

Yetenek yönetimi ve eğitim örgütlerinde uygulanabilirliği

Yaşar Dilber

Özet: Günümüzde örgütler arasında yaşanan sert ve yoğun rekabet koşulları, ulusal ve uluslararası piyasadaki tüm sektörlerde köklü değişikliklere yol açmış ve örgütleri hayati kararlar almaya zorlamıştır. Yaşanan hızlı değişim rüzgarını arkasına almak isteyen örgütler, yetenek kavramını ve sağladığı rekabet avantajını keşfederek yetenek yönetimine ciddi kaynaklar ayırmaya başlamışlardır. Örgütlerin yetenekli çalışanlara her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyduğu günümüz piyasa koşullarında nitelikli çalışanların örgüte çekilmesi, yeteneklerinin geliştirilmesi ve örgütte tutulması örgütler açısından gittikçe daha zor hale gelmiştir. İnsan kaynakları yönetiminden yetenek yönetimine doğru bir geçiş yaşayan iş dünyası, yüksek performansla sahip yetenekli çalışanları örgüte çekmek ya da örgüte tutmak için yeni stratejiler geliştirip eylemlerde bulunarak örgütlerini bir üst noktaya taşımaya ve başarıya ulaşmayı hedeflemişlerdir. Bu bağlamda eğitim örgütleri de yaşanan dönüşüme kayıtsız kalmayarak yetenek yönetimi kültürünü kendi örgütleriyle bütünleştirmeyi sağlayacak çalışmalara ağırlık vermeye başlamışlardır. Ülkemiz açısından değerlendirildiğinde özel öğretim kurumlarının yetenek yönetimi uygulamalarını devlet okullarına kıyasla daha etkili kullandıkları, devlet okullarındaki merkezi, katı hiyerarşik yapı ve bürokrasiden dolayı yetenek yönetimi uygulamalarının sınırlı düzeyde sergilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yetenekli çalışanlardan daha fazla yararlanmak adına yetenek yönetiminin kamu kurumlarında uygulanabilirliğini artırmaya yönelik çeşitli politikalar geliştirilerek yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

Anahtar kelimeler: Yetenek, yetenek yönetimi, liderlik, eğitim örgütleri.

Talent management and applicability in educational organizations

Abstract: Today, the harsh and intense competition conditions between organizations have led to radical changes in all sectors in the national and international market and have forced organizations to take vital decisions. Organizations that want to take the wind of rapid change experienced behind them have started to allocate serious resources to talent management by discovering the concept of talent and the competitive advantage it provides. In today's market conditions, where organizations need talented employees more than ever, it has become more and more difficult for organizations to attract, develop and retain qualified employees. The business world, which is undergoing a transition from human resources management to talent management, has aimed to carry their organizations to a higher point and achieve success by developing new strategies and taking actions to attract or retain talented employees with high performance. In this context, educational organizations didn't remain indifferent to the transformation and started to focus on efforts to integrate talent management culture with their own organizations. When evaluated in terms of our country, it has been concluded that private education institutions use talent management practices more effectively than public schools, and that talent management practices can be exhibited at a limited level due to the central, strict hierarchical structure and bureaucracy in public schools. In order to benefit more from talented employees, various policies should be developed and legal arrangements should be made to increase the applicability of talent management in public institutions.

Keywords: Talent, talent management, leadership, educational organizations.

PhD, MEB/Gürsu BİLSEM, yasardilber80@gmail.com ORCID: 0000-0001-7994-2786

67

Başvuru/Submitted
28 Oca/Jan 2022

Kabul/Accepted
12 May/May 2022

Yayın/Published
19 May/May 2022

Makale Türü
Derleme / Review

Alanyazın
Eğitim Bilimleri
Eleştirel İnceleme
Dergisi
CRES Journal
Critical Reviews in
Educational Sciences
2022, 3/1, 67-83

Dilber, Y. (2022).
Yetenek yönetimi ve
eğitim örgütlerinde
uygulanabilirliği.
Alanyazın 3(1),
67-83 <http://dx.doi.org/10.22596/cresjournal.0301.67.83>

Öncü Okul
Yöneticileri Derneği
2718-0808

**ALAN
YAZIN**
**CRES
Journal**

İçinde yaşadığımız yüzyılda örgütlerin başarısı ile yeteneklere ulaşma ve o yeteneklerden etkin şekilde yararlanma arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Örgütsel verimliliğin artırılması ve örgütün amaçlarına daha kolayca ulaşması çalışanlarının yeteneklerini keşfetmek ve yeteneklerini sergileyebilecekleri örgütsel iklimi yaratmakla olanaklıdır. Yetenek en genel anlamı ile bireylerin yapabilirliklerinin (beceriler, deneyim, zekâ, yargı, tutum, karakter vs.) toplamı olarak tanımlanır (Keçecioglu ve Aydın, 2015, s.11). Örgütler için yetenek, değer yaratan, üreten, yenilikçi ve yaratıcı fikirler ortaya koyan, liderlik potansiyeline sahip iş görenler anlamına gelmektedir. Örgütler yetenek yönetimi uygulamalarıyla bu yeteneklere sahip iş görenleri ortaya çıkarmayı ve geliştirmeyi amaçlamaktadır. Yetenek yönetimi, örgütlerin ihtiyaçları doğrultusunda doğru çalışanı doğru zamanda ve doğru pozisyonda göreve getirerek doğru uygulamaları yapmalarına fırsat vermek olarak tanımlanabilir. Örgütler hedeflerine ulaşmak için sürekli değişen piyasa koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlamak ve verimliliklerini sürekli artırmak için yetenekli bireylere ihtiyaç duymaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarının önemli adımlarını yetenekli çalışanları örgüte kazandırmak, geliştirmek, elde tutmak ve performanslarını artırmaları için yapılacak çalışmalar oluşturur. Örgütler için insan kaynağı, sanayi devriminden bugüne kadar önemini her geçen gün artırarak devam eden bir olgu olmuştur (Acar, 2021). İnsan odaklı örgütler, nitelikli ve yetenekli iş gücünü kendine çekip verimliliğini artırarak hedeflerine kısa sürede ulaşabilir.

Çelik (2019), yetenek kavramının örgütsel çerçevede ele alınmasının McKinsey araştırmaları ile ivme kazandığını, bu araştırmalarla örgütler arası yetenek savaşlarının yaşanmasıyla yeteneğin kolay ulaşılabilir bir kaynak olmadığını ifade etmiştir. Manpower'ın "2019 Yetenek Kıtlığı Raporu" dünya genelinde örgütlerin %54'ünün, Türkiye'de ise %51'inin yetenekli çalışan bulmakta zorlandığını ve yetenek kıtlığının son on yılda neredeyse ikiye katlandığını ortaya koyuyor (Aydoğan, 2020). Yeteneğin gittikçe az rastlanır özellik olması ile günümüzün piyasa koşullarında yer alan örgütler, sürdürülebilirliklerini sağlamak adına yetenek avcılığı yapmanın, elindeki yetenekleri geliştirmenin veya yetenekli çalışanlarını elde tutmanın çeşitli yollarını arar duruma gelmişlerdir. Örgütler için yeteneği geliştirmek, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için bir gerekliliktir. Örgütlerin yetenek kavramına yükledikleri anlamlar, örgütün yapısına, amaçlarına ve örgüt iklimine göre farklılıklar gösterebilir. Kimi örgütler pazarlama ve finansal yeteneği geliştirmeye ya da yetenek tasarlamaya odaklanmak isterken kimileri ise yaratıcılığı, karar vermeyi ve liderlik becerilerini geliştirmeyi teşvik ederek daha genel yetenekleri önceliklendirebilir (Kermally, 2004, s.1). Yeteneğin örgütler için önemini anlaşılması üzerine yetenek yönetimi ve liderlik, örgütler için daha kritik öneme sahip olmuştur. Yetenek yönetimi, proaktif ve planlı bir stratejik faaliyet olduğu için örgüt içerisinde yeteneklerin geliştirilerek yeni liderlerin ortaya çıkmasına olanak sağlamaktadır (Rothwell, 2005, s.16).

