

Stratejik insan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi yaklaşımı*

Atakan ERDOĞDU¹

Murat Adil SALEPÇIOĞLU²

Geliş tarihi / Received: 09.01.2020

Düzeltilerek geliş tarihi / Received in revised form: 19.07.2020

Kabul tarihi / Accepted: 06.08.2020

Öz

Çağdaş çalışma hayatı, yıllar boyunca değişen ve gelişen teknoloji ile birlikte, insanların sahip oldukları bakış açısı ve farklı yaklaşım modelleri ile gelişerek şimdiki halini almıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışma hayatına bambaşka bir bakış açısıyla yaklaşmış ve süreçleri daha kapsamlı olarak ele almıştır. Stratejik insan kaynakları yönetiminde uygulanan yetenek yönetimi yaklaşımı ile doğru işe, doğru kişiyi yerleştirmek esas alınarak, yetenek yönetimi ile işletmeye kazandırılacak olan yetenekli kişilerin tedariki ve istihdamının yanında, işletme içerisinde bulunan mevcut çalışanlarında yeteneklerini belirleyip bu yeteneklerin, işletme strateji ve hedefleri doğrultusunda etkili kullanımı amaçlanmaktadır.

Stratejik insan kaynakları bakış açısının ve yetenek yönetimi uygulamalarının aktif olmasına dikkat edilerek seçilen işletmeler, enerji sektörünün farklı

¹ İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, atakanerdogdu@gmail.com, Orcid id:0000-0003-2421-0291.

² Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Ana Bilim Dalı, muratsalepcioglu@aydin.edu.tr, Orcid id:000-0003-0280-9615.

* T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisansı, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi Yaklaşımı: Enerji Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı tezine ilişkin makaledir. DOI: 10.17932/IAU.ABMYOD.2006.005/abmyod_v15i59004

alanlarında hizmet vermektedir. Yapılan nitel araştırmada üst ve orta düzey yöneticilerle görüşmeler sağlanarak, araştırmanın temel çıkış noktası olan sorulara cevaplar aranmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Stratejik insan kaynakları yönetimi, yetenek, yetenek yönetimi.*

Talent management approach in strategic human resources management

Abstract

Contemporary working life has evolved with the changing and developing technology over the years, developing with the perspective of people and different approach models. Strategic human resources management approached working life from a completely different perspective and handled processes more comprehensively. With the talent management approach applied in strategic human resources management, it is aimed to determine the talents of the existing employees in the enterprise and to use these talents in line with the business strategies and targets, in addition to the recruitment and employment of talented people who will be recruited by talent management by taking the right person in the right job.

The selected companies are active in different areas of the energy sector, taking into consideration the strategic human resources perspective and talent management practices being active. In the qualitative research, interviews were made with the senior and middle level managers and answers were sought for the main starting point of the research.

Keywords: *Strategic human resources management, talent, talent management.*

Giriş

Personel yönetiminin, II. Dünya Savaşı sonrası başlamış olan yeniden endüstrileşme süreci ile önemi artmaya başlamış, I. Dünya Savaşı sonrasında kurulan istihdam yönetimi bu kavram kapsamında birleştirilmiştir. Bu dönemde personel yöneticiliği bir meslek halini almış, organizasyonlarda personel

yöneticileri atanmaya ve daha sonra personel bölümlerinde çeşitli uzmanlar istihdam edilmeye başlanmıştır. Özellikle 1950’li yılların ilk dönemlerinde personel yönetimi daha fazla profesyonel hale gelerek bu ve buna benzer sistemlerin çalışma hayatındaki önemi artmaya başlamıştır (Bingöl, 2016). Nitekim personel yönetimi, iş odaklıydı ve çalışanı bir maliyet unsuru olarak görmekteydi. Ancak insan unsurunun örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmesindeki rolünü ve önemini ortaya koyan yeni düşünceler ve yaklaşımlar 1970’lerin başlarından itibaren benimsenip uygulanmaya başlanmıştır. Bunun sonunda 1980’lerin başında insan kaynakları yönetimi anlayışı ortaya çıkmış ve kısa süre içerisinde örgütlerde uygulanmaya başlanmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi, çalışma ilişkilerine personel yönetimine kıyasla daha kapsamlı ve derin bir boyutta yaklaşmış, çalışanları sadece maliyet unsuru olarak görmeyerek, geleneksel yöntemlerin ardından performans yönetimi, kariyer yönetimi, çalışan memnuniyeti, yetenek yönetimi gibi kavramları da iş hayatına kazandırıp uygulayarak, çalışma ilişkilerine bambaşka bir boyut getirmeyi başarmıştır. Bu uygulamalar 20. yüzyılın sonu itibariyle özellikle büyük ve kurumsal işletmelerde uygulamaya konularak bu alanın yönetsel faaliyetlerin gelişmesine katkıda bulunmuştur. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları daha sonra bir tercih olmaktan çıkarak ve işletmelerin vazgeçilmez uygulamalarından biri haline gelmiştir.

Yapılan bu çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetimi felsefesinin yetenek yönetimi ile birlikte entegre uygulanarak rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir kılmadaki önemi üzerinde durulmuştur. İlk kısımda, literatür taraması ile edinilen bilgiler, diğer kısımda ise araştırmanın şekil ve sonuçları açıklanmıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi

günümüzde artan rekabet ortamında, örgütler birbirlerine üstünlük sağlayabilmek için insan kaynakları uygulamalarına daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Örgüt içindeki birimler görevlerini ne kadar iyi bir şekilde yerine getirirse örgütün verimliliği ve örgüt çıktılarının kalitesi de aynı ölçüde artacaktır (Bingöl, 2016).

İnsan kaynakları yönetiminin artan önemi, onun zamanla organizasyonlar için

artık stratejik bir birim olmasını kaçınılmaz hale getirdi. İnsan kaynakları, bu stratejik pozisyon doğrultusunda sadece belirli alanda destek hizmeti veren bir birim olmaktan çıkarak, örgütün misyon, vizyon, amaç ve hedeflerini tüm çalışanlara benimsetip, örgüt amaçları ile kişi amaçlarını birleştiren stratejik bir birim haline gelmiştir (Barutçugil, 2004).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), bir örgütün gelecekte olmak istediği yöne göre insan kaynaklarının stratejik yönetimine ilişkin geniş bakış açısına sahip bir yaklaşımdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışan bağlılığı, kalite, değerler, kaynakların gelecekteki ihtiyaçlara göre belirleme gibi geniş kapsamlı konularla ve uzun dönemli beşeri sorunlarla ilgilidir (Bingöl, 2016).

Stratejik İKY'yi geleneksel İKY'den ayıran en önemli özellik uzun dönemli stratejik bir bakış açısına sahip olmasıdır. Geleneksel İKY kısa dönemli planlar içerirken, stratejik İKY ihtiyaca göre kısa, orta ve uzun dönemli kapsamlı planlar içerir. Geleneksel İKY işlemci, değişim takipçisi ve savunucu iken, stratejik İKY hızlı, proaktif ve harekete geçiren bir yapıya sahiptir. Stratejik İKY, sadece iş gören-işveren ilişkileri bağlamında hareket etmez.

Bir organizasyon içinde ürün, hizmet vb. bir değer yaratmak üzere oluşturulan birimlerin içinde şüphesiz en yaratıcı, en değişken ve en değerli unsur insan faktörüdür. Tüm bu kaynakların kullanımı ile ürün yahut hizmet oluşturmak insanların akılcı ve yaratıcı gücü ile mümkün olabilmektedir. Teknolojinin gelişmesi yetenekli, nitelikli insanların başarıları ile gerçekleşebilmektedir. Bu sebeple nitelikli iş gücünün bir araya getirilmesi, koordine ve verimli şekilde yönlendirilmesi ve yönetilmesi örgütlerin rekabetçi üstünlükte sürdürebilir bir başarı yakalamaları, stratejik amaçlarını gerçekleştirmelerinden geçmektedir. Gelişen teknoloji, çalışanların süreç ve beceri eğitimlerine olan gereksinimleri artırmakta, yöneticiler için daha kapsamlı kavramsal yetkinliklere sahip olmalarını ve geliştirmelerini mecbur kılmaktadır (Barutçugil, 2004).

Dünya, günümüzde yaşanan teknolojik değişimlerin daha önce hiç olmadığı kadar hızlı bir şekilde gerçekleştiğini görmektedir. Bu teknolojik değişimle birlikte artan insan kaynakları teknolojisinin gelişimi, İK profesyonelleri için yeni roller yarattı, fakat aynı zamanda teknolojiyi takip etmeleri için

onlara ilave baskılar getirdi. ABD’de bulunan İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği tarafından yapılan bir araştırmaya göre, İK uygulamalarının hizmet bazında sunulması ve kullanılması için teknolojinin yaygın olarak kullanılması gerekmektedir. Şirketler insan kaynakları idari fonksiyonlarının çoğunu veya tamamını otomatize ediyorlar. İK teknolojisi araştırmacısı IDC’ye göre, ABD şirketleri tarafından işgücü optimizasyonu ve diğer işe alım otomasyonu hizmetleri için yapılan harcamaların 2004 yılından sonra ciddi oranda arttığı tespit edilmiştir. Yapılan bir diğer araştırmaya göre, İK teknolojisinin kullanımı işletme gelirinun büyümesi üzerinde de ölçülebilir bir etkiye sahiptir (Mondy, 2007).

Dijital sistemlerin her kesime nüfuz ettiği 21. yüzyılda, insan kaynakları bileşenlerinin de neredeyse tamamının sanal ortamda olduğu bilinmektedir. Özellikle işe alım uygulamalarının büyük kısmı bu sanal ortamdan yürütölmektedir. Bunun sağladığı faydaları; bürokratik süreçlerin düşürölmesi, maliyet ve zaman tasarrufu vb. süreçlerde daha hızlı erişim imkânı olarak sıralamak mümkündür. İşletme içi iletişimin daha iyi sağlandığı web ve intranet sistemlerinin kullanımı ve çalışan personeller için işletme içi veri tabanı oluşturulması ile insan kaynakları yönetimi artık dijital bir boyut kazanmıştır (Çetin Güler, 2006).

