
İŞLETME YÖNETİMİNDE YÖNETSEL PANDORA : MERİTOKRASİ ve YETENEK YÖNETİMİ

Ömer Okan FETTAHLIOĞLU* Sevda DEMİR**

ÖZ

İçinde bulunduğumuz yüzyılda, işletmelerin rekabetçi üstünlükler elde etmek ve/veya üstünlüklerini korumak için, yetenekli işgücüne sahip olması, onları ellerinde tutmaları ve etkin bir şekilde kullanabilmeleri oldukça önemli hale gelmiştir. Girişimcilik faktörleri arasında yer alan, sermaye temini, makine ve teçhizat temininin eski zamanlara göre daha kolay hale geldiği zamanımızda, en önemli sorun, yetenekli iş gücüne sahip olabilmektir.

Gelinen bu noktada, insan kaynakları yönetiminde de yeni bir döneme girilmiş, insanların yönetiminden yeteneklerin yönetimine doğru bir dönüşüm başlamıştır. Yetenekleri elde tutmanın en önemli unsuru ise, liyakat sistemleri ve meritokrasidir. Bu çalışmada, genel olarak yetenek yönetimi ve meritokrasi kavramları anlatılmıştır. Söz konusu kavramlar üzerinde uygulamacı ve araştırmacıların elde ettikleri bulgulardan hareketle de tarafımızca YÖNETSEL PANDORA adını verdiğimiz kavram üzerine teorik bir anlatım yapılmıştır. Literatürde daha önce kullanılmayan ve tarafımızdan geliştirilen YÖNETSEL PANDORA kavramının, liyakat yönetimi, meritokrasi ve yetenek yönetimi konularında yapılacak araştırmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetmel Pandora, Meritokrasi, Yetenek Yönetimi

ADMINISTRATIVE PANDORA IN BUSINESS MANAGEMENT: MERITOCRACY AND ABILITY MANAGEMENT

ABSTRACT

In the present century, to have a highly skilled workforce, to keep them in their hands and to use them effectively have become significant for businesses in order to achieve competitive advantage and/or to maintain their superiority. Today in which capital, machine and equipment supply has become easier than before, the most important problem is to have skilled workforce.

At this point, the human resource management has entered a new era and a kind of transformation has begun from management of human to management of abilities. The most important element to keep the abilities in the hand is the merit system and meritocracy. In this research, general ability management and concepts of merit are explained. Using the findings on the subject obtained by practitioners and researchers, ADMINISTRATIVE PANDORA, a name given by us, is explained theoretically. It is thought that ADMINISTRATIVE PANDORA concept which hasn't been used in literature before and evolved by us, is going to shed light on researches on merit management, meritocracy and talent management issues.

Key Words: Administarive Pandora, Meritocracy, Talent Management

* Yrd.Doç.Dr.,Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

** Öğr.Gör.Korkut Ata Üniversitesi Bahçe Meslek Yüksek Okulu Öğretim Görevlisi

GİRİŞ

Liyakat sistemi siyasal kayırmacılık sisteminin, uygulamada olumsuz sonuçlar vermesi neticesinde ortaya çıkan bir sistemdir. Bugün başta Avrupa olmak üzere birçok ülke gerek kayırmacılık gerekse liyakat konusundaengin tecrübeler edinmiş, kendi kamu yönetim sistemlerini daha şeffaf ve objektif kriterlere ulaşması yönünde ciddi mesafeler almıştır. Liyakatte uygun personelin alınması ve sonrasında yapılacak olan değerlendirmelerde kullanılması bir takım düzenlemeleri beraberinde getirmektedir. Hangi kişi hangi kriterlere göre değerlendirilip işe alınacak veya hangi kişinin var olduğu işte kariyer ilkesine istinaden ilerlemesine imkân verilecek? Bu soruların cevabı bugün pek çok Avrupa ülkesi ve ABD tarafından iyi etüt edilip değerlendirilmiştir.

Eşitsizlik unsuru; ekonomide, toplumda, eğitimde hayatın her alanında karşımıza çıkan bir husustur. Bu nedenle eşitlik modern toplumlarda en önemli değer olarak kabul görülmektedir. Fakat eşitlik, toplumun farklı bölümlerinde ve zaman içinde farklılıklar gösterebilmektedir (Hutcmacher, 2001:9-10). Son yıllarda hem akademik çevrelerde hem de uygulama çevrelerinde belirgin bir ilgi gören yetenek yönetimi konusu özellikle uygulama kısmında az gelişmiştir, bunun da en önemli sebebi yetenek yönetiminin kesin bir tanımının ve açık kavramsal sınırlarının olmaması gösterilmektedir. Meritokrasi ise, yetenek yönetimi ile ilişkili bir kavram olup herkesin yeteneklerine göre eşit seviyede olanaklara sahip olması gerektiğini savunan bir anlayışı benimsemektedir. Literatürde iki kavrama ilişkin birçok çalışma yapılmış ancak araştırma verilerinin sağlıklı elde edilmemesinden dolayı uygulamalı çalışmalara pek rastlanmamaktadır. Bu nedenle söz konusu kavramlar ayrı ayrı ele alınarak literatür taraması şeklinde değerlendirilmiş ve açıklanmıştır.

