

## YENİ İNSAN KAYNAKLARI VİZYONU: YETENEK YÖNETİMİ METRİKLERİ

Arş. Gör. Ayşe ÇİÇEK KORKMAZ

Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Yusuf Şerefoğlu Sağlık Y.O., (aysecicek@kilis.edu.tr)

Doç. Dr. Tamer KEÇECİOĞLU

Ege Üniversitesi, İİBF, (tamer.kececioğlu@ege.edu.tr)

### ÖZET

*Yetenek yönetimi gelecekteki iş ihtiyaçlarını karşılamada ve stratejik iş hedeflerine ulaşmada yetenekleri cezp etme, geliştirme ve elde tutmada örgütçe tasarlanmış ve uygulanmış süreçler, programlar ve kültürel normların bütünleştirilmiş kümesidir. Stratejik bir kaynak olarak yeteneğe bakma fikri özellikle son on yılda tartışılmıştır. Yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulmasının giderek zorlaşması örgütleri harekete geçirmiştir. Cezp etme ve elde tutma çabalarının etkinliğinin ölçülmesi sürekli iyileştirme performansı açısından önemlidir. Yetenek metriklerinin ana görüşünün iş hedefleri ve yetenek stratejilerinin doğrudan ilişkilendirme yapabilirliği yatar. Çalışmanın amacı metrikleri iki ana kısma ayırmaktır. Daha sonra kimin ve ne zaman raporlanacağını tartışmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Vizyonu, Kritik Yetenekler, Yetenek Yönetimi, Yetenek Metrikleri, Örgütsel Performans.

## THE NEW VISION OF HUMAN RESOURCES: TALENT MANAGEMENT METRICS

### ABSTRACT

*Talent management is an integrated set of process, programs and cultural norms designed and implemented by the organizations to attract, develop and retain talent in achieving their strategic objectives and meeting their business needs. The idea of viewing talent as a strategic resource has been discussed for decades. Companies have figured out that it has been so hard to hold on the talented person recently. As a result of this, companies have to take action. Measuring the effectiveness of attraction and recruitment efforts is important in terms of continuous improvement performance of organizations. The main idea of talent metrics is to associate business goals with talent strategies. The main aim of this study is to divide these metrics into two base categories. In this study, it has been discussed that who should be reported and when should to be reported.*

**Keywords:** Human Resources Vision, Critical Capabilities, Talent Management, Talent Metrics, Organizational Performance.

## 1. Giriş

İnsan kaynaklarının yeni rollerinden “stratejik ortak”<sup>1</sup> olma iddiasının karşısındaki en büyük sorun stratejik ve bunun oluşturduğu yapıyı yürütme ve yönlendirme unsurudur. Bu unsur içerisindeki en önemli konu ise insan kaynaklarının ölçülmesidir. Örgütlerin piyasa değerinin somut varlıklardan soyut varlıklara doğru yönelmesi ile insan kaynaklarının stratejik ortak olma kavramı öne çıkarken, bununla doğru orantılı olarak insan kaynakları mimarisi içerisinde “ölçme” olgusu da ağırlığını artırmaktadır. Bu oluşumu destekleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Davenport, 1999:7; Blair, 1995:Bölüm 6; Kaplan & Norton, 2001:2; Becker vd., 2001:2). Stratejik ortaklığa yönelme ile birlikte insan kaynakları insan sermayesi adını almaya başlamıştır. İnsan sermayesi kavramında süreçlerin kendi içerisinde ve daha geniş iş stratejisi ile birlikte ele alma ve sürdürülebilir rekabetçi avantajın temel kaynağı olarak daha derinliğine ve dar bir bakış açısı getiren bir “kritik” yetenek bölümlendirmesi bulunmaktadır. İnsan sermayesi örgütün pazar ve müşteri açısından konumlanmasını, örgütsel değişime hızlı tepki vermeyi, örgüt kültürünü yönetme ve etkilemesini sağlar. Weatherly (2003b) “örgütlerin insan sermayesi değeri çalışanlarının işlerine vermeyi tercih ettikleri enerji, şevk, yaşam dengesi ve bilginin kolektif toplamıdır” biçiminde bir tanımlama yapmıştır.

Becker, Huselid & Beatty (2009:155) örgütlerde stratejik iş gücü başarısının yönetilmesi ve ölçülmesinin nasıl yürütüleceği, bu yürütmeden kim/kimlerin sorumlu olduğu üzerindeki kafa karışıklığı nedeni ile zor olduğunu, insan kaynakları ve hat yöneticilerinin stratejik iş gücü mimarisinin merkezi bir rol oynamaları gerektiğini, bunun da insan sermayesinin yaratılması ve yönetilmesi açısından önemli olduğunu ve uygun/tutarlı stratejik ölçümlerde insan kaynakları puan kartlarının olması gerektiğini savunmaktadırlar. Prahalad & Hamel (1990), mevcut ve potansiyel müşteriler açısından rakiplerine göre daha üstün olan faaliyetlerin zaman içerisinde yaratılması ve sürdürülmesi ile kazanılan rekabetçi avantaj rakiplerine nazaran daha iyi müşteri tatmini sağlayan üretim ve hizmetlerin sunulmasıyla yaratılan ve sürdürülen iş karlılığı arasındaki ilişkiyi kurmuşlardır. İlişki rakiplerine göre daha üstün kritik rolde çalışanların performansını artırmak ve iyileştirmek açısından insan sermayesine bakmaktadır.

Fitz-enz (1990:280) bu aşamada yaptığı öneride, çalışanları katma değer yaratma potansiyeline sahip bir varlık olarak kabul ediliyorsa varlıklar yolu ile yönetme kavramını da kabul edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Yönetme kavramı ölçme ve iyileştirmeyi gündeme getirmektedir. Hall (2008:4), geliştirme çabalarına ek olarak etkin insan sermayesi sistemlerinin finansal sermayeyle benzer disiplin içerisinde analitik bir yaklaşımla insan sermayesinin ölçülmesi ve yönetilmesi ile ilgili zengin verilere ihtiyaç duyulduğunu ifade etmiştir. Bu kavramların tümüne bakıldığında, insan kaynaklarının farklı konular için yaratılması ve imajı açısından işgücünün verimliliği, buluşçuluk ve katkısının ölçülmesi, performansın özellikle yeni işe alınanların etkisi açısından bakmaya özgün bir “lens” geliştirerek yeniden bir “marka” değerinin önemini açıkça ortaya çıkarmaktadır.

Weatherly (2003a), örgütlerde ölçmeyi yönetmeye geçişteki stratejik planlama süreçleri üzerinde yeniden düşünme, örgütsel rollerini netleştirilmesi, stratejik ilişkilerin oluşturulması

<sup>1</sup> İnsan kaynakları yöneticilerinin üst düzey baş icra sorumlusuna doğrudan raporlama yapması da bu konudaki örgüt içerisinde önemli bir yeniden konumlanma noktasıdır.

ve karşılaştırma için metriklerin seçilmesi ve son olarak insan sermayesi alt yapısının oluşturulması gibi süreçlerin izlenmesi gerektiğini öne sürmektedir.

İnsan kaynaklarındaki en büyük sorun sürdürülebilir rekabetçi avantajın temel kaynağı olarak örgüt stratejisine olan etkisini görmekte ve göstermekte karşılaşılan zorluktur. Örgüt stratejisini kesinlikle insan kaynaklarıncı iyi anlaşılması, piyasa avantajını geliştirmenin ve sürdürmenin yanında insan kaynaklarını uygulama ve süreçleriyle birlikte yürütülmelidir. Bu bir düşünme biçimini yansıtırken insanların nasıl bir değer yarattığı ve değer yaratma süreçlerinin nasıl ölçüldüğünün iyi anlaşılmasıdır. Ayrıca bu konuda bir alt yapının da oluşturulması ve yönetilmesi açısından gereklidir. Bu gereksinim stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı ile somutlaşır. Örgüt performansın da kilit çalışanların stratejilerin biçimlendirilmesi ve hayata geçirilmesi konusunda önemli bir rol oynadığı üzerine çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Burgelman, 2001: 27; Collin & Clark, 2003; Takeuchi, 2009; Ulrich, 1997:30).

