3,7	3,7
Ön lisans	1	1,9	5,6
Lisans	49	90,7	96,3
Yüksek Lisans	2	3,7	100,0
Toplam	54	100,0	

Tablo 10: Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Sektör Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Özel	45	83,3	83,3
Kamu	9	16,7	100,0
Toplam	54	100,0	

Tablo 11: Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Çalışma Süresi Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1yıldan Az	3	5,6	5,6
1-5 Yıl	14	25,9	31,5
6-10 Yıl	16	29,6	61,1
11-15 Yıl	15	27,8	88,9
16 Yıldan Fazla	6	11,1	100,0
Toplam	54	100,0	

Tablo 12: Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların İdari Pozisyon Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Müdür	6	11,1	11,1
Müdür Yardımcısı	16	29,6	40,7
Şef	10	18,5	59,3
Yönetmen	17	31,5	90,7
Diğer	5	9,3	100,0
Toplam	54	100,0	

Tablo 13: Yetenek Yönetimine Yönelik Verilen İfadelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma
Bankamızda değ. ve gelişim süreci mevcuttur.	54	3,83	1,042
Gelişim planlarına sahibiz.	54	3,74	1,136
Bankamızda geri bildirimde bulunulur.	54	3,48	1,041
Bankamızdaki yetenekleri bilir ve yararlanırsınız.	54	3,59	1,190
Bankamızda yeteneklerin çekilmesinde ücretlendirme önemli araç olarak görülür.	54	3,22	1,127
Yeteneklileri elde tutmak için motive edici uygulamalar yapılmaktadır.	54	3,39	1,172
Performans artırmak için katılımcı yönetim anlayışı benimsenmektedir.	54	3,43	1,002
Yetenekli çalışanların bağlılığı arttırılmaktadır.	54	3,22	1,127
Yetenekli çalışanlara yeni iş fırsatları ve kişisel gelişim sağlanmaktadır.	54	3,56	,965
Performans ölçümünün geri bildirimi çalışan performansının artmasında etkilidir.	54	3,61	,979
Bireylerle ve gelişim ihtiyaçları arasında nesnel değerlendirme yapılmaktadır.	54	3,30	,924
Çalışanlar yeteneklerine uygun işe atanmakta ve güçlendirme yapılmaktadır.	54	3,43	1,175
Çalışanların beceri ve deneyim kazanmaları sağlanmaktadır.	54	3,44	1,127
Çalışanlara yeteneklerini geliştirmek için zorlayıcı görevler verilmektedir.	54	3,28	1,017
Çalışanların yeteneklerini güçlendirmek için eğitim, kaynak ve ortam sağlanmaktadır.	54	3,76	,889
Çalışan ve şirket hedefinin aynı doğrultuda olması çalışan verimliliğini artırmaktadır.	54	3,74	1,013

Yetenekli çalışanlar için esnek çalışma saatleri belirlenmektedir.	54	2,85	1,338
Yeteneklilerle diğer çalışanların uyumlu çalışacakları ortam oluşturulmaktadır.	54	3,30	1,207
Yetenekli çalışana yetki, sorumluluk ve esneklik sağlanması performansını olumlu etkiler.	54	3,44	1,058
Yöneticiler yetenekli çalışanlara kariyer planlarında destek olmaktadır.	54	3,57	1,021
Bankamız hedefleri için gerekli yetenekler konusunda bilgiye sahibim.	54	3,85	,920
Uygun görevlere her zaman yetenekli çalışanların atanmasını desteklerim.	54	4,07	,949
Takımımızdaki çalışanların üstün performanslarını kutlarım.	54	4,02	1,205
Bankamız adına kendimi yetenek tespit ve gelişiminde sorumlu görmekteyim.	54	3,98	1,019

Yetenek Yönetimine yönelik verilen ifadelerle ait tanımlayıcı istatistikler tablosu ile cevaplayıcıların en çok katıldıkları ifadeler gösterilmiştir. Ortalaması 3,5' un üstünde olan ve koyu renkle gösterilenler en çok katılımın olduğu ifadeleri belirtmektedir.

3.4.3.Yetenek Yönetimi Uygulamalarına Yönelik İfadeler Verilen Cevapların Değişkenlere Göre Dağılımı (CrossTabs)

Bu kısımda araştırmaya katılan cevaplayıcılardan sağlanan çeşitli verilerin, araştırmada elde edilen yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin veriler ile birlikte incelenmesi için çeşitli çapraz tablolar düzenlenmiştir. Bu tabloların sonuçları aşağıdaki gibi yorumlanmıştır.

3.4.3.1.Yetenek Yönetimi Uygulamalarına Yönelik İfadelere Verilen Cevapların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı(Crosstabs)

Tablo 14: “Bankamız Geneline Gelecek Neslin Çalışanları için Bilgi, Beceri, Dikkat, İlgi, Alan Deneyimi Açısından Değerlendirme ve Gelişim Sürecimiz Mevcuttur” ifadesinin cinsiyet değişkenine göre çapraz tablosu.

		Bankamızda değerlendirme ve gelişim süreci mevcuttur					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Bay	Frekans	2	6	0	18	8	34
	%	3,7%	11,1%	,0%	33,3%	14,8%	63,0%
Bayan	Frekans	0	1	1	14	4	20
	%	,0%	1,9%	1,9%	25,9%	7,4%	37,0%
Toplam	Frekans	2	7	1	32	12	54
	%	3,7%	13,0%	1,9%	59,3%	22,2%	100,0%

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların % 59.3’ ü “Bankamız Geneline Gelecek Neslin Çalışanları için Bilgi, Beceri, Dikkat, İlgi, Alan Deneyimi Açısından Değerlendirme ve Gelişim Sürecimiz Mevcuttur “ ifadesine katıldıklarını belirtmiş olup, % 3.7 gibi düşük bir oranda katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla araştırmaya katılan cevaplayıcıların büyük bir çoğunluğu bankalarında değişim ve gelişim sürecinin varlığı konusunda olumlu düşüncelere sahiptirler. Tepe yönetiminin değerlendirme ve gelişim konusundaki yönetsel yaklaşımlarının şubelerdeki uygulayıcısı yöneticilerdir. Dolayısıyla ankete katılan idari pozisyona sahip çalışanların yetenek yönetiminin bu uygulamasına aynı sorumlulukla katıldıkları söylenebilir.

Tablo 15: “Bankamızda Personel Gelişimi için Tarafsız Olarak Geri Bildirimde Bulunulur” ifadesinin cinsiyet değişkenine göre çapraz tablosu.

		Bankamızda tarafsız olarak geri bildirimde bulunulur.					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Bay	Frekans	1	6	4	18	5	34
	%	1,9%	11,1%	7,4%	33,3%	9,3%	63,0%
Bayan	Frekans	0	6	4	8	2	20
	%	,0%	11,1%	7,4%	14,8%	3,7%	37,0%
Toplam	Frekans	1	12	8	26	7	54
	%	1,9%	22,2%	14,8%	48,1%	13,0%	100,0%

Yetenek yönetimi uygulamalarından biri olan geri bildirim ve geliştirmeye yönelik olarak verilen “Bankamızda Personel Gelişimi için Tarafsız Olarak Geri Bildirimde Bulunulur” ifadesine cevaplayıcılar % 48,1’lik oranla katıldıklarını belirtmiş % 22,2 ‘lik bir kesim katılmadıklarını belirtmiştir. Katılıyorum ifadesine ait yüzdeliğin büyük bir kısmını ise (%33,3) erkek cevaplayıcılar oluşturduğu için baylar geri bildirim varlığı konusunda bayanlara göre daha olumlu bir düşünceye sahiptir. Bilinçli bir yöneticinin gözlem ve denetiminde olmak geri bildirim sürecinin yetenekli çalışana performans artışı olarak dönmesini sağlar. Dolayısıyla ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğun özellikle bayların olumlu görüş bildirmesi geri bildirim farkında olduklarını gösterebilir.

Tablo 16: “Çalışanlarımızın Yeteneklerini Bilmekteyiz ve Bunlardan Sürekli Olarak Bankamız Lehine Yararlanmaktayız” ifadesinin cinsiyet değişkenine göre çapraz tablosu.

		Bankamızdaki yetenekleri bilir ve yararlanırsınız.					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Bay	Frekans	4	3	5	12	10	34
	%	7,4%	5,6%	9,3%	22,2%	18,5%	63,0%
Bayan	Frekans	0	4	3	11	2	20
	%	,0%	7,4%	5,6%	20,4%	3,7%	37,0%
Toplam	Frekans	4	7	8	23	12	54
	%	7,4%	13,0%	14,8%	42,6%	22,2%	100,0%

Katılımcıların % 42,6 ‘sı “ Çalışanlarımızın Yeteneklerini Bilmekteyiz ve Bunlardan Sürekli olarak Bankamız Lehine Yararlanmaktayız” ifadesine katılırken %13 ‘ü katılmadıklarını belirtmiştir. Katılmayanlar arasında erkeklerin bayanlara göre daha fazla olduğu görülmekle birlikte genel olarak bu uygulamanın varlığı konusunda katılımcıların büyük bir kısmı olumlu düşünmektedir. Bu durumda yine yetenek yönetimin sahadaki uygulayıcısı olan ve tepe yönetiminin hedef ve stratejileri doğrultusunda idari pozisyona sahip çalışanların yetenekli çalışanlardan bilinçli olarak yararlandıkları söylenebilir.

Tablo 17: “Bankamız Yetenekli Çalışanların Çekilmesi veya Bağlılıklarının Artırılmasında Ücretlendirmeyi Önemli Bir Araç Olarak Görmektedir” ifadesinin cinsiyet değişkenine göre çapraz tablosu.

		Bankamız yeteneklerin çekilmesinde ücretlendirmeyi önemli bir araç olarak görmektedir.					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Bay	Frekans	1	10	9	11	3	34
	%	1,9%	18,5%	16,7%	20,4%	5,6%	63,0%
Bayan	Frekans	1	5	5	4	5	20
	%	1,9%	9,3%	9,3%	7,4%	9,3%	37,0%
Toplam	Frekans	2	15	14	15	8	54
	%	3,7%	27,8%	25,9%	27,8%	14,8%	100,0%

Ücretlendirme konusunda katılımcıların farklı fikirlerde oldukları görülmektedir. Cevaplayıcılar yeteneklerin çekilmesi açısından ücretlendirmenin önemli olduğu ifadesine % 27,8 lik bir oranla katılmazken yine aynı oranda katılmama söz konusudur. % 25,9’luk bir kesim ise bu konuda kararsız olduğunu ifade etmiştir. Sonuç olarak bay ve bayanların bir kısmı ücretlendirmenin önemine olumlu bir kısmı da olumsuz bakmaktadır. Ücretlendirme konusu stratejik bir yaklaşım gerektirmektedir. Hangi miktarda uygulanacağı piyasa koşullarıyla birlikte bankanın ekonomik gücüne de bağlıdır. Ayrıca belirleyicileri yöneticiler olmadığından katılımcıların görüşlerinin farklı olması doğal karşılanabilir.

Tablo 18: “ Yetenekli Çalışanların Performanslarını Artırmak için Alınacak Kararlara Katılımlarının Sağlandığı Bir Yönetim Anlayışı Benimsenmektedir” ifadesinin cinsiyet değişkenine göre çapraz tablosu.

		Performans artırmak için katılımcı yönetim anlayışı benimsenmektedir.					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Bay	Frekans	2	4	8	17	3	34
	%	3,7%	7,4%	14,8%	31,5%	5,6%	63,0%
Bayan	Frekans	1	3	4	11	1	20
	%	1,9%	5,6%	7,4%	20,4%	1,9%	37,0%
Toplam	Frekans	3	7	12	28	4	54
	%	5,6%	13,0%	22,2%	51,9%	7,4%	100,0%

Yetenekli çalışanları işe almakla onları kazanmak arasında farklılık vardır. Yetenekli çalışanlar kendilerine yetki ve sorumluluk verilerek fikirlerini rahatça ifade edebilecekleri bir çalışma ortamı aramaktadırlar. Bu amaca yönelik olarak verilen “Performansı Artırmak için Katılımcı Yönetim Anlayışı Benimsenmektedir” uygulamasının bankalarında varlığına cevaplayıcıların büyük çoğunluğu (% 51,9) katılmıştır. %22,2 ‘lik bir oranda kararsızlık söz konusu iken %5,6’lık düşük bir oranda katılmamıştır. %22,2’lik bir kesimin kararsız olması dikkat çekici bir veridir. Bu durum bazı yöneticilerin özellikle bayların çalışanlarla fikir ayrılığı içinde olduğunu gösterebilir.

