

Araştırma Makalesi / Research Article

## YETENEK YÖNETİMİNİN DEĞİŞİMİ: KOMB VE COVID-19 PANDEMİSİ BAĞLAMINDA BİR DEĞERLENDİRME

Engin YURDASEVER\*

Kıymet ACAR YURDASEVER\*\*

### CHANGE IN TALENT MANAGEMENT: AN ASSESSMENT IN THE CONTEXT OF THE KOMB AND COVID-19 PANDEMIC

#### Öz

İnsan olarak yetenek, bir organizasyonun başarısına olumlu katkı yapan “yüksek potansiyelli” kişi demektir. Günümüzde işletmelerin amacı, bu yetenekleri işletmeye çekmek ve bu potansiyelden yararlanabilmek için onları doğru yönetmektir. Ancak işletmelerin bu amaçla yararlandıkları geleneksel uygulamalar, içinde bulunduğumuz KOMB (karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık, belirsizlik) dünyasında ihtiyacı karşılamaktan giderek uzaklaşmaktadır. Bununla birlikte beklenmedik bir anda ortaya çıkan Covid-19 salgını, yetenek yönetimi ile ilgili zorlukları daha da artırmıştır.

Bu çalışmanın amacı, KOMB koşullarının ve Covid-19 pandemisinin yetenek yönetimi üzerinde yol açtığı değişimi ortaya koymak ve gelecekte yetenek yönetimini bekleyen olası senaryoları açıklamaktır. Bu sebeple bu kuramsal (teorik) çalışmada ilgili konularda literatür taraması yapılarak elde edilen ikincil veriler sistematik olarak açıklanmıştır. Bunun sonucunda, KOMB ve Covid-19 pandemisinin etkileri dikkate alınarak yetenek yönetimi stratejilerinin revize edilmesi gerektiği ve bu doğrultuda “teknoloji odaklı çevik ve uyarlanabilir bir yetenek yönetimi modeli” tercih edilmesinin gerekli olduğu vurgulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek, Yetenek Yönetimi, KOMB, Covid-19, Pandemi.

---

\* Dr. Öğr. Üyesi, Ordu Üniversitesi, e-posta: enginyurdasever@odu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3853-2032>.

\*\* Yüksek Lisans Mezunu, e-posta: kyurdasever@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7413-3258>.

---

**İntihal Taraması:** Bu makale intihal taramasından geçirilmiştir.

**Etik Beyan:** Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur (Engin Yurdasever).

**Atf:** Yurdasever, E. ve Acar Yurdasever, K. (2021), Yetenek Yönetiminin Değişimi: KOMB ve Covid-19 Pandemisi Bağlamında Bir Değerlendirme, *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), pp. 113-135.

<https://doi.org/10.11616/basbed.v21i60671.850903>

---

Makale Gönderim Tarihi: 31.12.2020

Makale Kabul Tarihi: 18.03.2021

## Abstract

Talent as a person refers to the “high-potential” person who makes a positive contribution to the success of an organization. Today, the aim of businesses is to attract these talents to the business and to manage them correctly in order to benefit from this potential. However, the traditional applications are gradually distancing themselves from meeting the needs in the VUCA (complexity, volatility, ambiguity, uncertainty) world. In addition to this, the unexpected Covid-19 outbreak has further increased the difficulties in talent management.

The purpose of this study is to reveal the change caused by VUCA conditions and the Covid-19 pandemic on talent management and to explain the possible scenarios that await talent management in the future. For this reason, in this theoretical (theoretical) study, the secondary data obtained through literature review on related subjects were systematically explained. As a result, it was emphasized that talent management strategies should be revised taking into account the effects of the KOMB and Covid-19 pandemic, and accordingly, it is necessary to choose a “technology-oriented agile and adaptable talent management model”.

**Keywords:** Talent, Talent Management, VUCA, Covid-19, Pandemic.

## 1. Giriş

Günümüzde gerek ulusal gerekse uluslararası alanda faaliyet gösteren pek çok işletme, nitelikli işgücünü işe almak için büyük bir uğraş içerisinde. Çünkü artık çalışanlardan doğrusal iş tanımlarına göre değil çoklu görevler içerisinde pek çok konuda başarı beklenmektedir. Bu sebeple bugün tek bir işte değil bir çok işte başarı gösterebilecek niteliklere sahip ve gerektiğinde liderlik rolü de üstlenebilecek “yetenek”ler tercih edilmektedir. Ancak bu tür yetenekleri bulmak ve işe almak tek başına yeterli değildir. Yeteneklerin elde tutulması ve onlardan en verimli şekilde istifade edilmesi de bir o kadar önemlidir. Bunu sağlamak için de işletmeler pek çok yetenek yönetimi uygulamasından yararlanmaktadır. Ancak çoğu işletme tarafından tercih edilen bu geleneksel uygulamalar nispeten istikrarlı bir iş dünyasına göre tasarlandıklarından içinde bulunduğumuz KOMB koşullarında başarıyı garanti etmemekte, beklentilere yeterince yanıt verememektedir.

2019 yılının son günlerinde ortaya çıkan Covid-19 pandemisi ise pek çok ülkeyi ve ülke ekonomisini olumsuz etkilediği gibi iş hayatını, işletmelerin işleyişini ve en çok da işgücünü etkilemiştir. Pandeminin yol açtığı belirsizlik KOMB’un etkisini daha da artırmakla birlikte, geleneksel yetenek yönetimi uygulamalarının daha fazla sorgulanmasına neden olmuştur. Bu sebeple gerek KOMB dünyasında hayatta kalabilmek gerekse Covid-19 pandemisinden güçlenerek çıkmak için yetenek yönetimi uygulamalarının bu yeni koşullara göre uyarlanması büyük önem arz etmektedir.

Bu araştırmada, yetenek yönetimi, KOMB ve Covid-19 pandemisi ile ilgili literatür taraması yapılarak elde edilen ikincil veriler sistematik olarak açıklanmıştır. Bu sayede ele alınan konuların hem literatüre kazandırılması hem de işletmelere bugün ve gelecek için yol gösterici bir rehber haline getirilmesi amaçlanmıştır.

## 2. Yetenek Yönetimi

### 2.1. Yetenek Kavramı

TDK (Türk Dil Kurumu)'na (2020) göre yetenek kavramı, bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyeti ve kudreti olarak tanımlanmaktadır. İnsanın karakter özelliği olarak yetenek, kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özelliklerinin bütününe verilen addır (Güney, 2000: 256). İnsan olarak yetenek ise işletmenin mevcut ve gelecekteki performansı üzerinde önemli bir fark ortaya koyabilecek bireyler olarak tanımlanmıştır (Hughes ve Rog, 2008: 744).

Literatürde yetenek kavramı ile ilgili pek çok tanımlama yapılmış olsa da bunlar arasında bir mutabakat bulunmamaktadır. Kavrama farklı açılardan yaklaşarak yapılan bu tanımların çoğunluğunda yeteneğin doğuştan kazanıldığına bir kısmında ise hem doğuştan gelen hem de sonradan eğitimle geliştirilmiş yapısal bir özellik taşıdığına vurgu yapılmaktadır (Demir, 2017: 10). Yetenek, özellikle batı toplumlarında İngilizcedeki "Talent" kelimesini oluşturan; triumph (başarı), ability (kabiliyet), leadership (liderlik), easiness (pratiklik), new-fangled (yenilikçilik) ve time (zaman) kavramlarının bir bütünü olarak nitelendirilmektedir (Doğan ve Demirel, 2008).

Bugün içinde yaşadığımız zaman dilimi farklı yetenek özelliklerine sahip bireylerin işletmeler için önem kazandığı bir dönemdir. Bu yüzden günümüz işletmelerinin gücü ve başarısı, bünyesinde bulundurdukları bu türdeki yetenekli çalışanlardan doğrudan etkilenmektedir (Yerlikaya, 2017: 1). İşletmelerin bu gücü harekete geçirebilmesi ve başarıya ulaşabilmesi, yetenekli çalışanların doğru ve etkili bir şekilde yönetilebilmesini sağlayacak politika ve stratejiler geliştirmesini gerektirmektedir.