1. MERİTOKRASİ

Meritokrasi sözcüğü ilk defa, Britanyalı Sosyolog Michael Young'ın, 1958 yılında yayımladığı "Meritokrasinin Yükselişi" adlı kitabıyla literatüre girmiş bir kelimedir (Canman, 1995:17). Bu kelime Latince meritum ile Yunanca kratein kelimelerinin birleşmesinden oluşmuştur (Yıldırım, 2013:360). Meritokrasi kavramı, İngilizce'de "merit" kelimesinden türetilmiştir. Merit'in kelime anlamı ise; yararlık, değer, hüner, marifet, hak, mükâfat, fazilet, hak etmek, değer kazanmak, layık olmak anlamına gelmektedir (Redhouse English-Turkish Dictionary, 1986:615). Krası ise, köken olarak Yunanca, erk veya yönetme anlamına gelen "*krati*" veya "*kratos*" kelimelerinden gelmektedir (Leblebici, 2008:100).

Meritokrasi teknik bir terim olarak, düşünsel yönden üstün nitelikli bir seçkinler grubu ve bu grubun ülke yönetimi içinde önemli konumlara geldiği sistem olarak tanımlanmaktadır (Halişçelik vd., 2008:77). Bu bağlamda meritokrasi, aritokrasi ile özdeşleşmektedir.

Aristokrasi iyilerin ve seçkinlerin yönetimini savunan idare şeklidir. Askeri başarı ve liyakat, eski dönemlerde, erdem olarak görülmektedir. Bu nedenle ordular en iyiler tarafından yönetilmektedir. Antik Yunan geleneğinden gelen bu yönetim, daha sonraki zamanlarda verasete dayanan soylular sınıfına dönüşmüştür. Bu yüzden değer olarak erdem görülen aristokraside,

meritokrasi ile aynı ortak değerlerin var olduğu savunulmaktadır (Şahin, 2010:112-113). Meritokrasi, aristokrasi yönetimine benzese de burada asalet, soy, ırk, dil, din, cinsiyet gibi değerler gözetilmeden liyakatle yönetim söz konusu olduğunu da söylemek mümkündür.

Esasında meritokrasi kavramı, Young tarafından eleştirel bir sözcük olarak kullanılmasına rağmen, olumlu çağrışımını Konfüçyüs'ün söylemlerinde bulmak mümkündür. Ayrıca Çin'de tanınmış felsefeci ve Yasalcılık Okulu kuramcısı olan Han Feizi'nin M.Ö 475 - M.Ö 221 arasında bahsedilen, "erdemli düzene" erişilmesi idealinde söz konusu kavramın olumlu çağrışımına rastlanabilir (Livraghi, 2011:1).

Bugün meritokrasi kavramı, sosyal sınıf ve zenginlik kontrol faktörü olmasına rağmen, genellikle toplum içinde yer alan her bir ferde başarı elde etmek için izin veren sosyal bir sistemi tanımlamak için kullanılmaktadır. Fakat Young, kitabında iyi veya kötü olarak tabi edilen insanların, hak ettikleri statüye sahip olduklarını varsayarak meritokrasiyi eleştirmiştir. Çünkü söz konusu kitapta toplum, dikta ile yönetilen üst tabaka ve kendilerini bu elit üst tabakaya karşı savunamayan bir alt tabaka insanlardan oluştuğu belirtilmiştir. Bu nedenle de meritokrasi kelimesi orijinal anlamından çok daha farklı bir şekilde yorumlanarak zalim ve acımasız uygulamaları temsil ettiği belirtilmiştir (Alvarado, 2010:11-12).

Meritokrasi kavramı toplumun erdemli ve yetenekli insanlar tarafından yönetilmesini, toplumsal kaynakların da "liyakat" ve "başarı" esasına göre değerlendirme sistemiyle paylaşılmasını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle meritokrasi, kişinin kendi gayret ve çalışmasının sonucunda toplumsal konumunu liyakatle elde edebileceğini ve statüsünü yükseltebileceği düşüncesini vaat eder. Bu yaklaşıma göre, toplumda yükselmenin yolu kişinin ırk, dil, din, cinsiyet ve geldiği sosyal çevreye bakılmaksızın yetenekleri ve başarıları ile hak ettiği yere ulaşabileceğini varsayar (Torun, 2009:89).

Sosyal bir ideal olarak Meritokrasi, "en yetenekli, çalışkan ve erdemli kişilerin, en iyi ödülleri aldığı ve alması gerektiği inancını ifade eder". Başarı, bireysel liyakate ve çalışmaya bağlıdır. Ortaya çıkabilecek fırsatlara en çok layık olanlar ise, en saygı değer insanlardır. Bu düşünceler, fırsatlar ülkesi olarak görülen Amerika Birleşik Devletleri'nin de temel değerlerini ortaya koymaktadır (McNamee ve Miller, 2004:4).

Herkes eşit fırsatlar sunularak modern devlet sisteminde istihdam edilme imkânının sağlandığı meritokrasi; ABD, Japonya ve Fransa gibi ülkelerde yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Ancak Amerikan meritokrasisinin, insanlara daha çok fırsat sağladığını, onlara çok iyi üniversitelerde okuma ve iyi işlere girme imkânı sağladığını söylemek daha doğru olacaktır (Young, 2002:385).

