

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YETENEK YÖNETİMİ VE ÇALIŞAN ÜRETKENLİĞİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
AYŞE MERVE KARAÇOBAN

TEZ DANIŐMASI
Prof. Dr. ALİ HALICI

ANKARA, 2019



BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 01.08.2019

Öğrencinin Adı Soyadı: Ayşe Merve KARAÇOBAN

Öğrencinin Numarası: 21620084

Anabilim Dalı: Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı

Programı: İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışmanın Unvanı/Adı Soyadı: Prof. Dr. Ali HALICI

Tez Başlığı: Yetenek Yönetimi ve Çalışan Üretkenliğine Etkisi

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam **108** sayfalık kısmına ilişkin, **16 Temmuz 2019** tarihinde tez danışmanım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı **% 14**'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

1.Kaynakça hariç

2.Alıntılar hariç

3.Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrencinin İmzası:

Onay

01 Ağustos 2019

Prof. Dr. Ali HALICI

Tez Danışmanı

KABUL VE ONAY

Ayşe Merve KARAÇOBAN tarafından hazırlanan **Yetenek Yönetimi ve Çalışan Üretkenliğine Etkisi** adlı bu çalışma, jürimizce *Yüksek Lisans Tezi* olarak kabul edilmiştir.

Kabul (Sınav) Tarihi: 01 Ağustos 2019

Ali Halici

Prof. Dr. Ali HALICI, Başkent Üniversitesi

Doç. Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU, Başkent Üniversitesi.....

Erdem

Doç. Dr. Şule Erdem TUZLUKAYA, Atılım Üniversitesi.....

Şule

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../ 2019

Prof. Dr. İpek KALEMCI TÜZÜN

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Hayatımıza çeşitli nedenle giren veya dokunan herkesin ve her olayın bizlere bir şeyler kattığına tüm kalbimle inanıyorum. Önemli olan bunlardan nasıl faydalandığımız veya ders aldığımızdır. Üniversitede okuduğum bölüm ile ilgili bir yüksek lisans programına devam etmek konusunda araştırmalar yaparken karşılaştığım bir İnsan Kaynakları yöneticisi benim gelecekle ilgili planlarımın değişmesini sağlamıştır. Çok severek çalışacağımı ve mutlu olacağımı düşündüğüm İnsan Kaynakları böylece hayatıma girmişti. Bu konuda halen yaşamakta olduğum Ankara'da yaptığım ilk araştırmada uzun ve başarılı geçmişi nedeni ile hiç tereddüt etmeden Başkent Üniversitesi'ne müracaat ettim ve programa kabul edildiğimde çok mutlu oldum.

Eğitimime başlayıp İnsan Kaynakları Yönetiminin detaylarını öğrendikçe bölümümü daha da sevdim. Benim hayata ve mesleğe bakış açımı değiştiren hocalarıma sonsuz teşekkürler. Alanımın asıl güzel yönlerini derinlemesine incelememi sağlayan ve tüm süreç boyunca desteğini esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Ali HALICI'ya, ayrıca teşekkürlerimi sunuyorum. Eğitimim için her türlü desteği sağlayan aileme, moral ve motivasyon kaynağım anneanneme ve eğitimim söz konusu olduğu zaman bana her türlü kolaylığı gösteren şirketime çok teşekkür ediyorum.

ÖZET

Rekabet ortamında teknoloji, yatırım ve altyapı önemli unsurlar olmakla birlikte, insan kaynakları yönetiminin örgüt içerisinde giderek etkinleşmesi ve örgütün stratejik plan ve hedeflerinin belirlenmesinde önemli rol üstlenmesi insan unsurunu öne çıkarmıştır. İnsan kaynaklarının özellikle de yetenekli insan kaynağının kısıtlı olması kritik yeteneğin tespiti, uygun çalışanın bulunması, temini, eğitilmesi, geliştirilmesi, sistemde tutulması ve üretimi artıracak şekilde yönetilmesi önem kazanmıştır.

Ülkemizde İnsan Kaynakları Yönetimi, Yetenek Yönetimi ve yetenek yönetiminin çalışan performansı ve üretkenliğe olan etkilerinin araştırılması amacı ile bu inceleme gerçekleştirilmiştir. İnceleme kapsamında üç farklı sektörde ülkemizde ve küresel çapta önemli projeler gerçekleştiren dört ayrı firmanın insan kaynakları ve yetenek yönetimi yöneticileri ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Yapılan literatür taraması ve mülakatlar sonucunda dünyada yaşanan teknolojik, demografik, sosyal, kültürel ve diğer pek çok değişimin örgütlerin yetenekli insan kaynağı ihtiyacını da etkilediği ve yetenek yönetiminin ön plana çıktığı değerlendirilmiştir.

Stratejik plana uygun olarak ihtiyaç duyulan yeteneği bulmak, cezbetmek, doğru çalışanı kurumda uygun yere yerleştirmek, çalışanı eğitmek, geliştirmek, kariyerini planlamak, işe yerleştirmek, sorumluluk vermek, performansını ölçmek, yeteneğin üretkenliğe azami katkıda bulunmasını sağlamak için çok iyi ve özgün insan kaynakları planı hazırlamak ve yönetmek firmalar için kritik öneme sahiptir.

Anahtar Kelimeler: Üretkenlik, İnsan Kaynakları, Yetenek, Yetenek Yönetimi, İş Performansı

ABSTRACT

Rapid improvement in the technology, namely Information Technology and transportation, created globalisation. As a result of globalization competition among companies cross the borders and globalized. In the global competition technology, investment and infrastructure very important factors, however, increasing human resources management role for developing strategic plan and goal of the companies bring forward the human factor in companies' management. Due to limited human resources especially talent, finding critical talent and suitable personnel, recreating, training, developing their skill and keeping in the company and managing the talent to increase the productivity became very important.

The aim of the research is to explore human resources management, talent management and effects of talent management on the performance and productivity. Within this research, I preferred interview for collecting required data and I had appointment with human resources managers of the three important companies in three different sector in Turkey.

As a result of the literature research and interviews it is evaluated that; technologic development, demographic, social, cultural, and other many developments effected talent resource requirements of the organizations and bring forward the talent management.

Preparing the indigenous human resources plan and managing the human resources in accordance with companies' strategic plan, finding required critical talent, recruiting them, assigning to the correct position, training, developing their skill, planning their carrier, checking the performances and transforming the talent management to the productivity is critical importance for companies.

Key words: Productivity, Human Resources, Talent, Talent Management, Work Performance

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	4
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin Gelişimi.....	4
1.2. İş Stratejisinde İnsan Kaynaklarının Yeri.....	7
1.2.1. İş Stratejisi.....	7
1.2.2. Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynaklarının Önemi.....	8
1.2.3. Küresel Rekabette İnsan Kaynakları.....	10
1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	12
1.3.1. Tanımı ve Gelişmeler.....	12
1.3.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Stratejik Ortak Olarak Kabul Görmesi.....	15
1.4. Üretkenlik, Verimlilik ve Etkinlik.....	17
BÖLÜM II. YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ.....	18
2.1. Yeteneğin Tanımı.....	19
2.2. Çalışanların Sınıflandırılması.....	20
2.2.1. Mc.Kinsey Sınıflandırması.....	21
2.3. Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler.....	21
2.3.1. Küreselleşme, Rekabet ve Değişen Örgüt Yapıları.....	21
2.3.2. Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler.....	23
2.3.3. Demografik Değişimler ve İşgücünün Değişen Profili.....	23
2.3.4. Yaşlanma.....	23
2.4. Yetenek Yönetimi.....	24
2.4.1. Yetenek Yönetiminin Süreçleri.....	27
2.5. Yetenek Yönetiminin Boyutları.....	33
2.5.1. Kuruma Güven.....	33
2.5.2. Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum.....	33
2.5.3. Öz Yeterlilik Algısı.....	34
2.5.4. İş Tatmini.....	34
2.5.5. Yetkinlik.....	34
2.5.6. Güvenlik Duygusu.....	35

2.6.	Yetenekli Çalışan ve Özellikleri.....	35
2.7.	Yetenekli Personele Bağlı İnsan Kaynakları Yönetiminin Önem Kazanması	37
2.8.	Yetenek Yönetiminin Önemi.....	39
2.9.	Yetenek Yönetiminde Sorumluluk Dağılımı	41
2.9.1.	İnsan Kaynakları Bölümünün Sorumluluğu.....	42
2.10.	İş Performansı ve Yetenekli Çalışanların Performans Değerlendirilmesi	43
BÖLÜM III. YETENEK YÖNETİMİ VE ÇALIŞAN ÜRETKENLİĞİ İLİŞKİSİ.....		46
3.1.	Performans Değerlendirme ve Çalışan Üretkenliğine Etkisi.....	46
3.2.	Çalışan Verimliliği	50
3.3.	Yetenek Yönetimi ve Çalışan Üretkenliği İlişkisi.....	53
BÖLÜM IV. ARAŞTIRMA: ÖRNEK ŞİRKET İNCELEMESİ.....		55
4.1.	Şirket Seçimi	55
4.1.1.	Nedensellik.....	55
4.1.2.	Tarihsel Gelişim	56
4.1.3.	Şirketlerin Büyüklükleri Hakkında Bilgi.....	57
4.2.	Araştırma Yöntemi	58
4.2.1.	Mülakat Tanımı	58
4.2.2.	Mülakat Çeşitleri	58
4.2.3.	Mülakat Yöntemi Seçimi.....	60
4.2.4.	Araştırmanın Sorunsalları.....	61
4.2.5.	Araştırmanın Sınırlılıkları	62
4.2.6.	Yarı Formal Mülakat Soruları	62
4.3.	İçerik Analizi.....	64
4.3.1.	İçerik Yöntemi.....	64
4.3.2.	Yetkili Açıklaması.....	66
4.4.	Analiz	66
SONUÇ VE ÖNERİLER		73
KAYNAKÇA		81
EKLER.....		89
EK-1. Şirket A Yetkililerinin Açıklamaları.....		89
EK 2. Şirket B Yetkililerinin Açıklamaları		97
EK 3. Şirket C Yetkililerinin Açıklamaları		102

GİRİŞ

Personel yönetimi olarak bilinen yaklaşım Türkiye’de ilk kez kamu kurumlarında “zat işleri” olarak kendini göstermiştir. Personel sayılarının giderek artmasıyla beraber bu birimlerin adı “özlük işleri” olarak değişmiştir. İlerleyen zamanlarda bu birimler “personel yönetimi” olarak adlandırılmış ve daha sonra da “insan kaynakları yönetimi” ortaya çıkmıştır (Açıkalin, 1999).

İnsan Kaynakları Yönetiminin gelişimi bazı aşamalardan geçerek gerçekleşebilmiştir. Başlangıçta çalışanların faaliyetleri ve özlük haklarının kayıtlarının tutulması olarak kabul edilerek çalışan maaşları, yan ödeme gibi diğer yan haklar, sosyal güvenlik ödemeleri, muhasebe kayıtlarının tutulmasını kapsamaktaydı. Buradan ortaya çıkan algı çalışanın kuruma bir maliyet olarak algılanmasıdır. Günümüzde modern anlayışa göre ise çalışan kuruma maliyet ögesi olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görülmektedir.

Yirmibirinci Yüzyılda kurumun en önemli rekabet kaynağı olarak görülmeye başlanmıştır. Bu yüzyılda duygusal ve sosyal bir varlık olan insan kaynağının yetenekli olanlarını bulup, temin edip geliştiren kurum ve işletmeler rekabette avantaj elde etmiş, avantajı başarıya dönüştürmeyi hedeflemişlerdir.

Günümüzde uluslararası faaliyet yürüten veya belirli bir standartta faaliyet yürüten işletme ve örgütler stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini (İKY) benimsemektedirler. Modern İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımını benimseyen ve rekabette öne geçmek isteyen kurumlar personelini kritik önemde bir kaynak olarak görmektedir. Stratejik İKY ileriye ve başarıya yönelik hedefe sahiptir. Bu nedenle İKY’nin hedef, vizyon ve misyon gibi ön görülerinin kurumun stratejik planlarına dâhil edilmesi bu özelliği yansıtır.

İşletmelerin kritik yetenek ihtiyaçlarının karşılanması ve devamlılığın sağlanabilmesi için yeteneğin teminini, geliştirilmesi ve etkin bir şekilde yönetilebilmesi için bir sistem oluşturulması gerekmektedir. Bu kapsamda kişisel ve kurumsal üretkenliği, etkinliği ve verimliliği artırmayı hedefleyen paydaşlar tarafından kabul edilen ve destek verilen Performans Yönetimi Sisteminin oluşturulması ve uygulanması kritik öneme sahiptir.

Yönetici seçiminde ve eğitiminde her türlü özen gösterilmesine ve yüksek performans hedeflenmesine rağmen tüm çalışanlar için aynı seviyede performans beklenemez. Çalışanların doğuştan gelen kişisel beceri ve yetenekleri, işine odaklanma kabiliyeti ve uyum gibi özellikleri farklılıklar gösterebilir. İnsan Kaynakları Yönetimi iş görenlerinin performansları arasındaki farkları takip etmek, değerlendirmek ve objektif ölçütlere göre değerlendirme yapmak zorundadır.

İnsan Kaynakları Yönetiminde, en iyi sistemi kurmaktansa kurumun ihtiyaçlarına uygun özgün sistemi kurarak gerçekçi, güvenilir ve uygulanabilir bir yapı oluşturmak önem taşır. Bunun gerçekleştirilmesinde en büyük katkı kuşkusuz kurumun tepe yöneticilerindedir.

Yirminci yüzyılın son bölümlerinde ve 21. yy bilgi teknolojileri ve ulaşım/taşıma sektörü başta olmak üzere teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler küreselleşmeyi sağlamıştır. Küreselleşen dünya ve ticaret ortamında gelişmesini sürdüren insan kaynakları sürecinin lokomotifinin çalışanların sahip olduğu yetenekler olduğu kendini hissettirmiştir.

Yüksek kabiliyetli ve yetenekli çalışanların, üretken, etkin ve verimli işgücü olduğu, bu nedenle tespit edilmesinin kolay olmadığı ve kritik noktalara kritik personelin temin edilebilmesi için mücadele edilmesi gerektiği kaçınılmaz bir öngörüdür. Bu nedenle de kurumların kabiliyetli ve yetenekli iş görenleri çekmek, onları şirkette tutmak, aidiyet sağlamak için eğitim, gelecek ve kariyer sunma, liderlik ve yöneticilik gibi fırsatlar hazırlaması gerekmektedir. Yeteneklerin kıtlığı, temin ve elde tutma zorlukları ile üretime ve şirketin uzun vadeli planlarına olan katkıları insan kaynakları yönetim ve gelişim sürecine yeteneklerin en önemli faktör olarak eklenmesini gerekli kılmıştır. Bu gelişmeler üzerine yetenek yönetimi yaklaşımı, insan kaynakları yönetimi süreçlerine entegre edilmiştir. Böylece kurum şirketler için en önemli rekabet üstünlüğü aracı haline gelen yetenekler yönetilmeye başlanmıştır. Yetenek yönetiminin amacı özetle; yeteneklerin bulunması, kuruma kazandırılması, eğitilmesi, yeteneklerinin parlatılması, ilerletilmesi ve geliştirilen ve olgunlaştırılan yeteneklerden etkin bir şekilde uzun soluklu olarak yararlanabilmek, yeteneklerin üretkenliğe katkıda bulunmasını sağlamak şeklinde evrilmiş ve yetenek yönetimini organizasyonun beklentileri doğrultusunda yapacak şekilde gelişmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimi, yetenek yönetimi ve çalışan üretkenliğine etkisinin değerlendirildiği bu çalışmada öncelikli olarak konuya bir giriş yapılmış, birinci bölümde zati işlerden başlayarak İnsan Kaynakları Yönetimine geçiş, üretkenlik ve İnsan Kaynakları

Yönetiminin gelişim süreci incelenmiştir. İkinci bölümde Yetenek ve Yetenek Yönetimi, çalışanların sınıflandırılması, küreselleşme, rekabet ve değişen kurum/örgüt yapıları, yetenek yönetiminin süreçleri, boyutları ve iş performansı konuları işlenmiştir. Üçüncü bölümde ise Yetenek Yönetimi, verimlilik ve Çalışan Üretkenliği İlişkisi incelenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise araştırma yöntemleri, araştırma yönteminin seçilmesi, mülakat yapılacak şirketler hakkında bilgi verilmesi, mülakat soruları, sorular ile ölçülmek istenen konular ve elde edilen bilgilerin analizi konularına yer verilmiştir.

Yapılan literatür taraması ve seçilen firmalar arasından görüşme talebine olumlu cevap veren firmaların İnsan Kaynakları müdürleri ve/veya şef düzeyindeki yöneticileri ile yapılan mülakat sonucunda firmaların uygulamaları hakkında verilen bilgiler, firmalar hakkında yapılan araştırmalardan elde edilen bilgiler ve bu bilgilerin değerlendirilmesiyle ulaşılan sonuçlar öneriler çalışmanın son bölümünü oluşturmuştur.

BÖLÜM I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin Gelişimi

Genel olarak personel yönetimi olarak benimsenen yaklaşım 1900'lerin başında klasik personel yönetimi usullerinin uygulanmaya başlanması ile ortaya çıkmıştır ve 1930'lara kadar süren bu dönem Klasik Personel Yönetimi dönemi olarak anılmıştır. 1930-1960 dönemi ise genel olarak Neo Klasik dönem olarak bilinmektedir. 1960-1990 arasında personel bölümünün öneminde artış gözlemlenmiş ve bu dönemde davranış bilimcilere daha fazla ilgi gösterilerek çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ile kurumsal hedeflerin entegrasyonu konusunda destekleri alınmıştır. Bu dönemde personel yönetimi tanımlamasının yetersiz olduğu ve konunun iş ve büro yönetiminden ibaret olmadığı anlaşılmış ve gelişmeler İnsan Kaynakları Yönetimi dönemi başlatmıştır. Yirminci yüzyılın ikinci yarısından sonra yaşanan teknolojik gelişmeler Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine geçiş ile birlikte Yetenek Yönetimi ön plana çıkmış yani İnsan Sermayesi Yönetimi konjonktürdeki yerini almıştır.

Türkiye'de ilk olarak kamu kurumlarında “zat işleri” tabiri ile uygulanmaya başlayan insan kaynakları yönetimi bir sonraki aşamada personel işlerine dönüşmüştür. Cumhuriyet döneminin başlangıcında çalışanların tüm “zati” işlerini takip edecek birimler oluşturulmuştur. Çalışan insan sayılarının artmasına bağlı olarak bu büroların adı “özlük işleri” olarak değişmiştir. İlerleyen süreç içerisinde “personel yönetimi” olarak adlandırılmış ve sonunda da “insan kaynakları yönetimi” gündeme gelmiştir (Açıkalin, 1999).

1950'lere gelindiğinde çalışan, iş ilişkileri ve çalışanların yönetilmesi konularını kapsayan “Personel Yönetimi” terimi literatürdeki yerini almıştır. Personel yönetim faaliyetlerinin önem kazanması da beraberinde çalışan yani insan yönetme konusunun her zamankinden daha fazla değer kazanmasına neden olmuştur. Bu yıllarda personel yönetimi konularında çalışan akademisyenler ve uygulamayı önemseyen kurumlar yeni bir fonksiyonel alanın ve yapının ortaya çıkmasında önemli rol oynamışlardır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin gelişimi daha önce de bahsedildiği üzere bazı aşamalardan geçerek gerçekleşebilmiştir. Başlangıçta çalışanların faaliyetleri ve özlük haklarının kayıtlarının tutulması olarak kabul edilerek çalışan maaşları, yan ödeme gibi diğer yan haklar, sosyal güvenlik ödemeleri, muhasebe kayıtlarının tutulmasını kapsamaktaydı. Buradan ortaya çıkan algı çalışanın kuruma bir maliyet olarak görülmesidir. Günümüzde modern anlayışa göre ise çalışan kuruma maliyet ögesi olarak değil, değerlendirilmesi ve

geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görülmektedir. Dolayısı ile yetenekli insanın bulunması, firmaya kazandırılması, eğitilmesi, uygun işe yerleştirilmesi, geliştirilmesi ve firmada tutulması için firmaya/kuruma özel insan kaynakları planı yapmayı ve yönetmeyi kapsamaktadır.

1900'lü yılların sonlarına doğru hızla kabul gören ve gelişen İKY yaklaşımı kurum ve örgütlerde çalışanların yani insanların yönetimi ile ilgili tartışmaların başlamasına neden olmuştur. 2000'li yıllara çok yaklaşıldığı dönemde ise işletme ve kurumlarda insan kaynaklarının yani beşeri sermayenin örgütlenmesi, yönetimi ve geliştirilmesi işletme ve kurum performansında önemli bir faktör olarak kullanılmaya başlanmıştır. Beşeri kaynaklarının işletmelerin en önemli değer ve rekabet gücü olduğu ve bir bakıma önemli bir sermaye olan bu kaynağın yönetiminin işletmeler açısından hayati olduğu kabul görmeye başlamıştır. Kurum ve işletmeler için sürdürülebilir rekabetçi avantajın en önemli ve fark yaratan unsuru olduğu konusunda gerek akademisyenler gerekse uygulamacılar arasında geniş bir mutabakat oluşmuştur (Lado ve Wilson, 1994; Ulrich, 1998; Jones ve Wright, 1992; Pfeffer, 1994; Storey, 1992).

Kurum ve işletmelerin İnsan Kaynakları birimi ihtiyaç duyulan personeli bulma, seçme uygun pozisyona yerleştirme, ücretlerini belirleme, eğitme ve geliştirme, performansını ölçme, kıdem ve terfi işlemlerini yürütme, kurum içi yer değiştirme, kariyer planlama gibi işlevleri yürüten, koordine eden ve süreci izleyen ve yöneten birim olarak tanımlanabilir. Ayrıca diğer birimleri destekleme rolünü yerine getirmek için diğer birimlere İKY uygulamaları hakkında bilgi sağlamaktan, uygulamalar hakkında gelişme ve ilerlemeleri aktarmaktan sorumlu olmuştur. Ayrıca bu birim kurumların beşeri kaynaklarının etkili kullanımı ile ilgili denetim rolünü de üstlenmektedir.

Elektronik ve haberleşme çağı gibi nitelemelerle de anılan yirminci yüzyılın son dönemlerinden itibaren ivme kazanan küreselleşme ve elektronik ortamı daha çok kullanmaya başlayan ekonomik yapı, üretim ve tüketim alışkanlıklarını da değiştirmiştir. Ulusal ticaret ve ekonomi uluslararası ortama taşınmış, dinamik ve değişken piyasalar tüm sektörleri etkiler olmuştur. Gittikçe kıt olan yetenekli insan kaynağının yönetimi konusunda stratejik plan yapma ve uygulamayı temel alan stratejik yönetime gereksinim artmıştır (Keçecioğlu, 2006). Kısaca, kabiliyetli insan kaynağının, işletmeleri başarıya koşturmadaki önemli etkisi fark edilerek, yetenekli çalışanlar için kilit rollerin belirlenmesine öncelik verilmeye başlanmıştır.

Çağımızda önemli rekabet ortamının güçlükleri ile baş etmek zorunda olan işletmeler, küreselleşme ve uluslararası ticarete daha aktif üretken ve verimli olmak zorundadırlar.

Kurumlar ve işletmeler küresel köy olarak da adlandırılan dünya ekonomik ortamında rekabette avantaj ve üstünlük sağlayabilmek için ileri teknoloji, güçlü sermaye, düşük maliyet, yüksek kalite, değişik alternatif pazarları kullanma gibi faktörlerle birlikte özellikle çalışanların fark yaratan bilimsel ve entelektüel yönlerinden de faydalanmak istemektedir (Akgeyik, 2002: 22).

Yeni yüzyılda hız kazanan küreselleşme ve sınır ötesi rekabet süreci, bu süreçte üstünlük sağlayan üretim unsurlarında da önemli değişime neden olmuştur. Ne kadar çok ve güvenilir bilgiye sahip olursan o kadar avantajlı olunan çağımızda teknoloji ve bilgi üreten çalışanlar ile bu teknoloji ve bilgiyi kullanacak çalışanların entelektüel yönleri ve kabiliyetlerini harekete geçirmek işletmeler için önemli bir rekabet avantajına dönüşmektedir. İnsan merkezli yönetim anlayışı ve sektörlerin genişlemesi küreselleşmenin de etkisi ile beşeri unsurunun çok iyi kullanıldığı rekabet stratejilerinin geliştirilmesini gerektirmektedir. Rekabet ortamında üstünlük sağlayan kurum ve işletmelerin alışlagelmiş niteliklerinin ötesinde insan kaynağını çok iyi kullandıkları, etkinlik, verimlilik ve yönetim anlayışlarını değiştirdikleri ve yönetim alanında “stratejik planlama ve yönetim yaklaşımını” benimsedikleri gözlemlenmiştir. Dolayısıyla insan kaynaklarının artan stratejik önemi tesadüf değil değişimin ortaya koyduğu bir gerçektir.

Rekabet ortamı ve teknolojik gelişmeler sonucu oluşan küreselleşme insan kaynakları yönetiminin de geliştirilmesi ve düzenlenmesini gerektirmektedir. Bu nedenle işletmeler, rekabette avantaj sağlamak maksadı ile kıt olan yetenek ve insan kaynakları yönetim politikasını stratejik bir faktör olarak görmektedir. Stratejik insan kaynaklarına ilişkin uygulamalar rekabet ortamında en önemli destek araç olarak kullanılmaktadır. Bu gelişmeler sonucunda insan kaynağının giderek artan önemi insan kaynakları yöneticilerin de işletmelerde daha önemli ve etkili konuma gelmelerini sağlamıştır.

Ulaşım ve bilgi iletişimi başta olmak üzere mikroelektronik ve diğer teknolojilerde yaşanan hızlı gelişmeler, dünyayı küçülterek ülkelerin bir birleri yaklaşmasını ve etkileşmesini sağlamıştır. Teknolojik gelişmeler sonucu ulaşım ve iletişim maliyetleri düşmüş, insanları ve ekonomik etkileşim ve değişim ortamlarını ayıran ve zorlaştıran zaman ve mesafe gibi faktörler önemli oranda ortadan kalkmıştır (Aktan ve Şen, 1999: 13).

Bu gelişmelerin hızla gerçekleşmesi ve yayılması sonucu globalleşme (küreselleşme) kilit bir sözcük olarak son yıllara damga vurmuştur. Globalleşme veya Türkçe karşılığı ile küreselleşme Amerikan Ulusal Savunma Enstitüsü tarafından “malların, hizmetlerin, paranın, teknolojinin, fikirlerin, enformasyonun ve kültürün çok hızlı ve sürekli bir biçimde sınırın

ötesine akışı” olarak tanımlanmıştır. Diğer bir tanıma göre ise küreselleşme; ticaretin uluslararası etkileşiminin artması, ülkelerin diğer ülkelerde yaptığı doğrudan yatırımların kolaylaşması ve artması, sermaye hareketlerinin serbestleşmesi, çok uluslu işletmelerin oynadıkları rolün uluslararası ekonomi ve politikayı etkiler hale gelmesi, üretim ağlarının uluslararası çapta yeni boyutlar kazanması, teknolojik yeniliklerin özelliklede bilgi teknolojisinin ivme kazanması sonucunda dünya ekonomisinin bütünleşmesi olarak tanımlanabilir (Erdut, 2002: 1).

Teknolojik gelişmelerin sonucu olarak sürekli kalite, kapasite ve hızı artan internet, kablosuz iletişim gibi yeni teknolojiler çalışanların çalışma ortamlarına olan bağımlılıklarını azaltmış ve insanların evi dahil internetin olduğu her ortam işyeri olarak değerlendirilebilecek hale gelmiştir. Bu gelişmelerin doğal sonucu olarak çalışma süreleri ve ortamları daha esnek hale gelmiştir. İnsan kaynaklarının çalışma ortamlarının ve zamanlarının esnekleşmesi gelişen teknolojiler vasıtasıyla zaman ve mekâna olan bağlılığın ortadan kalkması şirket yapılarının, yetenek bulma ve geliştirme şekillerinin de değişmesine yol açmıştır.

1950’lerden sonra mikroelektronik, haberleşme ve ulaşım sektöründe gerçekleşen teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve organizasyonların stratejik düşüncelerini ve stratejik plan yapmalarını zorunlu hale getirmiştir. Organizasyonlardaki bu dönüşüm gittikçe kıtlaşan insan kaynaklarının da çağa uygun gelişen stratejiler doğrultusunda yönetilmesini dikte ettirmiş ve İnsan Kaynakları Yönetimi terimini önüne stratejik ibaresinin eklenmesini ve bu nadir kaynağında stratejik bir şekilde yönetilmesini zorunlu kılmıştır. Stratejik İnsan Kaynakları yönetimi ayrıca ve daha detaylı olarak incelenecektir.

1.2. İş Stratejisinde İnsan Kaynaklarının Yeri

1.2.1. İş Stratejisi

Günümüzde işletmelerde insan kaynakları konusunda stratejik planlama ve yönetme benimsenmeli ve uygulanmalıdır. Süratle gelişen ve değişen koşullar, karmaşık sorunlar ve kültürel değişimler, rekabette üstünlük sağlanabilmesi için iyi organize edilmeli yönetilmelidir (Keçecioğlu, 2006). İnsan kaynaklarına gereken önemin verilmesi ve yönetilmesi bu açıdan oldukça önemlidir.

Ülgen ve Mirze stratejiyi; kurum ile etkileşimde bulunan dış çevre arasındaki ilişkiyi inceleyerek yapılan analiz sonucu kurumun hedef ve istikametinin tespiti, hedeflere

ulaştıracak faaliyetlerin belirlenmesi ve kurumun buna göre yapılandırılması şeklinde tanımlamışlardır (lgen ve Mirze, 2013).

İş stratejisi ise; işin nasıl rekabet avantajı sağlayacağı konusu ile ilgilidir (Slater and Olson, 2001) ve daha yüksek kapasiteye ulaşmak için kontrol sistemini destekler (Langfield-Smith, 1997). Porter (1980), örgütlerin etkin rekabete yönelik olarak maliyet gücü ve üstünlüğü veya fark yaratma stratejisinden birinin seçilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Kumar ve Subramanian (1997) maliyet gücü ve üstünlüğünün üretken personel politikası uygulanmasına önem verildiğini ve eylem kontrollerinin tercih edildiğini, farklılaştırmada ise, yaratıcı düşünme ve üretkenliğe vurgu yaparak sonuç kontrollerinin yapıldığını ileri sürmektedir.

Özetle, maliyet liderliği sıkı, kısıtlanmış, kişisel olmayan kontroller, biçimsel, eylemlerle bağlantılıdır bu da bürokratik yönetimin özelliklerindedir. Farklılaştırma stratejisi ise, biçimsel olmayan, elastik ve kişiler arası kontrollerle bağlantılıdır buda daha az bürokratik yönetimi gösterir.

Stratejik liderlik; ileriye görebilmek, gelecekte olacakları şekillendirmek, bu yönde stratejik yönetim yaklaşımını oluşturmak ve bu yönde yönetim ve iş görenleri yetkili kılarak, kuruluşun vizyonuna uygun hedeflere yöneltmek, karmaşık dünya çapında rekabet ortamında hızla stratejik dönüşümü sağlayabilmektir (Altıntaş, 2003). Bu tanımlamadan görüleceği gibi stratejik liderin dikkat çeken yn yetenekli insan kaynağını iş sürecine etkin ve verimli bir şekilde dâhil etmesi, stratejik kararları ve uygulamaları vasıtasıyla kurumu hedeflerine ulaştırmaktır.

1.2.2. Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynaklarının nemi

Modern ağda görülen toplumsal ve ekonomik dönüşümde, bilginin oluşturulmasından, teknoloji geliştirilmesine, verinin bilgiye dönüştürüleceği aşamaların tamamında insana ihtiyaç bulunmaktadır. Bu ihtiyaç, iletişim ve teknoloji ağı olduğu benimsenen sanayi ötesi çağın aynı zamanda “insan kaynakları dönemi” olduğu kabul edilmelidir (ğt, 2001). Bu kapsamda yirminci yüzyılın sonlarından başlayarak insan kaynakları yönetimi ve strateji terimleri birlikte sık kullanılmış ve “Stratejik İnsan Kaynakları” popüler bir terim olarak kabul edilmeye başlamıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için geliştirilmiş uygulama planı olarak kabul edilebilir (Akdemir, 2012). Stratejik planların yapılması ve icrasında oynadığı rol nedeni ile insan kaynaklarının çalışma hayatındaki önemi artmış ve insan kaynakları örgütlerin

stratejilerinin geliştirilmesinde ana oyuncular arasına dâhil olmuştur. Günümüzde, işletme stratejileri, işletme ve kurumların rekabet avantajının sağlanması ve devamının sağlanmasında takım oluşturulmasına dayanmakta ve insan kaynakları bu faaliyetlerin merkezinde yer almaktadır (Bakan, 2011).

Stratejik yönetimde, insan kaynaklarının üretkenliğinin artırılması, inovasyon ve esneklik yaklaşımını uygulayan kurum kültürünün benimsenerek geliştirilmesi, insan kaynaklarının stratejik amaç ve hedeflerle birbirine bağlanmasına önem verilmektedir (Bakoğlu, 2010). Stratejik insan kaynakları yönetiminin özü stratejik bütünleşmedir. Kurumsal insan kaynakları stratejisinin, etkileşimde bulunulan diğer dış çevrenin stratejileri ile uyumu stratejik bütünleşmeyi ifade etmektedir (Clayton, 2002).

Modern insan kaynakları yönetimi çağında örgütlerin güncel durumlarının değerlendirilmesi ve stratejilerinin desteklenmesi amacıyla insan kaynakları stratejisi oluşturmak gereklilik haline gelmiştir. Kurumların hedeflerine ulaşabilmesi için ilk yapılması gereken insan kaynaklarından alınabilecek muhtemel desteğin belirlenmesidir. Bu sürecin ilk basamağı örgütün kendisi için ortaya koyduğu hedeflere ulaşabilecek iş stratejisini belirlemektir. Bir sonraki aşama ise, bu iş stratejisine destek verecek insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesidir (Eren, 2013). İnsan kaynakları stratejisinin kurumun hedeflerine ve bünyesine uygun olarak tespiti ise, stratejik plandaki kurum hedefleri ve kurumun mevcut yeteneklerinin kıyaslamalı analiziyle mümkün olabilecektir (Bakoğlu, 2010).

Örgüt içinde ve dışında dönüşümün gerçekleşmesi insan kaynakları stratejilerine etki etmiştir. Rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde iş grupları ve Organizasyonel yapı kurmanın örgüt stratejilerinde yer alması insan kaynakları stratejilerini ön plana çıkarmıştır. Stratejik yönetimin veya stratejik insan kaynaklarının yönetiminin en önemli alanlarından birisi de yetenek yönetimidir. Kurumlar kıt olan yetenekleri uzun vadeli plan ve stratejilerinde yer alan hedeflerine ulaşabilmek için çok iyi planlamalı ve etkin bir şekilde yönetmelidir.

Kurumların stratejik hedeflerine ulaşmada önem bir faktör olarak gördükleri bulup eğitip yetiştirdikleri yetenekli personeli bünyesinde tutma ve örgütte devamlılığını sağlamanın yolu, kurumun bünye ve yönetim sistemine uygun adil bir performans değerlendirmesi sisteminin oluşturulması ve üst yönetim dahil tüm şirket genelinde uygulanmasıyla mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2013).

Stratejik insan kaynaklarında performans değerlendirmesi çalışanlar için çok önemlidir. İnsanlar gösterdikleri performansın ve harcadıkları emeğin karşılığını almak

isterler dolayısıyla da başarılı oldukları işlerde de övülmeyi takdir görmeyi isterler. Emek ve istekle çalışarak ürettiklerinin karşılığını aldıkları ölçüde çalışanların iş motivasyonları, performansları ve verimlilikleri artar, asıl önemlisi ise performansının iyi değerlendirildiğini bilen çalışan kendini geliştirme, başarı ve verimini artırma imkânı kazanır. (Keçecioglu, 2006)

Çalışanları sürekli olarak değerlendirmek ve geribildirim sağlamak yetenek yönetiminin önemli bir özelliğidir. Yaptığı işin kurumunun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunduğunu ve performansının iyi değerlendirildiğini bilen çalışanların motivasyonu yükselir, güveni ve kuruma bağlılığı artar ve kariyeri ve kurumdaki geleceği hakkında değerlendirme yapabilir (Luecke, 2009). Tüm ölçülebilen faaliyetlerde olduğu gibi yetenekler ve yeteneklerin üretime katkısı da uygun yöntemlerle ölçülebilmekte ve dolayısıyla çeşitli eğitim ve programlarla geliştirilebilmektedir. Ancak, hangi stratejik yeteneklerin kazanılması ve geliştirilmesi gerektiği kurumun stratejik planları doğrultusunda belirlenmelidir.