Müşterilerine karşı piyasadaki rakiplerinden daha başarılı olan ve pazarlama stratejilerini sürekli geliştiren işletmeler, rekabet üstünlüğü için büyük avantaj sağlamaktadır. Rasyonel hedeflerin belirlenmesi, iç ve dış çevre analizlerinin doğru şekilde yapılması, örgüt önceliklerinin tespit edilmesi, teknolojinin yapıya örgüt yapısına uyumlu olması başarılı sonuçlar doğurabilmektedir. Fakat sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için daha fazlası gerekmektedir. Tüm bu süreçlerin uygulanabilmesi, doğru insan kaynağının planlanabilmesi ile mümkündür. Stratejik İKY, insan kaynağının etkin kullanımını sağlayarak, örgütlerin rakiplerine karşı rekabetçi üstünlüklerini arttırmalarını ele alır. Uygun stratejiler belirlenirken, bu stratejileri hayata geçirecek olan, şimdi ve gelecekte işletmenin ihtiyaç duyacağı nitelikli ve yetenekli insan gücünün planlanması bu stratejiler arasında kritik bir rol oynamaktadır (Alayoğlu, 2010).

Rekabette etkili stratejiler kurmanın en temel işlemlerinden biri de, piyasadaki

rakipleri takip edip iyi analiz etmekten geçer. Mevcut rakiplerin davranışlarını takip etmeden ve strateji belirlerken bu davranışları değerlendirmeden rekabet üstünlüğünün sağlanmasından söz edilemez. Bu rakiplere karşı üstünlük kurmadaki önemli etkenlerden biri de işletmenin sahip olduğu yetenekli iş gücüdür. Bu yetenekleri ve varlıkları en iyi sonuç alacak şekilde yöneten işletmeler başarıya ulaşabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Farklılaşma stratejisi temel anlamda örgütlerin ürünlerinin veya hizmetlerinin piyasadaki diğer işletmelerin ürün ile hizmetlerinden daha farklı, daha eşsiz ve ayrıcalıklı duruma getirilmesi olarak tanımlanabilir. Böylece işletmeler, birçok noktada (müşteri hizmetleri, marka, kalite vb.) rakiplerine oranla rekabet avantajı sağlamış olacaktır. Uygulanan bu strateji, örgütlerin piyasa benzersiz olmasına katkı sağlamaktadır (Şimşek ve Öge, 2009). Fonksiyonel stratejiler grubuna giren farklılaştırma stratejisi, Micheal Porter tarafından önerilen iki stratejiden biridir. Bu strateji işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamalarına olanak sağlayacak olan pazarlama stratejileri ile bağlantılıdır (Keskin, Zehir ve Ayar, 2016).

İnsan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi ile de uyumlu olmalıdır. Toplam kalite yönetiminde beklentiler üç grupta toplanabilmektedir: İç müşteri beklentileri, dış müşteri beklentileri ve finansal beklentilerdir. Finansal beklentiler olarak; belirli bir sermaye koyup kâr yapmayı bekleyen paydaşlar ve belirli bir kâr amacı gütmeyen fakat belirli bir büyüme bekleyen sivil toplum kuruluşlarından söz edilebilir. Dış müşteriler; mal ya da hizmetin ulaştığı kişiler, iç müşteriler ise; mal ya da hizmetin oluşmasını sağlayan yöneticiler ve tüm iş görenlerdir (King ve Cichy 2006 akt. Erkılıç, 2007).

Bu değişim sürecinde de kendi değişimini yaşayan toplam kalite yönetimi, son dönemlerde kapsam olarak oldukça genişlemiş, örgütlerin stratejik planları oluşturulurken bu süreçteki yerini almıştır. Stratejik planlama ve TKY'nin birleştirilmesi yaklaşımına Japonca hoshin kanri denilmektedir. Stratejik yayılma terimi ise; örgütlerin stratejik hedeflerinin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi amacına yönelik sistematik bir olgu olarak açıklanabilir (Çetin, 2015).

İnsan kaynakları yönetimi kapsamında, toplam kalite yönetiminin esas

sorumluluğu, işletmenin ihtiyaçlarına en uygun kaliteli mal ve hizmet üretmek için çalışanların potansiyellerini belirlemek, geliştirmek ve bunu doğru şekilde kullanmaktır (Coffrey, 1994 akt. Erkılıç, 2007). Toplam kalite yönetimi sistemine bakacak olursak, geçmişten günümüze diğer yönetim teorilerinde bahsi geçen noktaların birleştiriciliğine sahip olduğu görülmektedir. Bahsi geçen bu noktaların, doğru bir şekilde uygulanabilmesi için TKY çalışmalarının, etkili bir motivasyon uygulaması ile desteklenmesi gerekmektedir (Kovancı, 2001).

Yetenek yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminde oldukça sık karşılaşılan yetenek kavramına, derin bir açıdan bakarak stratejik yaklaşım İKY süreçlerinde büyük önem taşımaktadır. Yeteneğe duyulan gereksinim bu kavrama verilen önemi daha da artıracaktır (Çiçek Korkmaz ve Keçecioglu, 2014).

Yetenek yönetimi kavramı, ilk olarak sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş aşamasında 1980'li yıllarda ortaya çıkmıştır. Bilgi toplumuna geçişle birlikte bilgiye ulaşmak daha kolay bir hale geldi. Hemen hemen her sektör genişlemiş işletmelerin organizasyon yapıları değişen çalışma hayatı ile birlikte değiştirmiştir. Kendini yetiştirmiş üniversite mezunu bireylerde artış yaşanmış, yeni iş alanları ve yeni meslekler ortaya çıkmıştır. Daha sonra ise işletmeler için kendini yetiştirmiş ve yetenekli bireyleri yönetme konusu gündeme gelmeye başlamıştır.

Yetenek Yönetimi; doğru kişinin doğru yerde ve zamanda en etkin şekilde kullanılması demektir. Günümüz işletmeleri amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirirken insan kaynakları süreçlerini de etkin şekilde yönetebilmek ve geliştirebilmek için çeşitli sistemlere ihtiyaç duyarlar. İşte bu durumda tüm işletmelerin inovasyon ihtiyacını karşılamada yardım alacakları unsurlardan biri olarak yetenek yönetimi kavramı devreye girmektedir. Yetenek yönetimi işletmelerin birçok sürecinde değerlendirmeye alınması gereken, üst yönetimin destek ve kontrolüne ihtiyaç duyan bir yaklaşımdır (Dağdeviren ve Aksakal, 2015).

Yetenek yönetimi yaklaşımı, işletmelerin şimdi ve gelecekte karşılaşılabileceği zorluklarla savaşabilmesi ve işletmelerin stratejilerini uygulayarak amaçlarına

ve hedeflerine etkili bir şekilde ulaşması için gerekli olan yetenekler ile sahip olduğu yetenekleri arasındaki boşluğu kapatmaya çalışan, odak noktasında insan kaynağının yer aldığı bir yönetim modelidir (Çırpan ve Şen, 2009).

Yetenek yönetiminde iş görenlerin başarıya ulaşması için yeteneklerinin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. İşletmenin amaçları doğrultusunda geliştirilen bu kişiler hem işletme açısından hem de bireysel açıdan daha başarılı ve daha mutlu olmaktadır. Kendi kişisel yeteneklerine uygun, doğru pozisyonda istihdam edilmeyen bireylerin iş tatmininde düşüşler meydana geldiği görülmüştür (Çelik, 2011).

Günümüzde çoğu işletme çalıştığı bazı alanlarda dış kaynak kullanımına giderek, kendi öz yeteneklerine odaklanmaktadır. Bu sayede bilgi ve deneyimlerinin daha iyi alanlardaki yeteneklerinin gelişimine ağırlık vererek daha başarılı olmak amaçlanmaktadır.

Dış kaynak kullanımı (outsourcing) ile bir ortaklık oluştuğunu söz etmek mümkündür. Ancak bu ortaklık hukuki olmayıp farklı ortamlardaki örgütlerin bir malın ya da hizmetin üretiminin çeşitli aşamalarında birbirlerini tamamlayıcı olarak bir iş birliği oluşturmaları anlamındadır (Koçel, 2015). İşletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten bir diğer etmen ise maliyet unsurudur. Dış kaynak kullanılarak yapılacak olan iş daha az maliyetli ise bu yöntem işletmelere daha cazip gelmektedir.

Öz yetenek kavramını; örgütleri rakiplerinden ayıran ve bu rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen, işletmeyi belirlediği vizyon ve hedeflere götüren bilgiler ve beceriler bütünü olarak tanımlamak mümkündür. Son zamanlarda dış kaynak kullanımı yalnızca iş yaşamında değil, moda tasarımı, araştırma faaliyetleri hatta askeri alanlarda da yaygınlaşmıştır. Özellikle ABD ordusunun deniz aşırı operasyonlarında özel askeri şirketlerden faydalandığı bilinmektedir (Koçel, 2015).

Şirketlerinin karşı karşıya kaldığı en büyük zorluklardan biri güçlü bir yetenek hattı oluşturup sürdürememektir. Hay Group ve Chief Executive Dergisinin yürüttüğü, yaklaşık 300 firmanın katıldığı bir ankette, “Doğru sayıda lider bulmak” en büyük zorluk olarak belirtilmekte, bu ihtiyacın gelecekte daha da artacağı düşünülmektedir. Demografik ve iş gücü tercihlerini değiştiren

şirketler yeteneklerini doldurmakta güçlük çekmiyor, aynı zamanda işlerini dönüştürürken, yeni teknolojilere yatırım yapıyor, yeni ortaklıklara girerken ve operasyonlarını küreselleştirip organizasyonlarını yeniden canlandırıyorlar (Stahl, 2012).

Kariyerimizi belirleyebilmemiz için ne istediğimizi, yeteneğimizin hangi doğrultuda olduğunu ve gerekli ihtiyaçlarımızı iyi analiz etmemiz gerekiyor. Bu analiz ile ilginin yüksek olduğu alanlarda görev yapmak yüksek performans ortaya koyulmasına imkan vererek, bu alana iyi odaklanmayı sağlayacak. Yüksek iş tatmini iyi bir kişi-iş uyumu sağlamasına katkı sağlayacaktır (Decenzo, Robbins ve Verhulst, 2017).

Eğitim ve geliştirme süreçleri çalışanlara yeni bilgi ve beceri kazandıran faaliyetler olmasının yanında sahip oldukları bilgi ve becerilerin de artmasına katkı sağlayan sistemli ve dinamik bir süreçtir (Şimşek ve Öge, 2009). Gün geçtikçe işletmelerin nitelikli ve yetenekli personellere olan ihtiyacı artmaktadır. Nitelikli çalışan istihdam ederek rekabette avantaj ve üstünlük sağlamaya çalışan işletmeler, aynı zamanda mevcut yeteneklerini geliştirerek, onları daha donanımlı bir hale getirerek katma değer sağlamayı amaçlamaktadırlar. Bir örgütü amaç ve hedeflerine ulaştıracak olan, o örgütün entelektüel sermayesi olan çalışanlarıdır.