Örgütler personel tercihinde bulunurken etkili performans sergileyebilecek, örgüte yeni şeyler katabilecek ve örgütü diğerlerinden farklı kılabilecek çalışanlara yönelmektedir (Dinçer, 2021). Çelik ve Zaim (2011), yetenek yönetimi felsefesinin çalışanlara uygun ortamlar sunarak performanslarını tam

kapasite ile kullanabilmesi ve geleceğin stratejik liderlerini ortaya çıkarması üzerine inşa edildiğini ifade etmişlerdir. Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi ise çalışanların performansını artırmakla birlikte çalışanların liderlik becerilerinin gelişmesine ve öğrenen örgüt kültürünün yerleşmesine katkı sağlamaktadır. Örgütlerde çalışanların yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanabilmesi ve örgüt dışındaki yetenekli adaylara örgütün cazip hale getirilmesi etkili liderlerin sorumluluğunda gerçekleşmektedir. Yetenek yönetimi kültürü oluşturmada örgütteki lider ya da liderlere önemli görevler düşmektedir (Aydın-Gülbahar, 2019; Zafer-Güneş ve Keskinılıç-Kara, 2017). Bunun yanında yetenek yönetimi kültürü, örgütteki tüm çalışanların benimsemesi ve içselleştirmesiyle yaygınlaştırılabilir. Çalışanların örgütte kalmaları için neden gösterme, örgüte bağlılık ve aidiyet, görev tanımları, yeteneklerin belirlenmesi, geliştirilmesi, eğitilmesi, güdülenmesi, performanslarının değerlendirilmesi ve geri bildirim verilmesi yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında etkin liderlerin öncülüğünde yürütülmektedir. Bayraktar ve Alayoğlu (2018), örgütlerin geleceklelerini teslim edecekleri yöneticileri belirlemenin şansa bırakılmayacağını, gelecekteki lider ve yöneticilerin örgütlerin içinden yetişmiş ve kurum kültürünü içselleştirmiş olmalarının tercih nedeni olduğu ifade etmişlerdir.

Yetenek yönetimi her sektörde olduğu gibi eğitim sektöründe de kendine yer bulmuş ve piyasadaki zorlu rekabet koşullarında işe koşulması gereken bir anlayış haline gelmiştir. Zafer-Güneş ve Keskinılıç-Kara (2017), eğitim örgütlerinde rekabetin daha yetenekli çalışanların varlığı ile sağlanabileceğini ifade etmişlerdir. Behrstock (2010), birçok ülkede eğitim örgütleri mevcut ya da gelecekteki olası yetenek kıtlığından etkilenmemek adına, yetenek yönetimi çalışmalarına öncelik vererek ciddi kaynak ayırdığını ifade etmiştir. Eğitim örgütleri temelde öğrencileri için yetenekleri geliştirme veya yeni beceriler kazandırma işlevinin yanında çalışanlarına yönelik yetenek yönetimine yaptıkları yatırımlarla dünya ile rekabet edebilecek seviyeye gelebilecektir (Tabancalı ve Korumaz, 2014). Aydın-Gülbahar ve Koşar (2020), örgütlere rekabet avantajı sağlayacak unsurun maddi imkânlarının veya kârlılığının yüksek olması değil, az bulunur olan yetenekli çalışanların ve yöneticilerin varlığı olduğunu savunmuşlardır. Eğitim örgütlerinin başarıya ulaşmasında mevcut insan kaynağının rasyonel şekilde yönetilmesinin yanında çalışanlarının yetenekleri ve liderlerinin yetenek yönetimi becerileri ön plana çıkmaktadır (Aytaç, 2014).

Araştırma Yöntemi

Bu çalışma 2004-2021 yılları arasında ulusal ve uluslararası akademik dergilerde yayınlanan makaleler, raporlar ve tezler incelenerek literatür taraması yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda yetenek, yetenek yönetimi, yetenek yönetiminde liderlerin işlevi ve eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi konuları üzerinde durulmuş, tartışma ve sonuç bölümünde ülkemizdeki eğitim örgütlerinde yetenek yönetiminin uygulanabilirliği tartışılarak değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Yetenek ve Yetenek Yönetimi

Yaşadığımız geçmiş sanayi devrimlerinin ardından dördüncü sanayi devrimi (Endüstri 4.0) olarak bilinen dönüşümün bileşenleri olan otonom robotlar, simülasyon, sistem bütünleştirilmesi, nesnelerin interneti, siber güvenlik, bulut

işleme, eklemeli imalat, sanal/artırılmış gerçeklik ve büyük veri (İnceoğlu, 2020) gibi kavramların iş hayatına girmesi, üretim, pazarlama ve lojistik süreçlerin sanal ortamlara taşınması ve Endüstri 5.0 kavramının konuşuluyor olması günümüzde yaşanan hızlı dönüşümlerin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Küreselleşen iş dünyasında örgütler, yetenek yönetimini özellikle yönetim kademelerinde görev alan yetenekli çalışanlar aracılığı ile rakiplerine karşı üstünlük kurmanın ve rekabet avantajı sağlamanın bir yolu olarak görmektedir (Shafieian, 2014; Singh, 2021). Örgütler, rekabetin en yüksek seviyede olduğu günümüzde rekabet avantajını elde etmenin yollarından biri olan nitelikli ve yetenekli iş gücüne sahip olmanın, elindeki iş gücünü etkili bir şekilde yönetebilmenin, çalışanların mevcut yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanmanın veya çalışanlarına yeni yetenekler kazandırmanın önemini fark etmişlerdir. Yeteneklerin keşfi ile örgütler, amaçlarına ulaşmak ve rakiplerine karşı stratejik rekabet üstünlüğü sağlamak için bu yeteneklerin nasıl yönetileceği sorusuna yanıt aramaya başlamışlardır.

Yetenek ve yetenek yönetimi ile ilgili tanımlara bakıldığında kavramlara farklı açılardan yaklaşılmasına karşın bu çalışmada çalışmanın amacına uygun olarak yetenek ve yetenek yönetimini kurumsal ve çalışma hayatı bağlamında değerlendiren tanımlara yer verilmiştir. Ansar ve Baloch (2018) yetenek kavramını, çalışanların örgütün stratejik amacına olumlu katkı sağlaması ve etkili performans göstermesi şeklinde tanımlamışlardır. Tansley (2011) yeteneği, yüksek başarı seviyesine ulaşma potansiyeli olarak görür. Çırpan ve Şen (2009) ise yeteneği, kurumların geleceğinde rol oynayabilecek düzeyde öneme sahip olan, yönetsel ve teknik pozisyonları doldurabilecek, geleceği parlak çalışanlar olarak nitelendirmişlerdir. İşletmenin sürdürülebilir büyümeyi sağlaması ve başarısı için bilgili, deneyimli ve nitelikli çalışanlar veya bilgi, deneyim ve becerilerini geliştirme potansiyeline sahip olanlar yetenekli çalışanlar olarak nitelendirilmiştir (Head Light, 2019, s. 18). Gökalp (2021), yeteneğin doğuştan geldiğini, becerilerin ise bireyin kendini geliştirme ve deneyimleriyle oluştuğunu savunmaktadır. Bu bağlamda yeteneğin geliştirilmesinde öğrenme önemli bir yere sahiptir. Birey ne kadar yeteneksiz olursa olsun eğitim ve öğretim yoluyla yeteneklerini gözle görülür şekilde artırabildiği gözlenmiştir (Gökalp, 2021; Mensah, 2015). İş hayatında yetenekli çalışanların varlığı, bu yeteneklerin doğru yönetimini de gerekli hale getirmiştir. Bu bağlamda yetenek yönetimi, örgütlerde üzerinde titizlikle çalışılan ve çeşitli stratejiler geliştirilen bir çalışma alanı olarak değerlendirilmesi sağlamıştır.

