

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
YETENEK YÖNETİMİ
VE
BİR UYGULAMA**

NEVİN CEYLAN
2501040531

İstanbul, 2007

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
YETENEK YÖNETİMİ
VE
BİR UYGULAMA**

NEVİN CEYLAN
2501040531

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. V. LALE TÜZÜNER

İstanbul, 2007

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YETENEK YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA

Nevin Ceylan

ÖZ

20. yy sosyal, ekonomik ve siyasi değişimlerin oldukça fazla ve hızlı yaşandığı bir dönem olmuştur. Küreselleşme ile birlikte, sınırların ortadan kalkması, teknolojik gelişmeler ve bilgi çağına önlenemez geçiş, iş dünyasında geçerli olan kuralları da derinden etkilemiştir ve değiştirmiştir. Rekabet gücü ve üstünlüğünün önemi ön plana çıkmış ve şirketlerin rekabet anlayışı önemli ölçüde değişmiştir. Bilgi çağında, kurumlara rekabet avantajı sağlayan en önemli kaynak “bilgi” dir. Bilgi, artık tüm ürünlerin, hizmetlerin ve iş faaliyetlerinin başlıca unsuru haline gelmektedir. Bu nedenle küresel alanda rekabet eden işletmeler için, bilginin kazanılması ve korunması zorunludur. Bilgiyi yaratacak ve kullanacak olan ise organizasyonun “insan” kaynağıdır. Dolayısıyla rekabet avantajı yaratmada “insan” faktörü çok kritik bir öneme sahiptir.

Sonuç olarak, işletmelerin çağın gereksinimlerini karşılayacak, yüksek potansiyelli, yetenekli çalışanlara olan ihtiyacı giderek artmıştır ve son yıllarda dünya çapında geniş yankı uyandıran yeni bir olgu ortaya çıkmıştır. “Yetenek Yönetimi”

Bu tez çalışmasında İKY(İnsan Kaynakları Yönetimi)’de yeni bir vizyon olan “Yetenek Yönetimi” kavramı değerlendirilmeye çalışılacaktır. Bu doğrultuda Türkiye’ de insan kaynakları konusunda çağdaş uygulamalarıyla öncülük eden, yetenek yönetimi bakış açısını benimsemiş ve bunu stratejik önceliklerinden biri haline getirmiş bir şirket olan Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş. incelenmiştir.

ABSTRACT

20th century has been an era that, social, economic and political changes became quite quickly. Along with the globalism, disappear of the borders, technologic developments and unavoidable passing to the information society, has deeply affected and changed the current rules of the business world. The importance of competitive power and superiority has come to foreground and the organizations' understanding of competition has changed dramatically. In the Information Era, the most important asset that provides competitive advantage to the organizations is “knowledge”. Now, knowledge becomes the main component of all the products, services and business activities. Therefore, for the organizations that compete on the global arena, it's necessary to obtain and save the knowledge. And who will create and use the knowledge is, the “human resource” of the organization. So human is a very critical factor for providing competitive advantage.

As a result, the necessity of the organizations for the people that will meet the requirements of the era, high potential and talented, has increased day by day and in recent years a new event has been occurred, ‘Talent Management’.

In this thesis, the concept of ‘Talent Management’ which is a new vision in ‘Human Resources Management’ going to be analyzed. In this direction, a firm that pioneers in human resources with modern practices in Turkey, adopted the talent management perspective and made it one of the strategic priorities, Turkcell İletişim Hizmetleri, A.Ş., has been analyzed.

ÖNSÖZ

Günümüz iş dünyası, son yıllarda daha önce hiç olmadığı kadar hızlı bir değişim ve gelişim süreci içerisine girmiştir. Küreselleşme, bilgisayar ve iletişim teknolojileri alanındaki gelişmeler ve buna bağlı olarak ‘Bilgi Ekonomisi’ ne önlenemez geçiş ile birlikte, uluslararası düzeyde işletmeler arasındaki rekabet olağanüstü boyutlara ulaşmıştır.

Küresel dünyada, rekabetin çok önemli bir boyutu ‘insan faktörü’ dür. Teknolojik gelişmeler, bilgi’nin önemi ve bunlara bağlı olarak nitelikli insan gücüne giderek artan ihtiyaç, buna karşılık, iş gücünün değişen yapısı, alternatiflerinin çokluğu, beklentilerinin farklılaşması, ve iş yaşam dengesine giderek artan talepleri, demografik değişiklikler ve iş gücünün küreselleşmesi vs.. faktörlerine bağlı olarak, işletmeler açısından rekabet avantajı yaratmada kritik rol oynayacak yetenekli çalışanların tanınması, cezbedilmesi ve elde tutulması giderek zorlaşmaktadır.

Bu gelişmelere paralel olarak, son yıllarda uygulamada geniş yer bulan yeni bir kavram ortaya çıkmıştır; “Yetenek Yönetimi”. Küresel arenada rekabet eden firmaların İ.K gündemine baktığımızda Yetenek Yönetimi’ nin ilk sıralarda yer aldığını görüyoruz. Ancak literatür incelendiğinde bu kavramın henüz tam olarak bir tanımdan yoksun olduğu, benzer bazı kavramların ve İ.K. uygulamalarının yerine kullanıldığı, kapsamı, amaçları konusunda farklı yaklaşımlar olduğu gözlenmektedir.

Bu tez çalışmasının amacı; Yetenek Yönetimi’nin, ana hatlarıyla tanımlanması ve İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilişkisinin ortaya konulmasıdır. Bu amaçla öncelikle “yetenek” kavramı, yetenek yönetimine zemin hazırlayan nedenler, tarihsel süreç ve “yetenek savaşları” olgusu incelenmiş, daha sonra İKY’nin gelişimi çerçevesinde yetenek yönetimi kavram ve süreç olarak ortaya konmaya çalışılmış ve son bölümde de uygulamadan başarılı bir örnekle tez çalışması desteklenmiştir.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK KAVRAMI VE YETENEK YÖNETİMİNE ZEMİN HAZIRLAYAN NEDENLER

1.1 YETENEK KAVRAMI.....	4
1.1.1 Yetenek Tanımı.....	5
1.1.2 Yetenek - Beceri İlişkisi.....	6
1.1.3 Yeteneğin Performans Açısından Önemi.....	7
1.1.4 Kritik Yetenek.....	8
1.1.5 Yetenekli Çalışan.....	9
1.1.6 Yetenekli Çalışanların Özellikleri.....	9
1.1.7 Pareto Kuralı ve Yetenekli Çalışanlar.....	10

1.2 YETENEK SAVAŞLARI OLGUSU.....	11
1.2.1 Yetenek Savaşlarının Tarihsel Süreci.....	12
1.2.1.1 Yönetim Teorileri ve Çalışma Yaşamında İnsan.....	13
1.2.1.2 Bilgi Toplumu ve Yetenek Savaşlarının Doğuşu.....	17
1.2.2 McKinsey Araştırması.....	20
1.3 YETENEK SAVAŞLARINA ZEMİN HAZIRLAYAN NEDENLER.....	22
1.3.1 Küreselleşme, Rekabet ve Değişen Örgüt ve İş Yapıları.....	22
1.3.2 Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmeler.....	23
1.3.3 İşgücü Hareketliliği.....	24
1.3.4 Demografik Değişimler.....	25
1.3.5 İşgücünün Değişen Profili.....	26
1.3.5.1 Değişen Kariyer Anlayışı: Geleneksel Kariyerden Sınırsız Kariyere....	27
1.3.5.2 Örgütsel Bağlılığın Zayıflaması.....	28
1.3.5.3 İş-Yaşam Dengesine Artan Talep.....	29
1.4 Türkiye’de Yetenek Savaşları.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YETENEK YÖNETİMİ

2.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ.....	31
2.1.1 Personel Yönetimi Kavramı ve Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	32
2.1.2 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	33
2.2 BİLGİ EKONOMİSİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARINDA YENİ BİR BAKIŞ AÇISI: YETENEK YÖNETİMİ.....	39
2.2.1 Yetenek Yönetimi Kavramı.....	45
2.2.2 Yetenek Yönetiminin İlişkili olduğu Yönetim Kavramları.....	49
2.2.2.1 Stratejik Liderlik.....	49
2.2.2.2 Kurumsal Yönetişim.....	50

2.2.2.3 Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	52
2.2.2.4 Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi.....	53
2.2.3 Yetenek Yönetiminde Sorumluluk Dağılımı.....	54
2.2.3.1 Tepe Yönetimin Sorumluluğu.....	55
2.2.3.2 İnsan Kaynakları Departmanının Sorumluluğu.....	56
2.2.3.3 Orta Kademe Yöneticilerin Sorumluluğu.....	58
2.2.4 Yetenek Yönetimi Sisteminin Tasarımı.....	59
2.2.4.1 Yetenek Bakış Açısının Benimsenmesi.....	59
2.2.4.2 Yetenek Yönetimi Sisteminin Kapsamının Belirlenmesi.....	59
2.2.4.3 Yetenek Stratejisinin Belirlenmesi ve Genel İşletme Stratejisine Uyumlaştırılması.....	60
2.2.5 Yetenek Yönetimi Uygulamaları.....	60
2.2.5.1 Kritik Pozisyonların ve Gerekli Yetkinliklerin Belirlenmesi.....	60
2.2.5.2 Performans ve Potansiyel Değerlendirme.....	61
2.2.5.3 Yeteneklerin Tanınması ve Personel Sınıflandırması.....	62
2.2.5.3.1 McKinsey Sınıflandırması.....	66
2.2.5.4 Yeteneklerin Cezbedilmesi (Attraction) ve Çalışan Değeri Yaratma (Employee Value Proposition).....	68
2.2.5.4.1 Çalışan Değeri Yaratmada Kurumsal İtibar.....	70
2.2.5.4.2 Çalışan Değeri Yaratmada Yüksek Performansa Dayalı Kurum Kültürü Oluşturmak.....	73
2.2.5.4.3 Çalışan Değeri Yaratmada İç Marka Yaratma.....	78
2.2.5.5 Yeteneklerin Seçilmesi.....	81
2.2.5.5.1 Kariyer Sistem Tipolojisi.....	82
2.2.5.5.2 Yetenek Havuzu Yaklaşımı.....	84
2.2.5.5.3 Değerlendirme Merkezi Uygulamaları.....	85
2.2.5.6 Yeteneklerin Elde Tutulması (Retention).....	88
2.2.5.6.1 Çalışanı Kaybetme Maliyeti.....	88
2.2.5.6.2 Kariyer Yönetimi ve Kişisel Kariyer Gelişim Planları.....	92
2.2.5.6.3 Yeteneklerin Eğitimi ve Geliştirilmesi, Koçluk Ve Mentorluk.....	93

2.2.5.6.4 Yeteneklerin Ücretlendirilmesi.....	96
2.2.5.6.4.1 Performansa Dayalı Ücret (Yüksek Performansın Ödüllendirilmesi).....	96
2.2.5.6.4.2 Kar Paylaşımı, Hisse Senedi Opsiyonları, Yan Ödemeler.....	98
2.2.5.6.5 360 Derece Geri Bildirim.....	99
2.2.5.6.6 İş-Yaşam Dengesi Programları.....	100

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMA ÖRNEĞİ OLARAK TURKCELL İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.

3.1 AMAÇ.....	102
3.2 KAPSAM.....	102
3.3 YÖNTEM.....	103
3.4 BULGULAR.....	103
3.4.1 Şirket Hakkında Genel Bilgi.....	103
3.4.2 Turkcell İnsan Kaynakları Yapısı ve Turkcell’de Yetenek Yönetimi.....	106
3.4.2.1 Hedef ve Yetkinlik Değerlendirme.....	111
3.4.2.2 Potansiyel Değerlendirme.....	112
3.4.2.2.1 Performans Profili Oluşumu.....	113
3.4.2.2.2 Yetenek Matrisi Oluşumu.....	113
3.4.2.2.3 Yetenek Değerlendirme Komiteleri.....	115
3.4.2.3 Sonuç Yönetimi.....	116
3.4.2.3.1 Kariyer Yönetimi ve Yedekleme Süreci.....	116
3.4.2.3.2 Executive Development Program (Yetenek Geliştirme Programı).....	117
3.4.2.3.3 Kişiye Özel Ücret (Pay For Person).....	118
3.4.2.3.4 Kişisel Eğitimler (Fark Yaratan Çalışanlara Farklı Akademi Gelişim Çözümleri).....	119

3.5 DEĞERLENDİRME.....	120
SONUÇ.....	122
KAYNAKÇA.....	124

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	War For Talent 1997 Survey, War For Talent 2000 Survey, Katılımcı Sayıları	21
Tablo 2	Bilgi Ekonomisinin 11 Özelliği	40
Tablo 3	İşgücü Çeşitleri	64
Tablo 4	İşgücü Devri Örneği	90

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Yetenek- Performans İlişkisi	8
Şekil 2	Yönetmel Düşünceye Katkıları	17
Şekil 3	Yöneticilerin Önemli Gördüğü Faktörler	21
Şekil 4	Rekabetçi Bir Örgüt Yapılandırma İnsan Kaynaklarının Rollerı	36
Şekil 5	Örgütsel Strateji ve İnsan Kaynakları Stratejisi Arasındaki Potansiyel İlişkiler	37
Şekil 6	Entelektüel Sermayenin Unsurları	42
Şekil 7	Yetenek Yönetimi Gelişmişlik Düzeyleri	48
Şekil 8	Yüksek Performanslı Şirketlerde Odaklanılan Dört Alan	77
Şekil 9	Kültürel Birlik ve Performans	78
Şekil 10	Kariyer Sistem Tipolojisi	83
Şekil 11	Turkcell A.Ş. Organizasyon Yapısı	105
Şekil 12	2006 Faaliyet Raporu İle Belirtilmiş Turkcell A.Ş Ortaklık Yapısı	105
Şekil 13	Eğitim Durumlarına Göre Turkcell Çalışan Profili	108
Şekil 14	Turkcell Yetenek Yönetimi Süreci	110
Şekil 15	Potansiyel Değerlendirme Akışı	112
Şekil 16	Turkcell Yetenek Matrisi	114
Şekil 17	Fark yaratan çalışanlar için farklılaştırılmış İK uygulamaları	116

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik No	Grafik Adı	Sayfa No
Grafik 1	Global Yetenek Kıtılığı	12
Grafik 2	İşgücü Dönüşümünden En Çok Etkilenen Organizasyonel Faktörler	91

KISALTMALAR LİSTESİ

A.B.D.	Amerika Birleşik Devletleri
BT	Bilgi teknolojileri
CVP	Customer Value Proposition
CEO	Chief Executive Officer
EITO	European Information Technology Observatory
EVP	Employee Value Proposition
GPRS	General Packet Radio Service
GSM	Global System for Mobile Communications
GSMA	Global System for Mobile Communications Association
IIP	Investors In People
ISO	International Organization for Standardization
IT	Information Technologies
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
MİY	Müşteri İlişkileri Yönetimi
M.Ö.	Milattan önce
MVP	Most Valuable Performers
NYSE	New York Stock Exchange
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
RAF	Royal Air Force
SL	Stratejik Liderlik
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TP	Talent Pool

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında en yoğun rekabet, sermaye, ileri teknoloji ya da pazar payı alanında değil, yetenekli personel alanında yaşanmaktadır. 1980’li yılların ortalarından itibaren işgücü bir pazar olarak algılanmaya başlamış ve geleneksel olarak adayların satıcı, işletmelerin alıcı oldukları işgücü pazarında roller tersine dönmeye başlamıştır. Bilginin en önemli yetenek haline geldiği, müşterilerin yetenekleri ödüllendirdiği, farklı nesillerin bir arada bulunduğu ve işyerine sadakat gibi kavramların zayıfladığı bir yetenek pazarında işletmeler arasında yetenekli elemanların istihdamı konusunda kıyasıya bir rekabet oluşmaya başlamıştır. Bilgi ekonomisine geçiş ile birlikte, nitelikli işgücüne artan ihtiyaç, bunun yanında rekabette üstünlük yaratmak isteyen firmaların, bu üstünlüğü yaratmalarını ve korumalarını sağlayacak kritik öneme sahip çalışanları bünyelerine katmak ve elde tutmak için verdikleri mücadele “Yetenek Savaşları”nın doğmasına neden olmuştur. 1997’ de McKinsey & Company’ nin yaptığı araştırmayla konuşulmaya ve gündem oluşturmaya başlayan yetenek savaşlarının temeli aslında 1980’li yıllarda bilgi ekonomisinin başlangıcına dayanmaktadır.

Gerçekten de son dönemde gelişmiş ülkelerde ‘yetenek savaşları’ olgusu işe alma konusundaki popüler ve akademik yazında sıklıkla ele alınır hale gelmiştir Yetenek Savaşları işgücünün daraldığı anlamına gelmemektedir. Global ekonomide rekabet koşullarına uyum gösterebilecek, fırsatları değerlendirebilecek yetenekli çalışanların arzındaki kıtlıktır. Dünyada milyonlarca işsiz bulunmasına rağmen ciddi bir yetenek eksikliği sorunu yaşanmaktadır.

Günümüzde kariyerler şirket içi işgücü pazarlarında değil, pazarlarda oluşmaktadır. “Serbest Çalışanlar” benzetmesi bilgi ekonomisinde çalışanlar için yerinde bir benzetmedir. Bir kuruluşun çekirdek grubunda çalışanlar için bile açık pazardan elde

edilebilecek alternatif insan sermayesi kaynakları ile rekabet etmek gerekmektedir. Bu durum nitelikli adayların işletmeye çekilmesi ve elde tutulmasını zorlaştırmakla birlikte bu konuya sistematik bir yaklaşım gerekliliğini doğurmuştur. Aslında bir çok şirkette belli bir derecede yetenek yönetimi uygulamaları gerçekleştirilmekte, ancak bu uygulamalar sistematik olmaktan uzak ve yetersizdir.

Etkin bir yetenek yönetimi şirket amaçlarını gerçekleştirmede ve rekabet avantajı yaratmada yetenekli çalışanların kritik bir unsur ve gereklilik olduğuna duyulan güçlü inanç ve bunu şirketin en önemli önceliklerinden biri haline getirmeyi gerektirir. Tepe yöneticilerden saha müdürlerine kadar şirketteki herkes, yeteneğin şirketin başarısına katkıda bulunduğu fikrini solumalı ve yaşmalıdır.

Yetenek savaşlarının yaşandığı bir ortamda şirketler artık öğrenmenin hayati olduğunu anlamışlar ve stratejik çabalarını somu varlıkların yönetiminden soyut, genelde gizli, entelektüel varlıkların yönetimine doğru kaydırmışlardır. Bu durum İK(İnsan Kaynakları)'nın rolünü de stratejik bir noktaya taşımış ve insan sermayesinin giderek artan önemiyle birlikte İKY(İnsan Kaynakları Yönetimi), bilgi ekonomisinde rekabet edebilmek için gerekli organizasyonel becerilerin yaratılmasında ve geliştirilmesinde önemli bir rol oynar duruma gelmiştir. Bilgi ekonomisinde gerektiği gibi rekabet edebilmek için kuruluşların role dayalı (bir başka deyişle geçmişteki gibi spesifik görev ve sorumluluklarıyla sınırlı olmayan) ve organizasyonel becerilerin yaratılmasında doğrudan katkısı olan bir İKY' ye gereksinimleri olacaktır. Tüm bu gelişmelerle birlikte işletmeye rekabet avantajı yaratmada kritik rol oynayacak yeteneklerin cezbedilmesi, istihdam edilmesi ve elde tutulması, geldiği stratejik noktaya da bağlı olarak İK departmanının en önemli önceliklerinden biri haline gelmiştir.

Tezin ilk bölümünde yetenek kavramı, işletmeler açısından önemi, yetenek savaşları olgusu, günümüz iş dünyasını yetenek savaşları noktasına getiren tarihsel süreç ve temel nedenler incelenmiştir.

İkinci bölümde, öncelikle İKY'nin gelişimi incelenmiş ve bilgi ekonomisinde İKY'de yeni bir vizyon olarak "Yetenek Yönetimi" konusu kavramsal ve süreç olarak ele alınmıştır. Bu bölümde belirtilmesi gereken önemli bir nokta; yeteneğin cezbedilmesi ve elde tutulması konusunda uygulamalar, iki ayrı başlık altında toplanmış ve ağırlıklı olarak cezbetmeye yönelik uygulamalar yeteneğin cezbedilmesi başlığının, ağırlıklı olarak elde tutmaya yönelik uygulamalar ise yeteneklerin elde tutulması başlığının altında alt başlık olarak ele alınmıştır. Dikkat çekmek gerekir ki, cezbetmeye yönelik uygulamalar, elde tutma, elde tutmaya yönelik uygulamalar da aynı zamanda cezbetmeye yönelik olabilmektedir.

Üçüncü ve son bölümde, Türkiye' de sektörünün lideri ve İK uygulamalarında öncü olan bir şirket ele alınıp, öncelikle şirketin genel yapısına ilişkin bilgiler verilmiş, ardından şirketin İK yapısı Yetenek Yönetimi sistemi, süreci ve uygulamaları incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1 YETENEK KAVRAMI VE YETENEK YÖNETİMİNE ZEMİN HAZIRLAYAN NEDENLER

1.1 Yetenek Kavramı

Bireysel yeteneklerin ölçümü ve gelişmesi ile ilgili çalışmalar yeni değildir. İnsan gruplarının oluşumundan beri bazı özel yeteneklerin analizi ve özellikleri ile ilgili çalışmalar başlamış, toplumsal yapıya göre kadının yetenekleri ile erkeğin yetenekleri arasında farklar bulunmuş veya kabul edilmiş ve bu yetenek dağılımına göre işbölümü yapılmıştır. 19. yy'ın ikinci yarısından sonra insan yeteneklerinin gelişmesinin gösterdiği yapı incelenmiştir. Bu incelemelerden sonra ilk defa bireysel farklılıklarda yetenek farklılığı da önemli bir faktör olarak düşünülmüştür. Söz konusu gelişmelerden sonra yetenek ölçümü değişik ülkelerde yapılmaya başlanmıştır. Yetenek ölçümü ve karşılaştırma çalışmalarının tutarlı sonuçlar vermesi ve bazı istatistik yöntemlerle desteklenmesi sonucu 20. yy'ın başında teknolojik ve bilimsel çalışmalarla yetenek ölçümü sanayide yönetsel kararların verilmesi için kullanılmaya başlanmıştır. Toplumların teknolojik yapıları gelişmeye başladıkça, hızlı teknolojik değişimler işletmelerdeki çalışma araç ve gereçleri ile iş yöntemlerini etkiledikçe, iş görenlerin bu değişimlere uyumları ve söz konusu araç gereçleri etkili bir biçimde kullanmaları çok önemli olmaya başlamıştır. Bu nedenle işgücünün eğitiminde, seçiminde yetenek ölçümü gerekli olmaya başlamıştır.¹

Peki yetenek nasıl tanımlanır ve işletme yönetimi açısından anlamı nedir?

¹ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, 5.bs., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1999, s.86.

1.1.1 Yetenek Tanımı

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde yetenek dört ayrı şekilde tanımlanmaktadır. Bunlardan ikisi genel, ikisi de eğitim bilimindeki tanımlardır;

1. Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet.
2. Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite.
3. (*eğitim bilimi*) Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır.
4. (*eğitim bilim*)i Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü.

Prof. Dr. İlhan Erdoğan 'İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik' kitabında yeteneği şu şekilde tanımlamıştır;

“Yetenek, kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerinin toplamıdır. Bu durumda yetenek, bireylerin davranışlarını düzenlemede yararılandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak düşünülebilir.”²

Yetenekler genelde kalıtsaldır. Yetenek potansiyel olarak yapabilme kabiliyetini gösterir. Örneğin sözel yetenek, sayısal yetenek, ikna etme yeteneği, algılama yeteneği, ilişki kurma yeteneği potansiyel olarak pek çok alanda kişinin bazı şeyleri yapabileceği anlamına gelir.

Tanımları incelediğimizde, yetenek kavramıyla ilgili çalışmamızda rehber olacak, göz ardı edilmemesi gereken birkaç nokta vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz;

- Yetenek büyük ölçüde doğuştan gelen bir güçtür,
- Yetenek genelde kalıtsaldır,

² a.e., s.87.

- Yetenek potansiyel bir ‘yapabilme kabiliyeti’ ni ifade eder
- Yetenek bir duruma ‘uyum sağlama’ ile ilgilidir,
- Yetenek bireyin zihinsel ve bedensel ‘kapasite’ sini ifade eder.
- Yetenek davranışlarla ilgilidir.

1.1.2 Yetenek - Beceri İlişkisi

Yetenek ve beceri çoğunlukla karıştırılan iki kavramdır. Yetenek kavramının daha net bir şekilde ortaya konulması açısından bu iki kavram arasındaki ilişkiyi açıklamak yararlı olacaktır.

Beceri, zaman içerisinde deneme yanılma yoluyla, eğitimle, okul veya kurslarla belirli edinimleri kazanmadır. Beceride yapma önemlidir. Örneğin, güzel yazı yazma, güzel konuşma, matematik işlemleri hızlı yapma, hızlı daktilo yazma, insanları hoş karşılama ve onlara iltifat etme, güzel resim çizme, güzel şarkı söyleme becerileri tanımlar. Yetenek kavramı beceri kavramı ile çok yakından alakalıdır. Pek çok durumda bir başarımın yetenek mi yoksa beceri mi olduğu konusu tam olarak netleştirilmez. Yetenek hamdır, geneldir, geniştir, kapsamlıdır, spesifik bir beceriyle sınırlandırılmaz. Birçok ilgili beceri bir araya gelerek yeteneği oluşturur. Yeteneğin sergilenmesi veya kanıtlanması için onu ortaya koyacak bazı becerilerin sergilenmesi gerekir. Yetenek genel bir özür. Bir insan birden çok konuda, sadece belirli bir konuda veya bir grup konuda yetenekli olabilir.³

Yetenek ve beceri arasındaki farkı açıklayan en önemli faktör şudur ki; beceriler öğrenme yoluyla elde edilebilir ve kişiden kişiye transfer edilebilirken, yetenek büyük ölçüde doğuştan gelen ve kalıtsal olan bir güç olduğundan, yeteneğin öğrenme yoluyla elde edilmesi ve transfer edilebilmesi ihtimali azdır.

³ Hüner Şencan, “Psikoteknik/Psikometri”, (Çevrimiçi), http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3912&baslik=psikoteknik___psikometri, 5 Şubat 2007

1.1.3 Yeteneğin Performans Açısından Önemi

Geleneksel yönetim anlayışına göre, öncelikli seçim kriterleri deneyim, zeka ve bireyin sahip olduğu azim ve kararlılıktır. Yetenek bunlardan sonra gelir.⁴

Bazı yöneticiler üstün performansın deneyimden kaynaklandığını düşünürler. Bazıları ise farklılığı yaratanın beyin gücü olduğunu savunurlar. Bunun altında, insanın zeki olduğu sürece herşeyin üstesinden gelebileceği düşüncesi yatar. Bir diğer görüşe göre ise üstün performansa götüren en önemli unsur azim ve kararlılıktır. Bu görüşü savunan yöneticilerin düşüncesi ise, bir pozisyonun gerektirdiği teknik bilgi ve becerilerin öğretilebileceği, fakat başarmak için gerekli olan arzu ve engelleri aşma kararlılığının öğretilemeyeceğidir.

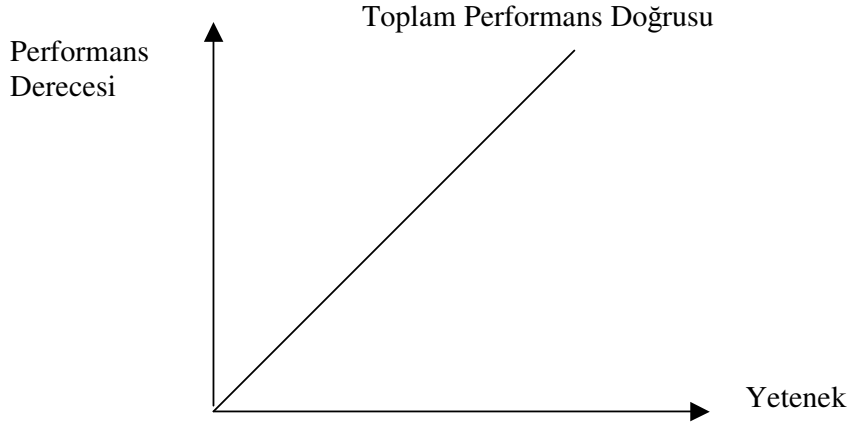
Bu görüşlerin hepsi doğrudur, deneyim, zeka, azim ve kararlılığın performans üzerindeki etkisi yadsınamaz, ancak bireyin performansı üzerindeki asıl güdüleyici güç, bireyin sahip olduğu yetenekler bütünüdür. Bütün faktörler eşitken (deneyim, eğitim, bilgi, beceri azim vs..), neden aynı pozisyonda bazılarının diğerlerine göre üstün performans gösterdiğini açıklayan faktör bireyin sahip olduğu yetenektir.

Tuğray Kaynak, Organizasyonel davranış adlı kitabında performans ile yetenek arasında doğrusal bir ilişki kurmuştur. Buna göre, bireysel yetenek yönetim açısından bir veridir ve performans ile ilişkilendirildiğinde diyebiliriz ki, “performans, dolayısıyla verimlilik yeteneğin doğrusal bir fonksiyonudur. Performans derecesini sadece yetenekten bağımlı kabul edersek, diyebiliriz ki, performans, “doğuştan kazanılmış+sonradan eğitim ve deneyimle geliştirilmiş yetenekler bütünüdür.”⁵

⁴Marcus Buckingham, Curt Coffman, **First Break All The Rules: What The World's Greatest Managers Do Differently**, Britain, Simon & Schuster UK Ltd, 2001, s.72.

⁵ Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1990, s.152.

Şekil 1. Yetenek- Performans İlişkisi



Kaynak: Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1990, s.152.

1.1.4 Kritik Yetenek

Araştırma ve denetim şirketi Deloitte'un "Yıl 2008: Hangi Konuda Yetenekli Olduğunuzu Biliyor musunuz?" raporunda bu sorun ele alınmakta ve "kritik yetenek" diye bir kavramdan bahsedilmektedir. Kritik yetenek; "*Şirketin iş performansında çok yüksek oranda pay sahibi olan, müşteriler ile hissedarlar için de ortalamanın üzerinde değer yaratan grup ve bireyler*" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu insanlar olmadan, örgütlerin stratejilerini hayata geçiremeyeceklerinin altı çizilmekte ve kritik yetenekli insanın, mutlaka şirketin en tepesindeki yöneticiler olması gerekmediği vurgulanmaktadır. Tam tersine belki de şirketin faaliyet raporlarında hiç adı geçmeyen gizli kahramanlar da kritik yetenek olabilir.. Örneğin bir ilaç şirketinin laboratuvarında çalışan bilim adamı, bir otomotiv devinin yaratıcı tasarımcısı, bir perakende zincirinin olağanüstü başarılı mağaza yöneticisi vs.. gibi. Yetenek yönetimi kavramını anlamada 'kritik yetenek' kavramı önem taşımaktadır.⁶

⁶ "Şirketlere Kritik Yetenek Dersi" **Hürriyet İnsan Kaynakları**, 15 Nisan 2007 Pazar, s.3.

1.1.5 Yetenekli Çalışan

Bu doğrultuda yetenek yönetimi kavramını açıklamada çalışmamıza rehber olacak “yetenekli” tanımı; “Rekabet üstünlüğü yaratmada kritik öneme sahip, çağın gereksinimlerini karşılayacak düzeyde bilgi ve nitelik sahibi, yüksek potansiyelli, ortalamanın üstünde, hatta üst düzeyde verim sergileyebilecekleri öngörülen, uyum kabiliyeti yüksek bireyler” şeklinde olacaktır.

1.1.6 Yetenekli Çalışanların Özellikleri

Yönetici koçluğu, liderlik geliştirme strateji danışmanlığı alanında 25 yıllık deneyime sahip olan iki isim Margeret Butteris ve Bill Roiter, yazdıkları “Corporate MVP’s: Managing Your Company’s Most Valuable Performers” isimli kitapta yüksek potansiyel sahibi çalışanları ‘Kurumların En Değerli Çalışanları’ olarak tanımlamakta ve özelliklerini şöyle sıralamaktadır; ⁷

En Değerlilerin Sekiz Özelliği;

1. Değişim ve gelişim sürekli; Sürekli değişir ve gelişirler. Devamlı olarak aynı şekilde davranmazlar.
2. Yeni yetenekleri çekerler; Yeni yetenekleri çekmede çok başarılıdırlar. İnsanlar onlarla çalışmak ister.
3. Her koşulda başarılıdırlar; Her yerde başarılı olabilirler. Her türlü kültür ve çevrede bu çalışanlar başarıyı yakalayabilir. Çalışacakları şirketleri dikkatle seçerler ama neredeyse her yerde zaten başarılı olma potansiyelleri vardır.
4. Şirketin büyükelçileridir; Şirketi gerçekten de çok iyi temsil ederler. İnsanlar bu kişilerle çalışmaktan keyif alırlar.
5. Kısıtlanmaya gelemmezler; Sürekli öğrenmek ve gelişmek isterler. Hareket edemedikleri, kısıtlandıkları yerlerden nefret ederler.

⁷ N. Aslı Tekinay, “En Değerliler Nasıl Bulunur?”, (Çevrimiçi), http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2753, 7 Ocak 2007

6. İyi rol modeli olurlar; Sadece kendilerini geliştirmekle kalmazlar, diğer insanları da geliştirmek isterler. Diğerlerine çok iyi rol modeli olurlar.
7. Güven kazanmayı başarırlar; Diğerlerinin güvenini kazanırlar. Pek çok insan MVP(Most Valuable Performers)'leri kıskanır. Özellikle de yöneticiler MVP'lerin başarılarından nefret ederler ve onları bastırmaya çalışırlar.
8. İyi takım oyuncularıdır; Şirket için değer yaratırlar. Hepsi iyi birer takım oyuncusudur. Sadece kendileri için değil, şirketin iyiliği için de çalışırlar. Yerinde sayan projelere son verme konusunda cesaretleri vardır.

1.1.7 Pareto Kuralı ve Yetenekli Çalışanlar

İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto, 1897 yılında İtalya'daki servetin %80'ine İtalya'daki nüfusun %20'sinin; İngiltere'deki toprakların %80'ine ise İngiltere'deki nüfusun %20'sinin sahip olduğunu ve servet dağılımına ilişkin daha sonraki incelemelerinde de bu oranların genelde aynı olduğunu gözlemledi. Pareto daha sonra, bahçesinde ektiği bezelye tohumlarının %20'sinin, mahsulün %80'ini verdiğini de tespit etmesiyle birlikte bu incelemelerinden önemli azınlık ile önemsiz çoğunluğa ilişkin matematiksel bir modelin var olabileceğini keşfetti ve ulusal servete ilişkin dağılım teorisini içeren modelini, Cours d'Economie Politique isimli yapıtında yayınladı.⁸

Varsayıma göre, çoğu durumda sonucun çoğunun oluşmasının sebebi az sayıdaki nedendir. Bu fikir pek çok alana uygulanabilir. Örnek: Müşterilerin %20'si %80'lik satış hacmini oluştururlar. Böyle bir ifadeyi test edebilirsiniz. Yaklaşık olarak ta doğrudur ve karar vermede yararlı olabilir.

Bu kural yetenek yönetimi kavramında da yerini bulmaktadır. Uzmanlara göre işin yüzde 80'i çalışanların yüzde 20' si tarafından yapılıyor. Şirketin geleceğinin yüzde

⁸ Murat Yılmaz, "80/20 Kuralı", (Çevrimiçi), http://www.kutuphaneci.org.tr/web/node.php?action=6&type=6&target=contentShow&id=1482&node_id=198, 26 Şubat 2007, s. 1-2

95'i ise çalışanların sadece yüzde 5'ini oluşturan 'en değerli çalışanlara bağlı. Bu %5'lik kısım yukarıda tanımını yaptığımız kritik yeteneklerdir.

Microsoft'un kurucusu Bill Gates'in en değerli çalışanlarla ilgili bir saptaması dikkat çekicidir; "En önemli 20 çalışanımızı işten çıkardığımızı düşünelim. Size kesinlikle söyleyebilirim ki son derece önemsiz bir şirket haline geliriz."⁹

1.2 Yetenek Savaşları Olgusu

Günümüzde tüm dünyayı etkisi altına alan bir "Yetenek Savaşları" olgusu ile karşı karşıyayız.