Bir örgütteki çalışanların iş tatmini ve mutluluğunu sağlamanın temel yolu, işlerini isteyerek ve seyerek yapmalarına bağlıdır. Bu şekilde insanlar daha uzun süre çalışarak, işlerini daha iyi geliştirebilmektedir. Dolayısıyla bu organizasyon yapısına sahip işletmelerde, kalitede, gelirlerde, müşteri memnuniyeti vb. süreçlerde olumlu bir artış görülmesi mümkündür. Tüm bu gelişim sadece ücret politikasıyla değil bunun yanında bir iç müşteri olan çalışan memnuniyetini ekonomik ve sosyal boyutlarıyla sağlamak örgütsel bağlılığı artırmak önemli bir kıstastır (Baltaş, 2013).

Piyasadaki en önemli yetenekler; taklit edilmesi zor olan, ilgili sektörlerde rekabet avantajı sağlayabilecek olan ender yeteneklerdir. Bu yeteneklere temel yetenekler adı verilmektedir. Rakiplere karşı üstünlük sağlayabilecek olan entelektüel sermaye, işletmelerin sahip oldukları bu yeteneklerdir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Uluslararası anlamda gerekli olan yetenek türünün daha belirgin hale geldiği dünyada, son araştırmalar, farklı yeteneklere sahip yöneticilerin, farklı kültürel ve coğrafi bölgelerde ihtiyaç duyulduğunu kanıtlamıştır. Bu ayırt edici yeteneklerin neler olduğuna dair sorular, küresel yetenek yönetim sistemlerinin yönetmesi gereken sorular arasındadır (Farndale, Scullion, & Sparrow, 2010).

Günümüz çalışma hayatında örgütlerin başarısı küresel rekabet stratejilerini etkin bir şekilde uygulayabilmeleri ve aynı zamanda süreklilik arz eden bir yenilik, yaratıcılık ve gelişim içinde bulunmalarına bağlı durumdadır. Örgütlerin, pazar içindeki paylarını artırmak veya eldekini korumak için mevcut veya potansiyel bir rakiplerinin sahip olduğu avantaja karşı sürekli, amaçlara yönelik ve genellikle büyük çapta değişiklikler yapması gereklidir (Atlı, 2017).

Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanların hayatlarında belli bir rota çizerken sahip oldukları tüm yetenek ve niteliklerle doğru işin eşleştirilmesini sağlamaktır. Yapılan işin aynı olmasına rağmen sahip oldukları farklı yeteneklerden dolayı ortaya çıkacak olan performans herkes için farklı olacaktır. Gerekli uygulamalarla bu yetenekler doğru olarak belirlenip, mevcut yeteneklerini geliştirmede istekli olan kişi ile herhangi bir çaba içerisinde olmayan kişiler doğru olarak tespit edilmelidir (URL 1, 2016).

Değişen insan kaynakları yaklaşımı ile birlikte bilginin en değerli yetenek konumuna yükseldiği, yeteneklerin değerlendirilip ödüllendirildiği farklı jenerasyonların aynı çatı altında bulunduğu bir yetenek pazarında yetenek yönetiminin önemi de fazlalaşmıştır (Çayan, 2011). Özellikle, günümüzün rekabetçi çalışma hayatında mevcut rakiplere karşı üstünlük sağlayabilmenin yolunun müşterilere farklı veya eşsiz mal ve hizmet verebilmek ve gelişmiş iş görenlerin sahip oldukları yeteneklerinin işletme süreçlerinin her aşamasında doğru biçimde değerlendirilmesi konusunda bir görüş birliği oluşmaya başlamıştır (Alayoğlu, 2010). Yetenek yönetimini başarılı bir şekilde uygulayabilmek için işletmenin stratejilerinin iyi analiz edilmesi ve bu stratejilerini yetenek stratejileri ile uyumlu olması gerekmektedir. Bunun için işletmenin uzun ve kısa vadeli amaçları, temel değerleri, misyon, vizyon ve örgüt kültürü iyi bilinmeli ve yetenek stratejileri bu olgulara uyumlu hale

getirilmelidir (Atlı, 2017).

Araştırma

Amaç ve yöntem

yapılan araştırmanın amacı; insan kaynakları yönetimine stratejik bir bakış açısıyla yaklaşarak, yetenek yönetiminin işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamada ne kadar etkili olduğunu ortaya koymaktır.

Firma ismi gizli kalmak koşulu ile yapılan araştırmada görüşülen yöneticilerin, aynı sektörde olmalarına rağmen, dinamikleri ve personel çeşitliliği değişiklik gösteren farklı işkollarında görev almaları araştırmayı etkilemektedir. Farklı bölgelerde, farklı kültürde çalışan istihdam eden işletmelerin, yeteneklerin yönetilmesi adına sahip olduğu bakış açısı farklılık gösterebilmektedir.

Çalışma grubu

İnsan kaynakları uygulamalarına daha geniş bir perspektiften bakarak yeteneklerin etkin yönetimini benimseyen enerji sektöründe söz sahibi 4 kurumsal işletmede yapılan araştırma üzerinde durulacaktır. Türkiye'nin köklü enerji firmalarında yapılan bu araştırmada ilgili yöneticilerin talebi üzerine işletme isimleri gizli tutulmuştur.

Araştırma evreni olarak enerji sektörü seçilmiştir. Enerji sektöründe faaliyet gösteren 4 farklı işletme örnekleme oluşturmaktadır. Bu şirketlerde görevli 16 üst ve orta düzey yönetici ile yapılan görüşmeler ile araştırma oluşmaktadır. Eğitim seviyeleri ise 7 kişi yüksek lisans, 9 kişi ise lisans derecesindedir. Araştırmaya katılan kişilerden üst düzey yönetici grubunda olanların, işletmenin hedeflerini belirlemeleri ve bu hedeflere ulaşmak için stratejik kararlar almaları, insan kaynaklarına yüklenen stratejik misyonun da analiz edilmesine olanak sağlamaktadır. Bu yaklaşımda araştırmacı katılımcının kişisel (öznel) tecrübeleri ile ilgilenmekte, bireyin algılamaları ve olaylara yükledikleri anlamları incelemektedir. Fenomenoloji tanımlayıcı bir araştırmadır. Bu bağlamda genelleme yapmak değil, olguları tanımlamak önemlidir (Akturan ve Esen, 2008).

Veri toplama araçları

Araştırmada veri toplamada literatür taraması ve nitel araştırma yöntemlerinden

olan görüşme ve gözlem teknikleri kullanılmıştır. Çeşitli kaynaklardan derlenen bilgiler ilk iki bölümde, açıklanmış, son bölümde ise araştırmanın şekil ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Görüşmeye katılan kişilere yarı yapılandırılmış şekilde hazırlanan 10 soru iletilmiş ve ilgili cevaplar alınmıştır. Görüşme soruları hazırlanırken görüşmeye katılan kişilerin görüşlerini içeren genel sorular yerine, işletme üzerinde yapılan işler ile ilgili odak sorular hazırlanmıştır. Cevaplar alınırken bazı görüşmelerde, ek soru sorulma yoluna gidilmiş ve araştırmaya katkı sağlayacak yanıtlar alınmıştır. Yöneticiler cevaplarını iletirken firma içinde uyguladıkları gerçek kişili örneklerle de araştırmayı zenginleştirmiştir.

Uygulama

Analiz yöntemi olarak içerik analizi kullanılmıştır. Bu analiz yönteminde elde edilen veriler özetlenip, karşılaştırma yapıldıktan sonra standardize edilir ve böylelikle sonuca ulaşılan bir araştırma yöntemidir. Sosyo-politik ve psikolojik gereksinimleri karşılamakta, nesnellik, sistemlilik ve genellik özellikleri taşımaktadır (URL 2, 2019). Bu araştırmada ilk olarak görüşmelerin işlenmesi sonucu çok sayıda kod ortaya çıkarılmış, daha sonra bu kodlardan kategoriler elde edilerek, son olarak araştırmanın sonuçlarını ortaya koyacak olan temalara ulaşılmıştır.

Çalışmamızda insan kaynaklarına stratejik bakış açısıyla yaklaşarak yapılacak olan yetenek yönetimi uygulamalarının, şirketler için ne kadar verimli olabileceği üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda araştırmada cevap aranan sorular şu şekildedir:

- 1:** Yetenek yönetimi yaklaşımı bağlamında yöneticiler adaylarda ne gibi özellikler aramaktadır?
- 2:** Firmada uygulanan yetenek yönetimi yaklaşımında yetenekli ve nitelikli adayların istihdam süreçleri nasıl işlemektedir?
- 3:** Yetenek yönetimi yaklaşımının benimsendiği firmalarda çalışanların ortalama çalışma süreleri ne kadardır?
- 4:** Yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamındaki uygulamalar çalışanların motivasyonlarını etkiler mi?

5: Yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamındaki uygulamalar çalışanların eğitimi ve kendilerini geliştirilmelerine yönelik imkânlar sunmakta mıdır?

6: Yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamındaki uygulamalar yöneticilerin çalışanlardan beklentilerini etkilemekte midir?

7: Yetenek yönetimi yaklaşımı çalışanlara kariyer fırsatları sunmakta mıdır?

8: Gelişen teknolojik olanaklar insan kaynakları biriminin işe alım uygulamalarındaki sorumluluklarını etkilemekte midir?

Görüşmelerde iletilen sorular ise aşağıdaki şekildedir:

1) Firmanızdaki pozisyonunuz ve sorumluluklarınız hakkında bilgi verebilir misiniz?

2-a) İşe alımlar için yaptığınız görüşmelerde adaylarda aradığınız ortak özellikler nelerdir?

b) Uygun pozisyon olmadığı halde yetenekli ve nitelikli olduğunu düşündüğünüz bir adayla nasıl bir süreç izliyorsunuz?

3-a) Firmanızdaki çalışanların ortalama çalışma süresi ne kadardır?

b) Çalışanlarınızı uzun süre firma bünyesinde bulunmasını sağlayacak çalışmalarınız var mıdır? Varsa nelerdir?

