

YETENEK YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

Murat ÇELİK* Abdül Halim ZAİM**

Geliş: 25.01.2012 Kabul: 17.02.2012

ÖZET

Globalleşen dünyanın sert rekabet koşulları günümüz iş yaşamında köklü bir değişime neden olmuştur. Değişim sürecine uyum sağlayabilme doğrultusunda önden esen rüzgârı arkasına almak ve bunu sürdürülebilir üstünlüğü dönüştürmek isteyen şirketler yeniden bir yapılanma sürecine girmek zorunda kalmışlardır. Bu durum, ihtiyaç duyulan çalışan profiline de değişmesine neden olmuştur. Daha yetenekli, öğrenmeye aç ve hırslı çalışanların önemi gün yüzüne çıkmıştır. İşletme başarısı için yeteneğin giderek öneminin artması yetenekli çalışanlara olan bağımlılığı da arttırmıştır. İhtiyaç duyulan nitelikli iş gücünün oluşturulması ve yönetilmesi gereksinimi doğrultusunda yetenek yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır.

Mevcut çalışma da öncelikle yetenek ve yetenek yönetimi kavramları derinlemesine anlatılmış ve sonrasında ise yeteneği yönetebilmek için bir yetenek yönetimi metodu ortaya çıkarılmıştır. Bulunan bu metod yetenek yönetimini adımlara indirgeyerek somutlaştırmıştır.

Anahtar kelimeler: *Yetenek, Yetenek Yönetimi, Yetenek Yönetimi Yaklaşımı*

TALENT MANAGEMENT APPROACH

ABSTRACT

The World of Globalizing hard conditions of competition have caused today's business life a rooted change. The process of change adaptation line with, the wind blowing from the front get back and that companies want to convert the advantage of sustainable have had to enter a re-structuring process. This situation has caused in changes in the profile of employees needed. The more talented, hungry to learning and ambitious employees had to face the day the importance. gradually increasing importance of talent. for the business success also increased the dependence on talented workers. The creation of a qualified work force needed and in line with management requirements has emerged the concept of talent management .

In the present study the first is explained in depth the concepts of talent management and talent and after for managing to the talent uncovered a talent management method. Found this method has embodied by reducing of steps in the management of talent.

Keywords: *Talent, Talent Management, Approach of Talent Management*

* *Bu çalışma, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü'nde yapılan "Yetenek Yönetimi Yaklaşımı" başlıklı yüksek lisans tezinden hazırlanmıştır. muratcelik11@gmail.com*

** *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Mühendislik ve Tasarım Fakültesi, Bilgisayar Mühendisliği Bölümü. azaim@iticu.edu.tr*

1. GİRİŞ

Günümüzde gelişen insan kaynakları sürecinin lokomotif, çalışanların sahip olduğu yeteneklerdir. Yetenekli çalışanların, değer yaratan, üreten, yaratıcı işgücü olduğu ve bulunmasının hızla zorlaşarak uğruna yetenek savaşlarının olacağı kaçınılmaz bir öngörüdür. Bu yüzden de işletmeler yetenekli bireyleri kendilerine çekmek, onları elde tutmak, bağlılıklarını sağlamak için eğitim, kariyer ve lider mentorluğu gibi çeşitli fırsatlar sunmak zorunda kalacaklardır. Bu durum insan kaynaklarının gelişim sürecine insan sermayesinin temel yapıtaşı, yeteneklerinde eklenmesini gerekli kılmıştır. Akabinde yetenek yönetimi yaklaşımı, sürece entegre edildi. İşletmeler için stratejik rekabet üstünlüğü haline gelen yetenekler yönetilmeye başlandı. Bu kapsamda yapılan çalışma, yetenekli kişilerin bulunması, şirkete kazandırılması, geliştirilmesi ve bu çalışanlardan etkin bir şekilde yararlanabilmek için yetenek yönetimi yaklaşımı oluşturmaktır.

2. YETENEK YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

Yetenek yönetimi günümüzde mükemmel organizasyonlar oluşturmak için kullanılan kapsamlı ve entegre bir süreçtir. Yetenek yönetimi, doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişi olmasından emin olmaktır. Bu çekme, gelişebilecek mevcut çalışanların yüksek yetenekli çalışanlarla birleştirilmesiyle de tanımlanabilir. (<http://www.nhsemployers.org>, 2009)