3.4.3.2.Yetenek Yönetimi Uygulamalarına Yönelik İfadelere Verilen Cevapların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı(Crosstabs)

Tablo 19: “Bankamız Geneline Gelecek Neslin Çalışanları için Bilgi, Beceri, Dikkat, İlgi, Alan Deneyimi Açısından Değerlendirme ve Gelişim Sürecimiz Mevcuttur” ifadesinin yaş değişkenine göre çapraz tablosu.

		Bankamızda değerlendirme ve gelişim süreci mevcuttur.						Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Yaş	20-29	Frekans	0	3	0	8	4	15
		%	,0%	5,6%	,0%	14,8%	7,4%	27,8%
	30-39	Frekans	1	4	1	17	5	28
		%	1,9%	7,4%	1,9%	31,5%	9,3%	51,9%
	40-49	Frekans	1	0	0	7	3	11
		%	1,9%	,0%	,0%	13,0%	5,6%	20,4%
Toplam		Frekans	2	7	1	32	12	54
		%	3,7%	13,0%	1,9%	59,3%	22,2%	100,0%

Cevaplayıcıların %59,3 ‘ü bankalarında değerlendirme ve gelişim sürecinin varlığına katılmış ve 30-39 yaş arası katılımcılar bu yüzdenin büyük bir dilimini oluşturmuştur. % 16,7’lik bir kısım ise katılmadığını belirtmiştir. Yetenek profilinin ortaya konulması ve potansiyelin saptanması açısından önemli olan bu uygulamanın varlığına genç grup inanırken 40-49 arası yaş grubunda bu oran düşmüştür. Yetenek yönetimi değişim ve gelişimle gelen bir süreçtir. Dinamik bir bakış açısı gerektirir. Bu nedenle genç kesimin daha çok katılımcı olduğu söylenebilir.

Tablo 20: “ Yüksek Potansiyelli Çalışanlarımız için Eğitim, Koçluk, Rotasyon gibi Özel Gelişim Planlarına Sahibiz” ifadesinin yaş değişkenine göre çapraz tablosu.

			Gelişim planlarına sahibiz.					Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Yaş	20-29	Frekans	1	2	1	6	5	15
		%	1,9%	3,7%	1,9%	11,1%	9,3%	27,8%
	30-39	Frekans	2	3	2	16	5	28
		%	3,7%	5,6%	3,7%	29,6%	9,3%	51,9%
	40-49	Frekans	1	0	1	7	2	11
		%	1,9%	,0%	1,9%	13,0%	3,7%	20,4%
Toplam		Frekans	4	5	4	29	12	54
		%	7,4%	9,3%	7,4%	53,7%	22,2%	100,0%

Tabloda yetenekli çalışan analizi açısından önemli olan gelişim planlarının uygulandığı katılımcılar tarafından % 75.9’ luk bir oranla desteklenmiştir ve yine genç kesim çoğunluğu oluşturmuştur. % 16.7’ lik bir kısım katılmadığını, % 7.4 lük bir kısım ise bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir. Gelişim planları bankadan bankaya farklılık gösterebilir. Uygulanması da her bankaya özgü olacağından farklı katılımların olması doğal karşılanabilir.

Tablo 21: “ Bankamız Yetenekli Çalışanların Çekilmesi veya Bağlılıklarının Artırılmasında Ücretlendirmeyi Önemli Bir Kriter Olarak Görmektedir” ifadesinin yaş değişkenine göre çapraz tablosu.

			Bankamız yeteneklerin çekilmesinde ücretlendirmeyi önemli bir araç olarak görmektedir.					Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Yaş	20-29	Frekans	1	7	2	2	3	15
		%	1,9%	13,0%	3,7%	3,7%	5,6%	27,8%
	30-39	Frekans	1	7	8	8	4	28
		%	1,9%	13,0%	14,8%	14,8%	7,4%	51,9%
	40-49	Frekans	0	1	4	5	1	11
		%	,0%	1,9%	7,4%	9,3%	1,9%	20,4%
Toplam		Frekans	2	15	14	15	8	54
		%	3,7%	27,8%	25,9%	27,8%	14,8%	100,0%

Yetenek yönetimi açısından yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve sonrasında elde tutulması önemli bir konudur. Ücretlendirme açısından katılımcıların verdiği yanıtlar katılma konusunda yine önde olmasına rağmen kararsız ve katılmayan kısımda dikkat çekicidir. % 31.5’ lik kısım yeteneklerin çekilmesi açısından bankalarında ücretlendirmenin önemli bir araç olduğuna katılmazken % 25.9’ luk yüzdeye sahip katılımcılar ise bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir. Katılmama ve kararsızım ifadelerinin büyük çoğunluğu yine genç kesime aittir. Ancak bu durumun yaştan ziyade piyasa koşullarına göre ve bankadan bankaya ücret miktarının değişebileceği nedeniyle olduğu söylenebilir.

Tablo 22: “Yetenekli Çalışanların Beklentileri Karşılanarak Bankamıza Bağlılıkları Artırılmaktadır” ifadesinin yaş değişkenine göre çapraz tablosu.

			Yetenekli çalışanların bağlılığı artırılmaktadır.					Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Yaş	20-29	Frekans	1	2	6	3	3	15
		%	1,9%	3,7%	11,1%	5,6%	5,6%	27,8%
	30-39	Frekans	3	4	6	13	2	28
		%	5,6%	7,4%	11,1%	24,1%	3,7%	51,9%
	40-49	Frekans	1	2	5	2	1	11
		%	1,9%	3,7%	9,3%	3,7%	1,9%	20,4%
Toplam		Frekans	5	8	17	18	6	54
		%	9,3%	14,8%	31,5%	33,3%	11,1%	100,0%

Araştırmaya katılan 54 kişiden 17’si (% 31,5) yetenekli çalışanların bağlılıklarının artırılması konusunda kararsız olduklarını belirtmiş iken 13(% 24,1) kişisi katılmıyor ve 24(% 44,4) kişisi de katıldıklarını belirtmiştir. Yüzdesel ve yaş açısından bakıldığında bağlılık artırımı konusunda yine bir katılım söz konudur ve yine çoğunluğu genç kesim oluşturmuştur. Burada kararsız olan katılımcıların fazla olması dikkat çekicidir. Bu durum üst yönetimin desteğinin az olması nedeniyle bağdaştırılabilir. 40-49 arası yaşdaki idari pozisyona sahip olan çalışanların ise kararsız olmaları işlerini kaybetme endişesi taşımalarıyla bağdaştırılabilir.

3.4.3.3.Yetenek Yönetimi Uygulamalarına Yönelik İfadelere Verilen Cevapların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı (Crosstabs)

Cevaplayıcıların büyük bir çoğunluğunun eğitim düzeyinin fakülte olması nedeniyle bu aşamada fakülteliler ifadeleri belirleyici konumdadır. Dolayısıyla değerlendirmeler ağırlıklı olarak katılıp katılmama konusuna göre yapılacaktır.

Tablo 23: “ Bankamız Yetenekli Çalışanları Elde Tutmak için Terfi, Ücret Artışı, Prim, İkramiye, Ödül sistemi vb. gibi Gerekli Olan Motive Edici Uygulamaları Yapmaktadır” ifadesinin eğitim düzeyi değişkenine göre çapraz tablosu.

		Yeteneklileri elde tutmak için motive edici uygulamalar yapılmaktadır.						Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Eğitim düzeyi	Lise	Frekans	0	0	0	1	1	2
		%	,0%	,0%	,0%	1,9%	1,9%	3,7%
	Önlisans	Frekans	0	0	0	1	0	1
		%	,0%	,0%	,0%	1,9%	,0%	1,9%
	Lisans	Frekans	5	9	6	24	5	49
		%	9,3%	16,7%	11,1%	44,4%	9,3%	90,7%
	Yüksek lisans	Frekans	0	0	0	2	0	2
		%	,0%	,0%	,0%	3,7%	,0%	3,7%
Toplam		Frekans	5	9	6	28	6	54
		%	9,3%	16,7%	11,1%	51,9%	11,1%	100,0%

Katılımcıların “Bankamız Yetenekli Çalışanları Elde Tutmak için Terfi, Ücret Artışı, Prim, İkramiye, Ödül Sistemi vb. gibi Gerekli Olan Motive Edici Uygulamaları Yapmaktadır” ifadesine % 51,9’u katılmakta iken % 9,3 kısmı ise düşük bir oranda katılmadıklarını ifade etmiştir. Eğitim düzeyinin lisans ağırlıklı olması sebebiylede eğitim düzeyi açısından lisans mezunu olanların da yine büyük bir kısmı (%44,4) bu konuda olumlu düşünceye sahiptirler. Bu durum eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilere veya eğitilmiş ve yetenekli çalışanlara bankalarınca önem verildiği ile açıklanabilir. Motive edici uygulamalar yetenekli çalışanları cezbeden uygulamalardır. Yöneticilerin ve bankalarının bu farkındalığa sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 24: “Yetenekli Çalışanlara Yeni İş Fırsatları Sunulmakta ve Verilen Eğitimlere Kişisel Gelişimleri Sağlanmaktadır” ifadesinin eğitim düzeyi değişkenine göre çapraz tablosu.

		Yetenekli çalışanlara yeni iş fırsatları ve kişisel gelişim sağlanmaktadır.						Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Eğitim düzeyi	Lise	Frekans	0	1	0	1	0	2
		%	,0%	1,9%	,0%	1,9%	,0%	3,7%
	Ön lisans	Frekans	0	0	0	1	0	1
		%	,0%	,0%	,0%	1,9%	,0%	1,9%
	Lisans	Frekans	3	3	12	26	5	49
		%	5,6%	5,6%	22,2%	48,1%	9,3%	90,7%
	Yüksek lisans	Frekans	0	0	0	2	0	2
		%	,0%	,0%	,0%	3,7%	,0%	3,7%
Toplam		Frekans	3	4	12	30	5	54
		%	5,6%	7,4%	22,2%	55,6%	9,3%	100,0%

Yetenekli çalışanlara iş fırsatları sunulması ve kişisel gelişimlerinin sağlanması işletmeye güç katacağından uygulanması önemlidir. Cevaplayıcıların % 55.6 gibi büyük bir kısmı bankalarında bu uygulamanın varlığı konusunda hem fikir iken % 5,6 ‘lık düşük bir kısmı ise katılmadıklarını ifade etmiştir. Sonuç olarak yetenek yönetimi uygulamalarından biri olan geliştirmenin, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun bankalarında uygulanmakta olduğunu söyleyebiliriz. Yetenekli olsalar dahi çalışanların işin gerektirdiği şekilde gelişimleri sağlanmalıdır. Bu konuda yöneticilerin sorumluluk payı büyüktür. Eğitim düzeyi yüksek olan idari pozisyona çalışanların eğitimin ve gelişimin bilincinde oldukları söylenebilir. Ancak %22.2’lik kesimin yerlerine yenilerini yetiştirmek istememeleri nedeniyle kararsız kaldıkları da söylenebilir.

Tablo 25: “Çalışan Performansının Ölçülmesi ve Sonuçların Çalışana Geri Bildirim Yoluyla Açıklanması Performansın artmasında etkilidir” ifadesinin eğitim düzeyi değişkenine göre çapraz tablosu.