Bugün küresel iş dünyasında en yoğun rekabet sermaye, ileri teknoloji ya da pazar payı alanında yaşanmıyor. Yetenekli personel alanında yaşanıyor. Hizmete dayalı bilgi ekonomisinde kazanan, en vasıflı insanları bir araya getirebilen şirketler olacaktır. Çünkü dünya artık geri dönülemez değişimler yaşıyor. İşverenle personel arasındaki ilişkiye yeni bir biçim kazandıran bu değişimleri anlayıp onlara ayak uyduramayan kuruluşlar, yetenekli insanları kendilerine çekip, onları şirketlerinde tutmakta zorlanacaklardır.¹⁰

Yetenek savaşları işgücünün daraldığı anlamına gelmemektedir. Burada kastedilen global ekonomide rekabet koşullarına uyum gösterebilecek, fırsatları değerlendirebilecek yetenekli çalışanların arzındaki kıtlıktır. Dünyada milyonlarca işsiz bulunmasına rağmen ciddi bir yetenek eksikliği sorunu yaşanmaktadır..

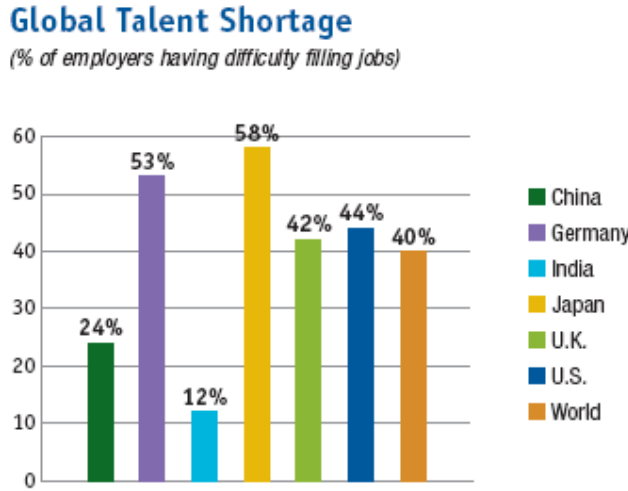
Manpower Inc.'in 2006 yılında 23 ülke ve yaklaşık 33000 çalışanı kapsayan "Talent Shortage" (Yetenek Kıtlığı) araştırmasının sonuçlarına göre global düzeyde işverenlerin doldurmakta en çok sıkıntı çektiği ilk on pozisyon sırasıyla, satış temsilcileri, mühendisler, teknik elemanlar (özellikle üretim/operasyon, makinistlik

⁹ Tekinay, a.e.

¹⁰ Cansen Başaran Symes, "Yeni Ekonomi ve Geleceği Belirleyecek Trendler", (Çevrimiçi), <http://www.tusiad.org/yayin/gorus/44/12.pdf>, 25 Mart 2007, s.27.

ve bakım), üretim operatörleri, kalifiye beden işçileri (özellikle marangoz, kaynakçı ve lehimciler), IT (Information Technologies) elemanları (özellikle program yazar ve geliştirenler), yönetim asistanları, sürücüler, muhasebeciler ve yönetici/uzmanlar olarak belirtilmiştir. Yine aynı araştırmanın sonuçlarına göre işverenlerin %40'ı boşalan pozisyonları doldurmakta zorluk çektiklerini söylerken, %60'ı böyle bir zorluk yaşamadığını belirtmiştir. Yetenek arzındaki kıtlığın göstergesi olarak %40 azımsanmayacak bir orandır.¹¹ Grafik 1' de bu araştırmanın sonuçlarına göre başlıca ülkelerde yetenek istihdamındaki zorluk durumu verilmiştir.

Grafik 1. Global Yetenek Kıtlığı



Kaynak:<http://mediakit.businessweek.com/pdf/research/TalentManagement2007.pdf>

1.2.1 Yetenek Savaşlarının Tarihsel Süreci

Peki günümüz iş dünyasını bu noktaya getiren tarihsel süreç nasıldır? “Yetenek Savaşları” olgusuna bir netlik kazandırmak açısından bu süreci incelemekte fayda vardır. Yetenek yönetimi açısından 1980’li yıllar dönüm noktası niteliği taşımaktadır. Yetenek savaşları ve yetenek yönetimi kavramları 1990’lı yıllardan itibaren ortaya

¹¹ Manpower, “Talent Shortage Survey Global Results”, (Çevrimiçi)
<http://www.manpower.se/Uploaded/5A337FCBCC8749BE9B2780D973677B92.pdf>, 17 Mayıs 2007

çıkış, konuşmaya ve yazılmaya başlanmış olmasına rağmen, yetenek savaşlarının gerçek anlamda 1980 yılı sonrası iş dünyasında meydana gelen değişimler ve bilgi toplumuna geçiş ile yaşanmaya başladığını söylemek yerinde olacaktır. Bu nedenle bu çalışmada tarihsel süreç iki aşamada ele alınacaktır. Yetenek yönetimi kavramının ortaya çıkışı, çalışma yaşamında insanın değerinin en üst seviyelere çıkması, rekabet avantajı yaratmada insanın en değerli sermaye konumuna gelmesi sonucudur. Bu nedenle ilk aşamada 1980 yılına kadar olan süreçte yönetim teorileri çerçevesinde çalışma yaşamında insan faktörünün gösterdiği gelişme ele alınacak, ikinci aşamada ise 1980 yılı ve sonrasında bilgi toplumuna geçiş ve yetenek savaşlarının doğuşu ele alınacaktır.

1.2.1.1 Yönetim Teorileri ve Çalışma Yaşamında İnsan

Sosyo-ekonomik gelişme sürecinde toplumlar ilkel toplumdan tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna, günümüzde ise sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş şeklinde farklı gelişme aşamaları geçirmişlerdir. Bu gelişme aşamalarından insanlık tarihinde iz bırakan aşamalardan birincisi insanları ilkel yaşamdan toprağa ve yerleşik düzene bağlayan tarım toplumuna geçiş, ikincisi tarım toplumundan kitlesel üretimin, tüketimin ve eğitimin önemli olduğu sanayi toplumuna geçiş, üçüncüsü ise kitlesel refahın, bilginin ve nitelikli insan sermayesinin önem kazandığı bilgi toplumu aşamasıdır.¹²

İnsan belli teknolojilerin kullanımıyla, ilkel toplumdan tarım toplumuna geçmiştir. İlkel toplumda, doğanın verdiğiyle yetinen insan tarım toplumunda ekip-biçerek daha çok üretmeyi başarmıştır. Tarımsal üretimin ana girdisi toprak olmuştur. Sanayi toplumu döneminde, toprağın yerini sermaye malları yani makineler ikame etmiştir. Mekanik düşünce ve bu teknolojinin ürünü olan makineler sanayi toplumunun temel belirleyici unsuru olmuştur.¹³ Yöneticiler sadece iş ile ilgilenmişler, işi planlamış,

¹² Coşkun Can Aktan, Mehtap Tunç, “Bilgi Toplumu ve Türkiye”, (Çevrimiçi), http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/degisim/aktan-tunc-bilgi-toplumu.pdf, 19 Ocak 2007, s.3.

¹³ Mahmut Tekin, Ercan Çiçek, “Bilgi Çağında Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisi”, (Çevrimiçi), <http://bilgitoplumu.blogspot.com/2006/10/bilgi-anda-bilgi-toplumu-ve-bilgi.html>, 9 Nisan 2007

organize ve kontrol etmişlerdir. Sadece hızlı ve daha fazla üretmek amaçlanmıştır. Üretime odaklanılmış olması sebebiyle, çalışana verilen önem de bir hayli geri plana atılmıştır. Yönetimin ilgi odağının sadece iş olması çalışanlarda mutsuzluk yaratmış ve bu durum yönetim ile çalışanlar arasında uyumsuzluklara yol açmıştır. Motivasyonu ve verimliliği düşen çalışanlar kolay ve basit olan görevleri bile yapmak istemez olmuşlardır. Yine de üretimin arttırılması en önemli amaç olmaya devam etmiştir.

Sanayi Devrimi, 1765'te buhar makinesinin James Watt tarafından bulunması ve bunun enerji kaynağı olarak kullanılması gibi, yeni teknolojilerin üretimle ilgili ekonomik alanda, artan ölçüde kullanılmasıyla başlamıştır. Sanayi devrimi, ekonomik faaliyetlerin hızla artmasına yol açarak, toplumun tüm alanlarında değişime neden olmuştur. Yeni teknolojilerin üretimde kullanılması ve işbölümü artışıyla üretim ve verimlilik hızla artmıştır.¹⁴

Teknolojik açıdan 1765'te James Watt'ın yeni bir enerji kaynağı olan buhar makinesini bulması, ekonomi bilimi açısından 1776'da Adam Smith'in "Milletlerin Serveti" adlı kitabını yazması, sosyo-politik açıdan 1789'daki Fransız Devrimi ve ardından sanayi devrimi, teknolojik ve toplumsal açıdan değişimin kilometre taşları olmuşlardır.¹⁵

Sanayi devrimi ile başlayan süreç içinde yönetim biliminde ilk olarak klasik yönetim teorileriyle karşılaşmaktayız. Üç ayrı fikirsel yaklaşımı içeren klasik teorinin, üç yaklaşımda da mevcut temel noktalarıyla özetleyecek olursak, klasik yönetim teorisi;¹⁶

- Organizasyonlarda insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durmuştur. İnsan unsuru daima ikinci planda ele alınmıştır. Maddi faktörler düzenlendikten sonra insanların öngörülen şekil ve doğrultu ve şekilde davranacağı

¹⁴ Duygu Durdağ, **Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Üzerine Etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 2006, s.86.

¹⁵ Memet Özkan, "Stratejik Yönetim Tarihine Kısa Bir Bakış", (Çevrimiçi), http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=89, 16 Şubat 2007

¹⁶ Başak Karacan, "Örgüt Kuram ve İlkeleri", (Çevrimiçi), <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/neoklasik.htm>, 5 Mayıs 2007

varsayılmıştır. Bu yönü ile klasik teori mekanik organizasyon yapıları olarak adlandırılan yapıları önermiştir.

- Rasyonellik ve mekanik süreçler klasik teorinin hareket noktaları olmuştur. Makine-insan ilişkilerinde rasyonellik, işlerin dizayn ve birleştirilmesinde rasyonellik, ilkelerin amaçladığı rasyonellik ana hareket noktalarıdır. Mekanik rasyonelliği bozacak insan unsuruna ilişkin faktörler modele dahil edilerek ayrıntılı olarak incelenmemiştir. Ekonomik rasyonellik anlayışının organizasyona uygulanmasını ifade eden bu yaklaşım insanı kendine söyleneni yapan, rasyonel olduğuna inanılan sisteme uyan, pasif bir unsur olarak varsaymıştır.
- Klasik teori, esas itibarıyla kapalı sistem anlayışı ile organizasyonları ele almıştır. Bunun sonucu olarak da, bütün yaklaşımlar organizasyon içi etkinliğin nasıl sağlanabileceği üzerinde durmuş, bunu sağlamak için uyulması gereken ilkeleri universal kabul etmiş fakat dış çevre şartlarına organizasyonların değişen şartlara nasıl uyabilecekleri üzerinde durmamıştır.

Klasik anlayış döneminde çokça eleştirilmişse de 1930'lara kadar işletmelere yol gösteren tek anlayış olarak kalmıştır. Ancak o yıllarda ekonomik değişimler ve teknolojik gelişmeler işletmelerin boyutlarının artmasına sebep olmuştur. Bu durum işletmeler arası birleşmelerinde artmasına yol açmıştır. İşletmeler büyüdükçe yönetimde daha komplike bir hal almış, merkezci yönetim anlayışı yetersiz kalmaya başlamış, yöneticiler bir kaos içine düşmüşlerdir. Bu yönde gelişmeler sürerken insanlarda daha bilinçlenmiş ve seviyeleri artmıştır. Artık klasik teori tıkanmış sorunlara cevap veremez olmuştur. 1929' da yaşanan ekonomik krizle iyice çöken işletmeler yeni yönetim arayışlarına girmişlerdir. Durum böyleyken yeni bir yönetim anlayışı ortaya çıkmış ve döneme hakim olmuştur. Bu anlayışa Neo-klasik (Yeni Klasik) Yönetim Anlayışı denmiştir. Neoklasik yaklaşım, yönetime yepyeni ilkeler koymaktan ziyade klasik yönetimin boşluk ve eksikliklerini tamamlayıcı mahiyette bir anlayıştır. Klasik yönetimde eksik olan insanın duygu ve düşünceleri doğrultusunda hareket ettiği gerçeği neoklasik yönetimin başlıca dayanağıdır. Neoklasizmin öncüsü kabul edilen Elton MAYO işçilere daha fazla anlayış

gösterildiği taktirde endüstriyel işletmelerin daha çok kazanç sağlayacağını savunarak, o dönem için devrim sayılacak bir insan yaklaşımı ortaya koymuştur.¹⁷

Günümüzde sanayileşmenin ve teknolojinin gelişmesine paralel olarak, işletmelerin büyüyüp karmaşıklaşması, organizasyon ve yönetim biçimlerinin gelişmesinde büyük rol oynamıştır. Ayrıca, bilgisayar teknolojisi ile sayısal (kantitatif) analizler ve karar verme tekniklerinin yanı sıra, devletin toplum yararına attığı adımlar, uyguladığı hukuki mevzuat ve diğer baskı gruplarının kaçınılmaz etkisi, ekonomik örgütlere bir dizi sosyal sorumluluklar yüklemek yanında yönetici kitlesini teknolojik ve sosyal yapıdaki modern gelişmeleri izlemeye yöneltmiştir. Böylelikle yönetim anlayış ve felsefesinde belirgin değişmelerin doğuşuna yol açılmıştır.¹⁸

İkinci Dünya Savaşı yıllarından itibaren yönetim konularının ele alınışında yeni bir yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Modern Yönetim Teorisi, sistem ve duruma göre davranışı inceler. Sistem yaklaşımı, yönetim birimlerinin birbiri ile ilişkilerinin niteliğini inceler. Yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartlarıyla ilişkili olarak incelemektedir. Temelde bütünün amacını gerçekleştirmesi söz konusudur. Önemli olan bütündür, parçalar bütüne katkıda bulundukları ölçüde önemlidir. Ancak insan da bir alt sistem olarak sistemin ayrılmaz ve ihmal edilemeyecek önemli bir unsurdur¹⁹

Durumsallık yaklaşımına göre ise, örgüt yapısı iç ve dış koşullar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak görülmelidir. Değişik durumlar ve koşullar, yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Her yer ve koşulda klasik yaklaşımın öngördüğü hiyerarşik örgüt yapısı başarılı olamaz . **‘En iyi’** durumdan duruma değişebilir. Durumsallık yaklaşımının üzerinde önemle durduğu bir koşul, örgütlerin içinde faaliyette bulundukları çevre olmuştur. Durumsallık yaklaşımına göre, örgüt yapı ve süreçlerini etkileyen koşullardan biri

¹⁷ Karacan, a.e.

¹⁸ Hayri Ülgen, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İstanbul, 1989, s.26

¹⁹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İ.Ü. İsl. Fak. Yayın No 205, İstanbul, 1993,s.158.

de teknolojidir. Her teknoloji türü için değişik bir örgüt yapısının uygun olduğu ortaya çıkmıştır.²⁰

Sonuç olarak, yönetim devamlı bir evrim içinde olup, konusu olan insan unsurunun kaçınılmaz etkisinde kalmaktadır. Bu özelliği ile dinamizmini her an korumakta olan organizasyon ve yönetim teorileri, büyük ölçüde modern düşünürlerin bu yolda yapacağı ilerlemelere dayanmaktadır.²¹

Süreç içerisinde teknolojinin artması ve yapıların karmaşıklaşmasıyla birlikte, yönetim düşünceleri çerçevesinde de ele aldığımızda, insan faktörünün giderek artan bir öneme sahip olduğunu görüyoruz. Şekil 2’de 1980’li yıllara kadar yönetsel düşünceler çerçevesinde çalışma yaşamında insana bakış açısının değişimini görebiliriz.

Şekil 2. Yönetsel Düşünceye Katkılar



Kaynak: http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/yon_teo2.htm

1.2.1.2 Bilgi Toplumu ve Yetenek Savaşlarının Doğuşu

Yetenek Savaşları diye adlandırdığımız kavramın doğuşu, 1980’lerde “Bilgi Çağı”nın doğumuyla paralel olarak başlamıştır. Bilgi çağı, servet yaratmada bilginin öne geçtiği dönemi tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Böylece maddi

²⁰ Atilla Filiz, “Katılımcı Yönetim”, (Çevrimiçi), http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=533, 27 Ocak 2007
²¹ Ülgen, a.e., s.41.

sermayenin yerini zihinsel sermaye almıştır. Zihinsel sermayenin belli bir yere sınırlanmayan yapısı, bütün yönetim ve toplum ilişkilerini değiştirmiştir.

1980’li yıllara kadar olan dönemi yetenek perspektifinden inceleyecek olursak, temel özellikleri şöyledir;²²

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

1980’li yıllarda değişimin hızlı bir biçimde yaşandığı görülmektedir. Bu noktada örgütlerin yapılandırılmalarını etkileyen şu iki önemli faktör karşımıza çıkmaktadır:²³

1. Haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler: Bunun kişilere ve organizasyonlara en önemli yansıması ise sürekli değişim zorunluluğudur.

2. Uluslararası rekabet. Ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve globalleşme: Böylece firmalar ulusal sınırlar dışında düşünmeye ve karar vermeye başlamışlardır.

²²David Sears, **Successfull Talent Strategies: Achieving Superior Business Results Through Market-Focused Staffing**, NY, USA:AMACOM, 2002, s.40.

²³Ergin Sait Varol, **Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler**, İstanbul, 2001, s.66.

Enerji dönüşümünün kas gücünden buhar gücüne ve makine gücüne geçişini simgeleyen sanayileşme sürecinde çeşitli olumsuzluklar sonucu büyümenin endişe verici bir hal almasıyla ortaya çıkan bilgi toplumu aşaması birçok değişimi beraberinde getirmiştir. 1951 yılında A.B.D.(Amerika Birleşik Devletleri)’de mavi yakalı olarak adlandırılan, sendikaların ağır kütesini oluşturan işçi sayısı, bütün çalışanların yüzde 50’sini oluşturmuş iken, daha sonraları yüzde 20’ye düşmüştür ve istihdam içinde mavi yakalıların payının gittikçe azalacağı da öngörülmüştür. Bilgi toplumunda aktif nüfus içinde tarım ve sanayiinin payı azalmakta, hizmetler sektörünün payı artmakta ve bilgili, nitelikli insana gereksinim duyulmaktadır.²⁴ Bilgi Ekonomisi, rekabet avantajını makinelerin ya da teknolojinin üstünlüğünün değil, çalışanların bilgi ve becerilerinin belirlediği tüm işlerden oluşur.²⁵

Bilgi ekonomisine geçiş ile birlikte, nitelikli işgücüne artan ihtiyaç, bunun yanında rekabette üstünlük yaratmak isteyen firmaların, bu üstünlüğü yaratmalarını ve korumalarını sağlayacak kritik öneme sahip çalışanları bünyelerine katmak ve elde tutmak için verdikleri mücadele yetenek savaşlarının temelini oluşturmaktadır.

Özellikle 1980’li yılların ortalarından itibaren gelişmiş ülkelerde işgücünün bir pazar olarak algılanması daha da öne çıkmaktadır. Geleneksel olarak adayların satıcı işletmelerin alıcı oldukları işgücü pazarında roller tersine dönmeye başlamaktadır. Bilginin en önemli yetenek haline geldiği, müşterilerin yetenekleri ödüllendirdiği, farklı nesillerin bir arada bulunduğu ve işyerine sadakat gibi kavramların zayıfladığı bir yetenek pazarında pazarlama odaklı bir yetenek stratejisi geliştirmenin önemi artmıştır. Söz konusu eğilimin yakın gelecekte belli alanlarda ülkemiz için de geçerli olması uzak bir ihtimal değildir.²⁶

²⁴ Aktan, Tunç, **a.e.**

²⁵ Mark L. Lengnick-Hall, Cynthia A. Lengnick-Hall, **Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, çev. Günhan Günay, Dışbank: Rota, 2004, s.31.

²⁶ Erkan Erdemir, “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye’deki Yansımaları”, **5. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi: bildiriler kitabı**, der. İbrahim Güran Yumuşak, , c.1, Kocaeli, 2006, s.31.

Yetenek savaşlarının temelleri 1980'lerde oluşmakla birlikte gündeme gelmesi 1990'lı yılların sonunda olmuştur.

1.2.2 McKinsey Araştırması

1997 yılında Mc Kinsey & Company' nin Amerika'da yaptığı, 77 büyük ölçekli, 2000 yılında 35 büyük ölçekli ve 19 orta ölçekli firmada yaptığı araştırmaların sonuçları (War For Talent 1997 Survey, War For Talent 2000 Survey), yetenekli kişilerin şirket performansı üzerindeki kritik önemini ortaya koyuyordu. Katılımcı sayıları Tablo 1'de gösterilmektedir. Araştırma, yüksek performans gösteren şirketlerin, orta derecede performans gösteren şirketlerden yetenek yönetimi konusunda farklı olarak ne yaptıklarını ortaya koymak amacıyla tasarlanmıştı. Amaç şirketlerin nasıl güçlü bir yetenek havuzu oluşturduklarını, en yüksek 200 yönetsel pozisyon için yetenekleri nasıl cezbettiklerini, elde ettiklerini ve geliştirdiklerini, ayrıca ileride yönetsel pozisyonlara yükselebilecek genç yetenek hattını nasıl oluşturduklarını anlamak üzere bir yapı tasarlanmıştı.

1997 yılındaki araştırmaya katılan 6000 uzmandan sadece %23'ü yetenekli insanları firmalarına çekebildiklerini söylüyor ve sadece %10'u sahip oldukları yüksek potansiyelli çalışanların tümüne yakını elde tutabildiklerini ifade ediyordu.²⁷ Elde edilen bulgulara göre yüksek performans gösteren şirketleri, orta derecede performans gösteren şirketlerden ayıran en önemli özellik daha iyi insan kaynakları süreçleri değil, yeteneğin önemine duyulan güçlü inançtı.

Tez çalışmasının ilerleyen kısımlarında, bilgileri desteklemek amacıyla bu araştırmaların bulgularına zaman zaman yer verilecektir.

İzleyen yıllarda, McKinsey'in bu konuda yaptığı bir çok araştırma ve yazılanlar da bu araştırmayı destekler nitelikteydi.

²⁷ Jean-Marie Hiltrop, "The Quest For The Best: human resources practices to attract and retain talent" **European Management Journal**, Volume 17, Issue 4, August, 1999, s.422-499.

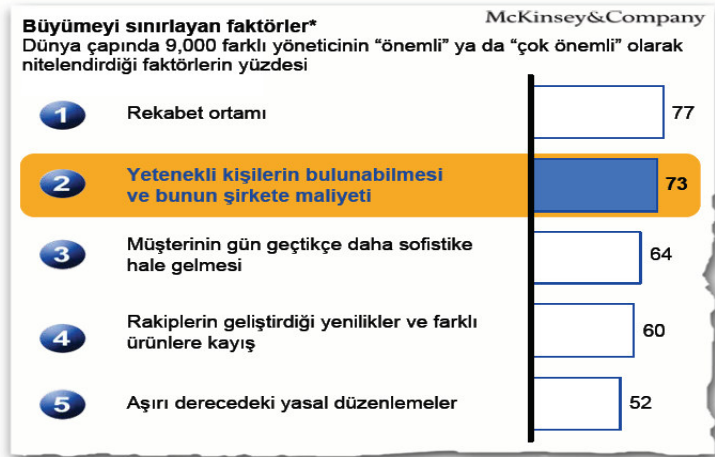
Tablo 1: War For Talent 1997, 2000 Survey, Katılımcı Sayıları

	1997	2000
Firma Sayısı		
Büyük ölçekli firmalar	77	35
Orta ölçekli firmalar	yok	19
Katılımcı Sayısı		
Yönetim Kurulu Üyeleri	360	400
Üst Düzey Yöneticiler	5600	4100
Orta Düzey Yöneticiler	yok	2400
İK Uzmanları	72	yok

Kaynak: McKinsey “War For Talent”

Şekil 3’te yine McKinsey & Company’nin 2005 yılında yaptığı bir araştırmanın sonuçları, dünya çapındaki yöneticilerin önem verdiği konuların arasında, yetenekli kişilerin bulunabilmesi ve bunun şirkete maliyetinin ne kadar büyük bir yüzdeye sahip olduğunu göstermektedir.

Şekil 3. Yöneticilerin Önemli Gördüğü Faktörler



Kaynak: 2005 McKinsey Quarterly, 9346 yönetici arasında yapılan araştırma sonuçları

1.3 Yetenek Savaşlarına Zemin Hazırlayan Nedenler

Gerçekten de son dönemde gelişmiş ülkelerde ‘yetenek savaşları’ olgusu işe alma konusundaki popüler ve akademik yazında sıklıkla ele alınır hale gelmiştir. Bu çalışmalarda yetenek savaşları konusunun gündeme gelmesinin birkaç farklı nedeninden bahsedilmektedir. İşletmelerin çevresel faktörlerindeki değişimler bütüncül olarak bakıldığında yetenek savaşlarının temel nedenlerini oluşturmaktadırlar. Bu faktörler iki ana başlıkta özetlenebilir: Dünya çapında artan işletme sayısı ile işletmelerin iş görme anlayışlarındaki değişimler sonucu üstün nitelikli çalışanlara duyulan ihtiyacın artması ve bilgi toplumu bireylerinin çalışma anlayışlarındaki değişim sonucu çalışanların işletmelerden beklentilerinin değişerek işyeri bağlıklarının zayıflaması.²⁸

Temel nedenler bunlar olmakla birlikte, bu kavramın oluşmasının sebepleri daha kapsamlı ve geniştir. Aşağıda, yetenek savaşları olgusuna zemin hazırlayan nedenler maddeler halinde ele alınacaktır

1.3.1 Küreselleşme, Rekabet ve Değişen Örgüt ve İş Yapıları

Seksenli yıllara gelindiğinde, çok sayıda yeni şirketin, özellikle Japon şirketlerinin, sahip olduğu işin nasıl yapılacağı hakkında bilgiyi (know how) kullanarak küresel pazarlarda daha çok pay sahibi olduğunu ve farklılaştırılmış mal ve hizmet üretimine doğru yönelişin yoğunlaştığını görüyoruz. Bu yeni şirketler müşterilere çok sayıda değişik seçenekleri, daha düşük fiyat ve daha yüksek kalitede daha iyi dağıtım hizmetiyle sunarak rekabete girişmeye başladılar. Yeniliklerden anında haberdar olmaya başlayan müşterilerin arzuları, istekleri, ve beklentileri de gelişmelere paralellik gösteriyordu. Bu döneme kadar pazarları hakimiyet altında bulunduran firmalar bu yoğun rekabet karşısında çok zor duruma düşmüşlerdir. Bunların yeni oluşan piyasalara doğru hızla harekete geçmelerine işlevsel mantıkları elvermiyordu. Rekabetin yumuşak olduğu dönemlerde, kendi içlerinde eşgüdüm sağlama

²⁸ a.e.

amaçlarına uygun olarak düzenlenmiş esnek olmayan, çok yavaş hareket kabiliyetindeki yapılarıyla, başlangıçta bu rekabete ayak uyduramadılar ve pazar paylarını büyük ölçüde kaybettiler. Bu gelişmeler üzerine firmalar yeni bir anlayış ve yapılanma arayışına girdiler.²⁹

Bu doğrultuda şebeke örgütler, yığılma örgütler ve sanal örgütler gibi esnek yapılar hızla yer almaya başladı ve bununla birlikte hiyerarşik, doğrusal ve bir örgüte bağlı kariyer anlayışı hızla değişime uğramıştır.

1.3.2 Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmeler

Yetenek Savaşları ilk olarak bilişim sektöründe yaşanmaya başlamıştır.

Bilişim endüstrisi ve internet geliştikçe yeni işler ve yeni becerilere gereksinim yaratmaya başladı. Bu yeni beceriler yalnızca bilişim endüstrisi için değil, bilişimin nimetlerinden yararlanan tüm endüstriler için önemli ölçüde kaynak gereksinimi yaratmaya başladı. Tedarikçileri ve müşterileri ile yeni büyüdü dünya ağı üzerinde buluşmayı isteyen tüm işletmelerin, kamu kuruluşlarının ve reklam, tanıtım ve medya kuruluşları da dahil olmak üzere eski araçlar, işlerini bu yeni medyaya taşıyabilmek ve bu ortamda başarılı olabilmek için yeni tür uzmanlık ve becerilere sahip bir işgücüne sahip olmaları gerektiğini açıkça gördüler. Eski çalışanlarını bu konuda eğitmek ve yeni uzmanlar kiralamak durumunda olduklarını kavradılar. Avrupa Birliği düzeyinde 2000 yılına bakıldığında internet ve bilişim alanlarında kullanım ve iş geliştirmeye yönelik iş talebinin 14.5 milyon eşdeğer iş birimi olduğunu, bunun 10.4 milyonunun BT (Bilgi teknolojileri) becerileri, 2.8 milyonunun elektronik iş (e-business) becerileri ve 1.3 milyonunun çağrı merkezi profesyonelleri için olduğu EITO (European Information Technology Observatory) Başkanı Bruno Lamborghini tarafından Eylül 2000’de açıklandı.³⁰

²⁹ Varol, a.e.

³⁰ Akın Evren, “Yeni Beceriler ve İnsan Kaynağı Sorunları”, (Çevrimiçi), http://www.bthaber.net/300/menu_insankaynaklari_h1.htm, 3 Mart 2007

İş dünyası açısından temel sıkıntılar, bir yandan bu dönüşümü gerçekleştirecek teknik bilgi ve becerilere sahip yeni elemanları bünyelerine katarken diğer taraftan ve belki de daha önemlisi, bu yeni kadroları yönetmek de dahil iş organizasyonlarını yeni dünyanın koşullarına göre biçimlendirebilecek ve yeni stratejileri saptayacak yöneticileri bulabilmek oldu.

McKinsey ‘War for Talent’ ta belirtildiği üzere en iyi yazılımcılar sıradan bir yazılımcıya göre 10 kat daha kullanılabilir kod yazabilmekte ve en iyi yazılımcıların ürettiği ürünler, sıradan yazılımcının ürettiklerine göre 5 kat daha fazla kar üretmektedir. Bu veriler bilişim sektöründe meydana gelen değişimler sonucu nitelikli işgücüne duyulan ihtiyacı açıkça ortaya koymaktadır.

1.3.3 İşgücü Hareketliliği

Küreselleşmenin bir sonucu olarak işgücü hareketliliğinde giderek artan bir eğilim meydana gelmiştir. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) 1994 raporlarına göre dünya üzerinde yaklaşık 100 milyon kişi doğduğu ülkeden farklı bir ülkede yaşamaktadır.³¹

Emeğin uluslar arası hareketi çeşitli sebeplerden dolayı engellenmektedir. Ancak vasıflı işgücünün serbest dolaşımı sağlanmaktadır. Gelişmekte olan ülkelere gelişmiş ülkelere doğru vasıflı işgücünün dolaşımı, gelişmekte olan ülkeler açısından olumsuz olmaktadır. Nitelikli elemanlarını kaybetmektedirler. Diğer yandan da göç edilen ülkedeki nitelikli işgücüne de olumsuz etkileri olmaktadır. Gelişmekte olan ülkelere gelen nitelikli işgücünün maliyeti daha az olduğu için, ülkenin kendi nitelikli işgücünü seçme oranı düşmektedir.³²

Bir ülkeden diğerine sürekli hareket eden, farklı kültürlerde işinin gereğini yapan modern çağ göçebe profesyonelleri günümüz iş dünyasında “expatriate” olarak

³¹ Mehmet Cemil Özden, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği**, Doktora Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s.27.

³² Songül Aktürk, “İşgücünün Küreselleşmesi”, (Çevrimiçi), http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=65&inc=arc&cilt=3&sayi=2&year=2001, 23 Mart 2007

anılmaktadır. Özellikle profesyonellerin hareketliliği yetenek savaşlarına zemin hazırlayan bir neden bir neden olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu doğrultuda hükümetler yetenekli göçmenleri kendilerine çekmek için ellerinden geleni yapmakta, çoğu ülke kalifiye çalışanların ülkeye girmesini kolaylaştırmaktadır. Almanya yetenekli kişilere daha kolay vize vermekte, İngiltere ülkede kalma iznini artırmakta, Fransa bilim adamı vizesi kavramını ortaya atmaktadır. Üniversiteler de yetenek yakalama merkezleri olarak görülmekte, Fransa yabancı öğrenci oranını yüzde 7'den 20'ye çıkarmaya çalışmaktadır. Singapur'da yabancı öğrencilerin oranı şimdiden yüzde 20 civarındadır. Avustralya ve Yeni Zelanda yabancı üniversite öğrencilerinin mezuniyetten sonra ülke içinde işe girmesini kolaylaştırmakta, Çin ise yetenekli kişiler için elit üniversiteler kurmak istemektedir.³³

1.3.4 Demografik Değişimler

Dünyada demografik alanda “nüfuslaşma” ve “yaşlanma” adını vereceğimiz iki değişim yaşanmaktadır:³⁴

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

³³ www.vsdergi.com, “Yetenek Savaşları”, (Çevrimiçi), <http://www.vsdergi.com/200705/02/01.asp>, 8 ağustos 2007

³⁴ Coşkun Can Aktan, “Değişen Dünya ve Yeni Dinamikler”, (Çevrimiçi), http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/degisim/aktan-yeni-dinamikler.pdf, 15 Nisan 2007, s.9.