Örgütlerin başarısı veya başarısızlığı, sahip olduğu yeteneklerin tespit edilip geliştirilmesine bağlıdır. Örgütlerin belirlediği stratejilere ve hedeflere ulaşması, çalışanların uygun işe yönlendirilmesi ya da harekete geçirilmesi, zorlu rekabet koşullarının üstesinden gelinmesi, finansal ve beşerî sermayeye yapılan yatırımlar noktasında doğru zamanda doğru kararlar alabilmesi, örgütlerin sahip olduğu yetenek ve yetkinliklerin etkili şekilde kullanılmasına bağlıdır (Keçecioğlu ve Yılmaz, 2014). İşletmeler için beşerî sermaye, yaptıkları yatırımla paralel olarak kısa sürede karşılığını alabilecekleri en değerli kaynakların başında gelmektedir. Bu bağlamda örgütsel yaşamda iş görenlerin işe koşulan yetenekleri aynı zamanda örgütün ulaşabileceği sınırları da belirlemektedir. Gündüzalp ve Boydak-Özan (2018) yetenek yönetimini, insan kaynakları ve liderlik yönetiminden daha fazlası olarak nitelendirmiş, örgütlerin zorlu

pazar koşullarında varlığına devam ettirebilmesi, hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyacı olan yeteneklerin cezbedilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesine yönelik stratejik ve sistematik bir yaklaşım olarak değerlendirmişlerdir.

Yetenek yönetimi ile insan kaynakları yönetimi sıklıkla karıştırılmakla birlikte ikisinin çalışma alanları oldukça farklılık göstermektedir. İnsan kaynakları yönetimi görev odaklıyken, yetenek yönetimi merkeze insanı koymaktadır (Saadat ve Eskandari, 2016). İnsan kaynakları yönetimi standart yetenekleri, önceden belirlenen beşerî sermaye ölçütlerinin varlığını sınarken yetenek yönetimi beşerî sermayenin yanında entelektüel sermaye ile yaratıcılığın ve yenilikçiliğin izlerini sürmektedir. Örgütler, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine, insan kaynakları yönetiminden de yetenek yönetimine doğru bir geçiş süreci yaşamışlardır (Doğan ve Demiral, 2008). Örgütlerin sürekli özgün fikir ve ürünlerle müşterilerinin dikkatini çekme, rakiplerle mücadelede ön plana çıkma ve rekabette üstünlüğü sağlama isteği insan kaynakları yönetiminden yetenek yönetimine geçişi zorunlu kılmıştır. İnsan kaynakları yönetiminden yetenek yönetimine doğru geçişle birlikte yeteneğe olan talep de ulusal sınırların dışına çıkarak uluslararası piyasada iş fırsatlarına dönüşmüştür (Çelik,2019). Örgütler mavi ve beyaz yakalı çalışanlara yönelik uygulamaları programlarla sürdürülebilir yetenek avantajı elde etmekte ve çalışanların iş tatmini ve mesleki doyumlarını artırmaya çalışmaktadırlar (Gündüzalp ve Boydak-Ozan, 2019; Yalçın, 2020, s.1-2). Çay ve Aydın'ın (2020) yaptığı araştırmanın sonucuna göre örgütlerde uygulanan yetenek yönetiminin çalışanlarda iş tatminini ve algılanan örgütsel desteği anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Yetenek yönetimi sadece yetenek yönetimi birimi tarafından planlanıp yürütülecek çalışma değildir. Örgütün en üst kademesinden en alt kademesine kadar tüm çalışanların uygulama içerisinde olduğu dinamik bir süreçtir.

Yetenek, ender rastlanılan bir özellik olmayıp birçok insanda farklı yetenek alanları bulunabilmektedir. Bu bağlamda örgütler, iş modellerinin odağına yeteneği yerleştirmeden uzun vadede başarı elde edemeyeceğinin; yeteneğe, stratejik ve bütünsel açıdan yaklaşıp özel ilgi gösterilmesi gerektiğinin farkına varmışlardır (Serrat, 2017, s.385; Silzer ve Dowell, 2010, s.8). Yetenek yönetimi bir süreçten daha çok bir stratejik yaklaşım olarak değerlendirildiğinde, bir örgütteki insan sermayesi ile ilgili bütün unsurlara bütüncül bir bakış açısıyla bakmak ve bu bütünsel bakış açısından yararlanmaya çalışmakla ilgilidir. Mucha (2004) yetenek yönetimini, örgütlerin ihtiyaçları doğrultusunda doğru çalışanların doğru zamanda, doğru işlerde ve doğru görevleri yapabilmeleri olarak tarif etmiştir. Baqutayan (2014) bu tanımı biraz geliştirerek doğru bireyleri doğru zamanda doğru pozisyona yönlendirerek çalışanların kendilerini yönetmesini sağlama şeklinde açıklamıştır. Bu bağlamda işgörenlerin kendilerini yönetebilmesi için örgütsel iklimin demokratik özellikler taşıması gerektiği unutulmamalıdır. Yetenek yönetiminin temel amacı, stratejik ve operasyonel (işlevsel) amaç ve hedeflerini karşılayan yüksek performanslı ve sürdürülebilir bir örgüt yaratmaktadır (Massie, 2015). Silzer ve Dowell (2010, s. 18) yetenek yönetimini, stratejik hedeflere ulaşmak, gelecekteki işe yönelik taleplere cevap vermek için yetenekleri çekmek, geliştirmek, dağıtmak (uygun pozisyona doğru insanları yönlendirmek) ve elde tutmak için tasarlanmış bir dizi süreç, program ve kültürel norm olarak tanımlamışlardır. Yetenek yönetimi örgütün yaptıklarından çok yapabilme/edebilme kapasiteleri ile ilgilidir.

Yetenek yönetimi programı tasarımında işgücü ihtiyacı, yetenek hedefleri ve örgüt kültürü göz önünde bulundurulmalıdır. Etkin bir yetenek yönetimine sahip olmak, yetenek yönetimine uygun pozisyonların oluşturulması ve uygulanabilmesi için örgüt kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesi gerekmektedir (Aslan ve Kurşun, 2020: Saadat ve Eskandari, 2016). Etkin bir yetenek yönetimi ile beslenen örgüt kültürünün ise çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyip artırdığı bilinmektedir (Dinçer, 2021). Bu anlamda örgüt kültürü, yetenek yönetiminin gelişimine katkı sağlarken yetenek yönetimi de örgüt kültürünü geliştirmekte, aralarındaki döngüsellik örgütsel yenileşmeye ivme kazandırmaktadır.

Phillips ve Roper (2009), farklı işletmelerdeki çalışanları etkileme, seçme, işe alma, geliştirme ve çalışanları elde tutma adı altında yetenek yönetimi sürecini beş aşamaya ayırmış, her sürecin strateji, uygulama ve değerlendirme adımlarını içeren sürekli bir döngü şeklinde birbiri ile bağlantılı olduğunu ifade etmiştir. Alayoğlu (2010) ise, yetenek stratejisinin belirlenmesi, mevcut işgücünün profil analizi yapılarak hangi birimde nasıl bir yeteneğe ihtiyaç olduğunun belirlenmesi, yetenekli çalışanların tespiti, cezbedilmesi, örgüte katılması, yeteneklerin geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve çalışanların elde tutulması olarak sekiz aşama belirlemiştir. Mensah (2015) yetenek yönetimini, önemli pozisyonların sistematik olarak tespit edilmesi, işe alım, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi ve yetenekli çalışanları elde tutma olarak beş aşamada incelemiştir. Yetenek yönetim süreci farklı aşamalarla ifade edilse de en önemli aşamalarının çalışanların cezbedilmesi ve mevcut yetenekli çalışanların elde tutulması olduğu görülmektedir. İş görenlerin gösterdiği yüksek performansın örgütün performansını doğrudan etkilemesi ve küresel pazarda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması nedeniyle yetenek yönetimi, daha çok çalışanların performansına odaklanmaktadır.