Meritokrasi fırsat eşitliğine dayanır. Meritokraside kişi hedefe kilitlenerek karşısına çıkacak engelleri aşmaya çalışır. Neticede başarısızlık olursa kişi bu başarısızlığı kendi eksiklerine bağlar. Ait olduğu sosyal sınıf ya da mevcut kültürel birikim gibi dış etmenlere itibar etmez. Meritokrasi bir manada kişiye katıksız bir özeleştirici iklimi hazırlar, sınıf farklarından kaynaklanan başarısızlıkları meşrulaştırır (Torun, 2009:97-98).

Meritokraside, yetenekli olan kişileri sisteme kazandıran ve yeteneksiz kişileri uzaklaştıran bir performans değerlendirme çabasını görmek mümkündür. Çünkü yetenekli kişiler, kendi beceri ve performansı ile ödüllendirileceğini bilir. Bu nedenle yetenekli bireyler, daha fazla liyakat

sistemini tercih ederler. Yeteneksiz kişiler ise, daha az liyakat sistemini tercih ederler. Bunun bir sonucu olarak, meritokrasiye dayanan mesleklerde, kimin yeteneği belirli bir eşiği aşarsa, o bireyleri seçmek gerekir (Morgan, Sisak ve Vardy, 2012 :4).

Meritokratik sistemini oluşturmak, kolay gibi görünse de; meritokratik bir sistem kurmak için; merit'in nasıl açıklanıp tanımlanacağı, nasıl kimikleştirilip uygulanacağı sorularının cevabını açıkça ortaya koymak gerekir. Ayrıca erdemlilik fikrinin, insanoğlunun tarihi kadar eski olduğu düşünülürse, erdemli hak ve liyakate dayalı bir sistemin nasıl oluşturulacağı da önemli bir unsur olarak karşımıza çıkacaktır (Livraghi, 2011:3).

1.1. Meritokrasi Sisteminin Temel İlkeleri

Meritokrasi Sisteminin Temel ilkelerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Mehta, 2011:7, Sezer, 2006:76, Ataoğlu, 2009: 45).

- Meritokrasi, her türlü ayrımcılığa karşı çıkmaktadır. İnsanların yaşadığı çevre, dini grup, sınıf, cinsiyet ve ırk gibi özellikleri nedeniyle farklı görülemeyeceği bir toplumu yansıtır.
- Meritokrasi, insanların neyi hak edip etmediklerine göre, şahsi olarak ne elde etmeleri gerektiğinin kriterlerini belirler.
- Meritokrasi, hak eden kişilerin yapılması gereken işleri yapacağından dolayı, işlerin daha verimli olacağını savunan bir temel oluşturur.

1.2. Meritokrasiye Yöneltilen Eleştiriler

Meritokratik sisteme yöneltilen eleştirilerden bazılarını aşağıdaki gibi ifade edilebiliriz (Hyter, 2004:42-43; Meuret, 2001:97-98; Young, 2002:386; Freire, 1998:43):

- Yönetici ve uzmanlar iyi niyetli ve adil olsa da kabiliyeti ödüllendirmek kusurlu olabilir.
- Örgütsel siyaset, önyargı, kayırmacılık, karar verme süreçleri meritokratik prensibini zayıflatabilir. Çoğu insan merit tabanlı bir sistemi destekler, toplumda bazı insanlar da meritokratik değildir. Gücü ve mevki (aile bağları, zenginlik, sosyal statü, vb.) sayesinde ayrıcalıklardan yararlanmışlardır. Bu nedenle teoride takdir gören bu prensip, pratikte nadiren elde edilir.
- Meritokrasi, bilgelik, sosyal sermaye, empati, mizah, sağduyu ve ahlaki değerler gibi faktörleri ortaya çıkarmada eksik kalacak bir sistemdir. Çünkü bu unsurlar belirli kalıplara sığdırılmazlar.
- Meritokraside yeteneksiz kabul edilebilecek kişiler, hiçbir işe yaramadıklarını, hiçbir şey bilmediklerini, bir şeyler öğrenmek için yeterli kapasiteye sahip olmadıklarını, hasta, tembel ve verimsiz olduklarını sıkça duyarlar ve sonunda kendilerinin uygunsuz olduklarına ikna olabilir.

2. YETENEK YÖNETİMİ

İşletmeler, çalışanlarının işletme kültürüne uygun olmasıyla birlikte, onların bu kültüre katkıda bulunmasını da isterler. Bununla beraber sahip oldukları yetenekli çalışanların, bu yeteneklerinden etkili bir şekilde yararlanmayı da beklerler. Bu durumda mevcut yetenekli çalışanların yönetilmesi ve doğru

yönlendirilmesi de önem kazanır. İşletmelerin bu ihtiyacını karşılayacak olan “Yetenek Yönetimi” kavramıdır (Çayan, 2011:26).

Yeteneğin önemini gözden geçirirken Bradford Smart, üstün yetenekli liderlerin üretkenliklerinin, ortalama liderlere göre %94 oranında daha yüksek olduğunu; daha yetenekli yatırım bankacılığı yöneticilerinin, ortalama yöneticilerden iki kat daha üretken olduklarını; programcılardan en üst %3'lük dilimde yer alanlarının, ortalama programcılardan %1200 daha fazla kod satırı ürettiklerini ve en üst %3'lük dilimde bulunan satışçıların ortalamadan %250 daha verimli olduğunu keşfetmiştir (Berglas, 2008:94).