1900'den önce, dünyada nüfus artışı yavaş, nüfusun yaş yapısı büyük ölçüde sabit, 65 yaştan daha uzun yaşayan kişi sayısı da nispeten daha düşük bulunmaktaydı. Bu durum, yaşam beklentisinin uzaması ile 20. yüzyılın ilk yarısında değişmeye başladı. 20.yüzyılın ikinci yarısı ise bu geçiş sürecinde ikinci bir aşamanın başlangıcı oldu. Doğurganlık oranlarının nerdeyse yarı yarıya düşmesiyle nüfus artışı yavaşladı, genç nüfusun toplam nüfusa oranı azaldı ve dolayısıyla yaşlı nüfusun toplam nüfus içindeki payı arttı.³⁵

Batıda yaşlanan nüfus, Çin'de ise tek çocuk politikası, özellikle kentlerde kalifiye eleman sıkıntısını ortaya çıkarmaktadır. Eğitim alanında yaşanan dengesizlik de bu muazzam değişimleri körüklemektedir. Gelişmiş ülkelerde bilim ve mühendislik fakültelerinden mezun olanların sayısı giderek azalmakta, bu durum nitelikli işgücü arzında kıtlığa sebep oluyor.³⁶

1.3.5 İşgücünün Değişen Profili

Küreselleşen dünyada bilgi toplumundaki birey de eski kuşaklardan çok farklıdır. “Generation X”in (1960-1980 yılları arasında doğanlar) dünya görüşü, yaşam felsefesi, beklentileri ve değerleri, çalışma yaşamına karşı bakış açısını da önemli ölçüde etkilemektedir. (1980 yılı sonrasında doğan “Generation Next”in bundan da bir hayli farklı olması şaşırtıcı olmayacaktır.) Yeni nesil özgürlüğüne düşkün, iletişime önem veren, seçici, kendine güvenen bir yapıya sahip ve esnek bir çalışma ortamını tercih etmektedir. Rutin işlerden sıkılmakta, yaratıcılığını katarak farklılık yaratmak, işe katkısını görmek ve sonucunu almak istemektedir. Kendinden önceki neslin “ömür boyu çalışma” ve “şirkete bağlılık” kavramlarına bir türlü anlam verememektedir. İşe bakış açısı, kendi kişiliğini yansıtmak ve yaşamını sürdürecektir bir gelir elde etmekten ibarettir. Eski neslin “ekmek kapısı” ve tüm “emeğinin sahibi” olarak gördüğü organizasyon artık yeni nesil için “bilgisinin kiracısı”ndan öte bir şey değildir. Bunun sonucu olarak yeni nesil çalışanı, bilgisini en iyi

³⁵ www.tisk.org.tr, “Dünyada Demografik Değişim”, (Çevrimiçi), http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1098&id=61, 12 Şubat 2007

³⁶ www. Haber34.net, “İşsizlik Çok Ama İşçi Yok”, (Çevrimiçi) <http://www.haber34.net/danismanlik/issizlik-cok-ama-isci-yok.html>, 14 Şubat 2007

değerlendirecek organizasyona yelken açmakta kendisini alabildiğine özgür hissetmekte, bu durum organizasyonların sahip oldukları nitelikli işgücünü elde tutmalarını giderek zorlaştırıyor.³⁷

1.3.5.1 Değişen Kariyer Anlayışı: Geleneksel Kariyere Sınırsız Kariyere

Örgüt yapılarında ve yükselme beklenti ve kriterlerinde meydana gelen değişimler yeni kariyer yaklaşımlarını ön plana çıkarmıştır. Özellikle esnek örgütler aynı zamanda sınırsız örgütler olarak da tanımlanmakta olup, bu kavram ile örgüt üyeliği, örgütsel bölümlerle ilgili kurallar ve işe ait sorumlulukların belirsiz olduğu bir örgüt yapısı anlatılmak istenmektedir. Yani sınırsız kariyer işle ilgili faaliyetlerin açık sınırlarla tanımlanamadığı bir durumu ifade etmektedir. DeFillippi ve Arthur(1996) sınırsız kariyeri, tek bir örgütte kalmanın ötesine giden iş fırsatlarının bir dizisi olarak tanımlanmışlardır. Bu yaklaşımda kariyer hareketliliği, başka bir örgüte doğru olabileceği gibi, birey büyük bir örgütteyse, bu örgütün farklı bir iş birimine doğru da olabilmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşım, çalışanları elde tutmak, kaçırmamak üzerine odaklanan geleneksel kariyere farklı olarak, kariyer hareketliliği ve çeşitliliğini ön plana çıkarmakta ve bu nedenle kariyer keşif süreci, belki de kariyer safhaları içinde en önemli süreç olarak görülmektedir. Buna göre örgütlerde büyüklük, rollerin açıklığı, uzmanlık ve kontrol yerine; değişim yeteneği, bütünleşik olma ve yenilik yapma önemli hale gelmektedir.³⁸

Geleneksel yapıların hakim olduğu dönemlerde mevcut olan geleneksel kariyer anlayışının dışında firmadan firmaya geçerek iş değiştirip sınırsız kariyere sahip olan insanlar istisna olarak gösteriliyor ve bu duruma iyi gözle bakılmıyordu. Günümüzde ise durum bunun tamamen tersi bir hale gelmiştir. Artık işgörenler için geleneksel kariyer modelinin dışında olan ve sınırsız kariyer olarak adlandırılan kariyere sahip olmak istisna olmaktan çıkmış, olağan bir durum haline gelmiştir. Günümüzde

³⁷ Mehmet Cemil Özden, “Geleceği Yaratmak: Gençler ve Kariyer Danışmanlığı”, (Çevrimiçi), http://www.mcozden.com/FORUM/forum10_gy.htm, 4 Mart 2007

³⁸ Abdullah Soysal, “Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları”, (Çevrimiçi), http://bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=232, 11 Nisan 2007

geleneksel kariyere sahip işgörenlere, becerileri ile ilgili olarak kuşku duyulmakta, bu durum genel beceri eksikliği olarak algılanabilmektedir.³⁹

Bu bağlamda, işletmelerin birbirlerinden eleman alma eğilimi de son yıllarda artış göstermektedir. İşletmelerin yeni mezunları alıp yetiştirmek yerine eğitilmiş ve tecrübeli adaylara yöneldiklerini gösteren araştırmalar, son on yılda kelle avcısı olarak adlandırılan özel eleman bulma şirketlerinin sayılarının artması ve işletmelerin birbirlerinden eleman transfer etmeleri ile ilgili davaların sayısındaki artış bu eğilimin göstergeleri arasındadır.⁴⁰

1.3.5.2 Örgütsel Bağlılığın Zayıflaması

İşletmeler arasındaki birleşmeler, işletmelerin satın alınmaları, küçülme gibi sebeplerden dolayı iş garantisi ortadan kalkmaya başlamıştır. Örgütler eskiden olduğu gibi uzun süreli iş garantileri veremezken, iş görenlerin bağlılığında da değişimler görülmektedir. Şirkete olan bağlılık, yerini kendine olan bağlılığa bırakmıştır. Bir örgüte bağlı kalmak yerine işgörenler çabalarını bireysel ve mesleki gelişimlerini sağlamaya yöneltmektedirler. Gerek işverenler, gerekse işgörenler açısından yakın geleceğin nasıl olacağını tahmin etmek oldukça güçleşmektedir. Bu yüzden psikolojik sözleşme değişime uğramaktadır. Eski sözleşmedeki iş garantisi için bağlılık ilkesi değişmiştir. Yeni kontratta çekiciliğini (marketability) korumak ve sürekli öğrenmek için çalışmak ilkesi vardır. İşgörenler artık “Benim iş garantim benim değişim ve öğrenme yeteneğimidir.” demeye başlamışlardır.⁴¹

Günümüzde çalışanların bağlılığı tüm dünyada şirketlerin önemle üzerinde durduğu konuların başında gelmektedir. Bugün pek çok firma çalışanlarının bağlılık ve motivasyon düzeyini ölçmek için çeşitli araştırma şirketlerine başvurmaktadır. Taylor Nelson Sofres , global ölçekte araştırma yapan firmalardan bir tanesidir. 2002 yılında 33 ülkeyi kapsayan kapsamlı bir araştırma gerçekleştirmiştir. TNS Sofres’in araştırmasında, çalışanların şirkete olan bağlılıklarının yanı sıra yaptıkları işe olan

³⁹ Varol, a.e., s.77.

⁴⁰ Erdemir, “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynaklarının Yeni Rolü”

⁴¹ Varol, a.e., s.76-77.

bağlılıkları da ölçülmüş, araştırmaya göre, 2002 yılında çalışanların şirkete bağlılık düzeyleri yüzde 51, yaptıkları işe olan bağlılık düzeyleri ise yüzde 57 oranında olduğu ortaya çıkmıştır.⁴²

1.3.5.3 İş-Yaşam Dengesine Artan Talep

İş ve aile insan yaşamının iki önemli alanını oluşturmakta ve bunlara ilişkin beklenti ve sorumluluklar sık sık çatışmaktadır. Yaşam; çatışma, sorumluluk ve beklentilerle doludur. Bu nedenle iş/yaşam dengesi toplumda birincil konulardan biri olmaya başlamıştır.

İş-aile dengesi, çalışan bireyin aile ve iş sorumluluklarının uyumu ifade etmektedir. Endüstri sonrası topluma geçiş sürecinde ve yeni toplumda yaşanan demografik ve tutumsal değişimler, iş ve aile yaşamını da etkileyerek, iş –aile olgusunun bu değişim trendinin ayrılmaz bir bileşeni olduğunu bir kez daha gözler önüne sermektedir. Son yıllarda görülen demografik değişiklikler arasında konuyla ilgili en önemli değişim; eğitim düzeyinin yükselmesi ve buna bağlı olarak özellikle kadınların kariyer sahibi olmaları ile çocuk sahibi olma yaşlarındaki artıştır. Çift gelirli aileden çift kariyerli aileye yönelimi de ifade eden bu değişim, yapısal rol dağılımını yansıtan “modern simetrik aile” modelinin giderek yaygın hale gelmesi, kadınların aile rollerine olduğu kadar iş rollerine, erkeklerin de iş rollerine olduğu kadar, aile rollerine verdikleri önemin artmasıyla sonuçlanmaktadır.⁴³

insankaynaklari.com'un çalışanların 2007 yılına ait beklentilerine yönelik yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, gelişmek ve yükselmek, daha yüksek maaşlı bir iş, daha severek yapabileceği bir iş, bir an önce emekli olmak gibi faktörler arasında,

⁴² Hande D. Süzer, “Zorunlu Sadakat”, (Çevrimiçi),
http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=806, 12 Nisan 2007

⁴³ Serap Özen Kapız, “İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (3, 2002), s.140.

katılan 6594 kişinin yaklaşık yarısının yeni yılda daha iyi bir iş-yaşam dengesi kurmayı istediği ortaya çıkmıştır.⁴⁴

1.4 Türkiye’de Yetenek Savaşları

Türkiye’ de yetenek savaşlarının en yoğun yaşandığı, yetenek stratejilerinin uygulandığı sektörler, holdingler, ilaç sektörü, kimya sektörü ve bilişim sektörüdür. Holding ve büyük çaplı işletmelerde rekabet anlayışının çok daha gelişmiş olduğu gerçeğinden yola çıkarak, bu işletmelerde yetenek savaşları kavramının farkındalığının ve buna yönelik stratejilerin çok daha gelişmiş olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Holding koordinatörü durumundaki yöneticiler bu konuya en fazla eğilen, nitelikli adayların işletmelere kazandırılmasında üst yönetim desteğinin gereğini en iyi kavramış insanlar durumundadırlar. Bu kavrayışı gruplarına bağlı işletmelere yayma konusunda da gayret göstermektedirler.⁴⁵

Genel olarak Türkiye’ de yetenek savaşlarının genel durumu aşağıdaki şekilde özetlenebilir;⁴⁶

- Yetenek savaşları olgusu özellikle ülkemizin gelişmiş işletmelerinin gündeminde bulunmaktadır.
- Yetenek savaşları vizyonu özellikle kişisel olarak konuya inanmış üst yöneticilerin gözetiminde paylaşılabilmektedir.
- Özellikle yabancı sermayeli ve ortaklı işletmelerde yetenek savaşları vizyonu daha gelişmiştir.
- İşletmeler hedef kitleleri olan adayların nitelikleri konusunda içinde bulundukları sektöre bağlı olarak farklı kriterler kullanmaktadırlar.
- Yetenek savaşlarında rekabet avantajı sağlayacak temel strateji işe alma sürecinin pazarlama bakış açısıyla ele alınmasıdır.

⁴⁴ www.insankaynaklari.com, “2007 Dileği: Daha Sağlıklı Bir İş-Yaşam Dengesi”, (Çevrimiçi), <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=6929>, 21 Şubat 2007

⁴⁵ Erdemir, a.e. s.37.

⁴⁶ a.e., s.38.

İKİNCİ BÖLÜM

2 İNSAN KAYNAKLARINDA YETENEK YÖNETİMİ

2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

İnsan kaynakları deyimi günümüzde örgütlerin mamul ve hizmet üretimi olarak tanımlanan, hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. İnsan, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir parçasıdır, hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. İnsan kaynakları terimi bir örgütte, en üst yöneticiden, en alt kademedeki niteliksiz işgörenlere kadar tüm çalışanları kapsar. Bu terim örgütün bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi, örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir.¹

İnsan kaynakları yönetimini herhangi bir örgütsel veya çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlayabiliriz.²

¹ Tuğray Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, ed. Ramazan Geylan, 5. bs., Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001, s.2.

² a.e.

2.1.1 Personel Yönetimi Kavramı ve Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

İnsan kaynakları yönetiminin gelişim süreci incelendiğinde temelde personel yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Personel yönetimi kavramının kökeni ise çok eski dönemlere dayanmaktadır. İlk ücret oranları, kanunları ile ünlü Babilli Hamurabi tarafından M.Ö. (Milattan önce) 1800 yıllarında ortaya atılmıştır, bunu M.Ö. 1650 yıllarında Çinliler tarafından ilk kez kullanılan iş bölümü ve M.Ö. 1220 yılında Musa tarafından geliştirilen örgütlenme ve yönetim alanı kavramları izlemiştir.³ M.Ö. 400 yıllarında personel devri sorunundan ilk kez bahseden ulus yine Çinliler olmuştur. Ancak, personel yönetimi kavramının anlam kazandığı zaman M.S. XV. yüzyıldır. Zanaatkar, ustabaşı ve çıraktan oluşan üçlü grup ilk kez bu dönemde personel yönetimi kavramına konu olmuştur. Bununla birlikte yetenekli çırakların seçilmesi, iş başında eğitilmesi, üst-ast ilişkisi, ücretlendirme sistemleri ve çalışma koşulları gibi kavramlar çalışma hayatına girmeye başlamıştır.

Günümüzde personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi kavramları tartışılan ve birbirinin yerine kullanılan kavramlardır.

Literatürde bazı yazarlar bu iki terim arasında fark görmezken, bazıları bunların birbirinin yerine kullanılmaması gerektiğini ileri sürmektedir. Personel yönetimi ile İK yönetimi arasında fark görmeyen yazarlara göre İK yönetimi, yaşanan hızlı değişimin bir sonucu olarak personel yönetiminin yeni bir bakış açısıyla ele alınmasından ibarettir. Her iki kavramın uygulama düzeyinde ele aldığı konular arasında çok büyük farklılıklar yoktur.⁴

³ Funda Erik, “İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci”, (Çevrimiçi), <http://www.humanresourcesfocus.com/makale08.asp>, 7 Mayıs 2007

⁴ Mehmet Cemil Özden, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Anabilim Dalı, İstanbul, 2003, s.15.

Başlangıçta personel yönetimi, salt çalışanlar hakkında bir kayıt tutma faaliyeti olarak görülmüş ve bu bağlamda işgören, bir maliyet unsuru olarak ele alınmıştır. Oysaki çağdaş anlayış, insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak biçiminde algılamaktadır.

İKY yerine kullanılmaması gerektiğini ileri süren yazarlara göre personel yönetimi, daha çok personel ile ilgili kayıtların tutulması gibi idari konular üzerinde odaklanmış olup insan kaynakları yönetiminin bir bölümüdür.⁵

Değişim gösteren ekonomik yapı ile insanların işlerinde daha verimli olmaları ve işlerinden doyum elde etmelerini sağlayacak, onlara yönelik politika, ilke ve uygulamaları geliştirecek yeni bir bölüme ihtiyaç duyulmuştur. İnsan Kaynakları yönetimi, bu aşamada personel yönetimini de içine alarak üstlendiği yeni görevlerle organizasyon içinde yerini almıştır.⁶

İnsan Kaynakları terimi literatürde, 1950'lerden itibaren kullanım alanı bulmuştur. Bu terim ABD'de 1970'lerin ortalarından itibaren o denli yaygınlaşmaya başlamıştır ki, 1989 yılında 'Amerikan Personel Yönetimi Derneği' ismini 'İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği' olarak değiştirmiştir.

2.1.2 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru gerçekleşen doğrusal dönüşüm, hızla değişen çevresel koşullar karşısında yetersiz kalmaktadır. Örgütlerin gerçekleştirdikleri dışsal ve içsel çevre analizlerinden daha hızlı değişen işgücü koşullarına karşı ne tür tepkiler vereceklerini belirlemeleri oldukça güçleşmiştir. Bu

⁵ a.e., s.17.

⁶ Durdağ, a.e., s.89.

noktada, stratejik yönetim ve strateji formülasyonu açılımları, insan kaynakları yönetimi alanı açısından önemi ihmal edilemez bir konuma yükselmiştir.⁷

1990’larda örgütsel stratejilerin geliştirilmesinin önemi veya örgütlerin uzun vadeli yönelim vizyonu, tepe yönetimlerinin başı çeken odaklanma alanlarını oluşturmuştur. Stratejik planlamadaki çoğunlukla etkin yaklaşım, tedarikçiler ve tüketicilerde olduğu gibi örgütün tüm seviyelerindeki insanların süreçte içerilmesidir. İnsan kaynaklarından etkin yararlanım örgütsel stratejinin bölünmez bir parçası olmalıdır. Bir şirket rekabetçi avantaja ulaşmayı ararken, iş stratejileriyle insan kaynakları yönetim süreçlerini bir arada düşünmelidir.⁸

Günümüzde yaşanan toplumsal ve ekonomik dönüşüm süreci, bilim araştırma- teknoloji üretiminden, her düzeydeki bilginin kullanımına kadar nitelikli insan kaynaklarını gerektirmektedir. Bu bağlamda, bilişim ve iletişim çağı olarak nitelendirilen sanayi-ötesi çağın aynı zamanda “insan kaynakları çağı” olduğu konusunda kuşku bulunmamaktadır. Bu doğrultuda, 1980’li yılların başından itibaren insan kaynakları yönetimi ve strateji kavramları birlikte ele alınmaya başlanmış ve “stratejik insan kaynakları” kavramının ortaya çıkması söz konusu olmuştur. Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesini olası kılmak için tasarlanmış, planlı bir insan kaynakları faaliyetleri modeli olarak düşünülebilir.⁹

İnsan kaynakları stratejileri, örgütteki insanların yönetilme yollarını ve bunları personel politika ve uygulamalarına dönüştüren merkezi (temel) bir felsefeyi içerir.

⁷ Adem Ögüt ve diğerleri, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, (Çevrimiçi), http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CAdem%20%C3%96%C4%9E%C3%9CT%20-%20Tahir%20AKGEMC%C4%B0%20-%20M.%20Tahir%20DEM%C4%B0RSEL%5C277-290.pdf, 14 Mayıs 2007, s.277.

⁸ Tamer Keçecioğlu, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003, pp. 23-24.

⁹ Ögüt ve diğerleri , **a.e.**, s.282.

Wayne Cascio iş ortaklığından iş başarımını yürütücüsü olmaya doğru yönelişi insan kaynakları yönetiminin değerlendirilmesinin bir adımı olarak görmektedir. Cascio’a göre stratejik iş ortaklığı insan kaynakları profesyonelleri için oynanması gereken önemli bir roldür.¹⁰ Dave Ulrich özellikle insan kaynakları profesyonellerinin yeni rollerinin değer yaratma kavramından kaynaklandığını, bakış açılarının; operasyonel faaliyetlerden stratejik yönelime, nitelikten niceliğe, politika oluşturmaktan ortaklık oluşturmaya, kısa vadeden uzun vadeye, idareci olmaktan danışmanlığa, fonksiyonelliğe uyarlanmaktan ise uyarlanmaya, örgüt içine odaklanmaktan dışarıya, müşteriye odaklanmaya, reaktif (edilgen) tepkicilikten proaktif (etken) tepkiciliğe, faaliyetlere odaklanmaktan çözümlere odaklanmaya doğru yer değiştirdiğini özellikle belirtmiştir. Ulrich, stratejik ortaklık kelimesini kullanırken, insan kaynakları ve iş stratejilerinin birlikte ele alınması gerektiğini ifade etmiştir. Örgüte katma değer yaratması anlamına gelir.¹¹

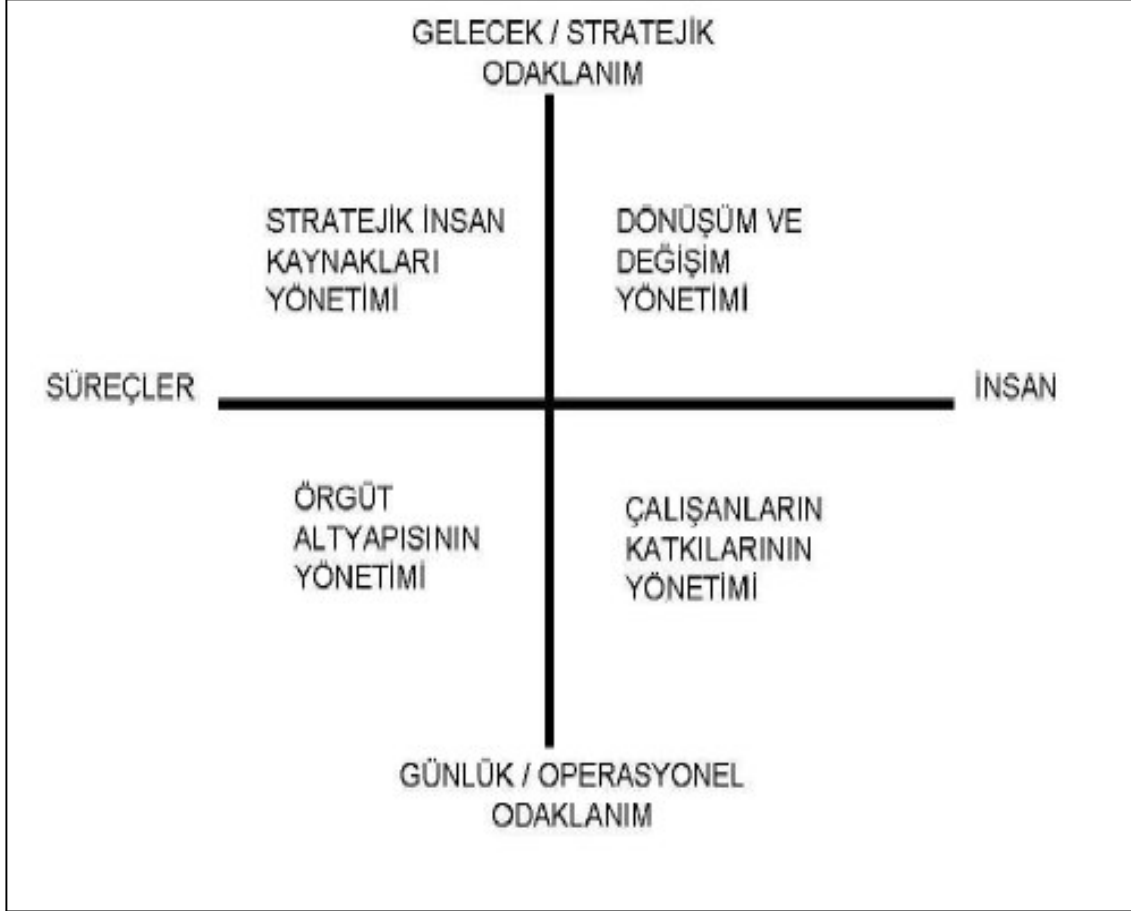
İnsan kaynakları fonksiyonunun rolü şirket çalışanlarının etkin olarak performans göstermesini motive etmek ve ihtiyaç duyulan yetkinlikleri garanti altına alacak sistemleri ve uygulamaları geliştirmeyi içermesi üzerinde durur. Bu yaklaşım örgüte katma değer bir parçası olarak insan kaynaklarını görür. İnsan sermayesinin etkin olarak yönetilmesiyle iş performansına önemli katkıda bulunmaktadır. Yalnız bu yaklaşım değer yaratan olarak insan kaynakları fonksiyonlarına öncülük yapmamaktadır. Bir stratejik ortak olunmasıyla insan kaynakları fonksiyonu daha hızla değer katma potansiyeline kavuşacaktır. Stratejik ortaklığın amacına baktığımızda; insan kaynakları iş stratejileri üzerine önemli etkisi bulunur, insan kaynakları sistemleri iş performansını yürütür. İnsan kaynakları stratejik planlama ve değişim yönetimindeki ana katkıcıdır. Kendisini dönüştürme ve geliştirmenin ötesinde örgütü de geliştirmeye yardımcı olur.¹²

¹⁰ W. Cascio, “From Business Partner to Driving Business Success:The Next Step in the Evolution of HR Management”, **Human Resource Management**, Summer 2005, 44(2), s.159-163.

¹¹ D. Ulrich, D.Lake, **Organizational Capability**, New York: John Wiley and Sons, ,1990, s.278.

¹² Tamer Keçecioglu, “ İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Gelecekteki rollerine Farklı Bakış Açıları”, **Ege Akademik Bakış**, 7(2)2007: 511-534, s.532.

Şekil 4: Rekabetçi Bir Örgüt Yapılandırılarda İnsan Kaynaklarının Roller



Kaynak: D.Ulrich, “Human Resource Champions”, **Harvard Business School Press**, Boston,Massachusetts, 1997, s.24.

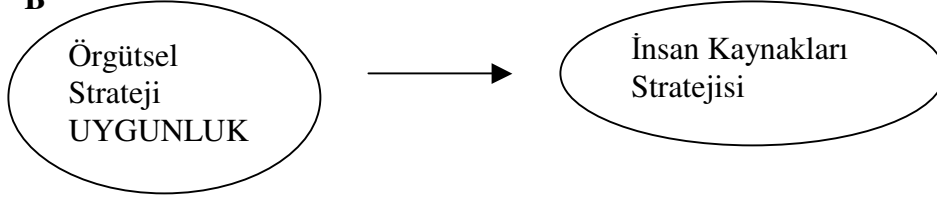
Örgütsel strateji ve İnsan Kaynakları stratejisi arasındaki bütünleşme derecesi şirketten şirkete değişir. Şekil 5’te olası ilişkiler aralığı gösterilmektedir.

Şekil 5: Örgütsel Strateji ve İnsan Kaynakları Stratejisi Arasındaki Potansiyel İlişkiler

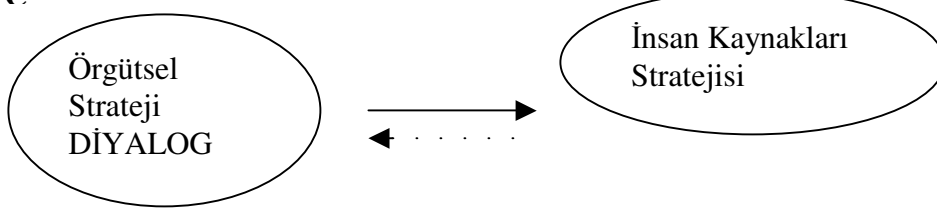
A



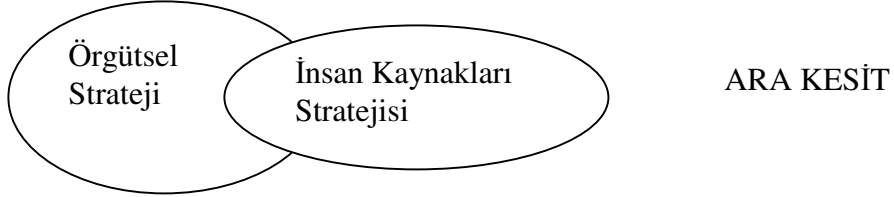
B



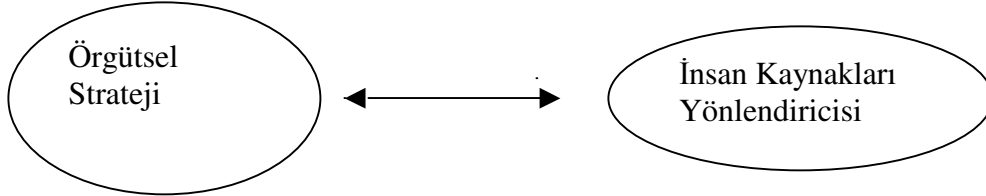
C



D



E



Kaynak: Tamer Keçecioğlu, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003, s.72.

Ayrışım modelinde ilişki bulunmamaktadır ve bu model 20 yıl öncesine ait bir model olmasına rağmen günümüzde küçük örgütlerde hala mevcuttur.

Uygunluk modelinde, örgütsel stratejinin gerçekleştirilmesinde insanın artan önemi söz konusudur. Çalışanlar örgütsel stratejinin uygulanmasında anahtar olarak görülmektedir ve İK stratejileri örgütsel stratejiye uygun bir şekilde tasarlanmıştır.

Diyalog modeli iki yönlü iletişime ihtiyaç duyar.

(D) ve (E) modelleri örgütsel strateji ile insan kaynakları stratejisi arasındaki yakın içerilmeyi ifade eder. D modelinde örgütteki insan, örgütsel stratejinin uygulayıcısı olmaktan ziyade rekabetçi avantajın anahtarı olarak tanınır. Diğer bir ifadeyle, İnsan Kaynakları stratejileri iş stratejilerini başarmak için bir araç değil, iş stratejilerinin bizzatı kendisidir. Bundan dolayı da İK stratejileri önem taşımakta, Baird'a göre İK stratejisi olmaksızın örgüt stratejisi olmamaktadır.¹³

İnsan Kaynakları Yönlendiricisi E modeli, insan kaynakları stratejisini ilk sıraya yerleştiren daha aşırı bir biçimi göstermektedir. Eğer insanlar rekabetçi avantajın anahtarı iseler çalışanlarımızın güçlü yönlerini yapılandırmaya ihtiyaç duyarız. Çalışanlarımızın potansiyeli, planlanmış stratejilerin başarılarını tartışmasız bir biçimde etkilemektedir.¹⁴

Şüphesiz ki yetenek yönetimi, günümüzde önem kazanan ve yaygınlaşan D ve E modellerinin gerektirdiği bir uygulamadır.

¹³ Keçecioğlu, a.e, s.73.

¹⁴ a.e.

2.2 Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnsan Kaynaklarında Yeni Bir Bakış Açısı: Yetenek Yönetimi

Bilgi çağına geçişin yetenek savaşlarının yaşanmasında oynadığı önemli rolden ve bilgi toplumundan genel olarak ilk bölümde bahsedilmişti. Bilgi toplumuna geçiş, insan kaynakları yönetiminin bugün geldiği noktada da çok önemli bir role sahiptir. Bilgi ekonomisinde insan kaynakları yönetiminin sahip olduğu profile geçmeden önce, bilgi ekonomisinin işletmeler için önemini yansıtan genel özelliklerini açıklamakta fayda vardır. Tablo 2 bilgi ekonomisinin 11 temel özelliğini göstermektedir.

Bilgi ekonomisi işyerleri için pek çok yeni mücadele demek olan çok sayıda özelliğe sahiptir. Artık “yan gelip yatma” (bir şirket içinde boş süreler ya da şirket dışındaki işlemlerde aşamalar arasında geçen boş süreler) zamanı geride kalmıştır. Bilgi ekonomisinde rekabet üç düzeyde başarılı olmayı gerektirir: Anlama, harekete geçme, iş yapma. Farklı rekabet düzeylerinde farklı yetkinlikler söz konusu olacaktır. Her üç düzeyde birden başarılı olabilmek için gerekli yetkinlikler bir arada ele alındıklarında “organizasyonel beceriler” olarak adlandırılırlar. İKY, bilgi ekonomisinde rekabet edebilmek için gerekli organizasyonel becerilerin yaratılmasında ve geliştirilmesinde önemli bir rol oynar.

Bilgi ekonomisinde İKY işi kadro kurma, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi gibi geleneksel işlevleri ile sınırlı kalmayacaktır. Bilgi ekonomisinde İKY’ nin işi hem geleneksel (örneğin finans, pazarlama, strateji gibi) hem de geleneksel olmayan (örneğin bilgi yönetimi gibi) bir takım diğer faaliyetler ile çakışan çalışmalar yürütmek zorundadır. Bu nedenle İKY artık yalnızca geleneksel anlamı ile “insan yönetmek” konusuna odaklanmayacaktır. Artık İKY insanların yarattıkları becerileri ve yine insanların geliştirmek zorunda oldukları ilişkileri yönetmekle sorumludur.¹⁵

¹⁵ Legnick-Hall, Lecknick-Hall, **a.e.**, s. 42.

Tablo 2: Bilgi Ekonomisinin 11 Özelliği

Bilgi Ekonomisinin Özelliği	Tanım
Simgesel Ürünler/Dijitalleşme	İşlemleri gerçekleştirmek için bilmemiz gereken, fiziksel ürünlere ilişkin bilgiyi ifade eden elektronik simgeler (örneğin bir banka işleminin ayrıntıları gibi); insan iletişimi, hükümet programlarının duyurulması, sağlık hizmetlerinin yerine getirilmesi; işlemlerin tümü bir ve sıfır rakamlarına dayanır.
Kümeleşmenin Olmaması	İşgücü, malzeme ve paranın fiziksel olarak bir yerde toplanmasına ya da kümelenmesine (bir arada bulunmasına) duyulan gereksinimin azalması.
Sınırsız İşletme/Küreselleşme	Bilgi şirketin, endüstrinin ve ülkenin sınırlarını aşar; kuruluşlar zaman ve yer açısından bağımsızdır; iş değişik yerlerde yapılabilir.
Sanallık	Şirketler, ekipler, ihale yerleri gibi fiziksel unsurlar sanal nitelik kazanabilir.
Bağlantılar/Daha önce benzeri görülmemiş düzeyde ortaklıklar/Bütünleşme-ağ içi çalışma	Kuruluşların ve kurumların içindeki ve aralarındaki karşılıklı bağlantılar; işletmeler ile müşterileri arasındaki karşılıklı bağlantılar; hiçbir kuruluş, gerek duyduğu bilgiye tek başına sahip olamayacağı için ortaklık zorunludur.
Aracıların ortadan kalkması	Ekonomik faaliyette aracıların, yani üretici ile tüketici arasında duran tüm unsurların ortadan kaldırılması.
Yakınlaşma	Yeni ürün ve hizmetler yaratmak amacıyla farklı ekonomik sektörlerin bir araya getirilmesi (örneğin telekomünikasyon gibi).
Kişiselleştirme/Kitlesele Uyarlama/Tüketicinin Üretici Olması	Ürün ve hizmetlerin müşterilerin bireysel gelişimlerine uygun hale getirilmesi, bilgi ve fikirleri üretim spesifikasyon sürecinin bir parçası olan tüketicilerin, üretim sürecinin içinde fiilen yer almaları.
Dinamik Fiyatlama	Ürün ve hizmetler sürekli olarak güncellendiğinden ve değiştirildiğinden fiyatlama kararları zamana ve yere bağlı olarak değişir.
Gerçek Zamanlılık	İşler gerçek zamanda yapılır; işletmeler değişen iş koşullarına sürekli olarak ve anında uyum sağlar; ürün ömürleri kısalmır.
Müşteri Toplulukları	Müşteriler, yerel ve küresel ölçekte başka müşteriler ile konuşur (örneğin Amazon.com gibi).

Kaynak: Legnick-Hall, Lecknick-Hall, **Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.36.

Son 25 yıl içinde bilgi ekonomisinde yaşanan patlama sonucu şirketler artık öğrenmenin hayati olduğunu anlamışlar ve böylece stratejik çabalarını somut varlıkların yönetiminden soyut, genelde gizli, entelektüel varlıklarının yönetilmesine doğru kaydırmışlardır.

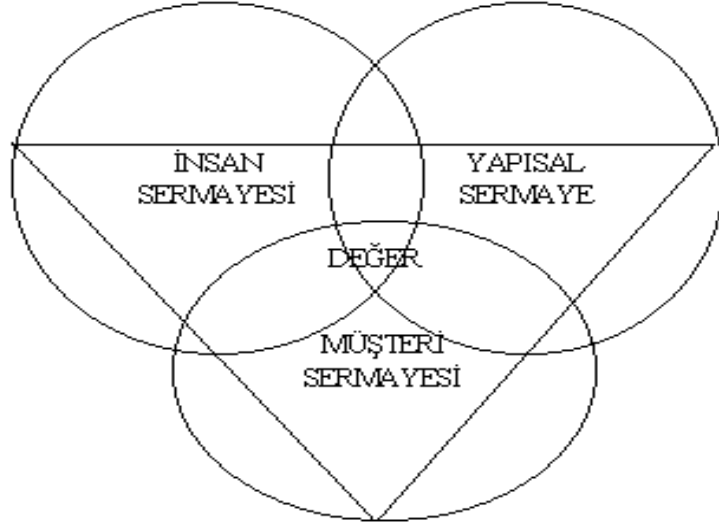
Entelektüel sermaye, şirketlerin çalışanlarında, müşteri ilişkilerinde, organizasyondaki süreçlerde ve içlerindeki bilgi havuzlarında aranmalıdır. Rekabeti yakalamak için bilgiyi insanların beyinlerinden çıkarıp paylaşmak, işlemek, sinerji yaratmak ve yaratıcılığı besleyerek şirkete katma değer sağlayacak yeni rotalar belirlemek gerekmektedir. Şirketler çalışanların ve yapılarının gücüyle bilgiyi çarparak gelecekte sürdürülebilir kazanç sağlayacak potansiyel gücü ortaya çıkarabilirler.¹⁶

Genel olarak, entelektüel sermaye birbiri ile ilişkili olan üç farklı çeşit olarak sınıflandırılmıştır:

- İnsan Sermayesi
- Yapısal Sermaye
- Müşteri Sermayesi (İlişkisel Sermaye)

¹⁶ A. Semih İşevi, Burçin Çelme, “Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entellektüel Sermayeye Rekabeti Yakalamak”, (Çevrimiçi), <http://eprints.rclis.org/archive/00005618/01/bilgidunyasiES.pdf>, 5 Haziran 2007, s.1.

Şekil 6: Entelektüel Sermayenin Unsurları



_____ Bilgi Akış Çizgileri

Kaynak: Filiz Bilmedik, “Entelektüel Sermaye”.

http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/inka_entelser.htm

Yapısal sermaye; İnsan sermayesinin pazar değeri yaratabilmesini sağlayacak olan organizasyon mimarisi ve yönetim süreçleridir. Yapısal sermaye örnekleri arasında modüler ve/veya hücreli yapıları, bilişim sistemlerini, şirket kültürünü ve karar alma süreçlerini sayabiliriz.

Müşteri sermayesi; Şirket çalışanları arasındaki kişisel bağlantılar ile tedarikçiler, müşteriler ve şirketin, işbirliği içinde olduğu diğer kuruluşlar ile olan ilişkileri ifade eder.¹⁷ Şirketler, rakipleri ile en iyi şekilde rekabet edebilmek için ilişkilerle elde edilen bilgileri çok iyi kullanmalıdırlar. Çevrenin en önemli elemanlarından biri ise, müşteridir

¹⁷ Lecknick-Hall, Lecknick-Hall, **a.e.**, s. 17.

Günümüzde, müşteriye en iyi şekilde tatmin ve memnun etmek, çoğu şirketin ortak amacıdır.¹⁸

İnsan sermayesi, bir kuruluşun çalışanlarının ve yöneticilerinin , rekabet avantajı için bir kapasite(gerçekleştirilebilecek bir potansiyel) yaratacak kolektif bilgi, yetenek, beceri ve diğer özellikleridir. Bir kuruluşun çalışanlarının tümünün kolektif insan sermayesi onu diğer kuruluşlardan ayıran özel bir kaynak oluşturur ve bu diğer rekabet avantajı biçimlerinin temelidir.Bu üç unsurun; yani insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesinin birbirleri olan etkileşimi değeri yaratır.