			Performans ölçümünün geri bildirimi çalışan performansının artmasında etkilidir					Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Eğitim düzeyi	Lise	Frekans	0	1	0	1	0	2
		%	,0%	1,9%	,0%	1,9%	,0%	3,7%
	Ön Lisans	Frekans	0	0	0	1	0	1
		%	,0%	,0%	,0%	1,9%	,0%	1,9%
	Lisans	Frekans	2	6	7	28	6	49
		%	3,7%	11,1%	13,0%	51,9%	11,1%	90,7%
	Yüksek lisans	Frekans	0	0	0	2	0	2
		%	,0%	,0%	,0%	3,7%	,0%	3,7%
Toplam		Frekans	2	7	7	32	6	54
		%	3,7%	13,0%	13,0%	59,3%	11,1%	100,0%

Yetenekli çalışanların değerlendirilmesi bu yeteneklerden nasıl faydalanılması gerektiği konusunda ip ucu vermekte iken yetenekli çalışanların kendilerini geliştirme isteğini karşılaması açısından da önemlidir. Cevaplayıcıların yine büyük bir çoğunluğu (% 59,3) “Çalışan Performansının Ölçülmesi ve Sonuçların Çalışana Geri Bildirim Yoluyla Açıklanması Performansın Artmasında Etkilidir” ifadesine katılmış olup bu uygulama konusunda hem fikirdir. Ancak eğitilmiş olan idari pozisyona sahip çalışanların kararsız ve katılmadıkları da görülmüştür. Bu durum yöneticilerin işlerini kaybetme kaygısının yanında kendi performanslarının azalacağı kaygısı taşımalarıyla yorumlanabilir. Çünkü performans ölçümü zahmetli ve zaman alıcıdır.

Tablo 26: “Çalışanlara Yeteneklerini Geliştirmek için Zorlayıcı Görevler Verilmektedir” ifadesinin eğitim düzeyi değişkenine göre çapraz tablosu.

			Çalışanlara yeteneklerini geliştirmek için zorlayıcı görevler verilmektedir.					Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Eğitim düzeyi	Lise	Frekans	0	0	0	2	0	2
		%	,0%	,0%	,0%	3,7%	,0%	3,7%
	Ön Lisans	Frekans	0	0	1	0	0	1
		%	,0%	,0%	1,9%	,0%	,0%	1,9%
	Lisans	Frekans	2	11	14	17	5	49
		%	3,7%	20,4%	25,9%	31,5%	9,3%	90,7%
	Yüksek lisans	Frekans	0	0	1	1	0	2
		%	,0%	,0%	1,9%	1,9%	,0%	3,7%
Toplam		Frekans	2	11	16	20	5	54
		%	3,7%	20,4%	29,6%	37,0%	9,3%	100,0%

Katılımcıların % 37’lik oranla “ Çalışanlara Yeteneklerini Geliştirmek için Zorlayıcı Görevler Verilmektedir” ifadesine katıldıklarını ifade etmekte iken % 29,6 oranında kararsız kalmaları dikkat çekmektedir. Sonuç olarak 54 kişinin 20’si bankalarında yetenek gelişimi için zorlayıcı görevler verildiğini ifade etmiş, 11’ü bu görüşe katılmamış, 16’sı da bu konuda kararsız kaldığını ifade etmiştir. Eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilerin farklı görüşte olmaları yetenekli çalışanların kendilerinin önüne geçmesi kaygısı taşıması ile yorumlanabilir. Ya da tepe yönetimi zor görevler için özel görevlendirmelerle şube dışındaki çalışanlardan yararlanma gibi farklı bir yola başvuruyor olabilir.

3.4.3.4.Yetenek Yönetimi Uygulamalarına Yönelik İfadelere Verilen Cevapların Sektör Değişkenine Göre Dağılımı(Crosstabs)

Tablo 27: “ Bankamız Adına Kendimi Yetenek Tespiti ve Gelişimi Konusunda Sorumlu Görmekteyim ” ifadesinin sektör değişkenine göre çapraz tablosu.

		Bankamız adına kendimi yetenek tespiti ve gelişiminde sorumlu görmekteyim.						Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Sektör	Özel	Frekans	2	5	1	23	14	45
		%	3,7%	9,3%	1,9%	42,6%	25,9%	83,3%
	Kamu	Frekans	0	0	0	7	2	9
		%	,0%	,0%	,0%	13,0%	3,7%	16,7%
Toplam		Frekans	2	5	1	30	16	54
		%	3,7%	9,3%	1,9%	55,6%	29,6%	100,0%

Katılımcılar %55,6 lık bir oranla “Bankamız Adına Kendimi Yetenek Tespiti ve Gelişimi Konusunda Sorumlu Görmekteyim” ifadesine katıldıklarını belirtmişken % 9,3 oranında katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılanların büyük bir kısmı özel sektör çalışanlarından oluşması nedeniyle ifadeleri belirleyici konumunda olmakla birlikte sayıları az olan kamu çalışanları da yetenek tespiti ve gelişim ifadesine tam destek vermiştir. Kamu sektöründe idari pozisyona sahip olan çalışanların bu uygulamaya tam destek vermesi işlerini kaybetme endişesi taşımadıkları ile açıklanabilir. Özel sektör açısından durum biraz daha farklıdır. Yeni yeteneklerin yöneticileri yerlerinden etme ihtimali olasıdır.

Tablo 28: “Çalışan Hedefleri ile Şirket Hedeflerinin Aynı Doğrultuda Olması Çalışan Verimliliğini Artırmaktadır” ifadesinin sektör değişkenine göre çapraz tablosu.

			Çalışan ve şirket hedefinin aynı doğrultuda olması çalışan verimliliğini artırmaktadır.					Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Sektör	Özel	Frekans	2	3	6	26	8	45
		%	3,7%	5,6%	11,1%	48,1%	14,8%	83,3%
	Kamu	Frekans	1	1	0	6	1	9
		%	1,9%	1,9%	,0%	11,1%	1,9%	16,7%
Toplam		Frekans	3	4	6	32	9	54
		%	5,6%	7,4%	11,1%	59,3%	16,7%	100,0%

Yetenekli çalışanların şirkete ait hedeflerin yanı sıra kendilerine ait hedefleri bulunmaktadır ve bu iki hedefin örtüşmesi kendilerini motive etmesi açısından önemlidir. Araştırmaya katılan cevaplayıcılarda bu ifadeye % 59,3 oranında katıldıklarını belirtmişlerdir. Sektör açısından bakıldığında ise her iki kesiminde olumlu düşünceye sahip olduğu görülmekle birlikte kamu sektörü çalışanları arasında kararsızların olduğu da görülmüştür. Bu durum idari pozisyona sahip kamu çalışanlarının kurumun hedefinden ziyade kendi işlerini yerine getirme yaklaşımını benimsemeleri ile açıklanabilir. Hedefe ulaşma bakımından özel sektör çalışanlarına göre daha rahat bir çalışma hayatları oldukları söylenebilir.

Tablo 29: “ Çalışanların Yeteneklerini Güçlendirmek için Gerekli Eğitim, Kaynak ve Ortam Sağlanmaktadır” ifadesinin sektör değişkenine göre çapraz tablosu.

			Çalışanların yeteneklerini güçlendirmek için eğitim, kaynak ve ortam sağlanmaktadır.					Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Sektör	Özel	Frekans	0	4	4	31	6	45
		%	,0%	7,4%	7,4%	57,4%	11,1%	83,3%
	Kamu	Frekans	1	2	1	4	1	9
		%	1,9%	3,7%	1,9%	7,4%	1,9%	16,7%
Toplam		Frekans	1	6	5	35	7	54
		%	1,9%	11,1%	9,3%	64,8%	13,0%	100,0%

Cevaplayıcıların %64,8’ i “ Çalışanların Yeteneklerini Güçlendirmek için Gerekli Eğitim, Kaynak ve Ortam Sağlanmaktadır” ifadesine katıldıklarını ifade etmişken % 11,1’i katılmadıklarını belirtmiştir. Sonuç olarak bakıldığında yine kamu ve özel sektör çalışanları bankalarında yetenekleri güçlendirecek ortamın olduğunu belirtmişlerdir. Ancak idari pozisyona sahip özel sektör çalışanlarının daha katılımcı olduğu görülmüştür. Yetenekler önemli bir rekabet kaynağıdır. Özel sektörde de rekabet daha yoğun yaşandığından katılımcıların görüşleri bu durum ile ilişkilendirilebilir. Yeteneklerin güçlendirilmesi rekabetin yoğun yaşandığı özel sektör açısından önemli bir faktördür.

Tablo 30: “ Çalışanların Gelecekte Yüklenecikleri İşleri, Daha Etkili Bir Biçimde Başarmaları için, İhtiyaç Duyacakları Beceri ve Deneyimleri Kazanmaları Sağlanmaktadır ” ifadesinin sektör değişkenine göre çapraz tablosu.

			Çalışanların beceri ve deneyim kazanmaları sağlanmaktadır.					Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Sektör	Özel	Frekans	3	4	9	24	5	45
		%	5,6%	7,4%	16,7%	44,4%	9,3%	83,3%
	Kamu	Frekans	3	0	0	6	0	9
		%	5,6%	,0%	,0%	11,1%	,0%	16,7%
Toplam		Frekans	6	4	9	30	5	54
		%	11,1%	7,4%	16,7%	55,6%	9,3%	100,0%

Yetenekli çalışanlar kariyer gelişimi konusunda isteklidirler. Kariyer gelişimine yönelik olarak verilen “ Çalışanların gelecekte yüklenecikleri işleri, daha etkili bir biçimde başarmaları için, ihtiyaç duyacakları beceri ve deneyimleri kazanmaları sağlanmaktadır ” ifadesine cevaplayıcılar yine büyük oranda(%55,6) katılarak bankalarında bu uygulamanın varlığını ifade etmişlerdir. Kamu sektörü çalışanlarının bu ifadeye cevap verme açısından ikiye bölündükleri görülmüştür. Özel sektörde idari pozisyona sahip çalışanlar katılım konusunda ön plandadır. Değişen iş yaşamı beraberinde yeni ihtiyaçlar getirmiştir. Hareketli olan çevrede ayakta kalmak özel sektörü insan kaynağına daha çok yöneltmiştir. Bir adım öne çıkabilmek için yetenekli çalışanların daha çok beceri ve deneyim kazanmaları gerekliliğinin özel sektör açısından daha önemli olmasıyla cevaplayıcıların olumlu görüşleri bağdaştırılabilir.

Tablo 31: “Yetenekli Çalışanların Beklentileri Karşılanarak Bankamıza Bağlılıkları Artırılmaktadır ” ifadesinin sektör değişkenine göre çapraz tablosu.

			Yetenekli çalışanların bağlılığı arttırılmaktadır.					Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Sektör	Özel	Frekans	3	6	15	16	5	45
		%	5,6%	11,1%	27,8%	29,6%	9,3%	83,3%
	Kamu	Frekans	2	2	2	2	1	9
		%	3,7%	3,7%	3,7%	3,7%	1,9%	16,7%
Toplam		Frekans	5	8	17	18	6	54
		%	9,3%	14,8%	31,5%	33,3%	11,1%	100,0%

Tablo 29 ve 30’da yetenekli çalışanlara uygun ortamlar sunulduğu konusunda katılımcılar olumlu düşünceye sahip iken tablo 31’e göre bağımlılıkların artırılması konusunda kararsız olan oldukça fazladır. Katılımcıların %31, 5’i bu konuda kararsız iken %33, 3 ‘ü de olumlu düşünceye sahiptir. % 14,8 oranında katılmayan ve % 11,1 oranında da kesinlikle katılan cevaplayıcıların olduğunu gösteren tablomuza göre katılımcıların bu konuda farklı düşüncelere sahip olduklarını söyleyebiliriz. Kamu sektöründe iş gücü hareketliliğinin özel sektöre göre daha az yaşandığı söylenebilir. Bağlılık artırımı konusu özel sektörü daha yakından ilgilendiren bir konudur. Ancak %31,5’lik bir kesimin kararsız olması özel sektörün yetenekli çalışanların bağlılıklarının sağlanması konusunda sınırlı davrandığı veya yerlerinin başka yetenekli çalışanlarca doldurulacağı görüşünde oldukları ile yorumlanabilir.