The Human Equation (İnsan Denklemi) isimli kitabın yazarı Jeff Pfeffer, 1998 yılından bugünlere öngördüğü kitabında; "gelecek yıllarda işletmelerin en önemli öz yeterliliği rakipleri tarafından taklit edilmesi mümkün olmayan yetenekli insan kaynağı olacak ve işletmeler yetenekli insan kaynakları sayesinde rekabet üstünlüğü kazanacaktır" öngörüsünde bulunmuştur (Keçecioğlu, 2006: 21). Çünkü pek çok kişi tarafından yetenekli çalışanlar, zaman içinde işletmenin gelecekteki olası liderleri

olarak görülmektedir (Gelens vd., 2013). Bu çalışanların gelecekte taşıyacağı değerin farkında olan uzmanlar yetenekli işgücünü “geleceğin petrolü” olarak değerlendirmektedir (Aker, 2008: 18). Bu sebeple günümüzde yaşanan en büyük çekişmelerden biri yetenek savaşlarıdır. Yetenek savaşları ile ilgili Deloitte tarafından yapılan bir araştırmaya göre, dünyada milyonlarca işsiz insan olmasına karşın, işletmeler yetenekli çalışan bulmakta zorlanmaktadır ve bu yüzden büyük bir yetenek açığı söz konusudur (Tarique ve Schuler, 2010: 123). Her ne kadar KOMB ortamında ve hatta içinde bulunduğumuz pandemi süreci nedeniyle bu açığı kapatmada daha büyük zorluklar olsa da günümüzde işletmelerinin hayatta kalmasının en önemli yollarından birisi de yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve onları elde tutmaktır.

## 2.2. Yetenek Yönetimi Kavramı

Yetenek yönetimi kavramı ilk kez 1990’lı yıllarda McKinsey & Company tarafından yürütülen bir araştırmada kullanılmıştır (Waheed ve Zaim, 2015: 1206). Yetenek yönetimi, yetenekli çalışanlara uygun fırsatlar oluşturarak performansından tamamen yararlanabilme ve içlerinde en yetenekli olanları geleceğin stratejik lideri olarak yetiştirme düşüncesine dayalı bir süreçtir (Çelik ve Zaim, 2011: 37). Bir başka tanıma göre ise yetenek yönetimi, stratejik hedeflere ulaşmak ve gelecekteki iş ihtiyaçlarını karşılamak için yetenek çekmek, geliştirmek, dağıtmak ve onları korumak için tasarlanmış ve uygulanmış bir organizasyonda yer alan entegre süreçler, programlar ve kültür normları dizisidir (Silzer ve Dowell, 2010: 18).

Yetenek yönetimi, günümüzdeki gibi “hammaddesi bilgi, enerjisi düşünce gücü, çıktısı daha nitelikli bilgi” olan bir üretim biçiminin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ortaya çıkan bir yaklaşımdır (Atlı, 2012: 100). Bu sebeple içinde yaşadığımız bilgi çağında günümüz işletmeleri, yetenekli çalışanlar için savaşmanın ve onları elde ederek onlardan en verimli şekilde istifade etmenin gerekliliğini büyük ölçüde anlamışlardır.

İşletmelerin ihtiyaç duyduğu hammaddenin giderek bilgiye doğru kayması, bilginin nasıl işleneceği, depolanacağı ve anlamlı hale getirileceği sorularını da beraberinde getirmiştir. Bu sebeple yetenek yönetimi yüksek performans gösterme potansiyeline sahip nitelikli insan gücünün işletmeye daha fazla kazandırılması ve elde tutulması gerekliliğini ön planda tutmak zorundadır (Güner, 2016: 24).

Yetenek Yönetiminin temel amacı, her zaman altı temel hedef için çabalamaktır. İngilizce’de “The 6 Rs of Talent Management (Yetenek Yönetiminin 6 R’si)” olarak tanımlanan bu hedefler şöyledir; 1) Doğru işte (*right job*) 2) doğru becerilere sahip (*right skill*) 3) doğru kişiye (*right person*) 4) doğru zamanda (*right time*) 5) doğru yerde (*right place*) 6) doğru

maliyetle (*right cost*) sahip olduğundan emin olmaktır (Allen, 2020). Bu hedeflere uygun yapı, politika ve stratejilerin geliştirilmesi, yetenek yönetiminin başarısının anahtarıdır.

Geleneksel yetenek yönetimi uygulamalarında genellikle şu aşamalar izlenmektedir; kilit pozisyonların tanımlanması, ihtiyaç duyulan yetkinliklerin saptanması, yetenek havuzunun oluşturulması, yeteneklerin seçilmesi ve yerleştirilmesi, yetenekli çalışanların tanımlanması ve sınıflandırılması, yeteneklerin cezbedilmesi ve çalışan değerinin oluşturulması, eğitim ve geliştirme, performans ve potansiyel değerlendirme, ödüllendirme, takdir ve ücretlendirme ile yeteneklerin elde tutulmasıdır (Kurşun, 2019: 7-34). Ancak yetenek yönetimi süreçleri ile ilgili temel bir sınıflandırma yapıldığında yetenek yönetimi süreçleri; yeteneklerin işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulması olarak üç adımda sıralanmaktadır (Er, 2016: 17). Her ne kadar bugün bu uygulamaların tamamen işlevini kaybettiğini söylemek mümkün olmasa da her bir adımın KOMB dünyasına uyarlanması gerektiğini ve bu yeni dönemin yetenek yönetiminde bir paradigma değişimini gerektirdiğini söylemek mümkündür.

### 3. KOMB Dünyası ve KOMB Dünyasında Yetenek Yönetimi

#### 3.1. KOMB ve KOMB Dünyası

VUCA; volatility, uncertainty, complexity ve ambiguity kelimelerinin baş harflerinden oluşan ve ilk olarak Bennis ve Nanus'un (1985) liderlik teorisinden yararlanarak Amerikan Ordusu tarafından içinde bulunulan koşulların karmaşıklığını, oynaklığını (değişkenliğini), muğlaklığını ve belirsizliğini tanımlamak için kullanılmış bir kısaltmadır. Bu çalışmada VUCA kısaltması yerine söz konusu kelimelerin Türkçe karşılıklarının baş harflerinden yararlanılarak KOMB (karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık, belirsizlik) kısaltması kullanılmıştır.

KOMB, soğuk savaş sonrası çok kutuplu dünya düzenini tanımlamak için askeri kökenli bir kısaltma olarak ortaya çıkmış olsa da bugün pek çok alanda olduğu gibi iş dünyasında da hakim olan değişken, belirsiz ve kaotik ortamı ifade etmek için sıklıkla kullanılmaktadır. KOMB, dört farklı tepki türü gerektiren dört farklı zorluk tipini birbiriyle ilişkilendiren bir kısaltmadır. KOMB bileşenlerini oluşturan bu dört zorluk kısaca şöyle açıklanmaktadır (Chaugule, 2019; Kumar ve Narayana, 2017: 44; Kaur, 2016: 7; Sullivan, 2012a):

**Karmaşıklık:** Herhangi bir organizasyonu çevreleyen karışıklık ve kaos durumunu ifade etmek için kullanılmaktadır. Böyle durumlarda bir problemle ilgili çok sayıda neden ve faktör (hem organizasyon içinde hem

de dışında) vardır ve bu durum karar vermeyi zorlaştırır. KOMB ortamında karmaşıklığa sebep olan iki ana faktör bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; çeşitlilik (iş modellerinde, yönetim sistemlerinde, çalışanlarda, müşterilerde, tedarikçilerde ve sosyo-politik sistemlerde), ikincisi ise sürekli hareket (işletmeleri, endüstrileri ve ulusları saran yüksek değişim hızı) durumudur.

**Oynaklık:** Değişimin doğası, hızı, hacmi, büyüklüğü ve dinamiklerini ifade etmek için kullanılmaktadır. Oynaklık, yeni bir durum olmasa da bugün geçmişte olduğundan daha sık ve şiddetli bir şekilde meydana gelmektedir ve net bir vizyon ile duruma ilişkin gerçeklere dayalı bilgi gerektirir.

**Muğlaklık:** Bir olayın ne anlama geldiğinin tam olarak kestirilemediği, kim, ne, nerede, ne zaman, nasıl ve neden gibi sorulara net yanıtların verilemediği durumları ifade etmek için kullanılmaktadır.