İKY, stratejik becerinin her üç unsurunun yaratılması ve korunmasında merkezi bir rol oynayarak şirketin rekabet gücüne yapacağı katkıyı arttırabilir. Bunu da programlar, uygulamalar, politikalar aracılığı ile ve kendi içinde kendi çalışanlarının geliştirilmesi, kendi departmanının yapılandırması ve gerek kuruluş içinde, gerekse kuruluş dışında kurduğu ilişkileri ile diğer birimlere örnek olarak gerçekleştirir.¹⁹

Bilgi ekonomisinde gerektiği gibi rekabet edebilmek için kuruluşların role dayalı (bir başka deyişle geçmişteki gibi spesifik görev ve sorumluluklarıyla sınırlı olmayan) ve organizasyonel becerilerin yaratılmasında doğrudan katkısı olan bir İKY' ye gereksinimleri olacaktır.

İnsan kaynakları birimlerinin misyon, vizyon ve politikalarının belirlenmesinde stratejik ortaklık seviyesine gelmeleri, kurumun ve çalışanların geleceğe yönelik hazırlanması, her bir bölüm yöneticisinin insan kaynakları yöneticisi olarak kabul edilmeye başlanması, insan kaynakları teknolojileri aracılığıyla yoğun teknoloji kullanımı, yeni

¹⁸ Gülçin Büyüközkan, "Entelektüel Sermaye Yönetimi", (Çevrimiçi)
http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=718&tempID=1®ID=2, 10 Haziran 2007

¹⁹Lecknick-Hall, Lecknick-Hall, **a.e**, s. 21.

yönetim ve örgütlenme modellerine uyum, esneklik gibi uygulamalar yeni dönemde insan kaynakları yönetiminin öne çıkan unsurları olmaktadır.²⁰

Bu gelişmeler insan kaynakları birimlerine yeni roller yüklemiştir. Bu roller insan sermayesi emanetçiliği, bilgi yönlendiriciliği, ilişki kuruculuğu ve hızlı yayılım uzmanlığı şeklinde belirtilmektedir.

Bu rolleri kısaca tanımlayacak olursak;

Bilgi yönlendiriciliği; organizasyonel öğrenmeyi ve şirket çalışanları arasında, departmanlar arasında, kuruluş genelinde ve dışarıdaki ortak üreticiler ile bilgi paylaşımını yönlendirmek ve kolaylaştırmaktır.²¹

İlişki kurucusu rolünde İK departmanı; çalışanların iş arkadaşları, müşteriler, tedarikçiler, kendi faaliyetlerini tamamlayıcı nitelikte üretim yapan diğer şirketler ve hatta zaman zaman da rakip kuruluşlar arasında ilişkiler kurulmasını teşvik etmelerini, kolaylaştırmalarını, geliştirmelerini, ve sürdürmelerini sağlayacak program ve uygulamalar oluşturacaktır.²²

Hızlı Yayılım Uzmanı olarak İK departmanı; misyonun gerçekleştirilmesine yönelik stratejik hedeflere hızla ulaşılması için insan sermayesini spesifik ayarlamalarla hızla oluşturmak, toplamak ve yaymak durumunda olacaktır. Kuruluşlar İKY yaklaşımlarının çeşitli bileşimlerini kullanırken (eğitim, yurtdışına ihraç etmek, belirli görevler için “becerisizleştirme” yollarını aramak gibi) bir yandan da bu hedefleri gerçekleştirecek başkalarını yetiştirecektir. Neyse ki bu işi kolaylaştıracak gelişmiş bilişim teknolojiler vardır ya da geliştirilmektedir.²³

²⁰ Erdemir, “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynaklarının Yeni Rolü”, s.30.

²¹ Lecknick-Hall, Lecknick-Hall, **a.e.**, s. 49.

²² **a.e.**, s.50.

²³ **a.e.**, s.52.

Yeni insan sermayesi emanetçisi rolü; bir kuruluş içindeki kolektif bilgi, beceri ve yeteneklerin derlenmesini, bir araya toplanmasını, korunmasını, eksiklerinin tamamlanmasını ve iyileştirilmesini gerektirir. Burada emanetçilik, itaat ya da kontrol unsurlarından arınmış bir yükümlülüğü ifade eder. Emanetçi bir kaynağın gerçek sahibi değildir; o kaynaktan sorumlu olduğu süre içinde onun korunması, büyütülmesi ve geliştirilmesi ile sorumludur.²⁴

Kariyerler şirket içi işgücü pazarlarında değil, pazarlarda oluşmaktadır. “Serbest Çalışanlar” benzetmesi bilgi ekonomisinde çalışanlar için yerindedir. Bir kuruluşun çekirdek grubunda çalışanlar için bile açık pazardan elde edilebilecek alternatif insan sermayesi kaynakları ile rekabet etmek gerekmektedir. Şirket içindekiler, proje ekiplerinde yer alabilmek için hem diğer şirket çalışanları hem de şirket dışındakiler ile yarışmak zorundadır. Bilgi ekonomisinde diğerlerinden geri kalmamak için kuruluşların, kendi elemanları ve serbest çalışanlar arasında büyük bir yetenek havuzu oluşturmaları gerekecektir. İK’nın rolü, şirketteki en iyi beyinleri ve en iyi düşünenleri elde tutmaya odaklanacaktır.²⁵

2.2.1 Yetenek Yönetimi Kavramı

Şirketler, kurum kültürlerine uyacak, buna katkıda bulunacak potansiyele sahip adaylarla çalışmak istemektedirler. Bu söz konusu olunca da sadece yetenekli bireylere sahip olmak yeterli olmamakta bu yetenekleri etkili kullanacak yöntemlere de ihtiyaç duyulmaktadır. Burada da "yetenek yönetimi" kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Yetenek Yönetimi kavramını kesin bir şekilde tanımlamak oldukça zordur. Literatürü incelediğimizde yetenek yönetimi konusunda yapılmış olan tanımların birbirinden

²⁴ G. Hamel, C.K. Prahalad, “Strategy as stretch and leverage”, Harvard Business Review, 71(2), Mart-Nisan, 1993, s. 75-84

²⁵ Lecknick-Hall, Lecknick-Hall, **a.e.**, s.81.

oldukça farklı olduğunu, bunun yanında, yetenek yönetimi, yetenek stratejisi, yedekleme ve insan kaynakları planlama kavramlarının birbirinin yerine geçecek şekilde kullanıldığını görmekteyiz.

Yetenek yönetimi konusunda yapılmış başlıca tanımlamalar şöyledir;

Yetenek Yönetimi; doğru zamanda doğru insanı, doğru yerde temin etmektir. (Jackson ve Schuler-1990)

Yetenek Yönetimi, kilit pozisyonlarda liderliğin devamlılığını sağlamak ve bireysel gelişimi cesaretlendirmek için meydana getirilmiş sistematik bir süreçtir. (Rothwell 1994)

Yetenek Yönetimi, insan kaynakları içinde meydana gelen yeteneğin talep, arz ve akış unsurlarını yönetmek demektir.

Uygulama alanında yazılmış birkaç makalede yazarlar yetenek yönetimini; bir zihinsel süreç (Creelman 2004), etkili bir yedekleme planlaması için anahtar bir unsur (Cheloa ve Swain, 2005) ve her kademe çalışanların kendi potansiyellerinin en üstünde çalışmalarını sağlayacak bir girişim (Redford, 2005) olarak tanımlamaktadırlar. Ashton ve Morton iyi bir yetenek yönetiminin stratejik bir gereklilik olduğunu vurgulamaktadır.²⁶

Bütün bu tanımlar yetenek yönetimi kavramını kısmen açıklamakta ancak yetersiz kalmaktadır. Buraya kadar verilen bilgiler çerçevesinde ve İK perspektifinden değerlendirdiğimizde diyebiliriz ki; Yetenek yönetimi, İKY' ye yüklenen yeni rollerin ve sorumlulukların getirdiği yeni bir anlayış, bir yönetim felsefesidir. Yetenek Yönetimi,

²⁶ Rober E. Lewis, Robert J. Heckman, "Talent Management: Acritical review", **Human Resources Management Review**, Volume 16, Issue 2, June 2006, s.139-154

liderlik yönetimi ya da yedekleme planlamasından daha fazlası olup, organizasyonun genel amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli yeteneğin;

- **Cezbedilmesi**
- **Elde tutulması**
- **Geliştirilmesi**'ne yönelik sistematik bir yaklaşımdır.

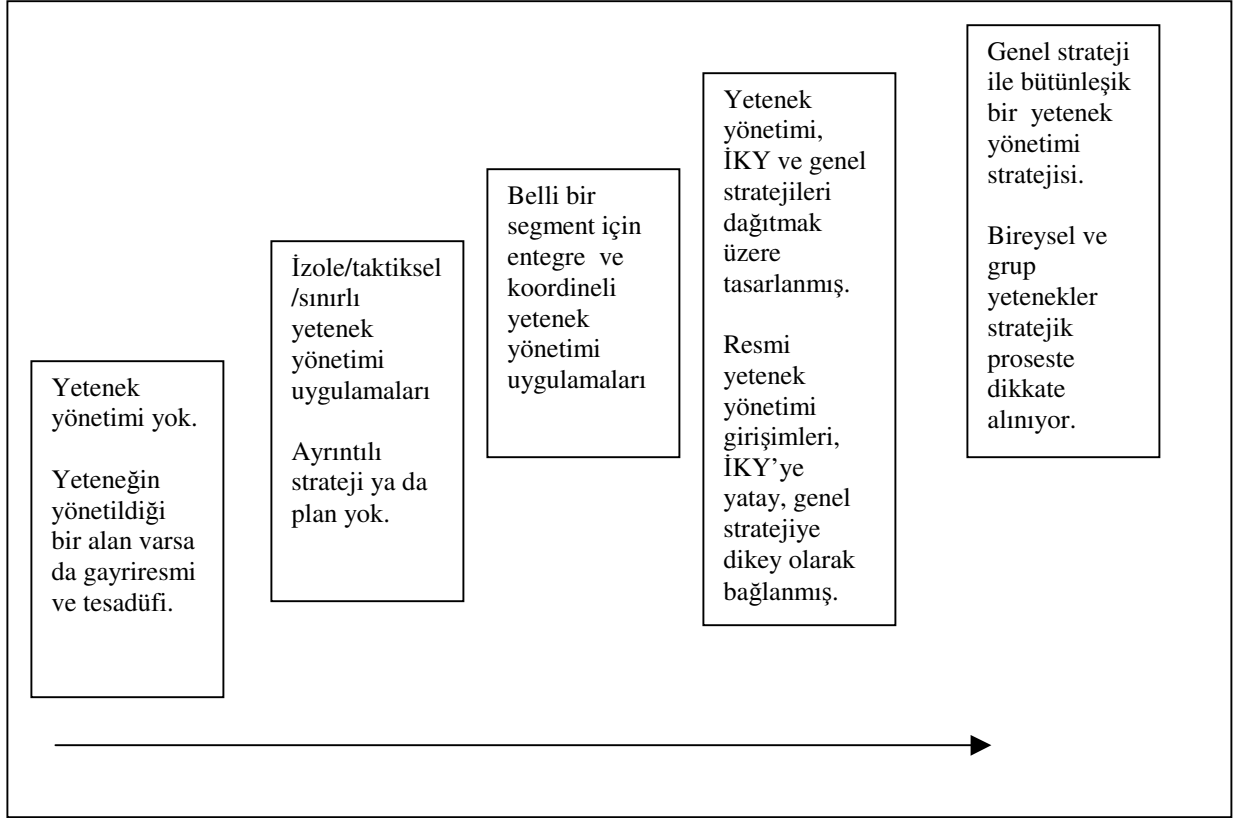
Yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetiminin kapsamında ele alınıp, yetenekli adayları cezbetmek, istihdam etmek, elde tutmak ve geliştirmek amacıyla önceden belirlenmiş stratejiler çerçevesinde, belli gruplara yönelik ya da kişiselleştirilmiş İK uygulamaları şeklinde düşünülmelidir. İK' ya ait bütün uygulamalar ve araçlar aynı zamanda yetenek yönetiminin de uygulama ve araçlarıdır ve yetenek yönetimi bütün İK fonksiyonlarıyla yakından ilgilidir.

Giriş bölümünde belirtildiği üzere aslında bir çok şirkette belli bir derecede yetenek yönetimi uygulamaları gerçekleştirilmektedir, ancak bu uygulamalar sistematik olmayan ve plansız uygulamalardır.

“CIPD 2006 Learning and Development Survey” sonuçlarına göre işletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarında farklı gelişmişlik düzeylerine sahip olduğu tespit edilmiş ve bu düzeyler Şekil deki gibi belirtilmiştir. Düzeyler, yeteneği yönetmede hiç yetenek stratejisinin, politikasının ya da resmi uygulamaların bulunmadığı bir düzeyden, genel strateji ile bütünleşik, belirgin yetenek yönetimi stratejilerini ve uygulamalarını kapsayan entegre bir sisteme doğru uzanmaktadır.²⁷

²⁷ www.cipd.co.uk, “Talent Management Understanding The Dimensions”, (Çevrimiçi), <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/6101AA06-F0C7-4073-98DA-758E91C718FC/0/3832Talentmanagement.pdf>, 11 Şubat 2007, s.6.

Şekil 7. Yetenek Yönetimi Gelişmişlik Düzeyleri



Kaynak: www.cipd.co.uk, “Talent Management Understanding The Dimensions”, <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/6101AA06-F0C7-4073-98DA-758E91C718FC/0/3832Talentmanagement.pdf>, s.6.

Yetenek yönetimi İnsan Kaynakları fonksiyonlarının hepsinde uygulanmalı ve sadece İK'nın görevi olmaktan çıkıp, tüm kurumda benimsenmeli ve yönetimin desteğini arkasına almalıdır.²⁸

²⁸ Meltem Sözübir, “Yetenek Yönetimi”, **Academie Bülten**, Nisan 2005, sayı.1. , (Çevrimiçi) http://www.aas.com.tr/academie_bulten_nisan.pdf, 10 Temmuz 2007

2.2.2 Yetenek Yönetiminin İlişkili olduğu Yönetim Kavramları

Yetenek yönetimi ile birlikte yürüyen ve birbirini tamamlayan bazı yönetim süreçleri vardır. Bunlar, stratejik liderlik, kurumsal yönetişim ve müşteri ilişkileri yönetimi ve yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimidir. Bu kısımda bu kavramlar ele alınacak ve yetenek yönetimi ile ilişkileri irdelenecektir.

2.2.2.1 Stratejik Liderlik

Dünya örneklerine baktığımızda, kendini ve işini geliştirmeye odaklı, sürekli yeni ve farklılık yaratan ürün ve hizmetler sunan kuruluşların kendi pazarlarında liderliği üstlenerek mükemmel iş sonuçlarına ulaştıklarını görebiliriz. Bu başarıyı yakalayan kuruluşların stratejilerine ve yönetim sistemlerine bakıldığında stratejik liderliğin ve buna bağlı olarak yetenek yönetiminin çok güçlü olduğu anlaşılmaktadır.²⁹

Stratejik Liderlik, stratejik değişimlerin gerekli olduğu durumlarda, değişimi öngörmek, tasarlamak, geçişte esnekliği sağlamak ve diğerlerini geçiş sürecinde güçlendirmektir. Yapısı gereği çok fonksiyonlu olan SL (Stratejik Liderlik), başkaları aracılığı ile değişimi sağlamak, bütün kuruluşu bir değişim sürecine sokabilmek, fonksiyonel ufukların ötesine geçebilmek potansiyelini yaratmaktadır.

Stratejik liderlik; geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir.³⁰

²⁹ Altıntaş, a.e.

³⁰ a.e.

2.2.2.2 Kurumsal Yönetişim

Kurumsal Yönetişim, piyasaların ve üretim sistemlerinin değişimine bağlı olarak şirket yönetimlerinin yeniden şekillenme zorunluluğuyla özellikle 2000’li yıllarda ABD’ de şirket içi yolsuzluklar sonucunda sıkça duymaya başladığımız bir kavramdır. 2000’li yılların başında gerçekleşen krizler hem dünya piyasalarının hem de şirketlerin kendilerini güvende hissetmelerine darbe vurmuştur. Bu güvensizlik ortamının sonunda başlayan yeni arayış süreci kurumsal yönetim kavramının şekillenmesine ve ön plana çıkmasına olanak sağlamıştır.³¹

İşletmenin üst yönetiminin yönetilmesi” olarak da ifade edilebilen kurumsal yönetim İngilizce literatürde “corporate governance” olarak adlandırılmaktadır. Kavram konusunda Türkçe’de bazı karışıklıklar yaşanmaktadır. Sözelimi “yönetişim”, “kurumsal yönetim”, “kurumsal egemenlik”, “kurumsal yönetim” gibi terimlerle ifade edilmekte, kimi zaman “kurumsallaşma” ile karıştırılmaktadır. Oysa kurumsal yönetim denildiğinde işaret edilen “yönetişim” kavramı, bir tarafın diğer tarafı yönettiği bir ilişkiden, karşılıklı etkileşimlerin öne çıktığı bir ilişkiler bütününe doğru dönüşümü ifade etmektedir.³² Yönetişim kavramı, belli bir birimin diğer birimleri yönettiği kavramının içeriğini değiştirerek kavramın içine iletişim, etkileşim ve birlikte yönetimi eklemiştir.³³

Kurumsal yönetişimin ana ilkeleri; şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluktur. Bu ilkelerin ne ifade ettiğini kısaca şöyle açıklayabiliriz;

³¹ Ernst &Young insankaynaklari.com, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, s.319.

³² Barış Baraz, “Yönetim Kurullarının Kurumsal Yönetişim Açısından Kritik Önemi”, s.764., (Çevrimiçi), <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/17-04.pdf>, 19 Ağustos 2007

³³ Ernst &Young insankaynaklari.com, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, s.319.

Şeffaflık; Kurumların çevrelerindeki, diğer kurumlar ve kamuoyu ile olan ilişkilerine, beraber çalıştıkları müşterilerine ve ulusal ve uluslar arası düzenlemelere karşı şeffaflığı sağlaması, standartlara uyması arada oluşacak olan güvenin temelidir. Şirket ile ilgili bilgilerin zamanında ve doğru şekilde paylaşılması anlamına gelir.

Adillik; Adillik, temelde tüm faaliyetlerde pay ve menfaat sahiplerine eşit davranılması anlamına gelir.

Hesap verebilirlik; Kurumlar yaptıkları işlerin nedenlerini ve ortaya çıkan sonuçları objektif olarak açıklayabilmelidirler.

Sorumluluk; Şirket yönetiminin tüm faaliyetleri mevcut kanunlara, anlaşmalara ve şirket içi düzenlemelere uygun yapması ve yapıldığını denetlemesi sorumluluğun ana unsurudur. Kurum içine ve dışına karşı sorumluluklar yönetim için önemlidir.

Kurumsal yönetim, bir kurumun en yüksek performansa erişmesini amaçlar ve kurumun yalnızca bugünkü kazançlarını değil, başarılarıyla gelen sorumlulukla birlikte gelecek nesillere de aynı değerlerle katkıda bulunmasını sağlar. Kurumsal yönetimi doğru uygulayabilen şirketler; piyasalara, bulundukları sektöre ve pazara, müşterilerine, çalışanlarına ve topluma güven verebilen şirketlerdir.³⁴

Kurumsal yönetime neden olan dinamiklere insan kaynakları stratejileriyle de cevap vermek, kurum içindeki pozisyonlar için doğru insan kaynağının yaratılması ve kurum dışındaki kaynakların da takip edilmesi bakımından önemlidir. Kurumların çalışması, organizasyonun içindeki insanların kalitesiyle paralel gider.³⁵

³⁴ a.e., s. 324.

³⁵ a.e., s. 322.

Bunun yanında, yeteneğin yüksek potansiyellerden oluşan özel bir grup olması nedeniyle, kurumsal yönetim ilkelerini anlamak, hissedar değerini, yada organizasyonun müşterilerine ya da çalışanlarına yaklaşımını anlamak kadar önemli olacaktır. Kurumsal yönetim, yüksek yeteneğin seçilmesinde ve geliştirmesinde anahtar bir rol üstlenecek ve belirleyici etken olacaktır.³⁶

Bir organizasyonda kurumsal yönetim ilkelerinin geçerli olması, kurum itibarını olumlu kılar ve bu açıdan yetenekleri çekmede önemli bir rolü vardır. Bunun yanında içeride çalışanlar açısından bakacak olursak, kurumsal yönetim, yetenek yönetiminin gerektirdiği açıklık ve güven ortamının yaratılmasına katkıda bulunarak bağlılığı arttıracak ve yetenekli çalışanların elde tutulmasına pozitif yönde katkıda bulunacaktır.

2.2.2.3 Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri İlişkileri Yönetimi, şirketler arasında yoğun rekabetin yaşandığı ve buna bağlı olarak da müşterinin daha da değerli olduğu bu ortamda başvurdukları ve etkin olarak uygulanmasıyla başarının anahtarı olabilecek bir yönetim felsefesidir.

1970'lerin sonlarına doğru, pazarlama alanındaki araştırmacılar çalışanların müşteri tatmini ve bağlılığı üzerinden hareketle “içsel pazarlama kavramını literatüre kazandırmışlardır. Buna göre içsel pazarlama kısaca,; çalışanların “iç müşteriler”, işlerin de “iç ürünler” olarak görülmesidir. Diğer bir deyişle içsel pazarlama, pazarlama araçlarının şirketin içindeki işgücü pazarına da uyarlanmasını ifade eder.³⁷

Rekabetin gün geçtikçe arttığı bir ortamda şirketlerin varlıklarını koruyup, karlı büyümeyi gerçekleştirmeleri için bilgiye, dolayısıyla bu bilginin kaynağı olan insana

³⁶ www.cipd.co.uk, **a.e.**, s.8.

³⁷ V. Lale Tüzüner ve diğerleri, “Pazarlama Bakış Açısıyla İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Araştırma”, **13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi bildiriler kitabı : 12-14 Mayıs 2005**, İstanbul,Marmara Üniversitesi, 2005,99-102, s.99.

ihtiyaçları vardır. Bu sebeple de şirketler artık, çalışanlarına bir i müşteri gözüyle bakmalı, onların beklentilerini karşılamalı, hatta beklentilerinin de ötesinde hizmet sunabilmeyi amaç edinmelidirler.

2.2.2.4 Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi

Yetkinlikler hareketinin temel görüşü, bir işletmenin rekabetçi konumunun asıl olarak, işletmenin yeni kapasite ve yetkinlikler öğrenmesine ve kazanmasına/kullanmasına bağlı olduğudur. “ğrenen örgütler” ve bilgi yönetimi” gibi kavramlarla da ortak kavramsal temele sahip olan bu yaklaşıma göre, yetkinliklere odaklanmak, örgütsel hedefleri başarmak için beşeri sermayenin daha akıllıca kullanımını ve tedarikini sağlayacaktır.³⁸

Yetkinliklere dayalı İKY ise, yetkinlik kavramı ve yetkinlik analizi sonuçlarının performans yönetimi, temin seçim, işgören geliştirme ve ücretlendirmede kullanımını ifade eder. Performansla ilişkili olan, çeşitli düzeylerde ve şekillerde tanımlanan yetkinlik kavramı, son yıllarda İKY alanında da yaygın bir kullanım alanı bulmuştur. Bunun sonucu olarak ortaya çıkan “yetkinliklere dayalı İKY”; esas olarak davranışsal ve teknik yetkinliklere dayanan bir yaklaşımdır.³⁹

Yetkinlik; İşteki performansla ilişkili; kabul gören standartlara göre ölçülebilen, eğitim ve geliştirme yoluyla iyileştirilebilen, kişinin işinin önemli bir parçasını (yani bir veya daha fazla anahtar rol veya sorumluluğunu) etkileyen birbiriyle ilişkili bilgi, tutum ve beceriler topluluğudur.(Parry, 1998:58-61)

Yetkinlikler yazınında önemli bir konuma sahip olan Boyatsız, eşik yetkinlikler (threshold competencies) ve performans yetkinlikleri veya yeterlilikler (performance competencies) şeklinde bir sınıflandırma yapmıştır. Eşik yetkinlikler, bir işi yapmak için

³⁸ Acar, **İşletmelerde cret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, İstanbul, 2007, s.166.

³⁹ a.e., s.166,167.

gerekli temel yetkinlikleri; başarı yetkinlikleri ise yüksek ve düşük performansı ayıran yetkinlikleri/yeterlilikleri ifade etmektedir. Bu doğrultuda yetkinlikleri sınıflandırmada;⁴⁰

*İşi yerine getirmek için gerekli olan ama rekabet avantajı sağlamayan yetkinlikler ve,

*Başarılması daha güç ve daha stratejik nitelikli olan ve rekabet avantajı sağlayacağı umulan yetkinlikler,

şeklindeki ayrımın kabul gördüğü söylenebilir.

Yetenek yönetimi sisteminin başarısı için, etkin bir yetkinliklere dayalı İKY sisteminin varlığı önem taşır. Özellikle yüksek performans ve düşük performansı ayırmaya yarayan yetkinliklerin ayrıntılı bir şekilde tanımlanmış olması yetenek yönetiminin başarısını da tartışmasız bir şekilde olumlu yönde etkileyecektir.

2.2.3 Yetenek Yönetiminde Sorumluluk Dağılımı

Yetenek yönetimi, başta tepe yönetim olmak üzere tüm organizasyonu ilgilendiren bir süreçtir. Bu süreçte herkesin üzerine düşen sorumluluğun bilincinde olması sistemin etkinliğini artırır. Aşağıda tepe yönetimin, İK departmanının ve orta kademe yöneticilerin yetenek yönetiminde üstlenmesi gereken sorumluluklar ana hatlarıyla verilmeye çalışılacaktır.

⁴⁰ a.e., s.174.

2.2.3.1 Tepe Yönetimin Sorumluluğu

Brown ve Eishenhardt, *Competing On The Edge*⁴¹ isimli eserlerinde 2000’li yılların yeni çevresinde tepe yöneticiler tarafından oluşturulan strateji formülasyonunun daha esnek olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Değişimleri gerçekleştirmeyi tepe yöneticilerinin yalnızca arzulaması yetmez, zorunluluk duygusunu da içlerinde hissetmelidirler. Firmalar oyunun kurallarının sürekli değiştiği varsayımı altında rekabet etme yeteneğine sahip olma ihtiyacındadırlar. Değişimi kabul etme ve birlikte yaşamayı kolaylaştıran yeni düşünce yollarına ve yöntemlerine firmalar uyarlanmalıdır.

Yetenek yönetimi, çağın şartlarına uygun olarak bir değişim gerekliliğidir. Yetenek yönetimi bir anlamda işletmenin sahip olduğu ve potansiyel işgücüne stratejik olarak yaklaşmasıdır.

Bireyler herhangi bir değişim programına başlamadan önce değişime duyulan ihtiyaç konusunda inandırılmalıdır. Burada en büyük sorumluluk tepe yöneticilere aittir. Rekabet avantajı yaratmada yeteneğin stratejik önemini öncelikle benimseyecek ve yetenek perspektifinin organizasyonun geneline yayılmasını sağlayacak olan tepe yönetimidir. Yetenek yönetiminde tepe yönetimin inanması ve desteği sistemin olmazsa olmaz bir koşuludur.

⁴¹ S.L. Brown, K. M. Eisenhardt, **Competing on the edge: Strategy as structured chaos**, Boston, Harvard Business School Press, 1998.

2.2.3.2 İnsan Kaynakları Departmanının Sorumluluğu

Yetenek yönetimi, öncelikle firmaya özgü yeteneğin tanımlanması, yetenekli kavramının tanımlanması ve altyapısının ne olması gerektiğinin belirlenmesi için İK profesyonellerine ihtiyaç duyar.⁴²

Bunun haricinde yeteneklerin firmaya çekilmesi, doğru yeteneklerin seçilmesi, işletmeye uyumlaştırılması geliştirilmesi ve elde tutulması İK departmanının sorumluluğunda yürüyen süreçlerdir. İK departmanı yetenek yönetimi sisteminin yöneticisi ve denetleyicisidir. Yetenek yönetimi, stratejik ortak rolünün İK' ya getirdiği yeni bir sorumluluktur. İK departmanı, yetenek yönetimi sisteminin yöneticisidir.

Ayrıca yetenek yönetiminde İK departmanının üstlenmesi gereken önemli bir sorumluluk “değişim yöneticiliği”dir.

Yoğun rekabet ortamında ayakta kalan işletmeler genellikle, güçlü şirket felsefesi ve stratejileri olan özgürce düşünen ve hareket eden elemanlarca uygulanan bir örgüt kültürünün ürünüdür. Bu açıdan değişim dönemlerinde dikkate alınacak temel değişken her zaman insan olmalıdır. Bu işletmelerde değişim çalışmalarının, insana öncelik verecek şekilde tasarlanmasını ve yürütülmesini zorunlu kılmaktadır. Böylece çalışanların işletmenin başarısına katkıda bulunmaları daha önemli bir hale gelecektir. Bu bağlamda değişimci kültürün herkes tarafından benimsenmesini ve paylaşılmasını sağlamak gerekmektedir.⁴³

Belirli bir süre içinde doğada, toplumda, bireyde, birimde ve örgüt gibi yapılarda gözlenen başkalaşım ve farklılaşmalar değişim olarak nitelendirilmiştir. Değişim her

⁴² www.cipd.co.uk., a.e., s.2.

⁴³ Mehmet İnce, “Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”,s.336., (Çevrimiçi)
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CMehmet%20%C4%B0NCE%5C319-340.pdf,
21 Nisan 2007

yapının temel ve vazgeçilmez karakteristiğini oluşturmaktadır. Değişme sosyal ve kültürel olan her şeyin doğasında vardır. Bu sosyal ve kültürel olguların asla statik kalamayacağını ortaya koyar. Değişim kavram olarak sürekliliğin karşıtıdır. Değişim, planlı ya da plansız bir şekilde bir sistemin belirli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak da tanımlanabilir. Başka bir anlatımla değişim bir evreden ya da aşamadan bir başka evre ya da aşamaya geçiştir.⁴⁴

Değer yaratan bireye sahip olmak bireylerin mutluluk ve hayallerini gerçekleştirebilir kılmakla mümkündür. Yüksek performansa sahip takımların yaratılmasına, döngü süresinin kısaltılmasına veya yeni teknolojinin uygulanmasına dönük adımların iyi tanımlanması, geliştirilmesi ve doğru bir zamanlamayla uygulanması da insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır. Bu anlamda temel yaklaşım insanların direncin dayanakları olmaktan çıkartılıp, örgütün değişim öznesi olarak algılanmalarına ilişkindir. Başarılı bir kurumsal değişim için insan kaynakları yönetimi şu noktaları yerine getirmelidir.⁴⁵

1. Örgütsel değerlerin yaratılması
2. Değişim konusunda istekli ve yönlendirici olma
3. Gelişme ve yenilik konusunda ihtiyaç yaratmak
4. Adanmayı sağlamak
5. Kurumsal ilişki ve yapıları değiştirmek
6. Bilginin etkin paylaşımına dayanan bir kültür geliştirmek

Kültür örgütsel performansın boyutlarının önemli bir belirleyicisidir ve insan kaynaklarının kültürel rolü önemlidir. Şirket kültürüyle ilgilenmeye ek olarak insan kaynakları, şirketteki insanların ve belirli ölçüde liderlerinin zeka modelleri ve düşünme biçimleri üzerinde de durmaktadır. İnsan kaynaklarının diğer önemli bir **rolü**

⁴⁴ a.e., s.320.

⁴⁵ a.e., s.330.

sürdürülebilir örgütsel kültür yaratmak ve sürdürmektir. Ulrich bu role değişim ve dönüştürüm yönetimi ismini vermekte, örgütü yeniden yaratan bir değişim ajanı olarak insan kaynakları yöneticisini görmektedir. Örgütlerin rekabetçi avantajını artıracak örgütsel kültürleri yaratmak ve sürdürmekte insan kaynaklarına duyulan ihtiyaç açıktır.⁴⁶

Ulrich'e göre başarılı kültür değişiminde insan kaynakları profesyonellerinin rolünün temelini yansıtacak beş adım bulunmaktadır;⁴⁷

- 1.Kültür değişimi kavramını tanımlamak ve netleştirmek
- 2.Kültür değişiminin is başarısında neden merkez bir rol oynadığını duyurmak
- 3.Mevcut kültür, arzulanan gelecekteki kültür ve arasındaki farkı değerlendirmek için bir süreç tanımlamak
- 4.Alternatif yaklaşımlarla kültürel değişimi oluşturmak
- 5.Çoklu yaklaşımları kültürel değişimle bütünleştirerek eylem planı oluşturmak.

2.2.3.3 Orta Kademe Yöneticilerin Sorumluluğu

Çoğu İK faaliyetinde olduğu gibi, yetenek yönetimi de orta kademe yöneticiler içerilmedikçe çok az bir değere sahip olur ve yaratır. İK stratejilerinin etkin olması için tüm seviyelerdeki hat yöneticileri bu sürece katılmalıdır. Bunun tersi başarısızlıkla sonuçlanır.

Tüm orta kademe yöneticileri yetenek yönetiminin önemini kavramış ve kendi potansiyel yetenek havuzunu yönetmek için gerekli yetkinliklere sahip olmalıdır.

⁴⁶ Keçecioğlu, “İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Gelecekteki Rollerine Farklı Bakış Açıları” s.518.

⁴⁷ a.e., s.520.

2.2.4 Yetenek Yönetimi Sisteminin Tasarımı

2.2.4.1 Yetenek Bakış Açısının Benimsenmesi

Etkin bir yetenek yönetimi sistemi için ilk adım yetenek bakış açısının benimsenmesidir. Yetenek bakış açısının benimsenmesi, şirket amaçlarını gerçekleştirmede ve rekabet avantajı yaratmada yetenekli çalışanların kritik bir unsur ve gereklilik olduğuna duyulan güçlü inanç ve bunu şirketin en önemli önceliklerinden biri haline getirmektir. Tepe yöneticilerden saha müdürlerine kadar şirketteki herkes, yeteneğin şirketin başarısına katkıda bulunduğu fikrini solumalı ve yaşamalıdır. Bunu başarmak; tepeden aşağıya kadar yeteneklerin geliştirilip desteklenmesine dayalı bir bakış açısını gerekli kılar.

2.2.4.2 Yetenek Yönetimi Sisteminin Kapsamının Belirlenmesi

Yetenek yönetimi sistemi tasarlanırken belirlenmesi gereken öncelikli konulardan biri kapsamının ne olacağıdır. Bu konuda tartışmalar vardır. Bir görüşe göre yetenek yönetimi sistemi, spesifik bazı kritik görevler için uygulanmasını öngörürken, diğer bir görüşe göre ise bütünsel bir bakış açısıyla işletmedeki bütün çalışanlar sisteme dahil edilmeli ve yetenek yönetimi sistemi kapsamında değerlendirilmelidir.

Farklı organizasyonlar, sistem için farklı kısıtlar belirleyebilirler. Örneğin bazı şirketler sadece yönetici pozisyonları için, ya da sadece belli başlı birkaç pozisyon için sistemi uygulayabilmektedir. Ancak makbul olan yaklaşım tüm çalışanların sisteme dahil edilerek potansiyellerinin belirlenmesidir. Bu şekilde bir yaklaşım şirketin tüm çalışanlarının değerlendirilerek, sahip olduğu değerlerin ve yüksek potansiyellilerin farkında olmasını sağlayacaktır.

2.2.4.3 Yetenek Stratejisinin Belirlenmesi ve Genel İşletme Stratejisine Uyumlaştırılması

Yetenek Yönetimi kapsamlı ve entegre bir süreçtir. Öncelikle kuruluş kültürü ile temel amaç, strateji ve hedefleriyle bütünleşik bir yetenek yönetimi stratejisi belirlenmelidir. Bu da kuruluşun yüksek performansa dayalı ve sonuç odaklı bir kültüre sahip olması ile mümkündür.⁴⁸

Yetenek stratejisi, işletmenin mevcut ve potansiyel işgücüne stratejik bir şekilde yaklaşmasını gerektirir. Yetenek yönetimi, her bireyin performans ve potansiyelini yakalamak ve geliştirmekle ilgilidir. En güçlü yetenek yönetimi uygulamaları firmaya özgü olanlardır. Her organizasyon tamamen tek ve kendisine ait iş ve insan kaynaklarına uygun olan bir tarzı benimsemelidir.

Başarılı bir yetenek yönetimi uygulamaya geçirebilmek için öncelikle işletmenin rekabetçi stratejik tarzı çok iyi analiz edilmeli ve buna uygun bir yetenek stratejisi belirlenmelidir.