Günümüzde, işgücü devrine neden olan ve şirketlerin kontrolü dışında gelişen birçok neden bulunmuştur, ancak kök neden olarak doğru işe doğru insanın alınmaması görülmektedir (Racz, 2000:38)

Yetenek yönetimi, insan kaynakları fonksiyonun başarısını belirlemek için giderek önemi artan bir yaklaşım olmakla birlikte (Cappelli, 2008:1-9) Amerikan Eğitim ve Gelişim Topluluğu'nun ortaya koyduğu araştırmada, yetenek yönetiminin tanımı üzerinde bir konsensus sağlanamadığını, ancak içerdiği temel parametreler çoğunlukla kabul gördüğü tespitinde bulunmuştur (Çelik ve Zaim, 2011:34). Yetenek yönetimi, insan kaynakları işlevlerinin tamamı için kabul edilmelidir. Yetenek yönetimi yalnızca insan kaynakların bölümlerinin sorumluluk alanında görülmemeli, işletme stratejisi olarak benimsenmeli, üst yönetim desteğini alarak, kapsamlı ve entegre bir sistem olarak uygulanmalıdır (Altınöz, 2010: 19).

Yetenek yönetimi, kurum bünyesinde ortaya çıkabilecek anahtar meselelerde liderlik durumunu sürekli şekilde sağlamak ve insan kaynakları aracılığıyla, bireysel yeteneklerin gelişmesini cesaretlendirmek, bunun yanında da yeteneğin arz, talep ve akışını yönetmek için alınacak kararları yönetme süreci olarak tanımlanabilir (Cubbingham, 2007:4-6).

Green'e göre yetenek yönetimi, bir dizi insan kaynakları girişimleri kullanılarak, kurumsal kapasiteyi ve iş yürütme önceliklerini güçlendirmeyi amaçlayan insan kaynağı planlamasına bütüncül bir yaklaşım olarak tanımlanmıştır (Green, 2008: 807).

Özetle yetenek yönetimi; işletmenin bütün kademelerindeki yöneticiler arasında işbirliği ve iletişimi gerektiren; işgücü planlaması, personel alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi (Scullion, Collings ve Caligiuri, 2010: 106), yeteneklerin gözden geçirilmesi, başarı planlaması, performans değerlendirme, sahip olunan yeteneklerin elde tutulması gibi çeşitli aşamaları içeren ve günümüzde birçok işletmenin zorunlu olarak karşısına çıkmaya başlayan bir yaklaşım olarak tanımlanabilir (McCauley ve Wakefield, 2006: 10).

Son zamanlarda yapılmış olan bir araştırmada, on şirket liderinin yedisinin zamanlarının %20'sinden fazlasının yetenek yönetimi etkinliklerine harcadıkları ifade edilmiştir (Scullion, Collings ve Caligiuri, 2010: 105).

Yetenek yönetiminin 2000'li yıllardan sonra giderek yaygınlaşmasının ve popülerleşmesinin ana sebebi olarak dünya ölçeğindeki ekonomik kriz olduğu öne sürülmekle birlikte; Mucha (2004) her durumda organizasyonel başarı için yetenek yönetiminin çok önemli olduğunu ifade etmektedir. Yeteneğin organizasyonel başarı için önemi nedeniyle McKinsey danışmanlık şirketinin danışmanları “yetenek için savaş” kavramını geliştirmişlerdir. McKinsey danışmanlık firmasının 77 firma ve 6000 yöneticiyle yaptığı araştırmada

gelecek 20 yılda başarı için en önemli kaynağın yüksek yetenekli çalışan olduğu bulunmuştur (Polat, 2012: 27).

Bazı uzmanlar yetenek yönetiminin sadece yetenekli kişiler üzerinde durması gerektiğini savunmaktadır. Diğer uzmanlar ise, bir yeteneğin pratik olarak bir organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmeye katkı sağlayabilecek herhangi bir kişi olabileceğini ve yetenek yönetiminin sadece belirli miktarda ayrıcalıklı insanlar üzerinde odaklanmaması gerektiğini belirtmektedirler (Horvathova ve Davidova, 2011: 459).

Yetenek yönetiminin öneminin ortaya çıkması ile birlikte, firmaların yetenek savaşına girme nedenlerini eski ve yeni koşullar ile birlikte Tablo 3.1.'deki gibi özetleyebilmek mümkündür (Handfield ve Axelrod, 2001:6):

Tablo 2.1: Eski ve Yeni İş Koşulları Arasındaki Farklılıklar

Eski koşullar	Yeni Koşullar
Çalışanlar şirketlere ihtiyaç duyar	Şirketler çalışanlara ihtiyaç duyar
Rekabette, makineler, coğrafya ve sermaye önemli	Rekabette, yetenekli çalışanlar önemli
Yetenekli çalışanlar fark yaratır	Yetenekli çalışanlar büyük farklar yaratır
Az sayıda yapılacak iş	Çalışan sayısı az
Çalışan sadakati ve iş güvencesi önemli	Kısa süreli bağlılık ve çalışan devri
Çalışanlara standart ücreti kabul eder	Çalışanlar daha fazlasını talep eder

Kaynak: Handfield ve Axelrod, 2001:6

İşletmelerin, insan kaynakları ile stratejik vizyonu belirlemek için, yetenek ihtiyaçlarını değerlendirmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme sonucunda yetenek yönetimi açısından gerek duyulan yetkinlikler ayrıntılarıyla analiz edilmelidir. Uygun çevre ve yönetim şekilleri oluşturularak, küresel olarak rekabet etmeleri için; liderlik vasıflarına, yetenek güçlendirmesine ve oluşumuna yatırım yapılmalıdır (Sharma ve Bhatnagar, 2009: 120).