4-a) Mevcut çalışanlarınızın eğitimi ve geliştirilmesine yönelik çalışmalarınız var mıdır? Varsa nelerdir?

b) Eğitim verdiğiniz bir çalışandan kısa vadede ve uzun vadede beklentileriniz nelerdir?

5-a) Mevcut çalışanlarınızın sahip olduğu yetenekleri değerlendirerek yapmış olduğunuz bir çalışma var mıdır? Varsa nelerdir?

b) Yetenek yönetimine ilişkin görüşleriniz nelerdir?

6) Gelişen teknolojiyi göz önünde bulundurarak, firmanızdaki insan kaynakları biriminin işe alım uygulamalarındaki sorumluluklarından bahsedebilir misiniz?

7) Konuştuğumuz konulara ilişkin ya da bağlantılı olduğunu düşündüğünüz başka bir konu hakkında eklemek istediğiniz bir husus var mıdır?

Bulgular ve yorumlar

Araştırma bulgularının analizine geçmeden önce katılımcıların firmadaki pozisyonu ve sorumlulukları hakkındaki değerlendirmelerine yer verilmiştir. Katılımcıların firmadaki pozisyonu ve sorumlulukları hakkındaki açıklamalarının dağılımı Çizelge 1’de gösterilmektedir.

Çizelge 1: Katılımcıların firmadaki pozisyonu ve sorumlulukları.

	n
İnsan Kaynakları Müdürü, Direktörü, Yöneticisi (Y2, Y3, Y6, Y14)	4
Üretim Müdürü (Y1, Y11, Y15)	3
Kalite Güvence Müdürü, Şefi (Y4, Y9, Y16)	3
Fabrika Müdürü, Genel Müdür (Y5, Y7)	2
Eğitim Birimi Sorumlusu (Y8)	1
Planlama Müdürü (Y10)	1
Proje Müdürü (Y12)	1
Mühendis Müdür (Y13)	1

Not: Y Yöneticilere verilen koddur.

Çizelge 1’de görüldüğü gibi mülakata katılan yöneticilerin firmadaki pozisyonu ve sorumlulukları farklılıklar göstermektedir. Buna göre yöneticilerden 3’ü Üretim Müdürü olarak, 4’ü İnsan Kaynakları Müdürü, Direktörü veya Yöneticisi olarak, 3’ü Kalite Güvence Müdürü ya da Şefi olarak, 2’si Fabrika Müdürü veya Genel Müdür olarak, 1’i Eğitim Birimi Sorumlusu olarak, 1’i Planlama Müdürü olarak, 1’i Proje Müdürü olarak ve 1’i de Mühendis Müdür olarak görev yapmaktadır.

Soru 1: Yetenek yönetimi yaklaşımı bağlamında yöneticiler adaylarda ne gibi özellikler aramaktadır?

Araştırmada yöneticilere yöneltilen bir diğer soru da işe alım görüşmelerinde adaylarda aradıkları ortak özelliklerin ne olduğudur. Yöneticilerin bu soruya verdikleri cevapların dağılımı Çizelge 2’de gösterilmektedir.

Çizelge 2: Yöneticilerin adaylarda aradığı özellikler

	n
Takım çalışmasına uyum (Y10, Y11, Y12, Y14)	4
Her pozisyonda farklı nitelik (Y2, Y3)	2
Çözüm odaklı olması, dürüst olma (Y5, Y7)	2
Teknik yetkinlik (Y6, Y13)	2
Çaba gösteren, sürekli gelişime açık olma (Y1, Y15)	2
Kalitenin bilincinde olma (Y9, Y16)	2
Akıcı ve düzgün konuşma (8)	1

Not: Y Yöneticilere verilen koddur.

Çizelge 2’de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerden 4’ü işe alım görüşmeleri yaptıkları adayların takım çalışmasına uyumlu olmasını beklerken, 2’si gelişime açık olmalarını beklediklerini, 2’si her pozisyon için farklı nitelikte kriterler belirlediklerini bu nedenle standart bir kriter belirtemeyeceklerini, 2’si pozisyonun gerektirdiği teknik yeterliliğe sahip olmalarını beklediklerini, 2’si adayların kalitenin bilincinde olmalarını beklediklerini, 2’si çözüm odaklı ve dürüst olmalarını beklediklerini ve 1’i ise akıcı ve düzgün konuşmasını beklediğini ifade etmektedir. Sonuç itibari ile katılımcıların işe alım görüşmelerinde adaylardan beklentileri farklılaşsa da bu beklentilerin yöneticilerin firmadaki pozisyonu ve sorumluluklarıyla ilişkili olduğu görülmektedir. Buna göre firmada kalite güvence müdürü pozisyonundaki yöneticilerin adaylardan kalitenin bilincinde olmasını beklediği, eğitim birimi yöneticilerinin adayların akıcı ve düzgün konuşmasını beklediği, proje müdürleri ya da mühendis müdürlerin ise adayların teknik yeterliliğe sahip olmalarını bekledikleri görülmektedir.

Yöneticilerin adaylardan beklentilerine ilişkin ifadelerinden birkaçı aşağıdaki gibidir. “Öncelikli olarak çaba gösteren, sürekli gelişime açık, araştırmacı, zeki, her zaman saygılı, egosuz ve en az bir yabancı dil bilen adaylar (Y1)”. “Her pozisyon için aranan yetkinlikler tanımlı olup o yetkinliklere uygun olması (Y2)”. “Özgeçmişini taradığımız kişinin ilk olarak teknik yeterliliğine bakarız. Teknik yeterlilik yeterli ise görüşmeye davet ederiz. Birebir görüşmede ise ilk olarak kişinin karakteristik özelliklerini tanımaya çalışırım (Y6)”. “Bu güne kadarki işe alımlarda daha çok eğitimci, eğitmen

ve teknisyen alımlarında aktif görev aldım. Tüm adaylarda akıcı ve düzgün konuşma, bilgiyi gerçekten öğrenmiş mi yoksa yoksa sanayiden mi yetişmiş olmasına bilgiyi aktarabilmesine baktım (Y8). “Adaylarla görüşmelerimde ilk olarak baktığım özellik; çalışma ortamına ve arkadaşlarına kolay uyum sağlayabilecek, iletişimi kuvvetli, takım çalışmasına yatkın bireyler olmasıdır. İkinci olarak sorumluluk bilinci gelişmiş olmalıdır (Y11)”. “İlk olarak görüşmeye gelen kişiyi tanıdıktan sonra, pozisyona teknik anlamda uygun mu değil mi bunu kontrol ediyorum. Sosyal becerilerini de aynı zamanda ölçmeye çalışıyorum. En önemli özellik benim için dürüst ve güvenilir olması. Stabil duran personel istemiyorum. Araştıracak yeni şeyler katacak ekibe, şirkete. Araştırmacı olması gerekiyor. Bizim göremediğimiz birşeyi görebilir. Bu bizim için çok önemli. Teknolojiyi yakından takip etmeli. Güncel olmalı. İşini, prosesi sürekli geliştirmeli (Y13)”. “Temel olarak kalite bilgisine, bakış açısına ve kültürüne sahip olması aynı zamanda ilaç sektöründe tecrübeli olması benim için olmazsa olmaz öneme sahiptir. Görüştüğüm tüm adayların da bu özellikleri taşıması gerekmektedir (Y16)”.

Soru 2: Firmada uygulanan yetenek yönetimi yaklaşımında yetenekli ve nitelikli adayların istihdam süreçleri nasıl işlemektedir?

Araştırma kapsamında cevabı aranan bir diğer soru da firmada uygulanan yetenek yönetimi yaklaşımı bağlamında yetenekli ve nitelikli adayların istihdam süreçlerinin nasıl işlediği ile ilgilidir. Bu noktada firma yöneticilerinin uygun pozisyon olmamasına rağmen yetenekli ve nitelikli olduğunu düşündükleri adaylarla ilgili süreçleri nasıl yürüttükleri sorusuna verdikleri cevapların dağılımı Çizelge 3’te gösterilmektedir.

Çizelge 3: Firmaların yetenekli ve nitelikli aday istihdam süreçleri.

	n
İlgili yöneticiye öneriyoruz (Y1, Y2, Y4, Y5, Y6, Y8, Y9, Y11)	8
Öncelikli aday havuzuna kaydediyoruz (Y3, Y10, Y14, Y16)	4
Yeni bir pozisyon açıyoruz (Y7, Y12, Y13, Y15)	4

Not: Y Yöneticilere verilen koddur.

Çizelge 3’te de görüldüğü gibi yöneticilerden 8’i uygun bir pozisyon olmasa da yetenekli ve nitelikli olduğunu düşündükleri adaylarla ilgili gelen

başvuruları ilgili yöneticilere önerdiklerini, 4'ü bu başvuruları öncelikli aday havuzuna kaydettiklerini ve 4'ü ise bu adayları kaçırmamak adına yeni bir pozisyon açtıklarını belirtmektedir. Görüldüğü gibi yöneticiler nitelikli ve yetenekli olduğunu düşündükleri adayları firmada pozisyon bulunmasa dahi istihdam etme konusunda çeşitli alternatifler denemektedirler. Yüksek potansiyeli bulunan gelecek vadeden yaratıcı, yenilikçi ve nitelikli kişilerin firmaya çekilmesi ve bunlar içerisinde yetenekli olanların keşfedilerek doğru pozisyonlarda görevlendirilmesi başarılı bir işe alım sürecidir.