2.2.5 Yetenek Yönetimi Uygulamaları

2.2.5.1 Kritik Pozisyonların ve Gerekli Yetkinliklerin Belirlenmesi

İK departmanının her bireyin ayrı ayrı gereksinimlerini karşılayacak öncelikler geliştirmesi zor ve zaman alıcıdır. Bu nedenle başlangıç noktası kilit iş ve yönetim süreçlerine odaklanmak ve gelecekte stratejik olarak gereksinim duyulacak kritik

⁴⁸ Altıntaş, a.e.

kadroları ve bunlar için gerekli yetkinlikleri belirlemek olmalıdır. Başlangıç olarak ele alınması gereken pozisyonlar, organizasyona en çok katkı sağlayanlar olmalıdır.⁴⁹

2.2.5.2 Performans ve Potansiyel Değerlendirme

Organizasyonlarda çalışanların sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonra F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.⁵⁰

İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Değerlendirme sonuçlarından çalışanlara ait çeşitli kararların alınmasında yararlanılır. Ancak ana amaçları olan değerlendirme ve geliştirmenin yanında, söz konusu sistem değerlendiren ile değerlendirilen arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve dayanışmayı öngören özellikler de içermektedir.⁵¹

Yetenek yönetimi iki kavramın doğru ölçülmesine bağlıdır; performans ve potansiyel. Performans ve potansiyel arasındaki en önemli fark; birinin halihazırda var olan görevlerde gösterilen başarının ölçüsü, diğerrinin ise gelecekte daha yüksek düzeyde kalifikasyon gerektiren işlerde gösterilecek başarının ölçüsü olmasıdır.

Yetenek yönetiminde özellikle potansiyel değerlendirmesi büyük önem arz etmektedir. Yüksek potansiyel gerektiren kritik pozisyonların tespiti ve bu pozisyonlar için gerekli performans ve yetenek profilinin oluşturulmasından sonra bu pozisyonlara terfi edebilecek kişilerin saptanması gerekecektir.

⁴⁹ www.humanresourcesmagazine.com, "Talent Management: the next dimension of stratejic HR", (Çevrimiçi), <http://www.humanresourcesmagazine.com.au/articles/67/0C031867.asp>, 23 Kasım 2005

⁵⁰ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1994, s.1.

⁵¹ Kaynak ve diğerrleri, a.e., s.156.

Yetenek yönetiminde potansiyel değerlendirmesi, yetenek ve potansiyellerine göre çalışanların tespit edilip konumlandırılması, ve bu doğrultuda kişiselleştirilmiş ve farklılaştırılmış gelişim planları hazırlamak amacıyla yapılır.

2.2.5.3 Yeteneklerin Tanınması ve Personel Sınıflandırması

Reicheld (1996), çalışanların verimlilik, müşteri seçimi, müşteri tutma ve çalışanları tutma konularında firmaya katkıda bulunduklarını vurgulamaktadır. Çalışanlar herhangi bir firmanın başarısında önemli role sahiptir, ancak bu role kimin sahip olduğu ve bunun firmaya göre nasıl değiştiği bilinmelidir. Bu bilgi, İK yöneticisinin stratejik ortak olarak harekete geçme noktasında gerekli olmaktadır.⁵²

Her kuruluş, farklı kimliklere bürünmüş entelektüel varlıklar barındırmakta, ancak bu varlıklar çoğu zaman örtülü halde bulunmakta, potansiyelleri gizli kalmaktadır. Bu örtülü entelektüel sermaye, kuruluşun geleceğini belirleyecek saklı hazinedir. Doğru taşların altına bakılıp keşfedilmeli, güçlü, değer kazandıran biçimlerde ele alınmalı ve yararlanılmalıdır.⁵³ Rekabet avantajı yaratmak ve bu avantajın sürdürülebilirliği için işletme sahip olduğu değerlerin farkında olmalı ve bu değerleri doğru bir şekilde konumlandırmalıdır.

İK yöneticileri işe başlamadan önce rekabet avantajı sağlamada firma çalışanlarının rolünü iyi kavramalıdır. Bu konuda aşağıdaki sorular yöneticilere yardımcı olmaktadır. İK yöneticileri bu soruların yanıtlarını bularak çalışanların rolünü anlamayı kolaylaştırabileceklerdir:⁵⁴

- Firma kendini rakiplerinden hangi noktada farklılaştırmak istiyor? Üretim verimliğinde mi? Yenilikçilikte mi? Müşteri hizmetlerinde mi?

⁵² Keçecioğlu, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s.178.

⁵³ İşevi, Çelme, “Bilgi Çağında Yeni Hazine:Entellektüel Sermayeye Rekabeti Yakalamak”, s.8.

⁵⁴ Keçecioğlu, a.e., s.179.

- Bu farklılığı yaratmak için değer zincirinin hangi noktasında en fazla etki söz konusudur?
- Firmayı rakiplerinden farklılaştırmada hangi çalışanlar veya çalışan grupları en yüksek potansiyeli taşımaktadır.

Mal ve hizmet üreten ve satan tüm kuruluşlar hizmet ettikleri müşterilerini memnun ettikleri müddetçe hedefledikleri temel performans sonuçlarını gerçekleştirebilirler ve müşterilerinin bağlılıklarını sağlayabilirler. Ancak her müşteri farklıdır, farklı alışkanlıklara ve farklı ihtiyaçlara sahiptir. Bu durumda müşteri bağlılığını sağlamak için her müşteriye göre farklı yaklaşım biçimleri geliştirilmelidir.⁵⁵

Adil ve merhametli bir lider olma mücadelesinde, birçoğu bütün çalışanların eşit derecede yetenekli olduğunu ve onlara eşit davranılması gerektiğini düşünmeyi tercih eder. Ancak gerçekte, bazı çalışanlar diğerlerinden daha iyi performans gösterirler.⁵⁶ Aynı müşterilerde olduğu gibi, farklı performans gruplarının farklı alışkanlıkları, farklı ihtiyaçları ve beklentileri vardır. Sahip olduğu değerlerin farkında olmak, bağlılığını sağlamak ve onlardan en etkin bir şekilde yararlanmak isteyen işletmeler, yüksek, orta ve düşük performansları belirleyecek bir çalışan sınıflandırması yapmalı, ve her bir birim için farklı terfi, ücretlendirme ve gelişim planları hazırlamalıdır.

Bir çok şirket böyle bir sınıflandırma ve konumlandırma çalışması yapmak konusunda rahatsızdır. Performanslarına göre çalışanları farklılaştırmak, birçok kendini adanmış ve çok çalışan kişilere rağmen, bazılarının organizasyona sağladığı katkının ve yarattıkları etkinin daha belirgin olduğunu kabul etmeyi gerektirir.

⁵⁵ Durdağ, **a.e.**, s.74.

⁵⁶ Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod, **War For Talent**, Boston, Harvard Business School Press, 2001, s.126.

Bir şirketin işgücü için, yarattığı katma değere bakılarak aşağıdaki gibi bir matris oluşturulabilir;

Tablo 3. İşgücü Çeşitleri

Yeri zor dolar, Düşük katma değerli	Yeri zor dolar, Yüksek katma değerli
Yeri kolay dolar, Düşük katma değerli	Yeri kolay dolar, Yüksek katma değerli

Kaynak: A. Thomas Stewart, “Entelektüel Sermaye” Çev. N. El Hüseyini, İstanbul, Mess Yayınları, 1997, s.98.

Bu matristeki çalışanlar, yarattıkları katma değere ve bulunabilirliğine göre aşağıdaki gibi değerlendirilir;⁵⁷

Vasıfsız ya da yarı kalifiye emek, “**Yeri kolay doldurulan düşük katma değerliler**” kategorisinde değerlendirilir. İşletmeler için, bu kategorideki bir insanın diğer bir insandan farkı yoktur. Küçük bir gazete ilanıyla rahatlıkla bu kategorideki insanlar bulunabildiğinden, işlerin tamamen durduğu zamanlarda bu insanlar ilk vazgeçilenler arasında bulunur.

“**Yeri zor doldurulan düşük katma değerliler**” kategorisinde çalışanlar, tecrübeli vasıfsız ya da tecrübeli yarı kalifiye elemanlardır. Deneyimli sekreterler, büro işleri gören elemanlar, karmaşık işleri yapmayı öğrenmiş, ama ipleri elinde tutmayan elemanlar bu kategoridendir. Bu çalışanlar işten ayrıldıklarında, şirkete özgü uygulamayı bilen yeni birisini bulmak çok daha zordur. Ama şirket yönetimleri sıklıkla bu insanları

⁵⁷ Melih Arat, “İşten Atılmamanın Püf Noktaları”, (Çevrimiçi), <http://www.milliyet.com.tr/2001/05/04/isyasami/ais.html>, 21 Haziran 2007

önemsemez; çünkü pazar performansına ilişkin ürettikleri bir değer yoktur. Örneğin, faturalama bölümünden böyle birinin ayrılması, işlerin şirket içinde çorba olmasına yol açabilir; ama şirket sattığı ürünlerle para kazanmaya devam eder. Dolayısıyla bu kategoride olanlar, ciddi risk altındadırlar.

Vasıflı birçok mühendis, işletmeci “**yeri kolay doldurulan, yüksek katma değerli**” kategorisindedir. Bu insanlar yaptıkları işlerle önemli katma değer yaratabilirler; ancak yine de yerleri kolay doldurulabilir insanlardır. Örneğin, bir bilgisayar mühendisi işletmenin bilgisayar sisteminin çökmemesini sağlayabilir. Ancak o gittiği zaman, yerine kolaylıkla bir başka bilgisayar mühendisi bulunabilir. Grafik ajansında bir grafik sanatçısı, yüksek katma değerli üretim yapar, ama işten çıktığında bir başkasıyla doldurulabilir.

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

Bu sınıflandırma farklı işletmeler tarafından farklı şekillerde oluşturabilir. Bu tez çalışmasında sınıflandırmaya genel bir yaklaşım getirmesi ve farklı alanlara uygulanabilirliği bakımından McKinsey sınıflandırmasından bahsetmekte yarar vardır.

2.2.5.3.1 McKinsey Sınıflandırması

McKinsey “War For Talent” ta İngiliz Hava Kuvvetleri RAF (Royal Air Force)’ın İkinci Dünya Savaşı’nda yapmış olduğu sınıflandırmayı örnek göstermiş ve sınıflandırmada bölümleri bu doğrultuda isimlendirmiştir.

1940 yazının başında, Almanlar Norveç’ten İspanya sınırına kadar tüm Avrupa’yı işgal ettiler. Başbakan Winston Churchill tarafından harekete geçirilen İngiltere, Mihver kuvvetleri karşısında özgür dünyanın Avrupa’daki son kalesiydi. General de Gaulle’ün çağrısına cevap veren ilk özgür Fransızlar ve sürgündeki Avrupa hükümetleri Londra’ya sığınmışlardı. Hitler Büyük Britanya adalarına asker çıkarmayı tasarlamıştı, ancak İngiliz Deniz Kuvvetleri denizlerdeki egemenliğini koruyordu. Onları yenmek için, Luftwaffe göklerin hakimi olmalıydı. Britanya Savaşının amacı da buydu.⁵⁸ Alman hava kuvvetlerinin saldırılarına karşı İngiltere hazırlıksız yakalanmıştı: (RAF) ‘ın yeterli sayıda uçak ve pilotu yoktu. Bu kritik durumda RAF sahip olduğu 900 pilotu “A sınıf filo, B sınıf filo ve C sınıf filo” olmak üzere üç gruba ayırdı.

A filosu, uçuşu yönetmeyi bilen, acemi pilotları geliştirebilecek ve bölüğünün güvenli bir şekilde evlerine dönmelerini sağlayacak ‘en iyi’ pilotlardan oluşuyordu. Bu pilotlar en uzak hedeflere ulaşmak üzere, en güncel askeri taktiklerle eğitilmişti.

B filosu, havada daha az beceri sahibi olan pilotlardan oluşuyordu, ancak RAF komutanları onları sürekli olarak eğitti, cesaretlendirdi ve A filusunun sayısının az olmasından dolayı önemli görevlerde A ve B filolarından bir karışım oluşturdu.

C filolarını daha çok yerde görevlendirdi. Daha çok pilota ihtiyaç olmasına rağmen, şiddetli ataklara C’leri katmak kendi pilotlarının da ölümüne sebep olabilirdi.

⁵⁸ “İkinci Dünya Savaşı” (Çevrimiçi), <http://www.tusiad.org/turkish/rapor/tarih/2130.pdf>, 5 Temmuz 2007, s.26.

Ağustos 1940'dan ekim 1940'a kadar, RAF pilotları, ilk radarların yardımıyla, Almanların limanlara, havaalanlarına ve İngiltere'nin güneyindeki kentlere düzenledikleri hava saldırılarını püskürttüler. Hitler istila projesini ertelemek zorunda kaldı. Bu, aynı zamanda aldığı ilk stratejik yenilgiydi.

Mc Kinsey, War For Talent'ta çalışanlar için bu sınıflandırmayı aşağıdaki şekilde yapmıştır;

A Grubu Çalışanlar; Olağanüstü performans için standardı temsil eder. Bu kişiler sürekli olarak sonuç alan, bunun yanında diğer çalışanlara ilham veren ve onları motive eden çalışanlardır. Şirket çalışanlarının en iyi %10-20'lik kısmını oluştururlar.

B Grubu Çalışanlar; Beklentileri karşılayan, fakat sınırlı potansiyele sahip çalışanlardır. Orta %60-70'lik dilimi oluştururlar.

C Grubu Çalışanlar; Nadir olarak kabul edilir sonuçlar elde ederler. En alttaki %10-20'lik dilimi oluştururlar.

Bu sınıflandırma en yetenekli grubu oluşturan "A" tipi çalışanlara ciddi yatırım yapmayı, organizasyona katkısı görmezden gelinemeyecek "B" tipi çalışanları geliştirmeyi, ve düşük performans gösteren grup olan "C" tipi çalışanlar üzerinde, mümkünse performanslarını geliştirmeye yardım ederek ya da bu kişileri kritik pozisyonlardan uzaklaştırarak kararlı bir tutum sergilemeyi öngörmektedir.

A grubu çalışanlar uygulamada yüksek potansiyelliler, yıldızlar, altın yetenekler gibi isimlerle adlandırılmaktadır. Barclays şirketinden Bob Diamond için hiçbir şey "şirketin

A takımı oyuncularla çalışmasını” temin etmekten önemli değildir. Onun görüşüne göre, “kötü oyuncu seçmenin maliyeti muazzamdır.⁵⁹

2.2.5.4 Yeteneklerin Cezbedilmesi (Attraction) ve Çalışan Değeri Yaratma (Employee Value Proposition)

Yeteneklerin cezbedilmesi biraz sanatsal, biraz bilimsel bir olgudur. Yetenek mıknatısı olabilmek için bir şirketin uygulayabileceği bazı belirli ve ölçülebilir yöntemler vardır. Bunlar efektif bir işe alım stratejisine sahip olmak, işe alım ve elde tutma başarısının ölçülmesi vs. dir. Cezbetme sanatı, organizasyon kültürü ve etkileri, daha doğrusu mevcut ve potansiyel çalışanlara sunduğu değerle ilgilidir.⁶⁰

Yetenek Savaşları’nda galip tarafta yer almak isteyen işletmeler, baştan başa tüm uygulamalarını gözden geçirmek ve kendilerini yetenekli çalışanlar için cazip bir konuma getirmek zorundadırlar. Bunun yolu’ da Müşteri ilişkileri kavramındaki “Müşteri Değeri Yaratma” kavramına benzer olan Çalışan Değeri Yaratma’ dır. Bu savaşta yarışan şirketler, yetenekleri çekmek ve elde tutmak için aynı pazarlama mantığıyla yola çıkmalıdır.

“Çalışan Değeri Yaratma”nın temelinde “Müşteri Değeri Yaratma” anlayışı vardır ve bu açıdan “Müşteri İlişkileri Yönetimi” kavramıyla da ilişkilidir.

Uygulama alanına göre müşteri, taraflardan talebi yaratan, geliştirilmesi gereken, alışkanlıkları ve özellikleri anlaşılmalı çalışılan her sınıfta insan olabilir. Her müşterinin istek, ihtiyaç ve beklentileri farklıdır. Müşteri İlişkileri Yönetimi’nde odak noktası ayrı

⁵⁹ Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, **Yüksek Performanslı Kuruluş**, Çev. Oygur Yamak, İstanbul, bzd Yayın ve İletişim Hizmetleri, 2006,

⁶⁰ Lisa M. Aldisert, **Valuing People: How Human Capital Can Be Your Strongest Asset**, Chicago, Kaplan Professional Company, 2002, s.68.

ayrı her müşteridir. Bu sistemde firma, öncelikle müşterinin ne istediğini ve gelecekte ne isteyebileceğini araştırır.

Müşteri değeri ile ilgili incelemelere göre değer, “müşterilerin, sunulan hizmetin ihtiyaçlarını karşılamadaki etkinliğine yönelik algısı”, “performans ile maliyet arasında yapılan bir kıyaslama” olarak tanımlanmaktadır.⁶¹

Müşteri değeri yaratma (CVP (Customer Value Proposition)), bir işletmenin kendisini, hedeflenen müşteriye çekmek, elde tutmak ve hedef müşteriyle olan ilişkileri derinleştirmek için, rakiplerinden nasıl ayırtıldığını tanımlar.⁶²

Müşterilerine üstün değer yaratmak için işletmeler öncelikle müşterilerin ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçlardan doğan beklentilerini anlamalıdır. Böylece müşterilerin en çok değer verdikleri niteliğin ne olduğuna yönelik bilgi sağlanır. İkinci olarak rakiplerin sunduklarından daha üstün olan bir değer yaratmak gerekir. Üçüncüsü, müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmak ve müşteri sadakati yaratmaktır.

Çalışan değeri; gerek mevcut, gerekse potansiyel çalışanların işletmeyi nasıl algıladıkları ve değerlendirdikleri ile ilgilidir.

EVP (Employee Value Proposition), insanların bir işletmenin parçası olduğunda, tecrübe edindiği ve elde ettiği; yaptığı işten çevresine kadar, liderlik, iş arkadaşları, ücretleme vs.. gibi, herşeyin genel bir toplamıdır. EVP, bir işletmenin çalışanların isteklerini, beklentilerini ve hatta hayallerini nasıl karşıladığıyla ilgilidir.⁶³

⁶¹ Nihat Aydeniz, Berrin Yüksel, “Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlü Değer Yaratma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Bahar 2007, C.6, S.20, s.103.

⁶² Sears, **a.e.** , s.65.

⁶³ Michaels ve diğerleri, **a.e.**, s.43.

Etkili bir yetenek yönetimi için bir işletmenin “Yetenekli ve potansiyel bir çalışan neden bu işletmeyi tercih etmeli?” sorusuna karşılık güçlü bir EVP’ si bulunmalıdır.

Müşteri değeri yaratma tanımından yola çıkarak diyebiliriz ki, çalışan değeri yaratma, bir işletmenin kendisini hedeflenen yetenekli çalışanları çekmek, elde tutmak ve hedef çalışanla olan ilişkileri derinleştirmek için kendisini rakiplerinden nasıl ayırttığını tanımlar.

2.2.5.4.1 Çalışan Değeri Yaratmada Kurumsal İtibar

Bugünün çalışanları çalışacakları şirkete tıpkı bir müşteri gibi yaklaşmaktadır. Dolayısı ile organizasyonların itibar, marka ve duygusal sermayesi giderek daha fazla önem kazanmaktadır. İyi bir itibar, rakiplere karşı rekabet avantajı yaratmaktadır. Çünkü taklit edilmesi zordur ve rakiplerin yapabileceğini de sınırlamaktadır. Son birkaç yıl içinde kurum stratejileri üzerinde çalışanlar soyut değerlerin, kuruma patentlerden ve teknolojilerden daha sürekli bir rekabet avantajı sağladığının farkına varmışlardır.

1980’ler sonrasında gelişme süreci içerisine giren küreselleşme stratejilerinde ‘kurumsal itibar’ en önemli stratejik yönetim unsurları arasında değerlendirilmiştir. Yabancı yatırımcıların gittikleri ülkelerde işbirliği arayışlarının odağında hep itibarlı kurumlar olmuştur. Bu yatırımcılar birlikte iş yapmayı planladıkları yerel kuruluşları “Ne kadar malı, mülkü, arazisi arabası ve makinesi var?” sorusu eşliğinde incelemekten ziyade, bunların insan kaynaklarının niteliğinin ne olduğu, çevrelerinde nasıl algılandıkları, yerel yönetimler ve kamu bürokrasisi ile ilişkilerinin düzeyi, sivil toplum kuruluşları ile mesafelerinin ne olduğu gibi elle tutulamayan, gözle görülemeyen değerlere bakmışlardır. Bu soyut kavramlar yatırımcıların şirket değerlemesinde finansal veriler kadar önemsedikleri ve karar süreçlerinde etkili olan faktörlerdir.⁶⁴

⁶⁴Salim Kadıbeşgil, **İtibar Yönetimi**, İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 2006, s.175.

Kurumsal itibar; müşteriler, rakipler, kreditorler, endüstri analistleri ve diğer insanların işletmeyi algılayış biçimidir. Daha açık bir tanımla kurumsal itibar, işletmenin yönetim kapasitesi, stratejileri, finansal durumu, sosyal ve toplumsal sorumlulukları, uzun dönem yatırımlarının değeri, rekabetteki etikliği, gelişme düzeyi, personelinin kalitesi, nitelikli işgöreni çekme becerisi gibi konularda insanlar tarafından nasıl algılandığının belirlemektir ve bu kriterlerle ölçülmektedir.⁶⁵

İyi bir itibara sahip olmak, yetenekli elemanları etkilemekte ve o kurumda çalışmak için teşvik etmektedir. Böylece yetenekli elemanlar, kurumun başarısı için çalışmakta ve sonuçta güçlü müşteri ilişkileri geliştirmektedirler. Diğer yandan olumlu bir itibar, personel masraflarını azaltmaktadır. Çünkü yetenekli elemanlar genellikle itibarı iyi olan şirketlerde çalışmak istemektedirler. Yetenekli ve eğitilmiş elemanların işe alınmasıyla birlikte, eğitim masrafları da azalmaktadır. İyi bir itibara sahip olan işletmeler, çoğunlukla eleman aramazlar, nitelikli elemanları kendi bünyelerine katmak için daha az zaman ve enerji harcamaktadırlar.⁶⁶

Büyük değişimlerin ve mega rekabetlerin yaşandığı is dünyasında bir kurum itibarı, hedef kitlelere değer sunarak, rekabet üstü olmak için etkili bir yoldur. Bunun için öncelikle bir kurum kimliği oluşturulması, oluşan kurum kimliğini hedef kitlelere ileterek güçlü bir kurum imajı ve bu yolla olumlu bir kurum itibarı yaratılması gerekmektedir. Bu noktada imaj ve kimlik ve kavramları ortaya çıkmaktadır. Bunlar aynı zamanda itibarı oluşturan ana unsurlardır.

Bu kavramlar kısaca şöyle açıklanabilir;

⁶⁵ Nilüfer Yörük Karakılıç, “Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.VII., S.2, 2005, s.182.

⁶⁶ Ebru Güzelcik Ural, “İtibar Yönetimi Değer Yaratıcı Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**, s.89., (Çevrimiçi), <http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/d2/M00025.pdf>, 22 Temmuz 2007

Kimlik; Örgütün kendisiyle ilgili düşünceleridir. Başka bir deyişle, örgütün kendisini nasıl gördüğü, iç paydaşlar tarafından nasıl algılandığını ifade eder. İtibarı güçlendirmek amacıyla girilen kurumsal iletişim faaliyetlerini içerir.⁶⁷

Kurumsal kimlik faaliyetlerinin sonucunda oluşan durum ise, o kurumu, işletmenin ya da organizasyonun “imajını” oluşturmaktadır. Özellikle “imaj” günümüz kurumlarının tercih edilmeleri için üzerinde çok durdukları ancak, bir kurum kimliği oluşturmadan elde edilemeyecek olan bir değerdir.⁶⁸

Kurumsal kimlik kavramı, bireysel kimlikten farklı olarak, bir kuruluşun, işletmenin ya da organizasyonun kimliğini ifade eder. Bu kimlik, kuruluştaki çalışanların davranışları, iletişim biçimleri, felsefesi ve görsel öğelerinden oluşur. “Kurumsal kimlik” denildiğinde, birçok kişinin aklına gelen; kuruluşun logosu, kullandığı renkler ve amblemi gibi görsel öğeler olmaktadır. Fakat bu, kurumsal kimliği açıklamada, yetersiz kalmaktadır. Çünkü kurumsal kimlik yukarıda açıklanan görsel öğeleri içeren kurumsal dizaynın yanı sıra, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurumsal felsefe öğelerinden oluşur. Bu öğeler de birbirlerinden etkilenmektedir. Bu öğelerin bir işletmeye, organizasyona özgü biçimde kullanılması, o kurumun “kurumsal kimliğini” oluşturmaktadır. Kurumsal kimliği etkileyen başka bir nokta da o kurumun kültürüdür. Kurum kimliğinin mi kurum kültürünü kapsadığı, yoksa kurum kültürünün mü kurumsal kimliği içerdiği konusu bugün de tartışılmaktadır.⁶⁹

⁶⁷ Turgut Karaköse, “Örgütlerde İtibar Yönetimi”, **Akademik Bakış**, sayı 11, (Çevrimiçi), <http://www.akademikbakis.org/sayi11/makale/itibar.doc>, 25 Temmuz 2007

⁶⁸ Yalın Korukçu, “Kurumsal Kimlik”, (Çevrimiçi), <http://sbmyo.uludag.edu.tr/11-03-sosyalce/ykorukcu.html>, 12 Temmuz 2007

⁶⁹ a.e.

2.2.5.4.2 Çalışan Değeri Yaratmada Yüksek Performansa Dayalı Kurum Kültürü Oluşturmak

Bir kurumun kişiliği kabul edilen kurumsal kültür, son yıllardaki gelişmelerle daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Kurumların kendilerine özgü bir kültür oluşturmalarının başlıca nedeni, kültürün iş yaşamındaki olayları, çalışanları ve müşteri ilişkileri üzerinde son derece etkili olmasıdır. Kurumun çevrede tanınmasını, değerlerini, diğer örgüt ve bireylerle ilişkilerini biçimlendirir. Bu işlevi ile kültür, kurumun toplum içindeki yerini, hatta başarısını belirleyen bir araçtır. Tüm kurumların güçlü ya da zayıf bir kültürü vardır. Kurum kültürünü oturtmuş, kimliğini net ifade edebilen şirketler, hedef kitle nezdinde olumlu bir imaja sahip olur.

Kurum kültürü kavramı örgüt kültürü, firma kültürü, kurumsal kültür, işletme kültürü gibi kavramlarla farklı şekillerde ifade edilse de, aslında anlatılmak istenen paylaşılan değerler, inanılan filozofiler, ideolojiler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normlar gibi değerler sistemidir. Kurumsal kültürle asıl anlatılmak istenen, kurumlardaki paylaşılan ve herkesi temsil etme yeteneğindeki inanç ve değerler sistemidir. Kurum içi normlar, değerler, hikayeler, örfler, semboller, törenler, inançlar, imgeler ve mitler gibi soyut değerler kurumsal kültürün önemli araçlarıdır.⁷⁰

Kültür, grup bir dış çevre içerisinde yaşamsal sorunlarını ve içerideki problemlerini çözerken, o grubun bir zaman dilimi içerisinde öğrendiği şeylerdir. Böyle bir öğrenme, kesintisiz bir davranışsal, anlayışsal ve duygusal bir süreçtir. İşlevsel insan bilimi bakış açısından daha fazla çıkarımda bulunulduğunda, kültürün en derin seviyesi, bir grubun paylaştığı sezgilerin, dilin ve düşünüş süreçlerinin, duyguların tavırların, benimsenmiş

⁷⁰ Hasan Tutar, “Kurumsal Davranışın Kültürel Boyutu ve Kültürel Sinerji”, (Çevrimiçi), <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/kulturel-boyut.htm>, 14 Temmuz 2007

değerlerin ve aleni davranışların esas nedensel belirleyicisi olacağı anlayışsal seviye olacaktır.⁷¹

Kurumsal kültür oluşturma'nın temel amacı, kurumda çalışanların inandıkları, güvendikleri ve koruma isteğinde olacakları sembolik değerleri ortaya çıkarmaktır. Bu nedenle, kurumsal kültür sadece bir kurumsal betimleme değil, kurumsal irade tarafından korunan geliştirilen ve önemsenen değerlerdir. Uyulmaması durumunda sadece vicdani sorumluluklar değil, aynı zamanda somut yaptırımlarla karşılaşma gibi karşılığı olan korunan değerler kurumsal kültürü ayakta tutar.⁷² Personelin örgüt içindeki davranışı, baskın kültürün hakim davranış kalıplarınca belirlenecektir.⁷³

Örgüt Kültürünü oluşturan faktörler;⁷⁴ değerler, liderler ve kahramanlar, törenler ve simgeler, öykü ve efsaneler, dil, örfler, normlar ve örgütsel sosyalleşmedir.

Hızlı değişimin yaşandığı ve yaşanacağı , gelecekte şirketlerin rekabet etmelerini sağlayacak ve yeniliklere açık olabilecek insan odaklı örgüt kültürünün özellikleri şöyle sıralanabilir;⁷⁵

- Üst yönetimin örgüt çalışanlarına karşı dürüst olması ,onlara içtenlikle değer vermesi. Değişime karşı duran kültürlerde, üst yöneticiler, genellikle diğer yönetim kademelerine önem verirler,
- Örgütün her düzeyinde inisiyatif ve liderliğe gerçekten değer verilmesi ve teşvik edilmesi,

⁷¹ Edgar H. Schein, “Örgütsel Kültür”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cev. Atilla Akbaba, C.4, S.3, 2002, s.6.

⁷² Tutar, **a.e.**

⁷³ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 2.bs., İstanbul, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1997, s.209.

⁷⁴ Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi**, C. 7, S.1, 2001, pp. 229-231.

⁷⁵ Hürriyet Bilge, “İnsan Kaynaklarının Sürekli Artan Gücü”, **Sosyal Bilimler Celal Bayar Üniversitesi**, C.1, S.1, 2003, s.10.

- İçsel basitliğe inanma; işletmenin çalışma süreçlerinin basit, yalın ve hızlı bir yapıda oluşturulması ,
- Hiyerarşi kademelerinin asgariye indirilmesi. Böylece bilginin daha hızlı aktarılması ve iletişimin daha hızlı olmasıyla çalışanların daha hızlı karar alabilecekleri ortam meydana getirilmiş olur.

Çevrelerine ve kurumlarına çeşitli etkileri olan kurum kültürü, güçlü bir hale geldiğinde kurumun strateji ve hedeflerini önemli ölçüde destekleyebilmekte ve kurum kimliğinin de olumlu yönde gelişmesine katkıda bulunabilmektedir.

Kurumsal olarak baktığımızda kültür ve performans arasında bir bağ olduğu görülür. Performansı etkileyebilmesi için kültürün güçlü olması gerekir.⁷⁶

Verimliliği yükselten olumlu bir kurum kültürünün egemen olduğu bir işletmenin özellikleri şunlardır:⁷⁷

- Yetenekli ve işe uygun çalışanlar
- Yetkin yönetim ekibi
- Enerjilerini ve yaratıcılıklarını işe odaklamış motivasyon düzeyi yüksek çalışanlar
- Verilere dayalı etkin strateji
- Ölçme, değerlendirme ve izleme sistemleri

⁷⁶ Leal Yılmaz, **Kurum Kültürü İle İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının İlişkisi ve Bir Örnek Olay Çalışması**, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 2004, s.46.

⁷⁷ Acar Baltaş, “İş Lideri Kuruma Damgasını Vurur”, **Kaynak**, Nisan-Haziran, S.18, 2004.

Güçlü kültürlerin performans üzerindeki olumlu etkilerini inceleyen araştırmacılar, bu sonucun başlıca üç nedene bağlı olduğunu söylemişlerdir.⁷⁸

1. Güçlü kültür, kurumsal değerlerin ve normların geniş bir görüş birliğiyle benimsenmesi, kurum içinde sosyal kontrolü kolaylaştırır. İnsanlar belirli davranışların ötekilerden daha uygun olduğu konusunda hemfikir oldukları zaman, norm ihlalleri daha kolay saptanır ve daha hızla düzeltilir. Üstelik uyarılar çalışanların kendilerinden gelir.
2. Güçlü kültürler insanların aynı hedeflere kilitlenmesini sağlar. Hedefler ve onlara ulaşma yolları net ve açıktır ve çalışanlar beklenmedik durumlarla karşılaştıklarında ne yapacaklarını bilirler.
3. Güçlü kültürlerde insanlar hareketlerini kendi özgür iradeleriyle belirlediklerine inanmakta ve dolayısıyla da motivasyon ve bireysel performans yükselmektedir.

Firmanın güçlü bir kültüre sahip olması, bunun yüksek performansı özendirici, doğru bir kültür olduğu anlamına gelmez.

Güçlü kültür çalışanları güçlü bir ideoloji veya temel inançlar sağlar, insanları hep birlikte bir arada tutan örgütsel yapıştırıcıdır. Kendini geliştirmiş, genç liderleri içerir. Yazarlara göre üst düzey performans gösteren şirketler yönelme ve birlikte ele alma düşüncesine önem vermektedirler. Karşılıklı dört alan bulunmaktadır: temel inançlar, stratejik yönetim ve performans iyileştirme, kültür, örgütsel gelişim ve değişim uzmanı.⁷⁹

⁷⁸ Handan Dedeboy, “Kurum Kültürü Ve Performans”, **Kaynak**, Nisan-Haziran, S.18, 2004, (Çevrimiçi), <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=294&SAYI=18>, 3 Ağustos 2007

⁷⁹ Keçecioglu, **a.e**, s.519.

Şekil 8: Yüksek Performanslı Şirketlerde Odaklanılan Dört Alan

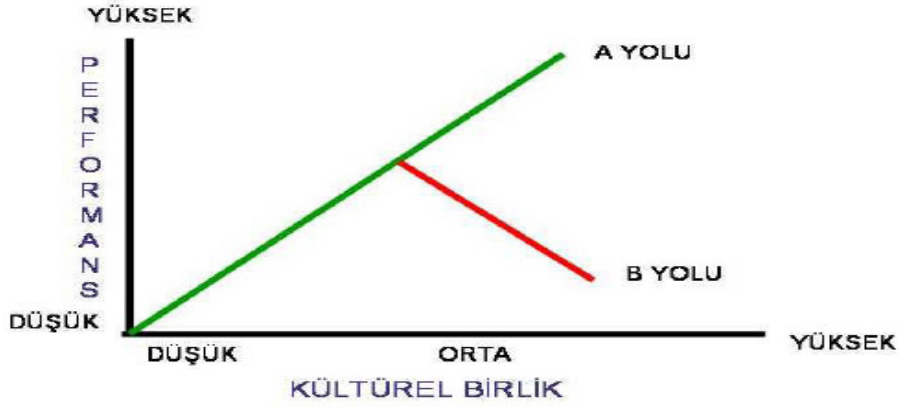
ODAKLANMA ALANLARI		BİRLİKTE ELE ALMA	
		SİSTEMLER VE YAPILANLAR	STİL VE PAYLAŞILAN DEĞERLER
Y Ö N E L İ M	KİMİZ	I. TEMEL İNANÇLAR	III. KÜLTÜR
	NASIL BAŞARIYORUZ?	II. STRATEJİK YÖNETİM VE PERFORMANS İYİLEŞTİRME	IV. ÖRGÜTSEL GELİŞİM VE DEĞİŞİM UZMANI

Kaynak: Keçecioğlu, “İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Gelecekteki Rollerine Farklı Bakış Açıları” s.519.

Şekil 9’da B yolundaki firmada güçlü/bütünleşik bir kültür olmasına rağmen performans düşerken, A yolundaki firmada güçlü bir kültürle artan performans görülmektedir. Kültürel ortak görüş yeterli değildir, doğru kültürün olması da gerekir. B yolundaki firma yeni biçimlere yönelmeden ziyade gelenekseli onurlandıran ve sürdüren kültüre yanlış biçimde odaklanmıştır. İçsel süreçlere ağırlıklı biçimde yönelirken, müşteri ihtiyaçlarına her boya uyan yaklaşımlar getirmeye cesaretlendirilmiştir. A yolundaki firma daha fazla görüş birliği ve daha fazla performansı temsil ederken kültür yeniden yapılandırılmakta ve sürekli olarak değerlendirilmekte, çeşitlilik değerli kılınmakta, değişen müşteri beklentileri karşılanmakta ve tepki verilmeye odaklanılmaktadır. B yolundaki firma geçmişe saplanıp kalmıştır. Tersine A yolundaki firma ise yeni kültürleri yaratmakla, değişimle ve yenilenmekle uğraşmaktadır. Kültürel birlik çalışanların dikkatlerini doğru konulara odaklanmalarını sağlaması nedeniyle performansı etkiler. Firmaların kültürü müşteri beklentileri ile birlikte ele alındığında çalışanlar doğru konulara odaklanacaklar ve iş performansını iyileştireceklerdir.⁸⁰

⁸⁰ a.e., s.520.