**Belirsizlik:** Sorunların ve olayların öngörülebilir olmadığını ifade etmek için kullanılmaktadır. Sürprizlerin ortaya çıkma ihtimalinin yüksek olduğu belirsizlik durumlarında öngörülemezlik hakimdir.

İçinde yaşadığımız ve yüksek derecede karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık ve belirsizlikle dolu bu genel ortama daha bütünsel bir ifade ile KOMB dünyası denilmektedir. KOMB dünyası, ekonomik, sosyal ve politik olarak, kabul edilen normları ve kalıpları tamamen değiştiren, bozan ve yeni teknolojinin hızlı gelişimi ile güçlenen bir değişim ortamını ifade etmektedir (Millard, 2015).

KOMB, işleri ve işletmeleri benzeri görülmemiş ölçüde etkilemektedir. KOMB geçmişte pek çok işletme tarafından geçici bir durum olarak algılansa da bugün dünyada KOMB'un kalıcı olduğu ve yeni normal olarak adlandırılması gerektiği konusunda bir görüş birliği söz konusudur (Roy, 2020). Çünkü KOMB etkisi, yıkıcı teknolojik zorluklardan, siyasi anlaşmazlıklara ve ekonomik istikrarsızlığa kadar küresel ölçekte her geçen gün daha fazla hissedilmekte ve istikrarlı ülkeleri bile hızla kuşatmaktadır (Jardine, 2018). Bu yüzden de KOMB zorluklarının üstesinden gelebilmek için çok daha yenilikçi çözümlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Bir danışmanlık şirketi olan BCG (Boston Consulting Group), 2012 yılında yaptığı bir araştırmada iş ve ekonomik ortamdaki çalkantıların artık daha sık meydana geldiğini, daha uzun sürdüğünü ve daha yoğun bir şekilde gerçekleştiğini çok sayıda veri kullanarak göstermiştir. Ve bunun bir sonucu olarak, çalışma düzeyi, gelir, kâr, piyasa değeri artışı ve şirketlerin sektördeki pozisyonlarını değiştirme sıklığı dahil olmak üzere çoğu kurumsal sonuçta buna bağlı olarak yüksek seviyede oynaklık olduğunu da göstermiştir (Sullivan, 2013). Ancak buna rağmen çoğu işletme KOMB

dünyasına tam anlamıyla hazır değildir. Yöneticileri her ne kadar KOMB dünyasında yaşadığını kabul etse de iç gerçekliklerini (yapıları, süreçleri, bilgi akışları, kültürü ve yetenekleri) KOMB ortamlarının taleplerine göre yeniden düzenlemek için çaba sarf etmemektedirler. Bu boşluklar bazı işletmeleri olumsuz etkilemekte hatta bazılarının ortadan kalkmasına sebep olmaktadır (Mukherjee, 2016). Compaq, Ericsson ve Motorola gibi şirketlerin buna benzer sebeplerle bugün hayatta olmadığını söylemek yanlış olmayacaktır.

KOMB artık öngörülebilir geleceğin bir gerçeğidir. Bu yüzden bazı işletmeler KOMB dünyasını korkutucu ve sinir bozucu olarak görmek yerine, bunu organizasyonel bir rol modeli, değişimin öncüsü olma ve yeni bir kurumsal rekabet avantajı sağlama fırsatı olarak kabul etmektedir (Sullivan, 2013). KOMB pek çok işletme için yıkıcı ve tehdit edici olsa da çığır açan fırsatlar için eşit derecede verimlidir ve önemli büyüme ve kârlılık potansiyeline sahiptir (Thoma, 2016). Bu sebeple KOMB dünyasında zorlukların fırsatlara dönüşebileceğini ve bunun için beklenmedik zorlukları yönetme becerisinin işletmeler için kritik önemde olduğunun unutulmaması gerekmektedir.

### **3.2. KOMB Dünyasında Yetenek Yönetimine Bakış**

KOMB dünyası, işletmelerin iş yapma, geleceğini görme ve yönetme şeklini etkileyen birçok unsuru barındırmaktadır. Günümüzde teknoloji ve teknoloji odaklı süreçler her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Nasıl işler, iş yapma şekilleri ve ihtiyaç duyulan beceri setleri ve gereksinimler değişiyorsa tüm bunlara bağlı olarak yetenek yönetimi süreçleri de değişmekte ve gelişmektedir (Chaugule, 2019). Hatta her geçen gün geçmişten çok daha farklı zorluklarla da mücadele etmektedir.

Bununla birlikte gelecekte daha da şiddetlenmesi beklenen KOMB ortamı, iş dünyasında çoğunlukla olumsuz bir yaklaşımla değerlendirilse de çalışanların ve yöneticilerin benimsediği yaklaşıma bağlı olarak fırsatların ve büyümenin güç merkezi de olabilmektedir (Singh, 2019). Örneğin bugünün dijital KOMB dünyasında, gig ekonomisi<sup>1</sup> adı verilen yepyeni bir iş ve işçi pazarı ortaya çıkmıştır. Yine akıllı bağlantılı ürün ve hizmetlerin piyasaya sürülmesi, iş inovasyonu ve nitelikli bağımsız çalışanlara duyulan ihtiyaçlar gibi yeni trendler, başta bankacılık, finansal hizmetler, savunma

---

<sup>1</sup> Gig ekonomisi, bağımsız çalışanların kısa süreli işler yaparak oluşturduğu bir ekonomi modelidir. İnternet kullanımı ile hızla yayılan ve çeşitli platformlar aracılığıyla hizmet veren danışmanlar, reklamcılar, uber sürücüler, çocuk bakıcıları, özel ders verenler, el işi ya da ev yemeği yapanlar ve boyacılar gibi pek çok meslek grubundan oluşmaktadır (Ahi, 2016).

sanayi ve sigorta sektörü olmak üzere pek çok alanda fırsatların da olduğunu göstermektedir (Srivastava, 2020). Bu açıdan bakıldığında, KOMB dünyasında bazı yerleşik şirketler ortadan kaybolurken (Kodak, Nokia) bazıları ise teknolojiye ve değişimlere yeterince hızlı tepki veremedikleri için yok olmaya yakın bir deneyim yaşamışlardır (IBM, Apple). Ancak Facebook, Google, Amazon, Spotify, AirBnB ve UBER gibi tamamen yeni iş modellerine sahip yeni şirketler ise KOMB'un bir fırsatlar dünyası olabileceğine iyi birer örnektir (Verburg, 2017).

KOMB'un fırsatlarını değerlendirebilmenin başlıca koşullarından biri, işletmelerin bu yeni çalkantılı ortama uyum sağlamayı ve nihayetinde gelişmeyi esas alan "Adaptif (uyarlanabilir) İşletme" niteliği gösterme gerekliliğidir. BCG, adaptif işletmeyi "rakiplerinden daha iyi, daha hızlı ve daha ekonomik bir şekilde öğrenen ve uyum sağlayan işletme" olarak tanımlamıştır (Sullivan, 2012b). KOMB ortamında koşulların kökten değişmesi bir işletme için adaptiflik özelliğini hayati hale getirmektedir. Bu yüzden koşullar değiştikçe işletmelerin organizasyonel yapılarının, süreçlerinin ve insan kaynaklarının yeni duruma hızla uyum sağlaması gerekir.

Yapay zekâ, robotik ve makine öğreniminin bir işin hayati parçaları haline gelmeye başladığı 4. sanayi devriminde artık geleneksel iş tanımları ve iş rolleri de geride kalmaktadır. Günümüzün önde gelen şirketlerinde artık sabit işyerleri, sekizden beşe kadar çalışma saatleri veya bir dizi homojen çalışandan oluşan ekiplere daha az rastlanılmaktadır. Şirketler, sınırları olmayan, hatta fiziksel konumdan bağımsız, daha az bürokratik ve daha düz hiyerarşilere sahip hale gelmektedir. Çevik organizasyon da denilen bu tip şirketler de KOMB dünyasında yeni normal olarak görülmektedir (Srivastava, 2020). Adaptif ve çevik bir organizasyon oluşturabilmek için başlıca gereklilik ise esnek, hızlı, yetkin ve yeni koşullara çabuk uyum sağlayabilen yetenekleri işletmeye çekebilmek ve onları elde tutabilmektir. Burada yetenek yönetimi kritik bir rol üslenmektedir.