Yetenek yönetimi konusunda, insan kaynaklarının birinci görevi, söz konusu iş için en doğru yetkinlikleri belirlemektir. İkinci olarak yetkinliklerin geliştirilmesinde kendisini geliştiren ve bu çaba içerisinde olan ile bunu yapmayan kişiler arasındaki ayrımı yapabilmektir. Literatürde bu konuda pek çok açıklama olmasına karşın bunların pratik alanda uygulanması aynı netlikte olamamaktadır (Buckingham ve Vosburgh, 2001:19).

Bireysel bazda yetenekli çalışanların özelliklerini sınıflandırmak, kurumların yeteneklere karşı doğru politikalar belirlemesinden daha önemli bir veri haline gelmiştir. Yetenek yönetimini başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için, altı yetenek ilgi grubu bulunmaktadır (Uren, 2011: 33):

Marka Hayranları (Beni Etkileyin) **Grubu:** Bu gruba giren kişiler, güçlü bir ünü ya da marka imajı olan bir şirkette çalışmak isterler. Bu grupta yer alan kişiler, söz konusu işletmelerde çalışmak ve kendilerini göstermek için fırsat kollarlar ve bu konuda da destek beklerler.

Kariyer Basamakçuları (Beni Terfi Ettirin) **Grubu:** Bu gruba girenler, sürekli olarak konularında terfi isterler. Statülerinin gelişimleriyle aynı çizgide artış göstermesi gerektiğine inanırlar. Bu nedenle de gelişim ve ilerleme için, daha çok geleneksel kurumsal yaklaşıma sahip ve gelişmek için imkanları olan kurumlarla ilgilenirler.

Konnektörler (Beni Destekleyin) **Grubu:** Bu gruba girenler, arkadaşlık ilişkilerinin olduğu çalışma ortamlarını severler ve işin sosyal yönüne bayılırlar. Bu gruba girenler gelişimi, doğru işbirliği ve desteğe sahip olmanın yanında, bir dizi imkan ve tecrübeye de sahip olmak olarak tanımlarlar.

İlgilenilmiş (Bana Yol Gösterin) **Grubu:** Bu gruba girenler, yöneticilerinin kendilerini tanınmasını, saygı göstermelerini ve gelişimlerinde büyük bir role sahip olmalarını isterler. Bireysel ihtiyaçlarını karşılayan imkanları beğenirler.

İmkan Arayanlar (Beni Zorlayın) **Grubu:** Bu gruba girenler, kariyer basamakçıları gibi, doğru giden ilerlemeye değer verirler. Ancak imkan arayıcılarını farklı kılan şey, imkanların yukarıya doğru bir ivmeden biraz daha gergin ve zorlu olmasına değer vermeleridir.

Planlayıcılar (Beni Anlayın) **Grubu:** Bu gruba girenler, kariyerlerini, onlara istikrar hissi ve yaşamın içinden bir patika veren bir çeşit bağlantı olarak görürler. Kariyerleri için kesin bir plan ararlar ama bu tam olarak yukarıya doğru gelişme ya da terfi anlamına gelmez; daha çok uzun dönemli gelişmeler silsilesiyle dolu bir yoldur.

Yetenek yönetimi, yetenekli insanların önemli katkıları elde edilebilir şekilde geliştirilmiş, işe alınmış ve tanımlanmış olduğunun teminini ifade eder. Yine de birçok kişi yetenek yönetimini insan kaynaklarının modernize etmek için kullanılan klişeleşmiş bir terim olduğunu düşünmektedir. Amerikan Produktivite ve Kalite Merkezi ile Yaratıcı Liderlik Merkezin tarafından yayımlanan bir çalışmaya göre, yetenek yönetimi konusunda en iyi sekiz uygulama sayılmış (McCauley ve Wakefield, 2006:5):

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

Yetenek, işletme içerisinde belirli bölümlerin ya da alanların sorumluluğuyla sınırlı değildir. Yetenek işletmenin tüm bölümlerinde ve fonksiyonlarında görülmelidir. Kurumlar için yetenekli çalışanları rakiplerden koruyabilmeleri rekabet açısından çok önemlidir. Kurumların yeteneklerini kaybetmemeleri için şunları yapmaları gerekmektedir (Aguinis ve Gottfredson, 2012:1):

- Bireyselleştirilmiş gelişimsel planları oluşturmak ve sürdürmek,
- Açık ilerleme imkânları sağlamak,
- Yapılan işi zevkli ve heyecanlı hale getirmek
- İş sürecinin anlamlı ve ilgi çekici olduğunu garanti etmek,
- Ödüle dayalı uygulamalar yapmak.

2.1. Yetenek Yönetimi Süreci

Yetenek yönetimi sürecinde; değerleri ve stratejiyi tanımlamak, daha uzun dönemli ihtiyaçları tanımlamak, yeteneği keşfetme, dikkatli performans değerlendirmesi, geliştirici faaliyetleri planlamak, performans örtüşmesi sonucu ödülü vermek gibi aşamalar yer almaktadır (Davies ve Davies, 2010: 419).