İnsan kaynakları sistemlerinin geçerli bir yetkinlik modeli ile işe alım ve terfi kararlarının bütünleştirilmesi, örgüt stratejisi ile tutarlı yetenek desteğini sunacak bir geliştirme stratejisi, yüksek performanslı çalışanları cezp edecek, elde tutacak ve motive edecek bir performans yönetim sisteminin oluşturulması ile insan kaynaklarının stratejik etkisini daha net gözlemleme olanağımız bulunacaktır. Boudreau & Ziskin (2011), öne sürdükleri dinamik çevre ve etkin örgütün insan kaynakları yönetiminin önemli belirleyicisi olduğu, insan kaynakları rolleri içerisinde ise alt yapı ve yetkinliklerin önemli bir yer tuttuğunu görmekteyiz. Fitzenz (2010: 22) ölçmenin tutarlılığı içermesi gerektiğini, bunun iki veya daha fazla insanın benzer biçimlerde ölçme ile sunulan bilgileri yorumlama yeteneğine sahip olması gerektiği anlamına geldiğini, katma değer sunma açısından önemli olduğunu, ölçülen faktörlerin birkaç tane ile sınırlandırılması gerektiğini, bunun da odaklanmaya olanak tanıdığı ve şirketlerin stratejik konuları ile birlikte yürütülmesini ifade ederken değer zinciri kavramına da atıfta bulunmuştur.

Günümüzdeki insan kaynakları modelleri içerisinde yer alan yapı (roller, sorumluluklar, raporlama ilişkileri), sistemler (performans ölçümleri), değerler (inançlar, değerler, kültür) ve yetenek kavramlarının değer yaratma açısından sürekli olarak bütünleştirilmesi gerekir. İnsan kaynakları alt süreçlerinin kendi içerisindeki tutarlılığının yanında insan kaynakları sistemlerinin örgütün stratejileri ile tutarlı ve uyumlu olması örgütün etkin ve verimli olarak hedeflere taşımada katalizör görevini üstlenir. Ölçme sistemleri diğer elemanları birbirine bağlamakta ve birlikte yürütülmesini desteklemektedir.

## **2. Genel Değerlendirme**

Küresel ekonomilerin toparlanmaya başlamasıyla birlikte büyüme karşısında hazırlık yapacak araçlara sahip olma yönünde zorlu mücadele ve karmaşık tercihlerle yüzleşme noktasındayız. Ekonomik durgunluk dönemleri örgütlerin kısa vadeli yetenek yönetimi önceliklerinden vazgeçmesi veya feda ettiği bir dönemi ifade eder. Finansal kriz döneminden önce aşırı şişmanlayan örgütler bu dönemden sonra diyete girerek süreçlerine ve yapılarına farklı bir bakış açısı getirerek kapasite ve yapabilirlik arasında oluşan farkı kapatacak düzeltici eylemlere yönelmişlerdir. Düzeltici eylemler içerisinde en önemli paya sahip olan ve daha stratejik konuma yerleşen “yetenek savaşları” kriz döneminde ki kaldığı yerden

yeniden başlamıştır. Günümüzde yetenek yönetiminin örgütün öncelikleri ve stratejileri üzerinde durması, yetenek ve yönetimin özellikle “strateji” ile birlikte ele alınarak yeniden tanımlanmalıdır.

Bu tanımlamayı yeniden yazmada işgücünün daha çeşitlenmesi ve daha fazla hareketli bir yapı kazanması ile yetenek bölümlendirmelerine dikkat etmek gerekir. Yetenek stratejisi olarak yeteneği dışarıdan alma veya örgüt içerisinden oluşturma seçenekleri bulunmaktadır. Yetenek oluşturmada etkin bir cezp etme ve elde tutma stratejisi yer alırken zayıf performanslı olanları işe alma riski de azaltılır. Dışarıdan yetenek alındığında hızlı biçimde pozisyonunun doldurulması yanında “taze bir kan ve nefes” örgüte kazandırılmış olur. Temelde örgütün stratejik stili (ürünler, hizmetler, pazarlar) yetenek yönetimi uygulama ve programlarının biçimlendirilmesine öncülük ederken yetenek yönetimindeki kritik elemanların (aday toplama, işe alım, geliştirme, ödüllendirme) strateji ve insan kaynaklarının diğer elemanlarla birlikte yürütülmesi önem taşımaktadır. Örgütlerin iş stratejileri içerisine yetenek yönetimi uygulamalarını dönüştürecek yapabilirliklere sahip olması gerekir.

Süreçler üzerinde yeniden düşünülürken yüksek performanslılar, yüksek potansiyelli olanlar ve temel yeteneklerin (pivotal) rekabetçi avantajın kaynağı olarak algılanması da yeni bir boyut kazanmıştır. Cascio & Boudreau (2008:71) temel yetenek havuzdakilerin strateji ve değerinde önemli farklar yaratması açısından tanımlarken yeteneklerin miktar ve kalitesindeki değişikliklerin stratejik anlamda önemli sonuçlarda büyük farklılıklar yaratabileceği savını öne sürmüşlerdir. Yeni boyut içerisinde yetenek yönetimi modellerinin temel bir iş önceliği olmasının yanında iş ihtiyaçları ve iş stratejileri ile birlikte insan kaynakları süreçleri ile bütünleştirilmesi yer almaktadır. Bu çaba içerisinde yaşanan en büyük eksiklik olarak yetenek yönetimi uygulamalarının örgütleri geleceğe taşıyacak bir bakış açısının bulunmaması gösterilebilir. Bunun yanında örgüt içi yetenek arzı (ülkelerin eğitim sistemlerine bağlıdır) ve talebinin performans verileri ile ilişkilendirilerek izlenecek ve analiz edilecek metriklerden yararlanma konusundaki eksiklikler gündemin en önemli başlığını oluşturmaktadır.

Towers Watson (2009), bu olumsuz resimde bazı olumlu değişimlerin özellikle iş stratejileri ve yetenek yönetimi öncelikleri ve uygulamalarının birlikte ele alan yaklaşımlarda yaşandığını vurgulamıştır. Kültürün öncülüğü ve iş stratejilerinin yönlendirmesi ile gereksinilen liderlik yetkinliklerinin belirlenmesi, liderlik hatlarının (pipeline) ve havuzlarının oluşturulması ve işletilmesi, kritik görevleri ve görev ailelerinin belirlenmesi, iş stratejileri ile birlikte doğru değerlendirme, ödül ve geliştirme süreçlerinin oluşturulması ve katma değer yaratacak insanlar için doğru yapı ve yapabilirliklere sahip bir yetenek anlayışının oluşturulması örgütler açısından gelecekte hayati bir önem kazanacaktır. Yeteneklerin kazanımı ve elde tutulması ile küresel ekonomilerin durumu (çöküş, durgunluk, toparlanma, büyüme) arasında doğrusal bir bağlantı bulunmaktadır.

Ekonominin ısınması ile birlikte özellikle kritik yeteneklerin rakiplerden önce bulunması yetenek savaşında açılacak yeni bir cephe olacaktır. Yeni cephenin yanında ekonomik kararsızlığa rağmen verimlilikte ve süreçlerde iyileştirmeler yaşanmakta, yetenek savaşlarında yetenek kazanımı kavramı öne çıkmakta, insan kaynakları harcamaları yetenek stratejilerinin gerçeklerini yansıtmamakta, Y kuşağı ile ilgili elde tutma sıkıntıları sürmektedir. Özellikle teknoloji, eğlence ve medya örgütlerinde temel çalışanların ağırlıklı olarak Y kuşağından

oluşacağı düşünülürse var oluş duygusunun, zorlu ve mücadeleci görev atamalarının ve esnek çalışma ortamlarının önemi bir defa daha anlaşılır.