Günümüzde henüz çoğu işletme, etkinlik ve gelecek için hazır olmak yerine verimlilik ve operasyonel mükemmelliğe odaklanan geleneksel yetenek yönetimi anlayışına sahiptir. Ancak işletmeler, bu son derece rekabetçi KOMB ortamında yetkinliklerini kanıtlamak için "yenilikçi yetenek yönetimi uygulamaları" hayata geçirmelidir. Çünkü günümüzün çevik ve hızlı iş ortamında yetenek yönetiminin önemi; işgücü piyasasına giren yeni jenerasyon, daha uzun insan ömrü ancak bunun aksine daha kısa istihdam süresi, kültürel ve etnik çeşitlilik ve oldukça rekabetçi bir küresel iş ortamı nedeniyle son derece artmıştır (Thoma, 2016). Bu yüzden zaten yeterince belirsiz ve karmaşık bir iş ortamında, yetenek yönetimi uygulamalarının



mükemmelliğe odaklanmak yerine mümkün olduğunca basit ve etkin tasarlanması son derece önemlidir.

### **3.3. KOMB Dünyasında Yetenek Yönetiminin Hedef ve Stratejileri**

Millard'a (2015) göre KOMB dünyasında benimsenmesi gereken yeni yetenek yönetiminin temel hedefi; yüksek öğrenme çevikliğine sahip yetenekli çalışanlar bulmaktır. Bu çalışanlar, yeni deneyimlere açık, öğrenme ve sürekli iyileştirme fırsatları arayan kişiler olmalıdır. Sullivan'a (2012b) göre ise KOMB dünyasında yetenek yönetimi hedefleri şunlar olmalıdır:

- Üretkenliğin yanı sıra yeniliği ve yenilikçi yetenekleri artırmak.
- İş tanımlarını sürekli güncellemek.
- Tüm yetenek yönetimi süreçlerini, işletme genelinde birden çok duruma uyacak şekilde adaptif (uyarlanabilir) olarak tasarlamak.
- Dış kaynak kullanımı, teknoloji veya geçici işgücü kullanarak işgücü maliyetlerini azaltmak.
- Adaptif (uyarlanabilir) çalışanları çekmek, elde tutmak ve geliştirmek.
- Çalışanları çapraz eğiterek, hızlı ve doğru örgüt içi yatay hareket sağlamak.
- Organizasyonun öğrenme hızını ölçmek ve sürekli olarak artırmak.
- Dijital imkanlar, projeler vb. yollarla liderlik gelişimini önemli ölçüde hızlandırmak.
- Yetenek yönetiminde her zaman veri destekli kararlar vermek.
- Doğru kararları daha hızlı almak.
- Küresel dünyada küresel yetenek yönetimi anlayışına sahip olmak.
- Değişen dünyaya hızlı bir şekilde adapte olabilecek esnek bir şirket kültürü oluşturmak.

KOMB dünyası, tüm iş sektörlerini etkilemekte ve sektördeki çalışma normlarını yeniden tanımlamaktadır. Bu sürekli değişen ve belirsiz ortamda, işletmelerde kullanılan geleneksel yetenek yönetimi stratejilerinin artık KOMB dünyasında ihtiyacı karşılaması güçleşmiştir. Bu sebeple insan kaynakları yöneticilerinin stratejilerini yeniden gözden geçirme zamanı gelmiştir (Srivastava, 2020). Yapılan bir araştırmada şirket CEO'larının %93'ü yetenekler için mevcut stratejilerini değiştirme ihtiyacı olduğunu kabul etmektedir (Venkatesh, 2016: 17). Artık bugün yapılması gereken, bu

düşünceleri hayata geçirmek ve çok daha yenilikçi, adaptif ve çevik yetenek yönetimi modelleri kurmaya odaklanmaktadır.

Srivastava (2020) ve Thoma'ya (2016) göre KOMB dünyasında temel yetenek yönetimi stratejisi, çevik bir yetenek yönetimi modeli oluşturmak olmalıdır. Bu modelin başlıca unsurları şunlardır:

1. *Değişken iş tanımları*: Sürekli olarak değişen iş senaryosunu yansıtan değişen iş tanımları ve işe alma standartları oluşturulmalıdır.
2. *Çevik çalışanlar*: Öngörülemeyen ve beklenmedik durumlara kolayca uyum sağlayabilen esnek yeteneklere sahip adayların işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulmasına öncelik verilmelidir.
3. *Geçici işgücü ve esnek personel alımı*: Ani büyüme ya da gerileme dönemleri için dış kaynak yoluyla geçici ancak kalifiye işgücü kullanımı artırılmalıdır.
4. *Çevik süreçler*: Esnek iş yerleri, ihtiyaca uygun rahat çalışma ortamları ve hızlı karar almayı kolaylaştıran esnek süreçler belirlenmelidir. Tüm süreçlerde temel bileşenler çeviklik, esneklik ve hızlı değişim yeteneği olmalıdır.
5. *Güçlü yetenek oluşturma programı*: İhtiyaç temelli eğitimlere, senaryo eğitimi ve simülasyonlara sık sık başvurulmalıdır. Bununla birlikte bireysel ve kurumsal öğrenmenin hızını artırmak için sistemler geliştirilmelidir.
6. *Liderlik yeteneği geliştirme*: Yönetici adaylarına mutlaka liderlik eğitimi verilmelidir.
7. *İnovasyona odaklanma*: Yenilikçiler, oyun değiştiriciler ve çığır açarlardan oluşan bir ekip oluşturmaya daha fazla odaklanılmalıdır.
8. *Yeni insan merkezli rollerin oluşturulması*: Koçluk ve danışmanlık rollerinin yanında örgütsel değişim ya da gelişim müdahale ajanları gibi yeni iş rolleri oluşturulmalıdır.
9. *Yatay ve çapraz kariyer hareketleri*: Çalışanların işletme içindeki hareketlerinin daha faydalı olacakları yerlere doğru gerçekleşmesini sağlamak için süreçler geliştirilmelidir.
10. *Hi-Po çalışanların<sup>2</sup> elde tutulması*: Hi-Po çalışanların beklentilerini karşılayarak ve onlara özel bir geliştirme planı oluşturarak elde tutulmasına önem verilmelidir.

---

<sup>2</sup> Yüksek potansiyelli (high potential) çalışanlar.

*11. Yetenek artışına odaklanma:* Yetenek havuzlarını ihtiyaç ortaya çıkmadan önce hazırlayarak ve profesyonel topluluklar oluşturarak, ani ihtiyaçlar için hızlı işe alma yeteneği geliştirilmelidir.

Sullivan'a (2012a) göre KOMB dünyasında önemli ölçüde değiştirilmesi ya da terkedilmesi gereken yetenek yönetimi stratejileri ise şunlardır:

- Yetenek yönetimi ve İK (insan kaynakları) alanında kalıcı çözümler aramak,
- Geleceğin doğru bir öngörücüsü olarak geçmişe güvenmek,
- Çalışanların yönetimi ve mevcut sorunların çoğunu çözmeye yönelik "tek bir en iyi çözüm" aramak,
- Geçmişteki iş profillerine ve yetkinlik modellerine dayalı insan yetiştirmek,
- Çalışanların çok uzun vadeli olarak elde tutulmasının mümkün hatta arzu edilir olduğunu varsaymak,
- İşe alma ve elde tutmada istenen kriter olarak %100 uygunluk aramak,
- Kurumsal kültürün ve hatta kurumsal değerlerin sabit kalması gerektiğini varsaymak.