1.2.3. Küresel Rekabette İnsan Kaynakları

Özellikle küreselleşmenin başladığı dönemlerde, çalışma hayatında kalitenin ve verimliliğin artırılması, çalışanların daha olumlu bir ortamda ve mutlu ve iyi şartlarda beraberce çalışması, iş tatmininin sağlanması, maliyetlerinin düşürülmesi ve kurum kültürünün oluşturulmasını hedefleyen ve insan unsurunu ön plana çıkaran “İnsan Kaynakları Yönetimi” küresel düzeyde kabul görmeye başlamıştır (Bayraktaroğlu,2002:11). Küresel çapta insan kaynaklarının öneminin artması kurumlarda insan kaynakları yönetimi ve yöneticilerinin de önemini artmış, bu da insan kaynakları yönetim birimlerinin kurum içerisindeki konumlarını da olumlu yönde etkilemiştir.

Dünya çapında yaşanan ekonomik gelişmelerin ve bu gelişmelerde insan kaynaklarının artan rolü sonucunda, insan kaynakları yöneticileri kurumlarda en önemli sayılan bölümler arasına dahil olmuş ve kurumun stratejik plan ve hedeflerini belirlenmesindeki rolleri de giderek artmıştır. Bu sayede insan kaynakları yönetici ve uzmanlarının kurumun başarısındaki katkısı ve sorumluluğu da artmıştır. Karar ve stratejik planda alınan sorumluluk ve oynanan rolün artmasının sonucu olarak, insan kaynakları yönetiminin globalleşme ve rekabet ortamında stratejik öneminin arttığı ve insan kaynakları faaliyetlerinin kurumlarda önem ve değer kazandığı gözlemlenmiştir (Palmer, Winters; Çev: Şahiner; 1993: 24). Küresel köy haline gelen dünyada rekabet ve etkileşimin arttığı dönemlerde İKY teriminin önüne “strateji” kelimesi eklenmiş ve stratejik İKY terimi günlük dilde daha fazla göze kullanılmaya başlamış ve literatürde yerini almıştır.

Stratejik sıfatının insan kaynakları yönetimi tabirinin başına eklenmesi insan kaynakları yönetiminin kurumun başarısı ve etkinliği için ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Küreselleşme sürecinde, çalışanların yönetimi ile ilgili olarak yapılan planlama, kullanılan yönetim araçları, metotları ve iş gören yönetimiyle ilgili stratejik seçenekler, kurumların varlıklarını sürdürmesi ve kurum iç dinamiklerin etkinliğinin artırılmasında çok kritik rol oynamaktadır. Bu rol stratejik yönetimde; “insan kaynakları yönetiminin stratejik seçenek partnerleri” ya da “stratejik insan kaynakları yönetimi” olarak değerlendirilmektedir (Tyson, 1995: 4). İnsan kaynakları yönetimi bu özelliğiyle küreselleşme ile birlikte, çalışan fonksiyon ve işlevlerini mikro yaklaşımlardan çıkarıp, makro yaklaşımlara taşımış ve stratejik tabirini hak ettiğini ortaya koymuştur.

Küreselleşmeyle birlikte stratejik yönetim tabiri ve uygulamalarının gelişimine benzer gelişim gösteren insan kaynakları yönetimi de kısaca stratejik yönetimle bütünleşmiştir. Bratton ve Goldy, bu bütünleşmeyi; “*insan kaynakları stratejisi ve işletmenin dış ve iç çevre elemanları arasındaki uygunluk*” (Bratton, Goldy; 1999: 46-47) olarak tanımlamıştır. Diğer bir tanımda ise Tyson, stratejik insan kaynakları yönetimini; “*işletme stratejilerinin daha etkili bir şekilde gerçekleşmesini sağlayan bir yönetim süreci olarak, insan kaynakları süreçlerinin işletmenin belirlediği stratejiye uygun olarak yönetilmesi*” (Tyson, 1995: 5) olarak tanımlamaktadır.

Mai-Po Wan’ın 4 Eylül 2017 tarihinde “<https://www.sagepeople.com>” internet sitesinde yayımlanan “Başarılı bir Personel Stratejisi Oluşturmak İçin Yedi Adım” konulu çalışmasında personelini anlamak isteyen işletmeler için işletmeye özel bir personel stratejisi oluşturmanın çok önemli olduğunu ifade etmektedir. Çalışanların şirketin en büyük varlığı olduğunu ve şirkete bir rekabet avantajı sağlayacağını ve kuruluşun büyümesini destekleyeceğini ifade etmektedir. Ancak bu personeli yönetmek ve muhafaza etmek insan odaklı bir yaklaşım uygulanması gerektiğine dikkat çekmektedir.

Mai, bahse konu çalışmasında bugün, İnsan Kaynakları yönetimi bir adım daha ileri gidiyor: sadece pozisyonları doldurmakla kalmıyor, aynı zamanda bir bütün olarak işgücünü anlama, mükemmel bir şekilde tecrübe kazanmasını sağlamak ve en iyi insan kaynağını temin ederek elde tutmayı ve yönetmeyi kapsamaktadır. İnsan Kaynakları stratejisi yüksek performans ve yetenekli personeliniz kimler ve bunlara uygun tatmin edici işi nasıl sağlayacaksınız ve onları mutlu bir şekilde şirketinizde nasıl tutacaksınız? Diye sorarak etkili bir insan kaynakları yönetimi stratejisi oluşturmak için önerilen yedi adımı sıralıyor.

- a. İş hedeflerinizi belirleyin,

- b. Mevcut İnsan Kaynaklarının detaylı envanterini çıkarın,
- c. İnsan kaynağınızın işe başlama ve yükselme planlarını analiz edin,
- d. İnsan kaynağı ihtiyaçlarını belirleyin,
- e. Gelecekteki bir İnsan Kaynağı kadro Projeksiyonu oluşturun,
- f. Güçlü bir insan kaynakları markası ve işyeri kültürü geliştirin,
- g. Planı düzenli olarak gözden geçirin.

Mükemmel bir işgücü deneyimi oluşturmak istiyorsanız çalışanlarınızın stratejisinin merkezinde yer alması gerekmektedir. Çalışanlarınız hakkında gerçek anlamda eyleme dair bilgi sahibi olabilmek için insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ve yukarıda sayılan yedi işlemi uygulayarak insan kaynakları stratejinizi oluşturun.

1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

1.3.1. Tanımı ve Gelişmeler

Beşeri sermayenin yani kurumların çalışanlarının örgütün rekabet ortamındaki başarısı için kritik önemdeki etkenlerden biri olduğunun kabul görmesi, bu kaynağı yöneten ve genel olarak bu dönemde İnsan Kaynakları Yönetimi olarak adlandırılan programların stratejik sonuçlarla da doğrudan ilişkilendirilmesi kurumları harekete geçirmiş ve kurumların İKY fonksiyonun ve rolünün incelenmesinde makro bakış açısı ile stratejik İKY alanı gelişmiştir (Martel, Carrol, 1995: 253; Lepak, Snell, 1998: 215; Wright, McMahan, 1992: 298). Braid ve Meshoulnam (1988), “stratejik sürprizlerle (strategic surprises)” baş edebilmeleri konusunda kendilerine yardımcı olduğu elastikiyet, gelişim ve yenilikçi destekler sağladığı için kurumların stratejik İKY sürecine ihtiyaç duyduklarını öne sürmüşlerdir. (Lundy, 1994: 695).

Stratejik İKY ve fonksiyonları tanımlanırken proaktif yaklaşımda; stratejik plan oluşturma sürecine ve kurumun stratejisinin ve hedeflerinin belirlenmesine İKY aktif olarak katılır ve çalışmalarını yönlendirir. Kurum ve örgütlerin İK yöneticilerinin işletme seviyesindeki stratejileri yönetme yerine takip etme şeklinde yürütüldüğü durum ise reaktif yaklaşım olarak isimlendirilmektedir. Kurumun stratejileri ve İK yönetim ve uygulamaları arasında uyum yani bütünleşme olması durumu ise uyum veya bütünleşme yaklaşımı olarak tarif edilmektedir. Uyumun üç açıdan olması söz konusudur (Bratton, 2001: 48):

- Stratejik yönetim süreci ile İK yönetim politika ve uygulamalarının uyumu,
- Beşeri kaynakların değer ve öneminin içselleştirilmesi,
- Kurumun uzun vadeli hedefleri ile iş gücü planının bütünleştirilmesi.

Bütünleşme veya diğer bir ifade ile uyum yaklaşımında; stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumun stratejik hedeflerine ulaşmada rekabet üstünlüğü yaratmadaki rolü ve önemi örgüt içerisinde kabul edilir. Ayrıca bu yaklaşımda kurumun stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi bir biri ile uyuma önem verdiklerinden stratejik hedeflere ulaşmak için birbiriyle karşılıklı olarak etkileşirler ve aralarında azami uyum sağlanarak bütünleşme gerçekleştirilir.

Örgütlerin uzun vadeli yani stratejik hedef ve faaliyetleri geleceğe ve özellikle kurumun geleceğine yöneliktir. Dolayısı ile sorulması ve cevap bulunması gereken ana soru; stratejik hedeflere ulaşmak için örgütün üretken bir şekilde devam ettirilmesi, etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi için nasıl bir insan kaynağına ihtiyaç duyulacaktır? Sorusu olmaktadır. Bu kapsamda; gelişen ve küresel olarak değişen koşullara uyum sağlamayacak, elastik gelişim programları hazırlamak, adil performans değerlendirilmesi yapılabilecek kriterler geliştirmek, iç ve küresel rakipler karşısında rekabet gücünü yükseltecek prim ve ödül sistemleri oluşturmak insan kaynakları yönetimi için ana hedef olmalı, ancak diğer insan kaynakları yönetim fonksiyon ve faaliyetlerini de kullanarak kurumun hedeflerine ulaşması için ihtiyaç duyulan işgücü özelliklerini belirlemek ve kısacası insan kaynakları planı yapmak stratejik insan kaynakları yönetiminin görevidir. Bu yaklaşımlarda stratejik İKY'nin faaliyet alanı kurum içi yönetim ve operasyonel faaliyetlerden ziyade stratejik seviyedeki faaliyetler olarak görülmektedir. Dolayısıyla, stratejik İKY faaliyet alanının stratejik yönetim seviyesindeki faaliyet ve uygulamaları kapsadığı kabul edilmektedir (Massey, 1994: 27; Mesch vd. 1995: 386).

Küresel rekabet ortamı ve ihtiyaç duyulan yetenekteki insan kaynağının kısıtlı olması nedeni ile gelecekte İK yöneticilerinin karşılaşacağı en büyük sorunlardan biri, istenilen yetenekleri bulmak ve kuruma katmak olacaktır. Bu nedenle kurumun ihtiyacı olan ve stratejik plana uygun olarak ihtiyaç duyulacak yeteneklerin işletmeye kazandırılması ve bünyede tutacak süreçlerin geliştirilmesi kritik hale gelmektedir.

Bütünleşme veya uyum yaklaşımında kurum stratejileri ile müşteri taleplerinin uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Aynı şekilde çalışan gereksinimleri ile işletme gereksinimlerinin de bütünleştirilmesi gerekmektedir. Çünkü bireyin hedefleri, beklentileri ve ihtiyaçları göz ardı edilerek çalışanın işlemenin amaçlarına ulaşması için tam kapasite ve verimli çalışması oldukça zor olacaktır. Dolayısıyla tarafların çıkarları ve beklentileri dengelenmelidir.

Özetle stratejik insan kaynakları yönetiminin faaliyetleri insan kaynakları planları, programları ve politikalarının kurum stratejisi ile uyumlu şekilde oluşturulması bütünleştirilmesi ve insan yönetiminin kurumun öncelikli konusu haline getirilmesini kapsamaktadır. Stratejik İKY anlayışı bir işletmenin hedeflerine doğru yürümesi ve varlığını sürdürebilmesi veya yok olup gitmesi büyük ölçüde insan kaynağına bağlıdır (Mello, 2006: 158). Stratejik İKY hem beşeri kaynağın ihtiyaç ve beklentileri hem de yönetim süreç yeteneklerinin gelişimi ile ilgilidir ve kurumun stratejik planlarını etkileyen veya onlardan etkilenen tüm çalışan meselelerini kapsamaktadır (Armstrong, 2006: 30). Kurumun geleceğini planlama, etkileme ve yönetme özellikleri stratejik insan kaynakları yönetimini klasik insan kaynakları yönetiminden ayırmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yöneticileri ve uzmanları kurumun ihtiyaçları, kısıtları ile fırsatlarını çok iyi görmek ve değerlendirmek zorundadırlar (Braid, Meshoulam, 1988: 126). Dolayısı ile de bunların bu konudaki çeşitli uzmanlık yeteneklerine ve kişisel yeteneklere sahip olmaları beklenmektedir. Çalışanların veya insan kaynaklarının sahip olması gereken yeteneklerin büyük çoğunluğu geliştirilebilir veya sonradan kazanılabilir, ancak kritik yetenekler, profesyonel ve uzmanlık yetenekleri insan kaynakları bölümünün uygulamalarının önemini ortaya koyan yeteneklerdir (Ulrich, 1987: 176; Peters, 1988: 154).

Yatay ve dikey boyutlar olmak üzere stratejik insan kaynakları yönetiminin iki boyutu vardır. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının birbirine uyum sağlayacak ve birbirini destekleyecek şekilde oluşturulması Stratejik İKY'nin yatay boyutu olarak adlandırılmaktadır. İKY uygulamalarının örgütsel stratejileri şekillendirmesi, bütünleşmesi ve kurumun stratejik hedeflerini desteklemesi ise dikey boyut olarak tanımlanmaktadır.

Başka bir ifade ile İK fonksiyon ve faaliyetlerinin birbirini destekleyecek şekilde bir araya getirilmesi ve bu uygulamaların bir kümesinin oluşturulması yatay boyutu ifade eder. Kurum stratejisi ile stratejik İK uygulamaları arasındaki bütünleşme veya uyum ise dikey uyum olarak tanımlanabilir. İKY faaliyet ve uygulamaları ile kurumun stratejik hedef yönetimi arasındaki uyumun İKY'ne stratejik bir nitelik kazandırdığı gibi, İK yöneticilerinden beklenen kabiliyet ve nitelikleri de değiştirir. Bu gelişmelere uygun olarak, İK yönetici ve uzmanlarının planlama, bilgi yönetimi, işlerin yapısını etkileme ve değişim yönetimi gibi konularda daha profesyonel olmaları arzu edilir. Ancak, İK yönetici ve uzmanlarının arzu edilen yeteneklere sahip olması kurum içerisinde stratejik paydaş olarak kabul görmesi için tek başına yeterli değildir. Her şeyden önce kurumda stratejik planlama yapılması gerekmekte ancak bu kapsamda bu kurumda stratejik İKY'nin uygulanabilmesi mümkün olabilmektedir.

Ayrıca, stratejik planlar yapılırken ve stratejiler belirlenirken İKY'ye ilişkin bilgi ve veriler dikkate alınmalı ve insan kaynakları yönetici ve uzmanlarının bu çalışmalara aktif ve etkin olarak katılımı sağlanmalıdır. Bu durumlar gerçekleştiğinde kurumun İK bölümüne duyulan saygı ve değer de artacaktır. Diğer bir deyiş ile İK bölümünün diğer fonksiyon bölümlerle eşit seviyede görülmesi ve etkin olması ile en az diğer bölümler kadar üst yönetime yakın olmalıdır.

Bu kapsamda benimsenen anlayış ve yaklaşım ile stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumun hedefleri belirlenirken ve yeteneklere kıymet biçilirken, insan kaynakları da mali ve teknolojik kaynaklar gibi göz önüne alınır. Çalışanların bir değer kaynak olarak benimsenmesine yönelik tutumlar artar, kurumlar rekabet avantajı sağlar, değişimin ve stratejik gelişimin başarılmasına katkıda bulunulur.

1.3.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Stratejik Ortak Olarak Kabul Görmesi

Miles ve Snow göre İK bölümünün kıymetinin arzu edilen seviyelere çıkarılması ve kuruma beklenen hizmetleri verebilmesi için kurum üst yönetimin bu konuyu benimsemesi ve uygulaması ve bunu diğer fonksiyonlara hissettirmesi gerekmektedir. Kurum üst yönetiminin İK biriminin gerekliliği kabul etmesi ve stratejik rol oynamasını desteklemesi için büyük bir algı değişimine ihtiyaç vardır (Miles, Snow, 1984: 50). Hem stratejik insan kaynakları hem de kurum üst yöneticilerinin bakış açılarında gerçekleşmesi gereken değişimin aşağıdaki şekilde olması beklenir (Barney ve Wright, 1998: 40-43):

- Kurum içerisinde çalışanların yani insanın değerini ve rekabet ortamındaki etkin rolünü kabul etmek: beşeri kaynakların stratejik bir şekilde yönetebilmesi için çalışanların ekonomik katkı ve değerinin kabul edilmesi ön koşuldur. Bu şekilde kabul gören ve bunun farkında olan insanlar kurumun başarısında önemli bir rol oynarlar. Bu kabul İK yönetiminin stratejik ortak olarak görev yapmalarında iyi ve gerekli bir başlangıç noktasıdır.
- Tüm kaynaklar gibi İK yönetimi ve uygulamalarının mali sonuçlarını anlamak: İK'nın diğer kaynaklar gibi kurumun gelişme ve sürekliliğinin sağlanmasına yaptığı katkıların ve değerlerin incelenmesi önemli bir konudur. Yetenekli çalışanların ve İK uygulamalarının kurumun hedeflerinin gerçekleştirilmesini etkilemekte ve kurumun ekonomik performansını artırabilmektedir.
- Beşeri kaynağın değer ve katkıları ile insan kaynakları uygulamalarını rakiplerinkiyle kıyaslamak: İK yönetimi rekabet halinde buldukları rakiplerinin faaliyetlerini göz

ardı etmemelidirler. Bu kapsamda yapılan inceleme, rakiplerinin ve kendilerinin İK uygulamaları ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi anlamak açısından önemlidir. Bu incelenme sonucunda elde edilecek olan veri kendi insan kaynakları yönetimini geliştirme, strateji belirlemede veya rekabet alanını değiştirmede kullanılabilir.

- İleriye yönelik olarak kurumsal yetkinlik oluşturmada İK uygulamalarının değerini anlamak: insan kaynakları yönetiminin stratejik ortak olarak görülmesi ve üzerine düşen görevleri layığı ile yapabilmek için İK planlaması bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçları karşılamalıdır. Bu kapsamda kurumun mevcut ve stratejik plan ve hedeflere göre gelecekte doğacak İK ihtiyacının tespit edilmesi ve uygun stratejilerle giderilmesi sağlanmalıdır. Bu şekilde aktif rol alınarak yönetsel kabiliyetlerin geliştirilmesine de katkıda bulunacaktır.

İKY'nin hak ettiği şekilde kabul görmesi ve stratejik ortak olarak görülmesi için yapılması gereken bazı faaliyetler şunlardır (Devanna vd., 1982: 16; Peters, 1988: 152; Tompkins, 2002: 96; Becton, Schraeder, 2009: 16-17):

- Kurumun stratejik plan yapması ve İK biriminin buna aktif olarak katılması,
- İKY'nin fonksiyonlarında stratejik uygulamalara yer vermek,
- Kurumun icra ettiği iş ile ilgili yetenekleri bulmak, bilgi ve becerilerini geliştirmek. Kurumun mevcut ve geleceğe yönelik planlarına uygun olarak ihtiyaçlarını analiz etmek, eksiklikleri tamamlama konusunda daha başarılı olmaya çalışmak, ihtiyaç duyulan beceri ve yetenekleri kazanmak,
- Kurumun stratejik hedef ve planlarına göre sahip olması gereken yetenekleri bulmak, uygun alanlara yerleştirmek ve gelecek odaklı çalışmak. Geleceğe hazırlıklı olmak için esnek olmak ve alternatif planlar yapmak,
- Kurumun gelişimini kısıtlamayan iş tanımları yapmak, katı olmamak
- Kurumun hedefleri doğrultusunda ücret ve teşvik sistemleri geliştirmek, eğitim, tecrübe ve bilgi paylaşımı ile kurum kültürünü destekleyen yüksek değere sahip davranışları desteklemek,
- Çalışanların gelişimi ve aidiyet duygularının artırılması için kariyer planı ve eğitim fırsatları sağlamak,
- İK'nın kurumun gelişme ve hedeflerine ulaşmasındaki katkı ve değerlerini ölçmek, Stratejik İKY'nin kurumun başarısına olan katkılarını ve temel performans çıktılarının kurumun hedeflerinin ve stratejik planlarının gerçekleştirilmesini pozitif şekilde etkilediğini göstermek.

Özetle, bir kurum veya işletmede stratejik İKY'nin uygulanabilmesi için öncelikle o kurumda stratejik planlama yapılması gerekmektedir. Stratejik planlama sürecine tüm diğer fonksiyonlar ile eşit olarak İK yöneticileri ve uzmanlarının katılımı sağlanmalı ve stratejiler belirlenirken İKY'ye ilişkin veriler dikkate alınmalıdır. Aynı zamanda Beşeri kaynağa ve İK bölümüne gereken önem ve değerin verilmesi sağlanmalıdır. İK bölümünün üst yönetime yakın olması ve ihtiyaç duyulan her an üst yönetime ulaşması sağlanmalıdır.

1.4. Üretkenlik, Verimlilik ve Etkinlik

Üretkenlik veya verimlilik, girdileri çıktıya dönüştürme ölçüsüdür. Yani üretkenlik girdi ile çıktı arasındaki ilişkidir veya çıktının girdiye oranıdır. Girdiden üretilen çıktı ne kadar yüksek (nitelik ya da nicelik olarak) ise üretkenlik o kadar yüksektir.

Verimlilik ise, belirli bir sonuca ulaşmak için kullanılan veya harcanan kaynakla ilgilidir. Kaynak bazen işçilik zamanı, bazen para veya enerji olabilir. Firmanın belirli bir dönemde hedeflediği üretimi gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan makina, ekipman ve personel ile ham madde ve enerji üretimin kaynaklarıdır. Eğer firma istihdam ettiği yetenekler sayesinde üretimini daha az personel ve enerji kullanarak gerçekleştirebiliyorsa verimli iş yaptığını ve yetenekli insan kaynağının da bu verimlilikte katkısı bulunduğunu söylemek mümkündür.

Etkinlik ise; bir makina veya tesisin belirli bir zaman diliminde üretebileceğinin ne kadarını gerçekleştirdiğini ifade eder. Dolayısıyla, etkinlik verimlilik hakkında hiç bir şey söylemez, ne kadar kaynak kullanıldığı belli değildir. Verilen zaman diliminde daha çok kaliteli ürün ortaya koyabilirsek etkinliğimiz artar.

Verimlilik, etkinlik ve üretkenlik arasındaki ilişki önemlidir. Çünkü elde mevcut kaynakları verimli ve etkin kullanarak üretkenliği artırabileceğimizi söylemek doğru bir yaklaşım olacaktır. Genel olarak yetenekli kişilerin üretken olduklarını söylemekte çok yanlış olmayacaktır. Tabii ki istisnai durumlar olabilir ama bu genel kaideyi bozmaz. Üretken kişi başladığı işi bitiren, yaptığı işi kalitesi yüksek bir şekilde sonuçlandıran kişidir diyebiliriz. Kişi hem yetenekli ve hem de üretken ise aynı işi hızlı ve daha az maliyetle tamamlaması beklenebilir.

BÖLÜM II. YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ

Yetenek yönetiminin dönüm noktası 1980’li yıllar sayılmaktadır. Yetenekli çalışanların örgütler için önemi ve bunun ortaya çıkardığı yetenek yönetimi ve rekabet 1990’lı yıllardan başlayarak ortaya atılmış, bahsedilmeye ve yetenek yönetimi ile ilgili bir şeyler yazılmaya başlanmış olmasına rağmen, 1980 sonrası gerçek anlamda iş dünyasında meydana gelen değişimler bilgi teknolojisine geçiş ile yaşanmaya başladığını söyleyebiliriz. 1980’li yılların ortalarından itibaren en önemli yetenek haline gelen bilgi, müşterilerin yetenekleri ödüllendirdiği, farklı kuşakların bir arada bulunduğu ve şirkete olan bağlılık gibi kavramların azaldığı bir ortamda yetenek stratejisini yetenek odaklı geliştirmek önem kazanmıştır. Geçici olarak işten çıkartılan 1990’lı yıllardaki yeteneklerin oluşturduğu havuz, ilerleyen zamanlarda örgütlerin dikkatini çektiğinden, örgüt içinde yetenek bulmaya alternatif olarak ortaya çıkan dışarıdan yetenek bulma fikri önem kazanmaya başlamıştır. Bununla birlikte ekonomi büyümeye başladıkça, örgütler giderek daha fazla oranda rakiplerinden yetenek çalmaya başlamışlardır.

Günümüz iş dünyasında işletmelerin yönetim anlayışlarının değişmesinin nedeni gelişen ve değişen ekonomi ile artan rekabet unsurlarıdır. Değişimin en önemli unsuru olarak “yetenek” ve “yetenek yönetimi” ortaya çıkmaktadır.

Yetenek yönetimini etraflıca irdelemeden önce yetenek sözcüğünün hangi tanımlara karşılık geldiğine bakmakta yarar vardır. Yetenek sözcüğü literatüre bakıldığında kavram olarak geçmişten günümüze farklı tanımlarla ifade edildiği ve henüz bu konuda tam bir mutabakat olmadığı ve sektörden sektöre değişiklik gösterdiği görülmüştür.

Doğru zamanda doğru kişinin doğru yerde olmasını sağlamak yetenek yönetimi, yetenek ise örgüt faaliyetlerinin öncüsü olarak tanımlanabilir. Günümüzde yetenek yönetimi kurumsal firmalar için kullanılan bir yönetim anlayışı olarak görünse de her örgüt için uygulanabilir bir yapıdadır. Her örgüt için farklı tasarlanması gereken uygulama prensibine sahip olsa da bütün örgütler için geçerli uygulama prensiplerine sahiptir.

Kimilerine göre bir eğilim, kimilerine göre ise İnsan Kaynakları Yönetimi nin yeni adı olarak nitelendirilen Yetenek Yönetimi, değişen müşteri taleplerine cevap verme, kaliteli hizmet üretme, piyasada rekabeti artırma, örgüt için aidiyet duygusunun ortaya çıkabilmesi için yeni yönetim anlayışlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin yeniliğe açık,

yaratıcı ve fonksiyonel projeler üretebilmeleri ile sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olmalarını sağlar.

Kendini geliştirmeye yönelik, yeni ve farkındalık yaratan ürünler ile örgütler içinde buldukları piyasada iyi bir konuma yükselebilirler. Son zamanlarda bu ve buna benzer başarılar yakalayan örgütlere bakıldığında, temeli sermayenin değil, insan kaynağının oluşturduğu, strateji ve yönetim anlayışını yetenek yönetimi temelli benimsedikleri görülmektedir.

Yetenek Yönetimine yani yeteneklere sahip olan bir örgüt, belirli olmayan ekonomik koşullarda bile verimliliği ve devamlılığı sağlama konusunda önemli bir etkene sahip olacaktır. Rekabetin getirmiş olduğu stresin ve kazanılmış olan üstünlüğü korumak için Yetenek Yönetimi yaklaşımını benimsemek örgütlere dinamik ve sürekli olma avantajını sağlayacaktır.

Yetenek Yönetimi tüm örgütler için önemlidir. Özellikle kurumsal örgütler için daha çok kullanılan bir yönetim anlayışı olsa da her örgütte uygulanabilir bir yapıdadır. Örgüt için ayrı tasarlanması gereken uygulama prensiplerinde esneklik sağlamakla beraber temel uygulama prensiplerine de sahiptir.

Yüksek düzeyde performans gösteren örgütleri orta düzey performansa sahip örgütlerden ayıran nokta, iyi şekilde organize edilmiş insan kaynakları süreçleri değil, yetenekli çalışanların önemli olduğuna inanan bir yönetim anlayışının var olmasıdır (Bahadınlı, 2013).

2.1. Yeteneğin Tanımı

Şahsi yaşamımıza dahi girmiş olan “yetenek” kavramı, örgütler açısından da önemli bir unsur haline gelmiş durumdadır. Yetenek kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde; “bir kimsenin bir şeyi algılama, tanımlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat; bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite” şeklinde tanımlanmaktadır. Yetenek; becerileri ilerletmek, başarılı olmak, liderlik özelliklerine sahip olma, yaratıcılık ve pratiklik özelliklerini kazanma ve aynı zamanda iyi şekilde kullanabilme gibi nitelikleri kapsayan kavram haline gelmiştir.

Bir bireyin becerikli hem yüksek performans göstermesi, hem de yüksek potansiyele sahip olması yetenek olarak tanımlanmaktadır.

“Yetenek bireyin potansiyel olarak herhangi bir konuda neleri iyi yapabileceği konusundaki becerisini ifade eder (Altınöz, 2009).”

“Yetenek bir bireyin tekrar edebilen düşünme, hissetme ve davranma yetilerinin üretken bir şekilde uygulanabilmesidir (Buckingham ve Vosburg, 2001).”

“Yetenek, sistematik olarak geliştirilen yeti, beceri ve bilgi ile ulaşılan olağanüstü bir ustalık düzeyidir (Gagne, 2004).”

“Yetenek kişinin yaşamını tam kapasite ile sürdürmesini sağlayan önemli varoluşsal öğelerden biridir (Ventegodt vd. 2003).”

“Yetenek kişinin tecrübeleriyle farklı yönlerde yapıcı etkileşimler kurma potansiyeldir (Feldman, 1986).”

Atlı (2012) ise yetenekli çalışanı, “yüksek potansiyel sahibi, engin bilgisi ve becerisi olan, değişimleri yönetebilecek, değer yaratarak kurumu geliştirebilecek kişiler” olarak ifade etmiştir. Yani sahip olduğu bilgi ve beceri sayesinde işverene katkısından dolayı değerli bir çalışan haline gelir.

Can (1997) yetenekli çalışmayı, “Kurumu rekabet ortamında diğerlerinden ayırabilen, gözle görülür fark yaratan ve davranışlara dönüşebilen bilgi, beceri ve kişilik özelliklerinin tamamı” olarak tanımlamaktadır. Bu duruma göre yetenekli olmak; rekabet üstünlüğü sağlayabilme, dönemin ihtiyaçlarını karşılayacak kadar bilgi, yüksek potansiyelli, en üst seviyede performans gösterebilecek uyum yeteneği fazla olan kişiler şeklinde değerlendirilir.

Önceki dönemlerde maliyet unsuru olarak görülen personellerin her biri, günümüz örgütlerine katkı sağlayan potansiyel yetenekler olarak değerlendirmeye başlamışlardır. Tümen (2014) e göre “İhtiyaç duyulan proaktif tarzda iş gücünün oluşturulması ve yönetilmesi, yetenek yönetimi kavramını ön plana çıkartmıştır.”

2.2. Çalışanların Sınıflandırılması

Sınıflandırma benzer özellik taşıyan bireyleri bir araya getirerek çeşitli gruplar oluşturmaktır. Benzer niteliklere sahip çalışanları sınıflandırıp, elde edilen gruplar üzerinde etkin stratejiler geliştirmek ve bu grupların potansiyelini üretkenliğe dönüştürmek yetenek yönetiminin en temel unsurudur. Literatürde çalışanlar çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır.

2.2.1. Mc.Kinsey Sınıflandırması

McKinsey, “War for Talent” isimli çalışmasında çalışanları A grubu, B grubu ve C grubu olmak üzere üç sınıfa ayırmıştır (Altınöz, 2009):

A Grubu Çalışanlar: En nitelikli çalışanlardan oluşan bu gruptakiler, örgütün üstün başarısında direkt rol alan kişilerdir. Bu çalışanlar devamlı sonuç alarak, diğer çalışanlara örnek olan ve onların motivasyonunu arttıran grubu oluşturur. Örgüt çalışanlarının en üstteki en iyi %10-20’lik kısmını meydana getirirler.

B Grubu Çalışanlar: Sınırlı potansiyele sahip ama beklentileri karşılayan düzeyde performans ortaya koyan bu gruptaki çalışanlar, orta %60-70’lik kısmı oluştururlar.

C Grubu Çalışanlar: Bu gruptaki çalışanlar, belirli aralıklarla kabul edilebilir sonuçlar elde ederler. En alttaki %10-20’lik kısmı meydana getirirler.

2.3. Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler

Yetenekli çalışanların, zekâsı, bilgisi, yeteneği ve deneyimleri, günümüzdeki örgütlerin faaliyette buldukları sektörde rakiplerine üstünlük sağlamalarının temel dayanağıdır.

2.3.1. Küreselleşme, Rekabet ve Değişen Örgüt Yapıları

Rekabet olgusunun yol açtığı değişim, örgüt süreçleri, insan kaynakları ile teknoloji ve iş modellerin üzerinde dönüşüm yapacak etkiye sahiptir. Rekabet koşulları bazı iş alanlarında tamamen değişikliğe neden olurken, bazılarında ise önemli farklılıklar oluşturmaktadır. Bu çerçevede birtakım sektörler diğerlerine kıyasla daha az önemli; kimi sektörlerin ise varlıkları tamamen sona ermekte, hatta yeni sektörler ortaya çıkmaktadır. Tüm bu gelişmelere rekabet konusunu stratejik bir unsur olarak öne çıkarmıştır. Yaşanan küresel krizler zorlukları ve aynı zamanda fırsatları da beraberinde getirmektedir. Rakiplerin istihdam konusunda çekimser olması veya var olan personelinin düşük performans gösteriyor olmaları, çok sayıda nitelikli kişinin çalışma hayatına girmesini sağlayacak etkenlerdendir. Mali krizler, doğru işlerde doğru yeteneklerin görevlendirilmesinin ne kadar önemli olduğunu gösteren ve beklentilerin yeniden belirlenerek yeteneklerin test edildiği bir ortam yaratmaktadır. Son dönemde önemli yeteneklerin değerlendirilmesinde ve yönetilmesinde giderek artış gösteren bir odak söz konusudur. Böylece meydana çıkan değişiklikleri takip edip değerlendirebilecek ve

sorumluluk alabilecek, krizi fırsata çevirebilecek girişimci özellikler yetenekler de aranan profillerde değişiklik arz etmektedir.

Günümüzde ticaret, pazar hareketliliği ile inovasyon alanında kaydedilen gelişmeler ulus devletlerin sınırlarını aşarak tüm dünyada hissedilmeye başlanmıştır. Küreselleşme ile ülkeler arasındaki sınırların kalkması, bilgi ve teknolojiadaki gelişmeler, örgütler içerisinde insan faktörünün ön plana çıkması yetenek yönetimi kavramının da ön plana çıkmasına neden olmuştur. Küreselleşmenin derinleşmesiyle birlikte pek çok şirket faaliyetlerini buldukları ülke sınırlarının ötesine taşımaya başlamıştır. Bu kapsamda, yurtdışında faaliyet gösterebilmek için yerel yeteneklerden faydalanılmasının önem arz ettiğini söyleyebiliriz.