Şekil 9. Kültürel Birlik ve Performans



Kaynak: Keçecioğlu, “İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Gelecekteki Rollerine Farklı Bakış Açıları” s.520.

2.2.5.4.3 Çalışan Değeri Yaratmada İç Marka Yaratma

Marka Türk Dil Kurumu sözlüğünde;

- 1 . Resim veya harfle yapılan işaret.
- 2 . Bilet, para yerine kullanılan metal veya başka şeyden parça.
- 3 . Bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret.
- 4 . *mecaz* Tanınmış ürün, saygın kişi vb. şeklinde tanımlanmaktadır.

Bundan yüz yıl öncesinde marka, bir mülkiyet göstergesi olarak kullanılıyordu. Çiftçiler sığırların kendilerine ait olduğunu belirtmek için onları işaretliyorlardı. Ustalar yaptıkları çömleklerin altına ürünlerin kaynağını, kuyumcular ise gümüşlerin kenarına ayarını belirtmek için işaret koyuyorlardı. Daha sonra marka bir bilgilendirme ve

müşteriyi haberdar etme aracı oldu. Reklamlar "Bunu hiç duydunuz mu?" sorusu ile müşterilerin ilgisini çekmeye çalışıyordu. Ardından marka bir ürün veya hizmeti farklılaştırma, diğerlerinden daha iyi olduğunu belirtme rolünü üstlendi.⁸¹

Son dönemde marka tanımının kapsamının tanımı oldukça genişlemiş ve kurum kimliği, hatta kişisel kimlik dahi marka ile temsil edilir konuma gelmiştir. Bugün mevcut ve potansiyel çalışanların gözünde bir değer yaratmak isteyen firmaların kurum kimliğini temsil eden bir 'İç Marka' yaratmaları rakiplerinin önüne geçmede etkin bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

İç Marka yaratma iki yaklaşım içerisinde incelenebilir;

1. İşveren Markası
2. Çalışan Markası

İşveren markası; mevcut çalışanların, potansiyel çalışanların ve ilişkili paydaşların kurum ile ilgili farkındalıklarını ve olumlu görüşlerini artırmaya yönelik olarak amaçlanan ve planlı olarak yönetilen uzun dönemli bir stratejidir.⁸² Söz konusu marka anlayışı, mevcut ve potansiyel çalışanlara yönelik bir çekim alanı yaratma ve onları motive etme adına; değerler, sistemler, politikalar ve davranış şekilleri üzerinde kurum kimliğini yaratmayı hedefler.⁸³

Marka işveren olmak, çalışanlar ile işveren arasındaki ilişkinin nasıl algılandığı ile ilgilidir. Çalışanlarınız, müşterileriniz, hissedarlarınız, rakipleriniz, tedarikçileriniz ve

⁸¹ Yurdanur Soysal, "Markalar ve Markalaşma", (Çevrimiçi), http://www.maxihaber.net/yazarlar/konukyazar/ky_ysoysal_kasim2004.htm, 7 Ağustos 2007

⁸² "Şu İşveren Markası Dedikleri", **HRDergi**, Haziran 2007, S. 6, s.39.

⁸³ Selçuk Karaata, "Şirketler Neden İç Marka Yaratma Stratejilerini Markalaştırmalıdır", (Çevrimiçi), <http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/PAZ-IC%20MARKA%20YARATMA.htm>, 5 Haziran 2007

sizi işveren olarak görebilecek diğer herkesin; işletmenizde çalışmanın nasıl bir şey olduğuna ilişkin bir düşüncesi vardır.⁸⁴

Bir işveren markasının üç kilit yapıtaşı kişilik, taahhüt ve mesajdır.⁸⁵

Kişilik; “Bir işveren olarak kimsiniz? Ne için buradasınız? Değerleriniz ve vizyonunuz nelerdir?” gibi soruların yanıtlarının ortaya çıkarılmasıdır.

Taahhüt; Bir işveren olarak, hedef kitleye yönelik, fark yaratan ve firmaya özel taahhütlerinin belirlenmesidir.

Mesaj; Her bir çalışan için etkili olacak ve onların organizasyona yönelmelerini sağlayacak kilit mesajların bulunmasıdır.

Marka işveren olma programının iyi yönetildiği bir yerde marka gerçek, doğru, inanılır, tutarlı ve her bir mesaj ile ilintili görünecektir. Dış görünümünüzden neyi ödüllendirdiğinize, müşteriye hangi sözü verdiğiniz kadar her şey; çalışanlarınızı sizden ne bekleyebileceklerine ve sizin onlardan ne beklediğinize odaklanan tek bir mesaj çerçevesinde oluşmalıdır.

Çalışan Markası; markayı çalışanların taşımasıdır. Tüm çalışanların markanın potansiyelinin ortaya konması ve dolayısıyla kurumun prestiji üzerinde büyük bir etkisi vardır.

Şirketlerin toplam değerlemesi içinde entelektüel sermaye veya çalışan değeri başlığı altında pazar değerini oluşturan temel girdilerden bir tanesinin çalışanlar olduğu gerçeği karşımıza çıktı. Bu değer, bilişim gibi, araştırma-geliştirme gibi alanlarda hizmet üreten

⁸⁴ Jo Bredwell, “Marka İşveren Olabilir misiniz”, (Çevrimiçi), <http://www.kobiklinik.com/tr/klinik.asp?ID=41&makale=248>, 7 Haziran 2007

⁸⁵ “Şu İşveren Markası Dedikleri”, **HRDergi**, Haziran 2007, S. 6, s.36.

şirketlerde, şirketin yapısal sermayesinin 20-30 katına kadar çıkmaktadır. Bunun nedeni, o şirketlerin çalışanları birer ”marka” olmuşlardır!⁸⁶

Bazı şirketlerin çalışanları sosyal ortamlarda kendilerini kendi kimliklerinin yanısıra şirket kimlikleri ile birlikte çok net bir şekilde tanımlamaktadırlar. Tanımasanız bile birkaç ipucuyla, o kişinin hangi şirketin çalışanı olabileceği ile ilgili bir tahminde bulunabilirsiniz.⁸⁷

Her iki tarafa da çeşitli yararlar sağlayan çalışan markası yönetimi, personelin girdiği her çevrede mensubu olduğu kuruluşu temsil eden davranışlar sergilemesi olarak yorumlanmaktadır.

2.2.5.5 Yeteneklerin Seçilmesi

Yetenek Yönetimine girdi sağlayan en önemli süreç; “Seçme ve Yerleştirme” dir. Doğru seçme yerleştirme sistem ve araçlarıyla; yüksek potansiyelli, gelecek vadeden, yaratıcı, yenilikçi, katma değer yaratacak kişileri kuruluşa çekebilmek, bunların arasından en yetenekli olanları seçebilmek ve onları doğru yerlerde görevlendirmek sürecin başarısı için vazgeçilmez ön koşuldur.⁸⁸ Apple’ın CEO (Chief Executive Officer)’su Steve Jobs, “Biz zeki ve yetenekli insanları işe alıp onlara ne yapması gerektiğini söylemedik. Biz zeki ve yetenekli insanlar işe aldık, onlar bize ne yapmamız gerektiğini söyledi” diyerek yetenekli kişilerin işe alımının önemini vurgulamıştır.

İşe alım oyunu çarpıcı bir biçimde değişti. İşe alım artık uzun aday listelerinden en iyi adayı seçmek değil, dışarıda en uygun adayı aramak ve bulmaktır. Buna rağmen bir çok şirket her zaman uyguladığı işe alım stratejisini kullanmaktadır.⁸⁹

⁸⁶ Salim Kadıbeşgil, “Çalışanların Markalaştırılması”, (Çevrimiçi), <http://www.peryonyik2005.com/ozet.htm>, 3 Haziran 2007

⁸⁷ Kadıbeşgil, **İtibar Yönetimi**, s.295.

⁸⁸ Altıntaş, **a.e.**

⁸⁹ Michaels ve diğerleri, **a.e.**, s.13.

Bu yeni ortamda, etkili bir yetenek yönetimi için işletmeler mevcut işe alım stratejisini gözden geçirmeli ve en yetenekli adayların işe alınmasına yönelik yeni bir strateji yapılandırmalıdır.

İşe alma uygulamaları adayların iş gereklerine ne kadar uyum sağlayacağını ölçülmesinin ötesine geçmeli ve hangi tür yeteneklerin ve davranış biçimlerinin işletmenin geleceğe yönelik hedefleriyle daha uyumlu olduğu üzerinde durulmalıdır. Stratejik işe alma, “işletmenin stratejik hedeflerinin ve gereklerinin sistematik olarak değerlendirilmesiyle oluşturulan personel bulma ve seçme faaliyetleri olarak tanımlanabilir.”⁹⁰

Kurumun yetkinlikleri ve işe alım yapılacak pozisyonun gerektirdiği tüm nitelikler belirlenip tanımlandıktan sonra, işe alım süreci başlatılmalıdır. Adaylar yalnızca üstün performanslarına göre değerlendirilmemeli, kurumun kültürüyle ve çalışacağı ekiple uyumu da dikkate alınmalıdır.⁹¹

2.2.5.5.1 Kariyer Sistem Tipolojisi

En bilinen stratejik işe alma yaklaşımı Sonnenfeld ve Peiperl (1998) tarafından geliştirilen Kariyer Sistem Topolojisi’dir. Buna göre işletmeler işe alma faaliyeti konusunda iki boyutlu kariyer sistemleri geliştirirler.⁹²

İlk boyut arz akışı boyutudur. İşe almanın ilk aşaması olan başvuru açısından işletmenin iç ve dış işgücü piyasasına olan açıklığını ifade eder. Çalışma güvenliği, uzun süreli istihdam gibi kavramlarla yakından ilişkilidir.

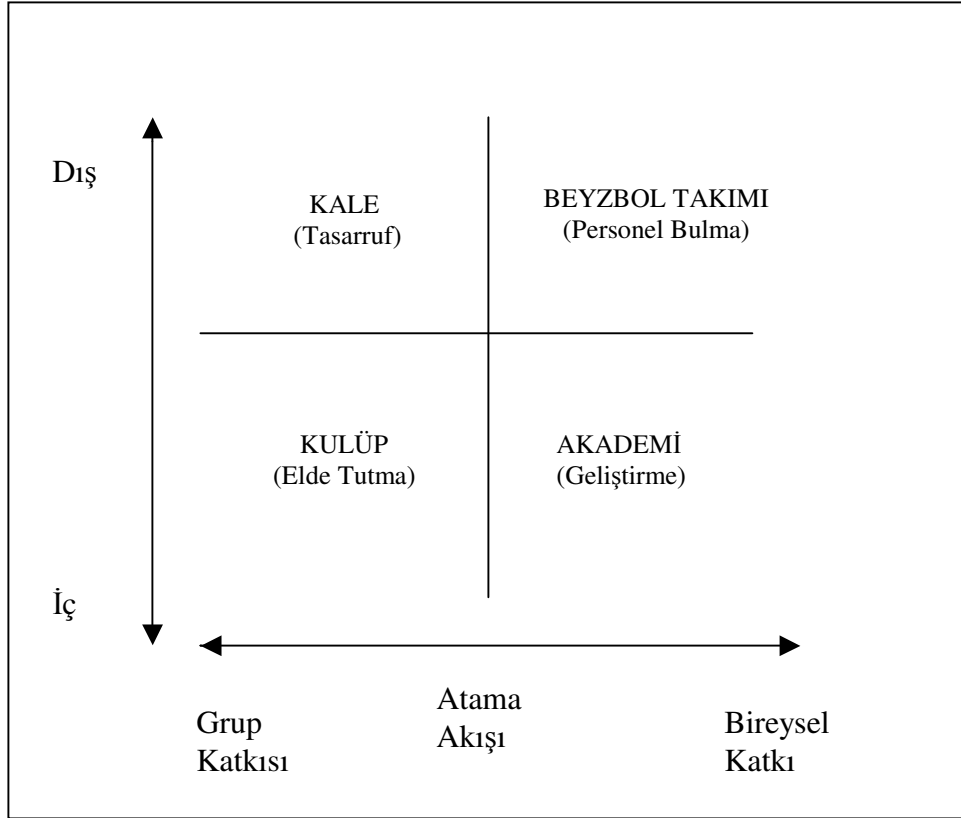
İkinci boyut, görevler ve karşılığında verilecek olan ödülleri ifade eden atama ve terfi akışıdır. Kariyer olanaklarını ve bireysel kriterleri ifade etmektedir.

⁹⁰ Erdemir, **a.e.**, s.32.

⁹¹ Sözübir,**a.e.**

⁹² Erdemir, **a.e.**, s.33.

Şekil 10. Kariyer Sistem Tipolojisi



Kaynak: Erdemir, “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynaklarının Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye’deki Yansımaları”s.

Bir başka deyişle, birinci boyut adayların işletmeye doğru hareketinin yönünü, ikinci boyut ise çalışanların işletme içindeki yönünü ifade etmektedir.⁹³

Bu yaklaşıma göre beyzbol takımları, bireysel performansın önemli olduğu, işe almada dışa açık, reklamcılık, halkla ilişkiler, danışmanlık, avukatlık, yazılım geliştirme gibi sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerdir. Bunun tersine akademiler daha durağan, dışa kapalı, daha çok çalışanlarının yeteneklerini geliştirmeye, bağlılıklarını arttırmaya

⁹³ a.e.

alışan, yine bireysel katkıyı önemseyen, çalışanlarına adil davranan ve değer sunmaya çalışan, otomobil, ilaç, elektronik eşya ve ofis ürünleri sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdir. Kulüp türündeki işletmeler, personel alımında i kaynakları önceleyen, işe almada grupsal faktörleri göz önünde bulunduran, çalışanların neredeyse emekli olarak işten ayrıldıkları, bankalar, müzeler, kamu kurumları, ordu, havayolu şirketleri gibi örgütlerdir. Son işletme türü olan kaleler, sadece ayakta kalmayı önemseyen, çalışanların önemli olmadığı, sadece yapılan işin önemli olduğu, maliyetlerin düşük tutulduğu oteller, basımevleri, perakendecilik, tekstil gibi alanlarda faaliyet gösteren işletmelerdir.⁹⁴

Kariyer Sistem kuramı, bu çerçevede işe alma faaliyetinin bütün aşamaları ile ilgili ayrıntılar sunmaktadır.

2.2.5.5.2 Yetenek Havuzu Yaklaşımı

Geleceğini garanti altına almak için rekabet gücünü sürekli kılmanın kaçınılmaz olduğunu fark eden organizasyonlar, bugünden işgücü kaynağını en etkin şekilde planlamaktadır. Geçmişte boşalan pozisyonları doldurmaya yönelik olarak işletilen işe alım süreci yerini sürekli bir yetenek avcılığına dönüştürmüştür. Özellikle kilit pozisyonlardaki çalışanları için üstün rol modelleri geliştirmeye zen gösteren firmalar yedekleme ve yetenek havuzu oluşturma sistemlerinden yararlanmaktadırlar. Oluşturdukları yedekleme ve yetenek havuzu sistemi ile, mevcut kadrolar ve yeni iş sahaları ile oluşacak pozisyonlar için en uygun ve uyumlu çalışanlara hızlıca erişilmesi sağlanmaktadır.

Sabancı, Koç, Doğuş Grubu, Alarko gibi holdinglerin yanı sıra Turkcell, Shell ve Pfizer gibi kariyer planlaması yönünde çok kapsamlı süreçler uygulayan şirketler çoğunlukla bu yöntemi benimsemektedir. Sabancı Holding İnsan Kaynakları Daire Başkanı Rıdvan Yirmibeşoğlu, "İnsan Yetiştirmek, Sabancı'da Bir Gelenektir" isimli makalesinde grubun

⁹⁴ J. A. Sonnenfeld, M.A. Peiperl, "Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems", **Academy of Management Review**, Vol.13, N.4, s.588-600

yönetici yetiştirme ve yedekleme programlarını detaylı bir şekilde anlatmakta ve Sabancı Grubu'nda iki yıllık periyotlar halinde TP (Talent Pool) Programı (Yetenek Havuzu) yürütüldüğünü belirtmektedir. Bu sistemde, önce gruba bağlı şirketlerin yönetimlerinin gösterdikleri adaylar arasından yetenek havuzuna girecek adaylar belirlenmekte ve yetenek havuzuna girenler zorunlu eğitimlerden geçirilmektedir. Adayların yöneticilik potansiyellerini belirlemek üzere mülakatlar, psikoanalitik analizler, potansiyeli tespit etmeye yönelik değerlendirme merkezi uygulamaları kullanılmaktadır. Yönetici adaylarında aranan kriterler ise: Topluluk şirketlerinde en az bir yıldır çalışıyor olmak, bulunulan sektörde en az üç yıllık bir deneyim ve kendi konularında uzmanlaşma olarak belirtilmektedir. Bu kriterleri karşılayan adaylar arasında 33 yaşını aşmamış, yüksek iş performansına sahip, "başarma arzusu, kişisel bütünlük, sağduyu ve sözlü iletişim" gibi yetkinlikleri barındıran ve sürekli öğrenme yeteneği olanlar tercih edilmektedir.⁹⁵

2.2.5.5.3 Değerlendirme Merkezi Uygulamaları

Değerlendirme Merkezi uygulaması dünyada ilk kez 1956 yılında Amerika'da AT&T şirketinde yapılmıştır.. Bu çalışma bir üniversite araştırmasının parçasıydı ve araştırma sonuçları 1976'da yayınlandı. Yurtdışında değerlendirme merkezleri iş dünyası dışında hukuk hizmetleri, polis ve itfaiye teşkilatı gibi kurumlarda da kullanılmaktadır.⁹⁶

Değerlendirme Merkezi Uygulamaları, “Doğru İşle Doğru Kişi”yi buluşturan, özellikle şirketlerin kritik ve anahtar pozisyonları için en uygun çalışanların seçilmesini olanak sağlayan analiz temelli yetkinlik teşhis yöntemidir. Şirketlerin geleceği için önem arz eden “yüksek potansiyelli ve gelecek vaadeden genç yeteneklerin” belirlenmesini mümkün kılan değerlendirme merkezi uygulamaları sayesinde, bu yeteneklerin kariyer

⁹⁵ Zehra Tike, “Büyük Şirketlerde Altın Çocuklar Nasıl Yetşiyor”, (Çevrimiçi), <http://www.cember.net/forums/showarticle/113244>, 10 Ağustos 2007

⁹⁶ www.kariyerinfo.com, “Değerlendirme Merkezleri Ne işe Yarar, Amacı Nedir”, (Çevrimiçi), <http://www.kariyerinfo.com/content.asp?T=57&S=29&I=23>, 22 Mayıs 2007

gelişimi ve eğitimi için en etkin yetkinlik tanımlamalarının oluşturulması sağlanır. Aynı zamanda değerlendirme merkezi uygulamaları, bireye özel olarak optimum şekilde geliştirilmiş “Gelişim Programı” aracılığı ile çalışanları güçlü ve gelişmeye ihtiyaç duyulan yetkinlik alanlarının ortaya çıkarılmasını sağlayan “Gelişim Kontrol Aracı” olarak kullanılmaktadır.⁹⁷

Değerlendirme merkezlerinde, hem danışmanların, hem de firma içerisindeki özellikle insan kaynakları pozisyonlarında çalışan kişilerin işbirliği içerisinde olmaları önem taşımaktadır. Sürecin en önemli özelliği, adayların performanslarını oluşturulan iş benzeri ortamlarda simülasyonlarla gözlemleme olanağı sağlamasıdır.⁹⁸

DM'de kullanılan araçlar/ yöntemler şunlardır;

- İş vakası çözülmesi: Vaka çalışmasında iş üzerine karşılaşılan bir problem verilmekte, katılımcıdan konu ile ilgili görüşleri ve çözüm önerileri istenmektedir. Yazılı veya sözlü olarak uygulanabilen sistemde, görüş ve öneriler yine rapor halinde, genelde sözlü bir sunuşla bu kişiden beklenmektedir.
- İş planı/ proje veya vaka analiz sonuçlarının sunulması,
- İş oyunları-Grup Çalışması: Adayların ekip olarak çalışıp, sonuç üretmelerine yönelik olarak tasarlanmıştır. Bir gruba belli bir süre içerisinde çözmeleri için bir problem veya vaka verilir. Katılımcılardan da önce bireysel olarak hazırlanıp, daha sonra kendi aralarında bu problem üzerinde tartışıp, son olarak da ortak bir grup raporu hazırlayıp sunmaları istenir.
- Kişilik Envanterleri, Yetenek Testleri
- Hedefe yönelik mülakat: Söz konusu pozisyon için tasarlanmış, davranış ve yetkinliği ölçen yapılandırılmış mülakatlar yapılır.

⁹⁷ “Değerlendirme Merkezi Uygulamaları”, (Çevrimiçi), <http://www.risus-tr.com/pi/frontdoor/content.php?cid=213>, 1 Haziran 2007

⁹⁸ Ernst & Young insankaynaklari.com, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, Ed. Deniz Yalım, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2005, s.26.

- 360 derece değerlendirme: Bireyin kurum içinde birlikte çalıştığı, komşu departman çalışanı, amirleri ve astlarından belli yetkinlikleri ölçümleyen değerlendirme raporu alınır.
- Role Play/ simülasyon: Katılımcılara belli bir görev verilerek canlandırma yapmaları istenir. Katılımcının bir müşteri, çalışan, iş arkadaşı rolünü üstlenmiş bir kişiyle, ortaya çıkan bir problemi çözmesi istenmektedir.

Değerlendirme Merkezi için önem taşıyan hususlar şunlardır: ⁹⁹

- Standart bir değerlendirme merkezi süreci için, önceden belirlenmiş pozisyonun iş tanımı ve profili bağlamında değerlendirme kriterlerinin açık bir şekilde belirlenmesi,
- Adayların değerlendirmeye katılmadan sürecin içeriği hakkında bilgilendirilmesi,
- Açık ve herkes için standart olan bir değerlendirme ölçeğinin kullanılması,
- Değerlendiricilerin değerlendirilmesi gereken davranışları gözlemleyebilmesi için zaman planının aşamalar halinde detaylı olarak tasarlanması,
- Pozisyon iş tanımları ve nitelikleriyle bağlantılı olarak bireysel&grup tartışma ve sunum konularının hazırlanması
- Mümkün ise birden fazla değerlendiricinin gözlem için yer alması,
- Özellikle terfii ve transfer gibi durumlarda kullanıldığında değerlendirme sonrasında bu kişilere sonuçla ilgili geribildirim verilmesi.

Değerlendirme merkezi uygulamalarında, değerlendiricinin uygulamanın amacını çok iyi bilmesi ve her sürecin gözlem ve değerlendirme yapma konusunda eğitim almış tecrübeli danışmanlar tarafından izlenmesi önemlidir.

⁹⁹ “Değerlendirme Merkezi”, (Çevrimiçi), <http://www.ikportal.com/gundem.asp?id=15078>, 4 Haziran 2007

2.2.5.6 Yeteneklerin Elde Tutulması (Retention)

Elde tutma, işverenin organizasyon hedeflerini karşılayacak çalışanlarını kaybetmemek üzere gösterdiği çabalar olarak ifade edilebilir.¹⁰⁰ Bir anlamda uzun vadede çalışan sadakatini sağlamayı hedefleyen stratejilerdir. Günümüzde çalışanların sadakatinin sağlanması ve elde tutulması işletmeler açısından oldukça zor olmaya başlamıştır.

“Gemini Consulting” danışmanlık firmasının 13 ülkede 10000 çalışan arasında yaptığı araştırma insanların yüksek derecede iş değiştirmeye meyilli olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmada sorulan bazı sorular ve cevap yüzdeleri aşağıdaki gibidir;¹⁰¹

- Terfi imkanı, %10'luk bir ücret artışı ya da daha esnek iş saatleri için sahip olduğunuz işten ayrılır mıydınız? %66 evet demiş.
- Sadece terfi imkanı için ayrılır mıydınız? % 44 evet demiş.

Daha iyi imkanlar, daha yüksek ücret, alternatiflerin çok olması vs.. gibi faktörler, insanların iş değiştirme eğilimini giderek arttırmakta, bu durum işletmelerin özellikle kritik yeteneklerini elde tutma konusuna daha sistematik bir biçimde eğilmelerini gerektirmektedir.

2.2.5.6.1 Çalışanı Kaybetme Maliyeti

İşgücü devrinin klasik oransal tanımı; bir dönem içinde bir işletmede oluşan toplam çıkış ya da giriş miktarının, o dönem içinde işletmede bulunan ortalama personel sayısına bölünüp, yüz rakamı ile çarpılması sonucunda elde edilen oran olarak belirlenir. İşgücü devrinin temelinde iki ana olgunun varlığı görülmektedir. Bir dönem içerisinde

¹⁰⁰ Fredrick D.Frank ve diğerleri, “The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century”, **Human Resources Planning**, September, 2004, s.13.

¹⁰¹ Mike Johnson, **Winning The People Wars**, 2. bs., Britain, Great Britain, 2001, s.13

işletmeye olan girişler ve işletmeden olan çıkışlar. Her iki kavram da istatistiksel veri olarak kullanılmak istendiklerinde aşağıdaki gibi türlendirilirler:¹⁰²

Çıkışlar; Ayrılmalar, çıkarmalar emeklilik, ölüm ve maluliyet

Girişler; Ayrılanların ve çıkarılanların yerine işe alınanlar, yeni yatırım ve örgüt yapısındaki değişiklikler nedeniyle işe alınanlar

Yüksek işgücü devir oranı beraberinde getirdiği çeşitli maliyetler nedeniyle istenmeyen bir durumdur. Ancak yetenek yönetimi açısından değerlendirdiğimizde özellikle gönüllü işten ayrılmaların getirdiği maliyetler yetenekli çalışanları elde tutmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır. Planlı işten çıkarmalara dayalı işgücü devri, özellikle performansı düşük, işletme politikalarına uyum göstermeyen, gayriresmi aktivitelerde yer alan çalışanların çıkarılması açısından istenen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Planlanmamış, gönüllü işten ayrılma çoğu zaman işveren için önemli maliyetlere sebep olmaktadır. Oluşan bu maliyetleri aşağıdaki şekilde sıralamak gerekirse;¹⁰³

- Yetenekli insanların kaybedilme maliyeti,
- Yeni çalışanın yetiştirme ve benimsetme (uyum) maliyeti,
- Ayrılan çalışanların rakip firmalara gitmesinden dolayı bilgi transfer maliyeti,
- Ürün/hizmet ve müşteri ilişkileri bilgilerinin dışarıda bulunma maliyeti,
- İşe seçme ve yerleştirme süreç maliyetleri,
- Kurum imajına ve kalan çalışanların moral düzeyinde oluşan zararlar,
- Satış ve ekip çalışmasında yarattığı düşüş maliyetleri.

Bir diğer önemli nokta işten ayrılanların kimler olduğudur. İşgücü devri % 5 gibi düşük bir rakam olabilir, ama asıl önemlisi şirkette sıradan çalışanlar insanlar kalırken, kritik

¹⁰² Kaynak ve diğerleri, **a.e.**, s.65.

¹⁰³ Mehmet Muratoğlu, “Çalışanı Elde Tutmanın Bedeli Mücadeledir”, (Çevrimiçi), <http://www.sigortacigazetesi.com.tr/modules/xfsection/article.php?articleid=64>, 2 Ağustos 2007

yetenekler ayrılıyor olabilir. Şirkette kritik yetenekler ve yüksek performans grupları için de iş gücü devri analiz edilmeli ve bu doğrultuda bir hareket planı belirlenmelidir.

Tablo da kilit çalışanlar ve gönüllü ayrılmalar dikkate alınarak hesaplanan bir işgücü devri örneği verilmektedir. Örneğin burada toplam çalışanlar için işgücü devri %20 iken, kilit çalışanlar için bu, %50 gibi çok yüksek bir rakamdır.

Tablo 4. İşgücü Devri Örneği

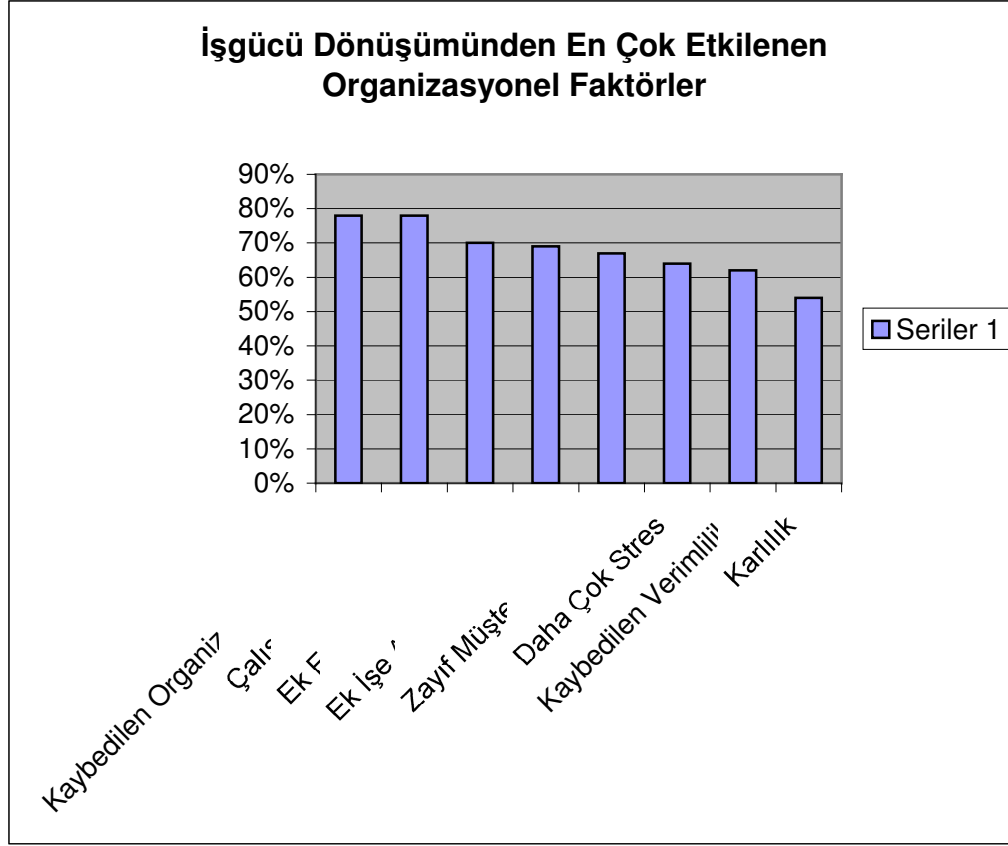
	Çalışanlar	Gönüllü ayrılmalar	İşgücü devri
Kilit Çalışanlar	50	25	%50
Diğer Çalışanlar	950	175	%18
Toplam Çalışanlar	1000	200	%20

Kaynak: David Sears, **Successfull Talent Strategies: Achieving Superior Business Results Through Market-Focused Staffing**, NY, USA:AMACOM, 2002, s.96

2004'te geniş bir endüstri ve büyüklüğü temsil eden 240 şirket arasında yapılan araştırmanın (Talent Keepers Research) sonuçlarına göre, şirketlerin %70'i işe alım ve eğitim maliyetlerini yüksek işgücü dönüşümünden etkilenen alanlar olarak belirtmişlerdir. Daha da önemlisi, şirketlerin büyük çoğunluğu, %78'i, işgücü dönüşümünün endirekt maliyetleri olan iki alanı belirtmişlerdir; kaybolan şirket bilgisi ve çalışanların morali. Grafik 1. araştırmanın sonuçlarını göstermektedir.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Frank ve diğerleri, "The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century" s.18.

Grafik 2. İşgücü Dönüşümünden En Çok Etkilenen Organizasyonel Faktörler



Kaynak: Fredrick D.Frank, Richard P. Finnegan, Craig R. Taylor, Talentkeepers, “The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century”, s.18.

Sahip olduğu kritik yetenekleri ellerinde tutmak isteyen şirketler, bu çalışanlar için farklılaştırılmış eğitim çözümleri, ücret paketleri ve ödüller, kariyer hareketleri, iş yaşam dengesi programlarını içeren gelişim planları hazırlamalı, bu çalışanlara farklı olduğunu ve sahip olduğu değeri hissettirmelidir. Ayrıca 360 derece geribildirim bu çalışanlar açısından önem taşımaktadır.

2.2.5.6.2 Kariyer Yönetimi ve Kişisel Kariyer Gelişim Planları

Kariyer, kişinin yaşamı boyunca üstlendiği işlere ilişkin tutum ve davranışlarının kişi tarafından algılanan sırasıdır. Kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği iş rollerinin tamamıdır.¹⁰⁵

Bir kariyer sahibi olmak, bireye kimlik ve sosyal statü kazandırmaktadır. Böylelikle, bireyin kendine olan saygısı artmakta, bir yere ait olmak ihtiyacı giderilmekte ve toplumdaki diğer bireylerle ilişki kurması kolaylaşmaktadır.¹⁰⁶

Bireyin işteki yaşamının her yönü ve hatta iş dışı ilişkileri üzerinde de etkiye sahip olan kariyer yönetimi, yeteneklerin ve çıkarların analiz edilmesi konusunda örgütlerin çalışanlarına yardımcı olmasını sağlayan ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamalarını kolaylaştıran yönetsel bir uygulamadır. Bu itibarla kariyer yönetiminin amacı, bireysel yetenek ve ilgi alanlarının örgüt amaçlarıyla uyumlaştırılması ve böylelikle hem örgütün hem de çalışanların kendi potansiyellerinden en üst düzeyde yararlanabilmesinin gerçekleştirilmesidir.¹⁰⁷

Günümüzde yetişkin personel ve nitelikli insan gücünü işletmede tutabilmek ciddi bir sorundur. Bugün nitelikli işgücü, ancak gelişmeye açık bir kariyer yönetimi ile işletmede tutulabilmektedir. Onun içindir ki, tüm profesyonel organizasyonlar ciddi bir şekilde çalışanlar için kariyer programları ve uygulamaları düzenlemektedir.

Kariyer anlayışındaki değişimlerden birinci bölümde bahsetmiştik. Değişen kariyer anlayışı ve daha önce belirttiğimiz bir çok faktöre bağlı olarak nitelikli işgücünü elde tutmanın zorluğu, organizasyonları bireylerin kariyer gelişimleriyle birebir ilgilenmeye

¹⁰⁵ Cavide Uyargil, “Kariyer Yönetimi”, İ.Ü.İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı Ders Notları , 2004

¹⁰⁶ Tunç Demirebilek, “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.9, S.II, 1994, s.71.

¹⁰⁷ a.e.

yöneltmiştir. Bu nedenle kurumlara da kariyer danışmanlığı hizmetleri verilmeye başlanmıştır.

Kariyer danışmanlığı, bireylere kariyer gelişim problemlerinde yardım eden kişilerarası bir süreçtir.¹⁰⁸ Mevcut mesleki olanaklar ile eğitim ve öğretim olanaklarından faydalanmak suretiyle bireylere kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı amaçlayan planlanmış bir müdahaledir. Bu tür danışmanlık, örgüt içinde bireye iş seçimi konusunda yardımcı olmak, daha iyi bir işe geçmesini sağlamak, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek yetenekleri kazanmasını gerçekleştirmek ve iş ya da günlük yaşamı ile ilgili sorunları çözümlemesine katkıda bulunmak gibi çok yönlü hizmetler sunmaktadır.¹⁰⁹

Kariyer danışmanlığı rolü birebir mentorlar tarafından yürütülebilir veya ayrıca kariyer danışmanlığı toplantılarından da yararlanılabilir. Bu toplantılar insan kaynakları bölümü tarafından yürütülebileceği gibi üst yönetimde etkili bir lider veya şirket dışında bir danışmandan destek alınabilir.¹¹⁰

Çalışanların kişisel gelişim planlarını hazırlamalarına yardımcı olmak amacıyla, yönetim tarafından kendilerine “bireysel gelişim kataloğu” sunulabilir. Kişilerin geliştirmesi gereken yetkinlikleri ile ilgili faydalanabilecekleri kaynakları içeren “bireysel gelişim kataloğu” kendi gelişim sorumluluğunu üstlenen çalışanlar açısından faydalı olacaktır.

2.2.5.6.3 Yeteneklerin Eğitimi ve Geliştirilmesi, Koçluk Ve Mentorluk

Eleman seçerken hangi seçme ve yerleştirme tekniğini kullanırsanız kullanın, insanın bilgi ve yeteneklerinin yüzde yüz işe uyumunu sağlamak, yani uygun işe uygun eleman seçimini gerçekleştirmek oldukça güçtür. Bu güçlük, seçim metodunun yetersizliğinden

¹⁰⁸ Meryem Akoğlan Kozak, “Kariyer Danışmanlığı”, **Standard**, S.486, Haziran 2002, s.66.

¹⁰⁹ Demirbilek, **a.e.**, s.76.