### **3.4. KOMB Dünyasının Etkilediği Yetenek Yönetimi Alanları**

Yetenek yönetiminin pek çok aşaması (özellikle işe alım) teknoloji temelli yaklaşımlar sebebiyle KOMB dünyasından önemli ölçüde etkilenmiş olsa da bu alanlardan dikkat çekici olanları aşağıda kısaca açıklanmıştır:

*Liderlik Gelişimi:* İK ve yetenek yönetimi profesyonelleri, daha hızlı ve tempolu KOMB dünyasına uyum sağlamak ve davranışsal yeterliliklere daha az, karmaşık düşünme yetenekleri ve zihniyetlerine daha çok odaklanmak için liderlik geliştirme faaliyetlerini yeniden düzenlemelidir. Liderlik gelişimi öğrenme çevikliği, öz farkındalık, belirsizlikle rahatlık ve stratejik düşünceye odaklanmalıdır (Petrie, 2011). GE, Unilever ve McDonald's gibi şirketler liderlik geliştirme modellerini KOMB ortamına uyacak şekilde değiştirmeye başlamıştır (Chaugule, 2019). Bununla birlikte benzer şirketlerdeki öğrenme ve yetenek geliştirme uzmanları, vizyon, duygusal zeka, kararlılık ve dayanıklılıkla ilgili tüm geleneksel becerilere ek olarak, girişimcilik, modernizasyon ve dijital ustalık gibi liderlik becerilerini de olmazsa olmaz olarak görmeye başlamışlardır (Singh, 2019).

*Öğrenme ve Geliştirme:* Çalışanları gelecekteki rollere daha iyi hazırlamak için öğrenme ve geliştirme programlarının daha çevik ve dinamik olması gerekir. Öğrenme artık sınıflarda değil, web üzerinden, kendi kendine

çalışma hızına sahip e-öğrenme ve çevrimiçi öğrenme platformları ile yapılmaktadır. Bununla birlikte birçok işletme, çalışanların belirli beceriler geliştirmesine yardımcı olmak için simülasyon ve oyunların yanı sıra öğrenme için tabletlerden ve diğer mobil cihazlardan da yararlanmaya başlamıştır (Lanik, 2012). Bir öğrenme aracı olarak kullanılan simülasyonlar, KOMB liderlerini geliştirirken güvenli ve tehdit edici olmayan bir ortamda becerileri uygulama, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirme fırsatı vermektedir.

*Kültür:* Öngörülebilir bulunmanın güç olduğu KOMB dünyasında işletmelerin değişebilmesinin koşullarından biri de örgütsel kültürlerin değişmesidir. Bazı yöneticiler kültürün değiştirilemeyeceğini iddia etse de IBM, Morgan Stanley ve Newell gibi şirketler gelecekteki iş modellerini, ürünlerini ve hizmetlerini tasarlamak ve gerçekleştirebilmek için kültürlerini uyarlamak zorunda kalmışlar ve bundan olumlu sonuçlar elde etmişlerdir (Jardine, 2018). Bu sebeple yeniliği, çevik davranışı ve hesaplanmış risk almayı teşvik eden ve hatalara izin veren esnek bir KOMB kültürü geliştirmek önem arz etmektedir. Bununla birlikte artan işgücü çeşitliliği sebebiyle ırk, cinsiyet, etnik köken, yaş, fiziksel ve dil becerileri ile kültür farklılıklarına saygı duyan ve bunlara değer veren bir kültürün oluşturulmasına da dikkat edilmelidir (Lawrence, 2013: 11; Kumar ve Narayana, 2017: 48-49). Bu noktada İK ve yetenek yönetimi uzmanlarına büyük iş düşmektedir.

*Performans Yönetimi:* Yıllık performans değerlendirme yerine üç ayda bir veya esnek incelemeler, hedeflerin ve işlerin hızla değiştiği bir iş dünyasında performans yönetimi açısından daha gerçekçidir. Çünkü KOMB dünyası artık anlık sonuçların ve anlık mükâfatların çağıdır. Adobe, Microsoft, GE ve Cisco gibi şirketler, KOMB ortamının değişen ihtiyaçlarını karşılamak için daha sürekli geri bildirim odaklı performans yönetim sistemini benimsemektedirler (Kaur, 2016: 10). Çünkü çalışan performansları sürekli olarak ölçülüp çalışanlara geri bildirimde bulunulmazsa kötü performans önlemek için geç kalınmakla birlikte iyi performans gösterenler de kaybedilebilir.

### **3.5. KOMB Dünyasında Yeni Yetenek Yönetiminde Ele Alınması Gereken Diğer Konular**

KOMB dünyasında yetenek yönetimi ile ilgili yeni yaklaşımlar, yeni süreçler ve yeni ilişkiler kurmanın zamanı gelmiştir. Bununla birlikte KOMB dünyası ile birlikte ortaya çıkan, değişim geçiren ya da yeniden ele alınması gereken bazı durumlar söz konusudur. Roy (2020), Venkatesh (2016), Thoma (2016) ve Sullivan'ın (2013) çalışmaları ışığında bu unsurlar aşağıda sıralanmıştır:

*Yetenek Kıtılığı:* Günümüzde işletmeler, uygun yetenek adaylarının az olmasını ve kritik becerilerin eksikliğini sıklıkla dile getirmektedir. 2015 yılında Hay Group'un yaptığı bir araştırmaya göre, ankete katılan şirketlerin neredeyse %90'ı, mezunların yarısından azının başvurdukları roller için gereken yeteneklere sahip olduğuna inanmaktadır. Bununla birlikte, şirketlerin %77'si, sırf daha iyi alternatifleri olmadığı için ihtiyaç duyulan roller için uygun beceriye sahip olmayan adayları işe aldıklarını söylemiştir.

*Jenerasyon Zorlukları:* Yetenek yönetimi, farklı kuşaklar, farklı değerler, farklı çalışma biçimleri, farklı güdüler ve farklı beklentiler ile karakterize edilen farklı çalışan türleri için revize edilmelidir. Onları bir arada kullanmak ve elde tutmak çok daha karmaşık hale gelse de bu yetenek yönetiminin başarısının anahtarıdır.

*Yeniden Beceri Kazandırma Zorlukları:* KOMB dünyasına henüz hazır olmayan şirket politikaları, eğitim müfredatları, yöneticilerin yetersizlikleri ile zamanın çok daha değerli ve yetersiz olması, çalışanlara yeni beceriler kazandırmanın önündeki en önemli engellerdir.

*Psikolojik İzolasyon:* Yoğun teknoloji kullanımı ve buna bağlı olarak insan ilişkilerine olan ihtiyacın körelmesiyle, işyerinde psikolojik izolasyon bugün işletmeler açısından inkar edilemez bir gerçektir.

*Yetenek Markası:* Bir işletme başarıya ulaşmak için genel markasını hedef müşterileriyle bağ kuracak şekilde kullandığı gibi, yetenekli kişileri işe almak, elde tutmak ve duygusal bir bağ geliştirerek sürdürmek için de yetenek markası oluşturmalarıdır. Bu nedenle, güçlü bir yetenek markası oluşturmak, işletmeye doğru insanları çekmek ve işlerinde başarılı olmaları için onları geliştirmek ve bağlılık oluşturmak için çok önemlidir.

*HiPo Çalışanlar:* Yüksek potansiyelli çalışanlar, kendi alanında gerekli yetenek ve teknik uzmanlık ile kendiyle rekabet etme ve yaşam boyu öğrenme coşkusuna sahip, liderlik pozisyonları için yetenekli ve istekli kişilerdir. Günümüzün KOMB iş ortamında, yüksek potansiyelli çalışanları belirlemek ve geliştirmek, işverenlere rekabetlerinde bir avantaj sağlamakta ve işletmelerin gelecekteki başarısı için kritik rol oynamaktadır.

*Analitik Odaklı Süreçler:* Elektronik ortamda toplanmış verileri depolamak, analiz etmek ve kullanılabilir bilgiye dönüştürmek anlamına gelen büyük veri analitiği, karar vermeyi hızlandırmada ve planlama aşamasını azaltmada kilit rol oynamaktadır. Örneğin Google ve Sprint şirketleri hangi çalışanların işten çıkma olasılığının yüksek olduğunu tahmin etmede Cisco şirketi ise yeni işe alınan çalışanların uzun vadede başarılı olma olasılığını belirlemede tahmine dayalı ölçütleri kullanmaktadır.