3.4.3.5.Yetenek Yönetimi Uygulamalarına Yönelik İfadelere Verilen Cevapların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı(Crosstabs)

Tablo 32: “ Çalışan Hedefleri ile Şirket Hedeflerinin Aynı Doğrultuda Olması Çalışan Verimliliğini Artırmaktadır ” ifadesinin medeni durum değişkenine göre çapraz tablosu.

			Çalışan ve şirket hedefinin aynı doğrultuda olması çalışan verimliliğini artırmaktadır.					Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Medeni durum	Evli	Frekans	3	2	5	27	5	42
		%	5,6%	3,7%	9,3%	50,0%	9,3%	77,8%
	Bekar	Frekans	0	2	1	5	4	12
		%	,0%	3,7%	1,9%	9,3%	7,4%	22,2%
Toplam		Frekans	3	4	6	32	9	54
		%	5,6%	7,4%	11,1%	59,3%	16,7%	100,0%

Kişinin ve örgütün hedeflerinin özdeşleşmesi çalışan bağlılığını ve çalışma kararını etkilemektedir. Yetenekli çalışanların elde tutulması içinde örgütsel bağlılığın artırılması gerekmektedir. Örgütsel bağlılığa ilişkin olarak verilen “Çalışan hedefleri ile şirket hedeflerinin aynı doğrultuda olması çalışan verimliliğini artırmaktadır” ifadesine cevaplayıcıların % 59.3 katılmışken % 5.6’ sı düşük bir oranda katılmamıştır. Medeni durum açısından bakıldığında ise her iki tarafında bu uygulama hakkında olumlu düşüncelere sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 33: “Yetenekli Çalışana Yetki ve Sorumluluk Verilmesi, Çalışmalarında Esneklik ve Özerklik Sağlanması Çalışan Performansı Üzerinde Olumlu Etkiye Sahiptir” ifadesinin medeni durum değişkenine göre çapraz tablosu.

			Yetenekli çalışana yetki, sorumluluk ve esneklik sağlanması performansını olumlu etkiler.					Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Medeni durum	Evli	Frekans	1	9	7	22	3	42
		%	1,9%	16,7%	13,0%	40,7%	5,6%	77,8%
	Bekar	Frekans	0	4	1	3	4	12
		%	,0%	7,4%	1,9%	5,6%	7,4%	22,2%
Toplam		Frekans	1	13	8	25	7	54
		%	1,9%	24,1%	14,8%	46,3%	13,0%	100,0%

Cevaplayıcılar “Yetenekli Çalışana Yetki ve Sorumluluk Verilmesi, Çalışmalarında Esneklik ve Özerklik Sağlanması Çalışan Performansı Üzerinde Olumlu Etkiye Sahiptir” ifadesine % 46,3 lük bir olumlu görüş bildirmişken, % 24,1’lik bir kesim katılmadıklarını belirtmiştir. Araştırmaya katılanların büyük bir kısmını evliler oluşturmuş ve yarısından fazlası olumlu görüştedir. Medeni durumu bekar olan 12 katılımcının ise 7’ si ifadeye katılmış 4 kişisi olumsuz görüş bildirmiştir. Yetki ve sorumluluğun yetenekli çalışana verilerek performansın artmasına evli ve idari pozisyona olan sahip çalışanların olumlu görüş bildirmesi, iş yüklerinin azalacağı düşünceleriyle bağdaştırılabilir. Çünkü evli olanların iş hayatlarının yanı sıra aile hayatları da vardır ve dengede tutulması önem arz edebilir. Kararsız ve katılmayanlar ise tersi bir durumda olabilir. İş yüklerini azaltacak olan yetenekli çalışanları işlerini, kaybettirecek bir tehdit unsuru olarak görebilirler.

Tablo 34: “Bankamız Adına Kendimi Yetenek Tespiti ve Gelişimi Konusunda Sorumlu Görmekteyim” ifadesinin medeni durum değişkenine göre çapraz tablosu.

			Bankamız adına kendimi yetenek tespit ve gelişiminde sorumlu görmekteyim.					Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Medeni durum	Evli	Frekans	2	3	1	23	13	42
		%	3,7%	5,6%	1,9%	42,6%	24,1%	77,8%
	Bekar	Frekans	0	2	0	7	3	12
		%	,0%	3,7%	,0%	13,0%	5,6%	22,2%
Toplam		Frekans	2	5	1	30	16	54
		%	3,7%	9,3%	1,9%	55,6%	29,6%	100,0%

Yeteneklerin bulunması ve elde tutulmasına yönelik olarak verilen “Bankamız Adına Kendimi Yetenek Tespiti ve Gelişimi Konusunda Sorumlu Görmekteyim” ifadesine cevaplayıcıların % 85,2 si katıldıklarını belirtmiştir. Dolayısıyla cevaplayıcıların büyük çoğunluğu yetenek tespiti ve gelişimi konusunda kendilerini sorumlu görmüştür.

Tablo 35: “ Bankamız Yetenekli Çalışanların İşletmeye Çekilmesi veya Bağlılıklarının Artırılmasında Ücretlendirmeyi Önemli Bir Araç Olarak Görmektedir ” ifadesinin medeni durum değişkenine göre çapraz tablosu.

			Bankamızda yeteneklerin çekilmesinde ücretlendirme önemli araç olarak görülür.					Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Medeni durum	Evli	Frekans	2	10	11	14	5	42
		%	3,7%	18,5%	20,4%	25,9%	9,3%	77,8%
	Bekar	Frekans	0	5	3	1	3	12
		%	,0%	9,3%	5,6%	1,9%	5,6%	22,2%
Toplam		Frekans	2	15	14	15	8	54
		%	3,7%	27,8%	25,9%	27,8%	14,8%	100,0%

“Bankamız yetenekli çalışanların çekilmesi veya bağlılıklarının artırılmasında ücretlendirmeyi önemli bir araç olarak görmektedir ” ifadesi için cevaplayıcıların % 25,9’u kararsız, %27,8’i katılmamış ve % 27,8’i katılmıştır. Medeni durum açısından bakıldığında evli olanlar bankalarında ücretlendirmenin önemli araç olduğuna bekar olanlara göre daha fazla katılmakla birlikte cevaplayıcıların bu konu hakkında farklı düşüncelere sahip oldukları görülmüştür. Ücretlendirme sektörden sektöre farklılık gösterebileceği gibi sektör içinde de farklılık gösterebilir. Bu durumda medeni durumdan ziyade piyasa koşulları öne çıkmaktadır. Ayrıca ücretlendirmenin tepe yönetiminin sorumluluğunda olan bir konu olması nedeniyle katılımcıların görüşlerinin farklı olması doğaldır.

Tablo 36: “Yetenekli Çalışanlar İçin Esnek Çalışma Saatleri Benimsenmektedir ” ifadesinin medeni durum değişkenine göre çapraz tablosu.

			Yetenekli çalışanlar için esnek çalışma saatleri belirlenmektedir.					Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Medeni durum	Evli	Frekans	8	15	4	13	2	42
		%	14,8%	27,8%	7,4%	24,1%	3,7%	77,8%
	Bekar	Frekans	2	1	2	3	4	12
		%	3,7%	1,9%	3,7%	5,6%	7,4%	22,2%
Toplam		Frekans	10	16	6	16	6	54
		%	18,5%	29,6%	11,1%	29,6%	11,1%	100,0%

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların % 29,6’sı “ Yetenekli Çalışanlar için Esnek Çalışma Saatleri Benimsenmektedir” ifadesine katıldıklarını ifade etmişken , yine aynı oranda katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kararsız olanların oranı ise % 11,1 olarak görülmüş ve dolayısıyla cevaplayıcılar medeni durumlarına göre bankalarında yetenekli çalışanlar için esnek çalışma saatlerinin belirlenmesi konusunda farklı düşüncelere sahiptirler. Bekar olan idari pozisyona sahip çalışanların esnek çalışma saatlerine daha çok katılması, evli olanlara kıyasla özel ve aile hayatlarının daha rahat olması ile yorumlanabilir.

3.4.3.6.Yetenek Yönetimi Uygulamalarına Yönelik İfadelere Verilen Cevapların Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı(Crosstabs)

Tablo 37: “ Bireylerle Gelişim İhtiyaçları Arasında Nesnel Bir Değerlendirme Yapılmaktadır ” ifadesinin çalışma süresi değişkenine göre çapraz tablosu.

			Bireylerle gelişim ihtiyaçları arasında nesnel değerlendirme yapılmaktadır.				Toplam
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Çalışma süresi	1yıldan az	Frekans	1	1	1	0	3
		%	1,9%	1,9%	1,9%	,0%	5,6%
	1-5 yıl	Frekans	7	4	2	1	14
		%	13,0%	7,4%	3,7%	1,9%	25,9%
	6-10 yıl	Frekans	3	3	10	0	16
		%	5,6%	5,6%	18,5%	,0%	29,6%
	11-15 yıl	Frekans	3	1	10	1	15
		%	5,6%	1,9%	18,5%	1,9%	27,8%
	16 yıldan fazla	Frekans	1	1	4	0	6
		%	1,9%	1,9%	7,4%	,0%	11,1%
Toplam		Frekans	15	10	27	2	54
		%	27,8%	18,5%	50,0%	3,7%	100,0%

Araştırmaya katılan 54 cevaplayıcının 14’ü 1-5 yıl, 16’sı 6-10 yıl ve 15’i 11-15 yıl arası çalışma süresine sahiptir. Yetenekli çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi konusuna yönelik olarak verilen “Bireylerle Gelişim İhtiyaçları Arasında Nesnel Bir Değerlendirme Yapılmaktadır” ifadesine cevaplayıcıların % 50’si katılmış ve çalışma süresi açısından deneyimi fazla olanların daha olumlu düşünceye sahip oldukları da görülmüştür. Deneyimli olmaları, idari pozisyona sahip yöneticilerin daha sağlıklı ve nesnel karar vermelerini olumlu yönde etkileyebilir.

Tablo 38: “Çalışanlar Yeteneklerine Uygun İşlere Atanmakta ve Başarılı Olmaları için Güçlendirme Çalışmaları Yapılmaktadır” ifadesinin çalışma süresi değişkenine göre çapraz tablosu.

			Çalışanlar yeteneklerine uygun işe atanmakta ve güçlendirme yapılmaktadır					Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Çalışma süresi	1yıldan az	Frekans	1	0	0	2	0	3
		%	1,9%	,0%	,0%	3,7%	,0%	5,6%
	1-5 yıl	Frekans	3	3	2	4	2	14
		%	5,6%	5,6%	3,7%	7,4%	3,7%	25,9%
	6-10 yıl	Frekans	0	2	3	10	1	16
		%	,0%	3,7%	5,6%	18,5%	1,9%	29,6%
	11-15 yıl	Frekans	2	0	1	9	3	15
		%	3,7%	,0%	1,9%	16,7%	5,6%	27,8%
	16 yıldan fazla	Frekans	0	1	1	4	0	6
		%	,0%	1,9%	1,9%	7,4%	,0%	11,1%
Toplam		Frekans	6	6	7	29	6	54
		%	11,1%	11,1%	13,0%	53,7%	11,1%	100,0%

“Çalışanlar Yeteneklerine Uygun İşlere Atanmakta ve Başarılı Olmaları için Güçlendirme Çalışmaları Yapılmaktadır” ifadesine cevaplayıcıların % 53.7’si katılmışken % 13’ü kararsızdır. Çalışma süresine göre ise yine deneyimi fazla olanların bankalarında çalışanların yeteneklerine göre atanması ve güçlendirme çalışmalarının yapıldığına dair daha katılımcı oldukları görülmüştür. Deneyimli olan idari pozisyona sahip çalışanlar, sorumlulukları altındaki yetenekli çalışanları daha iyi analiz edebilir. İş hayatları ve tecrübeleri bu kişilerin doğru seçimler yapmasında etkili olabilir.

Tablo 39: “Yetenekli Çalışanlar için Esnek Çalışma Saatleri Benimsenmektedir ” ifadesinin çalışma süresi değişkenine göre çapraz tablosu.