¹¹⁰ Damla Zaimler, “Kariyer Yönetimi Kimin Sorumluluğunda”, (Çevrimiçi), http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020706/513, 10 Ağustos 2007

çok insanları doğru tanımanın, özelliklerini tespit edebilmenin zorluğundan kaynaklanmaktadır. İşte bu yanılgının getirdiği eksiklikleri gidermenin en iyi yolu, eğitimidir. Ayrıca tam anlamıyla sağlıklı bir seçim gerçekleşse bile, ekonomik, toplumsal ve teknolojik alanda görülen sürekli değişim ve gelişim, gerek işletmeleri, gerekse işgörenleri, bunlara uyum açısından yenilemeye, yani, eğitime zorlamaktadır.¹¹¹

Sadece yetenekli adayları şirket bünyesine katmakla yetenek yönetilmiş olmamaktadır. Kişiler, işe alındıktan sonra kendilerini gerçekleştirebilecekleri ve yeteneklerini geliştirebilecekleri uygun örgütsel ortamla karşılaşmadıkları takdirde, şirkete katkıda bulunamazlar. Çalışanların gelişmeye açık yönleri tespit edilmeli ve proje sonrasında, kişilere gelişim odaklı faaliyet önerileri sunulmalı ve onları ileriye yönelik hedefledikleri kariyer pozisyonlarına hazırlamak için önemli bir araç niteliğinde olan eğitimler yürütülmelidir.¹¹²

Yüksek potansiyeli olan çalışanların artık klasik sınıf eğitiminden çok, birebir koçluk ya da mentorluk uygulamalarına gereksinimi vardır. Eğitimler belki yönetim becerileri alanında verilebilir, ancak deneyimli ve yüksek potansiyeli olan bir üst yöneticinin gözetimi ve yönlendirmesinde olmak, onları hem ileride bir geribildirim sayesinde sürekli bir performans artışı sağlayabilir.¹¹³

Koçluk; yöneticilerin elemanlarının performanslarını ve yeteneklerini geliştirmek için onları yetkilendirdikleri süreçtir. Koç elemanının nerede olduğunu ve nerede olmak istediğini ifade etmesine yardımcı olup, oraya ulaşmasını sağlayan kişidir.¹¹⁴

Koçluk en kısa ve öz anlatımla ‘istenen performansa ulaşmak için koç (coach) ve danışan (coachee) arasında kurulan planlı bir gelişim ilişkisi’ olarak tanımlanabilir. Amacı danışanın kendi belirlediği hedefe, koçun desteğiyle ulaşması ve sorunlarının

¹¹¹ Kaynak ve diğerleri, **a.e.**, s.125.

¹¹² www.insankaynaklari.com., “Yönetilir Sermaye: Yetenek”, (Çevrimiçi), <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=5590>, 4 Mayıs 2007

¹¹³ Sözübir, **a.e.**

¹¹⁴ Cavide Uyargil, “Kariyer Yönetimi”

üstesinden tek başına gelmeyi öğrenmesidir. Süreç boyunca danışan kendisini daha iyi tanır, potansiyelini keşfeder ve hatalarından ders alarak yetkinliklerini geliştirir. Koçluk bu hizmeti alan danışanın, özel ve profesyonel yaşamda gelişiminin sağlanmasını hedefleyen ve tümüyle güven ve gizlilik esasına dayanan bir süreçtir. Koçluk uygulayan kurumlar ise çalışanlarının kişisel vizyonları ile organizasyon vizyonu arasındaki uyumu sağlar ve bireysel performansları artırarak kurumsal hedeflerine kolaylıkla ulaşırlar.¹¹⁵

Coaching; değerli bir kişinin, bulunduğu noktadan başka bir noktaya ulaşmasını sağlayacak bir araç, bir hizmettir. Kelimenin bu yalın anlamı coach'luğun kimin için olduğunu da anlatıyor. Öncelikle, 'değerli bir kişi' ne demektir ve bu değer neye göre ölçülüyor? Değerli kişi; yani içinde henüz kullanılmamış bir potansiyeli olan, bu potansiyeli kullanılması sağlandığında yeni bir değer yaratabilecek olan kişidir. En önemlisi ise, başka bir yerde olma ihtiyacı veya arzusu içinde olan kişidir.¹¹⁶

Mentorluk; yani akıl hocalığı, Benjamin Disraeli'nin sözünde de belirtildiği gibi sadece kişide var olan özellikleri paylaşmak değil, ona kendi içindeki özelliklerini göstermede yardımcı olma, onun bu özelliklere nasıl ulaşacağını göstermektir. İş yaşamındaki uygulama süreci ise, hem yeni başlayan çalışanların kuruma kazandırılmaları, kurumu tanıyıp bilgi edinmeleri amaçlı kullanılmakta, hem de özellikle gelecek vaadeden potansiyeli yüksek çalışanların, kurum bünyesindeki deneyimli yöneticilerin yol göstermesi dahilinde, sahip oldukları bilgi ve beceriyi 'deneyimin' olgunluğuyla birleştirmelerinde rol oynamaktır.¹¹⁷

Mentor, kendinden daha alt bir pozisyonda ve daha genç bir iş arkadaşına, kariyerini geliştirmesi için destek olan ve ona kariyer kararlarında yol gösteren kişidir. Daha tecrübeli ve örgüt içinde daha güçlü olan bireyin, daha az tecrübeli, genellikle daha genç

¹¹⁵ Demet Uyar Ezerler, "Bir Gelişme Modeli Olarak Koçluk", (Çevrimiçi), <http://www.peryon.org.tr/kocluk.doc>, 14 Mayıs 2007

¹¹⁶ Zehra Çınar, "Coaching ve Mentoring" **Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi (e dergi)**, Y.3 S.1, s.2.

¹¹⁷ Sinan Polater, "Mentor - Akıl Hocası Liderlik", (Çevrimiçi), http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&new_page=07, 24 Temmuz 2007

olan diğerk işiye kariyerine ilişkin konularda tavsiyelerde bulunduğu uzun süreli ilişkiye mentorluk denir.¹¹⁸

2.2.5.6.4 Yeteneklerin Ücretlendirilmesi

Dünyada yetenekli eleman sayısı fazla olmamasına karşılık düşük vasıflı elemanların sayısının fazla olması bir arz talep dengesizliğı yaratmaktadır. Bu durum ücretlerde de dengesizlik yaratmakta, yetenekli insanlara talep arttığı için yetenekli insanların ücretleri de giderek artmaktadır. Günümüzde şirketler insan kaynakları süreçlerinde standartlarını geliştirirken, diğerk yandan yetenekli diye tabir edebileceğimiz işgücünü çekebilmek ve elde tutabilmek adına uygulamalarında bir takım esneklikler yapıp, kişiye özel uygulamaları hayata geçirmektedirler.

2.2.5.6.4.1 Performansa Dayalı Ücret (Yüksek Performansın Ödüllendirilmesi)

Geçmişte ve günümüzde de hala bazı kurumlarda kullanılan, işe göre ücretlendirme sistemi, yetenek yönetiminde değışikliğe uğramak durumundadır. A tipi çalışanlar başarıları ve kuruma yaptıkları katkı oranında ekonomik karşılık beklemektedirler. Dolayısıyla bu, insan kaynaklarını performansa göre ücretlendirmeye itmektedir.

Bireysel performans ile ücret arasında kurulacak ilişki ücret artışlarının kişilerin gösterdiği performansa göre belirlenmesi esasına dayanmaktadır. Performansa dayalı ücret artış oranının tamamı veya bir kısmının alınan performans puanlarına göre belirlenmesi söz konusu olmaktadır. Bireysel performansa dayalı ücret, bireysel performansa bağılı olarak kök ücrete yapılan artışlardır. Bu sistemde kişinin ücret artışı, geçmiş dönemde değerkendirilen performansına göre belirlenmektedir. Ancak bu belirlenirken, gelecekteki performansın artırılması da amaçlanmaktadır.¹¹⁹

¹¹⁸ Cavide Uyargil, “Kariyer Yönetimi”

¹¹⁹ Ayşe Ünal, **Performansa Dayalı Ücret**, , Kamu-İş Sendikası Yayını, Ankara 1998, sf. 111.

Ücretlemede belirli ilkelere uymaya, belirli hedefleri gerçekleştirmeye özen gösterilmelidir. Temel amaç, uygun ücret sistem ve uygulamaları yoluyla işgörenlerin daha verimli olma konusunda motive edilmesi böylece örgütün de performansının iyileştirilmesidir.

Ücretleme de gözetilecek amaçlar şunlardır:¹²⁰

- Nitelikli işgörenleri çekme: Ücretler vasıflı yeni işgörenleri işletmeye cezbedecek düzeyde olmalıdır. Bunun için piyasa ile rekabet edebilir bir ücret verilmelidir.
- Mevcut işgörenleri elde tutma: Eldeki işgörenleri işletmede tutmak için ücretlerin rekabet edebilir düzeyde olması gerekir. Aksi halde işgücü devri ve bunun olumsuz sonuçları artacaktır.
- Motive edicilik: Ücretler işletmede istenir işgören davranışlarını teşvik edici, pekiştirici, bu davranışların gelecekte gösterilmesini sağlayıcı olmalıdır. Bu nedenle, iyi performans, tecrübe, bağlılık, yeni sorumluluk üstlenme vb. davranışlar etkin ücret planlarıyla desteklenmelidir.
- Örgüt performansının yükseltilmesi: Verilen ücretliler ile işgücü verimliliği ve sonuçta örgüt performansı ile bir bağlantı kurulabilir. Bu tür uygulama yapan işletmelerde verimliliğin gelişmesiyle ücret artışları arasında tutarlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir.¹²¹

Performansa dayalı ücretlendirme,¹²²

- Doğru kişilerin doğru miktarda ödüllendirilmesini sağlar,
- Yeterince performans gösteremeyen çalışanları belirler,
- İşlere ilişkin belirgin hedefleri tanımlar,

¹²⁰ Ahmet C. ACAR, “Ücret Yönetimi”, **TÜSSİDE**, Gebze, Kasım 1995, s.3

¹²¹ Ömer AKSU, **Ücretler ve Verimlilik**, İstanbul, 1993, s.71.

¹²² Habibe Akşit, “Ücret Yönetim Sistemi”, Eğitim Notları, Personel Yöneticileri Derneği Trakya Şubesi, 4 Kasım 2006

- Yetenekli çalışanların firmadan ayrılmasını engeller,
- Gelişmiş şirket performansı sayesinde hız ve verimlilik artar,
- İhtiyaç duyulan işlere çalışanların çabalarını yoğunlaştırır,
- Birey/takım performansını geliştirir,
- Uyarı kriteri görevi görür.

2.2.5.6.4.2 Kar Paylaşımı, Hisse Senedi Opsiyonları, Yan Ödemeler

Kuruluşlarda iyi ilişkilerin ve işçilerin işbirliğinin sağlanması gereğine inanan yönetimlerin başvuracağı bir araç olan kâr paylaşırma sistemleri, işçilerin, işletmenin kârından, önceden saptanmış bir orana göre, düzenli ücretlerine ilave olarak pay almalarını sağlayan anlaşmalardır. Kâr paylaşırma sisteminde üç türlü plan mevcuttur;¹²³

- **Peşin Ödeme Planı:** Bu planda kâr, belirlendikten sonra işçilere dolaysız ve peşin olarak dağıtılır.
- **Geciktirilmiş Ödeme Planı:** Bu planda kâr, işgörene belirli bir süre veya olayı takiben dağıtılır (Emeklilik vs.)
- **Karışık Plan:** Bu planda ise, kârın bir kısmı kısa dönemde para olarak ödenirken, kalan kısmı geciktirilmiş ödeme planına göre ödenir.

Kar paylaşımı;¹²⁴

- Çalışan gruplarını ortak bir amaç için çalışmaya yöneltir.
- Çalışanları karlılığa odaklandırır.
- Organizasyonel hedeflere bağlılığı artırır.

Hisse senedi opsiyonu, belirli bir fiyata gelecekte hisse senedi satın alma hakkı olarak tanımlanmaktadır.İki şekilde olur;¹²⁵

¹²³ Zühal Akal, **Özendirici Ücret Sistemleri**, Ankara, MPM Yayını, 1980, s. 63.

¹²⁴ insankaynaklari.com içerik ekibi, “Ücretlendirmede Teşvik Planı Uygulamaları”, (Çevrimiçi), <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=295>, 24 Eylül 2007

Teşvik edici opsiyonlar; Çalışan opsiyon ile aldığı hisselerin vergi ödemelerini hisseleri sattığı tarihe kadar erteleyebilir. Şirket ise bu tip bir opsiyon için vergi indirimi alma hakkına sahip değildir.

Kalifiye olmayan hisse senedi opsiyonları; Çalışan hisse senetlerinin dağıtımı sırasında hisse senedinin değeri ile opsiyona ödediği miktar arasında bir vergi ödemek zorundadır.

Hisse senedi opsiyonları, şirketin, mülkiyetini çalışanları ile paylaşmasını sağlar ve aidiyet duygusu yaratarak çalışan bağlılığını artırır.

Yan ödemeler ve parasal olmayan ödüller bir çok şirket tarafından, değerli bireylerin veya takımların özel projelere katkısını tanımak (farkında olunduklarını hissettirmek), veya şirketin kültürü ve değerlerine güçlü bağlılığı ortaya koymak için kullanılır. Kullanılan çok çeşitli ödüllerin bazıları şunlardır: özel akşam yemekleri, bazı aktiviteler için biletler, turlar, ekstra izin vs.

2.2.5.6.5 360 Derece Geri Bildirim

Temel tanımıyla geribildirim, insanların herhangi bir konudaki performanslarıyla ilgili aldıkları bilgidir ve performansları ve davranışlarının kalitesi hakkında değerlendirmeler içermektedir. Geribildirim vermek ise “çalışanlara, iş beklentileri doğrultusunda performansları hakkında bilgi vermektir”. İşyerinde geri bildirim, iyi davranışların kuvvetlendirilmesi ve başarısız olanların düzeltilmesi için çok önemlidir. Geribildirimi alan kişi, değerini yargılar ve geribildirim karşısında ne yapacağına karar verir. Değişik kariyer dönemlerinde geribildirim değişik anlamlar ifade etmektedir. Yeni başlayanlara işle ilgili rehberlik eder, kariyerlerinin ortasında olanlara gelişim imkanı ve fırsatları sağlar, kariyerinin sonlarında olanlara verimliliklerini korumaları için yollar sunar.¹²⁶

¹²⁵ a.e.

¹²⁶ www.insankaynaklari.com, “Geribildirimden Yararlanabiliyor muyuz”, (Çevrimiçi), <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=5860>, 6 Ağustos 2007

360 Derece geribildirim yetenek yönetiminin başarısı için önemli bir unsurdur.

Çalışanların performansı hakkındaki bilginin çalışan ile farklı ilişkilere sahip bir çok değişik kaynaklardan toplananının amaçlandığı 360 derece geri bildirim sistemi, şimdiye dek uygulanmış değerlendirme sistemlerinden farklı bir tablo çizmektedir. Herhangi bir seviyedeki çalışana yönelik performansı belirlerken, merkezinde çalışanın kendisinin olduğu bir 360 derece geribildirim sistemi, ortam ve çalışanlar gerekli eğitimlerden geçirildiği ve optimum şartlar sağlandığı takdirde;¹²⁷

- Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri bildirim sağlamak
- Çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi vermek
- Şirket içerisinde kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlamak
- Çok sayıda değerlendircinin katılımını sağlayıp subjektif değerlendirmeleri en aza indirmek
- Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığını görmek
- Amirlerin çalışanların kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olmalarını sağlamak gibi avantajları beraberinde getirir.

Performans yönetimindeki değişim ve gelişimin son yıllardaki en başarılı örneği olarak kabul edilen ve insanı ön plana çıkartan 360 derece geri bildirim sistemi, gelecekte başarılarla imza atmayı hedefleyen rakiplerine göre fark yaratabilecek olan organizasyonlar tarafından tercih edilen bir değerlendirme sistemidir.

2.2.5.6.6 İş-Yaşam Dengesi Programları

İş-yaşam dengesi, çalışanların yaşam kalitelerinde farklılık yaratarak verimliliklerinin artırılması ve şirkete bağlılıklarının sağlanmasında önemli bir faktördür. Şirketlerin çalışanlarına sunduğu iş-özel yaşam dengesi programlarının temelinde çalışanların

¹²⁷ Ernst & Young insankaynaklari.com, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, pp.84-85

sosyal yaşama ilişkin sorunlarının olabildiğince çözümlenerek, bireyin mutlu ve verimli çalışmasının sağlanması, kendisine, ailesine ve çevresine zaman ayırabileceği koşulların oluşturulması bulunmaktadır.¹²⁸

Bu amaçla yürütülen/uygulanan programlarla çalışanlara şu tür olanaklar sağlanmaktadır;¹²⁹

- Çeşitli çocuk bakım programları(işyerinde çocuk bakımı, tatil dönemlerinde çocuk bakımı, vb.),
- Esnek çalışma düzenlemeleri (esnek çalışma saatleri, iş paylaşımı, sıkıştırılmış işgünleri, yarı zamanlı iş, evde çalışma, vb.).

Bu konuda daha uzun dönemli stratejilere sahip olan şirketler iş-özel yaşam dengesinin sağlanmasına yönelik şirket çabalarını bireysel çabalarla birleştirmekte ve bu amaçla uyguladıkları çalışana yardım programlarıyla, “bireysel olarak iş- özel yaşam dengesini kurabilecek”, “kendini yönetebilecek” beceriler kazandırıldığı ciddi eğitim programları düzenlemektedir.

¹²⁸ www.maydanis.com,, “İş - Özel Yaşam Dengesi”, (Çevrimiçi),
http://www.maydanis.com.tr/may.php?syf=34&haber_id=37, 28 Temmuz, 2007

¹²⁹ a.e.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3 YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMA ÖRNEĞİ OLARAK TURKCELL İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.

3.1 Amaç

Bu vaka çalışmasının amacı; incelemeye konu olan Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.’nin yetenek yönetimi uygulamasını tez çalışmasında verilen teorik bilgiler ışığında değerlendirerek, şirketin yetenek yönetimini ne kapsamda ele aldığını, teorik bilgilerle ne derece örtüştüğünü, hangi alanlarda farklılaştığını ortaya koymaktır.

3.2 Kapsam

Yetenek yönetimi ülkemizde yeni bir konu olmakla birlikte bu sistemi uygulayan firmaların sayısı da oldukça azdır. Birinci bölümde belirtildiği üzere, yetenek yönetiminin Türkiye’de sadece gelişmiş işletmelerin gündeminde bulunması, bu konudaki alternatiflerin azlığı ve zaman kısıtı nedeniyle yetenek yönetimi uygulayan gelişmiş bir firma seçilerek incelenmesi öngörülmüştür. Bu nedenle, insan kaynakları uygulamalarıyla Türkiye’nin öncü şirketlerinden biri olan, yetenek yönetimi bakış açısını benimsemiş ve bunu stratejik önceliklerinden biri haline getirmiş Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş., incelememize konu olmuştur. Bu çalışmanın kapsamı; Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.’de uygulanan Yetenek Yönetimi Sistemi’dir.

3.3 Yöntem

Kullanılan yöntem vaka incelemesidir. Veriler, Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş. resmi web sitesi, Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş. 2006 Faaliyet Raporu, Hr Dergi Yıldızların Yönetimi Zirvesi 2007 sunum notları ve Turkcell İletişim hizmetleri A.Ş. İK Planlama Birim Yöneticisi Beti Yuhay ile yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilmiştir.

3.4 Bulgular

3.4.1 Şirket Hakkında Genel Bilgi

Turkcell İletişim Hizmetleri Anonim Şirketi (Turkcell – Ana ortaklık), 5 Ekim 1993 tarihinde İstanbul’da kurulmuştur. Turkcell’in faaliyet konuları, T.C. Ulaştırma Bakanlığı (Bakanlık) ile imzalanmış bulunan GSM (Global System for Mobile Communications) Pan Avrupa Mobil Telefon Sistemi ihalesinde öngörülen iş ve hizmetler ile, PTT kanununa aykırı olmamak üzere, her türlü telefon, telekomünikasyon ve benzeri hizmetlerdir. 30 Eylül 2005 tarihi itibarıyla, Turkcell’in hisse senetleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) ve New York Hisse Senetleri Borsası’nda (New York Stock Exchange - NYSE) işlem görmektedir.

T.C. Ulaştırma Bakanlığı ile 25 yıllık GSM lisans anlaşması imzalayan Turkcell, abonelerine sunduğu mobil ses ve veri iletişimine dayalı hizmetlerin çeşitliliğini, kalitesini ve buna bağlı olarak abone sayısını da arttırarak gelişimini sürdürmüştür. Turkcell kurulduğu günden bu yana 31 Mart 2007 itibarıyla, lisans bedeli hariç olmak üzere sadece Türkiye’de 6 milyar Amerikan Doları yatırım yapmıştır. 31 Mart 2007 itibarıyla 32,2 milyon aboneye sahiptir.

Üç operatörlü pazarda %60 ile lider konumda bulunan Turkcell, Avrupa’nın ikinci büyük GSM operatörüdür.

Turkcell, Türkiye'nin ve bölgenin lider operatörü konumuyla 2003 yılı başında GSM Association Yönetim Kurulu'na girmiştir. 214 ülkeden 690'e yakın üyesi ve bu üyelerin temsil ettiği 2 milyarı aşkın aboneyle, dünya mobil iletişim piyasasını temsil eden GSMA'nın 23 kişilik yönetim kurulunda Turkcell ile birlikte Vodafone, Orange, NTT DoCoMo, AT&T Wireless gibi dünyanın dev GSM operatörleri de bulunmaktadır. Turkcell, uluslararası GSM sektörünü yönlendiren, koordine eden ve operatörlerle cep telefonu üreticilerini, uygulama geliştiricilerini ve içerik/servis sağlayıcılarını aynı platformda buluşturan GSMA'deki konumuyla, küresel gelişmeleri çok yakından takip etme ve yeni küresel stratejilerin belirlenmesinde aktif rol alma olanağı bulmaktadır.

Turkcell'in yurt dışında da yatırımları bulunmaktadır. Turkcell'in Fintur aracılığıyla sahip olduğu Azerbaycan, Kazakistan, Gürcistan ve Moldova'daki iştirakleri 31 Mart 2007 itibarıyla 8,0 milyon aboneye, Kuzey Kıbrıs'taki iştiraki 200 bin civarında aboneye ulaşmıştır. Turkcell'in Ukrayna'da çoğunluk hissesine sahip olduğu Astelit şirketi “life:)” markası ile Şubat 2005'de GSM hizmetleri vermeye başlamıştır. life:) 31 Mart 2007 itibarıyla 5,8 milyon aboneye sahiptir.

Turkcell 2006 sonu itibarıyla, Türkiye’de coğrafi alanın %80,34’üne, nüfusun %97,2’sine ve nüfusu 3.000’in üzerinde olan yerlerin %100’üne hizmetlerini ulaştırmaktadır. Yaklaşık 12.000 adet baz istasyonu ile kapsamada Türkiye’nin iletişim lideri konumunda olan Turkcell, şebekesinin %68’inde kurulu EDGE teknolojisinde de öncü durumundadır.

Turkcell rekabetçi ve lider konumunu sürdürmek amacı ile düzenli ve sistematik olarak iş yapış şekillerini, süreçlerini ve organizasyon yapısını gözden geçirmekte ve gereken iyileştirme ve değişim yönetimi faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. 2006 yılında, Turkcell Organizasyon Yapısı, Pazarlama, Satış, Katma Değerli Servisler, Şebeke Operasyonları ve Regülasyon, Servis ve Ürün Geliştirme, Finans, İş Destek, Yatırımlar

Genel Müdür Yardımcılıkları ve Genel Müdür'e bağlı İç Denetim, İş Geliştirme, Yatırımcı İlişkileri ve Hukuk Yönetimi Başkanlıklarından oluşmaktadır.

Şekil 11. Turkcell A.Ş. Organizasyon Yapısı



Şekil 12. 2006 Faaliyet Raporu İle Belirtilmiş Turkcell A.Ş Ortaklık Yapısı

Hissedar	Hisse Nominal Değeri (YTL)	Pay Oranı (%)
Turkcell Holding A.Ş.	1.122.000.000,238	51,00
Çukurova Investments N.V.	64.494.842,514	2,93
Çukurova Holding A.Ş.	98.186.916,197	4,46
T. Genel Sigorta A.Ş.	1.558.452,599	0,07
Sonera Holding B.V.	287.632.179,557	13,07
MV Holding A.Ş.	84.021.712,590	3,82
MV Investments N.V.	27.494.257,660	1,25
Müflis Bilka Bilgi Kaynak ve İletişim San. ve Tic. A.Ş.	153.999,575	0,01
Halka Açık*	514.457.639,070	23,39
Toplam	2.200.000.000,000	100,00

* Yönetim Kurulu'nun beyaza ciro kararı aldığı hisseler "halka açık hisse" olarak kabul edilmektedir ve İMKB'de tedavül eden hisse senedi olarak nitelendirilmektedir.

Turkcell, Türkiye'nin önde gelen şirketlerinden biri olarak, ülkenin sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılama sorumluluğunu taşımaktadır. Turkcell, kurumsal sosyal

sorumluluk programlarının bir parçası olarak çeşitli eğitim programlarına, teknolojiye, spor, kültür ve sanata yatırım yapmaktadır.

Kendi bünyesinde ve ekosisteminde yer alan kuruluşlarda, 20 bin kişiye istihdam olanağı yaratan Turkcell'in bugüne kadar ulaştığı başarılar, çeşitli uluslararası değerlendirmeler ve kazanılan ödüllerle de belgelenmiştir. Turkcell üst üste dört yıl yer aldığı "INFO Tech 100" listesine 2006 yılında 43. sıradan girmiştir. Telekomünikasyon ve bilişim şirketlerinin Standard & Poor's kaynaklı finansal veriler bazında değerlendirilerek alındığı listeye, Turkcell, 20 telekomünikasyon şirketiyle birlikte, sayıları 10 bini bulan şirketlerin arasından seçilerek girmiştir.

Turkcell 2002'de "GPRSLand" ile World Communication Awards'da "Best New Service" kategorisinde birincilik ödülü kazanmıştır.

Eğitimli ve uzman personeliyle, insana ve teknolojiye sürekli yatırım yapan Turkcell, Kasım 1999'da hizmet kalitesi ve kalite yönetim anlayışıyla ISO 9001 Kalite Yönetim Sistem Belgesi almaya hak kazanmıştır. Türkiye'nin ISO 9001: 2000 belgeli ilk operatörü olan Turkcell, gelişmelere paralel olarak iyileştirme çalışmalarını sürekli olarak yürütmektedir.

3.4.2 Turkcell İnsan Kaynakları Yapısı ve Turkcell' de Yetenek Yönetimi

Kuruluşundan bu yana sahip olduğu “Önce insan, öncü Turkcell” yaklaşımı, Turkcell'in gelecek yıllar içinde de insan kaynakları politikalarının temelini oluşturacaktır. Amaç, dünya çapında en iyi İK uygulamaları ile çalışanlara verimli, yüksek performansı teşvik eden, yenilikçi ve keyif alarak çalıştıkları bir ortam yaratmaktır.

16 Mayıs 2005'te, şirket performansının çalışanlar aracılığıyla artmasına katkıda bulunan uluslararası insan kaynakları standartlarını temsil eden "Investors In People" (IIP) sertifikasını alarak, insan kaynakları stratejilerini daha da güçlendirmiştir. IIP'nin amacı, çalışanlara yapılan yatırımın etkinliğini artırmak ve şirket ihtiyaçlarıyla paralel kılmasıdır.

Çalışan açısından IIP Sertifikası:

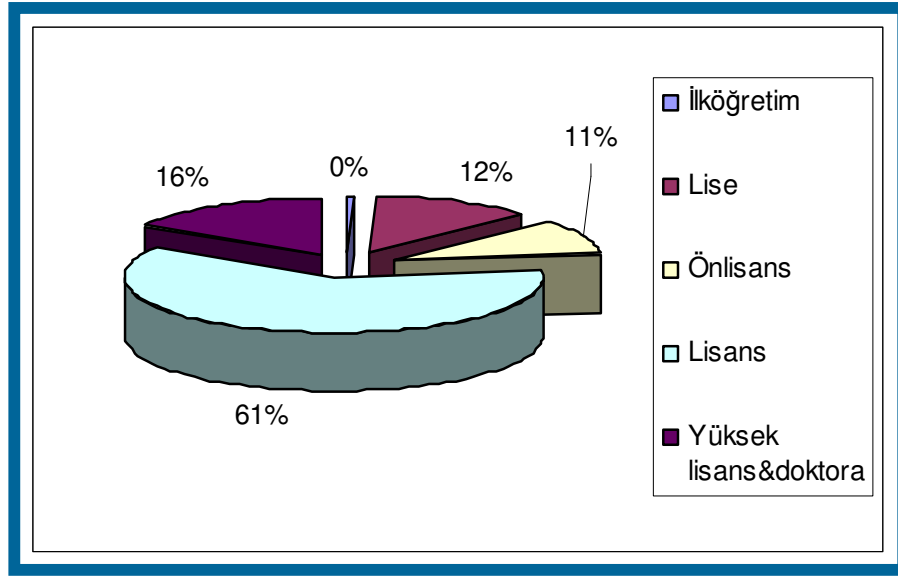
- İş süreçleriyle ilgili geribildirimlerin hayata geçmesi,
- Gelişim faaliyetlerinin sürekli gözden geçirilmesi ve bu alanda düzenli iyileştirmeler yapılması,
- Çalışanın yöneticilerden gelişimiyle ilgili daha fazla destek ve geribildirim alması,
- Gelişim planının, çalışanın performans hedeflerine paralel olması anlamına gelmektedir.

Sektöründe lider konumda olan Turkcell gerek müşterileri gerek çalışanları için hayatı kolaylaştırmak ve zenginleştirmek vizyonu ile hareket etmekte ve insan kaynakları politikalarını bu vizyona göre şekillendirmektedir. Turkcell'in insan yönetimi konusundaki hedefleri;

- Mutlu ve bağlı çalışanlar yaratmak
- Yeteneği elde tutmak
- Geleceğe hazır liderler yetiştirmek
- Ortak bir hizmet anlayışı ve kültürü oluşturmak
- Üreten, paylaştan ve gelişen bir ortam yaratmak şeklindedir.

Yüksek nitelikli işgücüne sahip olan Turkcell'in eğitim durumlarına göre çalışan profili Şekil 13'teki gibidir. Yüksek lisans/doktora ve lisans mezunlarının toplamı %77 gibi yüksek bir orana sahiptir.

Şekil 13. Eğitim Durumlarına Göre Turkcell Çalışan Profili



Turkcell'in insan kaynakları sistemleri stratejik hedeflerle bütünleşik bir yapı göstermektedir. Stratejik iş öncelikleri;

- Farklı müşterilerinin ihtiyaçlarına yönelik farklılaştırılmış hizmetler sunmak.
- Karar süreçlerine hissedar beklentilerini yansıtmak, girişimciliği özendirmek
- Hedeflenen alanlarda pro-aktif davranarak pazara yön vermek
- Topluma duyarlı davranışlar sergileyerek, kitlelerin güven ve desteğini sürekli kılmak
- Verimli, maliyet duyarlı, hızlı operasyonlar yürütmek
- İnsan kaynağını yüksek performanslı bir takım haline dönüştürmek olarak tanımlanmaktadır.

Turkcell’ de yetenek yönetimi konusunun gündeme gelmesi, 2005 yılı sonlarında üst yönetim pozisyonlarını yedeklemek üzere kendi yeteneğini kendisi geliştiren ve rekabette kritik unsur olan çalışanları elde tutmaya yarayacak bir sistem geliştirmek amacıyla olmuş ve İK departmanı tarafından üst yönetime sunulmuştur. Üst yönetimin yapılan toplantıdaki talebi, sonuç ve insan odaklı, açık ve yapıcı geri bildirim kültürüne dayalı ve Turkcell’de önemli bir kitle olan performansı yüksek çalışanları takdir edecek esnek bir sistem geliştirilmesi olmuştur.

Bu doğrultuda harekete geçilmiş ve bir danışmanlık firması ile süreci yönetmek üzere anlaşılmıştır. Tasarım sürecinde Turkcell bünyesindeki farklı yöneticilerin görüşleri alınmış, sistemi uygulayan farklı firmalarla kıyaslama yöntemine gidilmiş ve Turkcell’in yapısına en uygun yetenek yönetimi modeli oluşturmak hedeflenmiştir.

Uygulamaya geçilmeden önce mevcut performans yönetim sistemi etkinlik ve yeterlilik açısından değerlendirilmeye alınmış ve kariyer sistemi de gözden geçirilerek değiştirilmesi gereken yönleri saptanmıştır.

Yetenek Yönetimi ilk kez 2007 yılında uygulamaya konulmuştur.

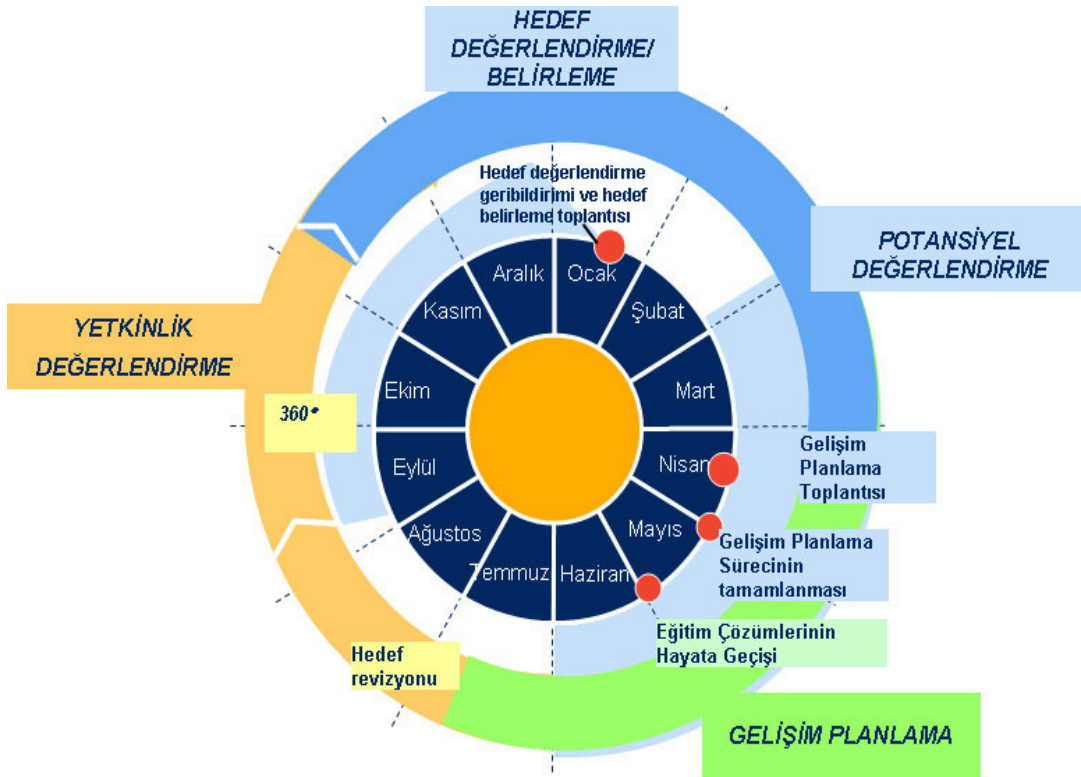
Yetenek yönetimini “Farkı Yaratana Farkı Hissettirmek” şeklinde tanımlayan Turkcell, sistemin hedeflerini;

- Çalışanları arasında fark yaratana ayırt etmek ve elde tutmak
- Tüm çalışanlarına performans ve potansiyel değerlendirme süreci ile ayna tutmak, açık ve yapıcı geri bildirim vermek
- Tüm çalışanlarının gelişimlerini desteklemek adına kişisel gelişim planları oluşturmak

- Çalışanlarına performans ve potansiyel değerlendirmeleri ile uyumlu insan kaynakları uygulamaları sunmak
- Fark yaratan çalışanlarını, Turkcell ve Turkcell iştiraklerindeki farklı kariyer hareketlerinde değerlendirmek
- Yönetim pozisyonlarını yedeklemek, geleceğin liderlerini yetiştirmek olarak belirtmektedir.

Performans yönetim sistemi ile bütünleşik bir yapı gösteren yetenek yönetimi 1 yıllık bir süreci kapsamaktadır ve bu süreç Şekil 14'teki deki gibidir.

Şekil 14. Turkcell Yetenek Yönetimi Süreci



3.4.2.1 Hedef ve Yetkinlik Değerlendirme

Performans yönetim sisteminin hedefi, “yüksek performanslı bir takım oluşturma” olup iki temel yapıtaşı bulunmaktadır. Bunlar;

- Hedefler
- Yetkinliklerdir.

Hedefler o yıl içerisinde o yıl içerisinde ulaşılması beklenen iş sonuçlarını, yetkinlikler, iş sonuçlarına ulaşırken sergilenmesi beklenen davranışları tanımlamaktadır. Hedefler ve yetkinlikler çalışanın görev rol ve sorumluluklarına göre belirlenmektedir.