*Teknoloji Kullanımı ve Yapay Zeka:* Teknoloji kullanımı, şu anda işe alım uzmanlarının en iyi adaylara ulaşmak amacıyla farklı araçlardan oluşan bir ekosistemle çalıştığı kaynak bulma ve işe alma alanında en ileri düzeydedir. Yetenek yönetiminde yapay zeka kullanımının artması beşeri sermaye stratejisi, organizasyon yapısı, işe alım, iş tasarımı, eğitim ve geliştirme ihtiyacının tahmini, performans yönetimi ve ücretlendirme gibi pek çok süreci etkilemektedir.

#### **4. Covid-19 Pandemisi ve Pandemi Sonrası Yetenek Yönetimi**

Her ne kadar KOMB dünyasında, geleneksel yetenek yönetimi uygulamalarının büyük ölçüde değişmesi gerektiği konusunda geniş çaplı bir mutabakat söz konusu olsa da 2019 yılının son günlerinde ortaya çıkan küresel bir sağlık sorunu, bu değişim sürecini daha da hızlandırmış ve hatta hayati bir zorunluluk haline getirmiştir. Aşağıda bu süreç ve sürecin yetenek yönetimi üzerindeki etkileri açıklanmıştır.

##### **4.1. Covid-19 Pandemisi ve İş Dünyası**

Çin'in Hubei Eyaletine bağlı Wuhan şehrinde, 31 Aralık 2019'da nedeni bilinmeyen pnömoni vakalarının bildirimini ardından 7 Ocak 2020'de DSÖ (Dünya Sağlık Örgütü) tarafından bu vakaların sebebinin daha önce insanlarda tespit edilmemiş yeni tip bir koronavirüs olduğu belirlenmiştir. Daha sonraları Covid-19 olarak isimlendirilen bu yeni tip koronavirüs, vakaların ilk olarak görüldüğü Çin'den çok kısa sürede tüm dünyaya yayılmıştır. Türkiye'de ilk vaka 11 Mart 2020 tarihinde Avrupa kaynaklı olarak tespit edilmiş ve yine aynı tarihte DSÖ koronavirüsü dünya genelinde "pandemi (salgın)" ilan etmiştir (Özlu ve Öztaş, 2020: 470).

DSÖ tarafından sunulan 16 Mart 2021 tarihli koronavirüs durum raporuna göre Dünya'da toplam doğrulanmış vaka sayısı 119.960.700, toplam ölüm sayısı 2.656.822 olarak belirtilmiştir (<https://covid19.who.int/>). Yine aynı tarihte Türkiye'de toplam doğrulanmış vaka sayısı 2.911.642, toplam ölüm sayısı 29.623 olarak belirtilmiştir (<https://covid19.saglik.gov.tr/>).

Covid-19 pandemisi şuan halihazırda dünyanın karşı karşıya kaldığı en büyük küresel sağlık sorunudur. Küresel ekonomi, pandemi nedeniyle büyük bir sarsıntı yaşamaktadır. Pandeminin tetiklediği çalışma hayatı ile ilgili zorluklar arasında, iş sürekliliğinin aksaması, maaş kesintileri, düşük çalışan motivasyonu, uzaktan çalışma ve işten çıkarmalar gelmektedir (Nangia ve Mohsin, 2020: 938). Dolayısıyla pandemi, içinde bulunduğumuz dönemde KOMB'un etkisini çok daha sert bir şekilde artıran kuvvetli bir türbülans etkisi göstermektedir.

Pandemi, havayolu ve turizm endüstrisini etkileyen seyahat yasakları, spor endüstrisini etkileyen çeşitli spor etkinlikleri iptalleri, toplu toplantıların yasaklanması, etkinlikleri ve eğlence sektörünü etkileyen sosyal mesafeler ile küresel ekonominin çeşitli sektörlerinde şiddetli bir şekilde hissedilmektedir (Elliot, 2020; Horowitz, 2020).

Covid-19 pandemisinin yol açtığı krizin doğası diğer sektörel krizlerden kökten farklıdır. Çok daha kişiseldir ve bilinmeyene dair bir korku taşımaktadır. Ve sadece işletmeleri, çalışanları veya müşterileri değil aynı zamanda küresel topluluğu da etkilemektedir. Herkes bu duruma uyum sağlamak zorundadır. Yayılmanın ölçeği ve hızı, dünyanın dört bir yanındaki işletmelerin hızlı hareket etmesi gerektiğini göstermektedir (Mathur ve Parashar, 2020). Bu sürecin bir sonucu olarak Mart 2020 döneminden bu yana pandemi nedeniyle pek çok işletmedeki çalışma yapısı tamamen değişmiş ve pek çok iş süreci anlamsız hale gelmiştir (Srivastava, 2020). Bu da kaçınılmaz olarak o işletmelerdeki insan kaynaklarını ve yetenek yönetimi süreçlerini etkilemiştir.

Pandemi konusunda birçok işletme hâlâ kriz modundadır ve beklenmedik bir durumla karşılaşan işlerine ve hayatta kalmaya odaklanmıştır. Bazı işletmeler ise bu küresel pandeminin ilk aşamalarından sonra yeni düzenin nasıl olacağına dair planlar yapmaktadır. İnsanların işlerine, ofislerine ya da fabrikalara dönüp dönemeyeceğini ya da nasıl ve hangi şartlarda dönebileceğini düşünmektedirler (Thoma, 2020). Özellikle pandeminin ortaya çıkardığı bilinmezlik algısı azaldıkça ve aşırı çalışmalarının da katkısıyla pandeminin çok da uzun olmayan bir süre sonunda sona ereceğine dair beklentiler arttıkça çok daha fazla işletme geleceği planlamaya başlamıştır.

## 4.2. Pandemi Sonrası Yetenek Yönetimi

Bir insan kaynakları danışmanlık şirketi olan Paycor tarafından 2020 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde KOBİ (Küçük ve Orta Ölçekli İşletme)'ler üzerinde yapılan "*How SMBs are Managing the New Reality of Work*" isimli araştırmaya göre katılımcıların yaklaşık %70'i pandeminin çalışanların moralini olumsuz etkilediğini ve yaklaşık %40'ı da çalışanların genel üretkenliğini düşürdüğünü söylemiştir. Pandemi her şeyi, özellikle de çalışanların birbirleriyle, yöneticileriyle ve işletme ile olan ilişkilerini zedelemiştir. Bir araştırma ve danışmanlık şirketi olan Global Workplace Analytics, elde ettiği sonuçlara göre pandemi sona erdiğinde işgücünün %30'unun tamamen veya kısmen evden çalışacağını tahmin etmektedir. Pandemi öncesi bu oranın %10'dan daha az olduğu belirtilmektedir (Peirson, 2020).

Covid-19 pandemisi gibi kriz durumlarında işletmeler bu süreci temel rol tanımlarını yeniden gözden geçirme, organizasyonun öncelikleriyle uyumlu hale getirme ve yetenekleri için daha fazla öğrenme ve geliştirme fırsatları olarak da görebilmektedirler (Mathur ve Parashar, 2020). Dolayısıyla pandemi ve toplumların ya da işletmelerin bu pandemiye tepki verme biçimleri bazı temel eğilimleri hızlandıracaktır. Bunlardan bazılarının dijital teknoloji kullanımı, esnek ve yeni çalışma modelleri veya yapay zekâ ve sosyal medya kullanımı olacağı açıktır (Thoma, 2020). Pandeminin tetiklediği bu yeni koşullara hızla adapte olabilen işletmeler, aynı zamanda sürdürülebilir rekabet avantajını bugünden elde etme fırsatını yakalayabilecektir.

Diğer küresel krizlerin aksine, bu dışsal makroekonomik şok, sosyal ve fiziksel mesafenin ve uzaktan çalışmanın benimsenmesini hızlandırmakla birlikte küresel yetenek yönetiminin geleceği hakkında da fikir vermektedir. Artan bilgi teknolojileri kapasitesi ve geleneksel iş modellerinden uzaklaşma, yetenekleri daha mobil (hareketli) hale getirmekte bu da işletmelerin küresel olarak en iyi çalışanlar için daha fazla rekabet etmesine sebep olmaktadır (Haak-Saheem, 2020). Bu durum yetenek savaşları olarak ifade edilen bu rekabetin bundan sonra daha da belirgin hale geleceğinin bir kanıtı niteliğindedir.