ASTD (Amerikan Eğitim ve Gelişim Topluluğu)'nin ortaya koyduğu araştırma, yetenek yönetiminin tanımı üzerinde bir konsensus sağlanamadığını, ancak içerdiği temel parametreler çoğunlukla kabul gördüğü tespitinde bulunmaktadır. ASTD buradan yola çıkarak yaptığı ankete katılanların %83'ünün yüksek kabulü ile şu tanıma ulaşmaktadır: Yetenek yönetimi, örgütün kısa ve uzun vade de iş hedeflerine ulaşılmasında, gerekli olan kurum kültürü, bağlılık, kabiliyet ve kapasite gereksinimlerinin örgüte kazandırılmasını, geliştirme ve yetiştirme süreçlerini kapsayan insan kaynaklarının bütünsel bir yaklaşımdır. (www.astd.org, 2011)

3. YETENEK YÖNETİMİ YAKLAŞIMININ SÜREÇLERİ VE İŞLEYİŞİ

3.1. İşe Alım Süreci

İşe alım süreci; Aday toplama, seçme, işe alıştırma (oryantasyon) ve yerleştirme olmak üzere 4 aşamada gerçekleşir. Öncelikle aday başvuruları bir havuzda toplanır. Ardından yetenekli ve şirketin geleceğine uygun kişiler seçilir ve alıştırma sürecinden de geçtikten sonra işe yerleştirilir. Ardından da performans ve potansiyel yetkinlikleri arttırılmaya çalışılır.

Yüksek potansiyeli olan, gelecek vadeden, yenilikçi, yaratıcı, parlak kişileri kuruluşa çekebilmek ve bunlar arasından yetenekli olanları keşfederek doğru yerlerde görevlendirmek başarılı bir işe alım süreci olarak ifade edilir. Bu süreç teknolojik gelişmeler paralelinde dönüşüme uğramıştır. Günümüzde ise işletmeler internet temelli e-işgücü pazarını kullanarak coğrafya bakımından daha geniş bir

pazara ulaşarak bu süreci öncekinden daha ucuz ve hızlı yapabilme imkânına kavuşmuşlardır.(Güler, 2006) 2003 yılının 3. çeyreğinde, monster.com, 16.7 milyon farklı ziyaretçi ve 30.7 milyon devamlı çevrimiçi ziyaretçi ile işe alım piyasasında küresel hale gelmiştir. (Macmillan, 2009).

3.2. Elde Tutma Süreci

Elde tutma süreci; kurum kültürü, mevcut yönetici, terfi ve kişi-çevre uyumu olmak üzere 4 aşamadan oluşur. Burada kurum kültürü, "bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir."(Güçlü, 2001) Bu sistem içerisinde yönetici, örgüt içindeki insan kaynağını etkin bir şekilde kullanarak şirketin amaçlarına ulaşmasını sağlayan kişidir. Sonrasında ise yetenekli yöneticiler ve çalışanlar kendilerini geliştirerek yetki, sorumluluk ve ücret bakımından mevcut bulunduğu kıdem ve konumdan daha üst seviyeye yükselerek terfi ettirilir. Çalışanın atanacağı görevin yeterliliklerini yerine getirememesi ve iş çevresiyle uyumsuzluğu sorunların odağını oluşturur. Mevcut sorunların kaynağını anlatabilmek için farklı modeller oluşturulmuştur. Bu modellerden birisi "Kişi – Çevre Uyum Modeli'dir" Model de bireyin yetenekleriyle görevin gerektirdiği donanımın farklı olması durumundan ortaya çıkan sonuçlar; nesnel çevre, nesnel kişi, öznel çevre, öznel kişi olmak üzere dört eksen üzerinde açıklanmaktadır.(Altuntuğ, 2009).

3.3. Geliştirme Süreci

Bu süreç; yetkinlik kavramı ve değerlendirme süreci, eğitim ve geliştirme fırsatları, koçluk ve mentorluk, zorluklar olmak üzere 4 aşamadan oluşur. Burada yetkinlik, hedeflenen bir işi istenen performans sonuçlarıyla yerine getirilmesini sağlayan bilgi, beceri, tecrübe, davranış ve motivasyon gibi bireyin gözlemlenebilir özellikleridir. (Risus international, 2011). Yetkinlik değerlendirme sürecinde ilk olarak şirkete giriş esnasında çalışana yetkinlik testi uygulanır. Kişinin yetkinlikleri belirlenir. İş için gerekli yetkinliklerin düzeyleri ile mevcut çalışanda olan yetkinliklerin düzeyi arasındaki fark; beceri boşluğu (Skill Gap) olarak tanımlanır. (Sağır, 2006) Daha sonrada çalışanların gelecekteki konumlarına göre çeşitli dil eğitimleri, yurtdışı iş seyahatleri, iş yerinde farklı pozisyonlarda çalışma (iş rotasyonu), koç, mentor veya da yaşıtı düzeyinde (peer) kişilerle birlikte çalışarak tecrübe kazanımı vb. gibi eğitim ve geliştirme fırsatları sunulur.