Boston Consulting Group'un yaptığı araştırmada (2010) Avrupa da ki şirketler yakın gelecekte kritik insan kaynakları mücadele alanı içerisinde yetenek yönetimi en ön sırada yer almaktadır. Gelecekte çok önemli bir konu olan yetenek yönetimi kavramının şu an için çoğu örgütte yapabilirliğinin çok düşük olduğu vurgulanmıştır. İnsan Kaynakları Yönetim Derneği'nin (Society for Human Resource Management-SHRM) yaptığı araştırma (2010) sonuçlarında insan sermayesinin oluşturulması ve yatırımlarının optimize edilmesi, örgütlerin en iyi yetenekleri cezp etme ve elde tutacak esnek çalışma ortamının yaratılmasının en önemli öncelik alanlarını oluşturdukları ifade edilmiştir. Deloitte (2007) insan kaynaklarının "stratejik" rolüne doğru yönelmesi ile bu rol için gereksinilen ileri yetenek ve yapabilirlikleri geliştirme zorluklarına dikkat çekerken, örgütlerin başarısızlıkta en önemli kritik iki konu olarak liderlik geliştirme ve hatlarına işaret etmiştir.

PwC (2010), kriz döneminde yeteneklerin küresel hareketlenmede yetersiz kaldığını, ihtiyaç duyulan alanlara yeteneklerin yeniden tahsisi konusunda çevik/atık yolların bulunması gerektiğini, yeni gelişen çevre de çalışma ve rekabet etmede ihtiyaç duyulan daha büyük riskin farkında olmak, piyasaya uyum sağlama, değişim yönetimi ve yeni müşteri taleplerine karşılık vermek gibi temel faaliyetlerde eksiklikler yaşandığını ve ayrıca yeteneklerin iş sonuçlarına katkıda bulunduğunu gösteren metriklerin kilit performans göstergesi olarak önemli bir görev üstlendiğini ifade etmiştir. Yetenek ve stratejik oryantasyon da (onboarding) yaşanabilecek olumsuzluklar örgütlerin kendi içlerinde yüzleşebileceği önemli insani konulardır. Yeni işe alınanların ve çalışanların verimliliği ve yaratacağı katma değeri maksimize etme ve insan sermayesine odaklanmayı yürütülerek elde edilecek iş sonuçları örgütsel değeri olumlu anlamda etkiler.

## **2.1. Yetenek Kavramının Değerlendirilmesi**

Teorik anlamda örgütlerdeki pozisyonları iyi adaylarla doldurmak günümüz dünyasında en zorlu süreci içinde barındırmaktadır. Bunun en önemli nedenleri arasında özellikle kritik pozisyonlar için oluşan yetenek açığı (arz ve talep dengesizliği) ve daha da önemlisi yetenek savaşında "gücün" örgütlerden kişilere doğru kaymasıdır. Bu eğilim karmaşıklık ve sıkıntıları da gündeme getirirken yetenek stratejilerin de köklü değişikliklere gidilmesini de zorunlu kılmıştır. Özellikle yeteneklerin zamanında bulunmaması veya görevle kişilerin yanlış eşleştirilmesi için genişlemesi, karlılık, pazar fırsatlarını kaçırma, buluş etkinliğine darbe indirilmesi gibi çok çeşitli olumsuz etkilerini örgütler günümüzde doğrudan hissetmektedirler. Özellikle stratejiye en büyük katkıda bulunan kritik pozisyonlarda yaşanacak arz/talep açığı ve aşınma oranlarının yüksekliği örgütler de rekabetçiliğin sürdürülebilirliğini tehdit etmektedir. Yaşanacak bu tehdit aynı zamanda elde tutma adına yetenekle ilgili harcamalarında artacağını işaret etmektedir. İşe alımdaki zorluklar, özellikle teknik anlamda operasyonel süreçlerin karmaşıklaşması ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Bu eğilimin gelecekte özellikle imalat sektöründe artarak devam edeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Yeteneğe duyulan ihtiyaç konusunda çizeceğimiz haritalar yetenek kavramına daha stratejik bakmamıza yol açacaktır. Bu arada insan kaynakları süreçlerinin iş planlarının ayrılmaz bir parçası olması talebi yüksek sesle dillendirilmeye başlaması insan kaynaklarının yeni rolleri açısından olumlu bir gelişmedir.

Yetenek yönetimine olan yaklaşımlar ve önerdikleri benzer ve farklı uygulama yaklaşımlarını içinde barındırır. Wellins vd., (2006:46) modelinde liderlik yetenekleri üzerine odaklanırken, American Productivity and Quality Center (2004:124) aday toplama, tespit etme, geliştirme, performans yönetimi elde tutmada mükemmel olan en iyi örgütleri bulmuş ve karşılaştırmalı bir rapor hazırlamıştır. Gubman (1998:33), insani modeli ile iş sonuçlarını iyileştirme olarak isimlendirilen modelini oluşturmuş ve aday toplama, örgütlenme, öğrenme, performans ve ödüllendirme olarak beş kritik eleman belirlemiştir. Sloan vd., (2003) yetenek yönetimi sistemleri tasarımında çalışan değer teklifinin belirlenmesi, yetenek açığını ortaya çıkarma, ihtiyaç duyulan yetenek için kaynaklar seçme, yetenek yönetimi süreçlerini birlikte yürütme ve son olarak örgütsel destek mekanizmalarını kurma gibi elemanların yer almasını önermektedir. Smilansky (2006:39) ise üst düzey yürütücülerin yönetilmesi üzerine odaklanırken etkin yetenek yönetimi için kritik görevlere odaklanma, yüksek performanslı yetenek havuzlarını geliştirme, potansiyelli olanlar değerlendirme, yüksek potansiyelli yürütücülerin yapabilirliklerini geliştirme, örgütsel siloların azaltılması ve son olarak yüksek potansiyel vaat etmeyenlerin performanslarını geliştirmek biçiminde altı adım geliştirmiştir. Capelli (2008a, 2008b:78) örgütlerde yetenek talepleri konusunda yaşanacak olanlara odaklanırken, risk belirsizliğine işaret etmeyi ve tedarik zinciri modelini önerme konusunda talepte tam zamanlı üretime benzer bir yaklaşım getirmektedir.

Strateji ile bağlantılı yetkinliklerin ve içeriklerinin tanımlanması gerekirken, bu gereksinim örgütte doğru yeteneklerin elde tutulması ve dışarı çıkarılması için yol göstericilik rolünün de oynanmasını gerektirir. Bu ise aynı zamanda örgütlerin oluşturduğu yetenek havuzundakilerin kuvvetli ve geliştirilmesi gereken yönlerini anlamamıza yardımcı olur. İş stratejileri ve yüksek performans göstergeleri ile yeteneklerde bulunan yetkinlikler karşılaştırılarak değerlendirilir. Sonuçlar geçmiş performans verileri ile birleştirilirse bireysel gelişim planları ile örgütün stratejik amaç ve hedefleri birlikte yürütülür. Bu aşamada insan kaynakları stratejilerini biçimlendiren konular arasında yetenek çeşitliliği ve yedekleme planlaması da sayılabilir.