#### **4.2.1. Pandemi Sonrası İçin Yetenek Yönetimi Öngörülleri**

Covid-19 pandemisi beraberinde pek çok yeni durum ve zorluk getirmiştir. Bu yeni durum ve zorluklara farklı işletmelerin, iş ortamlarının, kültürlerin, liderlik tarzlarının ve endüstrilerin farklı tepkiler vermesi muhtemeldir. Ancak insan kaynakları ve yetenek yönetimi ile ilgili aşağıdaki yeni durum ve zorluklar pek çok kesimi etkileyecek ortak senaryo ve öngörüler olarak öne çıkmaktadır. Bu öngörüler şöyle sıralanmaktadır (Thoma, 2020; Peirson, 2020):

- Çalışanlar ve işletmeler için çeşitli istihdam biçimleri (yarı zamanlı, geçici veya tek atımlık işler (gig) vb.) fırsatları genişleyecek, daha esnek ve farklı çalışma şekillerinin kullanımı hızlanacaktır.
- Evden veya uzaktan çalışma daha kabul görecektir ve normal hale gelecektir. Uzaktan çalışma biçimlerinin doğası gereği, sürekli geri bildirim daha önemli hale gelecektir.
- Yüz yüze görüşmemek ve uzaktan çalışma, kimlik ve aidiyet arzusunu ön plana çıkararak bağlılık ve güven gereksinimlerini artıracaktır.



- Teknoloji kullanımı, veri madenciliği ve analitik kullanımı gibi çeşitli kritik yeteneklere olan ihtiyaç ve bu yetenekler için rekabet artacaktır.
- Tüketici bağlılığının daha dijital hale geldiği bir dünyada, doğrudan müşteri temasında gerekli olan sezgi ve dışa dönüklük daha az gerekli hale gelirken dijital iş modelleri, çevik proje becerileri ve veriye dayalı karar vermenin önemi artacaktır.
- Ademi merkezi karar almanın birçok işletmeyi daha hızlı ve daha başarılı hale getirdiği görüldüğü için kullanımı yaygınlaşacaktır.
- Yeni iş modelleri, yeni rekabet ortamı ve yeni çalışma şekilleri nedeniyle gelecekteki iş gücü yeteneklerini tahmin etme ihtiyacı önemli ölçüde artacaktır.
- Rekabet daha da zorlu hale geldikçe, kilit yeteneklerin elde tutulması daha da önemli hale gelecektir. Bu yüzden elde tutma oranını artıracak araçlara daha fazla odaklanmak gerekecektir.
- Geleneksel hiyerarşiler ve kariyer yolları değişecektir. Çalışan deneyimi, formel öğrenmeden çok daha önemli hale gelecektir.
- Uluslararası hareketlilik ve görevlendirmeler daha az kullanılacaktır. Seyahat kısıtlamaları, yurtdışı görevli çalışanların geri dönememesi, uzaktan çalışmanın benimsenmesi ve daha bölgesel karar alma süreçleri göz önüne alındığında, uzun vadeli uluslararası görevlerdeki düşüş hızlanacaktır.
- Gelecekte liderlik gelişimi daha çok “ne”ye değil “nasıl”a odaklanacaktır. Bir işletmeyi dönüştürmek, verilere dayalı kararlar vermek ve çeviklikle hareket etme yeteneği, liderlik için kilit önemde olacaktır.
- Zihinsel/sosyal refah ve sağlık desteği pandemi sonrası daha belirgin hale gelecektir. Sağlık hizmetlerine (fiziksel, duygusal ve sosyal) erişim ve odaklanma, çalışanların işletmeye çekilmesi ve elde tutulmasında işverenler açısından önemli bir faktör olacaktır.
- Pandemi sürecinde işletmenin bu krizi nasıl yönettiği, işten çıkarmalar, izinler veya maaş indirimlerinin olup olmadığı gibi konular yeni yetenek bulmada önemli bir etkiye sahip olacaktır.

## 5. Sonuç

Yetenek Yönetimi, bir işletmenin başarılı gelişiminin anahtarıdır ve önemi giderek artmaktadır. Bununla birlikte iş dünyasında KOMB olarak kısaltılan “yeni normalin” hızlı, karmaşık ve tahmin edilmesi zor

değişimlerle dolu olacağı gerçeğiyle yüzleşerek, yetenek yönetimi konusunda bir paradigma değişikliğine gitmek kaçınılmaz görülmektedir.

KOMB dünyasında temel yetenek yönetimi zorlukları olarak öne çıkan; nitelikli işgücü sıkıntısı, güçlü liderlik kanallarının olmaması, yaşlanan nüfus, Y kuşağının yüksek oranda iş değiştirmesi, hızlı kariyer gelişimi ve ilerleme beklentisi, teknolojik gelişmelerdeki değişim vb. gibi birçok zorluğun üstesinden gelmek (Venkatesh, 2016: 28) ve organizasyonel başarıya ulaşmak isteyen işletmeler, uygun yetenekleri elde etmek, onları geliştirmek, onlardan en üst düzeyde istifade etmek ve onları elde tutmak için yeni ve etkili stratejiler geliştirmelidir.

KOMB dünyasının bu zorluklarının yanında beklenmedik bir anda ortaya çıkan Covid-19 pandemisi, neredeyse tüm sektörleri kökten sarsmış ve pek çok alanda olduğu gibi yetenek yönetimi ile ilgili de yeni zorluklar ortaya çıkarmıştır. Dünyada etkisini sürekli artıran Covid-19 pandemisi ve onun yol açtığı çok daha büyük iş zorlukları, doğru yeteneklere sahip olmanın, hızlı hareket edebilmenin ve teknoloji odaklı “çevik ve uyarlanabilir bir yetenek yönetimi modeli” tasarlanmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, yeni normale hazırlık yapması ve bunun için proaktif davranması gereken işletmelerin yetenek yönetimindeki bu değişime seyirci kalmamak için aşağıdaki hususlara dikkat etmeleri önerilmektedir:

- Her bir yetenek yönetimi süreci (işe alma, geliştirme, elde tutma vb.) KOMB ve Covid-19 pandemisinin tetiklediği yeni kaotik koşullar sebebiyle birden farklı duruma uyacak şekilde yeniden tasarlanmalıdır.
- Koşulların hızla değişmeye devam ettiği düşünüldüğünde esnek ve hızla uyarlanabilir yani çevik bir yetenek yönetimi modeli geliştirilmelidir.
- Belirsizliğin arttığı günümüzde yetenek yönetiminde her zaman teknoloji odaklı ve veri destekli karar mekanizmalarına önem verilmelidir.
- Yetenek yönetiminde teknoloji kullanımı ve dijitalleşmenin artması ve buna bağlı olarak sınırların ortadan kalkması sebebiyle küresel bir yetenek yönetimi anlayışına sahip olunmalıdır.
- Hızlı, esnek, yetkin ve uyarlanabilir yeteneklerin işletmeye çekilmesi ve bu kişilerin doğru ve etkili bir şekilde yönetilebilmesini sağlayacak politika ve stratejilere öncelik verilmelidir.
- Yetenek savaşlarının gelecekte daha da artacağı öngörüsünden hareketle mevcut yetenekler için elde tutma oranını artıracak araçlara daha fazla odaklanılmalıdır.

Son olarak bu çalışma KOMB ve Covid-19 pandemisinin etkisiyle yetenek yönetimi üzerinde ortaya çıkan değişimi nispeten sınırlı bir perspektiften ele almıştır. Bu konuya ilgi duyan araştırmacıların, bu değişimi yetenek yönetiminin farklı bağlamlarında ve farklı süreçler için ayrı ayrı ele alması ve değerlendirmesi, söz konusu değişimin boyutunu daha iyi ortaya koyacaktır.