Yetenek yönetiminin amacı sadece en iyi yeteneği bulmak değil aynı zamanda mevcut çalışanların yeteneklerini geliştirmektir. Yetenekli çalışanları örgüte çekme, çalışanların maddi-manevi anlamda mutluluğu onların örgüte aidiyetleri, bağlılığı ve örgütte tutulmaları yetenek yönetimi açısından yaşamsal stratejilerdir. Örgütsel bağlılığı ve aidiyeti yüksek olan çalışanların işten ayrılma olasılığı nispeten daha düşük olduğundan yetenek yönetiminin ilgi alanı içerisinde yer almaktadır. Dünya genelinde yeteneklerin azalan varlığı ve yeteneğe yönelik artan talep nedeniyle yetenek edinme, geliştirme ve çalışanları elde tutma zorunluluk haline gelmiştir (Gündüzalp ve Boydak-Özan, 2018; Silzer ve Dowell, 2010, s.8). Serrat (2017, s.386) yetenek yönetimin örgütlerde bu derece önemli hale gelmesini aşağıdaki nedenlere bağlamaktadır:

- İşgücü demografisinin değişmesi ve gelişmesi,
- Örgütlerin faaliyetlerini yürüttükleri alanların daha karmaşık ve dinamik hale gelmesi,
- Küçük ve orta ölçekli örgütlerin yükselişinin yetenek yelpazesinde çekim oluşturması,
- Bilgi ekonomilerinde yeteneğin hızla yükselen bir katma değer yaratması,
- Yetenek ve örgüt performansı arasındaki ilişkinin varlığı,
- Finansal piyasaların ve yöneticilerin taleplerini sürekli artırmaları,

- Çalışan hareketliliğinin değişen beklentilere paralel olarak hızlanmasıyla yeteneği bulmanın zorluğu yanında onu elde tutmanın da gittikçe daha zor hâle gelmesi.

Örgütler, küresel rekabet ve değişen iş koşullarıyla başa çıkmak için insan sermayesini sürekli olarak geliştirmeye zorlanmaktadır. Örgütler, yetenek yönetiminde insan sermayesini verimli şekilde yönetebilmek için etkili stratejilere ve süreçlere odaklanmaktadır. Sareen ve Mishra (2016) yetenek yönetimi uygulamalarının örgütler açısından şu avantajları sağladığını ifade etmişlerdir:

- Değişikliklere anında uyum sağlayarak örgütleri proaktif olmaya zorlaması,
- Önemli gelişim alanlarına odaklanarak maliyetlerin en aza indirilmesi,
- Çalışanlar için gerekli olan temel beceri setlerini ve geliştirilmesi gereken yetkinliklerin belirlenmesine yardımcı olması,
- Yüksek nitelikli adayları ayırt ederek işe alım süreçlerini iyileştirmesi,
- Yetenek yönetimi aracılığıyla en yetenekli ve kilit roldeki çalışanların işte tutulmaları sağlanarak örgütlerin yıpranmasına engel olması,
- Örgütün performansını, üretkenliğini dolayısıyla gelirlerini ve kârlılığını artmasına katkı sağlaması.

Finansal yönetimin örgütler için kritik olduğu uzun zamandır bilinmesine rağmen güçlü yeteneklere ve sağlam yetenek yönetimine sahip olmak örgütlerin hayatta kalmasında dikkati çeken diğer iki önemli unsur olarak değerlendirilmektedir (Silzer ve Dowell, 2010, s.3). Örgütlere sağladığı avantajdan dolayı son yıllarda dünya genelinde farklı sektörlerden birçok şirket, yetenek yönetimiyle ilgili çeşitli stratejiler geliştirerek planlamalar yapmakta ve bunları çalışanlarına duyurmaktadır. Yetenek yönetimi dünyada ve ülkemizde daha çok özel sektörde uygulama alanı bulmaktadır. Yetenek yönetimini en iyi uygulayan şirketlere bakıldığında dünyada; Microsoft, General Electric, Avon, Bank of America, McDonald's, HSBC vb., ülkemizde ise; Turkcell, Türk Telekom, Anadolu Efes, İşbankası, Garanti Bankası, Türkiye Ekonomi Bankası (TEB), Akbank, ING Bank, Türkiye Finans Katılım, Aktifbank, QNB Finansbank, Hepsiburada, THY, Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş., Şişecam, Arçelik, Vestel, Doğu Otomotiv, Abdi İbrahim, Yıldız Holding vs. ilk göze çarpan şirketlerdir (Çelik, 2019; Gündüzalp ve Boydak-Özan, 2018; Tümen, 2014). Özellikle finans, imalat, otomotiv, enerji, telekomünikasyon-iletişim, bilişim sistemleri ve teknoloji, ulaşım-lojistik, gıda ve ticaret (satış ve pazarlama) gibi sektörlerde yetenek yönetiminin daha yaygın kullanımının görülme nedeninin talebin sürekli artması ile hızlı değişimin ve en sert rekabetin bu sektörlerde yaşanması olduğu söylenebilir.

Yetenek Yönetimi ve Liderlik

Yeteneklerin örgüte kazandırılmasında ya da örgütün çekim merkezi haline gelmesinde etkili liderlerin ve örgütsel kültürün önemli rolü bulunmaktadır. Teknolojik gelişmeler örgütleri daha ileri noktaya taşırken aynı zamanda yeni rekabet alanlarında zorlu mücadeleleri de beraberinde getirmiştir. Doğru ürünleri piyasaya sürmeye yardımcı olacak doğru insanları bulmak geçmişe göre artık çok daha zor olmaktadır. Örgütlerin en değerli kaynağı sahip olduğu insan

sermayesi olmakla birlikte elindeki insan sermayesini yönetmek, katılımlını sağlamak, motive etmek, geliştirmek, elinde tutmak, onlara gereken önem ve özeni göstermek bir örgütün başarılı olmasının temel anahtarlarıdır. Günümüzde örgütler, yetenekli insan kaynağının en değerli kaynak olduğunu ve stratejik anlamda bu kaynağın iyi yönetilmesinin beraberinde yüksek kazanç getireceğini deneyimleyerek öğrenmişlerdir (Saadat ve Eskandari, 2016). Örgütler, küresel ortamın zorunlu kıldığı değişim ve uyumu sağlıklı bir şekilde yönetebilmek için etkili liderlere gereksinim duymaktadırlar (Düren, 2010). Hem dönüşüm ve uyum sağlama hem de çalışanların yeteneklerinden etkin şekilde yararlanma ve örgüt dışındaki potansiyel yeteneğe sahip çalışanları örgüte çekme liderlerin sergilediği olumlu tutum ve yaklaşıma bağlıdır.

Çelik ve Zaim (2011), yetenek yönetimi yaklaşımının yetenekli çalışanların geleceğin stratejik lideri olarak yetiştirme felsefesi üzerine kurulduğunu ve gelecekte bu yapının örgütte üst yönetimin yerini alacağını belirtmiştir. Bu bağlamda yetenek yönetimi profesyonel ve stratejik bir süreci gerektirmektedir. Ayrıca yetenek yönetimini başarılı bir şekilde uygulayacak örgütün rekabet gücünü ve kârlılığını artıracığı ifade edilebilir. Örgütler, küresel koşullarda varlığını devam ettirebilmek amacıyla kendi liderlerini yetiştirmek için yetenek yönetimi uygulamalarını bir araç olarak kullanmaya başlamışlardır (Düren, 2010). Bazı örgütler lideri, dış kaynaklardan kendi örgütüne çekmeye çalışırken birçok örgüt, liderlik özelliklerine sahip çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek için yüksek miktarlarda kaynak ayırmaktadır (Rhodes ve Brundrett, 2006). Yetenek yönetiminin temel amacı, örgüte yetenekli insan kaynağı kazandırmak ya da mevcut insan kaynağının niteliklerini artırmak olsa da bir diğer amacı da geleceğe yönelik liderlik vasıflarına sahip çalışanların ortaya çıkmasına yardımcı olmaktır.