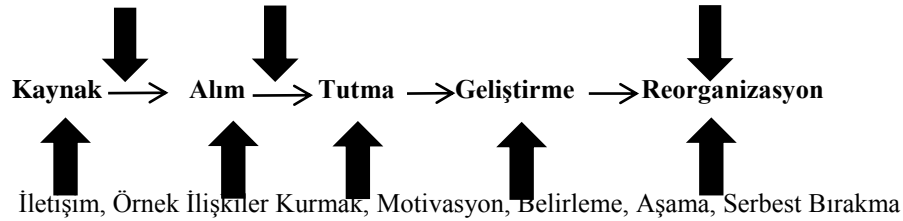
Eğitimler belki yönetim becerileri alanında verilebilir, ancak deneyimli ve yüksek potansiyeli olan bir üst yöneticinin gözetimi ve yönlendirmesinde olmak, onları hem ileride bir geribildirim sayesinde sürekli bir performans artışı sağlayabilir.(Ceylan, 2007) Bunların yanı sıra yaklaşım ile ilgili zorluklar, genel itibari ile yönetim kaynaklıdır.

3.4. Performans Süreci

Mevcut süreç; kesinleşen rol, performans kavramı ve değerlendirme süreci, geribildirim, tanınma ve ödüllendirilme olmak üzere 4 aşamadan oluşur. Burada kesinleşen rol, şirket hedef ve stratejileri doğrultusunda yetenekli kişilerin kendilerine uygun görevlere getirilmesidir. Böylece başkalarının görevlerini yapması şeklinde bir karmaşıklık yani rol çatışması giderilmiş olunur. Göreve getirilen çalışanın performansı da bu noktada önemlidir. Performans, genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. (Tarım, 2003) Başarının artırılabilmesi için performansın ölçülmesi ve önceki performansla karşılaştırılarak geribildirim alınması gereklidir. Geribildirimler sonucu oluşturulan yetenek matrisi ile belirlenen üstün yetenekli çalışanlar ön plana çıkartılarak tanınır ve diğer çalışanlardan ayrıştırılarak yenilikçi bir ücret politikası ile ödüllendirilir.

Yetenek yönetimi; insan kaynağını işe alma, tutma, geliştirme ve sonrasında yeniden düzenleme (performans süreci) aşamasından oluşur. (Şekil 1) Reorganizasyon, performans eksikliği durumunda tekrardan geliştirme sürecine yönlendirilir ve kişinin zayıf yönleri konumu gereği güçlendirilir. Bu sürecin bütününde bir eleme de söz konusudur. Örneğin, dış işe alım, eğitim, reorganizasyon, gelişim atamaları, yedekleme planları ve tanınma pozisyonları eleme durumu içermelidir. (Schweyer, 2004)

Plan, Analiz, Şirket Hedefleri ile Aktiviteleri Düzenleme, Yeniden Planlama



Şekil 1. Yetenek Yönetimi Süreci (Schweyer, 2004)

4. TARTIŞMALAR VE SONUÇ

Günümüz iş dünyasında rekabet eden ve rakiplerine karşı fark yaratarak pazarda liderliğe ulaşmak isteyen şirketler “Yetenek Yönetimi Yaklaşımı” kavramını ön plana çıkartarak yapılarındaki insan kaynağına gerekli önemi vermektedirler. Bu yaklaşımı, ağır rekabet ortamında başarıya ulaşmak için zorunlu görmektedirler. Sonuç itibari ile Amerika ve Avrupa’da hızla yayılan, ülkemizde ise hakkında sınırlı araştırmalar olan yeni bir kavramdır.

Yetenek yönetimi yaklaşımının başarılı bir şekilde uygulanması için şirketin en üst kademesinden en alt kademesine kadar tüm çalışanlar tarafından özverili bir şekilde desteklenerek sahiplenilmelidir. Bu kapsamda şirket içindeki esas sahiplenme insan

kaynakları birimi tarafından gerçekleştirilmelidir. Çünkü bu birim şirket içerisinde yetenek yönetimi yaklaşımını başarılı bir şekilde uygulayacak ve işletme stratejisi ile uyumlu hale getirerek işletmenin rekabet gücü ve karlılığı artıracak yapıdır. Ve gelecekte üst yönetimin yerini alacak esas yapıdır.