## Kaynaklar

- Ahi, G. (2016), *Gig Ekonomisi – I*, <https://digitalage.com.tr/makale/gig-ekonomisi-i/>, (Erişim Tarihi: 25.09.2020).
- Aker, S. (2008), Yetenek Yönetimi: Yetenek Yönetilir mi?, (Ed.: T. Solmuş), *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*, s.15-24, İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Allen, M. (2020), *Talent Management During the COVID-19 Crisis—Part 4: Conducting Layoffs Right*, <https://bschool.pepperdine.edu/blog/posts/conducting-layoffs-during-the-covid-19-crisis.htm>, (Erişim Tarihi: 27.08.2020).
- Atlı, D. (2012), *Yetenek Yönetimi (Talent Management) İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu*, İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Bennis, W. ve Nanus, B. (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper and Row.
- Chaugule, S. S. (2019), *Managing Talent in VUCA World*, <https://people.north.com/managing-talent-in-vuca-world>, (Erişim Tarihi: 12.08.2020).
- Çelik, M. ve Zaim, A. H. (2011), Yetenek Yönetimi Yaklaşımı, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, (20), s.33-38.
- Demir, S. (2017), *Kurumsal İmaj ve İşveren Markası Yolunda Yetenek Yönetiminin Rolü: Kahramanmaraş İli Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Doğan, S. ve Demirel, Ö. (2008), İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), s.145–166.
- DSÖ (2020), *WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard*, <https://covid19.who.int/>, (Erişim Tarihi: 17.03.2021).

- Elliott, L. (2020), *Prepare for the Coronavirus Global Recession*, <https://www.theguardian.com/business/2020/mar/15/prepare-for-the-coronavirus-global-recession>, (Erişim Tarihi: 22.09.2020).
- Er, O. (2016), *Yetenek Yönetiminin İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J. ve Pepermans, R. (2013), The Role of Perceived Organizational Justice in Shaping The Outcomes of Talent Management: A Research Agenda, *Human Resource Management Review*, (23), s.341–353.
- Güner, M. B. (2016), *Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Doğu Üniversitesi, İstanbul.
- Güney, S. (2000), *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Haak-Saheem, W. (2020), *Talent Management in Covid-19 Crisis: How Dubai Manages and Sustains Its Global Talent Pool*, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7212511/>, (Erişim Tarihi: 27.08.2020).
- Horowitz, J. (2020), *The Global Coronavirus Recession is Beginning*, <https://edition.cnn.com/2020/03/16/economy/global-recession-coronavirus/index.html>, (Erişim Tarihi: 22.09.2020).
- Hughes, J. C. ve Rog, E. (2008), Talent Management: A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention and Engagement within Hospitality Organizations, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), s.743-757.
- Jardine, R. (2018), *How To Help Employees Thrive in an Age of Uncertainty*, <https://www.hrfuture.net/future-of-work/vuca-world/how-to-help-employees-thrive-in-an-age-of-uncertainty/>, (Erişim Tarihi: 21.08.2020).
- Kaur, J. (2016), Talent Retention Model and It's Significance in the VUCA Environment, *IPASJ International Journal of Management (IJM)*, 4(1), s.7-13.
- Keçecioglu, T. (2006), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Kumar, C. U. ve Narayana, M. S. (2017), Sustainable Talent Management Practices in VUCA World – A Study with Reference to Management Education, *International Journal of Trend in Research and Development*, 4(6), s.44-49.
- Kurşun, A. (2019), *Yetenek Yönetimi ile Örgüt Kültürü İlişkisinde Duygusal Zeka Liderliğinin ve Psikolojik Sözleşmenin Aracı Rolü* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Lanik, M. (2012), *Simulate Leadership for Success*, <https://www.chieflearningofficer.com/2012/06/28/simulate-leadership-for-success/>, (Erişim Tarihi: 22.09.2020).
- Lawrence, K. (2013), *Developing Leaders in a VUCA Environment*, <https://www.emergingrnleader.com/wp-content/uploads/2013/02/developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.08.2020).
- Mathur, R. ve Parashar, S. (2020), *COVID-19: Managing Talent in Times of Crisis*, <https://www.peoplesmattersglobal.com/article/talent-management/covid-19-managing-talent-in-times-of-crisis-25352>, (Erişim Tarihi: 27.08.2020).
- Millard, C. (2015), *Talent Planning in a VUCA World*, <https://medium.com/the-global-future-of-work/talent-planning-in-a-vuca-world-876a501de48a#.bbti29dmn>, (Erişim Tarihi: 11.01.2017).
- Mukherjee, A. S. (2016), *How to Prepare Leaders for a VUCA World*, <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/how-to-prepare-leaders-for-a-vuca-world/>, (Erişim Tarihi: 21.08.2020).
- Nangia, M. ve Mohsin, F. (2020), Revisiting Talent Management Practices in a Pandemic Driven VUCA Environment – A Qualitative Investigation in The Indian it Industry, *Journal of Critical Reviews*, 7(7), s.937-942.
- Özlu, A. ve Öztaş, D. (2020), Yeni Corona Pandemisi (Covid-19) İle Mücadelede Geçmişten Ders Çıkartmak, *Ankara Medical Journal*, (2), s.468-481.
- Peirson, N. (2020), *COVID and the Future of Talent Management*, <https://hrdailyadvisor.blr.com/2020/08/19/covid-and-the-future-of-talent-management/>, (Erişim Tarihi: 27.08.2020).
- Petrie, N. (2011), *Future Trends in Leadership Development*, Greensboro NC: Center for Creative Leadership.

- Roy, D. (2020), *Critical Talent Management Trends in the VUCA World*, <https://humancapitalonline.com/Learning-&-Development/details/718/Critical-Talent-Management-Trends-in-the-VUCA-World>, (Erişim Tarihi: 12.08.2020).
- Sağlık Bakanlığı (2020), *Genel Koronavirüs Tablosu*, <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66935/genel-koronavirus-tablosu.html>, (Erişim Tarihi: 17.03.2021).
- Silzer, R. ve Dowell, B. (2010), *Strategy-Driven Talent Management: a Leadership Imperative*, San Francisco: John Wiley and Sons.
- Singh, S. (2019), *VUCA is the New Normal For Talent Leaders*, <https://allthingstalent.org/2019/11/18/vuca-is-the-new-normal-for-talent-leaders/>, (Erişim Tarihi: 11.08.2020).
- Sullivan, J. (2012a), *VUCA: The New Normal for Talent Management and Workforce Planning*, <https://www.ere-media.com/ere/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/>, (Erişim Tarihi: 15.02.2017).
- Sullivan, J. (2012b), *Talent Strategies for a Turbulent VUCA World — Shifting to an Adaptive Approach*, <https://www.ere-media.com/ere/talent-strategies-for-a-turbulent-vuca-world-shifting-to-an-adaptive-approach/>, (Erişim Tarihi: 11.01.2017).
- Sullivan, J. (2013), *How the Talent Management Function Can Thrive in a VUCA World*, <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/how-the-talent-management-function-can-thrive-in-a-vuca-world/>, (Erişim Tarihi: 21.08.2020).
- Srivastava, M. (2020), *Talent Management Strategies for the VUCA World*, <https://hr.siliconindia.com/viewpoint/talent-management-strategies-for-the-vuca-world-nwid-18243.html>, (Erişim Tarihi: 12.08.2020).
- Tarique, I. ve Schuler, R. S. (2010), Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework and Suggestions for Further Research, *Journal of World Business*, 45(2), s.122-133.
- TDK (2020), *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*, <https://sozluk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 17.09.2020).
- Thoma, C. (2016), *The Design of a New Talent Management for a VUCA World*, <https://www.thetalentmanifesto.com/the-talent-manifesto-book/>, (Erişim Tarihi: 12.08.2020).
- Thoma, C. (2020), *Seven Imperatives for a Talent Management Post Covid*, <https://www.linkedin.com/pulse/seven-imperatives-talent->

management-post-covid-christoph-thoma/, (Erişim Tarihi: 26.08.2020).

- Venkatesh, A. N. (2016), Global Talent Management Strategies for Organizational Success in a VUCA World - A Conceptual Framework, *The International Journal of Management Research*, 4(2), s.17-30.
- Verburg, D. (2017), *Three Imperatives for Talent Management in a VUCA World*, <https://www.linkedin.com/pulse/three-imperatives-talent-management-vuca-world-dirk-verburg/>, (Erişim Tarihi: 11.08.2020).
- Waheed, S. ve Zaim, A. (2015), A Model for Talent Management and Career Planning, *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(5), s.1205-1213.
- Yerlikaya, S. (2017), *Okul Yöneticilerinin Yetenek Yönetimi ile Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlikleri* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.