“Uygun olduğu pozisyonu kendimce değerlendirip ilgili yöneticisine öneriyorum (Y1)”. “Öncelikle uygun pozisyonumuzun olmadığı adayları prensip olarak görüşmelere çağırılmayı tercih ediyoruz. Ancak sonrasında uygun pozisyon oluşursa diye, bu adayların başvurularını kullandığımız portal üzerinde arşivliyoruz. Pozisyon olmazsa zaman zaman yeni pozisyonlar da açtığımız olmuştur (Y3)”. “Genellikle başka birimde biliyorsam eğer ihtiyaç varsa, uyushabileceğini düşünüyorsam diğer birimlerdeki yönetici arkadaşlarımla paylaşıyorum özgeçmişini veya insan kaynakları yetkilisi arkadaşımınla birebir değerlendirmemizde paylaşıyorum. O insanın değerlendirilebilmesi için bizim ailemize katılabilmesi için bir fırsat oluşabiliyor mu, görüşümü bildiriyorum (Y4)”. “Böyle bir yetenek önümüze geldiyse kaçırmamak için elimizden geleni yapmak istiyoruz. Pozisyon olmasa bile yararlı olacak departmanda bir pozisyon açarak bu kişinin yeteneklerinden de ilgili olduğu alanda yararlanmak istiyoruz (Y7)”. “Bazen uygun pozisyon olmadığı halde nitelikli başvurular gelmekte, böyle durumlarda başka bölüm veya holding bünyesinde başka bir şirket İK’sına yönlendiriyorum (Y11)”. “Sektörümüz de ve yaptığımız iş de işini iyi yapan yetenekli insanlar için her zaman bir pozisyon vardır. Günümüz koşullarında ne yazık ki iyi yetişmiş, uyumlu çalışabilecek insan sayısı çok az. Bu nedenle bu tarz adayları kaçırmamak adına gerekli özel kadroları sağlayabiliriz. İyi eleman firmam adına kalite demek müşteri memnuniyeti demek. Böyle adayları değerlendiremezsek yönlendirme yapıyoruz (Y12)”. “Farklı işkolları olan bir Holding bünyesinde çalışmakta olduğumuz için süreçlerini yürütmekte olduğumuz kendi işkolumuzda uygun bir pozisyon yoksa ya ilerleyen süreçlerde değerlendirmek üzere kendi aday havuzumuzda öncelikli aday olarak bekletmekteyiz ya da diğer işkolları ile

de paylaşarak uygun bir pozisyon olması durumunda Holding bünyesinde değerlendirilmesi için yönlendirmekteyiz (Y14)”. “Aday veri tabanında kaydını tutarak ve bu verileri sürekli güncelleyerek ihtiyaç halinde hemen kullanabileceğimiz bir sistem oluşturuyoruz (16)”.

Soru 3: Yetenek yönetimi yaklaşımının benimsendiği firmalarda çalışanların ortalama çalışma süreleri ne kadardır?

Çalışanların firmadaki ortalama çalışma sürelerine ilişkin veriler aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4: Çalışanların firmadaki ortalama çalışma süreleri.

	n
7 yıl (Y3, Y5, Y11, Y12, Y7)	5
10 yıl (Y1, Y10, Y14, Y9)	4
8 yıl (Y4, Y6, Y8, Y13)	4
5 yıl (Y2)	1
6 yıl (Y7)	1
16 yıl (Y16)	1

Not: Y Yöneticilere verilen koddur.

Çizelge 4’te de görüldüğü üzere çalışanların ortalama çalışma süreleri 5 ile 16 yıl arasında değişmektedir. Buna göre yöneticilerden 5’i firmalarında çalışanların ortalama çalışma süresinin 7 yıl olduğunu, 4’ü 10 yıl olduğunu, 4’ü 8 yıl olduğunu, 1’i 5 yıl olduğunu, 1’i 6 yıl olduğunu ve 1’i ise firmalarında çalışanların ortalama çalışma süresinin 16 yıl olduğunu belirtmektedir. Yöneticilerin firmalarında çalışan personellerin ortalama çalışma sürelerine ilişkin ifadelerinden bazıları ise aşağıdaki gibidir.

“Yaklaşık 10 yıl (Y1)”. “Firmamızda ortalama kıdem süresi 7 yıldır (Y3)”. “Ortalama çalışma süreleri 8 yıl (Y4)”. “6 yıl diyebilirim. Ama kritik pozisyonlardaki ortalama 10 yıl ve üzeri (Y7)”. “Firmamızda çalışanların ortalama çalışma süresi 7-8 yıldır (Y11)”.

Literatürde yetenek yönetimi yaklaşımının uygulandığı işletmelerde

çalışanların ortalama çalışma süreleri de farklılık göstermektedir. Fettahlıoğlu ve arkadaşlarının (2016) Kahramanmaraş'taki bir banka çalışanlarına uyguladıkları araştırma sonucunda çalışanların çalışma sürelerinin en az 1 yıl en fazla ise 16 yıldan fazla olduğu görülmüştür. En yüksek oranın ise %35,2 ile 16 yıldan fazla çalışanlarda olduğu görülmüştür. Altınöz (2018)'nün yetenek yönetiminin algılanması üzerine yaptığı karşılaştırmalı analizinde ise firmada çalışanların çalışma sürelerinin 1 ile 15 yıl arası değiştiği gözlemlenmiştir. En yüksek oranın ise %54 ile 1 ile 5 yıl arası çalışanlarda olduğu görülmüştür.

Soru 4: Yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamındaki uygulamalar çalışanların motivasyonlarını etkiler mi?

Stratejik insan kaynakları yönetiminde sürdürülebilir rekabeti sağlamada çalışanların motivasyon süreçleri son derece önemlidir. İşletmeler günümüzde hedeflerine ulaşabilmek için çeşitli üretim faktörlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu faktörler içerisinde en önemli ve en değerli faktör ise kuşkusuz emek faktörüdür. Çalışanlar, emeklerini diğer üretim faktörleri ile birleştirip işletmenin hedeflerine katkıda bulunmaktadırlar. İş hayatının kaotik ve kritik bir hal aldığı günümüzde çalışanlara iş ortamını ve çalışmayı içselleştirmek ve bu kapsamda işletme performansını arttırmaya çalışmak yöneticilerin öncelikli konularındandır (Sapançalı, 1993). Bu noktada firma yöneticilerinin çalışanların motivasyonlarını artırarak onların uzun süre firma bünyesinde bulunmasını sağlayacak çalışmalarının ne olduğuna yönelik açıklamalarının dağılımı Çizelge 5'te gösterilmektedir.

Çizelge 5: Firmaların çalışanların motivasyonlarını artırmaya yönelik çalışmaları.

	n
Eğitim, gelişim, rahat, huzurlu ve mutlu çalışma ortamı, esnek çalışma saatleri (Y1, Y3, Y4, Y8, Y13)	5
Etkili ve pozitif yönde iletişim (Y7, Y9, Y11, Y14)	4
Özel gün organizasyonları ve tatil gibi sosyal etkinlikler (Y5, Y6, Y10)	3
Aidiyet duygusunu artıracak organizasyonlar (Y15, Y16)	2

Performans primi (Y12)	1
Kariyer fırsatları (Y2)	1

Not: Y Yöneticilere verilen koddur.

Çizelge 5'teki ifadeler incelendiğinde yöneticilerin çalışanların motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını artırarak onların firmada daha uzun süre kalmalarını sağlayacak çeşitli faaliyetler yaptıkları görülmektedir. Buna göre yöneticilerden 5'i çalışanların eğitim olanaklarını artırmak, rahat, huzurlu ve mutlu çalışma ortamında çalışmalarını sağlamak ve çalışanlara esnek çalışma saatleri uygulamak gibi faaliyetleri çalışanların motivasyonlarını artırarak uzun süre firma bünyesinde bulunmasını sağlayacak çalışmalar olarak belirtirken 4'ü çalışanlar ile etkili ve pozitif yönde iletişim kurarak onların motivasyonlarını artırmayı hedeflediklerini belirtmektedir. Aynı şekilde yöneticilerin 3'ü özel gün organizasyonları ve tatil gibi sosyal etkinlikler, 2'si aidiyet duygusunu artıracak organizasyonlar, 1'i performans primleri ve 1'i ise kariyer fırsatları sunarak çalışanların motivasyonlarını artırmayı ve onların uzun süre firma bünyesinde bulunmasını sağlamayı hedeflediklerini belirtmektedir. Stratejik Yetenek Yönetimi modeline göre örgüt içi ve dışı yetenekli çalışanların mevcut potansiyelleri değerlendirilmekte, kilit pozisyonların işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda doldurulması sağlanmakta ve böylece farklılaştırılmış bir insan kaynakları mimarisi geliştirilmektedir. Bu ise özellikle yetenekli çalışanların motivasyonunu yükseltmekte ve böylece bu çalışanların daha çok rol ve sorumluluk üstlenmelerine zemin oluşturmaktadır. Bu durum çalışanların örgütsel bağlılıklarını da artırmaktadır (Collings ve Mellahi, 2009).

“Eski çalışanlar için kıdem tazminatı işten ayrılma için bir engel oluşturduğundan ek çalışmalara çok gerek duymamak ile birlikte. Y ve Z kuşaklarının uzun süre firma bünyesinde bulunmasını sağlamak, bu kuşakların beklentileri değerlendirildiğinde birçok strateji ve çalışmanın İK koordineli olarak yapılmasını gerekli kılıyor. Eğitim, gelişim, rahat ve huzurlu çalışma ortamı, esnek çalışma saatleri (Yönetici kanaatinde), yönetsel baskının azaltılması, motivasyon araçlarının geliştirilmesi, çalışanlara adil bir yönetim olduğunun daha da çok hissettirilmesi, ölçülebilir hedeflerin verilip sonuçlarının çalışanlar ile birlikte değerlendirilmesi, çalışanların önerilerine

kulak verilip önerilerin mümkün olduğunca hayata geçirilmesi şeklinde çalışmalarımız oluyor (Y1)”. “Performansı yüksek olan çalışanlara kariyer fırsatları sunuyoruz (Y2)”. “Çalışanların firmamızda mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamı içerisinde bulunmalarını, iş güvencesi ile kendilerinin ve geleceklerinin güven altında olduğunu hissetmelerini sağlamak ana hedefimizdir. Açık iletişim politikaları ile çalışanlarımızın yöneticileriyle, insan kaynaklarıyla, üst yönetim ile iletişim halinde olmalarını sağlıyoruz. Bunun için toplu organizasyonlar, eğitimler, toplu etkinlikler gibi faaliyetler gerçekleştiriyoruz. Ayrıca İK olarak tüm lokasyonlarımıza rutin ziyaretlerde bulunup, çalışanlarımızın sürekli olarak nabzını tutuyor ve bilgileri üst yönetime de raporluyoruz. İnsan kaynakları ile ortak veya bağımsız olarak kurumsal iletişim ve pazarlama bölümünün de marka değerini yüksek tutan çalışmaları ile çalışanın firma bağlılığını yükseltebiliyoruz. Ayrıca tüm politikalarımızda eşitlik, adalet, liyakat ilkelerini gözetmeye özen gösteriyoruz (Y3)”. “Yılbaşı yemekleri, tatil organizasyonları, ramazan etkinlikleri gibi sosyal etkinlikler. Ama en önemlisi çalışana davranış şekli. Ona önemli olduğunu hissettirmek önemli. Değerli olduğunu hissettirmesek çalışanı kaybetmek kaçınılmazdır. Huzurlu bir ortam ve çalışana değer (Y5)”. “Çalışan ve amir arasında emretmeden iş yaptırma felsefesinden bakarak hata durumlarında ise incitmeden aradaki sevgiyi yıpratmadan yönetmek karşı taraftaki ait olma duygusunu yükseltir. Ama her el tabi ki bir değer. Ve akıllanmayan çalışanlar için her firmada olan disiplin yönetmelikleri istenilen şekilde grubu hizaya getirme işleri için kullanılmalıdır (Y8)”. “Yöneticisi olduğum personellerime yöneticiden çok bir arkadaş gibi yaklaşıp, problemlerini bu yönde düşünerek çözüme kavuşturmayı deniyorum. Onların çalışmaları ile alakalı yanlışlarını direk söylemekten kaçınarak onları daha motive edici ve kendisini geliştirecek şekilde çalışmalarını yönlendiriyorum (Y11)”. “Tabi ki var. En önemlisi onlara verdiğimiz değer. Biz burada bir aileyiz. Aile sıcaklığında tam bir uyum içinde çalışıyoruz. Tabi ara sıra işten kaynaklı ya da başka bir sebepten sıkıntılarımız oluyor. Ama bunları da sağduyulu bir şekilde çözüyoruz genelde. Bunun yanında eğitim süreçlerine çok önem veriyoruz. İnsan kaynaklarının yaptığı diğer çalışmalar da mevcut. Sosyal etkinlikler vb. Eğitim benim için çok önemli bir mühendisin sürekli kendini güncel tutması gerekir. Gerek işiyle ilgili gerek teknolojik altyapıyla ilgili. Bu