Ulusal ekonomilerin uluslararası ekonomiler haline geldiği günümüzde işsizlik oranları artmasına rağmen yetenekli çalışanların sayısında azalma göze çarpmaktadır. Bu durum önümüzdeki yıllarda örgütlerin yeteneğe duyacağı ihtiyacın daha da artacağına işaret etmektedir. Yetenekli çalışan mevcudiyetinin kıtlığı, örgütlerin yetenekli çalışanları kazanmak ve elde tutabilmek için diğer örgütler ile yetenek rekabeti içerisine girmesine neden olmuştur. Rekabet ve küreselleşme ile birlikte işletme dışında meydana gelen değişimler, işletme içinde de bazı örgütsel değişimleri gerekli kılmaktadır. Gerek örgüt içinde çalışan temin ve seçimine yönelik politika ve uygulamalar, gerekse örgüt dışına yönelik olumlu yönde imaj ve itibar oluşturma çalışmaları üstün nitelikli adayları kazanmayı hedeflerken, “Yetenek Rekabeti” olgusunun doğmasına neden olmuştur. Bugün gelinen noktada hiçbir örgüt stratejisini, üstünlüklerini ve zayıflıklarını rakiplerine göre değerlendirmeden oluşturma şansına sahip olamayacaktır. Varlıklarını bilgi ve bilgiyi kullanacak birtakım araçlarla ele alan yetenekler, bu yönde üstünlük sağlayarak rekabetçi bir ortam sağlamaktadırlar. Dünyadaki ülkelerin ekonomik sınırların ortadan kalkacak şekilde tek bir Pazar haline gelmesi, insan kaynakları birimlerinin ve idarecilerin görev yapılarında birtakım değişiklikler ortaya çıkarmasına sebep olmaktadır. Küreselleşme ile birlikte, rekabetçi bir dünya pazarına uyum sağlayabilmek için idareciler farklı kültür gruplarını barındıran yetenekleri aynı çatı altında yönetmek zorundadırlar. Yetenek rekabeti, işgücünün daraldığı anlamına gelmemekle birlikte, yetenek arzındaki kıtlığı ifade eden bir durum olarak nitelendirilmektedir (Erdemir, 2006; Bahadınlı, 2013). Gerek ulusal gerekse uluslararası alanda yaşanmakta olan yoğun rekabet ortamında kalıcı olmaya ve faaliyetlerinde başarıyı sürdürmeye çabalayan örgütlerin yapmaları gereken önemli işlerden biri, yetenekli çalışanları kendilerine çekmek ve onların uzun süreli çalışmalarını temin edebilmektir.

2.3.2. Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler

Bilgi teknolojilerindeki akıl almaz gelişmeler, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi sağlamıştır. Bu geçişle, toplumlar birbirine yaklaşmış, dünyanın her coğrafyası ulaşılabilir hale gelmiştir. 1980'li yıllardan itibaren kişisel bilgisayarların hayatımıza girmesi ve bilgi teknolojilerine erişimin kolaylaşması ile birlikte insanlar günümüzde her türlü veriye diledikleri zaman ve mekânda erişebilme fırsatını elde etmişlerdir. Son dönemde bilgi teknolojileri birçok örgüt tarafından önemli bir araç olarak değerlendirilmekte ve örgütler faaliyetlerinin önemli bir kısmını bilgisayar teknolojileri kullanarak yürütmeye başlamıştır. Küresel ölçekte bir iletişim ağı kuran internet teknolojisi de neredeyse sınırsız veri içeren bilgi bankalarına ulaşımı sağlamaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki bu gelişmeler sonucu nitelikli çalışanlara artan ihtiyaçla, yetenekli çalışanları bünyelerine katıp, onların gelişimleri için her türlü imkânı sağlamak, yetenek yönetiminin önemli bir işlevi haline gelmektedir.

2.3.3. Demografik Değişimler ve İşgücünün Değişen Profili

Dünyadaki demografik yapı, her zaman örgütlerin istediği yönde değişim göstermemektedir. Dünyada nitelikli ve dinamik çalışan ve yönetici kadrosuna ihtiyaç günden güne artmaktadır ve buna karşılık da nitelikli çalışan özelliklerine sahip nüfus azalmaktadır. Demografik yapının değişmesinden dolayı yaş grupları arasındaki denge bozulmakta, çalışma çağına gelmiş kişilerin toplam nüfus içindeki oranı, emeklilik yaşındaki insan sayısındaki yükselme nedeniyle zamanla gerilemektedir. Bu nedenle işgücü piyasasında istihdam kaybı ortaya çıkmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde ise potansiyel işgücü nüfus artış hızının yüksek olması nedeniyle artmaktadır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki bu demografik fark ve küreselleşmenin etkisi ile iş amacıyla gerçekleşen göç dalgasının artacağı değerlendirilmektedir.

2.3.4. Yaşlanma

Örgütlerin teknolojinin hızla geliştiği bir ortamda rekabette avantaj sağlayabilmeleri için genç ve dinamik dönüşümü sürükleyecek çalışanlara olan ihtiyacı da yükselmektedir. Yaş ortalamasının giderek arttığı gelişmiş ülkeler yüksek teknoloji olanaklarını değerlendirerek bu süreci kendileri lehine çevirmeye çalışmaktadır. Küresel ölçekte yaşanan işgücü akımları, nüfusları gittikçe yaşlanan gelişmiş ülkeler tarafından dikkate alınan bir husus olarak ortaya çıkmaktadır. Demografik anlamda yaşanan bu gelişmeleri beraberinde yetenekler için savaşmayı ve daha fazla mücadele etmeyi meydana getirmektedir. Bu olumsuz durumdan etkilenmemek amacıyla ileriki yılları hedefleyerek, işgücü ya da yetenek havuzlarını

oluşturmaları gerekmektedir. Bu noktada önemli olan nesil farklılıklarının farkında olmak ve çalışanların beklentilerini daha iyi anlamaktır. Bu kapsamda, nüfusun yaşlanmasından dolayı gelecekte işgücünün daha da azalacağı dikkate alınarak, eğitim faaliyetlerinin sürekliliği ile yeteneklerin geliştirilmesi yaşlı çalışanlar açısından önem arz etmektedir.

2.4. Yetenek Yönetimi

Günümüz dünyasında ekonomik ve sosyal değişimler hızlı yaşanmaktadır ve bu doğrultuda örgütler yenilikçiliği teşvik etmek, rekabetçi olmak, verimliliği temin etmek, maliyetleri düşürmek için yetenek yönetimini ön planda tutarak faaliyet alanlarına göre gerekli yetenekleri olan kişileri istihdam etmek ve mümkün olduğunca onlardan en verimli şekilde faydalanmak için çaba sarf etmektedirler.

Yetenek yönetimi kavramı, Amerika Birleşik Devletleri'nde 1990'ların sonunda ortaya çıkmıştır. Yetenek yönetimi, 1997 yılında McKinsey danışmanlarının yaptıkları bir araştırma ile popüler hale gelmeye başlamıştır. Bu araştırma sonrasında yapılan diğer akademik çalışmalar ise yetenek yönetimi kavramının daha derinlemesine analiz edilmesine katkı sağlamıştır.

Yetenek yönetimi ile ilgili olarak farklı araştırmalarda farklı tanımlamalara rastlamak mümkündür. Yetenek yönetimi ile ilgili ilk çalışmayı yapan McKinsey & Co firmasına göre, yetenek “kişilerin sahip olduğu bilgi, beceri, tecrübe, zekâ, yargılama, tutum, davranış ve karakterlerin bir bütünü olup bu kavramların geliştirilmesidir”. Yetenek yönetimi ise “bu uygulamanın yönetsel sistemde işlerlik kazanması” olarak belirtilmektedir.

Yetenek yönetimi kısa bir tanımlamayla; doğru çalışanı, doğru zamanda, doğru yerde istihdam etmektir. Bu uygulama, örgütün rekabet stratejisini destekleyecek işgücü planlamasının yapılması, var olan yetenekli çalışanların tespit edilerek; ihtiyaç duyulan yeteneklerin belirlenmesi, bu ihtiyaçların karşılanması için nitelikli çalışanların teşvik edilmesi, uygun bir çalışma ortamı tesis edilmesi ve yetenekli çalışanların elde tutulmalarının sağlanmasına yönelik stratejik insan kaynakları faaliyetlerini içeren bir süreçtir.

Bahadınlı'ya göre yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetimine yüklenen yeni rollerin ve sorumlulukların getirdiği yeni bir anlayış, bir yönetim felsefesidir. Yetenek Yönetimi, liderlik yönetimi ya da insan kaynakları ve yedekleme planlamasından daha fazlası olup, örgütlerin rekabetçi pazar koşullarında varlığını sürdürebilmesi, hedeflerine

ulaşabilmesi, için gerekli yeteneğin cezbedilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesine yönelik stratejik ve sistematik bir yaklaşımdır.

Yetenek yönetimi ile ilgili olarak gerek araştırmacılar gerekse uygulayıcılar tarafından yapılmış çok çeşitli tanımlar mevcuttur. Yetenek yönetimi ile ilgili olarak yapılmış tüm tanımlara bakıldığında farklı perspektiflerle yaklaşılmasına karşın yapılan tanımların ortak noktasının örgüt başarısını sağlamak ve sürdürmek olduğu görülmektedir.

Buradan çıkarılması gereken sonuçlardan en önemlisi, her örgütün kendine göre bir yetenek yönetim sistemi oluşturup, bu sistemi tanımlaması ve bunu stratejik boyutta uygulamaya taşıyabilmesidir.

Cezbetmek olarak da adlandırabileceğimiz yetenekli kişilerin firmalara ilgi duyabilmeleri için bu kişilerin isteklerinin önceden bilinmesi gerekmektedir. Bu konudaki birtakım araştırmalar, yetenekli kişilerin başvuracakları firmalardan en önemli beklentilerinin kurum değerleri ve kurum kültürü olduğunu göstermektedir. Nitelikli kişileri firmalara çeken diğer özellikler ise, çalışma hayatında esnek olunabilmesi, kariyer fırsatları, firma amaçlarının ilginç ve heyecan verici olmasının yanı sıra ücret yapısı yer almaktadır.

Yetenek yönetiminin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- “Etkin bir yetenek yönetimi işgücü verimliliğini arttırarak bağlantılı kazanımların artmasını sağlar,
- Yetenek yönetimi stratejileri üst yönetim tarafından oluşturularak kontrol edilirken insan kaynakları birimleri bu stratejinin yürütülmesinden sorumludur,
- Yetenek yönetiminin diğer tüm stratejiler gibi örgütün genel stratejisi ile uyum içerisinde olmasının yanı sıra örgütün hedeflerine ulaşabilmek için liderlerin yetkinlik ve becerilerini ortaya çıkarmalıdır,
- Etkin bir performans değerlendirme ve ödüllendirme süreci başarılı bir yetenek yönetimi uygulamasının temel gerekliliklerinden birisidir,
- Yetenek geliştirme programları koçluk ve mentorluk gibi uygulamalarla desteklenen, teori ve pratiği bir araya getiren programlardır.”

Ayrıca günümüzde etkin bir yetenek yönetimi sistemi ile örgütler şu sorulara yanıt aramaktadırlar (Yumurtacı, 2014);

- “Yetenekli çalışanları bulmayı ve yerleştirmeyi nasıl bir yönetim süreci ile gerçekleştirebiliriz?

- Her türlü eğitim ve gelişim programı ile yeteneklerin gelişim ihtiyacı hızlı bir biçimde nasıl sağlanabilir?
- Yüksek performans ve başarı gerektiren anahtar pozisyonları nasıl tanımlarız?
- Uygun, esnek, güvenli ve zamanlı bir biçimde öğrenmeyi nasıl sağlarız?”

Yetenek yönetimi, varlığını sürdürmek isteyen örgütler için bir zorunluluktur ve disiplinli, sistemli bir çalışma ile uzun vadeli bir bakış açısı gerektirir. Örgütlerin örgütsel amaçlarına ulaşmada yetenek yönetimi stratejilerini doğru ve akılcı bir biçimde kullanabilmesi, “yetenek zihniyeti” oluşturarak bütün süreç ve sistemlere entegre etmesine bağlıdır.

Örgütlerin faaliyetlerinde dikkate alması gereken kapsamlı bir süreç olan yetenek yönetimi, esas itibariyle üst yönetimin destek ve kontrolüne ihtiyaç duyan bir yaklaşım ve firmadaki tüm önemli pozisyonların değerlendirilmesine ve yönlendirilmesine yönelik bir sistem olarak ele alınması gerekir. Yetenek yönetimi yaklaşımının başarılı bir şekilde firmanın her kademesinde istihdam edilenler tarafından desteklenerek sahiplenilmesi gerekir. Böylece şirket içindeki sahiplenme insan kaynakları birimi tarafından gerçekleştirilecektir. Zira bu birimin şirket içerisinde yetenek yönetimini uygulayarak şirketin rekabet gücünü ve böylece kârlılığını arttıracak yapıdır.

Şirketin kendine özgü ve taklit edilemez olan yaklaşımlarından birisi yetenek yönetimi yaklaşımıdır. Firmalar ise gelecekte kendilerine has ve rakiplerini kendilerinden ayıracak bir yetenek yönetimi anlayışını benimseyeceklerdir.

Bununla birlikte, yöneticiler devredilemeyecek kadar önemli bir sorumluluk olan yetenek yönetimini kontrolünde tutmak için enerjilerini ve vakitlerini sürekli olarak cephelerini ve hücum hatlarını güçlendirmeye harcamalıdır.

Stratejik liderlerin ortaya çıkmasında yetenek yönetiminin uygulanması önemli bir rol üstlenmektedir. Kirkland, yetenek yönetimi programının oluşturulması ve devamlı olarak gelişimini sürdürebilmesi için dikkat edilmesi gereken hususları aşağıda belirtmektedir:

- Kurum kültürü ile uyumlu olarak yeterlilik gereksinimleri belirlenmelidir.
- Üst düzey yöneticiler yetenek yönetimi kapsamındaki uygulamalarda etkin rol almalı ve destek olmalıdır.
- Performans yönetimi ve başarı artırmaya gösterilen önem kadar yeteneklerin keşfedilmesine, tanımlanmasına ve geliştirilmesine de önem verilmelidir.

- Güvenilir ve sistematik olacak şekilde yetenek yönetim uygulamalarının sonuçları değerlendirilebilmelidir. Liderler ve yöneticilerin yeni liderlerin gelişimi için sorumlu olduğu yapılar oluşturulmalıdır.
- Heyecan uyandıran ve çalışan ihtiyaçlarını karşılayan bir eğitim programı oluşturulmalıdır.

Bilgi ekonomisine geçişin ardından, nitelikli çalışana artan ihtiyaçla birlikte rekabette üstün olmak isteyen örgütlerin, bu üstünlüğü sağlamalarını ve korumalarını sağlayacak son derece öneme sahip çalışanları kuruma katmak ve elde tutmak; örgüt dışına yönelik olumlu imaj ve itibar oluşturma için verdikleri mücadele “Yetenek Savaşları” olgusunun ortaya çıkmasına neden olmuştur (Altınöz, 2009).

Zaman içerisinde yetenekli çalışanların önemini ön gören büyük örgütlerin öncelikli hedefi, sahip oldukları yetenekli çalışanları rakiplerine kaptırmadan, rakiplerinin sahip oldukları yetenekleri kadrolarına aktarmak haline gelmiştir.

2.4.1. Yetenek Yönetiminin Süreçleri

Yetenek yönetimi yukarıda açıklandığı üzere literatürde farklı süreç ve ilgi alanlarını kapsamakla birlikte esas itibariyle ihtiyaç duyulan yetenekleri bulma ve uygun pozisyona yerleştirme, ücretlendirme ve ödüllendirme ile performans ölçme aşamalarından oluşmaktadır.

2.4.1.1. Kritik Pozisyonların ve Yetenek Profilinin Belirlenmesi

Yönetimsel ve kritik pozisyonlar, önceden belirlenen sektörel stratejilerin hayata geçirilebilmesi için belirlenmesi gerekmektedir. Bu çerçevede, bilgi, tecrübe, eğitim, ilgi alanı gibi hususların kritik pozisyonlarda ideal çalışanın sahip olması istenilen bir şekilde belirtilmelidir. İstenilen profile sahip yetenekteki çalışanların belirlenmesi, mevcut kadrolarda bulunan çalışanlar ile ihtiyaç duyulan yetenekler arasındaki farkın tespit edilmesi ve bu açığın ne tür alanlarda yer aldığına bulunması da diğer bir aşamadır.

2.4.1.2. Potansiyel Adayları Bulma ve Çekme

Bir örgüt iş verimini arttırmak, çalışanlarından tam kapasite ile yararlanmak, çalışanlarının içindeki potansiyeli açığa çıkarmak ve çalışanların yüksek performans sergilemesini istiyorsa öncelikle onların içindeki yeteneklerin farkına varması gerekmektedir (Altınöz, 2009).

Yetenek yönetimi yaklaşımının temel adımlarından birisini, örgütün bünyesine katabileceği adayları tespit etmesi oluşturur. Bu süreç yenilikçi ve parlak fikirlere sahip bireyleri örgüte çekebilmek ve bunların yeteneklerine uygun olan işlerde görevlendirilmesi olarak tanımlanabilir. İşe alım süreci yetenek yönetiminin en temel süreçlerinden biri olup, ilk basamağını ise adayın değerlendirilmesi oluşturmaktadır.

İşe alım sürecinin başarılı olabilmesi için işe alınacak kişilerin yeteneklerinin disiplinli bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. İhtiyaç duyulan girdilerden birisi ise çalışanların kariyerlerine yönelik beklentilerinin etkili bir değerlendirmeye tabi tutulmasıdır. Örgütlerin ihtiyaç duyduğu çalışanların profillerinin belirlenmesinde diğer bir etken ise, örgütlerin adaylara sunacağı tekliflerde adayların istedikleri değerlerin farklılaşmasından oluşmaktadır.

Yerleştirme sürecinde iki farklı yaklaşım söz konusudur: İlk yaklaşımda örgütler başlangıç seviyesinde olan adayları kendileri yetiştirmek üzere işletmeye yerleştirirler. İkinci yaklaşımda ise, ihtiyaç bulunan kadronun gerektirdiği niteliklere sahip kişiler firmaya yerleştirilir.

Doğru işte gerekli kişiyi zamanında çalıştırabilmek bütüncül bir yaklaşımı gerektirmektedir. Örgüt için gerekli yeteneklerin ne olduğu ve adayların hangi pozisyonlar için, hangi yeterlikleri taşıması gerektiğinin analizi, sayısal, niteliksel olarak belirlendikten sonra çekme sürecine başlanmaktadır. Örgütü bireyin tercih ettiği iş yeri haline getirebilecek bütün stratejileri kapsayan bu aşamada, sürekli popüler olmaya çalışılmalı, marka imajı oluşturulmalı ve örgütün çalışan nezdinde çalışılması arzulanan yer haline getirilmesi sağlanmalıdır.

İşletmelerin kullandığı işe alım yollarının doğru seçilmesi ve uygun bir şekilde kullanımı istenilen yeteneklerin işletmeye çekilebilmesi için önem arz etmektedir. Doğru kişilere doğru mesajların verilmesi yetenekli çalışanların örgüte dahil olmasını sağlayacaktır. Gereksinim duyulan alanlarda yetenekli bireylerin örgüte çekilebilmesi ve elde tutulmasının sağlanması için, örgütü rakiplerine oranla farklı ve cazip kılacak sıra dışı uygulamalara yer verilmesi için etkili stratejiler belirlenmelidir. Bu uygulamalar içerisinde, kariyer fırsatları, uygun çalışma ortamı, ücret ve ödüllendirme sistemleri, sosyal haklar, yarar paketleri yer alır.

Yeteneklerin örgütü tercih etmelerinin sağlanmasına yönelik marka değeri oluşturulurken; özellikleri ve tercihleri de dikkate alınarak güven yaratan ve gerektiğinde elastikiyet sağlanabileceği ve yeteneğin kendisini geliştirerek özgün çalışmalar yapabileceği

bir ortam yaratılabileceğini de içeren İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi Politikası oluşturularak ilan edilmelidir.

2.4.1.3. Yeteneği Yerleştirme

Yetenekli çalışanların performanslarının değerlendirilerek kariyerlerinin yönetilmesi, terfi ettirilmesi, ödüllendirilmesi veya geliştirme etkinliklerine yönlendirilmesinde yerleştirme konusu aracı bir işleve sahiptir. Kariyer yönetimi ile performans değerlendirme esas işlevini oluşturmaktadır. Çalışanların doğru işlere yerleştirilmesinde, örgütler, çalışanlarının kariyer haritalarını çıkarmakta, hangi beceri ve yeterlilik düzeyinde olduklarına ve hangi işleri üstleneceklerini açıklamaktadırlar.

2.4.1.4. Yetenek Havuzu Oluşturma

Geleceğin stratejik liderlerini yetiştirmek felsefesi ile çalışanlara uygun ortamlar hazırlayarak yüksek performans sağlamak yetenek yönetimi yaklaşımının önemli bir unsurudur. Firma içindeki önemli kadrolar yetenek yönetimi yaklaşımında öncelikle belirlenir ve iş tanımları bu doğrultuda kurulur. Daha sonra firmada bulunan yetenekli yöneticiler ile yüksek performans gösteren çalışanlardan oluşan bir yetenek havuzu oluşturulur. Buraya yetenekli görülen çalışanlar da ilave edilir. Bu havuzda yer alanlara birtakım testler uygulanır ve yetenek matrisine yerleştirilirler.

Yatayda performans düzeyinde potansiyel ekseninden oluşan yaklaşımın en önemli aşamasını yetenek matrisi oluşturmaktadır. Bunun için ise firmanın ihtiyaç duyulan potansiyel ve performans kıstaslarının belirlenmesi ve bu değerlerin ölçülmesi gerekmektedir. Kilit ve süper performans gruplarında yer alan çalışanların yetenekleri, iş tanımlarıyla karşılaştırılarak beceri boşluk analizleri yapılır. Bu çalışanlara, daha sonra bulunacakları backup pozisyonlarına göre eğitimler verilir ve matristeki değerleri güncellenir. Daha sonra süper performans grubuna ulaşabilen çalışanlar geleceğe yönelik planlanır. Yanlış verilerle firmanın verimliliğinin düşmesini engellemek için gerçeğe yakın verilerin temin edilmesi ve bunların güncellenmesi önem arz etmektedir.

Yetenek yönetiminde en temel girdiyi sağlayan iç kaynaklardan yararlanma açısından kullanılan işe alım yöntemlerinden biri “yetenek havuzları”dır. Yetenek havuzları örgüt içinden veya dışından gelecekteki stratejik rollerde çalışması hedeflenen adaylar için bir nevi bekleme salonudur. Örgütsel yedekleme amacını gerçekleştiren yetenek havuzlarında adayların yetenek değerlendirmeleri çeşitli açılardan yapılır. Bunlar yönetim becerisi, iletişim becerisi, liderlik becerisi, karar verme yeteneği, stratejik düşünme, risk alma, inisiyatif

kullanma, iş tecrübesi gibi örgütlerin yapılarına göre değişkenlik gösteren kriterlerdir. İyi planlanmış yetenek havuzları çalışan ihtiyacının karşılaması ile birlikte beklenmeyen zamanlarda ortaya çıkabilecek olan üst düzey yönetici pozisyonlarının dahi doldurulabilmesi için kaynak olarak kullanılabilir bir özellik taşımaktadır.

Yetenek havuzları sayesinde çalışanların mevcut potansiyelleri ve performansları gözetilerek bu havuzda yer almaları sağlanır. Bu havuzdan, kadro açıklarına ihtiyaç duyulan yetenekler aktarılır. Böylece çalışanlar açısından örgütlerinde doğru işleyen bir kariyer planı olduğunu hissetmeleri sağlanmış olur.

Burada önemli olan kurumsal ve bireysel gelişim ihtiyaçlarını araştırarak rasyonel bir şekilde belirlemek, uygulamaları tek elden yöneterek, örgütün menfaatlerini maksimize etmektir. Örgütsel bağlılığın, duruşun ve verimliliğin sağlanması yolunda, yetenek havuzlarının örgüt kültürüyle uyumlu olmasının zorunluluğu, öncelikli hedef olarak ele alınmalıdır.

Uçkun (2013), yetenek havuzları oluşturmanın faydalarını şu şekilde özetlemektedir:

- Adayları tanımak, onların güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak daha kolay olur, bu da seçim kararını daha isabetli kılar.
- İşletme içerisinde, diğer iş görenlerin örgüte bağlılığını, moral ve motivasyonunu olumlu şekilde etkiler adaylar örgütü, bölümü ve atanma ihtimali olan pozisyonları bildikleri için, yeni duruma uyumları daha hızlı olur; dışarıdan yapılacak atamalara göre, uyum konusuna ilişkin ortaya çıkabilecek olumsuz etkiler en aza indirilebilir.
- Bu şekilde bir atama veya terfi, bir eğitim yolu ve yöntemi olarak kullanılabilir, bu da organizasyona geri dönüşü olan bir yatırım olarak düşünülür.
- İşletmenin imajına olumlu katkı sağlar.
- Terfilerde, standart bir kariyer yolu oluşur ve iş görenler bu çerçevede terfi edebilmek için çaba harcarlar, bu da işletme içerisinde rekabet yaratır.

Örgütler oluşturdukları yetenek havuzu sistemleri ile mevcut kadrolar ve oluşacak yeni pozisyonlar için en uygun ve yetenekli çalışanlara hızlı bir biçimde ulaşma imkânına sahip olurlar. Dünya ve Türkiye'nin önde gelen şirketleri ve gruplarından bazıları yetenek havuzları yaklaşımını benimsemektedir.

2.4.1.5. Yeteneği Geliştirme

Eğitim, mentorluk, koçluk, dönüşüm gibi tüm öğrenme ve geliştirme uygulamaları yetenekli çalışanların geleceğe yönelik hazırlık planı kapsamında dikkate alınır. Yetenekli olsalar dahi çalışanların örgütün ihtiyaçları doğrultusunda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda gizli kalan potansiyelin ortaya çıkarılması ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artırılmasında da bu faaliyetlerin etkisi olmaktadır.

Yeteneği geliştirme süreci, örgütteki eğitim ve geliştirme çalışmalarını, yeni katılan çalışanlara strateji ve misyonun benimsetilmesi, performans ve yeteneğin artırılmasına yönelik eğitim programları düzenlenmesi çalışmalarını kapsamaktadır.

Yetenek yönetimi ile kariyer yönetimi eşit bir sorumluluk alanı olarak değerlendirilebilmektedir. Bu nedenle, yöneticiler, çalışanlarının geliştirilmesinden, çalışanlar da kariyerlerini kendilerinin yönetmesinden sorumludur. Bu noktada, yöneticiler, çalışanların kendilerini geliştirme konusundaki ihtiyaçlarını ve tartışabilecekleri ortamı sağlama konusunda destek olmaları gerekmektedir.

Genel olarak işe giriş aşaması ile geliştirme sürecinin başladığı kabul edilmektedir. İşe giriş basamağında kişinin hangi konulara yetkinliği olduğunun belirlenmesi ile işin gerektirdiği nitelikler arasındaki farklar belirlenir. Bu aşamadan sonra, kişilerin gelecekteki pozisyonlarına göre birtakım eğitimler, mentorluk dersleri, yaşlıları ile çalıştırılarak tecrübe kazanımı gibi eğitim fırsatları sağlanır.

2.4.1.6. Yeteneği Elde Tutma

Yüksek performanslı ve kıdemli çalışanların işletmeyi ilk terk etmek isteyenler olacağı bilinmektedir. Güçlü liderlik yapısının oluşturulmasında işletmelerin iş stratejileri ile birlikte yetenek stratejilerine ihtiyaç duyulması önemli yer tutmaktadır. Bu yapı yetenekleri geleceğe hazırlayan “sürdürülebilirlik” algısını da yeteneklerin sahiplenilmesi hususunu da mümkün hale getirir. Yeteneğin tanımının süreç sırası ile yapılması, yedekleme yönetimi, verimliliğin ödüllendirilmesi ile yürütülür. Bu sürecin kendi içinde bütünleşik ve geleceğe yönelik iş stratejileri ile yürütülmesi sürdürülebilirliğin sağlanması kapsamında önemlidir.

Wellins ve Schweyer (2008)'in gerçekleştirdiği bir çalışmada, yetenekli çalışanların sürekli öğrenme konusunda imkân ve fırsatların sunulduğu, kendilerini geliştirmek istedikleri, uygun bir iş faaliyetinin verildiği, kendilerini özerk ve bağımsız hissettikleri bir ortam tercih ettiklerini tespit edilmiştir. Bununla birlikte, bu çalışanların yöneticilerin kendilerine değer

verilmesini, düşüncelerine saygı gösterilmesini istediklerini gerek maddi gerekse manevi olarak teşvik edilmeyi bekleediklerini ortaya koymuştur.

Yeteneklerin örgütte tutulması için ayrıca; örgütün esnek ve hareketli yapıya uygun olması, örgüt içinde çalışanın kendi yeteneklerini keşfedebilecek ortamın sağlanması ve ödüllendirme politikalarının uygulanması yetenekli çalışanların da örgütün tercihinde önemli rol oynadığı öngörülmektedir. Yetenekli çalışanların önemli olduklarının hissettirilmesi, uygun bir çalışma ortamının sağlanması, gösterdikleri performans ve katkılarının farkında olduğunun gösterilmesi, niteliklerine bağlı olarak doğru pozisyonlarda görevlendirilmesi, motive edici ücret ve ödül planları ile örgüte aidiyetlerinin güçlendirilmesi gibi uygulamalara yer verilmesidir. Elde tutma, değerli çalışanlarını kaybetmemek için örgütlerin gösterdiği çabalar olarak ifade edilebilir. Rekabete bağlı olarak işgücü hareketliliği ve çalışan bağlılığı, daha iyi ücret ve şartlar sunan örgütler karşısında artmaktadır.

Amber Thomas (2016) tarafından üst düzey yetenekli insan kaynağını korumak için uygulanabilecek stratejiler olarak yukarıda detaylı olarak açıklanan konuların bir özeti gibi olan aşağıda sıralanan beş strateji önerilmektedir.

- a. Çalışanlarınızın sizin firmanız için kıymetli bir varlık gibi hissetmesini sağlayan bir ortam yaratın.
- b. Şirketin beklentilerini ve hedeflerini netleştirin.
- c. Açık ve dürüst bir çalışma ortamı yaratın.
- d. Büyümek ve öğrenmek için fırsatlar sağlayın ve çalışanlarınızın orada ilerlemeye yer olduğunu çalışanlarınızın bilmelerini sağlayın.
- e. Başarılı ve İyi İş fark edin ve ödüllendirin.

2.4.1.7. Ücretlendirme

Yetenek yönetimi yaklaşımında, ücretlendirme süreci potansiyel yeteneklerin firmaya dahil edilmesi ve firmada mevcut yeteneklerin ise işletmeye bağlılığının sağlanması açısından ücretlendirme süreci önemli bir unsuru oluşturmaktadır. Ücretlendirme sistemi, iş sınıflandırmasında oluşturulması çoğunlukla kabul gören bir uygulamadır. Bu çerçevede, A sınıfı olarak nitelendirilen stratejik işlerin ücretlendirilmesinde performansın gözetilmesi, B sınıfı işlerin iş yoğunluğuna göre ücretlendirilmesi ve C sınıfı işlerin piyasa koşulları gözetilerek ücretlendirilmesinin uygun olduğu belirtilmektedir.

2.4.1.8. Ödüllendirme

İşletme personelinin davranışları, performansı ve etkinliklerinde görülen artış ve gelişmelere açık olması yönünden ödül sisteminin sağlanmasının önemli olduğu söylenmektedir. Bu konuda gerçekleştirilen araştırmalar, maddi değer sağlayan ödüllerin çalışanların performansında artış sağladığı tespit edilmiş ve saygınlık ve sosyal tanınma çalışmalarının özellikle hizmet sektöründe çalışanların performansını arttırdığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, ödüllendirme sisteminin personellerin sürekliliğini sağladığı, verimliliğin ve müşterilere hizmetin arttığı ortaya konulmuştur.

Economist Intelligence Unit'in hazırladığı bir raporda, yöneticilerin çalışma sürelerinin yarısını yerleştirme, hazırlama ve ileriye dönük başarılı yönetim yapılarını korumaya, rehberlik yapmaya, koruma ve liderlik yetenekleri öğretme gibi doğrudan değişim işlerine ayırdığı tespit edilmiştir. Yetenekli çalışanları işletmelerine katabilmek için başarılı yöneticiler ilk olarak kişisel gelişim olanaklarına sahip olacakları ve yaratıcılıklarını gösterebilecekleri ortamları temin etmektedirler. Bununla birlikte, çalışanların beklentilerini dikkate alarak eleştirel bir söylemle pozitif geribildirimde bulunmaktadırlar. Ek olarak adil bir ücret sağlama benzeri fonksiyonların da yerine getirildiğini çalışanlarına göstermeye çalışmaktadırlar.

2.5. Yetenek Yönetiminin Boyutları

2.5.1. Kuruma Güven

Kuruma güven, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için kendi amaçları doğrultusunda ilişki kurabilmesi ve kuruma bağlılığının oluşması ile çalışanların kendileri ile özdeşleştirebilmesidir. Yetenek yönetimi için çalışanların kurumlarına bağlılıkları ile kurumlarına olan güvenleri önemli kavramlardır. Bu nedenle örgütlerin çalışanları ile ileriye dönük uzun süreli ilişkiler geliştirmesi karşılıklı güven ve bağlılığı arttıracaktır. İlişkiyi sürdürme ve sürekliliği sağlamak için çalışan bağlılığı çalışma isteği olarak değerlendirilebilir.

2.5.2. Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum

Kurum desteği ve uyuma yönelik uygulamalar, çalışanların adil değerlendirilmesi, başarılarının sonucunda geribildirimde bulunulması, işletme amaçlarına yönelik geliştirilmesi, kariyer olanaklarına ilişkin bilgilendirilmesi, ödül sisteminin tesis edilmesidir. Söz konusu

yatırımlar neticesinde, hedeflerine ulaşan çalışanlar, kurumlarının da stratejik hedeflerine varmasında katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte, çalışanların beklentileri ile işletmenin amaçlarının uyumlu hale gelmesi kurum desteği ve operasyonel uyum oluşturabilmenin temelinde yatmaktadır.

2.5.3. Öz Yeterlilik Algısı

Öz yeterliliği, çalışanın görevlerini yerine getirebilecek niteliklere haiz olduğu inancı ifade etmektedir. Başarı düzeyinin ölçülmesi ve yorumlanması, başarı değerine göre sınıflandırmanın yapılması, güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti ile başarısızlığın giderilmesi kişinin bireysel performanslarına cevap verebilecek ödül yapısı ile kişinin öz yeterlilik algısını destekleyecektir.

Bununla birlikte, performans yönetimi ile çalışanlar sıklıkla değerlendirilir ve kendilerine geri bildirim sağlanır. Öz yeterlilik algısının yükselmesi, kuruma güvenin ve bağlılığın artması ile gelecek hakkında öngörüler yapmasında çalışanların yaptıkları işlerin örgütte hangi yönde etkide bulunduğu bilinci yer almaktadır.

2.5.4. İş Tatmini

Örgütün uzun vadeli stratejilerine ulaşmasında yetenek yönetimi uygulamalarının etkin olarak yapılması önem arz etmektedir. Yetenekli kişilerin elde tutulması ile örgüte bağlılıklarını tesis etmenin yolu tüm firma genelinde performans değerlendirmesinin yaygın hale getirilmesiyle mümkündür. Çalışanların hedeflerini belirlemede performans yönetimi gerekmektedir. Nitekim çalışanı faaliyete geçirecek, hedeflerin yetenekleri dikkate alınarak belirlenmesi iş tatminin sağlanmasında yararlı olacaktır.

Adaletli ortam sağlandığı seviyede, çalışanlar başarılarının ödüllendirilmesi ile çalışan ile çalışmayan arasındaki farkın görülmesi mümkündür. Böylece çalışanların performansları artar ve örgüte bağlılıkları pekişir.

2.5.5. Yetkinlik

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için kişilerin kullandığı yetenekler bireysel performans olarak değerlendirilebilir. Kişinin kullandığı yetenekler yalnızca işe ilişkin konularla sınırlı olmayabilir. Kişinin yetkinlikleri, örgütün hedeflerine ulaşma ölçüsü olarak değerlendirilebilir.

Belirli bir iş ortamına veya iş koşullarına uymakla güvenlik duygusu meydana gelmektedir. Bu husus kendine güveni de kapsamaktadır. Çalışanların kendilerine olan

güveninin artması için çalışanların işlerini nasıl, kiminle ve nasıl yapacağını bilmeleri gerekmektedir.

2.5.6. Güvenlik Duygusu

Çalışanlar, buldukları işletmeye güvenildiği kadar kendilerine de güvenilmesini beklerler. Bu nedenle, çalışanlara iş güvencesi verilmesi son derece önemli bir konudur. Bu doğrultuda, çalışanı hayatı boyunca güvenceye alan birtakım sigortalar son dönemde oldukça yaygınlaşmıştır.