İnsan kaynakları bölümlerinin objektif ve sistematik bir yaklaşımla çalışanların verimliliği, devir hızı oranları ve yetenek ile ilgili kavramları ölçmesi rakipler üzerinde bir stratejik avantaj oluşturma baskısı yaratır. Yaşanan küresel krizler fırsat ve zorlukları da beraberinde getirir. Oyunun kurallarını her an değiştirecek olan esas çalışanları yeniden değerlendirmek ve oyun içinde tutmak gerekir. Bunun temel nedeni de iş hedeflerinin sürekli değişmesi ve piyasa koşullarının devamlı gelişmesi bunlara ulaşma adına kritik yeteneklerden istenen yetkinlik karışımlarına duyulan ihtiyaçları da farklılaştırmaktadır. Bunun yanında iş yapma biçimlerinin değişmesi bireylerin daha atik ve esnek olmasına da yol açmaktadır. Rakiplerin çalışan azaltması veya mevcut çalışanların zayıf performans göstermeleri iş piyasasına çok sayıda nitelikli adayların girmesine öncülük etmektedir. Finansal krizler doğru görevlere doğru yeteneklerin yerleştirilmesinin neden önemli olduğunu ve yeteneklerden ne beklediğinin yeniden tanımlanarak test edildiği ortamlardır. Günümüzde kritik yeteneklerin yedekleme programlarının geliştirilmesi ve yedekleme kavramına artan ölçüde bir odaklanma söz konusudur. Bunun temel nedeni rekabetçi oyun kurallarının her gün değişmesi ve tekrardan konulmasıdır. Bu durum değişiklikleri yürütecek ve sorumluluğu üstlenecek yetenekler de aranan profilleri de değiştirmektedir.

Oyun kuralları örgütlerin daha esnek ve akışkan, daha az hiyerarşik, daha iyi organize olarak yüksek değer yaratıcı olmasını istemektedir. Bu da ancak başarılı iş liderleri sayesinde gerçekleştirilir. Aynı iş liderleri örgütlerinin şu anki ve gelecekteki başarısı açısından yüksek potansiyelli olanları cezp etmede ve elde tutmada her geçen gün daha fazla zorlanmaktadırlar. İhtiyaç duyulan doğru yerde, doğru yetkinlikli, doğru yeteneklere sahip olmak gelecekteki kaotik iş çevresinde örgütlerin başarılı biçimde konumlanması ve rekabetçi avantajı sürdürebilmesini doğrudan ve güçlü biçimde etkilemektedir. Bu etkileme işyerlerindeki esnek yapı, gelişim fırsatlarının sunulması, özerklik ve yaratıcılık ve buluşçuluğun cesaretlendirdiği bir çalışma ortamı, takdir etme ile desteklendiğinde gelecekte yetenek savaşının da örgütlerin kazanan olma olasılığını artıracaktır. Bu olasılığı artıracak diğer önemli bir gelişme ise mevcut ve gelecekte oyuna girmeye hazır olabilecek yüksek potansiyelli olanların gelişim hatlarını ve yapabilirliklerini rekabet hızına ve yapısına bağlı olarak acil biçimde oluşturulmasıdır. Aciliyet örgütlerin geniş kapsamlı bir yedekleme stratejisi ve düşüncesini geliştirme ve yürütmesini gerekli kılar.

Örgütün her seviyesindeki bütünlük yaklaşımını içine alır. Bu noktada özellikle yüksek potansiyelli olanları belirlemede kullanılan yetkinlikler ve başarı faktörlerini içine alan şeffaf yol haritası örgütün gelecekte varmak istediği vizyon ve stratejilerini de kapsamalıdır. Örgütlerin kritik ve soyut (uzun vadeli varlık olarak) faktörleri arasında yer alan yüksek potansiyelli yeteneklere yol göstermesi ve gelişim programlarının hazırlanması ile gelecekte örgütü vizyon ve stratejiler doğrultusunda ileriye taşıyacak liderlerin hazırlanma süreci de hızlanacaktır. Tepki hızının yanında doğru yetkinlikli kişilerin doğru konumlarda bulunması da önemlidir. Bu nokta da diğer önemli bir olgu iyileşen ekonomilerle birlikte gönüllü işten ayrılma oranlarının da artmasıdır.

Örgütü ilk terk etmek isteyenler yüksek performanslı çalışanlar olacaktır. Örgütlerin iş stratejileri ile birlikte yürütülmesi zorunlu olan yetenek stratejileri ihtiyaç duyulduğunda güçlü bir liderlik gücünün oluşturulmasını da sağlar. Bu oluşum güçleri geleceğe hazırlayan “sürdürülebilirlik” düşüncesinin de ağırlıklı olarak yeteneklerin kazanılması ve elde tutulmasının yer almasını olanaklı kılar. Stratejik bir insan kaynakları planlaması ile başlayan süreç sırası ile yetenek tanımının yapılması, yeteneklerin güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerinin belirlenmesi, yedekleme yönetimi, performansın ödüllendirilmesi ve ölçme ile tamamlanır. Bu sürecin hem kendi içinde bütünlük hem de gelecekteki iş stratejileri ile birlikte yürütülmesi ve ayrılmaz bir parçası olması sürdürülebilirlik açısından önemli bir güvencedir.

Güvence yetenek süreçlerinin sürekli olarak değerlendirilmesini de (özellikle şirket kazanımları ve ele geçirmeler yolu ile büyüme stratejisini seçen örgütlerde) sağlar. Yetenek süreçlerini sağlıklı ve etkin izlenmesi çevrenin talep ettiği değişimlere karşı yeteneklerin yeni yetkinliklerle donanarak daha geniş sorumluluk üstlenmeleri ile strateji ve iş hedeflerine ulaşmak anlamına gelir. Yeni roller ve sorumlulukları hızlı biçimde sindirmeye hazır yeteneklerin yer alacağı liderlik hatlarının oluşturulması örgütsel etkinliği de artırır. Lawler (2006:5-6) örgütlerin insan sermayesini daha etkin tahsis etmesi ve geliştirmesi için metriklerin önemli bir yer tuttuğunu, daha iyi metrikler ve analitik yapabilirliklere ihtiyaç duyulduğunu ancak örgütsel etkinliğe artırmasına karşılık ölçmeden yeterince yararlanılmadığını ifade etmiştir.

Fitz-enz & Davison (2002: 23-25) insan kaynakları açısından tutarlı eğilim ve ilerleyişlerin takip edilmesinin önemli olduğu ve insan kaynaklarının beklentilerinin ne olduğunun metrik gözlemlerinde başlangıç sorusu olduğu ve insan kaynakları süreçlerine katma değer yaratacak biçimde bakılarak analitiklerin oluşturulmasını önermektedirler. Yetenek yönetiminin başarısı iş stratejileri tarafından yürütülmesi, diğer insan kaynakları süreçleri ile bütünleştirilmesi, temel bir iş önceliği olarak görülmesi, yönetilmesi ve yetenek düşüncesinin örgütün her seviyesine yayılmasına bağlıdır. Yeteneğin stratejik bir kaynak olarak görülmesi örgütler açısından sürdürülebilir rekabetçi avantajın temelini oluşturmaktadır.

## 2.2. Yeteneklerin Ölçülmesi Kavramı

Yetenek kavramı örgütler için ciddi bir bakış açısını, yaşam felsefesi olarak ise “ölçme” de bu kavramın temelini oluşturur. Katma değer yaratan ve ölçülebilir bir kaynak olarak insana uzun vadeli bir bakış açısı getirerek ölçmenin felsefesini oluşturur. Aynı zamanda yetenek ölçümleri ve analitikleri örgütlerin bütünsel performans sisteminin ve yıllık faaliyet raporlarının ayrılmaz ve bütünleyici bir parçasını oluşturmaktadır. İnsanlar nasıl ölçüldüğü, ödüllendirildiği ve terfi edildiğini temsil eden davranışlara kültürel motifler ve değerler açısından bakarken metriklerin yetenekleri cezptirme, kazanma ve elde tutmayı nasıl etkilediği de ortaya konmalıdır.