Yetenekli çalışanların örgütler arasında önemli rekabet ve fark yaratma aracı olduğu günümüz pazar koşullarında bu yetenekleri yönetebilmek için etkili liderlere ihtiyaç duyulduğu bilinmektedir. Bunun yanında yetenekli çalışanların örgüte bağlılıklarının ve aidiyetlerinin sağlanmasında üst yönetimin önemi göz ardı edilmemelidir. Dailey ve Bishop (2009), örgütsel stratejilerin başarıyla uygulanabilmesinin örgütün sahip olduğu liderlik yeteneklerine ve yetenekli kadrolara bağlı olduğunu belirterek yetenek yönetiminde liderlerin en önemli rolünün çalışanların performansını ve gelişimini sağlayarak potansiyelinin yönetilmesi olduğunu vurgulamışlardır. Özellikle liderin destek, ilgi ve yönlendirmesine fazlasıyla ihtiyaç duyan yetenek yönetiminin, yetenekli insan kaynağından yararlanmasının etkili bir liderlik yeteneği ve doğru bir yönetim yaklaşımını zorunlu kıldığı söylenebilir (Alayoğlu, 2010). Mey, Poisat ve Stindt'in (2021), 711 çalışan üzerinde yaptığı araştırmaya göre iş görenlerin, bir örgütte yetenekli çalışanların elde tutulmasını ve onların aidiyet, saygı, motivasyon, kişisel gelişimlerini destekleyecek ve bu görevleri yerine getirirken esneklik ve özgürlük sağlayabilecek liderlere ihtiyaç duyduklarını ortaya koymuştur. Bu bağlamda liderlerin sergilediği etkili iletişim becerileri ve yaklaşımlarının mevcut yeteneklerin örgütte tutulmasını önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılabilir.

Verimliliğini ve etkililiğini artırmayı amaçlayan bir örgütün en önemli kaynağı insandır. Örgütsel yapısında yetenekli, yaratıcı düşüncelere açık iş görenlerin bulunmadığı örgütlerin amaçlarına ulaşma olasılığı oldukça azdır. Örgütler sermayeye, bilgi teknolojisine, gerekli ekipman ve araç gereçlere sahip

olsalar da en önemli faktör olan insan sermayesi yetersizse başarıya ulaşması mümkün değildir (Ready ve Conger, 2007). Bu bağlamda uluslararası arenada faaliyet gösteren örgütler yeteneklerin geliştirilmesi yoluyla mevcut beşeri sermayelerinin performansını en üst düzeye çıkarmak için etkili liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu duruma ek olarak örgütler, özellikle liderlik yeteneklerine olan ihtiyacın mevcut arzdan daha hızlı büyüdüğünü, kritik yetenekleri örgüte çekme veya çalışanlarının yeteneklerini geliştirme başarısının küresel pazarda rekabet üstünlüğü yarattığını fark etmişlerdir.

Liderler, yaşanan hızlı değişim ve dönüşümü kontrol edip yönlendirirken çalışanlarının daha iyi öğrenmesine, kendilerini geliştirmesine, güçlü yanlarını desteklemesine, içsel öğrenme isteklerine, motivasyonlarını sağlamasına ve yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olurlar. Bu görevlerin yanında liderlerin, çalışanın işten ayrılması durumunda örgütün yetenek, uzmanlık ve kapasite kaybı yaşamaması için gerekli önlemleri alması ve yeni gelen çalışanın potansiyelini kısa sürede en üst noktaya çıkarması gibi hedefleri vardır (Betchoo, 2014; Prosser, Coates, Owens ve Nickson, 2019). Günümüzde yetenek yönetiminin modern örgütler için vazgeçilmez bir öncelik haline geldiği örgütün gösterdiği yüksek performansın kullanılan yeteneklerle doğrudan ilişkili olduğu bilinmektedir (Beheshtifar, Nasab ve Moghadam, 2012). Bu nedenle yetenek yönetiminde lider merkezde konumlanırken örgütün her kademesinde bulunan yönetici ve çalışanlar da sürecin tüm aşamasında aktif olarak yer almalı, yetenek yönetimi uygulamalarına destekte bulunarak üstüne düşen sorumluluğu yerine getirmelidir.

Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi

Örgütleri rekabete girmeye iten piyasa koşulları diğer tüm sektörlerde olduğu gibi eğitim sektörünü de değişime zorlamıştır. Eğitim kurumları paydaşlardan gelen yoğun talebe karşılık klasik eğitim anlayışından küreselleşen eğitim anlayışına doğru bir dönüşüm geçirmek zorunda kalmışlardır. Değişen eğitim anlayışı ile eğitim kurumları sektörde tutunabilmek adına yetenekli bireylere her zamankinden daha çok ihtiyaç duyar hale gelmişlerdir. Hızlı değişen piyasa koşullarında rekabet gücünü yükseltmenin yollarından biri de çalışanların nitelik ve yeteneklerini artırmaktır. Bu nedenle çoğu örgüt hedeflerine ulaşmak için yetenek, bilgi ve çoklu deneyime sahip çalışanları işe almak ve istihdam etmek istemektedir (Alruwaili, 2018). Eğitim çalışanlarının sahip oldukları yeteneklerin liderler veya yöneticiler tarafından keşfedilmesi ve aynı potansiyeli öğrencilerine aktarabilmeleri için yeteneklerinin keşfedilmesi veya tanımlanması büyük önem taşımaktadır (Fernando ve Kavitha, 2019).

Yetenek, arz açığı olmasından dolayı kıt bir kaynak olarak değerlendirildiği için en iyi şekilde yönetilmesi gerektiği düşüncesi yaygın bir kanaat olarak ortaya çıkmıştır. Örgütlerin en önemli varlığı olan insan kaynağını etkili bir şekilde yönetmek kurumların başarısında ve hedeflerine ulaşmasında ciddi rol oynamaktadır. Bu bağlamda eğitim kurumlarının da diğer sektörlerde olduğu gibi yetenekli çalışanları seçmesi, örgüte çekmesi ve geleceğe yönelik örgütün gelişimine katkı sağlaması adına yetenek avcısı ve yetenek yöneticisi olması gerekmektedir (Aytaç, 2015).

Eğitim kurumları ülkelerin siyasi, sosyal, ekonomik dönüşümü ve kalkınması için ihtiyaç duyduğu yüksek nitelikli ve yenilikçi insan gücünü yetiştirmekle kalmaz aynı zamanda onlara dinamizm, yetenek ve düşünsel beceriler kazandırma

sorumluluğunu taşır. Bu bağlamda eğitim kurumları, öğrencilerine yetenek kazandırma işlevinin yanında çalışanlarının yeteneklerini ortaya çıkarmak, geliştirmek ve elindeki insan kaynağını etkili kullanma zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır. Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi uygulamalarında liderin temel görevi yetenek liderliği yaparak yetenekli çalışanları keşfetmek, gelişimlerine katkı sağlamak ve öğrenen örgüt kültürünü yerleştirmektir. Eğitim örgütlerinde yöneticinin yetenek yönetimi hakkında bilgi ve deneyimi yeterli değilse liderlik becerileri sergileme şansı daha düşüktür (Yavuz, Madonia ve Abolafia, 2018).

Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi, yetenekli çalışanların tanımlanması, işe alınması, yeni çalışanların uyumu ve sürece entegre edilmesi, çalışanların geliştirilmesi, iş doyumu, motivasyonu, örgütsel aidiyeti, örgütte tutulması gibi uygulamaları içermektedir. Yetenek yönetimi, liderlere yönelik olarak; yetenekli liderleri elde tutmak, yetenekli liderleri kendi örgütüne çekmek, yetenekli liderleri göreve getirmek ve geliştirmek, liderlik potansiyeline sahip olanların kariyer gelişimini hızlandırmak, liderlerin kariyer gelişimlerini yönetmek ve desteklemek için bir araç olarak görülmektedir (Agrawal, 2010; Mohammed, Hafeez-Baig ve Gururajan 2018; Rhodes ve Brundrett, 2006; Rhodes, 2012).