2.6. Yetenekli Çalışan ve Özellikleri

Atlı' ya (2012) göre “yetenekli çalışan, rekabette üstünlük sağlamak için kritik öneme sahip, çağın gereksinimlerini karşılayacak düzeyde bilgi ve nitelik sahibi, yüksek potansiyelli, ortalamanın üstünde, hatta üst düzeyde verim sunabilecekleri öngörülen, uyum becerisi yüksek bireylerdir”.

Çoğu örgüt yetenekli insan kaynağı ile ilgili ihtiyaç duyulan bilgiye sahip değildirler. Ancak örgütler rekabet piyasasının zorlaşması nedeniyle, personellerin yeteneklerini bağlılıklarını sürdürme ve keşfetmenin gerekli ve önemli olduğunu kabul etmekte, hatta farklı uygulamalar yapmak için hareket etmeye başlamaktadırlar. Böylece örgütler bünyelerine uygun yetenekli personelleri tanımlama, örgüte dahil etme ve örgütün çatısı altında tutma konusunda bilinçli ve ciddi olmaya başladıkları anlaşılmaktadır.

Kritik yetenek gerektiren konular ve kritik yeteneğe sahip çalışan bulmakta yaşanan sıkıntılar ile mevcut iletişim kabiliyetlerinin mümkün kılması nedeni ile sınırsız kariyer uygulamaları gözlemlenmeye başlanmıştır.

Personelin kendilerine ait sınırlarını belirlemeleri, kendilerinin görev tanımlarının olmaması sınırsız kariyer olarak ifade edilebilir. Tek bir firmada kalmayı aşan iş fırsatlarının bir dizisi olarak sınırsız kariyer ele alınmaktadır. Bu bakış açısıyla iş hareketliliği, bir kuruma doğru olabileceği gibi, çalışan büyük bir firmada ise, bu firmanın çeşitli bir iş ünitesine doğru da olabilir. Bu sebepten dolayı yaklaşım, personelleri elde tutmayı, kaçırmamayı fazlalaşan geleneksel kariyere farklı olarak iş çeşitliliği ve hareketliliğini öne çıkarmaktadır. Dolayısıyla da kariyer bulma süreci kariyer aşamaları içinde önemli bir nokta olarak görülmektedir. Örgütlerde büyüklük, rollerin belirli ve açık olması, denetim yerin; değişim yeteneği, yenilikçi ve bütünleşmiş olması önem kazanmaktadır.

Örgütsel yetenek ise işgücünün tek tek sahip olduğu yeteneklerin; bilgi, beceri ve zihinsel kabiliyetlerin karışımı ve çalışanların daha fazla üretmesini sağlayan potansiyelin toplamı olarak tanımlanabilir. Örgüt yeteneğini, örgütsel başarı sağlamada kritik önem taşıyan, gözlenebilen, ölçülebilen bireysel performansın örgüte yansımaları olarak da ifade edilebilmektedir. Örgütsel yeteneğe sahip bireyler, belli bir seviyenin üzerinde potansiyele, yetkinliğe, beceriye ve performansa sahip, örgütlerin sürekli karşı karşıya kaldıkları değişimi ve gelişimi yönetebilecek ve örgütleri hedeflerine ulaştırmalarında ve gelişmesinde etkin rol oynayan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Duttagupta, 2005).

Bu aşamada kendini geliştiremeyen, personellerin yeteneklerini dikkate almayan yani fark yaratamayan örgütlerin buldukları sektörlerin öne çıkması ve tercih edilmesi, dolayısıyla da yetenekli personelleri örgüt bünyesinde tutabilmeleri mümkün olmamaktadır.

Örgütler tarafından ihtiyaç duyulabilecek yetenekli personellerin özellikleri;

- Girişimci ve sorumluluk sahibi olma,
- İnovatif (yenilikçi) olma,
- Başarılı iletişim kurma,
- Öğrenmeye açık olma,
- Müşteri/pazar odaklı olma,
- Takım çalışmasına yatkın olma,
- Değer yaratabilme,
- Farklılıklara ve değişime uyum sağlama,
- Etkin ve etkili iletişim yeteneğine sahip olma,
- Vizyon sahibi olma,
- Bilgilerini paylaşabilme,
- Yaygınlaştırabilme ve liderliktir.

Yetenekli çalışanların özellikleri arasında sosyal çevrede ve iş ortamında yeniliklere ve gelişime sürekli açık olmalarıdır. Bu kapsamda girişimci olma özellikleri ile şirket içerisindeki gelişime ve dönüşüm faaliyetlerinde etkin rol alırlar hatta çoğu zaman değişimi yönetirler. Girişimci özelliklerini şirketin rekabet ortamında da etkin olarak kullanırlar ve rekabette üstünlük sağlayacak yeni yöntemler geliştirir, yeni açılımlar yaparak şirketinin gelecek teknoloji, trend ve uygulamalara uyumunu sağlarlar. Yetenekli çalışan özelliği arasında sayılan azimli, rasyonel ve sürekli gelişime istekli olmaları dışında özgürlüklerine de düşkünlüdürler.

Kurum tarafından en değer verilen çalışanların uzun zamanlar örgütte istihdam ettirilmesine ve en çok yatırım yapılmaya çalışılan kişilerdir. Bill Gates Microsoft şirketi organizasyonu için şöyle bir ifade kullanmıştır; “bizden en iyi yirmi çalışanımızı alın, böyle bir durumda Microsoft önemsiz bir kurum haline gelirdi”. Bir örgüte rekabet avantajı sağlayan, yetenekli, değer üreten çalışanlar diğer çalışanlardan ayrılarak önem gösterilmektedir. Bunun nedenlerinden biri de yetenekli personellerin yerinin dolmasının zor bir ihtimal olmasıdır.

2.7. Yetenekli Personele Bağlı İnsan Kaynakları Yönetiminin Önem Kazanması

Değişen ve gelişen çevresel durumlara örgütlerin uyum sağlayabilmeleri için insan unsuru en dinamik kaynaktır. Rekabet ortamlarında farklı üretim unsurlarının sınırlarını aşabilmek için insan kaynağının gücünü tam anlamıyla kullanabilmesine, kişinin yeteneklerinin ve yaratıcı zekâsının ortaya çıkartılarak yönlendirilmesine gerek duyulmaktadır. Dolayısıyla örgütler, değişken, karmaşık, farklı ve çok yönlü insan davranışlarını analiz etme, yönetme ve geliştirmeye ilişkin bütünlük bir anlayış veya kültür geliştirebilmelidir.

Örgütlerin günümüzde, fark yaratmalarının en önemli unsuru, personellerin sahip olduğu farklılıkları ve yetenekleri olduğunu anlamaları, yöneticilerin dikkatlerini insan kaynaklarına yoğunlaşmalarını sağlamıştır. Sadullah (2009) insan kaynakları ve yönetimi, “herhangi bir kurumsal ve çevresel ortamda insan kaynaklarının işletmeye, çalışana ve dış çevreye faydalı olacak biçimde, kanunlara da uyarak, etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayan fonksiyon ve çalışmaların tümü” olarak tanımlamıştır. İnsan yönetimi temel olarak örgütün çalışanlarını hedef alırken, insan kaynakları yönetimi ise örgütün asıl ihtiyaç duyduğu insan kaynağına önem vermektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi örgüt personellerinin dışında da güçlü ve yetenekli adayları kapsayan, geniş bir topluluğa seslenmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi için asıl önemli olan, yetenekli personellerin bulunması ve yetenekli personellerin de örgüte kazandırılmasıdır. Maliyet olarak değerlendirilen personeller geleneksel personel yönetimi, örgütlerin elinde bulunan en değerli varlıklar olarak ise insan kaynakları yönetiminde kabul edilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde yeteneğin temel alınması ise çalışanlar, kazanılması, örgütte tutulması ve farkına varılması gerekli olan yetenekler olarak görülmeye başlanmıştır.

Yazıcıoğlu'na (2006) göre insan kaynaklarının etkin yönetimi için uygulanabilecek temel ilkeleri “İnsan kaynaklarının yetkinlikleri, gelişim alanları dikkate alınarak geliştirilirse verimliliği artacak ve işletmeye uzun vadede katkı sağlayacaktır, insan kaynaklarının, hem sosyal, hem psikolojik, hem de ekonomik ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayacak şekilde programlar geliştirilmelidir. İnsan kaynaklarının mevcutta sahip olduğu bilgi ve becerilerini, potansiyellerinin en üst seviyesine kadar, artıracakları gelişim fırsatları sunulmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi tüm uygulamalarını geliştirirken işletme ve çalışan dengesini iyi yönetmelidir” olarak özetlemiştir.

Bir örgütün yaratabileceği fark, insan gücündeki farklılıklar ve inovasyon anlayışlarından kaynaklanmaktadır. Yetenek yönetimi ise, örgütlerin inovasyon ve farklılıklarını gereksinimlerini sağladığı anda başvurabilecekleri en iyi yöntemlerden biri olarak değerlendirilmektedir.

Örgütlerin hizmetlerini ve ürünlerini etkin ve kaliteli duruma getiren örgütün sahip olduğu insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarını verimli ve etkin olabilmesi için her şeyden önce örgüt yöneticilerinin örgüt çalışanlarının sahip olduğu düşünsel ve fiziksel potansiyellerini örgüt yararına kullanabilme yeteneği ile ilgilidir. Bu doğrultuda, doğru insan kaynakları stratejileri ile örgüt içerisine yerleştirilen yetenekli çalışanlar, üretilen ürün ya da hizmetin kalitesini artıracığı için ana hedef olan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerdir.

Yenilikçi düşünce sistemine sahip olmak, bu sistem sayesinde satış, pazarlama, yeni ürün geliştirme, üretim veya müşteri ilişkilerinde farklılık oluşturmak, maliyetleri aza indirmek, iş verimliliğini artırmak ya da ekip çalışmasını güçlendirmek gibi önemli unsurların temelinde “yetenek” yer almaktadır. Bu sebepten dolayı insan kaynaklarında yeteneklerin etkili bir şekilde kullanılmasını sağlayan “ yetenek yönetimi” ortaya çıkmıştır.

Yetenek yaklaşımının geliştirilmesinde, insan kaynakları ve yetenek yönetimi kavramının gerçek sahibi olarak nitelendirilebilecek İnsan Kaynakları bölümüne de önemli rol düşmektedir. İstihdamdan performans değerlemeye, örgüt stratejilerine, liderlik geliştirmeye kadar yetenek yönetiminin örgütün her alanına yayılmasına etkinlikte farklılığa insan kaynakları yönetimi bölümü liderlik edecektir. Yeteneğin yönetilmesinin öneminin, yetenek yönetimi uygulamalarının örgüte ne tür yararlar sağlayabileceği ve nasıl uyum sağlanabileceği konusunda insan kaynaklarının gerçekleştireceği açıklamalar ve örgütün diğer birimlerine vereceği destek yetenek yönetimi stratejilerinin etkin uygulanmasını sağlayabilecektir.

Personellerin motive edilip, örgüte bağlılıklarını sağlamak ve performanslarını artırabilmek adına çeşitli stratejiler belirleyen ve bu doğrultuda yeni yönetim tekniklerini insan kaynakları yönetimi uygular. Bu tekniklerden birisi de yetenek yönetimidir.

2.8. Yetenek Yönetiminin Önemi

Günümüzde rekabet ortamı sürekli ve yüksek dönüşüm içinde bulunan iş dünyasında ayakta durmak ve gelişimini sürdürebilmek isteyen örgütler birçok alanda yeniliklere adapte olmak zorundadırlar. Örneğin, yeni kavramlara bakış açısı, yeni teknolojiler, örgüt çevresel etmenlerinde meydana gelen farklılıklar gelebilir. Önemi günümüz koşullarında gittikçe fazla hissedilen yetenek yönetimi bu bakış açılarından birisidir.

İşletmelerin sahip olduğu yetenekli personeller, dış çevrede yer alan yeni yetenekleri de kariyer planlama, geliştirme ve eğitim gibi insan kaynakları açısından önemli fırsatlar aracılığıyla etkileyebilen, hem stratejik hem de operasyonel anlamda fark yaratabilecek ve rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

Günümüz çalışma hayatında hemen hemen tüm sektörlerde artık en fazla önem şirketlerin insan sermayesi, ilişki sermayesi ve müşteri sermayesinden oluşan “entelektüel sermaye” olarak isimlendirilen bilgiye dayalı altyapılara verilmektedir. Entelektüel sermaye unsurlarından biri olan insan sermayesi personelin bilgi, deneyim ve yeteneklerinden oluşmaktadır (Atlı, 2012). Değişimin hızlı yaşandığı çağımızda şirketler, rakiplerine karşı fark yaratmalarını sağlayacak, sıradan olmayan düşüncelerle başarıyı arttıracak ve rekabet piyasasında üstünlük sağlamalarına en iyi katkıyı yapacak olan temel faktör, yetenekli personelleri elde tutmak ve şirket amaçları doğrultusunda daha iyi şekilde yararlanmak olduğunun farkına varmışlardır. Örgütler, çalışanlarının şirket kültürüne uygun olması yanı sıra, çalışanlarının da bu kültüre katkı sağlamalarını isterler. Büyüme özellikle de küresel alanda büyüme isteyen örgütlerin doğru insanları hızlı ve etkili bir şekilde doğru işe yerleştirme stratejileri olmadan hedeflerine ulaşma imkânları yoktur.

Bununla birlikte mevcut yetenekli personellerin, etkili bir şekilde yeteneklerinden yararlanmayı beklerler. Böylelikle yetenekli çalışanların doğru yönlendirilmesi ve yönetilmesinin önemi gittikçe artar. Örgütlerin bu ihtiyacını karşılayacak olan “Yetenek Yönetimi” kavramıyla ifade edilen sistemdir (Bahadınlı, 2013). Bu sebeple, şirketlerin insan kaynakları yöneticilerini ve akademisyenleri ilgilendiği konular arasında yetenek yönetimi üst sıralarda yerini almış ve gündem olarak kalmaya devam edecektir.

Yetenek yönetimi uygulamaları sayesinde örgütler, küresel pazarda en yetenekli çalışanlar ile çalışabilme imkânı bulacaktır. Yeteneklerinin değerlendirildiğini gören çalışanlar daha da motive olacak ve örgüte bağlılıkları artacaktır. Motivasyonu ve bağlılığı artan çalışanların performansları da olumlu etkilenecek ve örgüt için daha üretken hale geleceklerdir. Yine yetenek yönetimi sayesinde yüksek potansiyel sahibi olan çalışanlar konusunda bir şeffaflık sağlanmış olacak ve potansiyeller verimli bir şekilde olmaları gerektiği yerlerde değerlendirileceklerdir (Bahadınlı, 2013).

Dinamik çevresel bileşenlerinde meydana gelen değişiklikler sebebiyle örgütler, insan kaynakları bölümünde yeniden yapılandırma çalışmalarına girmek zorunda kalmışlardır. Örgüt fonksiyonlarının temelinde yer alan pazarlama, yeni ürün geliştirme, satış, üretim alanlarında verimliliği yükselterek fark yaratmak, dış ve iç müşterilerle etkin ilişki kurmak, ekip çalışmalarını desteklemek gibi yetkinliklerin başında “yetenek” bulunmaktadır. Üretim faktörleri için uygulanan klasik hiyerarşik yapılanma yaklaşımı insan kaynağı çerçevesinde yalnızca çalışan yönetimi yaklaşımı ile ele alarak örgütlerin bu tür uygulamaları ile yetenekli çalışanlardan verimli faydalanamadıklarını ortaya çıkarmıştır. Yetenekli çalışanlarından verimli bir şekilde faydalanamayan örgütler oldukça zorlu ve değişkenlik gösteren iş ortamlarında rekabet güçlerini kaybedeceklerini açıkça görebiliriz. Bu sebepten dolayı insan kaynakları yönetimi yerini git gide yetenek kaynağı yönetimi olarak adlandırılacak modern insan kaynakları yönetimine bırakmaktadır.

Klasik personel yönetimi fonksiyonlarının ilerisinde olan insan kaynakları yönetimi örgütün insan kaynağı ihtiyaçlarını değerlendirdiği, karşılandığı, verimli çıktılar oluşturabilmeleri için gerekli olan çalışma ortamı ve motivasyonu sağladıkları süreç olup örgütün pazarlama, üretim, finans gibi diğer başlıca fonksiyonlarına destek olan işletme yetkinliğidir. Özgen'e (2005) göre “Modern insan kaynakları yönetimi, klasik personel yönetimi fonksiyonlarına ek olarak kuruma çalışanların kariyerlerinin planlaması ve geliştirilmesi konularında destek ve rehber olmak, işletmenin geleceğini şekillendirecek yöneticileri tespit etmek, yetiştirmek ve geliştirmek yetkinliklerini edinmiştir”.

Atlı' ya (2012) göre ise “İnsan kaynakları birimi, personel bilgilerini derleme, arşivleme, kontrol etme gibi sorumluluklarından daha çok, kurumun insan kaynağına etki edebilecek daha stratejik bir görev üstlenmeye başlamıştır. Bu sayede insan kaynakları birimleri proaktif davranarak kurum stratejilerinin belirlenmesinde ve gerçekleştirilmesinde görev alır hale gelmiştir. Kurum kültürünün dönüşümü, çalışan bağlılığı ve motivasyon

sağlama, yeteneklerin keşfi ve geliştirilmesi gibi roller de yine yeni insan kaynakları yaklaşımıyla gelen sorumluluklardır”.

Luecke’e (2009) göre, “Yetenek yönetimi, rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmelerin yüksek potansiyele sahip bireyleri kuruma çekerek, kurumda kalmalarını sağlayacak elde tutma faaliyetleri ile gelişimlerini ve sürekliliklerini sağlayacak stratejiler üretmeleri anlamına gelmektedir. İçinde bulunulan koşulları bilgi yoğun ve bu bilgileri en iyi şekilde kullanacak sermayenin insan olduğu düşünülürse, işletmelerin eleman bulma süreçleri ile yüksek potansiyele sahip bireylerin işletmelerde bulunma tercihleri bir buluşma stratejisini ön plana çıkarmaktadır”. Buluşma ortamının sürekliliğini sağlamak örgütlerde yetenek yönetimi açısından öneme sahiptir.

Yetenek yönetimi programlarının uygulanmasından önce yetenekli personellere hedefler belirlenmeli ve bu hedefler doğrultusunda yetenek planlanması yapılmalıdır. Yetenek yönetiminin ana yönlerinden birisi de yetenek planı, işletmenin gelecekte yeteneğinin sayısal taleplerinin planlanması ve nitelikli olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede yetenek planı birçok yönden ele almak yani işletmenin uzun vadeli hedefiyle uyumlu şekilde düşünmek, personellerin beklentilerine uygun ve yetenekleri doğrultusunda hazırlamak kurumsal belirsizliği ve eksikliği azaltacağı düşünülebilir.

2.9. Yetenek Yönetiminde Sorumluluk Dağılımı

İnsan kaynakları yönetimi üzerine kurulu olan yetenek yönetimi, sadece insan kaynakları bölümünün inisiyatifine kalmayacak kadar önemli bir iştir. Örgütün tepeden tırnağa bütün yönetim kademelerinin içerisinde yer almasını gerektiren yetenek yönetimi, özellikle üst yönetimin destek, kontrol ve ilgisine ihtiyaç duyulan bir insan kaynakları yaklaşımıdır.

Yetenek yönetimi çalışanların ilk bakışta sürecin sorumluluğunu da insan kaynakları yönetimine ait olduğu görüşü hâkimdir. Buna rağmen sürecin stratejik olarak tüm örgütün ilgilenmesi gereken bir uygulama olması nedeni ile tepe yönetimin gerekli olan çabayı göstermesi ve zaman ayırması gerekmektedir. Tepe yönetimin destek vermediği ve örgütün tümüne yayılmayan bir uygulama sonuç alamayacaktır.

Tepe yönetimin ana sorumluluğu örgütsel amaçları, uzun dönemli olan politika ve stratejileri içeren stratejik planın hazırlanması için gerekli direkti vermek örgütün insan

kaynakları yönetimi politikasını belirlemektir. Stratejik plan ise İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetiminin nasıl oluşturulması gerektiğine ilişkin stratejik karar ve direktifleri içerecektir.

2.9.1. İnsan Kaynakları Bölümünün Sorumluluğu

Geçmişte Personel olarak bilinen İnsan Kaynakları bölümünün görevi kurumların etkinliğini yükseltmek için amaçlanan hedefleri (işe yerleştirme yöntemleri, ek kazançlar, maaşlar, insan kaynakları politikaları vb.) yönetmek ve geliştirmektir (Demirer, 2015). Yetenek Yönetimi bağlamında insan kaynaklarının sorumlulukları ise; uygulamacılara destek vererek taraflar arasında koordinasyonu sağlamak, yatırımları tespit etmek, sistemi iyileştirmek, uygulama disiplinini denetlemek, gerekli olan gelişime ait planlama yapmak, yetenek yönetimi konusunda hafıza olmak ve büyük resmi ortaya koymaktır.

Yetenek yönetimi ile ilgili insan kaynakları bölümü tarafından üstlenilen sorumluluk çok yönlü olmaktadır. İnsan kaynakları hem stratejik hem de operasyonel rolleri birlikte yürüterek, hem ortak hem de kontrol eden olmalıdır. Ayrıca uzun ve kısa dönemlerde hem niceliksel hem de niteliksel hedef koymalıdır. Bütün bu sorumluluklar göz önünde bulundurulduğunda yetenek yönetimin gerçekten insan kaynakları birimi olduğunu söylemek yanlış olmaz (Bahadınlı, 2013). İnsan kaynakları bölümü yetenek yönetimi stratejileri bağlamında (Çelik, 2015);

- Sistemi tanımlayan,
- Taraflar arasındaki koordinasyonu sağlayan,
- Sürekli iyileştiren, altyapıyı hazırlayan ve yöneten,
- Yüksek performans ve yeteneğe bağlı devamlılık sağlayan örgütsel kültürü denetleyen ve oluşturan bir yönetim şekli üstlenmelidir.

Yetenek yönetimi süreçlerini faydalı şekilde yürütebilmek ve sürekliliğini sağlamak için, şüphesiz sadece personellerin birinci dereceden kapsamlı oldukları yöneticilere sorumluluk yüklemek yeterli değildir. Bu bütünsel yaklaşım ve başta yönetim kurulu üyeleri ve yapı olarak yönetim kurulu kendisini, söz konusu olan şirkete gelecekte kazanmaya odaklı olmak için neler yapılması gerektiği ile ilgili tahmin etmeye zaman ayırmalıdır. Kurullar, taahhütlerin ne derecede yerine getirildiğini ve şirketin bölümlerinin ne kadar verimli ve etkili çalıştıklarını izlemeli; mevcutta bulunan çalışanların morallerini ve tutumlarını izleyerek yetenek dizinini sağlamalıdır. Ayrıca, ilerideki öncülerle görüş bildiriminde bulunmak ve toplantılar yapmak şartıyla ilerideki nesillerin yeteneklerini yetiştirmelidir.

2.10. İş Performansı ve Yetenekli Çalışanların Performans Değerlendirilmesi

Çalışma ortamında kişiler, yapacakları işle ilgili, kendilerine verilen iş rollerine uygun davranışlar sergilerler. Durumsal koşullar tarafından genellikle sınırlandırılmalarına rağmen, bu davranış şekillerine bağlı iş sonuçları, kişiden kişiye farklar gösterebilir. Bütün olarak şirketlerin başarısı büyük önem taşıyan kişiler arası farkları belirlemek amacıyla iş ortamında bazı ölçütler geliştirirler ve bu ölçütlere kriter adı verilir. Austin ve Villanova (1992) ye göre, “İş kriterleri, iş ve örgüt psikolojisi alanının başlangıcından itibaren, örgütsel davranışlarla ilgili teorilerin sınanması, çeşitli insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi ve çalışanların bireysel gelişimlerinin sağlanması gibi birçok kuramsal ve uygulamalı konuda araştırmacı ve yöneticilerin ilgilendiği öncelikli konulardan birisi olmuştur.”

İş performansı, araştırmacıların yanı sıra örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için de temel bir olgudur. Şirketlerin kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri ve sektördeki rekabet güçlerini arttırabilmeleri için, yüksek performans gösteren personellere ihtiyaçları vardır. Yüksek iş performansı, personeller içinde önemlidir. Sonnentag ve Freese (2002) göre, “Görevlerini gereği gibi tamamlamak ve işinde yüksek başarı göstermek, kişiler için bir gurur, beceri ve tatmin kaynağı olduğu gibi; iş performansı, daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi bireyler için önem taşıyan birçok iş sonucunun da temel koşuludur.”

Şirketlerin kullandığı yöntem şirketin gereksinmelerine ve kültürüne göre farklılık gösterebilir. Bu gibi yöntemlerin kendine has avantajları ve dezavantajları olabilir. Bu yöntemlerle ilgili karar verilme aşamasında tekniklerin yapısını, neyi ölçtüğünü analiz etmek gerekmektedir.

Ancak, değerlendirmenin yansız, nesnel ve doğru olması dikkat edilmesi gereken bir noktadır iş performansının değerlendirilmesinde ve “performans” üzerinde yoğunlaşılması gerekmektedir. Değerlendirme sonuçları ilgili kişiye açık bir şekilde aktarılmalıdır. Böylece kişi, geri bildiriminden yararlanır, eksik ve güçlü yönlerini öğrenmiş olur. Yelboğa (2003)’ya göre “Ast-Üst ilişkilerinin ve yönetsel otoritenin yıpranmaması açısından değerlendirme sonuçlarının gizli kalması gerektiği ileri sürülüyorsa da bilgilerin açıklığı personel moralinin yükselmesine ve kurumun amaçlarının benimsenmesine daha çok yardımcı olacağı görüşü günümüzde ağırlık kazanmaktadır.”

Performans değerlendirme sistemi, değişen koşullara ve ortama uyabilmek için belirli bir kurumsal ortamda ve belirli koşullarda geliştirilip uygulandığında, etkinliğini sürdürmelidir. Gerek sistemin gereksinimleri zamanla karşılamaktan uzaklaşmasını, gerekse

hatalı şekilde uygulanmasını engellemek açısından, performans değerlendirme sistemi üzerinde etkin bir denetim sağlanmasına gereksinim vardır. Her sistemin olduğu gibi, performans değerlendirme sisteminin de başlıca niteliklerinden birisi, sistemin sürekli olarak değişen koşullara göre geliştirilmesi ve gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Yeteneklerin performans değerlendirilmesine ilişkin temel adımlar şu şekilde sıralanabilir (Alayoğlu, 2010):

- a. Gelişim planları kapsamında çalışanlara yönelik yapılan yatırımlar sonucunda, ideal çalışan profili ile var olan açığın ne derecede kapandığı ölçülmeli ve buna göre değerlendirilmelidir.
- b. Yapılan değerlendirme sonuçları, çalışanların terfi ettirilmesi, potansiyel adaylar havuzunda kalmaya devam etmesi veya havuzdan çıkarılmasına ilişkin kararın verilmesinde belirleyici olmalıdır.
- c. Bu değerlendirmede, iş görenlerin eksikliklerinin atanacakları pozisyondaki başarılarına etki etme olasılığı ve konu olan açığın kapanmasının alacağı süre gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.
- d. Aktif iş arayışı olan yetenekli personeller için havuz oluşturulup, ihtiyaç halinde yetiştirildikleri pozisyona atanmak için değerlendirmeye alınmalıdır.
- e. Çalışan personelin terfi kararı verilmesinden sonra yeni görevinde gözlenmeli ve kendisine sistematik bir biçimde geri bildirimlerde bulunmalıdır.

Kişilerin, birimlerin ya da örgütlerin performanslarının önceden tespit edilmiş bazı kriterlere göre ya da “benzer diğerlerinin performansları” temelinde “ölçme işlemi” içeren bu süreç performans değerlendirmesidir. Mohrman, Resnick-West ve Lawler (1989) a göre, “İnsan kaynakları yönetimi alanındaki bazı araştırma ve uygulamacıların vurguladığı gibi performans değerlendirmesi en zor, karmaşık ve ilgili herkesi memnun etmesi mümkün olmayan bir insan kaynakları faaliyetidir”. Günümüz piyasasında Decision Tree, Neural Network, Rough Set Teori, Bayesian Teori ve Fuzzy Logic gibi pek çok sınıflandırma tekniği bulunmaktadır (Kaya, 2015).

Özetle; yetenek yönetimi, örgütlerin her kademesinde yer alan personellerin, özellikle de yöneticilerin birileri ile iletişim halinde olmalarını zorunlu hale getiren bir kavramdır. McCauley ve Wakefield (2006:10) e göre, “İşgücü planlamaları, personel alımları, personel eğitimleri, personel geliştirme çabaları, mevcut yeteneklerin gözden geçirilmesi, performans değerlendirme çalışmaları işletmelerin ayakta kalmak için yapmaları zorunlu hale gelen uygulamalardır”. Bu uygulamalarda yetenek yönetimi esas alınmalıdır. Bu yönde bakıldığında

yetenek yönetimi uygulamaları, yönetim basamaklarında bulunan yöneticilerin katılımı ile gerçekleştirilebilecek ve hatta üst düzey stratejik kararları alan yöneticilerin de destek ve kontrol aşamalarında bulunması zorunlu hale gelen, tüm personelleri kapsayarak uygulanması gereken, insan kaynakları yaklaşımı haline gelmiştir.

Sonuç olarak, farklı yeteneklere sahip olan örgütlerin, küresel meydan okumalarda başarılı olduğu ve sahip oldukları yeteneklerin başarılı olarak kullanılması için, bu potansiyellerin harekete geçmeleri için personele yönelik iç girişimcilik faaliyetlerinin kullanılması gerektiği aşikârdır. Bu durumun farkına varan örgütler, girişimci ruhuna sahip olan çalışanları istihdam edip, çalışanların bu potansiyellerinden en üst seviyede faydalanabilme stratejileri uygular duruma gelmişlerdir. Selznick (1984: 84) e göre ise, “Çalışanların, sahip oldukları söz konusu ayırt edici özellikleri sayesinde, işletmeler de rakiplerine göre daha çok rekabet avantajı elde etme imkânına ve potansiyeline ulaşabilmektedirler”.

Örgütlerde personellere yönelik geliştirilen her türlü olumlu davranış, rekabet avantajı olarak geri dönecek olan bir yatırımdır. Çalışanların kişisel yetkinlikleri ne kadar geniş olursa o derece örgütüne katkıda bulunan, mevcut yeteneklerine yenilerini ekleme imkânına yetenek yönetimi uygulamaları ile kavuşabilmektedirler. Bu durumu fark eden kurumların yetenek yönetimine daha fazla önem vermeleri kaçınılmaz hal almıştır. Gerek emek gerek teknoloji odaklı işte çalışılsın, yetenek yönetimi, her örgüt için önemli bir husustur. Bu sebeple, istihdam edilenlerin yeteneklerine göre bir sınıflandırma oluşturulması önem arz etmektedir. Böylece işletmeler, çalışanlarının mevcut yeteneklerine göre geliştirilmesi gereken yeteneklerini belirleme imkânına sahip olabileceklerdir. Çalışanların firmalarına yalnızca emek yoğun katkı sağlama devri sona ermiş olup, bilişsel katkının önemi artmıştır. Bu sebeple, çalışanların, firmanın işleyişinde alınan kararlara katılmaları, inisiyatif kullanabilmeleri ve bu olanakların sürdürülebilmesi sağlanmalıdır.

BÖLÜM III. YETENEK YÖNETİMİ VE ÇALIŞAN ÜRETKENLİĞİ İLİŞKİSİ

Yapılan literatür taramasında İnsan Kaynakları Yönetimi, Yetenek Yönetimi ve Çalışan Üretkenliği konularının bir bütün olarak incelendiği görülmüştür. Bu kapsamdaki çalışmaların bir bölümü aşağıda özetlenmiştir.

3.1. Performans Değerlendirme ve Çalışan Üretkenliğine Etkisi

İnsan kaynakları yönetimi, kalifiye ve iyi motive edilmiş personel sağlanmasını, örgüt amaçlarını yerine getirilmesini, çalışanların iş tatminini arttırmayı ve yeteneklerin üretkenliklerini gösterecekleri şekilde kullanılarak verimliliğin artırılmasını amaçlar. Örgütün verimlilik, kar, kalite ve benzeri hedeflere kolaylıkla ulaşabilmesi için “insan” geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel performans, nicel ve nitel olarak kurumun amaçlanan hedeflerine yönelik nereye ulaştığı ya da neyi sağlayabildiği olarak ifade edilmektedir. Örgütsel performans üzerinde etkisi olan insan kaynakları yönetimine önem verilmesinin sebepleri arasında, insan kaynakları yönetimi sistemleri ve strateji varlığına doğrudan verimliliğin artmasına ve masrafların azalmasına katkıda bulunması ile örgüt performansını arttırması ve işletmenin amaçlarına hızlı ulaşmasına, rakipleriyle etkin rekabet edebilmesine, değişken çevre faktörlerine karşı varlığını sürdürebilmesi yer almaktadır.

Çevresel faktörler ve küreselleşen piyasanın şartlarına uyum sağlayabilmek ve stratejik hedeflerin sonuçlandırılmasının ölçüsünde örgüt performansı dikkate alınmaktadır. Bredrup'a göre, örgütsel performans, etkililik, etkenlik, verimlilik, kalite, sürekli iyileştirme, yenilik, iş hayatının kalitesi ve kârlılık gibi performans kıstaslarının birleşmesi sonucu olarak etkisini ortaya koyacaktır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminde performansın etkisi dört esas yaklaşımla açıklanmaktadır:

- Evrensel yaklaşım modeli, bir kurumun insan kaynakları yönetim uygulamalarının yüksek performans gerçekleştireceğini var saymaktadır.
- Durumsallık yaklaşımı, insan kaynakları yönetim uygulamaları ve örgüt stratejisi arasındaki ilişkiyi iç ve dış koşulların birlikte değerlendirilmesinin gerektiğini vurgulamaktadır.

- Biçimsel yaklaşım, kurum ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki etkinliğin kendi aralarında karşılıklı olarak etkileşim içinde olduğunu vurgulamaktadır.
- Bağlamsal yaklaşım, gerek insan kaynakları yönetimi stratejisi gerekse insan kaynakları yönetimi etkileri tarafından etkilenen makro sistemin bir parçası olarak değerlendirmektedir.

Evrensel yaklaşım performans ve insan kaynakları yönetimi ilişkisini bağımsız değişken ve bağımlı değişken olarak tanımlanmaktadır. Yaklaşımına göre bütün kurumlar, her durumda kullanılabilir insan kaynakları uygulamalarını en iyi şekilde belirleyerek başarıya ulaşabileceklerdir.

Durumsallık (Koşul) Yaklaşımına göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve kurum stratejisi arasındaki uyum kurumsal etkinliğin sağlanmasıyla doğru orantılıdır. Bu yaklaşım, bazı çalışmalarda “en iyi uyum” olarak da ifade edilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi stratejilerinin, her kurumun kendi kurumsal ve çevresel şartlarıyla bütünleşerek daha etkin olacağı savunulmaktadır. Evrensel yaklaşımdan ayrıldığı nokta ise, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında sabit kalamaması ve çevresel koşullar gibi başka bir değişkene bağlı olarak değişebileceğidir.

Biçimsel yaklaşımda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliği, uygulamalar arasındaki karşılıklı etkileşimin gücüne bağlıdır. Yaklaşımda, sadece çevresel ve kurumsal koşullarla tutarlı olması, ayrıca insan kaynakları faaliyetleri arasında içsel olarak da tutarlı olması gerekmektedir. Bu kapsamda, kurum içinde hem dikey hem de yatay olarak insan kaynakları sistemini başarılı olabileceği bir şekilde geliştirmelidir. Bir kurumun insan kaynakları politikaları ve uygulamalarının iç tutarlılığı yatay uyumu ifade etmektedir. Bir kurumun genel örgüt stratejisi ile insan kaynakları stratejisi arasındaki uyum, dikey uyumu ifade etmektedir. Etkin insan kaynakları yönetimi sistemi ise örgüt stratejisiyle tutarlı olan sistemdir.