Yetenek hedefleri ve metriklerinin birlikte yürütülmesi önemlidir. Bu önem hem bireysel hem de örgütsel anlamda sorumluluk yüklerken doğru ve özgün metriklerin ve analitiklerin oluşturulmasındaki başarıyı arttıracaktır. Genellikle elde tutma/devir hızı oranları, çalışan tatmini/geri bildirim, eğitim, geliştirme, ilerleme fırsatları, işe alım maliyetleri, çalışan başına verimlilik ve ciro ile ilgili metrikler örgütlerde insan kaynaklarının değerini ölçmede kullanılmaktadır. Yetenek metrikleri ile işe alım kalitesi arasında doğrusal bir bağlantı bulunmaktadır. İşe alım maliyeti ve işe alım çevrim zamanından (boş pozisyonu doldurma için geçen süre) ziyade işe alım kalitesi üzerinde daha fazla durulmaktadır.

Örgüt içinde kariyer seviyesinde yükseldikçe boş pozisyonu doldurma için gereken süre doğrudan artmaktadır. Özellikle yeni işe alımlarda 90 gün ve bir yıllık sürelerde örgütte kalanlar dikkatle izlenmelidir. İşgücü stratejisi, yedekleme stratejisi ve programlarının tasarımı, performans yönetiminin tasarımı ve örgüt geliştirme ile birlikte ele alınma biçimi ve insan kaynakları yetenek yönetimi maliyetlerini oluşturur. Yetenek kazanım süreci ekonominin durağanlıktan toparlanma dönemine yönelmesi ile iyileşirken örgütler uzun vade de Y kuşağının işe alınması, yönetilmesi ve elde tutulması konuları ile mücadele etmek zorunda kalacaklardır.

Örgütler gelecek yıllarda doğru yetenekleri doğru pozisyonlara yerleştirecek yollar bulmaya ihtiyaç duyabilirler. Yedekleme planlama hattından nasıl yararlanıldığına analiz edilmesi kadar kritik rol başına yedeklenen adayların sayısına da bakmak gerekir. Çünkü kritik çalışanları elde tutmak örgütlerin değerini ve verimliliğini maksimize etmek ve insan sermayesini yönetmeye artan ölçüde odaklanarak gereksiz devir hızlarının getireceği maliyetlerden kaçınılmasına yol açacaktır. Dışsal maliyetlerin de içinde olduğu yetenek kazanım harcamaları içsel emek maliyetleri ile (kök ücret, tüm ikramiyeler, değişken ödemeler (fazla mesailer), çalışılmayan zaman için yapılan ödemeler, sağlık harcamaları, yasal ödemeler, emeklilik ve yaşam sigortası primleri) beraber işe alım süreçlerin de yer alır.



Devir hızı oranları (aşınma oranları) ürün ve hizmetlerin zamanında müşterilere teslim edilememesinin yanında yeni işe alınanlar için eğitim ve işe alım maliyetlerini artırmakta, bilgi kaybına yol açarak örgütün maliyetlerini artırmaktadır. Boudreau & Ramstad (2007:204-205) insan kaynakları analitik takımlarının günümüzde tamamen dar bir insan kaynakları nüfuz alanına odaklandığını, analitik yeteneklerin yetkinlik modellerinin de görüldüğünü, yetenek ve örgütsel elemanlar arasındaki ilişkilerin anlaşılması gerektiğini, gelecekteki yetenek ve örgüt analistlerinin iş, ekonomi ve stratejik içerikle bütünleştirme karşılıklı örgütsel veri tabanları ve tasarım araştırmalarında artan ölçüde ele alınacağını ifade etmiştir. Günümüzdeki yetenek analitiklerinin sıklıkla daha olgun fonksiyonel analizlerden ayrıldığını ve diğer analizler bitirildikten sonra tamamlandığını da eklemiştir.

Metrikler iki ana kısma ayrılır: *taktiksel* ve *stratejik metrikler*. *Taktiksel metrikler* göreve başvuranların sayısı, pozisyon boşluğu başına aday sayısı, boş pozisyon doldurma için geçen süre ve seçme oranlarından oluşur. Daha ayrıntılı taktiksel metrikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Dulebohn & Johnsen, 2013):

- Görev pozisyonlarını doldurma için geçen süre
- Açık pozisyonların sayısı
- Örgütlerin kariyer web sitelerini ziyaret etme sayısı
- İş kabul etme oranları
- Yetenek havuzlarındaki adayların sayısı
- Devir hızı oranları (gönüllü ve gönülsüz)
- Daha önce işe alınanlarla şu anda işe alınanların yüzdesel anlamda karşılaştırılması
- İşe alım maliyeti
- Yetenek kanallarının verimliliği; adaylara düzenli olarak sunulan belirlenmiş yetenek kanallarının derecesi
- Kanallarda kıdem süresi; örgütte kalarak belirli kanallar yolu ile işe alınan insanların kıdem süresi
- Terfi oranları; daha önce terfi edenlerin kanallar yolu ile işe alım kaynağı olanların yüzdesidir.

Bu metrikler geçmişte ne yapıldığını ve bunları bilmenin neden önemli olduğunu bizlere söyler, böylece süreçlere gerektiğinde ince ayar yapılmasını sağlar, insanları değerlendirir, başvuru akışını sürdürür. Performans puan kartı kümesinin temel elemanlarıdır. Taktiksel metrikler göreceli olarak kolay toplanırken geniş bir aralıkta kullanılma eğilimindedir. Mevcut insan kaynakları bilgi sistemleri ve adayları takip etme sistemlerinde bulunur. Mevcut metriklerdeki hareketlerin ne olduğunun bilinmesi ile yeni görev gereksinimlerinin yaratılması, çeşitli kanalların kullanılması, daha fazla tutundurma yapma gibi değişimleri hızlı olarak yapma olasılığı sağlar.

*Stratejik metriklerin* toplanması zordur. Bu metrikler gelecekle ilgili olup dış veri tabanları veya yayınlarında bulunur. Örgütün stratejik metrikleri işyeri ve işgücündeki önemli değişimleri önceden tahmini ve önceden hazırlanmasına yardımcı olur (Dulebohn & Johnsen, 2013):

- Yıllık marka çalışması; hedeflenen popülasyonda yetenek veya örgütsel marka farkındalığının yıllık değerlendirilmesi.
- Demografik değişiklikler
- İşgücü planlaması sonuçları; gelecek 12 ay ve ötesinde örgüt tarafından ihtiyaç duyulabilecek yetenek ve yetkinliklerin miktarı ve tipinin önceden tahminleme de işgücü planlamasının başarısı.
- İşsizlik oranları ve eğilimleri; toplam popülasyon veya yetenek bölümleri içerisinde işsizlik oranlarındaki artış veya azalışların kapsamı.
- Aday odak grupları; kararların nedenlerini belirlemek için görevleri kabul eden ve sonuçta adaylarla yapılan konuşma sonuçları.
- Çalışma markasının algılanması; örgütlerin yetenek markasının değişik yetenek bölümlerince algılanması.
- Yapabilirlikteki farklılıklar; gelecek için ihtiyaç duyulan yapabilirlikler ve mevcut yapabilirlikler arasındaki farklar.
- Rekabetçi yapabilirlik analizi; rakiplerin avantajını belirleyenlerin yapabilirliği ile örgütlerin yapabilirlik farklarının karşılaştırılması.
- Yetenek için rekabet; yetenek için çoğunlukla önemli rakip olan diğer işverenler.
- Niş/özellikli roller için yetenek bölümlerinin derinliği; yüksek derecede uzmanlık rolleri ve kritik yetenek bölümleri için örgütlerde yeteneklerin içeriğidir.