Baporikar ve Smith'in (2019), eğitim kurumlarında yaptıkları araştırmaya göre yetenek yönetimi ve motivasyonun örgütün başarısı ve çalışan verimliliğinin artmasında kritik iki faktör olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Rhodes (2012), eğitim kurumlarında yetenek yönetiminin amacını yeteneklerin belirlenerek kilit pozisyonlarda yüksek performans gösteren çalışanların örgütte tutulması ve sürekli gelişimlerini sağlayarak aidiyetlerini yükseltmek olarak ifade etmiştir. Aynı şekilde Davies ve Davies (2010), yüksek performans gösteren yetenekli çalışanları örgüte çekmenin yeterli olmadığını, örgüte bağlılıklarını sağlama ve yeteneklerini doğru bir şekilde kullanmak için iyi planlanmış stratejilere sahip olmak gerektiğini vurgulamıştır. Lider, sadece yüksek performans gösteren çalışanların yeteneklerine değil örgütte görev yapan tüm çalışanların yeteneklerine odaklanması gerektiğini bilmelidir. Yetenek, inovasyon ve yaratıcılığın, yetenek yönetimi aracılığıyla planlanan eğitim ve uygulamalarla geliştirilmesi mümkündür. Yetenek yönetiminin üzerinde sıklıkla durduğu örgüt içi eğitimler bu kapsamda değerlendirilmelidir.

Davies ve Davies'e (2011, s.5) göre, eğitim kurumlarındaki liderler geleceğe doğru emin adımlarla yürürken yalnızca örgütlerindeki personel ihtiyacına veya mevcut rollerin gelecek planlamasına odaklanmamalı; geleceğin okullarının nasıl olacağı, geleceğin okullarında liderliğin değerlendirilme biçimlerini ve geleceğin okullarında liderde aranılacak özelliklere ilişkin soruların da cevabını aramalıdır. Başarılı bir liderin okulların gelecekteki yönünü ve konumunu belirlemesi, öncelikleri tespit etmesi sınırlı kaynakları etkin kullanması açısından önemlidir. Yetenek liderleri/avcıları, çalışanlarını geliştirerek ve güçlendirerek onlardan en iyi şekilde yararlanmayı bilmelidir. Bu bağlamda eğitim liderlerinin çalışanlarla etkili iletişim içerisinde bulunması eğitimde yetenek yönetiminin önemli unsurları arasında yer alır. Bunun yanında yetenekli insanlar, değerli olduklarını ve örgüte sağladıkları katkının fark yarattığını hissetmeye ihtiyaç duyarlar. Takdir edildiğini, değer verildiğini ve kabul gördüğünü hissettirmenin yetenekli çalışanlar için motive edici ve bağlılıklarını güçlendirici etkisi vardır (Davies ve Davies, 2010). Duygusal özellikleri ile ön plana çıkan eğitim örgütlerinde liderler, yetenekli çalışanların

değerli olduğunu ve önem verildiğini hissettirerek sürdürülebilir yetenek gelişimini destekleyecektir. Asplund'un (2020) yaptığı bir araştırmaya göre geleneksel yetenek yönetiminin (insan kaynakları yönetiminin) eğitim sektörü gibi oldukça profesyonelleşmiş kurumlarda çalışanlar arasında olumlu tutum ve davranışları artırmada düşük bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun nedeninin örgütlerdeki insan kaynakları biriminin çalışanlarla daha mekanik bir ilişki kurması olduğu söylenebilir.

Yavuz ve ark. (2018), eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi bağlamında nitelikli okul liderleri yetiştirilerek bu liderlerin gözlem-performans değerlendirme, etkili geri bildirim, kanıta dayalı değerlendirme stratejilerini kullanabilmelerine ve liderlerin, sergileyecekleri öğretimsel liderlik davranışlarının önemine vurgu yapmışlardır. Davies ve Davies (2010), eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi uygulama aşamaları şu şekilde sıralanmıştır:

- Örgütün değerleri ve stratejilerinin tanımlanması,
- Performansların dikkatli ve titiz bir şekilde değerlendirilmesi,
- Performans ile ilgili gerçekçi yorumların yapılması,
- Performansa uygun ödüllerin verilmesi,
- Güçlü mesleki öğrenme topluluklarının oluşturulması,
- Uzun vadeli ihtiyaçların belirlenmesi,
- Öğretimsel liderlik yeteneklerinin belirlenmesi,
- Yetenek geliştirici ve güven verici olunması,
- Yetenek yönetiminin eğitim örgütünün tüm süreçleriyle bütünleştirilmesi,
- Örgütte yetenek yönetimi kültürünün oluşturulması.

Örgütler üyelerinin beşerî sermayesini geliştirerek verimlilik ve etkililik amaçlarına ulaşmayı amaçlar. Örgütler için yetenekliler; potansiyeli olan, belli bir bilgi birikimine sahip, değişimlere hızlı ayak uydurabilen, yenilik ve değişime örgütü hazır duruma getirebilen bireyler olarak tanımlanır. Rekabetin, belirsizliğin ve riskli durumların yoğun olarak yaşandığı günümüz koşullarında, yöneticilerin yetenek yönetimi becerilerine geçmişe göre daha fazla ihtiyacı vardır. Eğitim örgütlerinde yönetimin etkililiğinin örgüt içindeki beşerî potansiyeli örgütün hedefleri doğrultusunda harekete geçirilmesi ile mümkün olmaktadır (Tabancalı ve Korumaz, 2014). Eğitim kurumlarındaki liderlerin, iş görenleri örgütün hedeflerine yönlendirecek motivasyonu sağlaması için çeşitli becerilere sahip olması gerekmektedir. Yönetici ve çalışanlara kazandırılacak bu beceriler ise yetenek yönetimi uygulamalarıyla gerçekleştirilebilir. Yetenek eğitimi, eğitim örgütlerinin verimliliklerini artırabileceği gibi örgütü rekabet ettiği diğer kurumlardan farklılaştırarak ile avantaj sağlayabilir.

Tartışma ve Sonuç

Yetenek, sınırlı ama arzı çok olan bir kaynak olduğu için var olan yeteneklerin en iyi şekilde yönetilmesi gerekir. Örgütlerin gelecekte yetenekli çalışan konusunda sorunlarla karşılaşmaması, mevcut yeteneklerin örgütte tutulması ve motivasyonlarının sağlanması ile mümkün olacaktır. Beklentileri karşılanmayan yetenekli çalışanlar örgütlerini kolaylıkla terk edip daha iyi şartlarda başka

örgütlere gitmekte ya da düşük performans göstererek iş verimini düşürmektedir (Doğan ve Demiral, 2008). Dünya genelindeki birçok sektörde yetenekli çalışan konusunda yetersizlik görülmesi, gelecekte bu çalışanlarla ilgili büyük taleplerin yaşanacağı öngörülmektedir. Bu anlamda her sektörde olduğu gibi eğitim sektöründe de yetenekli çalışan ihtiyacını karşılamaya yönelik yetenek yönetimi birimleri kurularak çeşitli stratejiler geliştirilmelidir. Eğitim örgütleri nitelikli çalışanın belirlenmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi için yetenek yönetimi çalışmalarına kaynak ayırarak önemli yatırımlar yapılmalıdır.

Yetenek yönetimi, bir örgütün yetenekli ve değerli çalışanları örgüte kazandırma, geliştirme ve elde tutma çabalarını temsil eder. Yetenekleri yönetmenin amacı, örgütün mevcut ve gelecekteki başarısı için gerekli olan yetenek ve örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar oluşturmaktır. The Center for Creative Leadership tarafından çeşitli kuruluşlarda yüksek performansa sahip çalışanlarla yapılan bir araştırmada çalışanların örgüte bağlılıklarının nedenleri olarak kariyer seçeneklerinin açık olması, karar verme ve örgüt üzerinde etkili olma konusunda daha fazla yetki ile örgüt içerisinde yüksek performanslı olarak tanımlanma gösterilmiştir. Yüksek performanslı çalışan olarak tanımlanan personelin örgütlerinde kalma olasılıklarının daha fazla artacağı sonucuna ulaşılmıştır (Campbell ve Smith, 2014). Yetenek yönetimi diğer sektörlerde olduğu gibi eğitim sektöründe de çalışanlarının örgüte bağlılığını arttırabilecek ve çalışanların elde tutulması noktasında başarılı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilecektir.