Bağlamsal yaklaşım, endüstriyel ve coğrafi koşullar anlamında farklı unsurları barındıran geniş kapsamlı bir modeldir. Örgüt amaçlarının başarılı olmasında iç koşullarla birlikte dış koşulların da kurumsal kararlar üzerinde etkisi olduğu savunulmaktadır. İnsan kaynakları yönetimine sosyal bir boyut kazandırmakla birlikte kurumların makro-sosyal çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu yaklaşım, özellikle kültürel, sosyal ve politik farklılıkların uluslararası alanda faaliyet gösteren örgütlerin insan kaynakları yönetimine

uluslararası boyut ekleyerek insan kaynakları yönetimi yapısında getirdiği değişimleri açıklamaktadır.

Beklenti teorisi, insan sermayesi teorisi ve kaynak temelli teori bu yaklaşımlara ilave olarak bahsedilebilir.

Bilgili, becerikli ve yetenekli insanların kurum için ekonomik bir değer olduğu ve kurum çalışanlarının getiri yaratabilecek potansiyele sahip olduğunu **insan sermayesi teorisi** anlatmaktadır.

Kaynak temelli teori, İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının performans üzerindeki etkisini açıklamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile tutarlı olan kaynak temelli bakış açısı özgün ve kurum çalışanlarının gelişimine olanak sağlayarak işletmeye değer sağlayabilmektedir.

Yüksek performansın çalışanın motivasyonuna bağlı olduğunu savunan teori, **beklenti teorisi**dir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, yalnızca bilgi, beceri ve yetenekleri ortaya koymak değil aynı zamanda çalışanların motivasyonlarını kurumun amaçlarına göre yönlendirmektir. Prim sisteminin kurumların bireysel performansa yönelik olarak uygulanması, çalışanların işgücü değişim oranlarının azalması ve verimliliğin artmasının performans gelişimine imkân vermesi örnek olarak gösterilebilir.

Kalemci Tüzün, çalışan algılamaları bağlamında insan kaynakları uygulamalarının etkililiğini araştırdığı çalışmasında, insan kaynakları biriminin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların algılama biçimleri, işe olan tutum ve davranışlarını sosyal değişim kuramının belirlediğini ifade etmektedir. Sosyal değişim kuramına göre (Blau, 1964), kurum ve çalışanlar arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Yetenekler kurumun kendisine önem verdiğini ve fayda sağladığını algıladığında kuruma karşı sorumluluk hissetmeye daya yatkın olurlar. Shore ve Wayne'e göre, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, bireye önemli olduğunu hissettirmek ve ona değer katmak doğrultusunda gerçekleştirildiği düşünülürse, kurumun çalışanın insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sosyal değişim kuramına paralel olarak kuruma karşı olumlu tutum göstermelerine neden olacaktır. Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarını algılama biçimlerine insan kaynakları biriminin güvenilir olması etkili olabilir.

Evrenselci yaklaşım, örgüt ve birey düzeyinde “en iyi uygulamalara (best practices)” odaklanmanın ve insan kaynakları uygulamalarına bağlılığın olumlu sonuçlar vereceğini ve birey ve kurum performansına etkisinin ölçülebileceğini savunur. Bazı yazarlar işgücü seçme

ve yerleştirme, iş analizi ve tasarımı, eğitim, ödüllendirme ve iletişim sistemlerini ölçülebilir İK uygulamaları olarak tanımlamışlardır (Guest, 2001; Pfeffer, 1994). Bunun yanı sıra, ölçülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan davranış biçimleri üzerinde etkisinin olduğunu destekleyen ve eğitim, ücretlendirme, seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme gibi uygulamaların işten ayrılmaları azalttığına; işe bağlılığı ve performansı arttırdığına dair sonuçlar yer almaktadır. Diğer taraftan, bu konu üzerine tartışılabilmesi için iş analizine vurgu yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. İş analizi insan kaynakları yönetiminin temel işlevi olup, diğer işlevlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlar.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları etkililiğini ölçmek için yapılan çalışmalarda büyük bir bölümünün ya yöneticiler tarafından belirtilen görüşler doğrultusunda ya da işletme düzeyinde yapılan analizlere göre tartışıldığı görülmektedir. Çalışanların, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkililiği ile ilgili en temel kaynak olduğu dikkate alınmalıdır. Her ne kadar işletmeler insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkili olduğunu düşünse de, çalışanlar tarafından algılanmadığı sürece çalışanların tutum ve davranışlarına yansımaları beklenemez.

Kalemci Tüzün'ün çalışmasına göre, iş konumu uygunluğunun algılanması, işe ilişkin çalışanın değerlendirmeleri olarak tanımlanabilir. Çalışan işe konumuna uygunluğunu içsel ve dışsal tatmin unsurlarına göre değerlendirir. Yani çalışan işin hissettirdiği başarı, kişisel yetkinliğin kullanımı ile sağladığı fırsatları içsel tatmine göre değerlendirdiği gibi, işin sağlayacağı yüksek ücret alabilme ve kariyer fırsatları gibi dışsal tatmin yöntemine göre de değerlendirebilir. Dışsal tatmin sağlayabileceği ücretlendirme ve eğitim uygulamaları içsel tatmine de yol açabilir. Örneğin eğitim uygulamalarının kurumdan alınan destek olarak algılanması ve ücretlendirmenin kendisine verilen bir değer olarak algılanması içsel tatmine yol açtığını gösterebilir. Bunun sonucunda da insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanın iş konumuna uygunluğunu değerlendirmede etkisi olduğu söylenebilir.

Yeteneklerin işte gösterdiği performansı olumlu yönde etkileyecek önemli bir unsur ise doğru kişinin doğru işe yerleştirilmesidir. Performans değerlendirmede etkililiği iş performansı ile ilişkilendirerek performans değerlemede uygulanan yöntemlerin adil olarak değerlendirilmesinin iş performansını olumlu yönde artırdığı sonucuna varılmıştır. Çalışana göre iş performansının artması gerektiğini bir yükümlülük olarak görmesi için, kurumdan alınan eğitim ve ücretlendirme uygulamalarını kurumun sağladığı bir destek olarak algılaması gerekmektedir.

İnsan kaynağı örgütlerin hedeflerine ulaşmaları için önemli bir kaynak haline gelmiştir. Esnekliği teşvik eden örgüt kültürünü benimsemek, geliştirmek, yenilikçilik ve motivasyonu arttırmak gibi unsurlar insan kaynağından optimum verim almamızı sağlayabilmektedir. Bu bağlamda, kurumlar için stratejik hale gelen insan kaynağının gelişimine katkı sağlamak, personellerin doğru işlere yerleştirilmesini sağlamak, personellerin yeteneklerini göz önünde tutarak şema oluşturmak gibi yetenek yönetimi uygulamalarından faydalanılmıştır. Örgütün yetenek yönetimi uygulamalarından faydalanması personellerin iş tatmini algılarını, güven duygularını yükselterek motivasyonlarının artması sonucuyla verimli hale gelmelerini sağlayacaktır.

Yetenek yönetimi ve çalışan üretkenliği arasındaki ilişki incelediğinde; çalışanların yetkinlik yönetimi algılarının pozitif olması kuruma olan güvenleri artıracak, motivasyonlarını yükseltecektir. Yapılan incelemelerde yetenek yönetimi algısının çalışan üretkenliği üzerinde önemli bir etkisi olduğu değerlendirilmiştir. Personellerin motivasyonlarının artması yetenek yönetimi algısına bağlıdır. Örgüte olan güven algıları, örgüt desteği ve yetkinlik gibi içsel motivasyonu etkileyen yetenek yönetimi faktörleridir. Öz yeterlilik, operasyonel uyum gibi yetenek yönetimi faktörleri ise dışsal motivasyonu etkilemektedir.

Eğitim düzeylerinin motivasyon üzerinde etkili olmadığı, eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin iş doyumunun sağlanması zorlaşabileceği, önemli olan konunun personelin eğitim seviyesi ile birlikte iş uyumunun sağlanması olduğu değerlendirilmektedir.

Kişinin yeteneğinin performansa ve başarıya ulaşması öğrenme ortamı ile sağlanmaktadır. Performans ve yetenek arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır; yetenek arttıkça performans artar.

3.2. Çalışan Verimliliği

Literatür araştırmasında çalışan verimliliği konusunda yapılan incelemelerde ise genel olarak ofis veya belirli bir alana yönelik konularda verimlilik konusunun incelendiği görülmüştür. “Şirket İçerisinde Üretkenlik Nasıl Artırılır” konulu çalışmada şirketin dış çevrede sahip olduğu kazanç, pazar payı, müşteri ilişkileri, güvenilirliği gibi işyerindeki verimliliği ve üretkenliği sayesinde olduğu ifade edilmektedir. Çalışanların iç müşteriler ürün ve hizmetleri satın alanların ise dış müşteriler olarak tanımlandığı çalışmada; dış müşterilere karşı örgüt bünyesinde yapılan bir takım çalışmaların aynısının iç müşterilere de

uygulayarak verimliliğin ve üretkenliğin artabileceği belirtmektedir (blog.trcrm.com, 2016). Bu doğrultudaki öneriler ise;

- Müşterilerinizi Tanıyın

Müşterilerin veri tabanını oluşturarak onları tanıyıp, ne istediklerini bilin. Bu şekilde onların ne istediğini bilmeniz size yol gösterici olacaktır. Çalışanlarınızın kurum içinde diğer seçeneklerle uğraşp zaman kaybetmeyecektir ve yeni görevleriyle ilgilenebileceklerdir.

- Çalışanlarınıza Uygun Çalışma Ortamları Ayarlayın

Çalışanlar mesai saatleri içinde yaptıkları işlere ve kendilerini uygun çalışma ortamı isteyecektir. Çoğu kişi uzun vakitler geçireceği yerde rahat olmak ister. Çalışma ortamının uygunluğu çalışanların yapmaları gereken iş dışına kaymalarını engeller ve işe tam konsantre olmalarını sağlar.

- Çalışanlarınızı Zaman Bakımından Sınırlayın

Müşterilerimize karar vermeleri konusunda nasıl ki sınırlı zaman yaratıyorsak çalışanlarımız için de sınırlı zamanlar vererek görevlerini yerine getirmelerini istemeliyiz. Bu şekilde çalışan işini en kısa zamanda tamamlamaya çabalayacaktır. Kalitesiz bir sonuç ortaya çıkarmamak adına koyduğumuz sınırlar makul olmalıdır.

- Sosyal Medya Kullanımından Uzaklaşın

Çalışanların işlerine odaklanmamaları bir iş yerinde üretkenliğin ve verimliliğin azalmasına neden olan temel sebeplerden biridir. Bir işe odaklanmayı engelleyen unsurlardan biri ise sosyal medyadır. Bu sebepten dolayı işyerindeki sosyal medya uygulamalarının kullanımına kısıtlama getirilip denetim altına alınmalı ve bu konuda çalışanlara bilgilendirme yapılmalıdır.

- Molaları Göz Ardı Etmeyin

Çalışanların dinlenme ihtiyaçlarını karşılayarak işyerinizde üretkenliği artıracaktır. Saatler boyunca durmadan çalışacak güçte kimse yoktur. Dinlenen zihin daha rahatlamış bir şekilde işinin başına geçer ve ilgileri başka yöne kaymaz.

- Aynı Anda Birden Fazla Görev Vermeyin

Her görev çalışanlar için farklı odak noktası ve farklı düşünce tarzı oluşturmaktadır. Aynı anda birden fazla iş ile uğraşan birinin odak noktasını tek bir yere yoğunlaştıramayacağı için işini baştan savma yapmış olacaktır. Bu sebepten dolayı çalışanlara vereceğiniz görevi

limitleyerek peş peşe görev vermek daha güzel sonuçlar elde etmenizi sağlayacaktır. Sağlıklı bir şekilde üretkenliğiniz ve veriminiz artacaktır.

- Personelinizi Güçlendirin

Günümüzde bilinçli müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak kolay değildir. Örgütler müşteriler karşısında kendine güvenen, bilgili, kendinden emin, inisiyatif kullanabilen, konuya hakim personeller istemektedir. Bu durumda işverene düşen çalışanlara görevleriyle ilgili oryantasyon eğitimleri vererek müşterilerin istediği koşulları gelmesini sağlamaktır. Böylelikle müşterilerin memnuniyetini sağlayarak, yeniden satın alma eylemlerini garantilemiş oluruz. Bu sayede özgüveni artan çalışanınız üretimi artırmak için daha fazla çaba gösterirler.

- Kendinizi ve Çalışanlarınızı Sürekli Olarak Toplantılarla Meşgul Etmeyin

Toplantıların uzun sürmesi, farklı toplantıların düzenlenmesi çalışanların işleriyle değil de toplantılarla ilgilenmesi işyerinizde verimliliği aşağı çekecektir. Toplantıdan toplantıya koşan çalışan asıl görevini yapmaya vakit bulamayarak şirket içindeki üretkenliği azaltacaktır. Bu duruma gelmemek için toplantıları azaltarak, sürelerini kısa tutmamız gerekir.

- Ekip Çalışmasına Teşvik Edin

Bir kişinin yaptığı her işte mükemmel olması mümkün değildir. Kurum içinde oluşturulan ekipler sayesinde çalışanların kendi aralarında beyin fırtınası yapmaları sağlanmalıdır. Bu beyin fırtınaları sayesinde yeni fikirler ortaya çıkacak ve üretkenlik seviyesi eskiye nazaran artmış olacaktır. Böylelikle verimli işler elde etmek için çalışanlarınıza ekip çalışmasının önemini anlatmalısınız.

- Çalışma Saatlerinizi Kontrol Edin

Çalışanların en çok şikâyet ettiği konu şüphesiz ki çalışma saatlerinin uzunluğudur. Çalışma saatlerinizi uzun tutmanız fazla iş yapmanızı sağlamayacağı gibi çalışan veriminin azalmasına sebep olacaktır. Bu yüzden çalışanlarınızdan optimum verim alabileceğiniz şekilde çalışma saatlerinizi ayarlamalısınız.

- Teknolojide Geri Kalmayın

Durmadan ilerleyen bir teknoloji çağının içindeyiz. Çalışanlarınızdan hızlı sonuçlar almanız için gelişen teknolojiyi çalışanlarınıza ve işyerinize adapte etmelisiniz. Bu sayede verimliliğinizle aynı oranda daha fazla üretebilirsiniz.

- Ödüllendirmeyi unutmayın

Çalışanların verimliliğini ve üretkenliğini artıran en önemli madde ödüllendirme dir. Ödüllendirilmek çalışma ve üretme isteğini artırır ve moral ve motivasyonu fazlalaştırır. Yaptığı başarılı işler sonucunda şirket tarafından ödüllendirilen çalışan yaptığı işin en iyisi olmak için çaba sarf edecektir. Takdir edilmek herkes için önemli bir davranıştır. Üretkenliği ve verimliliği artırmak için ise en basit yol takdir etmektir.

- Çalışanlarınızın Size Fikir Vermesine İzin Verin

Günümüzde en geri kalan şekli yapılanma dikey ve hiyerarşik yapılanmalardır. Yönetici ve çalışanın daha fazla iletişime geçtiği yatay ve çapraz yapılanmalarda çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissetmektedirler. Şirket için değerli olduğunu hisseden çalışan işini sahiplenir ve daha fazla üretmeye çalışır. Çalışanlarınız sizlere çekinmeden fikirlerini anlatsın. Böylelikle kendinizi iyileştirme ve değerlendirme imkânı bulursunuz. Çalışanlarınızın size kendi fikirlerini iletmeleri için belli aralıklarla fikir toplantıları veya fikir panoları rahat ortamlar olacaktır. Bunun da mutlaka üretime ve verimliliğe katkısı olacaktır.

- Müşteri Odaklı Kurum Kimliğinizi Çalışanınıza Benimsetin

Oluşturduğunuz veri tabanları, yaptığımız çalışmaların hepsinin amacı müşterinizin memnuniyetini sağlamaktır. Çalışanlarınıza kurum kültürünüzü ve amaçlarınızı anlatmazsanız çalışanlarınız sizinle aynı yönde çaba göstermeyecektir. Müşterinize karşı yapacağınız çalışmalar benimsetmiş olduğunuz müşteri odaklılığınızı çalışanlarınıza benimsettiğiniz takdirde çalışanlarınız işini hangi amaçla yaptığını ve sonuçlarını bilecek doğrultuda üretimi arttıracaktır.

3.3. Yetenek Yönetimi ve Çalışan Üretkenliği İlişkisi

Çalışan üretkenliği ve veriminin sağlanması için yapılan öneriler ile Yetenek Yönetiminin süreçleri ve kapsamı incelendiğinde örgütlerin alanlarına göre değişiklik göstermekle birlikte yetenek yönetim süreçleri ile üretkenlik önerilerinin ilişkilendirilebileceği değerlendirilmektedir.

İç müşterilerimiz olarak tanımlanan çalışanlarımız yani yeteneklerimizin profillerini çıkarmamız ve aynı zamanda kritik pozisyonları belirleyerek yeteneklerimizi uygun bir şekilde yerleştirmemiz gerekmektedir. Yeteneklerin kurumda tutulması için sağlaması gereken önemli konulardan birisi organizasyonun yetenekler için cazip hale getirilmesi ve

marka değeri yaratılması konusudur ve bu durum yetenekler için uygun çalışma ortamı sağlanması, yeteneklerin yani personelin güçlendirilmesi konularını ve daha fazlasını kapsamaktadır. İnsan Kaynakları veya yetenek yönetiminin ana konularından birisi organizasyon ve çalışanlar için hedefler belirlenmesi ve bu hedefe yönelik çalışmaların performansının değerlendirilmesini içermekte ve dolayısı ile çalışanların zaman bakımından sınırlanması, verilecek görevlerin sınırlandırılması sağlanmaktadır. Büyük ve stratejik kurumlar için ise yetenek havuzu oluşturularak tek yeteneğe bağlılığın ve tekelin önlenmesi önem arz etmektedir. Çalışanların liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi ve çalışanların kurumda tutulmasına yönelik alınması gereken ücret, ödüllendirme, esnek çalışma ortamlarının yaratılması ve marka yaratma konuları ise üretkenlik ve verimlilik için önerilen diğer alanları genel olarak kapsamaktadır.

Yetenek yönetimi ve çalışan üretkenliği arasındaki ilişkiyi incelediğimizde özetle; çalışanların yetkinlik yönetimi algılarının pozitif olması kuruma olan güvenleri artıracak, motivasyonlarını yükseltecektir. Üstün yetenekli çalışanlar diğer ortalama seviyedeki çalışanlara liderlik yapacak, mentorluk, koçluk yapacak ve dolayısı ile diğer çalışanların üretkenliğinin de yükselmesine katkıda bulunacaktır. Tüm ekonomik alanlarda olduğu gibi “asgari çaba ilkesi”, “dengesizlik ilkesi” veya “verimlilik kuralı” gibi değişik isimler de verilen pareto kuralının yetenek yönetimi ve çalışan üretkenliği ile de ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceye göre en yetenekli çalışanlara bağlı bulunan işletmelerin geleceğinin %95’i, çalışanların ise sadece %5’ini oluşturduğunu göstermektedir. Bunun sonucunda işin %80’i çalışanların %20’si tarafından yapıldığını ortaya koymaktadır. Yetenekli çalışanlarında optimum verim elde edebilecek uygulamalara sahip olmak, kuruma bağlılıklarını sağlaması ve kurumların yetenekli çalışanlarının farkında olunması oldukça önemlidir. Daha az maliyet ile ürün/hizmet kalitesini maksimize edebilmek için de Pareto analizinden kurumların faydalanabileceği değerlendirilmektedir.

BÖLÜM IV. ARAŞTIRMA: ÖRNEK ŞİRKET İNCELEMESİ

4.1. Şirket Seçimi

4.1.1. Nedensellik

Bu çalışma, seçilen işletmelerin İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi uygulamalarına ilişkin yaklaşımlarını tespit etmek, İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi ile çalışan üretkenliği arasındaki ilişki hakkında bilgi toplayarak bu konuda politika ve usul geliştirmeye çalışan şirketlere alanında öne çıkmış firmaların uygulamalarından elde edilen bilgilerin analizi sonucu ulaşılan sonuçlar hakkında önerilerde bulunmak amaçlanmaktadır.

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde incelenen süreçler temelinde ulaşılan sonuçların verilerin teyit edilebilmesi için küresel çapta faaliyet yürüten organizasyonların seçilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmiştir. Ayrıca esnek çalışma, uzaktan çalışma, evden çalışma gibi seçeneklerin en rahat uygulanabildiği ve yetenek yönetiminin en çok etkilediği sektör olduğu değerlendirilen Bilgi Teknolojileri sektörünün incelenmesinin çalışmaya önemli katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir. Bu sektörde kurumsal kimlik sahibi ve sektörünün lider şirketlerinin İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi yöneticileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Ülkeler için kritik öneme sahip savunma sanayii sektöründe yetenek yönetimine nasıl yaklaşıldığı ve bu kapsamdaki uygulamaların savunma sanayii şirketlerinin üretkenliğini nasıl etkilediğini tespit edebilmek maksadı ile ülkemizin bu sektördeki önemli firmalarının Ankara'da bulunmalarını da değerlendirmek maksadı ile ilgili firmalar ile temasa geçilmiştir. Bu firmalardan görüşme talebine olumlu cevap veren şirket hakkında öncelikle internet araştırması yapılmıştır. İnternet araştırmasında şirketin yürüttüğü özgün ve milli savunma ürünü geliştirmeye yönelik projeleri incelenmiş ve yetenek ve yetenek yönetiminin bu özgün projelerdeki yeri ve önemini tespit edilmesinin incelemeye ayrı bir bakış açısı getirebileceği kıymetlendirilmiştir.

Böylece İnsan Kaynakları ve Yetenek yönetimine ilişkin daha önceki bölümlerde incelenen süreçler kapsamında temasa geçilen şirketlerin İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi konusundaki uygulamaları hakkında bilgi toplanarak;

- İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimine ilişkin mutlaka uygulanması gereken süreçler ile ilgili olarak şirketlerin yaklaşımlarının tespit edilmesi,
- Yetenek Yönetimi ile Çalışan üretkenliği arasındaki ilişkinin sektörel farklılıklar da dikkate değerlendirilmesi,

- Tespit edilen en iyi uygulamalar (Best Practices) doğrultusunda öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır.

4.1.2. Tarihsel Gelişim

Şirket A, 1970’li yıllarda kurulmuş, müteakiben belirli ama çok büyük bir projenin hayata geçirilmesine yönelik olarak 1980’li yıllarda yabancı ortakla çalışmaya başlamıştır. Projenin tamamlanmasını müteakip yabancı ortağa ait hisseler yerli sermayedarlar tarafından satın alınmıştır. Gelişen teknoloji ve sektördeki gelişme ve ilerlemeler doğrultusunda büyüme ve gelişmesine devam eden şirket halen sektöründe Türkiye’de ilk sırada bulunmaktadır. Sektöründe özgün ürünlere sahip ve rekabet gücüne ulaşmış “Dünya Markası” olma vizyonu ile gelişme ve ilerlemesine devam eden şirket sektöründe dışa bağımlılığı azaltmak üzere özgün ürünler geliştirmektedir.

Vizyon ve misyonuna ulaşabilmek için şirketin yol haritası; küresel firma olma yolunda ürün geliştirme, sürdürülebilirlik için gelir, kar, taahhüde bağlanmış iş hacminin sağlanması ve kurumsal süreçlerin yönetimi ile paydaşların beklentilerinin karşılanması olarak belirlenmiştir.

Özgün ürünlerin yanında uluslararası işbirliği ve ortaklıklar ile büyümesini devam ettiren şirket başarılı geçmişi, kurumsal yapısı, uluslararası işbirliği ve rekabet ortamında faaliyet yürütmesi nedeni ile başta “İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi” olmak üzere özellikle sektörü ile ilgili ve çalışma hayatına yönelik tüm uluslararası standartlara uygun olarak politikalar geliştirmiş ve yapılanmıştır. Faaliyet alanında ihtiyaç duyulan yeteneklerin sadece ülkemizde değil tüm dünyada kıt olması nedeni ile uluslararası rekabet etme zorunluğu da olan şirketin çalışmanın tüm süreçlerini yürüttüğü ve çalışmaya çok önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmiştir. Şirketin tüm fonksiyonları ile İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi konusundaki yapılanması, dünya çapında faaliyetler yürütmesi, kıt olan yetenekleri bulma, geliştirme ve bünyede tutmaya ihtiyaç duyması ile yeteneklerin çalışan üretkenliğine yönelik önemli tespitler yapılabileceği göz önüne alınarak incelemenin en önemli kaynağı olarak seçilmiştir.

Şirket B, bilişim sektöründe faaliyet yürütmekte olup küresel bir şirketin İstanbul’da yerleşik Türkiye yapılanmasına bağlı olarak Ankara’da faaliyet yürütmektedir. Dünya çapında 100 binden fazla çalışanı olan küresel şirketi Ankara ve İç Anadolu bölgesinde temsil eden bölgesel şirket bilişim sektöründe bölgesinde bulunan şirketlere alt yapı ve teçhizat dâhil her türlü desteği sağlamanın yanında çok sayıda uluslararası projede de yer almıştır ve almaktadır. Küresel bir şirketin ülke yapılanmasına bağlı olarak alt kademe bir şirketin

yetenek yönetimi ve rekabet konusunda uluslararası ve ülke temsilcisi şirketten nasıl etkilendiğinin ve nasıl destek aldığına tespit edilmesi ve inceleme kapsamında değerlendirilmesi maksadı ile seçilmiştir.

Şirket C, raylı sistem özellikle metro üretim ve inşaatı konusunda faaliyet yürütmektedir. Metro inşaatı konusunda 2010 yılında faaliyete başlayan şirket süreç içerisinde ülke çapında pek çok raylı sistem inşaatı gerçekleştirmiştir. Metro inşaatında ihtiyaç duyulacak makine teçhizat ve uzmanlık mühendislik dâhil her şeyi bir bütün olarak üretmeyi hedefleyen şirket sistem elemanlarının üretimine başlamış olup gelişme planı doğrultusunda üretim hatlarını geliştirmeye devam etmektedir. Sektöründe yürütülen faaliyetler büyük sermaye, farklı altyapı ve genellikle konsorsiyum tarzı yapılanmayı gerektirmektedir. Ancak bu şirket koşullara göre konsorsiyumlarda yer alırken diğer taraftan da sektörün tüm altyapı ihtiyaçlarını tek çatı altında toplayan bir kuruluş olmadığını göremek kendisi için böyle bir stratejik hedef seçmiş olması nedeni ile nasıl bir insan kaynakları yetenek yönetimi yapılanması öngördüklerinin incelenmesi maksadı ile seçilmiştir.

Şirket D, bilişim sektöründe faaliyet yürütmekte olup 22 yıllık bir geçmişi bulunmaktadır. Bilişim sektöründe dünyanın önde gelen tüm şirketleri ile işbirliği içerisinde olan şirket halen bu şirketlerin ülkemizdeki eğitimlerini ve sertifika programlarını lisanslı olarak yürütmektedir. Tüm sektörlerde faaliyet yürüten büyük şirketlere Bilişim altyapısı kurulması, eğitim ve danışmanlık hizmetleri vermektedir. Türkiye’de bilişim sektörünün en önemli şirketleri arasında yer alması, kıt olan kaynakları bulma, temin, geliştirme ve bünyede tutma konusunda ulusal ve uluslararası düzeyde yaşadığı rekabetin insan kaynakları ve yetenek yönetimi üzerine olan etkilerinin öğrenilmesi maksadı ile seçilmiştir. Ancak şirket İnsan Kaynakları temsilcisinin görüşmesine müsaade etmemiştir.

4.1.3. Şirketlerin Büyüklükleri Hakkında Bilgi

Şirket A, Türkiye’de sektör lideri durumundadır ve uluslararası olarak da dünyada ilk 50 şirket arasında yer almaktadır.

Şirket B, sektöründe Türkiye’de önde gelen firmalardan birisidir. Sektörde % 20’lik pay sahibi olduğu değerlendirilmektedir.

Şirket C, sektöründe Türk sermayeli olarak en önde gelen iki şirketten birisidir. Şehir ve belediye düzeyinde Anadolu şehirlerinde en çok ihale alan şirket durumundadır. Ancak sektörde büyük İstanbul Ankara ve İzmir gibi metropol şehirlerde yapılan ihaleler için genel olarak uluslararası konsorsiyumlar yarışmaktadır ve ihtiyaç duyulan kapasiteye göre bu

ortaklıklar şekillenmektedir. Anılan şirketin Marmaray projesinde ihaleye giren tüm şirketler ile alt yüklenici olarak sözleşme imzaladığı görüşme esnasında ifade edilmiştir.

Şirket D, sektöründe Türkiye’de önde gelen firmalardan birisidir. Sektörde % 25’lik pay sahibi olduğu değerlendirilmektedir.

4.2. Araştırma Yöntemi

4.2.1. Mülakat Tanımı

Sosyal ve kültürel konularda pek çok araştırma yönetimi kullanılmaktadır. İhtiyaç duyulan bilgileri tüm detayı ile alabilme, sağlanacak güven ortamında ihtiyaç duyulan bilginin tüm detayları ile temin edilebilmesi, davranışların ve görüşme esnasına istemli veya istem dışı verilen tepkilerin de gözlemlenebildiği mülakat veya diğer bir ifade ile görüşme bu yöntemlerden en önemlilerinden birisidir. Bilimsel çalışmalarda doğru sonuçlara ulaşabilmek için en çok tercih edilen araştırma yöntemlerinden birisi olan görüşme veya diğer bir ifade ile mülakatın tanımı ise;

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre mülakat; “buluşma, görüşme”,

Güncel Türkçe Sözlükte ise; görüşme İngilizce “interview” olarak verilmekte ve “bir konu üzerinde aydınlanmak ya da bir kimsenin kişiliği üzerinde bilgi edinmek amacıyla yüz yüze yapılan konuşma” olarak tanımlanmaktadır.

4.2.2. Mülakat Çeşitleri

Mülakat veya görüşmeler genel olarak katılan sayısı, görüşülen kişiler veya görüşmenin kurallarına göre olmak üzere sınıflandırılmakta ve tanımlanmaktadır.

1. Sohbet Tarzı Görüşme/Yapılandırılmamış (Informal) Görüşme: İncelemeyi gerçekleştirecek kişinin araştırdığı konuda bilgi sahibi olabileceğini düşündüğü ortama doğrudan katıldığı saha ve genel araştırmalardır. Daha önce hazırlanan veya ortama göre gelişen sorular ortamın doğal akışı içinde sorulur ve görüşülen kişiler genellikle kendisiyle görüşme yapıldığını bile fark etmeyebilir. Genel olarak da sorular önceden hazırlanmaz ve görüşmelerin nasıl gelişeceği kesin hatlarıyla önceden kestirilemez sadece incelemeyi yapan kişi şekillendirmeye çalışır. (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Bu tarzda incelemeyi yapan konunun değişik yönlerine ilişkin gerekli ve yeterli bilgiyi toplayabilmek için ortamda ihtiyaç duyduğu kadar kalabilmeli ve aynı kişilerle birden çok kez bir araya gelebilmelidir.

Avantajı ihtiyacı olandan daha fazla ve daha farklı bilgiler toplanabilir, böylece kendi araştırma ve çalışmalarını bulgularına göre değiştirebilir yönlendirebilir. Ancak istediği sonuca ulaşamayabilir.

2. Yarı Formel veya Yarı Yapılandırılmış Görüşme: Bu yaklaşım etkileşim esnasında sorulacak soruların önceden hazır olduğu sorular veya konu başlıkları listesini kapsar. “Görüşme formu yöntemi, benzer konulara yönelmek yoluyla değişik insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amacıyla hazırlanır” (Patton, 1987). Araştırmanın arzu edilen hedeflere ulaşması için konunun tüm boyutlarını kapsayacak şekilde önceden hazırlanan sorulara sadık kalınması esastır. Ancak, soruların sırasıyla sorulması veya ilave soru sorulmaması gibi katı kuralları yoktur. Bu görüşme türü incelemeyi yapan kişiye hem önceden hazırlanmış soruları sorma hem de bu sorular konusunda daha ayrıntılı bilgi alma amacıyla ek sorular sorma Yetenekli bir görüşmeci iletişim esnasında soruların cümle yapısını ve sırasını değiştirebilir, daha önceden düşünmediği ancak görüşme esnasında ortaya çıkan konularda daha ayrıntılı bilgi alabilir veya sohbet tarzı daha Serbest bir yöntem benimseyebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Katılımcıdan tam faydalanabilmek için bu görüşme türünde sorular çoğunlukla açık uçlu olmalıdır. Yani sorular esnek cümlelerden oluşmalıdır. Yarı yapılandırılmış mülakatta kaynağın soruları algıladığı gibi yanıtlaması ve kendi düşünceleriyle anlatması sağlanmalıdır. (Merama, 2013).

3. Standartlaştırılmış Açık Uçlu Görüşme/Yapılandırılmış Görüşme: Bu yaklaşım, “dikkatlice yazılmış ve belirli bir sıraya konmuş bir dizi sorudan oluşur ve her görüşülen bireye bu sorular aynı tarzda ve sırada sorulur” (Patton, 1987). Görüşme katı kurallar ile sınırlandırılmıştır ve daha önceki iki yaklaşımın aksine görüşmeciye esneklik tanınmaz. Bu görüşme türünün amacı her katılımcıya aynı soruyu sorarak cevap almaktır ve dolayısı ile katılımcının yapı ve bilgisine göre bazen tam tatmin edici bazen ise çok yetersiz cevap almak mümkündür. Bu görüşme “görüşmeci yanlılığını veya öznelliğini” azaltır ilave soru mümkün olmadığı için görüşmeciden tam faydalanabilmek mümkün olmayabilir. Bu tarz birden fazla görüşmecinin kullanılacağı durumlarda etkili bir biçimde kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Uygulama kurallarına göre mülakat/görüşme türleri ve özellikleri aşağıda Tablo:1’de özetlenmiştir.

Tablo 1: Mülakat/Görüşme Türleri ve Özellikleri Tablosu

Yapılandırılmamış	Yarı Yapılandırılmış	Yapılandırılmış
Sorular önceden hazır olmayabilir veya esnek cevap verilecek açık uçlu sorular sorulur.	Görüşmenin tüm boyutlarını kapsayacak sorulardan görüşme soru listesi hazırlanır ilave sorular ve alternatifler düşünülebilir.	Kişiye göre değişmeyecek sorular kesindir ve önceden bellidir.
Olabildiğince esnek, gerektiği kadar açıklama yapılabilir açıklayıcıdır	Kesin sınır yoktur sorular esnektir.	Sorular herkes için aynıdır ve aynı sıra ile sorulur.
Kaynağın farkına bile varmayacağı kadar serbest ve sohbet tarzındadır	Her katılımcıdan tam faydalanmayı ön görür ancak benzer veriler aranır.	Yazılı bir metin ile değiştirilmeden yapılan bir araştırmanın sözel biçimidir.
Araştırma yapılan kişiler hakkında önceden yeterli bil sahibi olunmadığı ortamlarda kullanılır.	Görüşmenin büyük bir kısmı açıklığa kavuşturulması istenen sorular veya sorunlardan oluşur.	Nitel araştırmalarda daima demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, etnik köken, eğitim vb.) hakkında bilgi toplanır.
Daha ciddi ve önemli araştırmalar için soru sormayı öğrenmek amacı ile yapılır	İfade ve soruların ayrıntıları olmayabilir elastikiyet sağlar.	Pazar araştırması, kamuoyu araştırması nüfus araştırması gibi

Kaynak: (Merama, 2013: 87).

4.2.3. Mülakat Yöntemi Seçimi

Kurallarına göre mülakat görüşme yöntemlerinin Tablo-1’de özetlendiği üzere kendilerine göre avantaj dezavantajları bulunmaktadır. Ancak bizim araştırmamızın kapsamına baktığımızda cevapların evet/hayır şeklinde değil yorum ve açıklama şeklinde

olması zorunluluk arz etmektedir. İhtiyaç duyulan bilgilerin olabildiğince tam olarak toplanabilmesi için;

- Görüşmecinin kendini rahat hissederek bilgi ve tecrübelerini rahatça paylaşabileceği bir ortam yaratılması,
- Araştırma konusunun ihtiyaç duyduğu bilgilerin tam olarak kapsanabilmesi, önemli konuların atlanmaması ve kısıtlı görüşme zamanının en efektif şekilde değerlendirilebilmesi,
- Görüşmeci ve görüşülen kişiye hem esneklik tanıyan hem de rahat hissetmesini sağlayan ve ani gelişen durumlardan azami faydalanmaya imkân tanınması,
- Önceden hazırlanmış, prova edilmiş ve tüm konuları kapsayan bir görüşme planı dâhilinde mülakatın icra edilmesi konuları dikkate alınarak Yarı Formal Mülakat veya diğer bir ifade ile Yarı Yapılandırılmış Görüşme en uygun yöntem olarak seçilmiştir.