Performans Yönetim Sürecinde 4 temel adım bulunmaktadır:

- Hedef Belirleme (Her çalışan için şirket hedefleri ile yöndeş hedefler belirlenmektedir.)
- Ara Değerlendirme/ Revizyon
- 360 Derece Yetkinlik Değerlendirmesi
- Hedef Değerlendirme

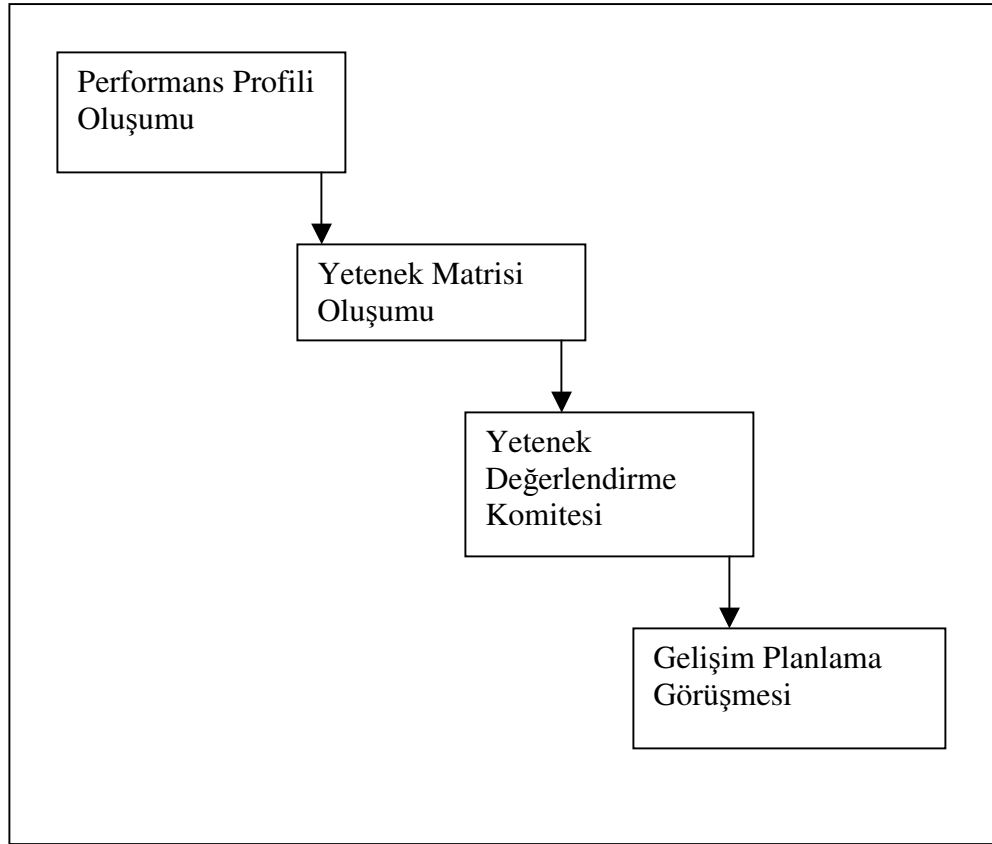
Söz konusu adımlar tamamlandıktan sonra çalışanın o yıla ait performans skoru oluşmaktadır. Bu skor, hedef skorunun % 70' i ve yetkinlik skorunun %30'unun alınmasıyla oluşur.

Performans ve potansiyel değerlendirme süreçleri tamamen kâğıtsız bir ortamda, web tabanlı sistemler üzerinden işletilmekte olup, tüm sonuçlar ERP isimli sisteme kaydedilip izlenmektedir.

3.4.2.2 Potansiyel Değerlendirme

Turkcell yetenek yönetiminde potansiyel değerlendirme süreci şekildeki gibi olmaktadır.

Şekil 15. Potansiyel Değerlendirme Akışı



3.4.2.2.1 Performans Profili Oluşumu

Turkcell’ de yapı genel müdüre bağlı fonksiyonel gruplar, fonksiyonel gruplara bağlı bölümler, bölümlere bağlı birimler ve birimlere bağlı takımlar şeklindeğir.

Her bölüm yöneticisi kendi biriminin performans profilini oluşturur. Kendi birimindeki tüm çalışanları performans puanına göre sıralar ve yetenek matrisinde (Şekil 16) uygun olan konuma yerleştirir. Örneğin birimde 20 çalışan varsa, 4 kişi yüksek performans grubunda, 14 kişi etkin performans grubunda, 2 kişi düşük performans grubunda olacaktır gibi..

3.4.2.2.2 Yetenek Matrisi Oluşumu

Performans profili belirlenen çalışanlar , ilk yöneticisi tarafından potansiyeline göre uygun olan konuma yerleştirilir.

Potansiyel değerlendirmesi önceden belirlenmiş davranış göstergeleri baz alınarak gerçekteştirilir, ve üç ayrı performans grubu için üç kritik soru temel alınır. Bu sorular ve yetenek matrisindeki konumların açıklamaları aşağıda verilmiştir.

%20’lik kısım yüksek performans grubunu ifade eder. Kritik soru, çalışanın 0-12 ay içerisinde bir üst pozisyona terfi edebilme olasılığıdır.

Yüksek Performans Yüksek Potansiyel(Jump): 0-12 ay içerisinde bir üst pozisyona terfi etme olasılığı olan yüksek performanslı çalışanlar.

Yüksek Performans (Stretch) : 0-12 ay içerisinde bir üst pozisyona terfi etme olasılığı bulunmayan, ancak görev ve sorumlulukları arttırılacak olan yüksek performanslı çalışanlar.

Şekil 16. Turkcell Yetenek Matrisi

PERFORMANS PROFİLİ	YÜKSEK PERFORMANS (<u>STRETCH</u>)	YÜKSEK PERFORMANS YÜKSEK POTANSİYEL (<u>JUMP</u>)
	ETKİN PERFORMANS (<u>FIT</u>)	ETKİN PERFORMANS YÜKSEK POTANSİYEL (<u>GROW</u>)
	DÜŞÜK PERFORMANS (<u>MOVE</u>)	GELİŞEBİLİR PERFORMANS (<u>IMPROVE</u>)

POTANSİYEL DEĞERLENDİRMESİ

%70’lik kısım kendisinden bekleneni verebilen etkin performans grubunu ifade eder. Buradaki kritik soru da “Görev tanımı zenginleştirilip, sorumlulukları arttırılabilir mi?” sorusudur.

Etkin Performans Yüksek Potansiyel (Grow): Kendisinden beklenen performansı gösterip, işi zenginleştirilerek sorumlulukları arttırılacak olan çalışanlar.

Etkin Performans (Fit): Kendisinden beklenen performansı gösterip, mevcut sorumluluklarla işine devam edecek olan çalışanlar.

%10'luk kısım kendisinden beklenen performansı gösteremeyen düşük performanslı çalışanları ifade eder. Buradaki soru, çalışanın %70'lik dilime geçme olasılığıdır.

Gelişebilir Performans (İmprove): Kendisinden beklenen performansı gösteremeyen ancak, gösterme potansiyeli olup, % 70'lik dilime geçebilecek durumda bulunan çalışanlar.

Düşük Performans (Move): Kendisinden beklenen performansı gösteremeyen aynı zamanda %70'lik dilime geçme olasılığı olmayan çalışanlar.

3.4.2.2.3 Yetenek Değerlendirme Komiteleri

Yetenek Değerlendirme Komitesi, fonksiyonel düzeyde (Fonksiyonel Grup Yetenek Değerlendirme Komitesi), ve yönetsel düzeyde (Executive Yetenek Değerlendirme Komitesi) olmak üzere iki ayrı şekilde toplanır.

Fonksiyonel grup yetenek değerlendirme komitesinde, bölüm yöneticileri, her fonksiyonel grupta ayrı ayrı olmak üzere, kendi yetenek matrislerini oluşturduktan sonra, tüm çalışanları içeren nihai yetenek matrisini ve gelişim planlarını oluşturmak amacıyla toplanır. Bu toplantıda;

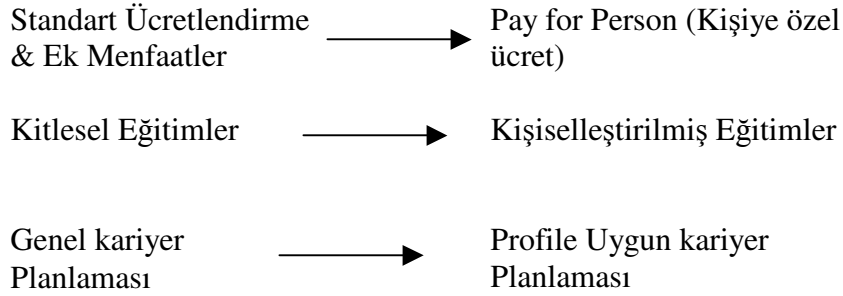
- Kişiler yetenek matrisleri üzerinden tek tek tartışılarak, tüm yöneticilerin onayıyla nihai yetenek matrisleri oluşturulur.
- Yedekleme haritaları ve olası gelişim planları tartışılarak karara bağlanır.
- Bölüm yöneticileri kendi yedeklerini önerir.

Executive yetenek değerlendirme komitesi, genel müdür başkanlığında genel müdür yardımcıları ile birlikte gerçekleştirilir. Üst yönetim yedekleri ve gelişim planları karara bağlanır.

3.4.2.3 Sonuç Yönetimi

Sonuç yönetimi Turkcell'in yetenek yönetiminde üzerine önemle eğildiği bir konudur. Yetenek komitelerinde belirlenmiş olan kişisel kariyer ve gelişim planlarının hayata geçirilmesi aşamasıdır.

Şekil 17. Fark yaratan çalışanlar için farklılaştırılmış İK uygulamaları



3.4.2.3.1 Kariyer Yönetimi ve Yedekleme Süreci

Turkcell' de tüm kariyer hareketleri yetenek matrisinin sonuçlarına bağlanmış olup, terfilerde 'jump', 'stretch' ve 'grow' konumundakiler öncelikli olarak değerlendirilmektedir.

Yedekleme süreci üst düzey yönetici pozisyonları için gerçekleştirilmektedir. Süreçte, her fonksiyonel gruptaki bölüm yöneticileri için yedekleme haritaları oluşturulur. Pozisyonların yedekleri yetenek komitelerinde netleştirilmektedir.

Tablo 6. Turkcell Yedekleme Listesi

Pozisyon	Pozisyonu Dolduran	Kısa Vadeli Yedek Adayı	Uzun Vadeli Yedek Adayı	Diğer Bölümlerden Adaylar

3.4.2.3.2 Executive Development Programı (Yetenek Geliştirme Programı)

Gelişim programları arasında özel bir yeri olan “Yetenek Geliştirme Programı”nın hedefi, çalışanlar arasında yüksek potansiyele sahip olan üst düzey yönetici yedeklerinin belirlenmesi, geleceğe yönelik olarak gelişim alanlarının tespit edilmesi, geliştirilmesi ve böylece yedekleme planlarında ve kariyer hareketlerinde sürekliliğin sağlanmasıdır.

İki yıl süren program;

- Liderlik Programları,
- Fonksiyonel (pazarlama, finans, insan kaynakları vs.) Eğitimler
- İş Simülasyonları
- Bireysel Koçluk
- Proje Çalışması modüllerinden oluşmaktadır.

3.4.2.3.3 Kişiyeye Özel Ücret (Pay For Person)

Turkcell'de genel ücret ve ek menfaatler politikası temel olarak, işin gerektirdiği ve kişilerin sahip olduğu yetkinlikleri, iş bazında sorumlulukları, eğitim ve iş tecrübelerini esas alan, "yüksek performansı ödüllendirmeyi" hedefleyen, adil ve rekabetçi bir sisteme dayanmaktadır

Kullanılan kriterler;

- şirket içi denge,
- bireysel performans sonuçları,
- ücret araştırmaları,
- piyasada hedeflenen konumlanma
- ekonomik göstergelerdir.

Belirtilen bu kriterler doğrultusunda yönetilen ücret ve ek menfaatler paketi tüm çalışanlar için:

- Yılda 12 maaş ve 4 ikramiye olmak üzere toplam 16 maaş,
- Yılda 1 kez başarıya bağlı olarak ödenen performans primi,
- Aileyi de kapsayan özel sağlık sigortası,
- Bireysel yaşam sigortası,
- Çalışanların ve şirketin katkıda bulunduğu Turkcell bireysel emeklilik uygulaması,
- Yemek ve ulaşım hizmetlerini kapsamaktadır.

Ayrıca satış ekipleri için üç ayda bir satış primi ödenmektedir.

Kişiye özel ücret uygulamasında, yetenek matrisinde yüksek performans grubunda konumlanan çalışanların ücretlerinde, piyasada ulaşılmaq istenen hedefe göre, ve yeni bir düzenlemeye gidilir. Bunun dışında yine yüksek performans grubuna yılda 1 defa, Turkcell bünyesinde çeşitli sosyal aktivite üyeliğı , ya da akademi eğitim paketi alternatiflerini içeren bir yetenek ödölü verilir.

3.4.2.3.4 Kişisel Eğitimler (Fark Yaratan Çalışanlara Farklı Akademi Gelişim Çözümleri)

Turkcell, en önemli misyonlarından biri olan "insan kaynağının gelişimini" sürekli kılmak amacıyla, 30 Mayıs 2006 tarihinde gelişim programlarını tek bir çatı altında toplayarak, Beyoğlu'ndaki tarihi binasında "Turkcell Akademi"yi açmıştır. Turkcell Akademi, Turkcell'in eğitim alanındaki öncü yaklaşımını bir adım daha ileriye taşımıştır.

Turkcell, Akademi ile birlikte "insana yatırım" kavramına yepyeni bir boyut kazandırmıştır. Stratejik öncelikler doğrultusunda belirlenmiş teknik ve teknik olmayan eğitimler, web tabanlı eğitim sistemleri, sınıf içi eğitimleri destekleyen e-learning uygulamaları ve dil eğitimleri gibi geniş bir içerikte eğitim verilen Turkcell Akademi, çalışanların yanı sıra hizmetlerine değer katan, Turkcell'in ekosistemi içinde birlikte çalıştığı bayi ve iş ortakları, mağaza müdürleri ve kurumsal müşteri danışmanlarının da yetkinliklerini destekleyen gelişim çözümleri sunmaktadır.

Yetenek Yönetimi programında, yüksek potansiyel grupları için yetenek komitelerinde belirlenen kişisel gelişim planları çerçevesinde farklı akademi eğitim çözümleri sunulabilmektedir.

3.5 Değerlendirme

Turkcell yetenek yönetimi sistemini incelediğimizde kapsamının yetenekleri tanımaya, geliştirmeye ve elde tutmaya yönelik olduğunu gözlemlemekteyiz. Yeteneklerin cezbedilmesi ve seçilmesi sisteme dahil edilmemiştir. Ancak bu durum Turkcell'in bu konuda bir şey yapmadığı anlamına gelmemektedir. Turkcell'in işe alım uygulamaları sektördeki en nitelikli adayları seçmek üzere yapılandırılmıştır. Bunun yanında Turkcell, gerek insana verdiği önem, gerekse kurumsal itibarı ile potansiyel nitelikli adaylar için cazip bir konumdadır. Bunun bir göstergesi olarak, 2006 yılında Hay Group Danışmanlık şirketinin global düzeyde gerçekleştirdiği "Liderler için En iyi şirketler" araştırmasında, Turkcell üçüncülük ödülünü almıştır. Bunun yanında yine 2006 yılında Capital Dergisi tarafından düzenlenen, Türkiye'de son dönemde gerçekleşen şirket stratejilerini ve yeni adımları gözler önüne seren "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" araştırmasında, Turkcell Türkiye'nin en beğenilen ikinci şirketi olmuş, 2005 yılında da Türkiye'nin en beğenilen şirketleri sıralamasının zirvesinde yer almıştır.

Turkcell, yetenek yönetimini belirli bir bölüm ya da departman bazında değil, organizasyon genelinde uygulamakta, kapsamına bütün çalışanlarını dahil etmektedir. Bu durum tüm çalışanların potansiyelinin analiz edilmesine olanak sağlamakta ve şirketin değerleri konusundaki farkındalığını arttırmaktadır. Yetenek matrisi bazında gerçekleşen kişisel kariyer hareketleri ve kişisel gelişim planları yüksek potansiyelli çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını arttırmaya yönelik olumlu uygulamalardır. Turkcell' de bu sistemin ilk kez 2007 yılında uygulanmış olması nedeniyle sistemin etkinliği henüz ölçülmemiş, ancak sistemin hedefleri arasında olan çalışan bağlılığının artması ve işgücü devrinin düşürülmesinde olumlu gelişmeler gözlemlendiği belirtilmiştir.

Sistemin olumlu yönlerinden birisi de çalışanlara yetenek matrisinde bulunduğu konum konusunda geri bildirim verilmesi ve bu yolla çalışanın güçlü ya da geliştirilmesi gereken yönleri konusunda farkındalığının artırılmasıdır.

Sistemin en önemli eksikliği yukarıda belirttiğimiz yeteneklerin cezbedilmesine, seçme ve yerleştirilmesine yönelik uygulamaların kapsam dışında tutulmasıdır. Bu uygulamalarında sisteme dahil edilmesi bütünsel bir bakış açısı getirecek ve sistemin etkinliğini arttıracaktır.

SONUÇ

Günümüzde küresel ekonomide rekabet eden ve rakiplerine fark yaratmak isteyen bir çok şirket “Yetenek Yönetimi” konusunu gündemlerinin ilk sırasına yerleştirmektedir. Bu tez çalışmasında dünyada ve Avrupa’da hızla yayılan, ancak Türkiye’de henüz yeni ve hakkında sınırlı araştırma yapılmış olan bu kavram ana hatlarıyla ortaya konmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak başarılı bir yetenek yönetimi için göz ardı edilmemesi gereken noktaları özetleyecek olursak, aşağıdaki gibi bir değerlendirme yapabiliriz.

Başarılı bir yetenek yönetimi uygulamasının ilk şartı yetenek perspektifinin tepeden en alta kadar tüm kademelerce benimsenmesidir. Genel Müdür (CEO), yetenek yönetimini gündeminin ilk sıralarına yerleştirmeli ve sistemin en üst ve sahibi olmalıdır. Rekabet avantajı yaratmada yeteneğin kritik önemini işletmedeki herkes kavramalı ve bu fikri solumalıdır.

Yetenek yönetimi konusunda dikkat edilmesi gereken ikinci önemli bir nokta yetenek stratejisinin genel stratejiye uyumudur. İşletmenin genel stratejisine uygun olmayan bir şekilde tasarlanmış yetenek yönetimi sisteminin başarısızlıkla sonuçlanması kaçınılmazdır.

Yüksek performansa dayalı bir kurum kültürü oluşturmak ve 360 derece geri bildirim sistemi yetenek yönetiminin olmazsa olmazlarıdır. Daha fazla görüş birliği ve daha fazla performansı temsil eden, sürekli olarak değerlendirilen, değişen müşteri beklentilerini karşılamaya ve tepki vermeye odaklı bir kültür olmalıdır. 360 derece geri bildirim sistemi bireysel gelişim ve öğrenmeye destek verir.

Etkili bir Yetenek Yönetimi için bir işletmenin “Yetenekli ve potansiyel bir çalışan neden bu işletmeyi tercih etmeli?” sorusuna karşılık çalışan değeri yaratmaya yönelik güçlü uygulamaları bulunmalıdır.

Başlangıç olarak ele alınması gereken pozisyonlar, organizasyona en çok katkı sağlayanlar olmalıdır. Öncelikli olarak kilit iş ve yönetim süreçlerine odaklanılmalı ve gelecekte stratejik olarak gereksinim duyulacak kritik kadrolar ve bunlar için gerekli yetkinlikler, performans standartları ayrıntılı ve açık olarak belirlenmelidir.

Mevcut ve potansiyel çalışanların gözünde bir değer yaratmak isteyen firmaların kurum kimliğini temsil eden bir ‘İç Marka’ yaratmaları rakiplerinin önüne geçmede etkin bir faktör olacaktır.

Yine, mevcut kadrolar ve yeni iş sahaları ile oluşacak pozisyonlar için en uygun ve uyumlu çalışanlara hızlıca erişilmesini sağlayacak çeşitli kaynaklardan oluşan kapsamlı bir “Yetenek Havuzu” sistemin başarısı için önemlidir.

Son olarak diyebiliriz ki, en iyi yetenek yönetimi uygulamaları firmaya özgü ve tek olanlardır. Her firma kendisini rakiplerinden ayırtırmayı sağlayacak bir tarz benimsemelidir.

KAYNAKÇA

Basılı Kaynaklar

Acar, Ahmet Cevat, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, İstanbul, 2007.

Acar, Ahmet C.; “Ücret Yönetimi”, **TÜSSİDE**, Gebze, Kasım 1995.

Akal, Zuhâl; **Özendirici Ücret Sistemleri**, Ankara, MPM Yayını, 1980,.

Aksu, Ömer; **Ücretler ve Verimlilik**, İstanbul, 1993.

Akşit, Habibe; “Ücret Yönetim Sistemi”, Eğitim Notları, Personel Yöneticileri Derneği Trakya Şubesi, 4 Kasım 2006

Aldisert, Lisa M.; **Valuing People: How Human Capital Can Be Your Strongest Asset**, Chicago, Kaplan Professional Company, 2002.

Akoğlan Kozak, Meryem; “Kariyer Danışmanlığı”, **Standard**, S.486, Haziran 2002.

Aydeniz, Nihat; Yüksel, Berrin; “Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlü Değer Yaratma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Bahar 2007, C.6, S.20.

Baltaş, Acar; “İş Lideri Kuruma Damgasını Vurur”, **Kaynak**, Nisan-Haziran, S.18, 2004

Bilge, Hürriyet; “İnsan Kaynaklarının Sürekli Artan Gücü”, **Sosyal Bilimler Celal Bayar Üniversitesi**, C.1, S.1, 2003.

Brown, S.L.; Eisenhardt, K. M.; **Competing on the edge: Strategy as structured chaos**, Boston, Harvard Business School Press, 1998.

Buckingham, Marcus; Coffman ,Curt; **First Break All The Rules: What The World's Greatest Managers Do Differently**, Britain, Simon &Schuster UK Ltd, 2001.

Cascio, W.; “From Business Partner to Driving Business Success:The Next Step in the Evolution of HR Management”, **Human Resource Management**, Summer 2005, 44(2).

Cheloha,R.; Swain,J.; “Talent Management System Key To Effective Succession Planning”, **Canadian HR Reporter**, 18 (2005) (17), s.5-7.

Creelman, D.; “Return on Investment in Talent Management: Measures you can put to work right now.”, **Human Capital Institute**, USA Waschington, September 2004.

Dedebayır, Handan; “Kurum Kültürü Ve Performans”, **Kaynak**, Nisan-Haziran, S.18, 2004.

Demirbilek,Tunç; “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.9, S.II, 1994.

Durdağ, Duygu; **Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Üzerine Etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 2006.

Erdemir, Erkan; “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye’deki Yansımaları”, der. İbrahim Güran Yumuşak, **5. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi: bildiriler kitabı**, c.1, Kocaeli, 2006.

Erdoğan, İlhan; **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, 5.bs., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1999.

Erdoğan, İlhan; **İşletmelerde Davranış**, 2.bs., İstanbul, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1997.

Ernst & Young insankaynaklari.com, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, Ed. Deniz Yalım, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2005.

Frank, Fredrick D. Ve Diğerleri; “The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century”, **Human Resources Planning**, September, 2004.

Hamel, G.; Prahalad, C.K.; “Strategy as stretch and leverage”, Harvard Business Review, 71(2), Mart-Nisan, 1993.

Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, **Yüksek Performanslı Kuruluş**, Çev. Oygur Yamak, İstanbul, bzd Yayın ve İletişim Hizmetleri, 2006.

Hiltrop, Jean-Marie; “The Quest For The Best: human resources practices to attract and retain talent” **European Management Journal**, Volume 17, Issue 4, August, 1999.

Jackson, S.E.; Schuler, R.S.; “Human Resource Planning: Challenges for industrial/organizational psychologists”, **American Psychologist**, 45 (2), 1990, s.223-239.

Johnson, Mike; **Winning The People Wars**, 2. bs., Britain, Great Britain, 2001.

Kadıbeşegil, Salim; **İtibar Yönetimi**, İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 2006.

Kapız, Serap Özen “İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 4 (3, 2002).

Karakılıç, Nilüfer Yörük; “Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.VII., S.2, 2005.

Kaynak, Tuğray ve Diğerleri; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. Ramazan Geylan, 5. bs., Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001.

Kaynak,Tuğray; **Organizasyonel Davranış**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1990.

Keçecioglu, Tamer; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003.

Keçecioglu,Tamer; “İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Gelecekteki Rollerine Farklı Bakış Açıları”, **Ege Akademik Bakış**, 7 Şubat 2007.

Köse, Sevinç ve Diğerleri; “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi**, C. 7, S.1, 2001.

Lengnick-Hall, Mark L., Lengnick-Hall, Cynthia A.; **Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Çev. Günhan Günay, Dışbank: Rota, 2004.

Lewis,Robert E.; Heckman, Robert J.; “Talent Management: Acritical review”, **Human Resources Management Review**, Volume 16, Issue 2, June 2006.

Michaels, Ed ve Diğerleri, **War For Talent**, Boston, Harvard Business School Press, 2001.

Özdemir, Gökçe; “Yedekleme Planlaması”, **“İş Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.8, S.1, 2006.

Özden, Mehmet Cemil; “İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Anabilim Dalı, İstanbul, 2003.

Redford, K.; “Shedding Light on Talent Tactics”, **Personnel Today**, September, 2005, s. 20-22.

Rothwell, W.J., **Effective Succession Planning,: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within**, New York, Amacom, 1994.

Schein, Edgar H.; “Örgütsel Kültür”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Çev. Atilla Akbaba, C.4, S.3, 2002.

Sears, David; **Successfull Talent Strategies: Achieving Superior Business Results Through Market-Focused Staffing**, NY, USA:AMACOM, 2002.

Sonnenfeld, J. A.; Peiperl, M.A.; “Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems”, **Academy of Management Review**, Vol.13, N.4, s.588-600

Stewart, A. Thomas; “Entelektüel Sermaye” Çev. N. El Hüseyini, İstanbul, Mess Yayınları, 1997.

“Şu İşveren Markası Dedikleri”, **HRDergi**, Haziran 2007, S. 6.

Tüzüner, V. Lale ve Diğerleri; “Pazarlama Bakış Açısıyla İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Araştırma, **13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi bildiriler kitabı : 12-14 Mayıs 2005**, İstanbul,Marmara Üniversitesi, 2005, 9-102.

Ulrich, D.; “Human Resource Champions”, **Harvard Business School Press**, Boston,Massachusetts, 1997.

Ulrich, D; Lake D; **Organizational Capability**, New York: John Wiley and Sons, 1990.

Uyargil, Cavide; **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1994.

Uyargil, Cavide; “Kariyer Yönetimi”, İ.Ü.İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı Ders Notları , 2004

Ünal, Ayşe; **Performansa Dayalı Ücret**, , Kamu-İş Sendikası Yayını, Ankara 1998.

Ülgen, Hayri; **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İstanbul, 1989.

Varol, Ergin Sait; **Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler**, İstanbul, 2001.

Yılmaz, Leal; **Kurum Kültürü İle İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının İlişkisi ve Bir Örnek Olay Çalışması**, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 2004.

Elektronik Kaynaklar

Aktan, Coşkun Can; Tunç, Mehtap; “Bilgi Toplumu ve Türkiye”, (Çevrimiçi),
http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/degisim/aktan-tunc-bilgi-toplumu.pdf.

Aktan, Coşkun Can; “Değişen Dünya ve Yeni Dinamikler”, (Çevrimiçi),
http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/degisim/aktan-yeni-dinamikler.pdf.

Aktürk, Songül; “İşgücünün Küreselleşmesi”, (Çevrimiçi),
http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=65&inc=arc&cilt=3&sayi=2&year=2001.

Altıntaş, Nilsen; “Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi”, (Çevrimiçi),
<http://www.ntvmsnbc.com/news/249410.asp>.

Arat, Melih; “İşten Atılmamanın Püf Noktaları”, (Çevrimiçi),
<http://www.milliyet.com.tr/2001/05/04/isyasami/ais.html>.

Baraz, Barış; “Yönetim Kurullarının Kurumsal Yönetişim Açısından Kritik Önemi”, (Çevrimiçi), <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/17-04.pdf>.

Büyüközkan, Gülçin; “Entelektüel Sermaye Yönetimi”, (Çevrimiçi)
http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=718&tempID=1®ID=2.

Bredwell, Jo; “Marka İşveren Olabilir misiniz”, (Çevrimiçi),
<http://www.kobiklinik.com/tr/klinik.asp?ID=41&makale=248>.

Çınar, Zehra; “Coaching ve Mentoring” **Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi (e dergi)**, Y.3 S.1, (Çevrimiçi),
http://www.paradoks.org/makale/yil3_sayi1/zcinar.pdf.

Erik, Funda; “İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci”,
(Çevrimiçi),<http://www.humanresourcesfocus.com/makale08.asp>.

Evren, Akin “Yeni Beceriler ve İnsan Kaynağı Sorunları”, (Çevrimiçi),
http://www.bthaber.net/300/menu_insankaynaklari_h1.htm.

Filiz, Atilla; “Katılımcı Yönetim”, (Çevrimiçi),
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=533.

Güzeltik Ural, Ebru; “İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**, (Çevrimiçi),
<http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/d2/M00025.pdf>.

İnce, Mehmet; “Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, (Çevrimiçi)
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CMehmet%20%C4%B0NCE%5C319-340.pdf.

insankaynaklari.com içerik ekibi, “Ücretlendirmede Teşvik Planı Uygulamaları”,
(Çevrimiçi),<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=295>

İşevi, A. Semih; Çelme, Burçin; “Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entellektüel Sermayeye Rekabeti Yakalamak”, (Çevrimiçi),
<http://eprints.rclis.org/archive/00005618/01/bilgidunyasiES.pdf>.

Kadıbeşgil, Salim; “Çalışanların Markalaştırılması”, (Çevrimiçi),
<http://www.peryoniyk2005.com/ozet.htm>.

Karaata, Selçuk “Şirketler Neden İç Marka Yaratma Stratejilerini Markalaştırmalıdır”, (Çevrimiçi),
<http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/PAZIC%20MARKA%20YARA%20TMA.htm>.

Karacan, Başak; “Örgüt Kuram ve İlkeleri”, (Çevrimiçi),
<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/neoklasik.htm>.

Korukçu, Yalın; “Kurumsal Kimlik”, (Çevrimiçi),
<http://sbmyo.uludag.edu.tr/11-03-sosyalce/ykorukcu.html>.

Karaköse, Turgut; “Örgütlerde İtibar Yönetimi”, **Akademik Bakış**, sayı 11, (Çevrimiçi), <http://www.akademikbakis.org/sayil11/makale/itibar.doc>, 25 Temmuz 2007.

Manpower, “Talent Shortage Survey Global Results”, (Çevrimiçi)
<http://www.manpower.se/Uploaded/5A337FCBCC8749BE9B2780D973677B92.pdf>.

Muratoğlu, Mehmet; Çalışanı Elde Tutmanın Bedeli Mücadeledir”, (Çevrimiçi),
<http://www.sigortacigazetesi.com.tr/modules/xfsection/article.php?articleid=64>.

Öğüt, Adem ve Diğerleri; “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, (Çevrimiçi),
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CAdem%20%C3%96%C4%9E%C3%9CT%20-%20Tahir%20AKGEMC%C4%B0%20-%20M.%20Tahir%20DEM%C4%B0RSEL%5C277-290.pdf.

Özden, Mehmet Cemil “Geleceği Yaratmak: Gençler ve Kariyer Danışmanlığı”, (Çevrimiçi), http://www.mcozden.com/FORUM/forum10_gy.htm.

Özkan, Memet; “Stratejik Yönetim Tarihine Kısa Bir Bakış”, (Çevrimiçi),
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=89.

Parry, Scott B.; “Just What is A Competency? (And Why Should You Care?)”,
Training; Minneapolis: Jun 1998, vol. 35., Iss. 6, pg 58, 4 pgs;
<http://proquest.umi.com/pgdweb?did=30132970&sid=4&Fmt=4&clientId=46175&ROT=309&VName=PQD>

Polater, Sinan; “Mentor - Akıl Hocası Liderlik”, (Çevrimiçi),
http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&new_page=07.

Soysal, Abdullah; “Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları”,
(Çevrimiçi), http://bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=232.

Symes, Cansen Başaran “Yeni Ekonomi ve Geleceği Belirleyecek Trendler”,
(Çevrimiçi), <http://www.tusiad.org/yayin/gorus/44/12.pdf>.

Soysal, Yurdanur; “Markalar ve Markalaşma”, (Çevrimiçi),
http://www.maxihaber.net/yazarlar/konukyazar/ky_ysoysal_kasim2004.htm.

Sözübir, Meltem; “Yetenek Yönetimi”, **Academie Bülten**, Nisan 2005, sayı.1. ,
(Çevrimiçi) http://www.aas.com.tr/academie_bulten_nisan.pdf.

Süzer, Hande D.; “Zorunlu Sadakat”, (Çevrimiçi),
http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=806.

Şencan, Hüner; “Psikoteknik/Psikometri”, (Çevrimiçi),
http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3912&baslik=psikoteknik__psikometri.

Tekin, Mahmut; Çiçek, Ercan; “Bilgi Çağında Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisi”, (Çevrimiçi), <http://bilgitoplumu.blogspot.com/2006/10/bilgi-anda-bilgi-toplumu-ve-bilgi.html>.

Tekinay, N. Aslı; “En Değerliler Nasıl Bulunur?”, (Çevrimiçi), http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2753.

Tike, Zehra; “Büyük Şirketlerde Altın Çocuklar Nasıl Yetşiyor”, (Çevrimiçi), <http://www.cember.net/forums/showarticle/113244>.

Tutar, Hasan; “Kurumsal Davranışın Kültürel Boyutu ve Kültürel Sinerji”, (Çevrimiçi), <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/kulturel-boyut.htm>.

Uyar Ezerler, Demet; “Bir Gelişme Modeli Olarak Koçluk”, (Çevrimiçi), <http://www.peryon.org.tr/kocluk.doc>.

Yılmaz, Murat; “80/20 Kuralı”, (Çevrimiçi), http://www.kutuphaneci.org.tr/web/node.php?action=6&type=6&target=contentShow&id=1482&node_id=198.

Zaimler, Damla; “Kariyer Yönetimi Kimin Sorumluluğunda”, (Çevrimiçi), http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020706/513.

www.vsdergi.com, “Yetenek Savaşları”, (Çevrimiçi), <http://www.vsdergi.com/200705/02/01.asp>.

www.tisk.org.tr, “Dünyada Demografik Değişim”, (Çevrimiçi), http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1098&id=61.

[www. Haber34.net](http://www.haber34.net), “İşsizlik Çok Ama İşçi Yok”, (Çevrimiçi) <http://www.haber34.net/danismanlik/issizlik-cok-ama-isci-yok.html>.

www.insankaynaklari.com, “2007 Dileği: Daha Sağlıklı Bir İş-Yaşam Dengesi”,
(Çevrimiçi),
<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=6929>.

www.humanresourcesmagazine.com, “Talent Management: the next dimension of
stratejic HR”, (Çevrimiçi),
<http://www.humanresourcesmagazine.com.au/articles/67/0C031867.asp>.

www.polararastirma.com, “Polar araştırma”, (Çevrimiçi),
<http://www.polararastirma.com.tr/ref/ref-P005.html>.

www.risus-tr.com, Değerlendirme Merkezi Uygulamaları”, (Çevrimiçi),
<http://www.risus-tr.com/pi/frontdoor/content.php?cid=213>.

www.ikportal.com “Değerlendirme Merkezi”, (Çevrimiçi),
<http://www.ikportal.com/gundem.asp?id=15078>.

www.insankaynaklari.com., “Yönetilir Sermaye: Yetenek”, (Çevrimiçi),
<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=5590>.

www.insankaynaklari.com, “Geribildirimden Yararlanabiliyor muyuz”, (Çevrimiçi),
<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=5860>.

www.cipd.co.uk, “Talent Management, Understanding The Dimensions”,
(Çevrimiçi), <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/F473B522-DD49-49E2-90259E0B2BDA288/0/reftalmanca0306.pdf>.

www.kariyerinfo.com, “Değerlendirme Merkezleri Ne işe Yarar, Amacı Nedir”,
(Çevrimiçi), <http://www.kariyerinfo.com/content.asp?T=57&S=29&I=23>.

www.maydanis.com., “İş - Özel Yaşam Dengesi”, (Çevrimiçi),
http://www.maydanis.com.tr/may.php?syf=34&haber_id=37.