Yetenek yönetiminin ansiklopedik tanımı, yeni işe başlayanların kuruma uyum sağlaması/geliştirilmesi, mevcut çalışanların bağlılıklarının sürdürülmesi, üstün yetenekli çalışanların cezbedilmesi ve kuruma kazandırılması süreçlerini kapsamaktadır (Berglas, 2008:98-99).

Yetenek yönetimi bu nedenle tek bir uygulamayı değil, birden çok uygulamayı kapsayan bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte (Berger ve Berger, 2004:21);

- Üstün yetenekler için kariyer yollarının ve ödüllendirme programlarının tanımlanması ve geliştirilmesi,
- Kilit pozisyonların ve yedekleme sistemlerinin tanımlanması,
- Her bir yatırım kategorisinde yetenek havuzlarının “üstün yetenekli, yetenekli, güvenilir çalışan ve uyumsuz çalışan” olarak sınıflandırılması ve her kategoride bu sınıfların uygun şekilde yönetilmesi söz konusudur.

Yetenek yönetimi sürecinde, yetenek yöneticilerinde bulunması gereken ilkeler aşağıdaki gibi maddeleştirilebilir (Conaty ve Charan: 2011: 325):

- Gerçek Anlamda konuyu anlayan ve yetenek geliştirmeyi bir rekabet üstünlüğü olarak gören CEO“dan başlayarak aydınlanmış bir lider ekibi.
- Performans odaklı bir meritokrasi, tıpkı elde edilen iş sonuçları kadar bu sonuçların ardında yatan değer ve davranışları da temel alan bir fark gözetme.
- Değerleri açıkça tanımlayarak ifade etme, şirketin güçlü inançları ve beklenen davranışları ortaya koyma.
- İnsanları yetenek ve potansiyelleri konusunda daha iyi iç görüler elde etmeye götüren ve kişisel büyümeyi hızlandırmak için duyulan gelişim gereksinimleri üzerine odaklanan bir açık sözlülük ve güven ortamı.
- Finans ve operasyonlar için kullanılan sistemler kadar titizlik içeren ve süreklilik gösteren yetenek değerlendirme/geliştirme sistemleri.
- İnsan kaynakları liderlerinin, Yetenek değerlendirme sisteminin emanet edilebileceği nitelikte liderler olması ve iş ortakları olarak davranabilmesi.
- Bir liderlik markası oluşturmak ve bu markayı değişen dünya ile uyumlu olarak sürekli güncellemek için sürekli öğrenmek ve gelişmeye yatırım yapma.

Günümüze kadar çeşitli firmalar çeşitli araçlarla yetenek yönetimini hayata geçirmişlerdir. İnsan kaynakları bölümleri içinde veya insan kaynakları bölümlerinden bağımsız şekilde yetenek yönetimi bölümü uygulamaları bu araçlardan bir tanesidir. Literatüre geçmiş yetenek yönetimi uygulamalarına P&G Firması ve HSBS Bankası örnek olarak verilebilir. Her iki firma da Harvard Business Review’da yetenek fabrikası olarak tanımlanmış ve her ikisinin de sistemleri yetenek yönetimine örnek olarak verilmiştir(Polat, 2012 35).

3. YÖNETSEL PANDORA

Pandora kelimesi, Antik Yunancada "*tanrılar armağanı*" anlamına gelir. Yunan mitolojisinde, Zeus tarafından insanlığı cezalandırmak için hazırlandığına inanılırdı. Efsaneye göre, Zeus kendinden ateşi çalıp insanlara veren Prometheus'un kardeşi Epimetheus'a balçıktan yapılmış, tanrısal güzellik ve zekaya sahip olan Pandora'yı eş olarak gönderir. Epimetheus, kardeşinin bu evliliğe karşı çıkmasına rağmen, Pandora ile evlenir. Zeus, Pandora'ya evlilik hediyesi olarak topraktan yapılmış, çömlek benzeri bir kavanoz (yanlış yapılmış bir çeviri sonucu kutu olarak anılmaktadır) hediye eder. Ama bu kavanoz asla açılmamalıdır. Kavanoz, dünyadaki iyilik ve kötülüklerle doludur. Bir süre sonra merakına yenilen Pandora, kavanozu açar ve kavanozun içindeki tüm kötülükler dünyaya yayılmaya başlar. Ancak son anda kutuyu kapatır, içerde kalan şey ise insanların içinde olan "iyilik ve umut"tur.

Geniş bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde pandora kavramının, olumlu (iyi) ve olumsuz (kötü) unsurları içeren bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Olumsuz durumları ortadan kaldırmak için de olumlu yönleri ağırlık vermek gerekmektedir.

Tarafımızdan geliştirilmiş olan YÖNETİMSEL PANDORA kavramı, yönetsel kuram ve modellerin teoriksel yapısında ifade edilen olumlu durumlar ile, uygulamaya geçiş aşamasında ortaya çıkabilecek veya daha önceden mevcut (göz önünde bulundurulmayan) olumsuz unsurların ortaya çıkardığı, teori ile uygulama arasındaki boşlukları ifade etmek için kullanılacak bir kavramdır.

Teoride varsayım şeklinde yer edinmiş yöntem ve kuramlar, uygulama aşamasındaki gerçekliklerle bağdaşmayabilmektedir. Bu durum, özellikle akademik çevrelerde ve sanayi işletmelerinde sürekli olarak ifade edilmesine rağmen, söz konusu durumu açıklayıcı bir tanımlama literatür kaynaklarında yer almamaktadır.