türde bir eğitim olduğu zaman insan kaynakları ile hemen bir çalışma yapılıp kişilere eğitimleri verdiriyoruz (Y13)”. “Şirketin çalışan memnuniyeti odaklı olmasını amaçlıyoruz. Çalışanı merkezde tutan bir firmada personellerin aidiyet duygusunun artacağını biliyoruz. Bu kapsamda yan haklar, tatiller, prim sistemleri uygulamamız mevcuttur (Y16)”.

Soru 5: Yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamındaki uygulamalar çalışanların eğitimi ve kendilerini geliştirilmelerine yönelik imkânlar sunmakta mıdır?

Yetenek yönetimi uygulamaları seçme, yerleştirme, performans yönetimi ve eğitim gibi fonksiyonların çalışanların yeteneklerini cezbedecek şekilde yönetilmesini kapsamaktadır (Alayoğlu, 2010: 72). Bu nedenle yetenek yönetimi yaklaşımında işletmelerin eğitim uygulamaları son derece önemlidir. Araştırma kapsamında görüşülen firma yöneticilerinin çalışanların eğitimi ve kendilerini geliştirilmelerine dönük ne tür imkanlar sunduklarına yönelik açıklamalarının dağılımı Çizelge 6’da gösterilmektedir.

Çizelge 6: Firmaların çalışanların eğitimi ve kendilerini geliştirilmelerine yönelik faaliyetleri.

	n
Trend olmuş dış eğitimler ve teknik iç eğitimler (Y1, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y11, Y13, Y14)	9
Çalışan talebine göre eğitim (Y9, Y10, Y15, Y16)	4
Güncel teknoloji eğitimi (Y8, Y12)	2
İş başı ve rotasyon eğitimleri (Y2)	1

Not: Y Yöneticilere verilen koddur.

Çizelge 6 incelendiğinde tüm firmaların çalışanların eğitimi ve kendilerini geliştirilmelerine yönelik çeşitli faaliyetler yaptıkları görülmektedir. Buna göre yöneticilerin 9’u dış eğitimler ile teknik eğitimler ile çalışanların eğitimi ve kendilerini geliştirilmelerine yönelik faaliyetler yaptıklarını belirtmektedir. Teknik eğitimlerin fazla olması araştırmanın örnekleminin teknik firmalardan oluşmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bunun yanında yöneticilerin 4’ü yıl içerisinde çalışılardan gelen taleplere göre eğitim programlarını planladıklarını, 2’si çalışanlara güncel teknoloji eğitimi

verdiklerini ve l'i ise iş başı ve rotasyon eğitimi verdiklerini belirtmektedir.

Araştırma kapsamında incelenen firmalar bu uygulamaları genellikle eğitim biriminin koordinasyonunda yürütürken kimi zaman da iş ortaklarından destek almaktadır. Ayrıca firmalar eğitim planlamasının yıllık yapıldığını ve bu eğitim giderlerinin de eğitim bütçesinden karşılandığını belirtmektedir. Firma yöneticilerinin **çalışanların eğitimi ve kendilerini geliştirilmelerine yönelik faaliyetlerine** ilişkin ifadelerinden bazıları ise aşağıdaki gibidir.

“Yıllık eğitim planları bünyesinde pozisyon ihtiyaçlarına bağlı trend olmuş dış eğitimler ve teknik iç eğitimler ile birlikte, toplantılarımızda verimliliği artırıcı iş yapış, çalışma şekli ve hata kontrolü gibi kısa eğitimler veriyoruz (Y1)”. “Oryantasyon süreci ile birlikte çalışanlarımızın eğitim süreçleri başlamaktadır. Oryantasyon süresi boyunca çalışanımız tüm bölümlere misafir olmakta, bu bölümlerde çalışan kişileri tanımakta ve yapılan işleri yerinde görüp öğrenmektedir. Sonrasında fabrika ve servis bölümlerimizde teknik eğitimlerini almakta ve sene içerisinde tanımlanmış eğitim takvimi doğrultusunda, diğer teknik ve iç eğitim konularında eğitimler almaktadırlar. Firmamız bünyesinde teknik eğitimleri organize eden ayrı bir eğitim birimimiz bulunmaktadır (Y3)”. “Yıllık eğitim planları belirlenirken çalışanlarımıza da danışıyoruz. Sürecin, zamanın getirdiği ekstra sorumluluklarımız olduğunda bunu onlarla paylaşıyoruz. Tabi bunu yaparken yeni bir görev vermenin altından kalkabilmesi için ihtiyaç duyacağı desteği veriyoruz. Bir takım programların öğrenilmesi gerekiyorsa, birtakım yeteneklerinin geliştirilmesi gerekiyorsa bunların eksiğinin giderilmesi için desteğimizi veriyoruz. Kendi başına karar verebilsin. Zaman zaman bizim görmediğimiz noktalar olabiliyor, onlar görebiliyorlar. Onlar da olumlu bir geribildirim oluyor. (Y4)”. “Eğitim departmanımız var. Ama tam istediğimiz seviyede değil. Daha çok teknik eğitim seviyesinde oluyor. Bunu kapsamlı hale getirmek gerekiyor. Örnek vermek gerekirse belgesi olmayan ama nitelikli yetenekli bir personel eğer bize katma değer sağlayacak ışığı verirse belge vb. kısımları biz tamamlatırız. Kişiye yatırım çok önemlidir. Aynı zamanda üniversitelerle de anlaşmalarımız var. Lisans, yüksek lisans vb. gelişimleri hep destekleriz (Y7)”. “Çalışanların isteklerine ve gerek görülen ihtiyaçlarına göre eğitim taleplerinde bulunuyoruz. Eğitim için

bütçe planlaması her yılbaşında yapılmaktadır (Y9)”. “Ekimiz için sürekli eğitimler düzenlemekteyiz. Çözüm ortaklarımızdan güncel teknolojiler, Elektrik ve mekanik tasarımlarda Dünyanın neresindeyiz, yeni software programları vb. eğitimler aldılmaktayız. Tabii eğitimin yanında pratik çalışmalarını yapabilmeleri için firmamız personelin dilediği her türlü makine teçhizatı da personelin kullanımı için sunmaktadır (Y12)”. “Kurum içi düzenlenen ve farklı sektörlerden konusunda uzman kişiler tarafından verilen eğitimlere tüm personellerimiz katılmaktadır. Eğitim planı her yılın başında belirlenmekte ve tüm personellere duyurusu yayınlanarak katılımcı sayıları belirlenmektedir. (Y14)”. “Çeşitli eğitim materyalleri ve yöntemleri kullanıyoruz. Bunlar bazen profesyonellerden eğitim desteği almak olurken bazen de birbirimizden öğrenme tekniği kullanarak aktif bir eğitim sistemi yürütüyoruz (Y16)”.

Soru 6: Yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamındaki uygulamalar yöneticilerin çalışanlardan beklentilerini etkilemekte midir?

Araştırma kapsamında incelenen sorulardan biri de firmaların yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamındaki uygulamalarının yöneticilerin çalışanlardan beklentilerini etkileyip etkilemediğidir.

Çizelge 7: Firma yöneticilerinin çalışanlardan beklentileri.

	n
Etkili, verimli çalışma ve çözüm odaklı olabilme (Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y13, Y14, Y15)	10
Edindiği bilgileri efektif şekilde kullanabilme (Y1, Y3, Y4, Y12, Y16)	5

Not: Y Yöneticilere verilen koddur.

Çizelge 7 incelendiğinde firmaların yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamındaki uygulamalarının yöneticilerin çalışanlardan beklentilerini etkilediği görülmektedir. Buna göre yöneticilerden 10’u yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamındaki uygulamalar kapsamında verilen eğitimler sonucunda çalışanların etkili, verimli çalışma ve çözüm odaklı olmasını beklediğini belirtirken; yöneticilerden 5’i ise söz konusu eğitimler sonucunda çalışanlardan edindikleri bilgileri daha efektif şekilde kullanabilmelerini beklediğini belirtmektedir.

Yöneticilerin yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamındaki uygulamalar sonucunda çalışanlardan beklentileri kısa ve uzun vadede farklılaşmaktadır. Ancak nihayetinde yöneticiler verilen eğitimler sonucunda çalışanların firmaya katma değer üretmesini beklemektedir. Firma yöneticilerinin **çalışanlardan kısa ve uzun vadede beklentilerine** ilişkin ifadelerinden bazıları ise aşağıdaki gibidir.