Her iki metrikte önemli olup geleceğe hazırlanmada ihtiyaç duyulan araç ve kanalları belirlemede ve kısa vade de performansı mükemmel kılınmasına olanak tanır. İnsan kaynakları fonksiyonun iş de yarattığı katma değeri ölçülmelidir ve yeni iş yetkinlikleri insan kaynakları tarafından geliştirilmelidir. Davenport & Haris (2007:80) yetenek yönetimine doğru yönelimin insan kaynakları analitiklerinin önemli yönlendiricisi olduğunu, dikkatli bir aday toplama ve işe alım sürecinin de bu önemi artıran faktör olduğunu, ölçülen ve iyileştirilen faaliyetler olarak insan kaynakları süreçlerine bakıldığını vurgulamışlardır. PwC (2012)'in yaptığı çalışmada üst düzey yöneticilerin gelecekte yeteneklerine yaptıkları yatırımların etkinliğini ve ölçeğini daha iyi anlamaya çalıştıklarını saptamıştır. Çalışmada verimlilik ve emek maliyetlerinin önemli ölçümleri içerdiğini, buna karşılık çok sayıda üst düzey yöneticinin bu araçları yeterli bulmadıkları ortaya çıkmıştır. Bu gibi ölçümlerin çalışan bağlılığı ve takım performansını ölçmediği, yüksek katma değer yaratan temel görevlerin belirlenmesindeki gayreti yansıtmadığı da çalışmanın çarpıcı bir diğer kısmını oluşturmaktadır.

### **2.3. Yetenek Yönetimindeki Ölçme Örnekleri**

Yetenek akışını örgüt içerisinde sürekli kılmak ve bu akış esnasında oluşabilecek kesintileri ve engelleri önceden görerek önlemler ve politikalar üretmek insan kaynakları yöneticisinin ana sorumluluklarından birisidir. İnsanın örgütte yarattığı katma değeri sayısal anlamda göstermek özellikle maliyetlere nazaran “faydalar” cephesinden göstermek zordur. Geliştirilen yetenek sürecini ölçmede süreçte önemli olan zaman, maliyet ve kalite gibi faktörlerin tanımlanması, sonuçları sağlayan süreçlerin (aday toplama, öğrenme ve ödül) betimleyici haritalarının oluşturulması, sürecin başarısı için gereksinilen yetkinlikler ve kritik adımların tespit edilmesi ve son olarak bu adımlar ve yetkinlikleri ölçecek kavramların tasarlanması önemlidir. Bu noktadan baktığımızda aşağıda örgütlerde yetenek süreçlerini ölçmede genel de kullanılan metrik örnekleri ve yorumlamaları yer almaktadır.

#### **1. Yedeklemeyi planladığımız yedeklerin sayısı**

Yedekleme planlama çabalarına yardımcı olacak metriklerden birisidir. Örgüt içerisindeki kritik rollerin her biri için yedeklemeyi planladığımız adayların sayısı.

#### **2. Yedeklemeyi planladığımız adayların sayısı/Kritik rollerin sayısı**

Yedekleme planlama hatlarından nasıl yararlanıldığının analizi kadar kritik iş başına özgün yedeklenen adayların sayısına da bakılması gerekir. Biçimsel bir yedekleme programı ve güçlü bir örgüt içi liderlik hatlarının eksikliği örgüt açısından önemli bir eksikliklerdir.

#### **3. Üst düzey yönetici kararlılık oranı**

Örgütlerde artan sayıda temel bir hedef olarak kullanılmaktadır. Diğer örgütlerdeki liderlik kararlılığının ölçülmesi ve karşılaştırılmasında yardımcı olacak bir metriktir.

#### **4. Üç yıldan daha fazla çalışan üst düzey yöneticilerin sayısı/Üst düzey yöneticilerin sayısı**

Metriğin temel varsayımı üç veya daha fazla yıl çalışan yürütücülerin en verimli yılları olup daha karmaşık örgütleri yönetmede en iyi konumda olacakları yönündedir. Bu metrik, ciro/çalışan sayısı, gönüllü ayrılma oranları ve çalışan bağlılığı gibi kilit işgücü metrikleri ile birleştirilerek izlenmesi gerekir.

#### **5. Yeniden işe alınanların yüzdesi**

Nitelikli çalışanlar için duyulan talep güçlendikçe daha fazla örgüt geçmişteki çalışanların değerli yetenek havuzu oluşturduğuna inanmaktadır. Örgütlerin işe alım kaynaklarını değerlendirmesine yardımcı olacak bu metrik örgütler de daha önce çalışanların işe alım yüzdesi içerisindeki payını ölçmektedir.

#### **6. Yeniden İşe alınanlar/Dış kaynaklardan işe alınanlar**

#### **7. Aylık temelde terfi oranları**

Çalışanların örgüt içerisinde terfi edebilme yapabilirliğine odaklanmaktadır

8. Aylık temelde terfi edenlerin sayısı/Toplam terfi edenlerin sayısı

Terfi daha üst bir seviyeye gelme veya daha büyük sorumluluk üstlenme olarak anlaşılmaktadır. Yüksek kıdeme sahip sektörlerdeki örgütlerde terfi fırsatları sınırlandırılmış olurken çalışanları cezp etme ve elde tutmaya çalışmada sıkıntı yaratabilir. Çalışanların örgüt içerisinde ilerlemeleri için gereksinilen zaman hakkında değerli bilgiler verir.

9. Örgüt içi işe alım kaynakları

Yedekleme planlaması metriklerinden olup liderlik hatlarının (pipeline) kalitesini değerlendirmeyi ve izlemeye başlama yöntemini bizlere sağlar.

10. Örgüt içi işe alınanlar/Toplam pozisyonları dolduranlar

Metrik örgütlere liderlik pozisyonlarının yüzde kaçının örgüt içindeki adaylarca doldurulduğunu değerlendirme olanağı sunar. Zaman içerisinde bu metriklerin ilerleyişlerinin izlenmesi örgüt stratejisi ile birlikte ele alınmasını gerektirir. Örgüt zamanla örgüt içi yeteneklerin geliştirilmesi sonucunda artış umut ederken yetkinliğe bağlı olarak içeriden ve dışarıdan işe alım kaynaklarının dengelenmesi de önemlidir.

11. Bir veya daha fazla yedeklemeyi planladığımız adaylar

Yedekleme planlaması programlarının yaratılması ve kapsamının genişletilmesi ile geleceğe odaklanmak isteyen örgütler açısından önemli bir değerlendirme aracıdır.

12. Bir veya daha fazla yedeğe sahip kilit pozisyonların sayısı/Kilit pozisyonların sayısı

13. Bir veya üç yıllık kıdemli çalışanların gönüllü ayrılma oranı

Genel anlamda çalışanlar arasında en fazla devir hızının yaşandığı dönemleri gösterir. Beş yıldan sonra ise devir hızlarında önemli düşmeler yaşanır. Mercer'a göre (2010) bunun en büyük nedeni devir hızının yetenek pazarındaki mevsimsel yükselmeler ve rakiplerin yetenekleri cezp etme savaşlarıdır. Çıkış ve bağlılık gözlemlerinde örgütten ayrılma nedeni olarak kariyer gelişiminin sınırlandırılması gösterilmektedir. Elde tutma ve işe alım kalitesi ile ilgili olan metrik kariyer gelişiminin önemli bir değerlendiricisi olmaktadır. Yalnızca gönüllü ayrılmaların ele alınması faydalı olacaktır. Ekonomik yapı ile doğrudan ilgilidir. Durgunluk dönemlerinde yeni işe girenlerin devir hızı oranları düşmektedir. Özellikle kritik yeteneklerin potansiyel kayıplarının en aza indirgenmesi gerekir. Ayrılma oranları üç önemli maliyete öncülük eder, ayrılma maliyeti, yerleştirme maliyeti ve eğitim maliyeti (Smith & Watkins, 1978). Bunun yanında ayrılanlar ve yer değiştirenler arasındaki yaratılan değer performansı farkı üzerinde de durmak gerekir. Devir hızının maliyeti kaybedilen işlerin ekonomik değerini de içermelidir. Sears (2002:170-220) tüm devir hızlarının eşit olmadığını devir hızlarının arzulanmayan ve arzulanabilir, kontrol edilebilir ve edilemez biçimde bölümlendirmeye tabi tutmuştur, devir hızları içerisinde yerine alma maliyetlerini de içermesi gerektiğini ifade ederken devir hızı maliyetlerine örnekler vermiştir; bir çalışanı yerleştirme maliyeti açık bir görevdeki maaşın 1 ve 2.5 katı olduğunu, yıllık maaş ve yan hakların %25' ini veya yeni bir işe alınanın yıllık maaşının 1/3 üne denk gelmektedir.