Bu bağlamda işletme yönetiminin tarihsel süreci dikkate alındığında, günümüze kadar geliştirilmiş kuram ve yönetim felsefelerin, her zaman daha iyiye ulaşmak ve işleyişleri daha verimli kılabilmek amacına odaklandıkları söylenebilir. Bu amaçlara ulaşmak için de sistem ve işleyişlerin nasıl olması gerektiğine dair söylemler sunulmaktadır. Bu söylemler genellikle olumlu söylemlerdir. Ancak teoriksel olarak geliştirilen model ve kuramlar, ne kadar olumlu unsurları ön plana çıkarsa da, uygulamaya geçildiğinde olumsuz unsurlarla karşı karşıya kalınmaktadır. Örneğin, herhangi bir yönetim modeli ile uluslararası pazarda en üst seviyelere ulaşabilen bir firma, kontrol altına alınamayan olumsuz durumlar yüzünden, zaman içerisinde piyasalardan çekilme durumuyla bile karşı karşıya kalabilmektedir.

Teoriksel yapı ile uygulama arasındaki boşluğa neden olan etmenler ise olumlu ve olumsuz unsurların bir araya gelmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan "**YönetSEL pandora**"; işletmelerde uygulanabilecek her türlü yönetim modelinin uygulanması sırasında, ilişkili olabilecek her türlü durum (olumlu-olumsuz) ve unsuru dikkate alarak, geniş bir perspektifle olayları değerlendirmeyi sağlayacak bir yönetim sistemi olarak tanımlanabilir.

Günümüzde işletmeler teorik olarak belirledikleri yönetim yaklaşımlarının olumsuz yönlerini elimine etmeyi denemek yerine, mevcut olan yaklaşımı terk etmeyi ya da sadece teorik olarak benimsemiş görünmeyi tercih etmektedir. *YönetSEL pandora* sistemine göre işletmelerin benimsemiş oldukları yönetim

anlayışlarından hangisi olursa olsun mutlaka olumsuz yönleri olacaktır. Burada yapılması gereken şey olumlu yönlerin devam ettirilip olumsuz yönlerin ortadan kaldırılması ya da sadece olumlu yönlere odaklanarak olumsuzlukların bastırılması uygun bir davranış olacaktır.

Makalemizin de içeriğinde bahsettiğimiz gibi yetenek yönetimi, işletmelerde yetenekli insanların işe alınması ve geliştirilerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlar. Günümüzde işletmelerin rakipleri tarafından taklit edilemeyen tek unsurunun insan kaynağı olduğu bilinmekte ve kabul edilmektedir. bu noktada yetenek yönetimi ve meritokrasi kavramını birbirinin yerine kullanılabilecek kavram değil, ancak birbirini tamamlayacak bir kavram olarak düşünülebilir. Meritokraside yetenekli insanların yetenek gerektiren üst pozisyonlarda görevlendirilmeleri gerektiği savunulmaktadır. Ancak sadece yetenekli insanların araştırılarak işletmeye çekilmeye çalışılması işletmeyi maddi ve manevi zora sokacaktır. Benzer şekilde yetenek yönetimine göre işe alınan kişilerin eğitilmesi ve geliştirilmesi tek başına yeterli bir sonuç sağlamayacaktır. Bu nedenle yönetsel pandorada, yetenek yönetimi ve meritokrasi kavramları birbirini tamamlayan bir yaklaşım olarak düşünülmelidir. yetenek yönetimi ile meritokratik yönetim anlayışı bütünleştirildiğinde yönetsel pandora sisteminde olumlu (istenilen) durumlar ortaya çıkacak ve bu sayede işletme sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilecektir.

SONUÇ

Yetenek yönetimi, günümüz firmaları açısından da araştırmacılar açısından da oldukça güncel ve önemli bir konudur. Bu önemine karşın kâr, kârlılık, pazar payı gibi firma performans göstergeleri ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi irdeleyen bilimsel çalışma sayısı çok azdır (Polat, 2012: 37).

Meritokrasi gerek kavram olarak gerekse de bir yönetim anlayışı olarak gerekli araştırmalara konu olmalıdır. Öncelikle mertokrasi ve yetenek yönetimi kavramları konusunda yazarların ortak bir tanımlama yapmaları gerekli görülmektedir.

Yetenek yönetimi, firmalar açısından önemli olduğu kadar daha büyük ölçekli sistemler için de büyük önem taşımaktadır. Bu önemi nedeniyle yetenek gereksinim ve arzı üzerine hem firma hem sektör hem de ülke çapında araştırmalar yapılmalıdır. Yetenek yönetimi yaklaşımı uygulamayı hedefleyen firmalar öncelikle kavram ve anlayış birliği oluşturmalıdır.