Mülakatlar esnasında da bu kurallara azami dikkat edilmiş, zaten görüşmeye zorlukla ikna edilen kaynaklardan azami bilgiyi alabilmek için karşılıklı sohbet ortamında sorulara kapsamlı ve çalışmada kullanılacak nitelikte cevap alınmaya çalışılmıştır.

4.2.4. Araştırmanın Sorunsalları

- a. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin organizasyonun stratejik plan ve kararlarında oynadıkları rol? Bu kapsamda firmaların günümüzde uluslararası rekabette beşeri kaynakların yerini nasıl gördüklerini ve stratejik insan kaynakları yönetimini ne kadar uyguladıklarını görmek hedeflenmiştir. (Sorular: 3, 4, 6)
- b. Yetenek Yönetiminin neden İnsan Kaynakları Yönetiminin ayrılmaz bir paçası olarak kabul edilmelidir? (Sorular: 1, 2, 3, 4, 10, 11, 12,13)
- c. Stratejik Planda İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimine ilişkin vizyoner yaklaşımın kapsanmamasının İnsan Kaynakları Yönetimine etkileri neler olabilir? (Sorular: 4, 17, 18, 19, 20)
- d. İnsan Kaynakları Yönetiminin toplam kalite yönetimi, üretim yönetimi, pazarlama, mali ve finansal sistemler yönetimi gibi diğer disiplinlerden farklı özellikle daha düşük öneme sahip olmasının etkileri? (Sorular: 6, 16, 17, 20, 21)
- e. İnsan kaynağı planlaması yapmak, iyi çalışanı cezbetmek-çekmek, doğru çalışanı kuruma seçmek, çalışanı kurumda uygun yere yerleştirmek, çalışanı eğitmek, geliştirmek, kariyerini planlamak, performansını ölçmek, değerlendirmek ve çalışanın

performansını izleme-kontrol etmek fonksiyonlarından tamamının kapsanmamasının İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimine olası etkileri. İnsan kaynakları ve yetenek yönetimine ilişkin olarak firmaların uygulamalarında farklılık olup olmadığı ve bazı fonksiyonların göz ardı edilip edilmediğinin etkileri tespit edilmeye çalışılacaktır. (Sorular: 7, 16, 17, 18, 20)

- f. Yetenekli personel bulunması ve bünyede muhafaza edilmesine yönelik tehdit ve riskler nelerdir? (Sorular: 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15)
- g. Aranılan yeteneğin bulunamamasının organizasyonun üretim, başarı ve rekabetine olası etkileri nelerdir? İhtiyaç duyulan yeteneğin bulunamamasının zaman, kaynak ve maliyet olarak etkilerinin araştırılması amaçlanmaktadır. (Sorular: 8, 9, 10, 21)
- h. İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi konularında profesyonel firmalardan danışmanlık, değerlendirme gibi destek alınmasının olumlu olumsuz etkilerinin tespit edilmesi. (Sorular: 14, 15, 16, 22)

4.2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma yapabilmek için farklı firmalar ile temas kurulmuş ancak pek çoğu görüşmeyi kabul etmemiştir. Bu konuda gerekli görüşmeyi yapmak ve bilgi paylaşmak için firma yönetiminin onayının aranması görüşmecinin miktarını çok düşürmüştü, kabul edenler de beyanlarının firmayı bağlamayacağını ifade ederek ve kendisini sıkıntıya düşürebilecek konularda detay bilgi vermemişler veya hiç bilgi veremeyeceklerini ifade etmişlerdir.

Bu nedenle görüşme yapılan İnsan Kaynakları ve Yetenek Yöneticisi dışında olup firmanın bu konudaki uygulamalarına vakıf kişilerden iyi ilişkiler kapsamında alınan bilgiler ile inceleme sonucunda ulaşılan bilgiler birleştirilerek değerlendirilmiştir.

4.2.6. Yarı Formal Mülakat Soruları

Araştırmadan beklenen sonuçlara ulaşılabilmesi ve sorulara kısıtlı sürede tatmin edici cevap alınabilmesi için uygun ve özenle seçilmiş açık uçlu yorum gerektiren sorular hazırlanmıştır. Soruları görüşmecinin kendisi cevaplamaya çalışmış ve hatta bu konuda destek olabilecek bir kişi ile ön görüşme gerçekleştirmiştir. Kısacası soruların görüşmenin kalbi olduğu bilinci ile kolay anlaşılabilir, cevap odaklı ve ayrıntılı ve açıklayıcı cevapları teşvik eden, görüşülen yöneticilerde rahatsızlık yaratmayacak sorular seçilmeye çalışılmıştır.

1. Öncelikle Firmanızın İnsan Kaynakları biriminin ismi nedir ve neden böyle bir isim verilmiştir?

2. Yetenek yönetimini İnsan Kaynakları Yönetiminin bir parçası mıdır yoksa ayrı bir anlayışla mı yürütülmektedir?
3. Firmanızın insan kaynakları politikasını özetleyebilir misiniz?
4. Firmanızın Stratejik Planı İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimine ilişkin vizyoner yaklaşımı kapsamakta mıdır ve Stratejik Planın hazırlanmasında İnsan Kaynakları Yönetimi olarak nasıl bir rol üstlendiniz?
5. Firmanızın üst yönetimi ile ihtiyaç oldukça kolaylıkla bir araya gelerek İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi konusunda bilgi alış verişinde bulunabiliyor musunuz? en çok hangi konuda bilgilendirme yapıyor ve üst yönetimin karar ve desteğine hangi konularda ihtiyaç duyuyorsunuz?
6. Firmanızın toplam kalite yönetimi, üretim yönetimi, pazarlama, mali ve finansal sistemlerin yönetimi gibi faaliyet alanları ile kıyaslandığında insan kaynakları yönetimine yaklaşım ve İKY'nin önem ve etkinliği konusundaki yaklaşımlar hakkında biraz bilgi verebilir misiniz?
7. İnsan kaynağı planlaması yaparken en çok hangi konulara önem veriyorsunuz?
8. Firmanız açısından kritik kadroları nasıl belirliyorsunuz? Bir heyet tarafından mı, bölümlerdeki uzmanlar tarafından mı veya diğer faktörler nelerdir?
9. Kritik kadrolar genellikle yönetim kademesinde mi? Yoksa üretim kademesinde mi? Seviye olarak nasıl tanımlayabilirsiniz?
10. Mevcut şartlarda aradığınız yetenek ve nitelikte insan kaynağı bulmakta zorlukla karşılaşılıyor musunuz? Genel olarak hangi alanlarda mühendislik, yönetim, pazarlama, tecrübeli veya tecrübesiz?
11. Yetenekli personeli çekebilmek için uyguladığınız yöntem ve araçlardan biraz bahsedebilir misiniz?
12. Aradığınız yeteneği temin ve uygun işe yerleştirme konusunda nasıl bir süreç takip ediyorsunuz?
13. Aradığınız yeteneği bulmakta güçlük çektiğinizde nasıl bir çözüm geliştiriyorsunuz? Yurtdışından temin, part-time çalıştırma, danışmanlık firmaları ile çalışma vs?
14. Personel geliştirme plan, program ve uygulamalarınızdan bahsedebilir misiniz?
15. Uyguladığınız Kariyer Planlaması yaklaşımı ve uygulamaları hakkında bilgi verebilir misiniz?
16. Yetenekli personeli bünyede tutabilmek için nasıl bir politika izliyorsunuz? Mesela ücret, performans değerlendirmesi, ödül, terfi kurum kültürü kazandırma aidiyet duygusu oluşturma, elastik çalışma, yeni buluşları teşvik etme vs.

17. Yetenekli insan kaynağını temin ve muhafaza konusunda yurtiçi ve yurtdışı rekabet durumu hakkında bilgi verebilir misiniz? Bu konuda ne gibi önlemleriniz var?
18. Kurum içi iletişim ve tecrübe birikimine yönelik uygulamalarınız hakkında bilgi verebilir misiniz?
19. Kurum kültürü oluşturma ve aidiyet duygusu yaratma konusunda uyguladığınız özel programlar hakkında bilgi paylaşabilir misiniz?
20. İnsan Kaynağının sizin için önemi hakkında ne düşünüyorsunuz? Stratejik bir kaynak mı? Rekabet ortamında firmanızı öne çıkaran bir unsur mu?
21. Yetenekli insan kaynağının verimliliğe ve çalışan üretkenliğine katkısını etkisini değerlendirebilir misiniz? Bu konuda yetenekli insan kaynağının katkısı üretim alanında nasıldır? Yönetim alanında nasıldır?
22. İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi konularında profesyonel firmalardan danışmanlık, değerlendirme gibi destek alıyormusunuz ve genellikle hangi konularda?

4.3. İçerik Analizi

4.3.1. İçerik Yöntemi

Çalışmanın ilk üç bölümünde daha önce yapılan araştırma ve çalışmaları kapsayan literatür taramasında tespit edilen ve çalışmanın hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacak konularda azami bilgiye ulaşılmasına yönelik olarak seçilen yarı formal mülakat tekniğine uygun sorular oluşturulmuştur. Sorular oluşturulurken İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi ile bu uygulamaların çalışan üretkenliğine etkilerinin tüm boyutlarının kapsanması dikkate alınmıştır. Bu kapsamda insan kaynağı planlaması yapmak, iyi çalışanı cezbetmek-çekmek, doğru çalışanı kuruma seçmek, çalışanı kurumda uygun yere yerleştirmek, çalışanı eğitmek, geliştirmek, kariyerini planlamak, işi yüklemek, performansını ölçmek, değerlendirmek ve çalışanın performansını izleme-kontrol etmek fonksiyonlarının tamamına yönelik sorular hazırlanmıştır. Ayrıca sorular seçilirken yine mülakat tekniklerinde bahsedilen ucu açık sorular seçilerek yöneticilerden olabildiğince çok bilgi alınmaya çalışılmıştır. Ayrıca mülakat esnasında da ilave açıklama yapmaya yönelik sorular sorulmuştur. Sorulan soruların kapsamından daha geniş bilgi paylaşılması halinde müdahale edilmeden not alınmış ve daha sonra ilgili konular ilgili sorularla eşleştirilmiştir.

Belirlenen şirketlerin İnsan Kaynakları yöneticilerinin iletişim bilgileri tespit edilerek 4.2.6 maddesinde yer alan sorular ilgili yöneticilere mail vasıtasıyla veya bölümlerine gidilerek bırakılmış ve mümkün olması halinde yöneticiler veya görevlendirecekleri personel

ile mülakat yapılmak istendiği, bunun mümkün olmaması halinde mail ile alınacak cevapların da çalışmanın hedeflerine ulaşabilmesi adına çok önemli olduğu ifade edilmiştir.

Şirket A mülakatı uygun bulmuş ve şirketin İnsan Kaynakları Müdürü, Kariyer ve Yetenek Yönetimi Müdürü ve İş Alım Müdürü'nden oluşan İnsan Kaynakları ve Yetenek yönetimi üst düzey yöneticileri ile tanışmayı ve kısa bir bilgi verilmesini müteakip şirketin tüm uygulamalarına hakim ve konusunda uzman her üç müdürlükten şef düzeyindeki personelleri ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Uzman personel kendilerine sorulan soruların cevaplarının büyük çoğunluğunun internet sayfalarında açık bir şekilde yer aldığını belirterek bunlara ilave olarak bahsedilmesi gereken konularda cevaplar vermişlerdir.

Şirket A'nın İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi üst düzey yöneticileri bu konulara verdikleri önemin bir sonucu olarak isimlerini "İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi Başkanlığı" olarak değiştirdiklerini ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda çalışmanın önceki bölümlerinde açıklanan İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi ile Kariyer Planlamasının olmazsa olmazı olarak açıklanan başlıklarının tamamının kapsandığının açıkça görüldüğü yapılanmaları hakkında kısa bilgi vermişlerdir. Müteakiben şef seviyesi yetkililer ile detaylı görüşme gerçekleştirilmiştir. Ülkemizin stratejik kurumlarından birisi olan şirket tarafından yürütülen faaliyetlerin pek çok kurum ve örgüte örnek olabileceği değerlendirilmiştir.

Şirket B de mülakatı uygun bulmuş ve şirketin İnsan Kaynakları temsilcisi ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Temsilci İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetiminin küresel çapta bir şirket olmaları nedeni ile şirketin ana merkezlerinin bulunduğu ülke ve bölgelerden yönetildiğini, kendilerinin kendi bölgesel ve yürüttükleri projelere yönelik faaliyetleri yürüttüklerini ve Ankara ofisinde yürütülen faaliyetlerin oldukça kısıtlı olduğunu ancak kendi bilgisi dâhilinde iletilen sorulara ilişkin bilgi ve tecrübelerini paylaşacağını ifade etmiştir. Şirket politikasına ters düşmeyecek şekilde ve yetkisi dâhilinde olan küresel çaptaki konular hakkında da cevaplar vermeye çalışacağını belirtmiştir.

Şirket C'de mülakatı uygun bulmuş ve şirketin İnsan Kaynakları temsilcisi ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Temsilci İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi konusunda küçük bir insan kaynakları biriminin bulunduğunu, kendisinin insan kaynaklarına yönelik faaliyetleri yürüttüğünü, önemli kritik konularda ise bizzat fabrika müdürü ve CEO ile gerekli görüşmeler yapılarak faaliyetlerin icra edildiğini belirtmiştir.

Şirket D'den bir geri dönüş alınamamıştır.

Tablo 2: Şirket Bilgileri Tablosu

Şirket	Şehir	Çalışan Sayısı	Görüşülen Kişi Miktarı	Görüşmecî Pozisyonu	Tarih	Süre
A	Ankara	9.000	7	Müdür/Şef	24 Mayıs 2019	120 Dakika
B	Ankara	200	1	Yetkili	15 Mayıs 2019	45 Dakika
C	Polatlı	600 ile 1000	2	Müdür/İK Yetkilisi	20 Mayıs 2019	60 Dakika

4.3.2. Yetkili Açıklaması

Şirket A, B ve C yöneticileri tarafından yapılan açıklamalar EK-1, 2 ve 3 olarak EK’te sunulmuştur.

4.4. Analiz

Araştırmanın sorunsalları, insan kaynakları ve yetenek yönetimine ilişkin mutlaka uygulanması gereken süreçler ve yetenek yönetimi ile çalışan üretkenliği arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesine etki eden faaliyetlere yönelik şirketlerde alınan cevaplar kıyaslanmış ve akademik bilgiler ile analiz gerçekleştirilmiştir.

Karşılıklı görüşmeyi/mülakatı kabul eden firmaların insan kaynakları yönetici ve temsilcileri ile yapılan görüşmeler esnasında alınan notlar, daha sonra ihtiyaç duyulan konularda yapılan telefon görüşmelerinde alınan bilgiler ile ilgili firmaların internet sitelerinden ulaşılan bilgiler birlikte değerlendirilmiştir. Tüm bu kaynaklardan derlenen ve şirket sırasına göre EK-1, EK-2 ve EK-3’te sunulan bilgiler incelendiğinde bilgilerin ve uygulamaların firmanın kurumsal yapısı ve gelişmişliği, çalışan personel miktarı ve önceliklerine göre farklılık gösterdiği firmaların ihtiyacı doğrultusunda yapılanmalar oluşturduğu görülmüştür.

Şöyle ki uluslararası faaliyet yürüten, tecrübeli personel bulma ve bünyede tutma konusunda uluslararası rekabet etmek zorunda olan A şirketi personel miktarı ile doğru

orantılı olarak insan kaynakları ve yetenek yönetiminin tüm fonksiyonlarını yerine getirmektedir.

A şirketi yetkilileri ile yapılan görüşmeler ve şirket hakkında açık kaynaklardan toplanan bilgilerin İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi fonksiyonlarına göre analizi aşağıda sunulmuştur.

- İnsan kaynağı planlaması yapmak; kurum beşeri kaynağını en değerli varlık olarak görmekte ve rekabet gücü olarak kabul etmektedir. Bu yaklaşımla belirlenen İnsan Kaynakları Politikası, kurumun vizyon, misyon ve stratejik plan hedeflerine uygun olarak insan kaynakları planlamasının yapıldığı ve insan kaynakları ile yetenek yönetiminin birbirini bütünleyen bir şekilde yönetildiği organizasyonun bu yaklaşıma uygun olarak oluşturulduğu,

- İyi çalışanı bulmak, cezbetmek; Türkiye’de sektör lideri ve dünyada küresel çapta da sayılı şirketler arasında olması nedeni ile ihtiyaç duyulan belirli tecrübeye kadar olan yeteneklerin bulunmasında sıkıntı çekmedikleri, gerek kurum olarak ve gerekse insan kaynakları olarak marka olmaları nedeni ile genç yetenekleri ülkemizin en seçkin okullarından en üst düzey adaylardan seçerek yetiştirdikleri, ancak, tecrübeli yetenek bulunmasında tüm dünyada sektörde yaşanan rekabet ile baş etmek zorunda oldukları,

- Doğru çalışanı seçmek, çalışanı kurumda uygun yere yerleştirmek; kurumun insan kaynakları ve yetenek yönetimi organizasyonunun tüm ihtiyaçları karşılayacak şekilde oluşturulması ve kurum içi iletişim ve koordinasyon ile yeteneklerin en uygun ve en verimli ve üretken olacakları pozisyonlara yerleştirtildiği,

- Çalışanı eğitmek, geliştirmek, kariyerini planlamak; özellikle kariyer ve yetenek yönetimi konularında kurumun imkân ve kabiliyetlerinin geniş olduğu, bu maksatla ayrı bir müdürlük kurulmuş olmasının bu konuya verilen önemin bir göstergesi olduğu, kariyer yönetimi kapsamında personelin gelişimine yönelik ayrı bir Akademi Başkanlığının tüm eğitim faaliyetlerini planlamasının ve yürütmesinin yeteneklerin kuruma kazandırılmasında, kariyer planlama ve gelişimleri açısından önemli cezbedici faktör olabileceği,

- Çalışan performansını ölçmek, değerlendirmek ve çalışanın performansını izleme-kontrol etmek; uzun geçmişi ve birikimi ile kurumun iyi bir performans değerlendirme programı olduğu, konulan hedeflere ulaşımın sürekli takip edildiği ve ölçüldüğü, buna göre ödül sistemi uygulandığı personelin bunun farkında ve bilincinde olduğu,

- Personeli kurum bünyesinde tutmak; bu konuda her şeyden önce kurumun insan kaynakları açısından marka olması, sektörde lider durumda bulunması ve bu sektörde çalışan yeteneklerin özgeçmişlerinde bu kurumda çalıştıklarının yer almasının bir ayrıcalık olmasının, ücret, performans değerlendirmesi, ödül, terfi, kurum kültürü kazandırma, aidiyet duygusu oluşturma, yeni buluşları teşvik etme gibi politikalar uygulanmasının kurum için yurt içerisinde büyük bir avantaj olduğu, ancak, küresel çapta da kıt olan yeteneklerin bünyede tutulmasının kurumu zorladığı,

- Yetenek yönetimi ve üretkenlik ilişkisi kapsamında; firmanın insan kaynağının üretkenliğinin özellikle özgün ürünlerin geliştirilmesi ve uluslararası rekabet ortamında yarattıkları katma değer ile ölçüldüğü, yeteneklerin mentorluk, koçluk, liderlik gibi özelliklerinden azami faydalanıldığı ve özellikle kritik yeteneklerin alternatiflerinin yetiştirilmesinde de çok önemli katkıları olduğu değerlendirilmiştir.

Uluslararası bir şirketin İstanbul'da bulunan ülke temsilciliğine bağlı olarak Ankara'da faaliyet yürüten B şirketinin insan kaynakları konusunu sadece bir personel ile yürüttüğü, yetenek yönetiminin uluslararası düzeydeki yönetim merkezi tarafından yönetildiği açıklanmıştır.

Bu durumda B şirketi hakkında yapılan değerlendirmeler ağırlıklı olarak insan kaynakları temsilcisinin küresel şirket hakkında sahip olduğu bilgi ve internetten edinilen bilgi ile sınırlı olmuştur. B şirketine ilişkin analizler aşağıda sunulmuştur.

- İnsan kaynağı planlaması yapmak; küresel şirket tarafından yapılan planlamanın genel olarak ülke temsilcisi konumunda bulunan İstanbul merkezli şirketle ilgili olduğu, Ankara'da bulunan şirketin NATO'ya yönelik önemli projelerinin küresel firma tarafından yakından takip edildiği ve desteklendiği,

- Ancak, şirket yetkilisinin özellikle NATO'ya proje yaparken ihtiyaç duydukları bazı yeteneklerin temininde merkezi yönetimi beklemelerinin süreci uzatması nedeni ile mahalli şirketlerden doğrudan personel kiralama veya iş verme gibi yöntemlerle acil sorunlarını çözdükleri önemli bir ayrıntı olarak dikkat çekmiştir. Ayrıca bazı yeteneklerin ise özellikle kısa süreli olması halinde getirilerek veya teknolojik imkânlardan faydalanarak uzaktan çalışma ile dünya çapında ana firma bünyesinde bulunan yetenek ve kaynaklardan faydalanıldığı çok önemli bir avantaj olarak değerlendirilmiştir.

- İyi çalışanı bulmak, cezbetmek; Türkiye'de sektörün önde gelen firmalarından olması, NATO gibi kurumlara proje yapılması ve bu tür çalışmaların özgeçmişlerde yer

almasının yurtdışı iş imkânlarını artırması, önemli projelerde görev alan yeteneklerin küresel şirkete ait yurtdışı kurum ve organizasyonlara geçme konusunda öncelik sahibi olmasının personelin cezbedilmesinde önemli bir faktör olduğu,

- Doğru çalışanı seçmek, çalışanı kurumda uygun yere yerleştirmek; şirketin genel olarak proje bazlı ihtiyaç duyulan yeteneklere yönelmesi nedeni ile yeteneklerin uygun pozisyonlara yerleştirilmesinde sorunla karşılaşmadığı,

- Çalışanı eğitmek, geliştirmek, kariyerini planlamak; NATO, uluslararası projeler ve küresel şirket bünyesindeki eğitim ve gelişim imkânlarının kişisel gelişim açısından cazip olduğu, uluslararası pozisyonlara geçişteki önceliğin kariyer planlaması açısından çalışanları cezbediği,

- Çalışan performansını ölçmek, değerlendirmek ve çalışanın performansını izleme-kontrol etmek; gerek bölgesel ve gerekse küresel çapta performans değerlendirmesi ve takibi yapıldığı,

- Personeli kurum bünyesinde tutmak; küresel çaptaki eğitim, gelişim ve kariyer imkânlarının yeteneklerin bünyede tutulmasında önemli rol oynadığı, ancak NATO gibi kurumlara geçiş ve uluslararası iş imkânlarının görülmesi ve projeler nedeni ile bu kapsamda temasta bulunulmasının şirketi küresel çapta rekabette zorladığı,

- Yetenek yönetimi ve üretkenlik ilişkisi kapsamında; firmanın insan kaynağının üretkenliğinin kaliteli ve zamanında ürün çıkarılması ve uluslararası test ve kabullerde sorun yaşanmaması ile ölçüldüğü değerlendirilmiştir.

Sektörde önemli bir boşluğu doldurmak hedefi ile yola çıkan C şirketinin ise insan kaynakları yapılanmasının çok yetersiz olduğu, faaliyetlerin kısıtlı miktarda personel tarafından yürütüldüğü, daha önce insan kaynakları yönetimini yürüten kişinin fabrika müdürü olarak görevlendirildiği ve insan kaynakları yönetimini de yürütmeye devam ettiği görülmüştür. Şirketin önceliği teknik alt yapısı ve teknolojik ihtiyaçları tamamlamayı öncelikli olarak ele aldığı değerlendirilmiştir.

Literatür taraması esnasında tespit edilen ve ilk üç bölümde yer alan insan kaynakları ve yetenek yönetimine ilişkin akademik bulgular, mülakat esnasında sorulan sorulara verilen ve EK'lerde sunulan cevaplar ile mülakat esnasında gözlemlenerek elde edilen bilgiler doğrultusunda yukarıda özetlenen değerlendirmeler yapılmıştır.

İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetim Süreçlerine yönelik şirket bazında dikkat çekici tespitler Tablo-2’de sunulmuştur.

Tablo 3 Mülakat Sonucu Tespitler

Süreçler	Şirket - A	Şirket - B	Şirket - C
İnsan Kaynakları Yöneticileri neden organizasyonun stratejik plan ve kararlarında önemli rol oynamalıdır	İnsan kaynakları stratejik rekabet gücüdür insan kaynaklarına yön verecek konuların stratejik planda yer alması ve insan kaynağının stratejik hedeflere ulaşılmasına katkı sağlayacaktır	İnsan kaynağımız uluslararası rekabette en önemli değerimizdir	Şirketimizin gelişimine yönelik stratejik hedefler belirlenirken bu hedeflere götüreceği insan kaynağının planlanmasına ilişkin konularda planda yer alacaktır
Yetenek Yönetimi neden İnsan Kaynakları Yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmelidir	İK ve yetenek yönetimi birbirini tamamlayan konulardır, süreçler ortak ve bir arada yönetilmeleri sinerji yaratmaktadır. Bu nedenle de organizasyonumuzu da buna uygun olarak gerçekleştirdik. Yeteneği bulan, geliştiren yöneten ve bünyede tutan tüm unsurlar aynı başkanlıkta.	Yetenek yönetimine ilişkin süreçler ile İK süreçleri örtüşmektedir. Tarih içerisinde dönüşüm de bu yönde olmuştur.	Bizim firmamızın İnsan Kaynakları birimi zaten küçük üst yönetimle birlikte gerekli koordinasyon insan Kaynakları tarafından sağlanmalıdır
İK Yönetiminin diğer disiplinlerle eşit güce sahip olmamasının organizasyonun rekabet gücüne olası	İnsan kaynaklarının gücü ne kadar yüksek olursa İK bir marka olarak tesis edilmesi ve etkin olarak yönetilmesi de mümkün olacaktır. Bu da	Küresel çapta kaliteli ve yetenekli insan kaynağı temini ve yönetimi ancak bu şekilde mümkün olacaktır	Firmamızda ihtiyaç duyulan yeteneğin temin ve geliştirilmesi ancak bu şekilde mümkün olacaktır.

Süreçler	Şirket - A	Şirket - B	Şirket - C
etkileri	yeteneğin cezbedilmesini sağlamaktadır		
İnsan Kaynakları Yönetiminin ana faaliyet alan ve süreçleri olarak kabul edilmektedir	Planlama, temin, geliştirme, uygun işe yerleştirme, kariyer planı, performans değerlendirilmesi, kritik kadrolara alternatifler yetiştirme ve bünyede tutma.	Planlama, temin, geliştirme, uygun işe yerleştirme, kariyer planı, performans değerlendirilmesi ve bünyede tutma.	Temin, geliştirme, uygun işe yerleştirme, kritik kadroları tespit ve doldurma performans değerlendirilmesi ve bünyede tutma.
Yetenekli personel bulunması ve bünyede muhafaza edilmesine yönelik tehdit ve riskler	Aranılan yeteneğin ulusal ve uluslararası ortamda yetersiz olması, uygun yeteneğin ihtiyaç duyulan tecrübe de bulunamamasına sebep olabilir, bu da yapılacak işin uzamasına ve maliyetinin yükselmesine neden olabilir	Sektörde yetenek savaşlarının uluslararası rekabet ortamının bulunması aranılan yeteneğin maliyet etkin olarak bulunamamasına sebep olabilecektir	Aranılan yeteneğin bulunmasının zor olması ve daha mütevazı bütçeler ile bünyede tutulmasını zorlaştırmaktadır
Aranılan yeteneğin bulunamamasının organizasyonun üretim, başarı ve rekabetine olası etkileri	Böyle bir durumla karşı karşıya kalmamak için gerekli yetenek havuzları oluşturulmaktadır. Firmamızın itibarının sarsılmasına asla müsaade etmeyecek şekilde planlama	Böyle bir durumla karşılaşmamak için her türlü planlama ve tedbir alınmaktadır. Firmanın uluslararası kaynaklarının kullanılması iş paketi verilmesi ve yetenek	Böyle bir duruma asla düşmemek için gerekli planlamalar yapılmaktadır. Tabii bu durum rekabette bizi zora sokacak ve maliyetler artabilecektir

Süreçler	Şirket - A	Şirket - B	Şirket - C
	yapılmaktadır	kiralama gibi	
İK ve Yetenek Yönetimi konularında profesyonel firmalardan danışmanlık, değerlendirme gibi destek alınmasının olumlu olumsuz etkileri	Sadece firmamızda bulunmayan yetenekler konusunda profesyonel destek alınmaktadır. Mesela yönetici ve takım lideri seçiminde destekler alınmaktadır. Takım liderlerinin takımını yönetim ve motivasyonu direkt üretime etki etmektedir.	Küresel çapta her oluşum ve ortaklıkta olmayan yetenekler merkezi olarak desteklenmektedir	Firmamızın gelişimine yönelik olarak uygun bir insan kaynakları ve yetenek yönetimi yapısı oluşturulması konusunda destek alınması yapının sağlan oluşturulmasını sağlayacaktır

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyadaki gelişmelere benzer şekilde ülkemizde de beşeri kaynakların yönetimine ilişkin süreçler “zat işleri” olarak başlayıp “personel yönetimi” sürecini tamamladıktan sonra uluslararası süreç doğrultusunda “insan kaynakları yönetimi” süreci ülkemizde de literatürdeki yerini almıştır. İnsan Kaynakları Yönetiminin gelişimi bazı aşamalardan geçerek gerçekleşebilmiştir.

Bu gelişim sürecinde; personel yönetimi olarak benimsenen yaklaşım 1950’lerde yetersiz olmaya başlamış ve 1960’lardan itibaren İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı kullanılmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımının kabul gördüğü ve önemli gelişmelerin yaşandığı 1950’li yıllardan itibaren yaşanan teknolojik dönüşüm haberleşme ve ulaşım alanında yaşanan gelişmeler ve küreselleşmenin de etkisi ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine geçişler başlamış, bu dönemde Yetenek Yönetimi de ön plana çıkmıştır. Sonuç olarak beşeri sermaye yani İnsan Sermayesi Yönetimi olarak bahsedebileceğimiz konu konjonktürdeki yerini almıştır.

1990’lardan sonra hızla gelişen ve değişen ekonomik düzen ile dünyanın küresel köy halini alması ve özellikle internetin etkin kullanımı ticareti özellikle de uluslararası ticareti elektronik ortama taşımış, alışveriş ve tüketim alışkanlıklarını değiştirmiş, ulusal ve uluslararası ticaret ve ekonomiyi daha dinamik hale getirmiştir. Çok boyutlu, esnek, dinamik ve değişken piyasalarla birlikte yeni çevreler ortaya çıkarak rekabet sınır ötesi nitelik kazanmıştır. Bu esnada Bilgi ve Ulaşım teknolojileri gelişmeler, maliyetlerindeki düşüş ve sürat üretim faaliyetlerinin de uluslararası olmasını sağlamıştır. Bu durumda insan kaynağının da uluslararası dolaşıma girmesini hızlandırmıştır. Ulusal ve uluslararası organizasyon ve kuruluşlar bir taraftan insan kaynağının dolaşımını kısıtlamaya çalışırken diğer yandan Avrupa Birliği ve serbest dolaşım imkânları bu konuyu kolaylaştırmıştır.

Küresel çapta yaşanan dönüşümden direk etkilenen iş dünyasında insan kaynakları yönetimi kapsamında yaşanan en önemli değişim kurumların stratejik plan yapmaya başlaması ve kurumsal stratejilerin geliştirilmesi ile ortaya çıkmaya başlamıştır.

Kurumların stratejik planlama faaliyetlerine önem verdiği dönemde beşeri sermayenin yani kurumların çalışanlarının örgütün rekabet ortamındaki başarısı için kritik önemdeki etkenlerden biri olduğu da giderek artan bir oranda kabul görmeye başlamıştır. Bununla ilişkili olarak beşeri kaynakların ve genel olarak bu dönemde İnsan Kaynakları Yönetimi

olarak adlandırılan programların stratejik sonuçlarla da doğrudan ilişkilendirilmesi kurumları harekete geçirmiş, kurumların İKY fonksiyonun ve rolünün incelenmesinde makro bakış açısı ile stratejik İKY alanı gelişmiştir.

Kurumların stratejik planının hazırlanmasına insan kaynakları yönetiminin katkıda bulunması ve planın uygulanarak hedeflere ulaşılmasında aktif rol alınması nedeni ile insan kaynaklarının önemi ve etkinliği de artmıştır.

Sadece girdiye göre çıktı vermeyen, duygu ve düşünceleri ile sosyal bir varlık olan insan karşılaştığı durumlara göre alternatifler de geliştirerek özellikle yaşadığımız yüksek teknoloji döneminde değerli ve rekabet alanında kurumlar tarafından benzersiz kaynak olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Kurumların ve işletmelerin uzun vadeli hedef ve stratejileri kurumun rekabet ortamındaki kaynaklarının iyi planlanması, yetenek ve beşeri kaynak üstünlüğünün güçlendirilmesine ve iş gruplarının yaratılmasına dayanmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin faaliyetleri insan kaynakları planları, programları ve politikalarının kurum stratejisi ile uyumlu şekilde oluşturulması bütünleştirilmesi ve insan yönetiminin kurumun öncelikli konusu haline getirilmesini kapsamaktadır. Literatür araştırması ve mülakat sorularına alınan cevaplardaki bilgilerin bir arada değerlendirilmesi ve analizi sonucu modern dönemde stratejik insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının etkin olarak uygulanabilmesi, kendisinden beklenen görevlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için;

- Öncelikle kurumların ve işletmelerin stratejik planlarının yapılması,
- İnsan Kaynaklarının kurumun diğer fonksiyon grupları ile eşit seviyede kabul görmesi,
- İnsan Kaynakları yöneticilerinin stratejik planın oluşturulmasında aktif rol alması,
- Stratejik plan ve hedefleri yönlendirmesi,
- Stratejik plan ve hedefler doğrultusunda bugün ve gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynağının kurumun sürekliliğini destekleyecek insan kaynakları yönetim planının hazırlanması ve yönetilmesi gerekmektedir.

Çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümlerinde yetenek, yetenek yönetimi ve yetenek yönetiminin çalışan üretkenliğine etkisi detaylı bir şekilde incelenmiştir. Dünyada yaşanan süratli değişimler, ticari ve ekonomik yapılar ve araçlar nedeni ile artan rekabet unsurları bu ortamın direk oyuncularını olan işletmelerin yönetim yaklaşımlarını da değiştirmiştir.

Stratejik boyutta yaşanan değişim ve dönüşümün sonucu olarak; temin ve bünyede tutulması oldukça önemli fakat bir o kadar da zor olan “yetenek” ve “yetenek yönetimi”

yaklaşımı ve kavramları yönetim stratejileri içerisinde ön plana çıkmıştır. İşletme ve kurumların ihtiyaç duyduğu alanlarda alternatif yaratacak şekilde farklı yetenekleri olan iş gören ve insan kaynağına sahip olan firmaları, rekabet ortamında önemli bir avantaja sahip olduğu ve rekabette başarılı olacağı göz ardı edilemez bir gerçektir.

Bu kapsamda yetenek; kabiliyetli, becerili ve önemli potansiyel sahibi, sahip olduğu kabiliyet, beceri ve bilgisi ile çalıştığı kurum, işletme ve örgütlerde köklü gelişim ve değişimleri yönetebilecek, değer yaratarak organizasyonu geliştirebilecek, işletme veya kurumu rekabet ortamında öne çıkaran, fark yaratan olarak tanımlanabilir.