“Kısa vadede eğitimi verdiğim konuda benim gibi düşünebilmesi, uzun vadede bu eğitimi diğer çalışanlara da efektif bir biçimde aktarabilmesi (Y1)”. “Çalışanlarımıza eğitim vermemizde ki temel amaç, aldıkları eğitimleri çalışmalarında etkin bir biçimde kullanmalarındır. Kısa vadede eğitim aldıkları konuyu işlerine ve süreçlerine adapte edecek çalışmalar yapmalarını, uzun vadede ise bu adaptasyon sonrası ortaya katma değerli sonuçlar ortaya koyabilmelerini bekliyoruz (Y3)”. “Yeni başlayan personel uyum sürecini tamamladıktan sonra bir katma değer yaratmalı ve yaptığı işin en iyisi olmalı. İş sahiplenmesini, pro-aktif bir yapıda, çözüm odaklı olmasını istiyoruz. Sürekli gelişim temel beklentimiz. Stratejilerimizi belirledikten sonra eğitim planını hazırlıyoruz zaten (Y5)”. “Kısa vadedeki beklentimiz motivasyonun artacağına düşünerek mevcut işini daha iyi yapması, işini sahiplenerek sonuca ulaşması. Uzun vadede ise aldığı eğitimi de yaptığı iş tecrübesine katarak katma değer sağlaması. Tabi bu kişiden kişiye değişiyor. Bu şekilde kişinin kariyer gelişimi, kariyer yönetimi de pozitif bir ivme almış oluyor (Y7)”. “Kısa vadede verilen işi öğrenmesi ve düzgün bir şekilde yerine getirmesi. Uzun vadede ise yaptığı işe ve kendine katkı sağlayacak iyileştirmeler bekliyorum (Y10)”. “Eğitimi alan bir personelden kısa vadede tek beklentimiz aldığı eğitimi özümsemesi ve anlama için emek vermesi. Uzun vade de ise aldığı eğitimin içeriğine ve kapsamına bağlı olarak yaptığı işe bu eğitimin yararlarını yansıtabilmesi ve profesyonel yaptığı işte bunu bizlere hissettirebilmesi (Y12)”. “Mevcut görevindeki başarısını ve kuruma olan faydasını da attırarak kendisini geliştirmesi ve buna bağlı olarak bir kariyer planlaması yapılabilecek düzeye gelmesidir. (Y14)”. “Kısa vadede eğitimin içeriğini ve amacını özümsemelerini, eğitimi nerede kullanacaklarını anlamalarını beklerken uzun vadede eğitimi iş ve sosyal hayatlarına adapte edip eğitimin gerektirdiği şekilde bir iş disiplini oluşturmalarını, gerekiyor

ise iş yapış şekillerini değiştirmelerini bekliyoruz (Y16)”.

Soru 7: Yetenek yönetimi yaklaşımı çalışanlara kariyer fırsatları sunmakta mıdır?

Yetenek yönetimi yaklaşımı işe alımdan, eğitim ve gelişime, kariyer planlamasından, ücret yönetimine, yedekleme yönetiminden, performans yönetimine, iş gücü planlamaya kadar bütün sistemler yetkinlikler üzerine kurulu bir yaklaşımdır (Çelik, 2011). Dolayısıyla çalışanların kariyer planlaması bu yaklaşım açısından önemli bir süreçtir. Araştırma kapsamında görüşülen firma yöneticilerinin çalışanlara kariyer fırsatları sunup sunmadıklarına ilişkin görüşleri ise Çizelge 8’de gösterilmektedir.

Çizelge 8: Firmaların çalışanlara sunduğu kariyer geliştirme olanakları.

	n
Yetenek değerlendirme çalışmaları yapma (Y4, Y7, Y11, Y13, Y14)	5
Yetkinlik ve yetenek testleri yapma (Y2, Y10, Y12)	3
Pozisyon değiştirme (Y5, Y6, Y9)	3
Pozisyon haritası çıkarma (Y3)	1
Yabancı dil eğitimi (Y16)	1

Not: Y Yöneticilere verilen koddur.

Çizelge 8 incelendiğinde firmaların çalışanların sahip oldukları yetenekleri değerlendirerek kariyer geliştirme olanakları sunmada çeşitli uygulamalar yaptıkları görülmektedir. Buna göre yöneticilerden 5’i çalışanlara yetenek değerlendirme çalışmaları yaptıklarını, 3’ü yetkinlik ve yetenek testleri yaptıklarını, 3’ü pozisyon değiştirme uygulamaları yaptıklarını, 1’i pozisyon haritası çıkararak uygun adayları o pozisyonlara yerleştirdiklerini ve 1’i ise çalışanlara yabancı dil eğitimi imkanı sunduklarını belirtmektedirler. 3 firma yöneticisi ise bu konuda bilgi sahibi olmadığını ve ilgili süreçlerin insn kaynakları tarafından yürütüldüğünü belirtmiştir.

Alayoğlu (2010)’na göre yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamında firmalar yetenekli çalışanları cezbetmek ve onları işletmeye dahil etmek amacıyla işletmeyi rakip işletmelerden farklı kılan uygulamalara yer vermektedir.

İşletmenin çalışanlar sunacağı kariyer fırsatları da bu uygulamalardan biridir. Aynı şekilde Sağır (2006) da işletmelerin yalnızca yetenekli ve nitelikli adayları işletme bünyesine katarak yetenek yönetimi yaklaşımını tamamlamış olmadıklarını, bu kişilere işe alındıktan sonra da yeteneklerini geliştirebilecekleri uygun ortamların oluşturulması gerektiğini belirtmektedir.

“Performans kadar yeteneklerinin kişilerin iş hayatında çok önemli olması nedeni ile doğru kişiyi doğru yerde çalıştırmak gerekmektedir. Bu kapsamda kişilerin yeteneklerinin uygun olmadığı görevlerde olması hem kişinin performansını hem de şirketi olumsuz etkiler. Bu nedenle ilk başta pozisyon bazlı yetkinlik ve yetenek testleri çok önemli olup, doğru kişiyi işe almak gerekmektedir (Y2)”. “Firmamız çalışan özelinde değil, pozisyon özelinde hangi yeteneklerin olması gerektiğini önemsemektedir. Pozisyonun hangi özelliklerde olması gerektiğinin haritasını çıkartarak, işe alımlarımızı bu belirlediğimiz haritaya uygun olarak yapmaktayız (Y3)”. “Performans değerlendirme sistemimizde çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri ile ilgili de bir başlığımız var. Aylık olarak bu değerlendirmeleri yaparak, hem kişi kendini değerlendirir hem de biz kademe kademe hiyerarşiye bağlı olarak bir değerlendirme yaparız. (Y4)”. “Bizim yapımız hem kendi birimlerimizle hem de diğer grup şirketleri ile bağlantılıdır. İşe alınan bir aday sadece mevcut konumu düşünülerek alınmaz. Gelecekte konumlandırabileceğimiz pozisyonlar da düşünülerek alınır. Kişi yeteneklerine göre farklı bir birimde görev alabilir, bu biraz da kendisine bağlıdır (Y5)”. “Teknolojinin ve bilginin çığ gibi büyüyerek ilerlediği günümüzde Satış personelleri için vücut dili okuma, Teknik personellerimiz için yeni motor ve alternatör eğitimlerini mevcut eğitim programımıza adapte ederek gerekli eğitimleri aldırıyoruz (Y8)”. “Bizlerde nihai sistemin çok daha iyi olabilmesi için personellerin iyi olduğu yanları projelerimizde optimum düzeyde kullanmaya çalışıyoruz (Y12)”. “Yetenek yönetimi adına yürüttüğümüz çalışmalar mevcuttur. Performans değerlendirme süreçlerinde alınan verilere ve hedeflere ulaşmadaki uyumu, kişilerin yöneticilerinden ve kendilerinden aldığımız bilgiler doğrultusunda, terfi, dikey ya da yatay rotasyon yoluyla kişilerin görevlerinde değişikliğe gidebiliyoruz (Y14)”. “Birbirimizden öğreniyoruz adı altında başlattığımız yöntem ile çalışma arkadaşlarımızın her konuda sahip oldukları bilgi ve

tecrübeleri diğer çalışanlarımıza da öğretmeyi amaçladık. Örnek vermek gerekirse; çok uluslu bir firma yapımızın vermiş olduğu değerler yabancı dillerini geliştirmek isteyen ve bu konuda yardım edebilecek çalışanlarımızı bir araya getiren sanal platform oluşturduk (Y16)”.

Soru 8: Gelişen teknolojik olanaklar insan kaynakları biriminin işe alım uygulamalarındaki sorumluluklarını etkilemekte midir?

Araştırma kapsamında incelenen son soru ise gelişen teknolojik olanakların insan kaynakları biriminin işe alım uygulamalarındaki sorumluluklarını etkileyip etkilemediğidir. Bu bağlamda yöneticilerin değerlendirmeleri Çizelge 9’da gösterilmektedir.

Çizelge 9: Teknolojik gelişme ile insan kaynakları sorumlulukları arasındaki bağlantı.

	n
Departmanların ve stratejilerin gelişen teknolojiye uyarlanması (Y1, Y3, Y8, Y11, Y12, Y13, Y14)	7
İşe alım süreçlerinin elektronik ortama aktarılması (Y2, Y5, Y9, Y10, Y16)	5
Yapay zeka (Y6, Y7)	2
Sosyal medyayı etkin kullanma (Y4)	1

Çizelge 9 incelendiğinde firmaların gelişen teknoloji ile birlikte insan kaynakları biriminin yetki ve sorumluluklarının da değişeceği konusunda hemfikir oldukları görülmektedir. Buna göre yöneticilerden 7’si gelişen teknoloji ile birlikte firma departmanlarının ve stratejilerinin gelişen teknolojiye uyarlanması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca yöneticilerden 5’i işe alım süreçlerinin elektronik ortama aktarılması gerektiğini, 2’si yapay zekanın daha etkili kullanılması gerektiğini ve 1’i ise sosyal medyanın daha etkin kullanılması gerektiğini belirtmektedir.