			Yetenekli çalışanlar için esnek çalışma saatleri belirlenmektedir.					Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Çalışma süresi	1yıldan az	Frekans	0	1	0	2	0	3
		%	,0%	1,9%	,0%	3,7%	,0%	5,6%
	1-5 yıl	Frekans	2	2	1	5	4	14
		%	3,7%	3,7%	1,9%	9,3%	7,4%	25,9%
	6-10 yıl	Frekans	1	5	4	5	1	16
		%	1,9%	9,3%	7,4%	9,3%	1,9%	29,6%
	11-15 yıl	Frekans	3	6	1	4	1	15
		%	5,6%	11,1%	1,9%	7,4%	1,9%	27,8%
	16 yıldan fazla	Frekans	4	2	0	0	0	6
		%	7,4%	3,7%	,0%	,0%	,0%	11,1%
Toplam		Frekans	10	16	6	16	6	54
		%	18,5%	29,6%	11,1%	29,6%	11,1%	100,0%

Esnek çalışma koşulları işletme ve çalışan verimliliği açısından değer yaratmakta ve yetenekli personeli işletmeye çekebilmektedir. “Yetenekli Çalışanlar için Esnek Çalışma Saatleri Benimsenmektedir” ifadesine cevaplayıcıların bir kısmı(%29,6) katılırken bir kısmı da (yine %29,6) katılmamıştır. Kararsızların oranı ise % 11,1 dir. Oranlara bakıldığında katılımcıların (çalışma süreleri de dahil) esnek çalışma saatleri konusunda oldukça farklı görüşte olduğu söylenebilmekle birlikte bankalarında esnek çalışma saatlerinin olmadığı görüşü daha çok öne çıkmıştır. Bu durum çalışma süresinden ziyade her bankanın benimsediği farklı çalışma saatlerinden kaynaklanabilir. Ancak iş yoğunluğunun fazla olması özellikle deneyimi fazla olan idari pozisyona sahip çalışanların mesaisini artırabilir. Deneyimlilerin olumsuz katılımı bu neden ile bağdaştırılabilir.

Tablo 40: “Bankamız Adına Kendimi Yetenek Tespiti ve Gelişimi Konusunda Sorumlu Görmekteyim” ifadesinin çalışma süresi değişkenine göre çapraz tablosu.

			Bankamız adına kendimi yetenek tespit ve gelişiminde sorumlu görmekteyim.					Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Çalışma süresi	1yıldan az	Frekans	1	1	0	1	0	3
		%	1,9%	1,9%	,0%	1,9%	,0%	5,6%
	1-5 yıl	Frekans	0	2	0	6	6	14
		%	,0%	3,7%	,0%	11,1%	11,1%	25,9%
	6-10 yıl	Frekans	1	2	1	8	4	16
		%	1,9%	3,7%	1,9%	14,8%	7,4%	29,6%
	11-15 yıl	Frekans	0	0	0	11	4	15
		%	,0%	,0%	,0%	20,4%	7,4%	27,8%
	16 yıldan fazla	Frekans	0	0	0	4	2	6
		%	,0%	,0%	,0%	7,4%	3,7%	11,1%
Toplam		Frekans	2	5	1	30	16	54
		%	3,7%	9,3%	1,9%	55,6%	29,6%	100,0%

Yeteneklerin bulunması ve elde tutulmasına yönelik olarak verilen “Bankamız Adına Kendimi Yetenek Tespiti ve Gelişimi Konusunda Sorumlu Görmekteyim” ifadesine cevaplayıcıların çok büyük bir kısmı (%85.2) katılmıştır. Çalışma süresi açısından ise yine deneyimli olanlar yetenek tespiti ve gelişimi konusunda kendilerini daha sorumlu görmüşlerdir. İdari pozisyona sahip çalışanlar özellikle karar verme konusunda üst yönetimin benimsediği yaklaşımın uygulayıcılarıdır. Deneyimli olanlar uzun zamandır çalıştıkları kurumlarına bağlılıkları nedeniyle kendilerini yetenek tespiti ve gelişimi konusunda bir takım kaygılardan arınarak daha çok sorumlu görüyor olabilirler. Bankalarının geleceği adına kendilerine düşen sorumluluğun bilinciyle hareket ettikleri de söylenebilir.

3.4.3.7.Yetenek Yönetimi Uygulamalarına Yönelik İfadelere Verilen Cevapların İdari Pozisyon Değişkenine Göre Dağılımı(Crosstabs)

Tablo 41: “Yetenekli Çalışanların Diğer Çalışanlarla Uyum İçinde Çalışabilecekleri Bir Ortam Oluşturulmaktadır” ifadesinin idari pozisyon değişkenine göre çapraz tablosu.

			Yeteneklilerle diğer çalışanların uyumlu çalışacakları ortam oluşturulmaktadır.					Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
İdari pozisyon	Müdür	Frekans	0	3	0	2	1	6
		%	,0%	5,6%	,0%	3,7%	1,9%	11,1%
	Müdür yardımcısı	Frekans	1	1	2	10	2	16
		%	1,9%	1,9%	3,7%	18,5%	3,7%	29,6%
	Şef	Frekans	1	1	1	5	2	10
		%	1,9%	1,9%	1,9%	9,3%	3,7%	18,5%
	Yönetmen	Frekans	1	7	2	5	2	17
		%	1,9%	13,0%	3,7%	9,3%	3,7%	31,5%
	Diğer	Frekans	1	2	0	2	0	5
		%	1,9%	3,7%	,0%	3,7%	,0%	9,3%
Toplam		Frekans	4	14	5	24	7	54
		%	7,4%	25,9%	9,3%	44,4%	13,0%	100,0%

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların 6’sı müdür, 16’sı müdür yardımcısı, 10’u şef ve 17’si ise yönetmen pozisyonunda çalışmaktadır. “ Yetenekli Çalışanların Diğer Çalışanlarla Uyum İçinde Çalışabilecekleri Bir Ortam Oluşturulmaktadır” ifadesine katılımcıların % 44, 4 ü katılmış, % 25,9 u katılmadıklarını ifade etmiştir. İdari pozisyon açısından bakıldığında ise müdür yardımcısı ve şef konumunda olanların ifadeye daha çok katıldıkları görülmüştür. 17 yönetmenin 7 kişisi ifadeye katılmış, 8 kişisi katılmamıştır. Sonuç olarak katılma oranı yüksek olmasına rağmen katılmayan kesimin varlığı da söz konusudur. Sorumluluk alanlarının ve iş yüklerinin farklılığı idari pozisyona sahip çalışanlar arasında böyle bir fikir farklılığına neden olmuş olabilir.

Tablo 42: “Yöneticiler Yetenekli Çalışanlara Kariyer Planlamalarında Destek Olmaktadır” ifadesinin idari pozisyon değişkenine göre çapraz tablosu.

			Yöneticiler yetenekli çalışanlara kariyer planlamalarında destek olmaktadır.					Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorm	Kesinlikle katılıyorum	
İdari pozisyon	Müdür	Frekans	0	1	0	4	1	6
		%	,0%	1,9%	,0%	7,4%	1,9%	11,1%
	Müdür yardımcısı	Frekans	0	1	4	7	4	16
		%	,0%	1,9%	7,4%	13,0%	7,4%	29,6%
	Şef	Frekans	1	1	2	5	1	10
		%	1,9%	1,9%	3,7%	9,3%	1,9%	18,5%
	Yönetmen	Frekans	1	2	5	7	2	17
		%	1,9%	3,7%	9,3%	13,0%	3,7%	31,5%
	Diğer	Frekans	0	2	0	3	0	5
		%	,0%	3,7%	,0%	5,6%	,0%	9,3%
Toplam		Frekans	2	7	11	26	8	54
		%	3,7%	13,0%	20,4%	48,1%	14,8%	100,0%

Yetenek yönetimi uygulamalarından biri olan kariyer planlamasına yönelik olarak verilen “Yöneticiler Yetenekli Çalışanlara Kariyer Planlamalarında Destek Olmaktadır” ifadesine cevaplayıcıların % 48,1’i katıldıklarını ifade etmiştir. Kararsız olan % 20,4 lük kesim ise katılmayanların oranını (% 16,7) geçmiş olup konu hakkında çekimser kalmıştır. Bu durum idari pozisyona sahip çalışanların yetenekli çalışanlara destek olduklarında işlerini kaybetme endişesi taşımalarıyla yorumlanabilir.

Tablo 43: “Bankamızın Hedeflerini Yürütmek için İhtiyaç Duyulan Yetenekler Konusunda Gerekli Bilgiye Sahibim” ifadesinin idari pozisyon değişkenine göre çapraz tablosu.

			Bankamız hedefleri için gerekli olan yetenekler konusunda bilgiye sahibim.					Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
İdari pozisyon	Müdür	Frekans	1	0	0	3	2	6
		%	1,9%	,0%	,0%	5,6%	3,7%	11,1%
	Müdür yardımcısı	Frekans	0	0	1	13	2	16
		%	,0%	,0%	1,9%	24,1%	3,7%	29,6%
	Şef	Frekans	1	1	0	6	2	10
		%	1,9%	1,9%	,0%	11,1%	3,7%	18,5%
	Yönetmen	Frekans	0	2	1	12	2	17
		%	,0%	3,7%	1,9%	22,2%	3,7%	31,5%
	Diğer	Frekans	0	1	1	2	1	5
		%	,0%	1,9%	1,9%	3,7%	1,9%	9,3%
Toplam		Frekans	2	4	3	36	9	54
		%	3,7%	7,4%	5,6%	66,7%	16,7%	100,0%

Yetenek yönetimi uygulaması için ilk adım hedef ve stratejilerin belirlenmesidir. “Bankamızın Hedeflerini Yürütmek için İhtiyaç Duyulan Yetenekler Konusunda Gerekli Bilgiye Sahibim” ifadesine cevaplayıcıların büyük bir çoğunluğu (% 83,4) katıldıklarını belirtmiştir. Şef ve yönetmenlerin büyük çoğunluğunun ifadeye katıldığı görülmüştür. Bu durum şef ve yönetmenlerin çalışanlarla daha çok ilişki içinde olmaları nedeniyle, banka hedefleri için ihtiyaç duyulan yetenekleri daha iyi analiz edeceklerine inanmaları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 44: “Şube İçerisinde Uygun Görevlere Her Zaman, Yüksek Yetenekteki Çalışanların Atanmasını Desteklerim” ifadesinin idari pozisyon değişkenine göre çapraz tablosu.

			Uygun görevlere her zaman yüksek yetenekli çalışanların atanmasını desteklerim.					Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
İdari pozisyon	Müdür	Frekans	1	1	0	2	2	6
		%	1,9%	1,9%	,0%	3,7%	3,7%	11,1%
	Müdür yardımcısı	Frekans	0	0	0	10	6	16
		%	,0%	,0%	,0%	18,5%	11,1%	29,6%
	Şef	Frekans	0	0	3	5	2	10
		%	,0%	,0%	5,6%	9,3%	3,7%	18,5%
	Yönetmen	Frekans	1	1	1	10	4	17
		%	1,9%	1,9%	1,9%	18,5%	7,4%	31,5%
	Diğer	Frekans	0	0	0	1	4	5
		%	,0%	,0%	,0%	1,9%	7,4%	9,3%
Toplam		Frekans	2	2	4	28	18	54
		%	3,7%	3,7%	7,4%	51,9%	33,3%	100,0%

Cevaplayıcıların çok düşük bir kısmı (%7,4) “ Şube İçerisinde Uygun Görevlere Her Zaman, Yüksek Yetenekteki Çalışanların Atanmasını Desteklerim” ifadesine katılmamışken büyük çoğunluğu (% 85,2) katılmış ve dolayısıyla cevaplayıcılar genel olarak konu hakkında olumlu görüş bildirmiştir.

Tablo 45: “Takımımızdaki Çalışanların Olağanüstü Performanslarını Kutlarım” ifadesinin idari pozisyon değişkenine göre çapraz tablosu.