#### 14. Yüksek performanslıların ayrılma oranları

Yüksek performanslı olanların performans sıralama sisteminin en üst %20'sinde olan kişilerdir. Ayrılma oranları ile örgütün ücret stratejilerini birlikte düşünmek gerekir.

#### 15. Yüksek performanslıların devir hızı/Yüksek performanslıların sayısı

Sektörden sektöre farklılık göstermekle birlikte daha kararlı olan imalat sektöründe bu oranın düşük çıkması beklenir. Ayrılma oranları içerisinde gönüllü ve gönülsüz ayrılma oranları birlikte ele alınır.

#### 16. İnsan sermayesinin yatırımının geri dönüşü

Ciro-Ücret dışı maliyetler/Toplam Ücret paketi veya

Ciro-Faaliyet harcamaları-(Ücret paketi)/Ücret paketi

Fitz-enz & Phillips (1998:83-85), yatırımın geri dönüşünün insan kaynaklarını değerlendirmede en uygun formül olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca ölçülen kavrama göre temel değişkenlerin farklılık gösterdiğini, örneğin yeni bir işe alımda temel değişkenlerin maliyetler, verim ve erken devir hızı olduğunu, kariyer geliştirme programına devir hızı, çalışan tatmini, örgütsel bağlılık olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlar sürecin karmaşıklığı ve duyarlılığı nedeni ile yatırımın geri dönüşünün geliştirilmesi, hesaplanması ve raporlanmasında dikkat edilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Emek maliyetinin ciro içerisindeki yüzdesi örgütlerdeki işgüçlerinin verimliliğini iş gücü maliyeti ile nasıl karşılaştırılacağını anlamamıza yardımcı olur. Bir iş ortağı olarak insan kaynakları iş gücünün verimliliği ve yapısal maliyetler arasındaki dengeyi yönetmekten sorumludur. Örgütlerde yaratılan her bir para cinsinden ciro için emek maliyetine ne kadar para yatırıldığını gösterir. Özellikle bilgi yoğun örgütlerde insan sermayesinin yatırımının geri dönüşü önemlidir (Bukowitz vd., 2004).

#### 17. Yedeklemeyi planladığımız pozisyonların yüzdesi

#### 18. Çalışan başına ciro

Ciro/Toplam çalışan

Bu oranın artışı iş gücünün verimliliği ve etkinliğini gösterir.

#### 19. Örgütte yukarıya doğru hareket edenlerin sayısı

Çalışan devir hızının maliyeti, insan sermayesinin yatırımının geri dönüşü, örgüt içi ilerlemelerin değerlendirilmesi, emek maliyetleri, çalışanların görüş ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve çalışan verimliliğinin sürekli olarak puan kartları ile izlenmesi, karşılaştırmalı olarak yorumlanması ve üst yönetime raporlanması gerekir. Örneğin elde tutma oranları önümüzdeki yıllarda örgütü terk etme olasılığını da ölçerken bağlılık çalışmaları yüksek performanslı olanların yaşayabilecekleri sıkıntıları ve önündeki engellerin belirlenmesine yarar. Bağlılık çalışmasının bir diğer yararı müşteri tatmini ve ürün kalitesi gibi iş performansında

ölçülmesidir. Yetenekli çalışanları kariyerlerinin erken aşamalarında keşfetmek, örgüte kazandırmak ve gelişim kaynaklarını doğru tahsis etmek çok büyük önem kazanmıştır. Günümüzde iş başarısının buluş yapma kapasitesi ve bilgi ekonomisine dayandığını düşünen örgütler de rekabetçiliğin altında yatan “hayati” elemanın yetenek olduğuna inanılması doğaldır.

### 3. Sonuç ve Değerlendirmeler

İşgücü bilgi verileri ve analizi, iş ve iş gücü tahminleri analitikleri dinamik iş ortaklığı rolünde daha uygun pozisyon almak için gereklidir. Analitikler yolu ile insanlar kritik başarı faktörlerinin bulunduğu görevlerle ilişkilendirilmekte ve verimlilik ve karlılık gibi iş sonuçlarının artmasına katkıda bulunmaktadır. Şu anda ve gelecekte işin sürdürülebilirliği açısından ihtiyaç duyulan yeteneklerin geniş kapsamlı değerlendirilmesine yardımcı olacaktır. Örgütün değer yaratması açısından odaklanılmasına yardımcı olacak insan kaynakları kararlarının kalitesi iyileşirken, kaynak tahsisi kararlarının da geçerli ve sistematik anlamda verilmesini sağlar. Effron & Ort (2010:4-6) yetenek yönetiminin oluşturulmasındaki engelleri; süreçlerin karmaşıklığı, yeni katma değer yaratamaması yöneticilerin daha akıllı kararlar alması için tasarlanmaması, bilimin ihmal edilmesi ve şeffaflık ve yükümlü tutmada örgütlerde yaşanan eksikler olarak göstermiştir.

İnsan kaynaklarının katma değer yarattığının gösterilememesi günümüzde özellikle stratejik ortaklık-saygınlık ekseninde en önemli zorluk olarak önümüzde durmaktadır. Ekonomilerin toparlanması ile insan kaynaklarının değer yarattığını gösterme fırsatı da artmaktadır. İşe alım, ücretlendirme ve diğer önemli insan kaynakları konularına daha fazla odaklanma söz konusu olmaktadır. Bu odaklanma ekonomilerin toparlanması ile insan kaynakları bütçelerinin hacimsel anlamda artacağı anlamına gelmektedir. Bunun yanında kriz döneminde bozulan bağlılık ve motivasyon konularına yeni bir yaklaşım getirmenin de zamanıdır. Özellikle finansal kriz dönemlerinde kırılğan bir yapı içeren çalışan bağlılığını tekrar sağlam bir zemine oturtmak gelecekte en önemli konu olarak karşımıza çıkacaktır. İnsan kaynakları birimlerinin daha insan merkezli ve kendi kendine hizmet veren bir yapıya dönüşme eğilimleri kararlı biçimde devam etmektedir. Bunun en büyük etkisi teknoloji olmaktadır. Teknoloji konumuzla ilgili olarak karar verme, analitiklerin toplanması ve raporlama çevresinin oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Bu sistemlerin bütünleştirilmesi üzerine düşünülmesi gerekir. Sağlık harcamalarında yaşanabilecek artışlar, küresel anlamda işgücünün daha fazla çeşitlenmesi ve yönetilmesi, kritik yeteneklerin elde tutulması insan kaynakları uzmanlarının yeni dönemde yüzleşebileceği önemli konular arasında sayılabilir. Küresel ekonomilerin kırılğanlığının artması ve belirsizliği insan kaynakları ve yetenek yönetimini daha fazla sorumluluk üstlenmeleri, yapı ve süreçlerin akışkan olmasına yol açmaktadır. Ekonomik krizlerin yarattığı hasarın kontrolü ve insan kaynakları sistemlerini bütünleştiren otomasyon yapısının oluşturulması tepki hızını artırmaktadır. Özellikle maliyet ölçümü üzerine odaklanmanın yanında insan kaynakları konularında gerçekleştirilen iyileştirmeleri gösteren fayda ölçümlerini ve altında yatan konuları irdelemek daha önemli iken aynı zamanda insan kaynaklarının saygınlığı açısından da zorunlu bir başlangıç noktasıdır.