Yetenek yönetiminin ise; kritik pozisyonları belirleme, bu pozisyonları doldurabilecek insan kaynağının belirlenmesi, cezbedilmesi, temin ve uygun işe uygun yeteneğin yerleştirilmesi, yeteneğin geliştirilmesi, kariyer planı yapılması, performans değerlendirmesi ve yeteneklerin kurumda tutulması süreçlerini içermesi gerektiği değerlendirilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi süreç içerisinde yaşanan gelişmeler doğrultusunda; yeteneklerin bulunması, kuruma kazandırılması, eğitilmesi, yeteneklerinin parlatılması, ilerletilmesi ve geliştirilen ve olgunlaştırılan yeteneklerden etkin bir şekilde uzun soluklu olarak yararlanabilmek, yeteneklerin üretkenliğe katkıda bulunmasını sağlamak şeklinde evrilmiş ve İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimine dönüşmüştür.

Yetenekli insan kaynağından arzu edilen verimi sağlayabilmek için kurum kültürünü benimseyen yenilikçi, elastik ve gelişime açık çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi parlatılması gerekmektedir. Bu kapsamda insan kaynakları ve yetenek yönetimi stratejilerini kullanarak ihtiyaç duyulan doğru çalışanı bulmak, uygun işe yerleştirmek, çalışanların yeteneklerini göz önünde bulundurarak takım ve organizasyonlar oluşturmak, insan kaynağının gelişimini planlamak ve yönetmek gibi insan kaynakları ve yetenek yönetimi uygulamaları işletmeler için çok önemli hale gelmiştir. Yetenekli çalışanların kurumsal başarı ve rekabetle başa çıkabilmenin kilit noktası haline geldiği günümüzde, yetenek yönetimini dikkate alan kurumların sürdürülebilirliklerini attırabilecekleri değerlendirilmiştir.

Çalışanların var olan yeteneklerini görmek ve eğitim gibi çeşitli uygulamalar ile geliştirmeyi ve bu yetenekleri kurumların önemli bir rekabet unsuru haline getirmeyi öngören yetenek yönetimi genel olarak insan kaynakları uygulamaları ile yönetilmektedir, ancak kurumların üst yönetiminin direk ilgilenmesi gereken çok önemli bir iştir. Yetenek Yönetimi özellikle en üst yöneticilerin dahil olması gereken ve bu yöneticilerin destek, ilgi ve yönlendirmesine ihtiyaç duyan bir yaklaşımdır.

Kurumlarda fark yaratacak, yenilikçi, rekabet üstünlüğünü sağlayacak kaynağın yetenekli çalışanlar olduğunu fark eden yöneticiler yetenek yönetimini öncelikli sorumlulukları haline getirirler. Yetenek yönetiminde yetenekli çalışanların kuruma çekilmesiyle kalmayıp, onları elde tutup gelişimlerini sağlamak ve yetenek yönetimi yaklaşımını örgütün her kademesindeki yönetici ve çalışanlarının ilgilendiği bir konu haline getirmek, yetenek yönetimi uygulamasının etkililiğinin sağlanması adına büyük önem arz etmektedir.

Çalışanlarımızın yeteneklerinin üretkenliğe dönüştürülebilmesi için, öncelikle çalışanlarımızın yani yeteneklerimizin profillerini çıkarmamız ve yeteneklerinin farkında olmamız gerekmektedir. Bu yeteneklerin hangi kritik pozisyonları dolduracağı planlanmalı gerek duyulan yeni kabiliyet ve yeteneklerinin geliştirilmesi sağlanmalıdır.

Kıt olan yeteneklerin kurumda tutulması ise daha ayrı önem arz etmektedir. Bu kapsamda en önemli konulardan birisi organizasyonun yetenekler için cazip hale getirilmesi, kendilerini geliştirecekleri ortamın yanında yeteneklerini gösterecekleri ortamların yaratılması gerekmektedir. Yetenek yönetimi faaliyetleri işyeri veya kurumun çalışılan sektör ve yetenekler için önemli bir marka değeri olarak görülmesinin sağlanması, yetenekler için uygun çalışma ortamı yaratılması, yeteneklerin yani personelin güçlendirilmesi konularını ve daha fazlasını kapsamaktadır.

İnsan Kaynakları veya Yetenek Yönetiminin ana konularından birisi de organizasyon için kritik kadro ve yetenek pozisyonlarının belirlenmesi olmalıdır. Bu pozisyonlarda görev yapan yeteneklerin her hangi bir nedenle ayrılma veya ayrı kalma durumları dikkate alınarak yetenek havuzu oluşturulması ve alternatifler yaratılması önem arz etmektedir.

Girdilerin çıktıya dönüştürme ölçüsü olarak tanımlanan üretim veya verimlilik sonucunda üretilen çıktı ne kadar yüksek (nitelik ya da nicelik olarak) ise üretkenlik o kadar yüksektir. Bu kapsamda yer alabilecek diğer bir önemli tanım ise etkinliktir ve bir makina veya tesisin belirli bir zaman diliminde üretebileceğinin ne kadarını gerçekleştirdiğini ifade eder.

Yetenek yönetimi ve çalışan üretkenliği arasındaki ilişki incelediğinde; çalışanların yetkinlik yönetimi algılarının pozitif olmasının kuruma olan güvenlerini artıracığı, motivasyonlarını yükselteceği ve bu durumun ya kalite veya miktar olarak üretkenliğe dönüşeceği değerlendirilmiştir. Ayrıca, üstün yetenekli çalışanlar diğer ortalama seviyedeki

çalışanlara liderlik yapacak, mentorluk, koçluk yapacak ve dolayısı ile diğer çalışanların üretkenliğinin de yükselmesine katkıda bulunacaktır.

İnceleme içerisinde yer aldığı gibi Mc.Kinsey'in çalışan sınıflandırmasında örgüt çalışanlarının en üstteki en iyi %10-20'lik kısmı olarak tanımladığı A sınıfı çalışanların çağımızda yetenek olarak tanımladığımız grubu oluşturduğunu söyleyebiliriz. En nitelikli çalışanlardan oluşan yetenekler kurumların veya örgütlerin üstün başarısında direkt rol alan kişilerdir. Bu çalışanlar devamlı olarak başarılı ve verimli sonuç alırlar yani üretimi olumlu olarak etkilerler ve diğer çalışanlara örnek olarak ve onların motivasyonunu artırır ve onların da daha üretken olmasına katkıda bulunurlar.

Benzer şekilde Pareto kuralına göre de işletmelerin en üst yetenek grubunun görev alanına göre bazen maliyet veya ekonomik olarak bazen de üretim olarak üretimin önemli bir bölümünü etkileyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Seçilen şirketlerin yetkilileri ile yapılan mülakat sonuçları elde edilen ve şirketler hakkında internette toplanan bilgilerin, literatür taraması kapsamında oluşturulan tanım, uygulama ve tarihsel gelişim süreci sonucunda tespit edilen insan kaynakları ve yetenek yönetimi fonksiyonlarının şirketlerde uygulanmasına yönelik ulaşılan sonuç ve değerlendirmeler aşağıda özetlenmiştir.

- Küresel çapta faaliyet yürüten ve rekabet etmek durumunda olan şirketlerin vizyon, misyon ve stratejik plan hedeflerine uygun olarak mevcut ve geleceğe yönelik insan kaynağı ihtiyaçlarının temini ve yönetimi için insan kaynakları planlamasının yapıldığı,
- Kurumsal şirketler için beşeri kaynağın en değerli varlık olarak ve rekabet gücü olarak görüldüğü,
- İhtiyaç duyulan yeteneklerin cezbedilmesi için marka olunmasının, sektörde söz sahibi olunmasının, eğitim ve gelişim imkânları ile uluslararası kariyer imkânı sunulmasının çok önemli faktörler olduğu,
- Doğru çalışanı seçmenin yanında yetenekli kaynağın nitelik ve nicelik olarak üretkenliği artıracak şekilde en uygun yere veya en çok ihtiyaç duyulan pozisyona yerleştirmeye özen gösterdikleri,
- Sosyal ve duygusal bir varlık olan insan kaynaklarının eğitim, gelişim ve kariyer imkânlarına önem verdiği, uluslararası prestijli kurumlarda ve projelerde çalışılmış

olmasının iyi bir referans olarak görüldüğü ve öz geçmişlerde yer almasına önem verildiği,

- Adil performans değerlendirmesi ve ödüllendirmenin kuruma bağlılığı artırdığı yönünde kurumların tespit ve değerlendirmelerinin olduğu, dolayısı ile bu konuya özel önem verildiği,
- Yeteneklerin küresel rekabet ortamında bünyede tutulmasının zorlaştığı ve kıyasıya rekabet gerektirdiği, ülkenin yaşam düzeyi ve milli gelir ortalamasının yetenekleri bünyede tutma konusunda önemli rol oynadığı,
- Küresel şirketlerin zor bulunan yeteneklere olan ihtiyaçlarını gidermek için günümüz teknolojik imkânlarından faydalanarak kısa ve belirli süreli çalışma, uzaktan çalışma, iş paketi verme ve yetenek kiralama gibi pek çok alternatifi değerlendirdiği,
- Yetenekleri bünyede tutabilmek için kurumun insan kaynakları açısından marka olması, sektörde önemli bir konuma sahip olması, öz geçmişte şirket adının ve önemli projelerin geçmesine imkân veren kariyer planı sunulması, tatmin edici ücret, performans değerlendirmesi, ödül, terfi, kurum kültürü kazandırma, aidiyet duygusu oluşturma gibi politikalar uygulanmasının önemli olduğu,
- Şirketlerin yeteneğin üretime dönüşmesine önem verdikleri, savuma sanayii şirketlerinde yeni buluş ve özgün ürün geliştirmenin çoğu zaman daha önemli olarak görüldüğü, yeteneklerin uluslararası rekabet ortamında yarattıkları katma değer dikkate alındığı,
- Savunma sanayii şirketlerinde yeteneklerin mentorluk, koçluk, liderlik gibi özelliklerinden azami faydalanılarak yetenek havuzları oluşturulduğu, kritik kadroların kurumsal şirketlerde tek kişiye bağımlı kalmasının önlenmeye çalışıldığı değerlendirilmiştir.

Literatür taramasında tespit edilen hususlar seçilen firmalarla yapılan mülakat esnasında elde edilen bulgularla da teyit edilmiş ve yetenek ile üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla yetenek yönetimi ile çalışan üretkenliği arasında doğrudan bir ilişki olduğu dikkate alınarak üstün yetenekli personelin bünyede tutulması için her türlü fedakârlık yapılmalı ve bu personelden tam kapasite yararlanabilmek için çok iyi bir planlama yapılmalıdır.

Verimlilik, etkinlik ve üretkenlik üçgeninde yeteneğin kuvvet çarpanı gibi rol oynayacağı ve yetenekli kişilerin üretkenliğe ve karlılığa önemli katkılarının olduğu değerlendirilmektedir. Ancak, yeteneklerimize çalışanlarımıza kurum kültürünüzü ve amaçlarınızı anlatamazsak onlar bizimle yani kurumun hedeflerine doğru aynı yönde gerekli ve yeterli çabayı göstermeyebilecektir. Dolayısı ile kurumun stratejik hedef ve planlarını, müşteriye karşı kurumun yaklaşımını, müşterinin kurumdan beklentisini çalışanlarımıza anlatmalı ve benimsetmeliyiz ki çalışanlarımız hangi faaliyeti ve işi ne maksatla yaptığımızı bilsin ve üretimi arzu edilen kalite, zaman ve en düşük maliyet ile gerçekleştirerek üretimi maliyet etkin olarak gerçekleştirsinler.

Sonuç olarak; çalışma kapsamında yapılan literatür taraması ve yarı formal mülakatlar esnasında derlenen bilgi ve bulgular doğrultusunda oluşturulan öneriler;

- Kurum, işletme ve organizasyonların stratejik plan ve hedeflerinin belirlenmesi ve bunların çalışanlar tarafından bilinmesi, benimsenmesi,
- İsmi ne olursa olsun her firmanın kapasite ve ihtiyacına uygun özgün bir insan kaynakları yönetim yapısı oluşturması,
- İnsan Kaynakları yönetiminin kurumun diğer önemli birimleri ile en az eşit seviyede görülmesi, stratejik plan faaliyetlerine aktif katkıda bulunmalarının sağlanması,
- İnsan kaynakları ve yetenek yönetimine ilişkin politika ve planların stratejik plana dâhil edilmesi,
- İnsan kaynakları politikasının belirlenmesi, insan kaynakları planı yapılması,
- İnsan Kaynakları Yönetimi ile Yetenek Yönetiminin sürekli bir etkileşim içerisinde olduğu dikkate alınarak sinerji yaratacak şekilde bir yapılanmaya gidilmesi,
- Yetenek Yönetiminin İnsan Kaynakları Yönetimi ile birlikte değerlendirilmesi ancak, üst yönetimin yetenek yönetimi konusunun içerisinde olması, bizzat takip etmesi ve gerekirse yönetmesi,
- Kurumun stratejik hedef ve planına uygun yeteneklerin bulunması, kuruma kazandırılması, geliştirilmesi uygun işe ve pozisyona yerleştirilmesi ve kurumda tutulması,
- Yetenekli çalışan profilinin oluşturulması ve yetenekli personelin tüm yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanarak bazen nitel bazen ise nicel olarak çalışan üretkenliğine dönüştürülmesi,
- Yetenekli çalışanların mentorluk, koçluk ve yöneticilik veya uzmanlık gibi özelliklerinden faydalanılarak alternatiflerinin yetiştirilmesi ve kritik kadroların

devamlılığını kişilere bağımlı bırakmayacak şekilde yetenek havuzlarının oluşturulması,

- Kurum veya organizasyonun insan kaynakları markası haline getirilmesi,
- Yetenekler ve beşeri kaynakların rekabet ortamında etkin olarak kullanılmasına yönelik planların geliştirilmesi,
- Savuma sanayii gibi sektörlerde özgün ürün geliştirme, uluslararası rekabette artı değer katma konularına önem verilmesi,
- Gerekirse yeteneklerin önü açılarak ve gerekli destek verilerek yeteneklerin kurumsal değişim ve dönüşümü yönetme sorumluluğunun ve liderliğinin verilmesi seçeneklerinin firma kurumun plan ve politikalarına uygun olarak yönetilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak şirketler ve kurumlar kendi yapılarını ister personel yönetimi isterse yetenek yönetimi olarak isimlendirmekte serbesttir. Ancak küreselleşmenin bu kadar yayılmış olduğu günümüzde gerek isimlendirme ve gerekse diğer yaklaşımlar uluslararası rekabet etme zorunluluğu da dikkate alınarak belirlenmelidir. Modern ve rekabetçi dünyaya uyum sağlanmalıdır. Çalışanın kuruma bir maliyet olmadığı aksine rekabet ve üretkenlikte rol oynayan katkı sağlayan bir kaynak olduğu unutulmamalıdır.

Yetenek yönetimi konusunda; insan kaynağı planlaması yapmak, iyi çalışanı bulmak, cezbetmek, doğru çalışanı seçmek, çalışanı kurumda uygun yere yerleştirmek, çalışanı eğitmek, geliştirmek, kariyerini planlamak, işi yüklemek, performansını ölçmek, değerlendirmek ve çalışanın performansını izleme-kontrol etmek fonksiyonlarından birisi eksik kalırsa yapılan işlemler de eksik kalmış demektir.

Daha düşük kapasite ve personel ile çalışan ve dolayısı ile tüm fonksiyonları kapsayan yapıları olmayan kurum ve organizasyonların da bu fonksiyonları dikkate almak ve ihtiyaçları olduğunda kullanmak için hazır olmaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

1. Açıkalin, A. (1999). İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi, Ankara: Pegem Yayıncılık.
2. Akdemir, A. (2012). Stratejik Yönetim, (Ed. A. Akdemir ve C.İ. Ulukan). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
3. Akgeyik Tekin (2002), Stratejik İnsan Kaynakları yönetimi, İ.Ü.İktisat Fakültesi Maliye Araş.Merkezi Konferansları 41. Seri, s 21-57
4. Aktan, Coşkun Can, Hüseyin Şen(1999), Globalleşme, Ekonomik Kriz ve Türkiye,
5. Aktan, C. C. (2016). Yeni Değişim Dinamikleri ve Devletin Yeni Rolü. (Erişim tarihi: 16.05.2016). <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/devlet-felsefe/degisim-devletinrolu>.
6. Aktürk, S. (2001). “İşgücünün Küreselleşmesi” İş- Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=65&cilt=3&sayi=2&yil=2001> (12.04.2016).
7. Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 68-97.
8. Altınöz, M. (2009). Yetenek yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
9. Altınöz, M. ve Çöp, S. (2010). Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: Bildiriler Kitabı, Adana: Çukurova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, 20-22 Mayıs.
10. Altınöz, M., Çöp, S. ve Çakıroğlu, D. (2014). “Büro Ortamında Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma” *Elektronik Journal of Vocational Colleges*, http://www.ejovoc.org/makaleler/august_2014/pdf/07.pdf (30.06.2016).
11. Altıntaş, N. (2003). Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi. <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/249410.asp> Erişim Tarihi: 28.05.2019.
12. Altıntuğ, N. (2009). “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı” *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14.
13. Atlı, D. (2012). *Yetenek Yönetimi*, İstanbul: Crea Yayıncılık.
14. Armstrong, Michael; (2006), Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, Third Edition, London: Kogan Page.
15. Austin, J.T. & Villanova, P. (1992). The criterion problem:1972-1992. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 836-874.
16. Bakan, İ. (2011). Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri. İstanbul: Beta Yayınları.

17. Bakoğlu, R. (2010). Çağdaş Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Yayınları.
18. Bahadınlı, H. S. (2013). İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma). Yayımlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
19. Barney, Jay B. and Patrick M. Wright; (1998), “On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resource Management In Gaining Com-petitive Advantage”, *Human Resource Management*, 37(1), pp.31-46.
20. Bayraktaroğlu Serkan (2002), *Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta A.Ş, İstanbul
21. Blau, Peter M. (1964). *Exchange and power in social life*, New York: John Wiley.
22. Boselie, P. ve Wiele V.R. T. (2002), “Employee perception of HRM and TQM, and the effects on job satisfaction and intention to leave”, *Managing Service Quality*, 12(3), 165-172.
23. Boselie, P., Paauwe, J., Ve P.G.W. Jansen (2001), “Human resource management and performance: lessons from the Netherlands”, *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107-25.
24. Braid, Lloyd and Ilan Meshoulam; (1988), “Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management”, *Academy of Management Review*, 13(1), pp.116-128.
25. Bratton, John; (2001), “Strategic Human Resource Management”, in John Bratton and Jeffrey Gold (Ed.), *Human Resource Management: Theory and Practice*, Lawrange Erlbaum, pp. 37-64.
26. Buckingham, M., Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: it’s the talent, stupid!: *Human Resource Plannig*, 24(4).
27. Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
28. Cappelli,, P., *Talent Management for the Twenty-First Century*, Harvard Business Review Publishing,Boston,A.B.D., 2008.
29. Clayton, S. (2002). *Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme*, (Çev. M. Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). “İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması” *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 12: 282-303.
30. Collings, D.G. ve Mellahi, K., “Strategic Talent Management: A review and research agenda”, *Human Resource Management Review*, Cilt 19, No 4, 304–313, 2009.

31. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Ö. Akın ve H. E. Erdost Çolak, Cilt: 2, Sayı: 2, ss. 85-114, Güz 2012, *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*.
32. Çelik, E. (2015). Stratejik İK'nın Anahtarı: Yetenek Yönetimi. (Erişim tarihi: 04.05.2016). <http://fusunozulke.com/stratejik-iknin-anahtari-yetenek-yonetimi/>.
33. Değirmenci, B. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar: Yetenek Yönetimi. Canik Başarı Üniversitesi, Kültür ve Medeniyet, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1 (2), 63-86.
34. Demirer, B. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları. (Erişim tarihi: 15.04.2016). <http://www.toprakisveren.org.tr/2003-58-bulentdemirer.pdf>.
35. Devanna, Mary A.; Charles J. FOMBRUN and Noel M. TICHY; (1981), "Human Resource Management: A Strategic Perspective", Organizational Dynamics, Winter, pp.51-67.
36. Devanna, Mary A.; Charles J. FOMBRUN; Noel M. TICHY and Lynn WARREN; (1982), "Strategic Planning and Human Resource Management", Human Resource Management, 21(1), pp.11-17.
37. Dicle, Ü. (1982). Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması. Ankara: ODTU.
38. 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. n), İstanbul: Hayat Yayınları.
39. Duttagupta, R. (2005), "Identifying and managing your assets: Talent management", Intellectual Asset Management Magazine, Çevrimiçi: http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm, Erişim Tarihi: 17 Temmuz 2019.
40. Ege Üniversitesi İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi Cilt 5, Sayı 1, 2017, ss.1-20 ISSN:2147-804X <http://www.isletmeiktisat.com> Yetenek Yönetimi Felsefesine Farklı Lenslerle Bakabilmek Üzerine Alıştırmalar (Tamer KEÇECİOĞLU 2017)
41. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 42, Temmuz-Aralık 2013 ss. 91-122 İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma (Ayşe CİNGÖZ - Asuman AKDOĞAN, 2013)
42. Erdemir, E. (2006). "Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye'deki Yansımaları" 5. *Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, 2: 29-39.

43. Erol, Eren. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, 2013.
44. Feldman, D. H. & Goldsmith, L. (1986). Nature's gambit: child prodigies and the development of human potential, Basic Books.
45. Fishman, C., The war for talent, Fast Company, New York,A.B.D.,1998.
46. Gagne, F. (2004). Personel Talent. High Ability Studies, 15 (2).
47. Geylan, R. ve Tonus, H.Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
48. Guest, D. E. (2001), “ Human resource management: when research confronts theory”, *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1092-1106.
49. Guest, D. E. (1997), “ Human resource management and performance: A review and research agenda”, *International Journal of Human Resource Management*, 8, 263–276.
50. Guest, D.E., Michie, J., Conway, N., Ve Sheehan M. (2003), “Human resource management and corporate performance in the UK”, *British Journal of Industrial Relations*, 41, 291-314.
51. Güner, Merve Burcu. “Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi” (Yüksek Lisans Tezi, 2016).
52. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi Yıl: 10 Sayı: 20 Güz 2011 s.33-38 Yetenek Yönetimi Yaklaşımı (Murat ÇELİK - Abdül Halim ZAİM 2012)
53. Jones, G. Ve Wright P.M. (1992), “ An Economic Approach to Conceptualizing the Utility of Human Resource Management Practices”, G. Ferris ve K. Rowland (der.), *Research in Personnel and Human Resources içinde*, JAI Press, Greenwich.
54. Journal of Anatolian Education Research (JAER) <https://www.janaeduc.com> Vol. 2, December 2018, pp. 14-46 *Yetenek Savaşlarından Yetenek Yönetimine* (Gündüzalp - Boydak Özcan 2018)
55. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi iibfdeğirisi (264643), Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile Kendini Arayan İç Girişimcilere Yönelik Alan Araştırması (Ömer Okan Fettahlıoğlu, Sümeyra Ceyhan Ve Alican Afşar 2016)
56. Karatop, B., Kubat, C. ve Uygun, Ö., “Talent management in manufacturing system using fuzzy logic approach”, *Computers & Industrial Engineering*, Article in Press, 2014.
57. Kaya, F. (2015). Yetenek Yönetiminin Firma Performansına Etkisi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
58. Keçecioğlu, T. (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
59. Kirkland, S., “Creating a common language for building a successful talent management

60. program: paving the path for succession, and success, within your organization”, *Journal of blood services management*, Cilt 49, No 7, 1498-1501, 2009.
61. Kumar, K. and Subramanian, R. (1997). “Porter’s Strategic Types: Differences in Internal Processed and Their Impact on Performance” *Journal of Applied Business Research*, 14 (1): 107-124.
62. Lado, A. Ve Wilson C.C. (1994), “Human resource system and sustained competitive advantage: A Competency based perspective”, *Academy of Management Journal*, 19, 699-727.
63. Langfield-Smith, K. (1997). “Management Control Systems and Strategy: A Critical Review” *Accounting, Organizations and Society*, 22 (2): 207-232.
64. Lockwood, N.R. (2006). “Talent Management: Driver For Organizational Success,” *HR Magazine*, 16 (2): 139-154.
65. Luecke, R. (2009). *En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak*, (Çev. Ö. Sarıkaya), İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
66. Lundy, Olive; (1994), “From Personel Management to Strategic Human Resource Management”,
67. Martel, Kathryn and Stephen J. CARROLL; (1995), “How Strategic Is HRM?”, *Human Resource Management*, 34(2), pp.253-267.
68. Massey, Roy; (1994), “Taking a Strategic Approach to Human Resource Management”, *Health Manpower Management*, 20(5), pp.27-30.
69. McCauley, C., Wakefield, M. (2006), *Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers*, *Journal for Quality & Participation*, Winter, 29 (4), 4-7.
70. Mello, Jeffrey A.; (2006), *Strategic Human Resource Management*, Second Edition, America: Thomson Corporation.
71. Merama, S.B. (2013). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*, (Çev.Editörü: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
72. Morrison, E.W. (1996), “Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality”, *Human Resource Management*, 35(4), 493-512.
73. Mohrman, A.M., Restnick, W.S., Lawler, E.E. (1989), *Designing Performance Appraisal Systems*, Jossey Bass Publ.
74. Mucha, R. T., “The Art and Science of Talent Management”, *Organization Development Journal*, Cilt 22, No 4, 96-100, 2004.

75. Nijs, S., Gallardo-Gallardob, E., Dries, N. Ve Sels, L., “A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent”, *Journal of World Business*, Cilt 49, No 2, 180–191, 2014.
76. Ögüt, A. (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
77. Ögüt, A., Akgemici, T. ve Demirel, M.T. (2004). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci” *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*. 12: 277-290.
78. Öymen Onur(2000), *Geleceği Yakalamak*, Remzi Kitapevi, İstanbul.
79. Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi.
80. Palmer& Winters (1993), *İnsan Kaynakları*, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul.
81. Parlayan, M.A. (2003). “Yöneticilerin Eğitim Gereksinimleri İle Onların Hizmet Öncesi Eğitim Niteliklerinin İlişkilendirilmesi” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/view/5000067896> (30.03.2016).
82. Patton Michael Quinn *Qualitative Research & Evaluation Methods* (9780761919711) Books, 1987.
83. Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage Through People*, Boston, MA Harvard Business School.
84. Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press
85. Powell, M., “The snakes and ladders of National Health Service management in England”, *The International Journal of Health Planning and Management*, Cilt 29, No 3, 260–279, 2014.
86. Sadullah, Ömer. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın, 2009.
87. Sakarya Üniversitesi Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 6, Sayı 2, 2014 ISSN: 1309 -8039 (Online) *İKY Perspektifi İle Örgütsel Davranışa Akademik Açından Bakış* (Mustafa Seker, Sakarya Üniversitesi Ars. Gör., Emre Erol Sakarya Üniversitesi Ars. Gör. Burçin Çetin Karabat Sakarya Üniversitesi Ars. Gör. Dorukcan Pehlivan Sakarya Üniversitesi Ars. Gör.)
88. Selznick, P., (1984). “Leadership in Administration, University of California Press”, Berkeley.

89. Shore, L. M. ve Wayne, S. J. 1993. Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 78: 774–780.
90. Slater, S.F. and Olson, E.M. (2001). “Marketing’s Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis” *Strategic Management Journal*.
91. Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Ed.) *Psychological Management of Individual Performance* (p.4-25). John Wiley & Sons, Ltd.
92. Şimşek, Muhittin, Nursoy. *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme (Örnek Uygulamalar)*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.
93. TRCRM Blog-2016 “Şirket İçerisinde Üretkenlik Nasıl Artırılır” .
94. Tümen, E., (2014). “İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, İstanbul.
95. Tyson, S., (1995), *Strategic Prospects For HRM*, Institute of Personnel and Development, London.
96. Uçkun, G. C., Latif, H., Öztürk, Ö. F. (2013). İşletmelerde Yönetici Adayı Havuzu Yöntemiyle, Yönetici Adaylarının Belirlenmesi (THY Uygulaması). *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 36- 46.
97. Ulrich, Dave; (1987), “Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners”, *HR. Human Resource Planning*, 10(4), pp.169-184.
98. Ulrich, Dave; (1998), *Delivering Results: A New Mandate for Human Resource Professionals*, Boston: Harvard Business Book Publishing.
99. Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
100. Uren, L., “From talent compliance to talent commitment: Moving beyond the hype of talent management to realizing the benefits”, *Strategic HR Review*, Cilt 6, No 3, 32-35, 2007.
101. Wellins, R.; Schweyer, A. (2008), *Talent Management in Motion: Keeping Up with an Evolving Workforce*, A Human Capital Institute/DDI Research Çevrimiçi: http://www.ddiworld.com/pdf/talentmanagementinmotionkeepingupwithanevolvingworkforce_mis_ddi.pdf, Erişim: 22 Temmuz 2019.

102. Wright, Patrick M. and Gary C. MCMAHAN; (1992), "Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management", Journal of Management, 18(2), pp.295-320.
103. Yavan, Ö., "Hüner Yönetimi", Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt 12, No 2, 75-100, 2012.
104. Yazıcıoğlu, S. (2006). "Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı" *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
105. Yelboğa, A. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirilmesi için Geliştirilen Bir Ölçeğin Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi. Ankara.
106. Yeniçeri, Ö. (2006). "Yönetim Süreçlerinin Etkinleştirilmesinde Açık Yönetim Anlayışının Rolü" *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, (Ed. Ö. Yeniçeri), İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
107. Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (6.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
108. Yost, P.R. ve Chang, G.C. (2009). "Everyone is equal, but some are more equal than others", Industrial.
109. Yönetim Ve Ekonomi Yıl:2013 Cilt:20 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. MANİSA *İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü* (Doç. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN 2013)
110. Yumurtacı, A. (2014). Küreselleşen Emek Piyasalarında Yeni Bir Olgu: Yetenek Yönetimi. Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, 5 (8), 187-212.
111. Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
112. Ventegodt, S., Andersen, N. J., Merrick, J. (2003). The Life Mission Theory III. Theory of Talent. The Scientific World Journal, 3, 1286-1293.
113. Zeki, Erdut. Küreselleşme Bağlamında Uluslararası Sosyal Politika ve Türkiye, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 2002.
114. <http://www.selectinternational.com/blog/bid/148239/5-things-successful-companies-do-to-retain-top-talent> (Amber Thomas, 2016)
115. <https://www.sagepeople.com/about-us/news-hub/7-steps-for-developing-staffing-strategies-that-work/> 13.12.2018 By Mai-Po Wan | 4th September 2017

EKLER

EK-1. Şirket A Yetkililerinin Açıklamaları

1. Öncelikle Firmanızın İnsan Kaynakları biriminin ismi nedir ve neden böyle bir isim verilmiştir?

İnsan Kaynakları politikamız; bizim hedeflerimize ulaşmak için takım çalışmasına dayanan ve destek veren, tüm kademeler arasında açık engelsiz iletişimi ön gören, çalışanlarımızın kariyer hedefleri ile beklentileri dikkate alarak, şirketimizin yönetim kurulu tarafından onaylanmış etik anlayışına uyumlu olarak, etkin, verimli ve motive olmuş çalışan bir organizasyonla şirketimizin vizyon ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

Ayrıca en değerli varlığımız ve rekabet gücümüz olarak kabul ettiğimiz çalışanlarımızdan oluşan bölümler, firmamızın hedefleri doğrultusunda ter döken çalışanlarımızın ve ailelerinin el üstünde tutulduğu, yetenekli ve rekabetçi insan gücümüz ile tüm ortak ve paydaşlarımızı mutlu edecek bir İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi sistemine sahip olmayı hedeflenmekteyiz ve bu bizim firmamızın İnsan Kaynakları vizyonunu oluşturmaktadır.

Bu vizyon ve misyon kapsamında bölümümüzün adı “İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi Başkanlığı” olarak belirlenmiştir. Bu vizyon, misyon ve hedefler doğrultusunda İnsan Kaynaklarının Temini, İnsan Kaynaklarının Yönetimi, Kariyer ve Yetenek Yönetimine yönelik olarak üst düzey yöneticilerin görev yapmasına yönelik organizasyon değişiklikleri de yapılmıştır.

2. Yetenek yönetimini İnsan Kaynakları Yönetiminin bir parçası mıdır yoksa ayrı bir anlayışla mı yürütülmektedir?

İlk soruda aslında bu konuda yeterli açıklama ve bilgi kapsanmıştır. Biz şirket olarak uluslararası rekabet içerisinde çalışıyoruz ve ihtiyaç duyduğumuz kritik yetenekler dünya çapında da zaten zor bulunan ve uzun süreçte geliştirilebilen yeteneklerdir.

Şirketimiz yeteneğin temin ve geliştirilmesinin zaman ve maliyet gerektirdiğinin bilincindedir ve yeteneği uluslararası rekabet ortamında bünyede tutmanın zorluklarını da bilmektedir. Bu nedenle İnsan Kaynakları Yönetiminin bir parçası olarak gördüğümüz yetenek yönetimi konusunda yeni bir yapılanmaya gidilmiştir. Özellikle kıt olan yeteneği

firmamıza kazandırdıktan sonra onların kariyer planlamasının yapılması ve yönetilmesi kariyer ve yetenek yönetimi müdürlüğümüzün görevidir.

Özetle bazen bir parçasıdır ancak ikisi birbirini bütünleyen ve oluşturdukları sinerji ile etkinliklerini artıran faaliyetlerdir. Biz bu iki yönetim fonksiyonunu birlikte gördüğümüzden organizasyonumuzu ona göre oluşturduk.

3. Firmanızın insan kaynakları politikasını özetleyebilir misiniz?

İnsan Kaynakları politikamız firmamızı “Dünyada Söz Sahibi Bir Şirket Olmak” hedefine ulaştırmak için üzerimize düşen temel insan kaynakları ve yetenek yönetim fonksiyonları olan ihtiyaç duyulan yetenek ve kabiliyette insan kaynağını firmamıza kazandırmak. Çalışanlarımızın kariyer hedeflerini tatmin edecek şekilde kişisel ve mesleki açıdan geliştirilmesi ve kurum etik değerlerine uyan, aidiyet duygusu ile firmamızın başarılarının devamını ve sürdürülebilirliğini her alanda desteklemek şeklinde özetleyebilirim.

4. Firmanızın Stratejik Planı İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimine ilişkin vizyoner yaklaşımı kapsamakta mıdır ve Stratejik Planın hazırlanmasında İnsan Kaynakları Yönetimi olarak nasıl bir rol üstlendiniz?

Stratejik planlamayı bizim firmamızda işgücü bölümü yapmaktadır. Biz de diğer tüm bölümlerle birlikte bu bölümle koordinasyonlu olarak çalışıyoruz. Uluslararası rekabetin en önemli unsuru olarak yetenekli İnsan Kaynağının stratejik planın oluşturulmasında dışarıda bırakılması mümkün değildir. Dolayısı ile bizim firmamızda da bu konuda insan kaynaklarına ve insan kaynakları yönetiminin katkılarına gereken önem verilmektedir. Firmamızın Stratejik planlarını yapan, koordine eden ve katkıda bulunan tüm bölümlerde bu işlemler yine firmamızın stratejik kaynağı olan yöneticilerimiz ve personelimiz tarafından yapılmaktadır.

5. Firmanızın üst yönetimi ile ihtiyaç oldukça kolaylıkla bir araya gelerek İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi konusunda bilgi alış verişinde bulunabiliyor musunuz? En çok hangi konuda bilgilendirme yapıyor ve üst yönetimin karar ve desteğine hangi konularda ihtiyaç duyuyorsunuz?

Üst yönetim size ne kadar önem ve destek verirse siz de o kadar etkin ve güçlüsünüzdür. Firmamızda bu bilinçle işler yürütülmektedir. En üst yöneticimiz şahsi iletişim bilgileri dâhil iletişim bilgilerini tüm çalışanlarımızla paylaşmıştır. Dolayısıyla böyle bir anlayış doğrultusunda üst yönetimle sık sık iletişim halindeyiz.

Her konuda bilgi alışverişinde bulunabiliyoruz. Kendi alanlarımızla ilgili her konuyu üst yönetime bilgi olarak geçiyoruz. Genellikle insan kaynağını bulma, aranan kritik özellikler ve muhafaza etme konusunda üst yönetimin desteğine ihtiyaç duyuyoruz.