			Takımımızdaki çalışanların üstün performanslarını kutlarım.					Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
İdari pozisyon	Müdür	Frekans	1	1	0	2	2	6
		%	1,9%	1,9%	,0%	3,7%	3,7%	11,1%
	Müdür yardımcısı	Frekans	1	0	1	8	6	16
		%	1,9%	,0%	1,9%	14,8%	11,1%	29,6%
	Şef	Frekans	0	1	1	2	6	10
		%	,0%	1,9%	1,9%	3,7%	11,1%	18,5%
	Yönetmen	Frekans	3	0	0	9	5	17
		%	5,6%	,0%	,0%	16,7%	9,3%	31,5%
	Diğer	Frekans	0	0	0	2	3	5
		%	,0%	,0%	,0%	3,7%	5,6%	9,3%
Toplam		Frekans	5	2	2	23	22	54
		%	9,3%	3,7%	3,7%	42,6%	40,7%	100,0%

Yetenekli çalışanların tanınması açısından verilen “Takımımızdaki Çalışanların Olağanüstü Performanslarını Kutlarım” ifadesine yine cevaplayıcılar katıldıklarını (%83,3) belirtmiştir. % 3.7 gibi düşük bir oranda ise kararsız olanlar görülmüştür. İdari pozisyona sahip olan çalışanlar yerlerini yetenekli çalışanların alacağı endişesi taşıyor olabilirler. Dolayısıyla %9.3'lük bir kesimin bu ifadeye duydukları endişe nedeniyle katılmadıkları düşünülebilir.

Tablo 46: “ Bankamız Adına Kendimi Yetenek Tespiti ve Gelişimi Konusunda Sorumlu Görmekteyim” ifadesinin idari pozisyon değişkenine göre çapraz tablosu.

			Bankamız adına kendimi yetenek tespit ve gelişiminde sorumlu görmekteyim.					Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
İdari pozisyon	Müdür	Frekans	1	0	0	3	2	6
		%	1,9%	,0%	,0%	5,6%	3,7%	11,1%
	Müdür yardımcısı	Frekans	0	0	0	11	5	16
		%	,0%	,0%	,0%	20,4%	9,3%	29,6%
	Şef	Frekans	0	1	0	7	2	10
		%	,0%	1,9%	,0%	13,0%	3,7%	18,5%
	Yönetmen	Frekans	1	3	1	8	4	17
		%	1,9%	5,6%	1,9%	14,8%	7,4%	31,5%
	Diğer	Frekans	0	1	0	1	3	5
		%	,0%	1,9%	,0%	1,9%	5,6%	9,3%
Toplam		Frekans	2	5	1	30	16	54
		%	3,7%	9,3%	1,9%	55,6%	29,6%	100,0%

Yeteneklerin bulunmasından sonra elde tutulması da önemli bir aşamadır ve bu aşamada yöneticilere sorumluluk düşmektedir. Araştırmaya katılan cevaplayıcıların yine büyük bir çoğunluğu (Katılıyorum:%55,6 ve Kesinlikle Katılıyorum: %29,6) kendilerini yetenek tespit ve gelişiminde sorumlu görmüştür. Dolayısıyla araştırmaya katılan cevaplayıcılar ifade hakkında olumlu düşüncelere sahiptirler. İdari pozisyona sahip yöneticilerin büyük çoğunluğunun ifadeye katılımı, yetenek yönetimi konusundaki sorumluluklarının bilincinde olmaları şeklinde yorumlanabilir.

SONUÇ

Yetenek, işletmelerin rekabet yeteneğinin önemli bir bileşenidir. Sahip olunan yeteneklerin açığa çıkarılması, onların ayırt edici özelliklerinden yararlanması ve elde tutulması şirketleri yetenek kaynağının yönetimine doğru yöneltmektedir.

Gelişmiş ülkelerde kendini gösteren fakat ülkemizde yeni bir kavram olan yetenek yönetimi, çalışma hayatının en önemli unsuru olan insan sermayesini esas almaktadır. İşletmeler birbirlerinin üretim süreçlerini, pazarlama taktiklerini, yapılarını taklit edebilir ancak insan gücünü taklit edemezler. Bu nedenle yetenek yönetimini uygulamak yani yetenekli çalışanların işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulmasını sağlamak günümüzde çok yoğun rekabetin yaşandığı bankacılık sektörü açısından da önem arz etmektedir.

Bu çalışma ülkemizde önemi yeni anlaşılmaya başlanan yetenek yönetiminin ilimizdeki bankalarda uygulamalarını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu çalışmadaki bulgular doğrultusunda, bankalardaki idari görevi olan çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik algıları ile demografik faktörlerin birlikte incelenmesi için çeşitli çapraz tablolar düzenlenmiştir. Uygulamada test edilen demografik özellikler yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, bankanın sektörü, çalışanın idari pozisyonu ve çalışanın bankada çalışma süresidir.

Cinsiyet değişkenine göre bakıldığında ankete katılan idari pozisyona sahip çalışanların yetenek yönetiminin uygulanması konusundaki görevlerinin bilincinde olduğu söylenebilir. Katılımcıların büyük çoğunluğunu oluşturan baylar cevapları belirleyici konumdadır. Bu durum cinsiyet değişkeninden ziyade yöneticilerin genelde baylardan olması ile bağdaştırılabilir. Yetenekli çalışanların performans artışını sağlamak için katılımcı yönetimin varlığı konusunda katılımcılar (%22,2) kararsız kalmıştır. Bu durum bazı yöneticilerin özellikle bayların(%14,8) sorumluluk alanlarındaki çalışanların kararlarıyla fikir ayrılığı içinde olması şeklinde yorumlanabilir.

Yaş değişkenine göre bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğu genç kesimden oluşmuştur. Yetenek yönetimi genç ve dinamik bir bakış açısını gerektirir. Yetenek yönetimi uygulamalarına genç kesim açısından bakıldığında olumlu katılımlar mevcuttur. Çünkü genç kesim kariyer yolunun başındadır ve ilerlemek istemektedir. Yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi, elde tutulması ve değerlendirilmesi gibi konular açısından 40-49 arası yaş grubunun olumlu görüş bildirmesine rağmen kararsız ve olumsuz görüşte olanlarda mevcuttur. Bu ise idari pozisyona sahip ve yaşı ilerlemiş olan çalışanların görevlerini kaybetme endişesi taşıması şeklinde yorumlanabilir.

Yetenek yönetimi yetenekli çalışanlara bağlı olduğu kadar eğitilmiş çalışanlara da ihtiyaç duyar. Yetenekli çalışanlar yöneticilerinin sorumluluk alanındadır. Eğitim düzeyi açısından bakıldığında lisans mezunu olan idari pozisyon çalışanlarının yetenek yönetimi uygulamalarına daha çok katıldığı görülmüştür. Eğitilmiş olmaları yetenek yönetimi uygulamalarından biri olan eğitime sıcak bakmalarını sağlamış olabilir. Ancak bazı katılımcıların yeteneklerin elde tutulması konusuna olumsuz görüş(%16.7) bildirmeleri ve kararsız(%11.1) olmaları kendi görevlerini kaybetme endişesi taşımaları şeklinde yorumlanabilir.

Sektör açısından bakıldığında yetenek yönetimi özel sektörü daha yakından ilgilendiren bir konudur. Çünkü iş gücü hareketliliğinin özel sektörde daha çok yaşandığı söylenebilir. Yetenekler işletmeye çekildikten sonra elde tutulması gereken bir kaynak olarak görülmelidir. Rakiplerin taklit edemeyeceği kaynak iş gücüdür. Dolayısıyla özel sektörde idari pozisyona sahip olan çalışanların konuya daha katılımcı yaklaşması bu durum ile bağdaştırılabilir.

Medeni durum değişkenine göre de yetenek yönetimi uygulamalarının birçoğuna katılımcılar olumlu görüş bildirmiştir. Bununla birlikte farklı düşündükleri uygulamalar da mevcuttur. Örneğin; cevaplayıcılar bankalarında yetenekli çalışanlar için esnek çalışma saatlerinin belirlenmesi konusunda farklı düşüncelere sahiptirler. Bekar olan idari pozisyona sahip çalışanların esnek

çalışma saatlerine daha çok katılması(%7,4), evli olanlara(%3,7) kıyasla özel ve aile hayatlarının daha rahat olması şeklinde yorumlanabilir.

Çalışma süresi arttıkça idari pozisyona sahip olan çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına olan olumlu katılımlarının arttığı görülmüştür. Yetenek yönetimi uygulamalarından biri olan, çalışanların yeteneklerine uygun işlere atanması ile ilgili ifadeye cevaplayıcıların % 53,7'si katılmıştır. Deneyimi fazla olanların bankalarında çalışanların yeteneklerine göre atanması ve güçlendirme çalışmalarının yapıldığına dair daha katılımcı oldukları görülmüştür(11-15 yıl: %16,7). Deneyimli olan idari pozisyona sahip çalışanlar, sorumlulukları altındaki yetenekli çalışanları daha iyi analiz edebilir. Uzun olan iş hayatları ve edindikleri tecrübeler bu kişilerin doğru seçimler yapmasında etkili olabilir.

Tepe yönetiminin benimsediği, İKY'nin çerçevesini çizdiği yetenek yönetiminin esas uygulayıcıları yöneticilerdir. Yeteneklerin elde edilmesinden sonra bu kişilerin eğitilmesi, geliştirilmesi ve bağlılıklarının sağlanması yöneticilerle yakından ilgilidir. İdari pozisyon değişkeni açısından bakıldığında araştırmaya katılanlar genel olarak yetenek yönetimi uygulamaları hakkında olumlu görüş bildirmiştir. Yetenek yönetimi uygulamalarından biri olan kariyer planlamasına yönelik olarak verilen “ Yöneticiler Yetenekli Çalışanlara Kariyer Planlamalarında Destek Olmaktadır” ifadesine cevaplayıcıların % 48,1'i katıldıklarını ifade etmiştir. Ancak kararsız olan % 20,4 lük kesim ve katılmayanların oranının % 16,7 olması durumuna bakılırsa idari pozisyona sahip çalışanların yetenekli çalışanlara destek olduklarında işlerini kaybetme endişesini taşıdıkları yorumu da yapılabilir.

Cevaplayıcıların yetenek yönetimi uygulamalarına verdikleri cevaplar incelendiğinde “Şube İçerisindeki Uygun Görevlere Her Zaman, Yüksek Yetenekteki Çalışanların Atanmasını Desteklerim” ifadesi 4,7 ortalama ile en yüksek katılıma sahiptir. “Takımımızdaki Yetenekli Çalışanların Olağanüstü Performanslarını Kutlarım”, “Bankamız Adına Kendimi Yetenek Tespiti ve Gelişiminde Sorumlu Görmekteyim”, “Bankamız Hedeflerini Yürütmek için İhtiyaç Duyulan Yetenekler Konusunda Gerekli Bilgiye Sahibim”, “Bankamız Geneline Gelecek Neslin Çalışanları için Bilgi, Beceri, Dikkat, İlgi, Alan

Deneyimi Açısından Değerlendirme ve Gelişim Sürecimiz Mevcuttur”, “Yüksek Potansiyelli Çalışanlarımız için Eğitim, Koçluk, Rotasyon gibi Özel Gelişim Planlarına Sahibiz”, “Çalışanların Yeteneklerini Güçlendirmek için Eğitim, Kaynak ve Ortam Sağlanmaktadır” ifadeleri de yine ortalamalarına göre cevaplayıcıların en çok katıldıkları uygulamalar arasında yer almıştır. Genel olarak bakıldığında ise cevaplayıcıların ankette verilen 24 ifadenin % 50 sinden fazlasına katıldıkları görülmüştür.

Bu bulgulara dayanarak yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, bankanın sektörü, çalışanın idari pozisyonu ve bankadaki çalışma süresi ile oluşturulan çapraz tabloların değerlendirilmesi sonucunda değişkenler arasında büyük bir farklılık göstermeksizin katılımcıların yetenek yönetimi ve uygulamalarına dair görüşlerinin olumlu olduğu çıkarımı yapılabilmektedir ancak araştırma alanı olarak sadece Sivas ili ve Merkez şubeler seçildiğinden bu sonucu genellemek mümkün değildir.