Stratejik rol insan kaynakları uzmanlarının bir parçası olarak yeni bir takım yetkinliklerin oluşmasını gerektirmektedir. Bu gereksinim yeni ekonomik paradigma da farklı şeyleri yaparken farklı rolleri üstlenmelerini de zorunlu kılmaktadır. İnsan kaynakları

örgütlerin temel yapabilirlikleri etkilemesi üzerinde dururken değer nasıl ölçüleceği ve bunu gerçekleştirecek alt yapının varlığıdır. İnsan kaynakları analitikleri diğer çok sayıda alanda olduğu kadar stratejik iş gücü planlamasını desteklemede ve iş gücü performansını önemli derecede artırmaktadır. Kritik yeteneklerin örgütler açısından önemli bir savaş alanı olduğunu düşünürsek; performans ve ödüllendirme arasındaki ilişkiyi doğru biçimde kurmak önemlidir. Özellikle küresel anlamda çalışan örgütlerin gelişen piyasalarda yetenek hatlarını oluşturmaya gelecekte daha fazla odaklanacağını söylemek gerekir. İnsan kaynaklarının alıcıları ile birlikte sıkı biçimde çalışması ve bu çalışmasını analitik raporlara sistematik anlamda dökmesi daha stratejik bir yapıya bürünmesine yol açacaktır. Bu yeni rol insan kaynakları uzmanlığının daha “karmaşık” olmasını da sağlamıştır. Liderlik, yetenek yönetimi, kurum içi ve dışı sosyal ağların derinliğine anlaşılması bu karmaşıklık içinde yer almaktadır. İnsan kaynaklarının yeniden bir donanıma sahip olarak insan kaynakları strateji ve uygulamalarının yetenek yönetimi çıkış kaynağı olmak üzere insan davranışları ile ilişkilendirmek gerekir. Analitik alanlarının geçmiş dönemlerindeki unsurları yansıtması ile mevcut ve gelecekteki eğilimlere rağmen yalnızca geçmişteki davranışlara bakılmasını gerektirmiştir. Bu yüzden çoğu örgüt en önemli ve kritik varlık olan insanı etkin olarak ölçme ve yönetme de başarısız olmaktadır. Analitik yapının örgütlerin yapabilirlikleri ve insanları temel alan rekabetçi oluşumdan yaratılması önem taşımaktadır.

Yetenek günümüzde şirket performansının en önemli yönlendiricisi konumundadır. Yetenekli çalışanları bulma, cezp etme ve elde tutma şu anda ve gelecekte en önemli rekabetçi avantaj unsurunu oluşturacaktır. Michaels vd., (2001: 11) yetenek savaşının da başarılı olmak için örgütün yetenek zekâsını içine sindirmesi, kazanan bir çalışan değer teklifi yaratması, aday toplama ve işe alım stratejilerini yeniden tasarlaması, örgüt içerisinde gelişime önem verilmesi ve insanların farklılaştırılması gerektiğini vurgulamışlardır. Yetenek örgütlerin önceliği içerisinde yer aldığı sürece yetenek “savaşını” kazanabiliriz.

### **Kaynakça**

- American Productivity and Quality Center. (2004). *Talent management: From competencies to organizational performance: Final report*. Houston: American Productivity And Quality Center.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009). *The differentiated workforce*. Boston, Mass.:Harvard Business Press.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard*. Boston, Mass.:Harvard Business School Press.
- Blair, M. (1995). *Ownership and control: Rethinking corporate governance for the twenty-first century*. Washington, DC: The Brooking Institution.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Boudreau, J. W., & Ziskin, I. (2011). The future of HR and effective organization. *Organizational Dynamics*, 40: 255-266.
- Bukowitz, W. R., Williams, R. L., & Mactas, E. S. (2004). Human capital measurement. *Research and Technology Management*, May-June:43-49.

- Burgelman, R. A. (2001). *Strategy is destiny: How strategy-making shapes a company's future*. New York: Free Press.
- Capelli, P. (2008a). Talent management in the twenty first century. *Harvard Business Review*, 86(3):74-81.
- Capelli, P. (2008b). *Talent on demand: Managing in an age of uncertainty*. Boston: Harvard Business Press.
- Cascio, W., & Boudreau, J. (2008). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Collin, C., & Clark, K. (2003). Strategic human resource management team social networks and firm performance: The rol of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy Of Management Journal*, 46: 740-751.
- Davenport, T., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. (1999). *Human capital: What it is and why people invest it*. San Francisco: Doubleday.
- Deloitte Touche Tohmatsu And The Economist Intelligence Unit (2007). *Aligned At The Top* . New York: Deloitte Touche Tohmatsu.
- Dulebohn, J., & Johnsen, R. D. (2013). Human resource metrics and decision support: A classification framework. *Human Resource Management Review*, 23:71-83.
- Effron, M., & Ort, M. (2010). *One page talent management: Eliminating complexity, adding value*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.
- Fitz-enz, J. (1990). *Human value management*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Fitz-enz, J., & Davison, B. (2002). *How to measure human resource management*. New York: McGraw-Hill.
- Fitz-enz, J., & Phillips, J. J. (1998). *A new vision for human resources*. California: Crisp Publications, Inc.
- Fitz-enz, J. (2010). *The new HR analytics*. New York: AMACOM.
- Gubman, E. L. (1998). *The talent solution: Aligning strategy and people to achieve extraordinary results*. New York: Mcgraw-Hill.
- Hall, B. W. (2008). *The new human capital strategy*. New York: AMACOM.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lawler, E. E. (2006). *Achieving strategic excellence: An assessment of human resource organizations*. Palo Alto, CA : Stanford University Press.
- Mercer, L. L. C. (2010). *Recruitment and retention metrics*.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June:79-91.



- PwC. (2012). *Pwc 15th annual global CEO survey 2012*.
- PwC Saratoga. (2010). *The Saratoga review*. Newsletter Issue, May 2010.
- Sears, D. (2002). *Successful talent strategies: Achieving superior business results through market-focused staffing*. Saranac, Lake, NY.: AMACOM.
- SHRM. (2010). *Challenges facing organizations in the next 10 years*. SHRM Research Spotlight.
- Sloan, E. B., Hazucha, J. F., & Van Katwyk, P. T. (2003). Strategic management of global leadership talent. *Advances In Global Leadership*, 3: 235-274.
- Smilansky, J. (2006). *Developing executive talent: Best practices from global leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smith, H. L., & Watkins, W. E. (1978). Managing manpower turnover costs. *Personnel Administrator*, 23(4):46-50.
- Takeuchi, N. (2009). How Japanese manufacturing firms align their human resource policies with business strategies: Testing a contingency performance prediction in a Japanese context. *International Journal Of Human Resource Management*, 20(1):34-56.
- The Boston Consulting Group. (2010). *The future of HR in Europe: Key challenges through 2015*.
- Towers Watson. (2009). Managing talent in tough times. *Pulse Survey Report*.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Weatherly, L. A. (2003b). The value of people. *Research Quarterly*, Society for Human Resource Management.
- Weatherly, L. A. (2003a). Human Capital-the elusive assets: Measuring and managing human capital: A strategic imperative for HR. *Research Quarterly*, Society For Human Resource Management.
- Wellins, R. S., Smith, A. B., & McGee, L. (2006). *The CEO's guide to talent management: Building a global leadership pipeline*. Pittsburg, PA: Development Dimensions International.