Yetenek yönetimi yaklaşımı, yetenekli çalışanlara uygun ortamlar sunarak performansından tam kapasite yararlanabilmek ve aralarından en yetenekli olanlarını da geleceğin stratejik lideri olarak yetiştirmek felsefesi üzerine kurulmuştur. Bu yaklaşımda öncelikle şirket içindeki kilit pozisyonlar belirlenir. Bu pozisyonlara göre iş tanımları yapılır. Ardından şirket içindeki yetenekli yöneticiler ve üstün performans gösteren çalışanlardan yetenek havuzu oluşturulur. Havuza işe alım sürecinde yetenekli görülen çalışanlarda ilave edilir. Bu havuzdaki çalışanlara gerekli testler uygulanarak yetenek matrisine yerleştirilir. Yetenek matrisi, düşeyde potansiyel yatayda performans ekseninden oluşan yaklaşımın en önemli aşamasıdır. Yetenek matrisi oluşturabilmek içinde şirket için gerekli performans ve potansiyel kriterlerinin belirlenmesi ve değerlerinin gerçekçi bir biçimde ölçülmesi gerekir. Matriste kilit ve süper performans gruplarında olan çalışanların nitelikleri iş tanımları ile karşılaştırılarak beceri boşluk analizleri yapılır. Daha sonrada bu çalışanlara ileride yedeklenecekleri pozisyonlara göre eğitimler verilir ve matristeki değerleri güncellenir. Sonrasında ise süper performans grubuna ulaşan çalışanlar geleceğe yönelik yedeklenir. Burada en önemli konu gerçeğe yakın veriler ve bunların sürekli olarak tespit edilmesidir. Çünkü yanlış veriler şirketinizin parasını ve verimliliğini kaybetmesine neden olur.

Sadece yetenek matrisi kişilerin temel yeteneklerini belirleme ve geliştirme aşamasında kesin bir sonuç vermeyebilir. Bunun dışında kişilik envanteri, yetkinliklerinin sayısının artırılarak her birinin daha ayrıntılı ölçülmesi, uygulamalı olarak kişinin bilgisinin sahada uygulamalı olarak görülmesi, vaka çalışmaları ve diğer testlerle de desteklenmesi gerekir. Burada karşılıklı bir şekilde görüş alışverişi (yüz-yüze görüşme) ile davranışlarda son derece önemlidir. Bunun yanı sıra eğer kişi konumundan memnun ise yükselmek istemeyebilir. Bu durum da bize bir kez daha her yöntemin mükemmel olması diye bir şeyin söz konusu olmadığını gösterir. Bu sorunu çözebilmek için ise yetenek yönetimi yaklaşımını geniş bir yelpazede tutmak şirketin geleceği için hayati önemdedir. Çünkü yöneticiler dışında bu seviyeye gelebilecek çok yetenekli çalışanlarda olabilir.

Sonuç olarak en iyi yetenek yönetimi yaklaşımı şirketin kendisine has, kopyalanamaz ve taklit edilmez olanıdır. Gelecekte ise şirketler kendilerine özgü ve onları rakiplerinden ayıracak yetenek yönetimi yaklaşımını benimseyeceklerdir.

KAYNAKLAR

Altuntuğ, N., “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülebilmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı”. Süleyman Demirel Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2009,C.14, s. 450.

ASTD(Amerikan Eğitim ve Gelişim Topluluğu),
<http://www.astd.org/NR/rdonlyres/CF94B11-60EA-427A-B19B-7D64E61EF59D/0/TMFactSheetFINAL4109.pdf>

Ceylan, N., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi Ve Bir Uygulama”, (İ.Ü. Sosyal bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2007.s.94.

Güçlü, N., “Örgüt Kültürü” s.148, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, (Çevrimiçi) <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd-6-11.pdf>, (Erişim Tarihi:15.04.2011).

Güler,E.Ç., “İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi Ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler”, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü, 2006, s.21.

Macmillan, P., “Talent Management,Cases and Commentary”, 2009, s.12.

NHS Employers, “Briefing 65, Talent For Tough Times: How To İdenfity, Attract and Retain The Talent You Need.”, Kasım 2009.
http://www.nhsemployers.org/Aboutus/Publications/Documents/Talent_for_tough_times-Briefing_65.PDF

Risus.international,(Çevrimiçi)<http://www.risustr.com/index.php?Y29udGVudF9pZD02MA==> (erişim tarihi:19.03.2011).

Sağır, H., “Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri Ve Bir Araştırma” M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı Yönetim-Organizasyon Bilim dalı, İstanbul 2006, s.96.

Schweyer, A., “Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning” 2004, s.21-22.

Tarım, M., “Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme Ve Dengeli Puan Cetveli”, Marmara Ü. Sağlık Eğitim Fakültesi, 2003, s.234.