Yetenek yönetimi uzun, kapsamlı ve titizlik gerektiren bir süreçtir. Gelecekte görmek istedikleri resimleri çizebilmek için işletmeler öncelikle kendi ihtiyaçlarını, önceliklerini bilmeli ve buna uygun stratejik alımlar yapmalıdır. Alım konusunda en büyük sorumluluk insan kaynakları departmanına ait iken yetenek yönetiminin benimsenmesi tepe yönetiminin sorumluluğuna bağlıdır. Dolayısıyla üst yönetimin benimsediği yetenek yönetimini uygulama aşamasında yöneticilerde büyük bir sorumluluk düşmektedir. Çalışmamızda da bu nedenle yöneticiler hedef kitle olarak seçilmiş ve sonuçta demografik açıdan büyük farklılıklar göstermeksizin cevaplayıcıların uygulamalar hakkındaki olumlu katılımları elde edilmiştir.

Literatür ve çalışma hayatı açısından sık sık telaffuz edilen küreselleşme ve artan rekabet ortamına bağlı olarak güne ayak uydurmak, sürekliliklerini idame ettirmek isteyen işletmeler dolayısıyla bankalar da yetenek yönetimini gündemine alarak insan gücünün yenilikçi, farklı ve stratejik özelliğinden yararlanmalıdır. Dünyada olduğu gibi yetenek yönetimi öneminin farkına varılmalı, tüm işletme ve çalışan düzeyinde uygulanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Adalı, S. (2004). “ Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları”. <http://www.semaadali.com/yetkinlik-bazli-insan-kaynaklari.htm> (Erişim Tarihi, 11.01.2012).
- Akdemir, B. (2004). “ Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. Sayı.49: 427-455.
- Akın, A. (2005). “ Takım Kariyer Modeli ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme”. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. Sayı.25: 2-18.
- Akın, A. (2002). “ İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching”. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 3(1): 97-113.
- Aktürk, S. (2001), “ İşgücünün Küreselleşmesi”. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*.
<http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=65&cilt=3&sayi=2&yil=2001> (Erişim Tarihi, 15.12.2011).
- Akşit, H. (2008). *Yönetim ve Yöneticilik*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Ataay, İ. ve Acar, A. (2009). “Ücret Yönetimi”. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım. Bölüm 8: 347- 447.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Altıntaş, N. (2007). “ Yetenek Yönetimi Nedir? ”.
http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/0207/499 (Erişim Tarihi, 21.10.2011).

- Altıntaş, N. (2006). “Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi”. <http://www.ikademi.com/egitim-ve-gelistirme/25-stratejik-liderlik-ve-yetenek-yonetimi.html?langid=1> (Erişim Tarihi, 21.10.2011).
- Altuntuğ, N. (2009). “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14(3): 445-460.
- Arat, M. (2001). “İşten Atılmamanın Püf Noktaları”. <http://www.milliyet.com.tr/2001/05/04/isyasami/ais.html> (Erişim Tarihi, 29.01.2012).
- Arslan, B. ve Ulaş, D. (2004). “İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 4(1):102-114.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türüne İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 10(14): 13-40.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8(1): 103-127.
- Bakırtaş, İ. ve Bakırtaş, H. (2008). “Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı.19: 101-119.

- Baran, M. Acar, A. ve Özaslan B. (2009). “Bilgi Toplumunda Esnek Çalışma Modellerinin Uygulanması ve Organizasyon Yapılarına Etkileri”. *17.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 619-627.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, C. “ Türkiye’de Yetenek Çok”. http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020701/15873 (Erişim Tarihi, 14.11.2011).
- Beechler, S. ve Woodward, I. (2009). “ The Global War for Talent”. *Journal of International Management*. 15: 273-285.
- Berger, L.A. ve Berger, D.R. (2004). *The Talent Management Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- B.Mouland, G. (2009). “ Yetenek Nedir? Yeteneklerimizi Yönetebilir miyiz?”. <http://liderinsan.com/?p=245> (Erişim Tarihi, 11.12.2011).
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). “ Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. 1(2): 13-20.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Blass, E. (2009). *Talent Management-Cases and Commentary*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bolat, T. vd.(2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Ceylan, N. (2007). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama ”. (*Yüksek Lisan Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı*). İstanbul.
- Cheese, P. (2010). “Talent Management For A New Era: What We Have Learned From The Recession And What We Need To Focus On Next”. *Human Resource Management International Digest*. 18(3): 3-5.
- Conaty, B. ve Charan, R. (2011). *Talent Masters*. Çev.Nadir Özata. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Çatalkaya, C. (2011). “Yetenek ve İnsan Kaynakları”.
<http://kariyergenc.com/column/249/yetenek-ve-insan-kaynaklari-20>
(Erişim Tarihi, 14.11.2011).
- Çavuş, M. F. (2008). “Personeli Güçlendirme: İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Journal Of Yasar University*. 3(10): 1287-1300.
- Çayan, D. (2011). “ Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”. (*Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı*). Niğde.
- Çelik, S. (2011). “ Kütüphaneci Eğitiminde Mentorluk Uygulaması: Doğuş Üniversitesi Kütüphanesi Örneği”. *Bilgi Dünyası*. 12(2): 295-318.
- Çetin, C. ve Mutlu, E. (2009). *Temel İşletmecilik İşletme ve Çevresi*. İstanbul: Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu Yayınları.

- Çetin, N. ve Beceren, E. (2007). “ Lider Kişilik: Gandhi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(5): 110-132.
- Çetinkaya, M. (2009). “ Yöneticilerin Yönetmel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 11(2): 219-239.
- Çınar, O. ve Aslan, İ. (2011). “ Erzincan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Yetkinliklerinin İncelenmesi”. *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 12(2): 21-37.
- Çınar, Z. (2007). “ Coaching ve Mentoring”. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*. (e-dergi).
http://www.paradoks.org/old/makale/yil3_sayil/zcinar.pdf
 (Erişim Tarihi, 31.01.2012).
- Çırpan, M. ve Şen, Aykut (2009). “ İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”. *Çerçeve Dergisi*. 110-166.
http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi_52_16.pdf (Erişim Tarihi, 14.11.2011).
- Davies, B. ve J.Davies, B. (2010). “ Talent Management in Academies”. *International Journal of Educational Management*. 24(5): 418-426.
- “Değerlendirme Merkezi”. Genbilim Türkiye Bilim Sitesi. <http://www.genbilim.com/content/view/1511/> (Erişim Tarihi, 30.01.2012).

Denetim Turkey (2010). “ Yetenek Yönetiminin Mantığı”.

<http://www.denetimturkey.com/yayinlarimiz/ozel-dosyalar/205-patronlar-icin-insan-kaynaklari-kitap/1209-yetenek-yonetiminin-mantigi.html> (Erişim Tarihi, 11.12.2011).

Demir, Y. ve Çavuş, M.F. (2010). “ İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri”. *Akademik Bakış Dergisi*. Sayı 20: 1-17.

Demiroğlu, M. (2010). “ Yıl 2020: Yönetim ve Liderlik ”.

<http://www.pwcokul.com/images/uploadfile/content/634275065213348594.pdf>(Erişim Tarihi, 23.09.2011).

Dinler, A. (2009). “ Kurumsal Yönetişim”. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*. (e-dergi), <http://www.paradoks.org> (Erişim Tarihi, 05.01.2012).

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). “ Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı.32: 47-80.

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

Doğrul, B.Ş. ve Tekeli, S. (2010). “ İş -Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma”. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 2(2): 11-18.

Düren, Z. (2002). *2000’li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Erdemir, E. (2007). “İşe Almada Pazarlama Bakış Açısı ve Aday Odaklılık”. *Yönetim Dergisi*. 18(57): 26-43.
- Erdemir, E. (2006). “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye’deki Yansımaları”. 5.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi. *Kocaeli Üniversitesi İİBF Bildiriler Kitabı*. 29-39.
- Erdemir, E. (2002). “İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişin İşletmeler ve Birim yöneticilerince Algılanması Üzerine Eskişehir ve Çevresinde Nitel Bir Araştırma”. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi. *Kocaeli Üniversitesi İİBF Fakültesi Bildiriler Kitabı*. 567-568.
- Eren, E. Alpkan, L. ve Erol, Y. (2009). “Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(7): 201-224.
- Eren, E. (2009), *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2005), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ersöz, S., Yaman, N. ve Birgören, B. (2008). “Müşteri İlişkileri Yönetiminde Verilerin Yapay Sinir Ağları ile Modellenmesi ve Analizi”. *Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fakültesi Dergisi*. 23(4): 759-767.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Eymen, E. (2007). *Spss 15,0 Veri Analiz Yöntemleri*. İstatistik Merkezi Yayın No:1(e kitap). www.istatistikmerkezi.com (Erişim Tarihi, 07.09.2012).
- Fayol, H. (2008). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. 2.Baskı. Çev. Asım Çalıkoğlu. Ankara: Adres Yayınları.
- Filizöz, B. (2011). “ İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik”. *İşletme Etiği*. Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Fishman, C. (1998). “ The War For Talent”.
<http://www.fastcompany.com/magazine/16/mckinsey.html>
(Erişim Tarihi, 15.12.2011).
- Geniş, N. ve Usta, M. “ Yetenek Yönetimi & Yetenekli Personelin Bulunması ve İşe Alımı,
<http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf>
(Erişim Tarihi, 15.11.2011).
- Girginer, N. ve Yılmaz, A. (2007). “ Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi’nde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları”. *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 8(2): 61-80.
- Görmüş, A.Ş. (2009). “ Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 11(1): 57-75.
- Green, N.D. (2008). “ Managing the Talent Management Pipeline”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20(7): 807-819.

- Gümüş, M. ve Öksüz, B. (2009). “ Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü”. *Journal of Yaşar University*. 4(16): 2637-2660.
- Gümüş, M. ve Öksüz, B. (2009). “ İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi”. *Journal of Yaşar University*. 4(14): 2129-2150.
- Gümüş, M. (1999). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Gümüştekin, G. E. ve Gültekin, F. (2010). “ Stres Kaynakları ile Kariyer Yönetimi Etkileşimi: Borsa Aracı Kurum Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”. *Akademik Bakış Dergisi*. Sayı.20: 1-21.
- Güzeltik Ural, E. (2002). “İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı.2: 83-93.
- Hartmann, E., Feisel, E. ve Schober, H. (2010). “Talent Management of Western Mncs in China: Balancing Global İntegration and Local Responsiveness”. *Journal of World Business* 45: 169-178.
- Heinsman, H. vd. (2007). “*Commitment, Control, and the Use of Competency Management*”. *Personnel Review*. 37(6): 609-628.
- Helvacı, M.A. (2002). “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 35(1): 155-169.

Huselid, M. Beaty, R. ve Becker, B. (2008). *Harvard Business Review*. Çev.İlker Gülfidan. İstanbul: Mess Yayınları.

İnce, M. (2005). “Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı 14: 319-339.

Karahan, A. (2009). “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği”. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(1): 95-114.

Karcioğlu, F. ve Türker, E. (2010). “Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 24(2): 121-140.

Keçecioğlu, T. ve Kelgökmen, D. (2006). “Yetkinlik Modellerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapılandırılması ve Bir Yetkinlik Modeli Önerisi”. *Review of Social, Economic & Business Studies*. 3(4): 216-232.

Kobi Finans Dergisi. “İş Dünyasında Güçlenen Bir Kavram: Yetenek Yönetimi”. <http://finans.ekibi.net/forum/is-dunyasinda-guclenen-bir-kavram-yetenek-yonetimi-t-164.html> (Erişim Tarihi, 14.11.2011).