Yönetim kuram ve açıklamaları, yalnızca belirli durum, fonksiyon ve işleyiş modellerini ele almaktadır. *Yönetsel pandora* ise, farklı modellerin bir arada ele alınabileceği karma bir sistem ortaya koymaktadır. Bu nedenle yönetsel pandora, şu ana kadar geliştirilmiş tüm yönetim modellerinde, uygulama alanı bulabilecek bir model olarak düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- AGUÍNIS, H., GOTTFREDSON, R.K., JOO H., 2012. Using Performance Management to Win the Talent War,. Human Performance, Business Horizons (55), 609—616.
- ALTINÖZ, M., ve ÇÖP, S., 2010. “Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: Bildiriler Kitabı, sayfa 129-141, Adana.
- ALVARADO, L. A., 2010. Dispelling the Meritocracy Myth: Lessons for Higher Education and Student Affairs Educators. The Vermont Connection (31), 10-20.
- ATAOĞLU, Y., 2009. Kamu Kuruluşlarında Personel Seçme Yöntemleri, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BERGER, L.A. ve BERGER, D.R., 2004. The Talent Management Handbook, Newyork: The McGraw-Hill Companies,. 450s.
- BERGLAS, S., 2008. “Birinci Sınıf Oyuncular Nasıl Üretken Olur”, Harward Business Review, MESS Yayın No: 552.
- BUCKINGHAM, M. ve VOSBURGH, R.M., 2001. “The 21st Century Human Resources Function: It's The Talent, Stupid!,” Human Resource Planning,(24/4).
- CANMAN, A.D., 1995. Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayını, Ankara.
- CAPPELLİ, P., 2008. Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, (86/3), 74-81.
- CONATY, B. ve CHARAN, R., 2011. Yetenek Sarrafları: Akıllı Liderler Niçin İnsanlara Rakamlardan fazla Değer Verir?. Çeviren: Nadir Özata., MediaCat Yayınları, İstanbul.
- CUNNINGHAM, I., 2007. Talent Management: Making it Real. Development and Learning in Organizations, (21/2), 4-6.
- ÇAYAN, D., 2011. Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Niğde.
- ÇELİK, M ve ZAIM, A.H., Yetenek Yönetimi Yaklaşımı, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi (10/20), 33-38.
- DAVİES, B. ve DAVİES, B. J., 2010. Talent Management in Academies. *International Journal of Educational Management*, Vol: 24 No: 5.
- GREEN, N.D., 2008. Managing The Talent Management Pipeline Towards A Greater Understanding Of Senior Managers” Perspectives in The Hospitality And Tourism Sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (20/7), 807-819.
- HORVÁTHOVÁ, P. ve DAVIDOVÁ, M., 2011. Application of Talent Management with the use of Information and Communications Technology in the Czech Republic and Other Developing. Emerging and Transitions Economies, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, (80/56), 427-434.
- MCCAULEY, C. ve WAKEFIELD, M., 2006. Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers. *The Journal For Quality & Participation*, Winter, (29/4), 4-8.
- FREIRE, P., 1998. Ezilenlerin Pedagojisi. (Çev:D. Hattatoğlu ve E. Özbek), Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

- HALİŞÇELİK, E., URGANCI, F., ARAT, E., BALCI, M., BOYACIOĞLU, A.B., TUTAL, A., 2008. Teknik Terimler Sözlüğü, Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Yay., Ankara.
- HANDFİELD E. M. H. ve AXELROD, J. B., 2001. The War For Talent. Boston: McKinsey & Company Inc., Harvard Business School Press.
- HUTCMACHER, W., 2001. In Pursuit of Equity in Education (1-22).
- HYTER, M., 2004. Meritocracy: Responding to Myth. Handbook Of Business Strategy, 41-43.
- LEBLEBİCİ, D. N., 2008, Ağustos. Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (21), 99-118.
- LİVRAGHİ, G., 2011. The Contradictions of “meritocracy”. (22-1).
- MCNAMEE, S. j., ve MİLLER, R. K. 2004. The Meritocracy Myth. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- MEHTA, P. B., 2011. Meritocracy And İts Discontents. The West Bengal National University of Juridical Sciences, January - March.
- MEURET, D., 2001. In Pursuit of Equity in Education Using International Indicators to Compare Equity Policies,. Kluwer Academic Publishers, (93-111).
- MORGAN, J., SİSAK, D. ve VARDY, F., 2012. “On the Merits of Meritocracy” Tinbergen Institute Discussion Paper, 12-077/1,
- RACZ, S., 2000. Finding The Right Talent Through Sourcing And Recruiting, Strategic Finance.
- REDHOUSE English-Turkish Dictionary. 1986. İstanbul: Redhouse Yayınevi.
- SEZER, Y., 2006. Kamu Hizmetine Girme Hakkı, Seçkin Yay., Ankara.
- SHARMA, R. ve BHATNAGAR, J., 2009. Talent Management – Competency Development: Key to Global Leadership. Industrial and Commercial Training, (41/3).
- SCULLION, H.; COLLINGS, D.G. ve CALIGIURI, P., 2010. “Global Talent Management”, Journal of World Business, (45/2), 105–108.
- ŞAHİN, E., 2010. Platon ve Fârâbî’de Aristokrasi. Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 51(1), 111-130.
- TORUN , Y., 2009. Meritokrasi: Adaletin Terazisi mi Yoksa Bir Adalet İllüzyonu mu? Eğitim Bilim Toplum Dergisi, 7(26), 89-99.
- YILDIRIM, M., 2013. Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi, CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi, (11/2).
- UREN, L., 2011. What Talent Wants: The Journey To Talent Segmentation. Strategic HR Review, (10/6).
- YOUNG, R. M., 2002. Meritocracy: A critique. Science As Culture, 11(3), 381-386.