6. Firmanızın toplam kalite yönetimi, üretim yönetimi, pazarlama, mali ve finansal sistemlerin yönetimi gibi faaliyet alanları ile kıyaslandığında insan kaynakları yönetimine yaklaşım ve İKY'nin önem ve etkinliği konusundaki yaklaşımlar hakkında biraz bilgi verebilir misiniz?

Tüm bölümlerin önem ve etkinliği firmamızda eşittir.

7. İnsan kaynağı planlaması yaparken en çok hangi konulara önem veriyorsunuz?

İnsan kaynakları planlamasında; firmamızın stratejik plan ve hedeflerine uygun mevcut ve gelecekte ihtiyaç duyulabilecek insan kaynağı ihtiyacının önceden tahmin edilmesi, insan kaynağı arzı dikkate alınarak kaynakların belirlenmesi ve insan kaynağı arzı ile gelecekte ihtiyaç duyulacak muhtemel insan kaynağı talebinin analiz edilmesi unsurları temel alınmaktadır. Bu planlama ayrıca adil ve güvenilir performans değerlemesi, iş analizi ve çevre analizi gibi unsurlarla desteklenmektedir.

8. Firmanız açısından kritik kadroları nasıl belirliyorsunuz? Bir heyet tarafından mı, bölümlerdeki uzmanlar tarafından mı veya diğer faktörler nelerdir?

Elbette her bölüm için ayrı ayrı önemli kadrolarımız belirlenmiştir. Bu kadrolar ilgili bölümler ile koordineli olarak belirlenmektedir. Ancak temel prensip olarak amacımız kritik kadroları azaltıp yaymaktır. Küçük bir kitle için büyük çoğunluğun motivasyonunu düşürmeyi doğru bulmuyoruz. Tahmin edersizinki bu büyüklükte küresel bir şirket kişilere bağımlı olmak istemez dolayısı ile personel planlamasını da buna uygun olarak yapar ve alternatiflerini zamanında hazırlar. Biz de bu tür kadrolar için alternatif planlar hazırlanmakta ve yeterli personel yetiştirilmektedir.

9. Kritik kadrolar genellikle yönetim kademesinde mi? Yoksa üretim kademesinde mi? Seviye olarak nasıl tanımlayabilirsiniz?

Bir önceki soruda da belirtildiği üzere bizim firmamızda bu şekilde tanımlama yapılmamaktadır.

10. Mevcut şartlarda aradığımız yetenek ve nitelikte insan kaynağı bulmakta zorlukla karşılaşıyor musunuz? Genel olarak hangi alanlarda mühendislik, yönetim, pazarlama, tecrübeli veya tecrübesiz?

Tecrübesiz veya en fazla 5 yıl tecrübesi olan personel bulmakta zorluk çekmiyoruz. Ancak 5 yıl ve üzeri tecrübe kriteri olduğunda zorluklarla karşılaşıyoruz. Genellikle bu alanda zorluklarla karşılaşıyoruz.

Bu konuda özellikle genç personel temin ve geliştirilmesi konusunda çok önemli uygulamalarımız var. Son dönemde ülkemizin önemli üniversitelerinde kariyer günlerine iştirak ediyoruz, üniversitelerimizle yakın işbirliği içerisinde teknoloji merkezleri kurup buralarda gençlerimizin yetişmesine ve gelişmesine katkıda bulunuyoruz. Buralarda gençlerimize özel projeler verip kendilerini geliştirmelerine destek oluyoruz. Ayrıca firmamızda çok geniş kapsamlı staj uygulaması yürütülmektedir. Zorunlu yaz stajlarının dışında stajyer mühendis uygulaması ile genç mühendisleri tecrübeli mühendislerimizle birlikte çalıştırarak gelişmelerini sağlıyoruz. Bu mühendisler arasında kendisini gösteren ve öne çıkanları firmamıza çekerek daha işe başlarken belirli bir yetenek göstermiş personeli bünyemize katıyoruz. Bu konuda yurtdışında da çalışmalar yapmaktayız. Bu kapsamda özellikle yurtdışında sektöre uygun alanlarda eğitim alan Türkler başta olmak üzere ülkemizin önemli projelerine katkıda bulunacak insan kaynağını ülkemize çekmeye çalışıyoruz.

11. Yetenekli personeli çekebilmek için uyguladığımız yöntem ve araçlardan biraz bahsedebilir misiniz?

Bizim için işe alım yaptığımız personelin hepsi yetenekli personeldir biz liyakate önem veriyoruz. Firmamız sektör lideri durumda olduğu için çok özel bir yöntem uygulamıyoruz. Ancak, biz zaten bir markayız ve adaylar bizim kendilerine sunacağımız kariyer planının farkındalar. Çünkü firmamız uluslararası rekabet ortamında faaliyet yürütmektedir. Uluslararası tüm standartlar uygulanmaktadır. Bir insanın özgeçmişinde firmamızda çalıştığının yer alması bile bir ayrıcalıktır. Özetle biz uluslararası standartta bir firma olduğumuz için bu konuda daha farklı bir uygulamaya gerek duymuyoruz. İşe alımı gerçekleşen yetenekli personeli çalışmak istediği alanda değerlendirip zorlu görevler ve iyi bir kariyer imkânı sunuyoruz.

12. Aradığınız yeteneği temin ve uygun işe yerleştirme konusunda nasıl bir süreç takip ediyorsunuz?

Aradığımız yeteneği temin etme konusunda firma olarak ön planda olduğumuz için sıkıntı yaşamamaktayız, talep edilen ücret genellikle karşılanmaktadır ve bunu destekleyen yan unsurlarımız da personeli tatmin etmektedir.

İşe yerleştirme konusunda da zorlu görevler verip genellikle personelin çalışmak istediği bölümlere yerleştirmeye gayret ediyoruz. Personelin görev sahasına yönelik olarak yetiştirilmesi için firmamızla aynı geçmişe sahip bir akademimiz var. Personelin teminini müteakip personeli role atandıktan sonra Akademi personelin kariyer planına uygun olarak alması gereken zorunlu eğitimleri derhal planlıyor ve kademe kademe uyguluyor. Yani personel temin edildikten sonra çalışacağı alana yönelik olarak iş başı eğitimi de dâhil Akademi bünyesinde, yurtiçi ve yurtdışında planlanan eğitimler ile personelin kariyer planına uygun olarak ve ihtiyaç duyduğu yeteneği en üst seviyede kazanacak şekilde bir planlama yapılmaktadır.

Daha önce de belirttiğim gibi özellikle tecrübeli personel gereken konularda alt yükleniciler ve danışmalar vasıtasıyla ihtiyaçların karşılanması sağlanmaktadır.

13. Aradığınız yeteneği bulmakta güçlük çektiğinizde nasıl bir çözüm geliştiriyorsunuz? Yurtdışından temin, part-time çalıştırma, danışmanlık firmaları ile çalışma vs?

Bu konuda yine son dönemde yurtiçinde üniversitelerde olduğu gibi yurtdışında da çeşitli tanıtım faaliyetleri planlıyoruz. Devletimizin başlattığı tersine beyin göçü konusunu değerlendiriyoruz. Sizlerin de bildiği gibi Milli Eğitim bakanlığımız ihtiyaç duyulan konularda seçkin öğrencilere yurtdışında yüksek lisans ve doktora yaptırmaktadır. Bu konuda Milli Eğitim Bakanlığımız ile işbirliği yapmaktayız. Bu sektörümüzde ihtiyaç duyduğumuz alanlarda eğitim gören yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin firmamızda mecburi hizmetlerini yapmalarını ve bu esnada yanlarına verilecek personeli yetiştirmelerini sağlıyoruz.

Ayrıca tecrübeli personel ihtiyacını karşılanmasına yönelik olarak ise yurtdışından personel temin ediyoruz. Yurtdışında ve yurtiçindeki iş paketi satan ve danışmanlık şirketlerinden destek alıyoruz. Bu konuda uluslararası sözleşmelerimiz kapsamında personelimizin tecrübe kazanması sağlanmaktadır. Bu kapsamda yapılan sözleşmeler ile ilgili

uluslararası firmalarda iş başı eğitimi gibi programlar uygulanarak ve yabancı işbirliği sözleşmeleri ile tecrübeli personel temini sağlanmaktadır.

14. Personel geliştirme plan, program ve uygulamalarınızdan bahsedebilir misiniz?

Bu konudaki ana planlayıcı ve uygulama makamı biraz öncede bahsettiğimiz gibi Akademi Başkanlığıdır. Detaya giremeyeceğim ama rol bazlı eğitimler tüm personeli kapsayacak şekilde ilgili bölümlerle koordineli olarak Akademi tarafından planlanmakta ve uygulanmaktadır. Genel olarak Akademi Oryantasyon eğitimleri, rol bazlı eğitimler ve diğer eğitimler olmak üzere üç ana bölümde eğitimler planlamakta ve uygulamaktadır. En önemli ve ilgi çeken konulardan birisi de ülkemizde ve dünyada alanında en önde olan kişiler özel konferans, seminer ve atölye çalışmaları gibi etkinliklere davet edilerek bilgi ve tecrübelerinden faydalanılmaktadır.

15. Uyguladığınız Kariyer Planlaması yaklaşımı ve uygulamaları hakkında bilgi verebilir misiniz?

Daha önceki sorularda belirttiğimiz gibi, her bölüm için alınan personellerin kariyer planlaması önceden akademik planlama başkanlığımız tarafından planlanmaktadır.

16. Yetenekli personeli bünyede tutabilmek için nasıl bir politika izliyorsunuz? Mesela ücret, performans değerlendirmesi, ödül, terfi kurum kültürü kazandırma aidiyet duygusu oluşturma, elastik çalışma, yeni buluşları teşvik etme vs.

Bu konuda çok geniş uygulamalarımız bulunmaktadır. Her şeyden önce biz bir markayız ve personelimiz de bizim en önemli gücümüzdür. Bunun bilincinde olarak ücret, performans değerlendirmesi, ödül, terfi, kurum kültürü kazandırma, aidiyet duygusu oluşturma, yeni buluşları teşvik etme gibi politikalar izlenmektedir. Bu bahsettiğim uygulamaların nasıl olduğuna ilişkin detaylı uygulama usul ve esasları belirlenmiş ve tüm personelimizin ulaşabileceği şekilde yayımlanmıştır.

17. Yetenekli insan kaynağını temin ve muhafaza konusunda yurtiçi ve yurtdışı rekabet durumu hakkında bilgi verebilir misiniz? Bu konuda ne gibi önlemleriniz var?

Yurtiçinde yetenekli insan kaynağını temin ve muhafaza etme konusunda hiçbir şekilde rekabet etme durumumuz yok çünkü sektör lideri bir firma olduğumuz için genellikle yetenekli insan kaynağını bünyemize çekme konusunda sıkıntı yaşamıyoruz.

Küresel köy olarak ta adlandırılan dünyada artık herkes ihtiyacı olan yeteneği dünyanın her yerinden bulmakta ve çok elastik bir şekilde iletişim teknolojilerinin sağladığı kabiliyetleri de kullanarak çalıştırmaktadır. Sizde takip ediyorsunuzdur ABD ve Avrupa firmaları yetenek ihtiyacını gidermek için evden çalışma, esnek çalışma gibi çok değişik uygulamalar kullanmaktadır.

Öncelikle yetişmiş iş gücünü bünyede tutabilmek için uluslararası standartlarda uygulamalar yapmaktayız. Ancak bu yeterli olmamaktadır. İşten ayrılmak isteyen yetenekli personel ile yapılan mülakatlar analiz edilerek gerekli geliştirme ve uygulamaları devreye almaya çalışmaktayız. Ancak bazı konular var ki bunlar firmanın çok ötesinde etkenler olmaktadır. Mesela ailevi durumlar, çocukların geleceğinin yönlendirilmesi ve öz geçmişe uluslararası tecrübe yazmaya kadar değişen faktörler bulunmaktadır.

Kısacası yurtdışı rekabet bizim için önemli bir faktör ve biz de yukarıda bahsettiğim bazı uygulamaları devreye almış bulunmaktayız. Ancak bu uygulamalar henüz yeterli, bir seviyede değildir.

Bizde benzer şekilde ihtiyaç duyduğumuz insan kaynağını bulmak için sosyal medya imkânları ve uluslararası yayın kuruluşlarına ilanlar vererek ihtiyaç duyduğumuz yeteneği bulmaya çalışmaktayız. Ayrıca yukarıda da bahsettiğim gibi yurtdışında danışman, part-time çalışacak personel temin etme hatta bu konuda yurtdışında açtığımız büro ve firmalarımızda uzaktan çalıştırılmak üzere personel temini alternatifini de bu kapsamda değerlendirilmektedir.

18. Kurum içi iletişim ve tecrübe birikimine yönelik uygulamalarınız hakkında bilgi verebilir misiniz?

Bu konuda bizim görev ve sorumluluk alanımız olmamakla birlikte bildiğim kadarı ile aktarayım. Bu konuda pek çok platform var diye biliyorum. Çalışanlarımızın çalıştıkları konularda edindikleri tecrübeleri belirli bilgi ve tecrübe paylaşım ortamları ve kütüphaneler oluşturulmaktadır. Firmamızın iç sistem olarak kullandığı Bilgi Sistemleri içerisinde oluşturulan bilgi paylaşım ortamları bulunmaktadır.

19. Kurum kültürü oluşturma ve aidiyet duygusu yaratma konusunda uyguladığınız özel programlar hakkında bilgi paylaşabilir misiniz?

Baştan buyana belirttiğimiz gibi firmamız bir markadır ve bu durum yurtiçinde firmamızda çalıştığını belirtmek bir ayrıcalıktır. Kurumların bir çalışma etiği ve kültürü vardır. Bizim firmamızda köklü geçmiş sayesinde oluşmuş bir kurum kültürü ve bağlılığı bulunmaktadır. Çalışanlarımızın aidiyet duygularının geliştirilmesine yönelik ailelerle birlikte

çeşitli sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlemenin yanında çalışanlarımızın ilgi alanlarına yönelik uygulamalar ile iş tatmininin yanında çalışan mutluluğunun artırılması için değişik sosyal ve kültürel programlar uygulanmaktadır.

20. İnsan Kaynağının sizin için önemi hakkında ne düşünüyorsunuz? Stratejik bir kaynak mı? Rekabet ortamında firmanızı öne çıkaran bir unsur mu?

Şu anda bizim için insan kaynağı stratejik bir kaynaktır. Gelişip, büyüüp, açıldıkça bu durum firmamızı öne çıkaran rekabet unsuru olarak görülebilir. Firmamızın vizyon ve misyonunda yer alan özgün ürünler geliştirme tabii ki insan kaynağımız sayesinde mümkün olmaktadır. Vizyon ve misyon olarak ifade ettiğimiz hedeflerimize iyi seçilmiş, kariyer planına uygun olarak geliştirilmiş yetenekli insan kaynaklarımızla ulaşacağımızın bilincindeyiz. Biz bir markayız diyoruz ve bunu sağlayan ana faktör bizim stratejik insan kaynağımızdır.

21. Yetenekli insan kaynağının verimliliğe ve çalışan üretkenliğine katkısını etkisini değerlendirebilir misiniz? Bu konuda yetenekli insan kaynağının katkısı üretim alanında nasıldır? Yönetim alanında nasıldır?

Yetenekli insan kaynağının firmamızın vizyonunda yer alan özgün ürünlerin geliştirilmesi ve uluslararası rekabet ortamında firmamızın yarışabilmesi için önemli olduğunu değerlendirmekteyiz. Yetenekler farkını bu alanda ve insan kaynağımızın yetiştirilmesinde göstermektedir. Mentor olarak kendilerinin alternatifini dâhil önemli pozisyonlara yetenek havuzu oluşturulmasında önemli katkıda bulunmaktadırlar.

22. İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi konularında profesyonel firmalardan danışmanlık, değerlendirme gibi destek alıyor musunuz ve genellikle hangi konularda?

Bu tip konularda danışmanlık veya destek almıyoruz çünkü bu konuda firmamızın kurulu yapısı yeterli bilgi, tecrübe ve kapasiteye sahiptir. Ancak genellikle ücret ve kariyer yönetimiyle ilgili danışmanlık ve destek alınmaktadır. Yönetici ve takım lideri seçilmesi konusunda psikolojik ve takım yönetimi konularında bazı danışmanlık şirketleri ile ortak çalışmalarımız olmaktadır.

Bu kapsamda mı saymalıyız tam emin olamadım ama dünyada alanında öne çıkan kişiler ile seminerler, konferanslar ve atölye çalışmaları yapılmaktadır.

EK 2. Şirket B Yetkililerinin Açıklamaları

1. Öncelikle Firmanızın İnsan Kaynakları biriminin ismi nedir ve neden böyle bir isim verilmiştir?

Firmamızın küresel çaptaki insan kaynakları birimi tüm uluslararası faaliyetleri yönetecek şekilde teşkilatlandırılmıştır. Bizim buradaki birimiz sadece kendi yürüttüğümüz proje ve faaliyetlere yönelik faaliyetleri yürütmektedir ve merkezi insan kaynakları yönetimi tarafından ihtiyaç duyulan alanlarda desteklenmektedir ve “İnsan Kaynakları” olarak isimlendirilmiştir.

2. Yetenek yönetimini İnsan Kaynakları Yönetiminin bir parçası mıdır yoksa ayrı bir anlayışla mı yürütülmektedir?

Yetenek yönetimi anlayış olarak faaliyetlerimizde hep ön plandadır küresel merkez tarafından yönetilmektedir. Bizim merkezimiz için bu faaliyetler İnsan Kaynakları içerisinde yürütülmektedir.

3. Firmanızın insan kaynakları politikasını özetleyebilir misiniz?

Küresel anlamda teknolojik ve kültürel olarak gelişmiş çalışma ortamı yaratılırken, çalışan memnuniyetini dikkate alan her alanda kariyer imkânı sunan yetenek ve müşterilerinin teknolojik dönüşüm ve gelişimini sağlayacak yetenek yönetimi ve gelişiminin sağlanması olarak özetleyebiliriz.

4. Firmanızın Stratejik Planı İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimine ilişkin vizyoner yaklaşımı kapsamakta mıdır ve Stratejik Planın hazırlanmasında İnsan Kaynakları Yönetimi olarak nasıl bir rol üslendiniz?

Bu konu küresel çapta yürütülmektedir.

5. Firmanızın üst yönetimi ile ihtiyaç oldukça kolaylıkla bir araya gelerek İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi konusunda bilgi alış verişinde bulunabiliyor musunuz? En çok hangi konuda bilgilendirme yapıyor ve üst yönetimin karar ve desteğine hangi konularda ihtiyaç duyuyorsunuz?

Üst yönetim ile sürekli temas halindeyiz ve özellikle ihtiyaç duyulan yeteneklerin firmamıza kazandırılması ve çok önemli yeteneklerin bizim bünyemizdeki faaliyetlerinin tamamlanmasını müteakip küresel çapta ihtiyaç olan merkezlere yönlendirilmesi konusunda üst yönetimin desteğine ihtiyaç duyuyoruz.

6. Firmanızın toplam kalite yönetimi, üretim yönetimi, pazarlama, mali ve finansal sistemlerin yönetimi gibi faaliyet alanları ile kıyaslandığında insan kaynakları yönetimine yaklaşım ve İKY'nin önem ve etkinliği konusundaki yaklaşımlar hakkında biraz bilgi verebilir misiniz?

Tüm bölümlerin önem ve etkinliği firmamızda eşittir.

7. İnsan kaynağı planlaması yaparken en çok hangi konulara önem veriyorsunuz?

İhtiyaç duyulan yeteneğin belirlenmesi, temini ve bünyede tutulması.

8. Firmanız açısından kritik kadroları nasıl belirliyorsunuz? Bir heyet tarafından mı, bölümlerdeki uzmanlar tarafından mı veya diğer faktörler nelerdir?

Yürütülen projeye göre ihtiyaç duyulan kritik kadrolar proje yöneticileri ile işbirliği içerisinde tespit edilmektedir.

9. Kritik kadrolar genellikle yönetim kademesinde mi? Yoksa üretim kademesinde mi? Seviye olarak nasıl tanımlayabilirsiniz?

Sektör olarak uluslararası rekabet ortamı nedeni ile üretim kademesinde bulunmaktadır.

10. Mevcut şartlarda aradığımız yetenek ve nitelikte insan kaynağı bulmakta zorlukla karşılaşılıyor musunuz? Genel olarak hangi alanlarda mühendislik, yönetim, pazarlama, tecrübeli veya tecrübesiz?

Tecrübesiz personel bulmakta sıkıntı yaşanmamaktadır. Ancak kritik kadrolar için ihtiyaç duyulan tecrübeli yeteneklerin bulunması konusunda sıkıntı yaşanmaktadır. Bu kadrolar genellikle uluslararası ortamda da sık aranan ve önemli kariyer avantajları sunulan kadrolar olmaktadır.

11. Yetenekli personeli çekebilmek için uyguladığımız yöntem ve araçlardan biraz bahsedebilir misiniz?

Bizim sektör olarak yürüttüğümüz prestijli projeler ile küresel çaptaki iş imkânları, olabildiğince cazip ücret politikası ve uluslararası çalışma ve kariyer imkânı sunmamız.

12. Aradığımız yeteneği temin ve uygun işe yerleştirme konusunda nasıl bir süreç takip ediyorsunuz?

Biz genel olarak ihtiyaç doğrultusunda yeteneği tespit edip belirlediğimiz proje ve pozisyonda çalıştırıyoruz. Süreç içerisinde gerekli eğitim ve gelişim programları uygulanmaktadır.

13. Aradığımız yeteneği bulmakta güçlük çektiğinizde nasıl bir çözüm geliştiriyorsunuz? Yurtdışından temin, part-time çalıştırma, danışmanlık firmaları ile çalışma vs?

Bu konuda küresel bir şirket olmamız nedeni ile öncelikle maliyet etkin olması halinde küresel yapımız içerisinde diğer firmalardan temin veya uzaktan çalışma ile ihtiyacı karşılamayı tercih ediyoruz. Ancak bu genellikle maliyet etkin olmamaktadır. Bu durumda öncelikle yurtiçi kaynaklardan danışmanlık şeklinde veya yurtiçindeki iş paketi satan ve danışmanlık şirketlerinden destek alıyoruz.

14. Personel geliştirme plan, program ve uygulamalarınızdan bahsedebilir misiniz?

Bu konudaki küresel çapta çok önemli programlar ve eğitimler yürütülmektedir. Bizde yurtiçinden sağlayamadığımız eğitimleri küresel şirketlerimizde yürütülen eğitim ve programlardan faydalanıyoruz. Ayrıca yurtiçinde mevcut özellikle İstanbul ana merkez vasıtasıyla kariyer ve geliştirme planları uygulanmaktadır.

15. Uyguladığımız Kariyer Planlaması yaklaşımı ve uygulamaları hakkında bilgi verebilir misiniz?

Yürütülen projeler gereği ve kariyer planına uygun olarak öncelik yurtiçi, daha sonra ise küresel şirket kapsamında mevcut kabiliyetler kullanılmaktadır. İhtiyaç olması halinde direk kaynağından da eğitim ve uygulamalar temin edilebilmektedir.

16. Yetenekli personeli bünyede tutabilmek için nasıl bir politika izliyorsunuz? Mesela ücret, performans değerlendirmesi, ödül, terfi kurum kültürü kazandırma aidiyet duygusu oluşturma, elastik çalışma, yeni buluşları teşvik etme vs.

Bu konuda çok geniş uygulamalarımız bulunmaktadır. Öncelikle kariyer planına uygun olarak imkânlar sağlanmakta, bunun yetersiz olması durumunda yeteneğin yurtiçi diğer proje ve merkezlerde iş önerilmekte ve en son olarak küresel sistem içerisinde öneriler yapılmaktadır. Ayrıca iyi bir ücret ve performansa göre ödül sistemi uygulanmaktadır.

17. Yetenekli insan kaynağını temin ve muhafaza konusunda yurtiçi ve yurtdışı rekabet durumu hakkında bilgi verebilir misiniz? Bu konuda ne gibi önlemleriniz var?

Yetenekli insan kaynağını temin ve muhafaza etme konusunda çalıştığımız sektör rekabetin en üst düzeyde yaşandığı sektördür. Bizim sektörde yaşanan gelişim ve kabiliyetler yeteneklere esnek çalışma imkânı sunmaktadır. Sektörümüzde yurtiçinden dünyanın her yerindeki şirkete çalışılabilmektedir. Bizim sektörden sadece Hollanda'ya geçen 250'nin üzerinde yetenekli personel bulunmaktadır. NATO'ya yaptığımız bir projede görev alan personelimizin en az yarısı NATO ve Hollanda da mevcut özel firmalara geçmiş durumdadır.

Biz konuda yetenekleri muhafaza edebilmek için cazip uluslararası projelerimizi, ödül ve küresel çaptaki şirketlerimize geçme imkânının kullanılmaktadır.

18. Kurum içi iletişim ve tecrübe birikimine yönelik uygulamalarınız hakkında bilgi verebilir misiniz?

Bizim şube olarak zaten küçük bir yapıdayız ve bilgi paylaşımı sorun olmamaktadır. Ayrıca küresel çapta yönetici düzeyinde yapılan görüşme ve toplantılar vasıtasıyla nerede ne kabiliyet olduğu bilinmektedir ve bu kapsamda ihtiyaç duyulan bilgi ve yetenekler gerekli kontrat ve güvenlik şartlarına uyularak sağlanmaktadır.

19. Kurum kültürü oluşturma ve aidiyet duygusu yaratma konusunda uyguladığınız özel programlar hakkında bilgi paylaşabilir misiniz?

Biz burada bir aile ortamı içerisinde çalışıyoruz. Çalışanlarımız bizimle birlikte çalışmaktan ve prestijli projelerimize katkıda bulunmaktan memnunlar. Ayrıca küresel bir şirketin ismini ve mail adresini kullanmak bile bir artı değer yaratmaktadır.

20. İnsan Kaynağının sizin için önemi hakkında ne düşünüyorsunuz? Stratejik bir kaynak mı? Rekabet ortamında firmanızı öne çıkaran bir unsur mu?

Bizim gibi küresel şirketler için insan kaynağı en kritik rekabet gücü olarak görülmektedir. Bu kapsamda küresel çaptaki kariyer ve geliştirme planları önemli rol oynamaktadır.

21. Yetenekli insan kaynağının verimliliğe ve çalışan üretkenliğine katkısını etkisini değerlendirebilir misiniz? Bu konuda yetenekli insan kaynağının katkısı üretim alanında nasıldır? Yönetim alanında nasıldır?

Bizim sektörümüzde yetenekli insan kaynağının üretkenliğe katkısı çok net olarak gözlemlenebilmektedir. Yetenekli insan kaynağı ayrıca ortaya koyduğu ürünün güvenilirliği ile bize uluslararası ortamda prestij yaratmaktadır.

22. İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi konularında profesyonel firmalardan danışmanlık, değerlendirme gibi destek alıyor musunuz ve genellikle hangi konularda?

Bu tip konularda danışmanlık veya destek almıyoruz çünkü bu konuda firmamızın küresel çapta çok geniş bir kabiliyeti bulunmaktadır.

EK 3. Şirket C Yetkililerinin Açıklamaları

1. Öncelikle Firmanızın İnsan Kaynakları biriminin ismi nedir ve neden böyle bir isim verilmiştir?

Firmamızın insan kaynakları birimi “İnsan Kaynakları” olarak isimlendirilmiştir.

2. Yetenek yönetimini İnsan Kaynakları Yönetiminin bir parçası mıdır yoksa ayrı bir anlayışla mı yürütülmektedir?

Yetenek yönetimi anlayış olarak faaliyetlerimizde hep ön plandadır ancak bu konu insan kaynakları biriminin koordinesinde bizzat yönetim kademesinin onayı doğrultusunda yürütülmektedir.

3. Firmanızın insan kaynakları politikasını özetleyebilir misiniz?

Sektöründe yurt içerisinde tüm fonksiyonları bir bütün altında toplama ve uluslararası güce sahip olma vizyonu ile çalışan firmamız özellikle yetenek gerektiren kadrolarda olmak üzere uygun personeli temin, geliştirme ve bünyede tutmaya yönelik politikalar uygulamaktadır. Amaç yaptığı işi zevkle yapan firması ile gurur duyan ve firmasını uluslararası rekabete taşıyacak personel kaynağı oluşturmaktır.

4. Firmanızın Stratejik Planı İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimine ilişkin vizyoner yaklaşımı kapsamakta mıdır ve Stratejik Planın hazırlanmasında İnsan Kaynakları Yönetimi olarak nasıl bir rol üslendiniz?

Bu konuda kritik maliye, pazarlama ve üretim birimleri ile birlikte insan kaynakları yöneticileri eşit seviyede katkıda bulunmaktadır.

5. Firmanızın üst yönetimi ile ihtiyaç oldukça kolaylıkla bir araya gelerek İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi konusunda bilgi alış verişinde bulunabiliyor musunuz? En çok hangi konuda bilgilendirme yapıyor ve üst yönetimin karar ve desteğine hangi konularda ihtiyaç duyuyorsunuz?

Üst yönetim insan kaynaklarının da üst yöneticisi olarak görev yaptığından sürekli bilgi alış verişi mümkün olmaktadır.

6. Firmanızın toplam kalite yönetimi, üretim yönetimi, pazarlama, mali ve finansal sistemlerin yönetimi gibi faaliyet alanları ile kıyaslandığında insan kaynakları yönetimine yaklaşım ve İKY'nin önem ve etkinliği konusundaki yaklaşımlar hakkında biraz bilgi verebilir misiniz?

Tüm bölümlerin önem ve etkinliği firmamızda eşittir.

7. İnsan kaynağı planlaması yaparken en çok hangi konulara önem veriyorsunuz?

Öncelikle kritik kadrolar tespit edilmekte, bu kadrolara uygun personel temin edilerek ihtiyaç duyulan alanlarda yetiştirilmekte ve geliştirilmektedir. Bu yetenekleri bünyede tutmak için gerekli tedbirler alınırken kritik kadroları doldurabilecek yetenek havuzu oluşturulmaktadır.

8. Firmanız açısından kritik kadroları nasıl belirliyorsunuz? Bir heyet tarafından mı, bölümlerdeki uzmanlar tarafından mı veya diğer faktörler nelerdir?

Yürütülen projeye göre ihtiyaç duyulan kritik kadrolar proje yöneticileri ve üst yönetim ve insan kaynaklarının koordineli çalışması ile belirlenmektedir.

9. Kritik kadrolar genellikle yönetim kademesinde mi? Yoksa üretim kademesinde mi? Seviye olarak nasıl tanımlayabilirsiniz?

Genellikle üretim kademesinde bulunmaktadır.

10. Mevcut şartlarda aradığımız yetenek ve nitelikte insan kaynağı bulmakta zorlukla karşılaşıyor musunuz? Genel olarak hangi alanlarda mühendislik, yönetim, pazarlama, tecrübeli veya tecrübesiz?

Şirketi kurarken daha önce birlikte çalıştığımız yetenekli ve takım oyuncusu bir arkadaş gurubu ile şirketin kurumuna yönelik çalışmaları birlikte yaptık ve bu personel bizim kilit personelimiz olarak sürece yayılarak transfer edilmiştir. Fabrikamızın kuruluşu bu arkadaşlarla birlikte planlanmış ve kademe kademe uygulanmıştır. Şimdi ise tecrübesiz personel bulmakta sıkıntı yaşanmamaktadır. Dolayısı ile birlikte plan yaptığımız arkadaşlarımız veya diğer bir ifade ile kilit personelimiz kritik kadrolar için ihtiyaç duyulan personelin yetiştirilmesi görevini de üstlenmektedir. Bu şekilde genç personelin yetiştirilmesi sureti ile yetenek havuzu oluşturulmaktadır.

11. Yetenekli personeli çekebilmek için uyguladığınız yöntem ve araçlardan biraz bahsedebilir misiniz?

Bizim sektör olarak yürüttüğümüz projeler kalıcı eser şeklinde olmaktadır. Bu nedenle isminin kalıcı eserler ile anılması ve ücret politikası ana politikaları oluşturmaktadır.

12. Aradığınız yeteneği temin ve uygun işe yerleştirme konusunda nasıl bir süreç takip ediyorsunuz?

Genel olarak ihtiyaç doğrultusunda yeteneği tespit edip belirlediğimiz proje ve pozisyonda nokta atışı çalıştırıyoruz. Süreç içerisinde gerekli eğitim ve gelişim programları uygulanmaktadır.

13. Aradığınız yeteneği bulmakta güçlük çektiğinizde nasıl bir çözüm geliştiriyorsunuz? Yurtdışından temin, part-time çalıştırma, danışmanlık firmaları ile çalışma vs?

Bu madde bizim için uygulanabilir değildir. Ancak ilerleyen süreçte belki taşeron firmalardan iş paketi şeklinde destek alınabilir.

14. Personel geliştirme plan, program ve uygulamalarınızdan bahsedebilir misiniz?

Bu konuda genç ve tecrübesiz personeli temin edip belirlenen kritik kadroları ihtiyaç halinde dolduracak şekilde yetiştirme planı uyguluyoruz. Bu genellikle iş başı eğitimi şeklinde oluyor. Süreç içerisinde bu konuda daha olgun bir yapıya ihtiyacımız olacağını biliyor ve gerekli planlamaları yapıyoruz.

15. Uyguladığınız Kariyer Planlaması yaklaşımı ve uygulamaları hakkında bilgi verebilir misiniz?

Bu konuda henüz önemli denebilecek bir yapımız bulunmamaktadır.

16. Yetenekli personeli bünyede tutabilmek için nasıl bir politika izliyorsunuz? Mesela ücret, performans değerlendirmesi, ödül, terfi kurum kültürü kazandırma aidiyet duygusu oluşturma, elastik çalışma, yeni buluşları teşvik etme vs.

İyi bir ücret ve şirket içerisinde daha önemli pozisyonlara yükselme ile kurulacak uluslararası işbirlikleri ve firmalarımızda görev yapma imkânı sunulmaktadır.

17. Yetenekli insan kaynağını temin ve muhafaza konusunda yurtiçi ve yurtdışı rekabet durumu hakkında bilgi verebilir misiniz? Bu konuda ne gibi önlemleriniz var?

Yetenekli insan kaynağını temin ve muhafaza etme konusunda çalıştığımız sektör yetenekli ve tecrübeli personel bulma konusu sıkıntılı olduğu için yurtiçi rekabet bizim açımızdan daha fazla önem arz etmektedir.

18. Kurum içi iletişim ve tecrübe birikimine yönelik uygulamalarınız hakkında bilgi verebilir misiniz?

Bizim kurum olarak bir bütün olarak çalıştığımızdan bilgi paylaşımı konusunda herhangi bir sorun yaşanmamaktadır.

19. Kurum kültürü oluşturma ve aidiyet duygusu yaratma konusunda uyguladığımız özel programlar hakkında bilgi paylaşabilir misiniz?

Biz burada bir aile ortamı içerisinde çalışıyoruz. Çalışanlarımız bizimle birlikte çalışmaktan ve isim bırakacak kalıcı yapılarımıza bunu ben yaptım deme duygusu bu konuda önemli bir artı değer yaratmaktadır.

20. İnsan Kaynağının sizin için önemi hakkında ne düşünüyorsunuz? Stratejik bir kaynak mı? Rekabet ortamında firmanızı öne çıkaran bir unsur mu?

Özellikle tasarım ve kritik kadroları dolduran personel bizim için stratejik bir değerdir.

21. Yetenekli insan kaynağının verimliliğe ve çalışan üretkenliğine katkısını etkisini değerlendirebilir misiniz? Bu konuda yetenekli insan kaynağının katkısı üretim alanında nasıldır? Yönetim alanında nasıldır?

Bizim sektörümüzde yetenekli insan kaynağının üretkenliğe katkısı çok açık bir şekilde görülmektedir. Gerek maliyet ve gerekse dizayn ve kalite açısından yetenek yönetiminin üretkenliği etkisi çok açıktır.

22. İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi konularında profesyonel firmalardan danışmanlık, değerlendirme gibi destek alıyor musunuz ve genellikle hangi konularda?

Bu tip konularda danışmanlık veya destek almıyoruz henüz almıyoruz. Ancak firmamızın büyüme ve gelişme potansiyeline uygun bir insan kaynakları yapısı oluşturulması aşamasında böyle bir destek ihtiyacı olacaktır.