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

McKinsey&Company. http://www.mckinsey.com/about_us/history (Erişim Tarihi, 15.12.2011)

- Mutlu, E.C. (2008). *Uluslar arası İşletmecilik Teori ve Uygulama*. 3.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları*. 2.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık Dağıtım.
- Özbek, M. ve Kosa, G. (2009). “Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteği ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan’da Banka İşgörenleri Üzerine Bir Uygulama”. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. Sayı 34: 189-212.
- Özçelik, O. (2009). “Eğitim ve Geliştirme”. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım. Bölüm 4: 161–208.
- Özen Kapız, S. (2002). “ İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4(3): 139-153.
- Özer, A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özmutaf, N.M. (2007). “ Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 8(2): 41-60.
- Pak, C. (2010). “Pareto Kuralı Olan 80/20 Nasıl Ortaya Çıktı”.<http://www.cengizpak.com.tr/pareto-kurali-olan-80-20-nasil-ortaya-cikti/> (Erişim Tarihi, 11.01.2012).

- Paksoy, E. (2007). “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama Önerisi”. (*Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*). İstanbul.
- Phillips, D.R. ve Roper, K.O. (2009). “A Framework For Talent Management in Real Estate”. *Journal of Corporate Real Estate*. 11(1): 7-16.
- Polat, S. (2011). “ Yetenek Yönetimi”. *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, Mayıs- 2011:27-38.
www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf
 (Erişim Tarihi, 10.12.2011).
- Saruhan, S. ve Yıldız, M. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Savaşçı, İ. ve Tatlıdil, R. (2006). “ Bankaların Kredi Kartında Uyguladıkları CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) Stratejisinin Müşteri Sadakatine Etkisi”. *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Ege Akademik Bakış Dergisi*. 6(1): 62-73.
- Schuler, R. , Jackson, S. ve Tarique, I. (2011). “ Global Talent Management and Global Talent Challenges: Strategic Opportunities for IHRM”. *Journal of World Business*. 46: 506-516.
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems*. Canada: Wiley.
- Serrat, O. (2010). “ A Primer on Talent Management”
<http://www.adb.org/documents/information/knowledge-solutions/primer-on-talent-management.pdf> (Erişim Tarihi, 14.11.2011).

Seymen, O., Bolat, T. vd, (2005). *Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

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

Sözübir, M. (2007). “Değerlendirme Merkezi Uygulamaları”. <http://www.meltemtolunay.com/?p=15> (Erişim Tarihi, 30.01.2012).

Sözübir, M. (2005). “Yetenek Yönetimi”. <http://www.Meltemtolunay.com/?p=13> (Erişim Tarihi, 15.11.2011).

Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). “İşletme Farklılıklarının Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10(4): 65-96.

Şerbetçi, D. (2003). “21.Yüzyıl İşletmelerinin Gerçek Zenginlik Kaynağı: İnsan Sermayesi”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı 8: 155-170.

Şimşek, M. ve Çelik, A. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Kitabevi.

Şimşeker, M. ve Ünsar, S. (2008), “Küreselleşme Süreci ve Liderlik”. *Journal of Yaşar University*. 3(9): 1029-1045.

Tak, B. Sayılar, Y. ve Kaymaz, K. (2007). “ Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 8(2): 233-266.

- Tekin, M. ve Çiçek, Ercan (2006). “ Bilgi Çağında Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisi”. <http://bilgitoplumu.blogspot.com/2006/10/bilgi-anda-bilgi-toplumu-ve-bilgi.html> (Erişim Tarihi, 14.12.2011).
- Tekinay, N. A. (2005). “ En Değerliler Nasıl Bulunur?”. *Capital Online* <http://www.capital.com.tr/en-degerliler-nasil-bulunur-haberler/18048.aspx> (Erişim Tarihi, 10.12.2011).
- The Global Talent Index Report: The Outlook to 2015. http://www.globaltalentindex.com/pdf/Heidrick_Struggles_Global_Talent_Report.pdf (Erişim Tarihi, 20.12.2011).
- Tike, Z. (2006) “ Altın Çocuklar Nasıl Yetiştiriyor? ” http://www.koniks.com/topic.asp?TO_PIC_ID=2442 (Erişim Tarihi, 29.01.2012).
- Timurlenk, B. (2009). “Kilit Çalışanların Örgütsel Yeteneklere ve Firma Performansına Etkileri”.(*Yüksek Lisan Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*). Gebze.
- Towerswatson Türkiye. “Türkiye Yetenek Araştırması”. <http://www.towerswatson.com/turkey/press/5845> (Erişim Tarihi, 03.01.2012).
- Turunç, Ö. ve Kabak, M. (2009). “ Değişen Çalışma Yaşamında Motivasyon Faktör Önceliklerinin Analitik Hiyerarşi Yöntemiyle (AHY) Belirlenmesi”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı.34: 315-337.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. <http://tdkterim.gov.tr/bts/> (Erişim Tarihi.09.12.2011).

- Uslu, Y.D. ve Çavuş, M.F. (2011). “ Farklılıklar ve Yönetimi”. *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*. Ed. Özcan Yeniçeri ve Yavuz Demirel. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Uyargil, C. ve Adal, Z. vd. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Uzunbacak, H. (2006). “ Kariyer Platosu: Emniyet Teşkilatı’nda Çalışan Amir Sınıfı Personelin Mesleki Durgunluk Boyutu Üzerine Bir Araştırma”. *Polis Bilimleri Dergisi*. 8(3): 29-48.
- Ülman, B. (2004). “ Uzun Süreçte Küreselleşme: Bir Sihirli Kavramı Tarihteki Yerine Koyma Denemesi”.
<http://bilgitoplumu.blogspot.com/2004/12/uzun-srete-kreselleme.html> (Erişim Tarihi, 14.12.2011).
- Ünal, A. (2002). “ İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretlendirme”. *Kamu-İş Dergisi*.7(1): 1-19.
- Ünsar, S. ve Ünsar, S. (2008). “ Hemşirelerin Performanslarını Geliştirmeye Yönelik Bir Koçluk Model Önerisi ”. *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*.(e-dergi). http://www.universite-toplum.org/pdf/pdf_UT_356.pdf (Erişim Tarihi, 31.01.2012).
- Ünsar, S. (2009). “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.10(1): 43-56.
- Yaprak, Ş. vd. (2010). “ Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 15(1): 399-421.

Yazıcıoğlu, S. (2006). “Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı”. (*Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı*). İstanbul.

Yeniçeri, Ö. ve Çayan, D. (2011). “ Örgütlenmede Yetenek Yönetimi ”. *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*. Ed. Özcan Yeniçeri ve Yavuz Demirel. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Yılmaz, Y. (2007). “ İnsan Kaynakları Yönetiminde E Dönüşüm” . *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 9(1): 159-168.

Yigitoglu Economics Articles. “Yönetilir Sermaye: Yetenek”. <http://www.yigitoglu.org/read/?art=4137&t=Y%C3%B6netilir+Sermaye%3A+Yetenek> (Erişim Tarihi, 31.01.2012).

EK 1: Anket Formu

Bu çalışma ülkemizde önemi yeni anlaşılmaya başlanan *yetenek yönetiminin* (doğru zamanda, doğru çalışanın, doğru yerde istihdam edilmesi) ilimizdeki bankalarda uygulamalarını ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. Bu anketin amacı Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “Yönetim ve Organizasyon” Bilim Dalında yürütülen bir yüksek lisans tezi için veri toplamaktır.

Yanıtlarınız, bilimsel ahlaka uygun, gizlilik ve güven ilkelerine bağlı kalınarak kişisel sınıflamaya tabi tutulmadan sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecek ve üçüncü kişi ve kuruluşlarla kesinlikle paylaşılmayacaktır.

Verilerin doğru toplanması ve yapılacak istatistiksel analizlerin anlamlı çıkması için anketteki soruların tümünün cevaplanması ve aynı maddeye birden çok cevap verilmemesini önemle rica eder, katılımınız için çok teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Berrin FİLİZÖZ

İfakat Muslu

1.BÖLÜM (Çalışan ve Banka Bilgileri)

1. Cinsiyetiniz

(...) Bay (...) Bayan

2. Yaşınız

(...) 20-29 arası (...) 40-49 arası (...) 60’ın üzerinde

(...) 30-39 arası (...) 50-59 arası

3. Medeni durumunuz

(...) Evli (...) Bekar

4. Eğitim düzeyiniz

(...) İlköğretim (...) Ön Lisans (...) Yüksek lisans

(...) Lise (...) Lisans (...) Doktora

5. Bankanız hangi sektöre girer?

(...) Özel (...) Kamu (...) Karma

6. Bankadaki çalışma süreniz

(...) 1 yıldan daha az (...) 6-10 yıl (...) 15 yıldan fazla

(...) 1-5 yıl (...) 11-15 yıl

7. Bankadaki İdari Pozisyonunuz

(...)Müdür (...)Mdr. Yardımcısı (...)Şef (...)Yönetmen

(...)Diğer Ltf. Belirtiniz

2.BÖLÜM (Konuya ilişkin ifadeler)

Bu bölümde yer alan ifadelerin doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İfadeleri dikkatlice okuduktan sonra ne ölçüde katıldığınızı (Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum) ilgili sütuna “X” işareti koyarak belirtiniz.

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1) Bankamız genelinde gelecek neslin çalışanları için bilgi, beceri, dikkat, ilgi, alan deneyimi açısından değerlendirme ve gelişim sürecimiz mevcuttur.					
2) Yüksek potansiyelli çalışanlarımız için eğitim, koçluk, rotasyon gibi özel gelişim planlarına sahibiz.					
3) Bankamızda personel gelişimi için tarafsız olarak geri bildirimde bulunulur.					
4) Çalışanlarımızın yeteneklerini bilmekteyiz ve bunlardan sürekli olarak bankamız lehine yararlanmaktayız.					
5) Bankamız yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi veya bağlılıklarının artırılmasında					

ücretlendirmeyi önemli bir araç olarak görmektedir.					
6) Bankamız yetenekli çalışanları elde tutmak için terfi, ücret artışı, prim, ikramiye, ödül sistemi vb. gibi gerekli olan motive edici uygulamaları yapmaktadır.					
7) Yetenekli çalışanların performanslarını artırmak için alınacak kararlara katılımlarının sağlandığı bir yönetim anlayışı benimsenmektedir.					
8) Yetenekli çalışanların beklentileri karşılanarak bankamıza bağlılıkları artırılmaktadır.					
9) Yetenekli çalışanlara yeni iş fırsatları sunulmakta ve verilen eğitimlerle kişisel gelişimleri sağlanmaktadır.					
10) Yetenekli çalışan performansının ölçülmesi ve sonuçların çalışana geri bildirim yoluyla açıklanması performansın artmasında etkilidir.					
11) Yetenekli çalışanlarla gelişim ihtiyaçları arasında nesnel bir değerlendirme yapılmaktadır.					
12) Çalışanlar yeteneklerine uygun işlere atanmakta ve başarılı olmaları için güçlendirme çalışmaları yapılmaktadır.					
13) Çalışanların gelecekte yüklenecekleri işleri, daha etkili bir biçimde başarmaları için, ihtiyaç duyacakları beceri ve deneyimleri kazanmaları sağlanmaktadır.					
14) Çalışanlara yeteneklerini geliştirmek için zorlayıcı görevler verilmektedir.					
15) Çalışanların yeteneklerini güçlendirmek için gerekli eğitim, kaynak ve ortam sağlanmaktadır.					
16) Yetenekli çalışanın hedefleri ile şirket hedeflerinin aynı doğrultuda olması çalışan verimliliğini artırmaktadır.					
17) Yetenekli çalışanlar için esnek çalışma saatleri belirlenmektedir.					

18) Yetenekli çalışanların diğer çalışanlarla uyum içinde çalışabilecekleri bir ortam oluşturulmaktadır.					
19) Yetenekli çalışana yetki ve sorumluluk verilmesi, çalışmalarında esneklik ve özerklik sağlanması çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.					
20) Yöneticiler, yetenekli çalışanlara kariyer planlamalarında destek olmaktadır.					
21) Bankamızın hedeflerini yürütmek için ihtiyaç duyulan yetenekler konusunda gerekli bilgiye sahibim.					
22) Şube içerisinde uygun görevlere her zaman, yüksek yetenekteki çalışanların atanmasını desteklerim.					
23) Takımımızdaki çalışanların olağanüstü performanslarını kutlarım.					
24) Bankamız adına kendimi yetenek tespiti ve gelişimi konusunda sorumlu görmekteyim.					