“Bir elektirik mühendisi olarak da belirteyim ki yakın zamanda çok ciddi teknolojik değişmelere şahit olacağız. Bunu görebilen şirketlerin veya departmanların stratejileini geliştirirken bu noktayı göz ardı etmeyeceklerini düşünüyorum (Y1)”. “İK birimi sürekli kendini geliştirmek ve eğitmek zorunda

olan bir birimdir. Günümüzde teknolojiyi en hızlı ve en etkin biçimde kullanan insan kaynakları birimleri, bu sayede analizlerini ve raporlamalarını etkin bir şekilde yapabilecek, bunların sonuçlarına göre stratejilerini hızlı bir şekilde belirleyerek, doğru yatırımları yapabilecektir. Firmamızda insan kaynakları bölümünü en iyi hizmeti sunması gereken bir bölüm olarak görüyoruz. (Y3)”. *“Hem çalışanın hem de insan kaynakları çalışanlarının teknolojiyi takip etmesi, sistemlerini ona göre dizayn etmesi gerekir. Zaten biz insan kaynaklarına teknik anlamda tüm bilgileri iletiyoruz. İk çalışanlarının da bu konuda bilgi sahibi olması önem addeder. Teknolojiyi yakalayabilmemiz için istihdamın da bu yönde olması gerekir. Kişi teknoloji ile hem kendini hem de şirketi geliştirecek (Y5)”. “Gelişmek için okumalıyız, okudukça soru sorar hale geliriz, bilgi açlığımız arttıkça önce maddi ilimleri daha rahat açıklamaya sonra da manevi ilimleri keşfe başlarız. İnsan kaynaklarına düşen görev ise hem işe alımda hem de aldıktan sonra bu bilinçle hareket etmektir (Y8)”. “İK özellikle işe alımlarda teknoloji ve öngörüsü yüksek personelleri işe almalı. Böylece gelişen teknolojiye ayak uydurabilen ve bu teknolojik süreçte kendini geliştirebilen personel işe almalı (Y11)”. “İnsan Kaynakları bölümü olarak doğru adaya ulaşmak ve şirket bünyesine kazandırabilmek için dijital İK portallarından, danışmanlık firmalarından ve online yetkinlik testlerinden faydalanmaktayız. (Y14)”. “Adaylara online anketler göndermek, skype gibi platformları kullanarak görüşmeler yapmak ve yetenek analizi temelli uygulamalar kullanarak hem adayların hem de yöneticilerin zamanları daha az alınmaktadır. (Y16)”.*

Sonuç ve öneriler

Araştırmada insan kaynakları yönetimine stratejik açıdan yaklaşarak, yetenek yönetiminin bu doğrultuda uygulanmasının, işletmeler için ne ölçüde önemli olduğu üzerinde durulmuştur. Araştırma yapılan sektör ise stratejik anlamda tüm çevreyi ve ekosistemi doğrudan etkilediğinden ötürü, özellikle bu sektör temelinde yapılan değerlendirmeler araştırmaya daha farklı ve daha derin bir anlam kazandırmaktadır.

Birinci ve ikinci bölümlerde araştırma ana konuları, destekleyici ve paralel diğer yöntemlerle açıklanmış, birbiri ile olan bağlantıları ve etkileşimleri çeşitli örnek ve yaklaşımlarla belirtilmiştir. Örgütsel bağlılığı arttırmanın kilit

unsurlarından biri çalışanı tanımaktan geçer. Mevcut çalışanları tanıyarak onların değer yargılarını ve beklentilerini anlayarak bir yetenek yönetimi çalışması yapılabilir. Kendisinin dinlendiğini ve anlaşıldığını düşünen çalışan, kendini daha değerli hissederek sosyolojik ihtiyaçlarının karşılanması ile örgüte olan bağlılığını artırır.

Yapılan araştırmaya göre; insan kaynakları yönetimi, olaylara daha stratejik bir bakış açısıyla yaklaşarak, sahip olduğu sorumluluğu genişletmek ve yönetim felsefesini bu doğrultuda şekillendirmek zorundadır. İnsan kaynakları, işletmenin sadece mevcut departmanlarından biri değil, işletmenin politikalarını ve stratejilerini oluşturmada yardımcı, bu politikaları uygulamada ve geliştirmede ana bileşen konumunda olması gerekmektedir. Toplam kaliteyi tam anlamıyla uygulamayı hedefleyerek, işletmenin gelecek hedeflerine ulaşmada, birçok farklı değişkeni hesaplayarak; kadroların oluşturulması, geliştirilmesi, doğru ve etkin bir biçimde kullanılmasını içermelidir.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar incelendiğinde görüşmeye katılan yöneticilerin üretim müdürü insan kaynakları müdürü, kalite güvence müdürü, fabrika müdürü, eğitim birimi sorumlusu, planlama müdürü, proje müdürü ve mühendis müdür olarak görev yapmaktadır. Diğer taraftan işe alım görüşmelerinde yöneticilerin adaylardan beklentileri farklılaşsa da bu beklentilerin yöneticilerin firmadaki pozisyonu ve sorumluluklarıyla ilişkili olduğu görülmektedir. Buna göre firmada kalite güvence müdürü pozisyonundaki yöneticilerin adaylardan kalitenin bilincinde olmasını beklediği, eğitim birimi yöneticilerinin adayların akıcı ve düzgün konuşmasını beklediği, proje müdürleri ya da mühendis müdürlerin ise adayların teknik yeterliliğe sahip olmalarını bekledikleri görülmektedir.

Görüşmeye katılan yöneticilerin nitelikli ve yetenekli olduğunu düşündükleri adayları firmada pozisyon bulunmasa dahi istihdam etme konusunda çeşitli alternatifler denedikleri görülmektedir. Buna göre yöneticiler firmada uygun bir pozisyon olmasa da yetenekli ve nitelikli olduğunu düşündükleri adaylarla ilgili gelen başvuruları ilgili yöneticilere önerdiklerini, bu başvuruları öncelikli aday havuzuna kaydettiklerini ve bu adayları kaçırmamak adına yeni bir pozisyon açtıklarını belirtmektedirler. Ayrıca yöneticilerin çalışanların motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını artırarak onların firmada daha

uzun süre kalmalarını sağlayacak çeşitli faaliyetler yaptıkları görülmektedir. Buna kapsamında yöneticiler çalışanların eğitim olanaklarını artırmakta, rahat, huzurlu ve mutlu çalışma ortamında çalışmalarını sağlamakta ve çalışanlara esnek çalışma saatleri uygulamaktadırlar. Ayrıca yöneticiler çalışanlar ile etkili ve pozitif yönde iletişim kurarak, özel gün organizasyonları ve tatil gibi sosyal etkinlikler düzenleyerek, performans primleri vererek ve kariyer fırsatları sunarak çalışanların motivasyonlarını artırmayı ve onların uzun süre firma bünyesinde bulunmasını sağlamayı hedeflediklerini belirtmektedirler.

Araştırma kapsamında incelenen firmaların çalışanların eğitimi ve kendilerini geliştirilmelerine yönelik çeşitli faaliyetler yaptıkları görülmektedir. Firmalar bu uygulamaları genellikle eğitim biriminin koordinasyonunda yürütürken kimi zaman da iş ortaklarından destek almaktadır. Ayrıca firmalar eğitim planlamasının yıllık yapıldığını ve bu eğitim giderlerinin de eğitim bütçesinden karşılandığını belirtmektedir. Yöneticilerin yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamındaki uygulamalar sonucunda çalışanlardan beklentilerinin ise kısa ve uzun vadede farklılaştığı görülmektedir. Ancak nihayetinde yöneticilerin verilen eğitimler sonucunda çalışanların firmaya katma değer üretmesini bekledikleri görülmektedir.

Araştırmanın temel sonuçlarından bir tanesi de teknoloji, insan kaynakları yönetimini ve uygulamalarını doğrudan etkileyebilmektedir. Teknolojik değişimlerle birlikte iş ve çalışana olan bakış zaman içinde değişiklik göstermiştir. Bir işletmede alınan kararlar ve belirlenen stratejiler teknolojik gelişmelerden bağımsız belirlenmemelidir. İşletme için en uygun sistem bu temelde değerlendirilmeli ve uygulanmaya alınmalıdır.

Kaynaklar

- [1] Akturan, U., Esen, A. (2008). Nitel Araştırma Yöntemleri (Editörler: Baş, T. ve Akturan, U.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- [2] Alayoğlu, N. (2010). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 27-49.
- [3] Altınöz, M. (2018). Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (39), 82-95.
- [4] Atlı, D. (2017). İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi. İstanbul: Abaküs Kitap Yayın Dağıtım Hizmetleri.
- [5] Baltaş, A. (2013). İnsan ve İşe Değer Katan Yeni İK. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- [6] Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- [7] Bingöl, D. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- [8] Collings, D.G.; Mellahı, K. (2009), "Strategic Talent Management: A Review and Research", Human Resource Management Review, 19, pp.304-313.
- [9] Çayan, D. (2011). Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- [10] Çelik, M. (2011). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 33-38.
- [11] Çetin Güler, E. (2006). İşletmelerde E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler. Ege Akademik Bakış Dergisi, 17-23.
- [12] Çetin, C. (2015). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- [13] Çırpan, H., Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. Çerçeve Dergisi, 110-116.
- [14] Çiçek Korkmaz, A., Keçecioğlu, T. (2014). Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu:

Yetenek Yönetimi Merkezleri. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 155-171.

- [15] Dağdeviren, M., Aksakal, E. (2015). Yetenek Yönetimi Modelli Personel Atama Modeli ve Çözüm Önerisi. Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, 249-262.
- [16] Decenzo, D. A., Robbins, S. P., Verhulst, S. L. (2017). İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri. Ankara: Çev. Canan Çetin Nobel Akademik.
- [17] Erkilic, T. (2007). Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması. GAU J. Soc. & Appl. Sci., 50-62.
- [18] Farndale, E., Scullion, H., Sparrow, P. (2010). The Role Of The Corporate HR Function In Global Talent Management. Journal Of World Business, 163.
- [19] Keskin, H., Zehir, S., Ayar, H. (2016). Pazar Yönelimi ve Firma Performansı İlişkisi: Farklılaştırma Stratejisinin Aracı Rolü. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 111-127.
- [20] Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- [21] Kovancı, A. (2001). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- [22] Mondy, R. (2007). Human Resource Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- [23] Sağır, H. (2006). Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri Ve Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [24] Sapançalı, F. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. Verimlilik Dergisi, 4, 55-74.
- [25] Stahl, G. (2012). Six Principles of Effective Global Talent Management. Wirtschafts Universtat Wien Vienna University of Economics and Business, 3-5.
- [26] Şimşek, Ş., Öge, S. (2009). Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- [27] Ülgen, H., Mirze, S. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Yayınları.

[28] Yalçın, M. (2018). Sürdürülebilir Rekabette Yetenek Yönetimi: Kurumsal İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1206.

İnternet kaynakları

URL 1 (2016). Yetenek Yönetimi & Yetenekli Personelin Bulunması ve İşe Alımı. Doc Player: <https://docplayer.biz.tr/4083818-Yetenek-yonetimi-yetenekli-personelin-bulunmasi-ve-ise-alimi.html> adresinden alındı.

URL 2 (2019). www.icerik.net: <https://www.icerik.net/icerik-analizi-nedir-nasil-yapilir> adresinden alındı.