Eğitim alanındaki örgütler geleneksel yapısı nedeniyle dışarıdaki değişimlere ve okulun iç dinamiklerine cevap verme noktasında yavaş kalan büyük ölçekli bürokrasilerdir (Aytaç, 2015). Ülkemizdeki kamuya bağlı olan okullar bu büyük merkezi ve bürokratik yapının en önemli temsilcileri olarak yetenek yönetimi anlayışının özgün ve bağımsız yapısıyla örtüşmemektedir. Türkiye’de yetenek yönetimi uygulamaları özel sektör bağlamında orta ve özellikle büyük ölçekli şirketler tarafından etkili bir şekilde uygulanırken kamuda çalışan personele yönelik yetenek yönetimi uygulamaları sınırlı düzeyde kalmaktadır. Bunun sebebinin merkezîyetçilikle birlikte görülen hiyerarşik sistem ve bürokratik yapı olduğu söylenebilir. Merkezi alımla (sınav, mülakat vb.) personel seçen kamu kurumları yetenek yönetimi anlamında yetenekli çalışana belirleme ve seçme konusunda rahat hareket alanı bulmamakta ya da inisiyatif alamamaktadır. Kamuda çalışan personel sınırlı düzeyde yükselme imkânına sahip olurken yükselme için objektif ölçütlerin (performans değerlendirmesi gibi) açıkça belirlenmemiş olması yetenek yönetimi uygulamalarının kamuda gelişimini engelleyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Gök ve Yeşil (2019), devlet okullarında rekabetin nispeten daha az olması ve çalışanlara sağlanan iş güvencesi gibi nedenlerle sahip olduğu insan kaynağının yeteneklerinden istenilen düzeyde yararlanmadığını ifade etmişlerdir.

Akar’ın (2019) yaptığı araştırmaya göre, yükseköğretimde yetenek yönetiminin gerekli ve yararlı olduğu, uygulanabilmesi için çeşitli düzenlemeler gerektirdiğini, yeteneği tutma ve örgüte çekmede olumlu çalışma şartlarının ön plana çıktığını, taşra ve merkez üniversitelerde ise durumun farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Kamu kurumlarında yetenekli çalışanların elde tutulmasına yönelik ek bir çaba gösterilmemekte bunun sonucu olarak da çalışanlarda örgüt aidiyeti ve örgüte bağlılık belirgin bir şekilde gözlenmemektedir. Eğitim örgütleri açısından değerlendirildiğinde yetenek yönetimi uygulamalarının diğer kamu

kurumları ile karşılaştırıldığında özel öğretim kurumlarında (yüksek öğretimde dâhil) kısmen daha etkili kullanıldığı söylenebilir. Aytaç'ın (2014) yaptığı bir araştırma, yetenek yönetiminin özel okullarda uygulanacak bir sistem olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özel öğretim kurumlarının başarılı ve yetenekli çalışanları kurumlarına çekme, personelini geliştirme ve elde tutma amacıyla yetenek yönetiminin temel uygulama alanlarını gerçekleştirdikleri söylenebilir.

Demirkasimoğlu ve Taşkın'ın (2015) yaptığı araştırmaya göre özel okulların yetenek yönetimi bağlamında "işe seçme", "yeteneğin geliştirilmesi", "işe çekme" ve "yeteneğin elde tutulması" stratejilerini kısmen kullandıkları sonucuna ulaşmışlardır. Son yıllarda MEB tarafından genel başarı sıralaması yüksek olan okullar arasından belirlenen bazı okullar proje okulları olarak adlandırılmaktadır. Bu okullarda çalışacak personelin yetenekli ve projeler konusunda deneyimli öğretmenler arasından seçildiği iddia edilse de bu okullara öğretmen seçiminde yeteneğin dışında ölçütler arandığı kamuoyunda dillendirilmektedir. Bu bağlamda örgütün iş görende aradığı nitelikler ülkenin veya örgütün bulunduğu iklimin kültürel kodlarından ayrı düşünülemez. Tabancalı ve Becerikli'nin (2019), proje okullarında yetenek yönetimi uygulamaları üzerine yaptıkları araştırmaya göre, proje okullarında bazı yetenek yönetim uygulamaları sergilense de ortak bir yetenek yönetim programlarının olmadığı bulgusunu elde etmişlerdir.

Devlet okullarında, personelin gelişimine yönelik mesleki ve kişisel gelişim çalışmaları yapılıyor olsa da yetenekli çalışanları belirleme, kuruma çekme ve elde tutma bağlamında kamu kurumlarının merkezi ve bürokratik yapısından dolayı yetenek yönetimi çalışmalarının etkili bir şekilde uygulandığı söylenemez. Devlet okulu yöneticilerinin mevcut personelin yeteneklerini belirleme ve uygun pozisyonlarda görevlendirme yetkisinin sınırlı olmasından kaynaklı olarak bu okulların yetenek yönetimi uygulamaları özel sektöre göre çok daha düşük düzeyde kalmaktadır. Gökalp (2021), kamu kurumlarında yetenek yönetimi uygulamalarının liyakat sistemini güçlendirerek nepotizmi engelleyeceğini, yükselme açısından daha somut ve objektif ölçütlerin belirlenmesine katkı sağlayacağını belirtmiştir. Bu açıdan kamu kurumlarında performansı yüksek yetenekli çalışanlardan verimli bir şekilde yararlanmak ve etkili bir liyakat sistemi oluşturma adına yetenek yönetimi uygulamalarının kamuda kullanılabilirliğini artırmaya yönelik yasal düzenlemeler yapılmalı, çeşitli politikalar oluşturulup uygulanmalıdır. Bu bağlamda eğitim örgütlerinde bakanlık düzeyinde liderlerin özelliklerini geliştirmeye ve yetenek yönetimi ile ilgili farkındalıklarını artırmaya yönelik eğitimlerin verilmesi, çalışanların kariyer planlarının hazırlanarak gelişmelerinin ve performans değerlendirmelerinin sistematik olarak izlenmesi önerilmektedir.

Kaynakça

- Acar, S. (2021). Türkiye'de yetenek yönetimi çalışmalarındaki gelişmeler: Lisansüstü tezlere yönelik bir analiz (2007-2019). *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 12(3), 1079-1094.
- Agrawal, S. (2010). Talent management model for business school: Factor analysis. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 45(3), 481-491. <http://doi.org/10.2307/27768277>.
- Akar, F. (2019). Üniversitede akademisyen ve yönetici yetenekleri: Yetenek yönetiminin uygulanabilirliği konusunda bir inceleme. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 514-

541. <http://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.7c.2s.3m>.

- Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: Yetenek yönetimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 68-97.
- Alruwaili, N., F. (2018). Talent management and talent building in upgrading employee performance. *European Journal of Sustainable Development*, 7(1), 98-106. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2018.v7n1p98>.
- Ansar, N. ve Baloch, A. (2018). Talent and talent management: Definition and issues. *IBT Journal of Business Studies*, 14(2), 213-230. <http://dx.doi.org/10.46745/ilma.jbs.2018.14.02.14>.
- Aslan, Ş. ve Kurşun, A. (2020). Yetenek yönetimi ve örgüt kültürü ilişkisinde duyuşal zekâ liderliğinin ve psikolojik sözleşmenin aracı rolü. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(1), 165-190.
- Asplund, K. (2020). When profession trumps potential: The moderating role of professional identification in employees' reactions to talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 539-561. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1570307>.
- Aydın-Gülbahar, Ç. (2019). *Özel Okullarda Görev Yapmakta Olan Yöneticilerin Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Aydın-Gülbahar, Ç. ve Koşar, D. (2020). Özel okul yöneticilerinin yetenek yönetimine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 8(3), 1000-1028. <http://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.8c.3s.10m>.
- Aydoğan, B. (2020). Yetenek kıtlığı varken işveren markası olu(nu)r mu?. *Popüler Yönetim Dergisi*, 89, 18. https://peryon.org.tr/upload/files/py-arsivi/PY_89.pdf.
- Aytaç, T. (2014). Okullarda bütünleştirilmiş yetenek yönetimi modeli: Öğretmen görüşleri. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 39, 1-24.
- Aytaç, T. (2015). Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin yetenek yönetimi yaklaşımına ilişkin metaforik algıları. *Turkish Studies (Elektronik)*, 10(7), 125-148. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.7918>.
- Baqutayan, S., M., S. (2014). Is talent management important? An overview of talent management and the way to optimize employee performance. *Mediterranean Journal of Social Science*, 5(23), 2290-2295. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n23p2290>.
- Baporikar, N. ve Smith, A. (2019). Talent management in higher education institution. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering*, 6(2), 36-57. <http://doi.org/10.4018/IJAMSE.2019070103>.
- Bayraktar, O. ve Alayoğlu, N. (2018). Günümüz örgütleri için yetenek yönetimi modeli önerisi: Devşirme sistemi. *Amme İdaresi Dergisi*, 51(3), 89-119.
- Beheshtifar, M., Nasab, H., Y. ve Moghadam, M, N. (2012). Effective talent management: A vital strategy to organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 2(12), 227-234.
- Behrstock, E. (2010). Talent management in the private and education sectors: a literature review. *Learning Point Associates*, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED509967.pdf>.
- Betchoo, N., K. (2014). The need for effective leadership in talent management in Mauritius. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 27, 39-48. <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ILSHS.27.39>.
- Campbell, M. ve Smith, R. (2014). High-potential talent: A view from inside the leadership pipeline. *Center for Creative Leadership White Paper*, 1-32.

- Çay, O. ve Aydın, B. (2020). Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4022-4042. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1087>.
- Çelik, M. & Zaim A., H. (2011). Yetenek yönetimi yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10(20), 33-38.
- Çelik, S. (2019). Dünyada ve Türkiye’de Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Bir Model Önerisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Çırpan, H. & Şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: Yetenek yönetimi. *Çerçeve*, 110-116.
- Dailey, P., R. & Bishop, C., H. (2009). The seven deadly sins of talent management: Ensuring you have the leadership talent and bench to implement your strategy. *Chicago Change Partners (CCP) & Human Capital Institute* 1-19. http://boardquest.com/wp-content/uploads/2016/01/Seven_DeadlySins_of_Talent_Management_HCI.pdf.
- Davies, B. & Davies, B. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Education Management*, 24(5), 418-426. <https://doi.org/10.1108/09513541011055983>.
- Davies, B. & Davies, B. (2011). *Talent Management in Education*. Sage.
- Demirkasımoglu, N. ve Taşkın, P. (2015). Yetenek yönetiminin örgütsel etkililik ile ilişkisi: Özel öğretim kurumları örneği. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 268-285.
- Diñçer, E. (2021). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi. *Ç.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Düren, A., Z. (2010). Nurturing the leader: Talent management the organizations. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(2), 89-99.
- Fernando, M., S. & Kavitha, M. (2019). A study on talent management and its impact on the employees in education sector - A study with special reference to employees in Chennai. *Adalya Journal*, 8(10), 500-509.
- Gök, M. & Yeşil, R. (2019). Ortaokul müdürlerinin yetenek yönetimi beceri düzeylerinin bazı değişkenlere göre değerlendirilmesi. *Turkish Studies-Educational Sciences*, 14(5), 2321-2343. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.29182>.
- Gökbalp, Ö., M. (2021). Yetenek yönetimi. Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi 2021-2022 Güz Dönemi Vize Ödev Çalışması. https://www.researchgate.net/publication/358357948_Yetenek_Yonetimi.
- Gündüzalp, S. & Boydak-Özan, M. (2018). Yetenek savaşlarından yetenek yönetimine. *Journal of Anatolian Education Research (JAER)*, 2(1), 14-46.
- Gündüzalp, S. & Boydak-Özan, M. (2019). Akademisyenlerin yetenek yönetimi algısı. *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi (GEBD)*, 5(2), 1-14. <https://dx.doi.org/10.30855/gjes.2019.05.02.001>.
- Head Light (2019). Developing your talent management strategy-part three. *Series of White Papers*. Head Light Ltd. Berkshire: England. <https://head-light.co.uk/wp-content/uploads/2016/10/Developing-your-Talent-Management-Strategy-Part-Three.pdf>.
- İnceoğlu, M., M. (2020). Endüstri 4.0 Bileşenleri ve Eğitimde Kullanımı. İçinde *Endüstri 4.0 ve Eğitim*. M. M. İnceoğlu (ed.). Abaküs Yayınları.
- Keçecioğlu, T. & Aydın, G., G. (2015). *Yetenek Yönetimi: Yetenek Savaşlarında İkinci Perde*.

- Keçecioglu, T. & Yılmaz, M., K. (2014). An application on the brand of talent management perspective. *Journal of Yasar University*, 9(35), 6235-6244.
- Kermally, S. (2004). *Developing and Managing Talent: A Blueprint for Business Survival*. Thorogood.
- Massie, S. (2015). Talent management: Developing leadership not just leaders. London: *The King's Fund and Center for Creative Leadership*, 1-23. https://www.kingsfund.org.uk/sites/default/files/field/field_publication_file/talent-management-leadership-in-action-jun-2015.pdf.
- Mensah, J., K. (2015). A coalesced framework of talent management and employee performance: For further research and practices. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544-566. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2014-0100>.
- Mey, M. R., Poisat, P. & Stindt, C. (2021). The influence of leadership behaviours on talent retention: An empirical study. *SA Journal of Human Resource Management*, 19(0). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1504>.
- Mohammed, A. A., Hafeez-Baig, A. & Gururajan, R. (2018). A qualitative research to explore processes that are utilized for managing talent: A case study in a Queensland regional university. *Australian Academy of Business and Economics Review (AABER)*, 4(3), 188-200.
- Mucha, R., T. (2004). The art and science of talent management. *Organization Development Journal*, 22(4), 96-100.
- Phillips, D., R. & Roper, K., O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16. <https://doi.org/10.1108/14630010910940525>.
- Prosser, N., Coates, J., Owens, N. & Nickson, S. (2019). Leadership development and talent management in local authorities in Wales. *Cardiff: Welsh Government. GSR Report Number: 34/2019*. <https://gov.wales/leadership-development-and-talent-management-local-authorities>.
- Ready, D., A. & Conger, J., A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, 85(6) 68-77.
- Rhodes, C. & Brundrett, M. (2006). The identification, development, succession and retention of leadership talent in contextually different primary schools: a case study located within the English West Midlands. *School Leadership and Management*, 26(3), 269-287. <https://doi.org/10.1080/13632430600737124>.
- Rhodes, C. (2012). Should leadership talent management in schools also include the management of self-belief?. *School Leadership and Management*, 32(5), 439-451. <https://doi.org/10.1080/13632434.2012.724671>.
- Rothwell, W., J. (2005). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. American Management Association (AMACOM).
- Saadat, V. & Eskandari Z. (2016). Talent management: The great challenge of leading organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(2), 103-109. <https://doi.org/10.33844/ijol.2016.60413>.
- Sareen, P. & Mishra, S. (2016). A study of talent management and its impact on performance organizations. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(12), 66-73. <https://doi.org/10.9790/487X-1812036673>.
- Serrat, O. (2017). "A primer on talent management". O. Serrat (author). In: *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*.(p.385-393). Springer Open. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_44.

- Shafieian, G. (2014). Defining talent management components. *Advanced Computational Techniques in Electromagnetics*, 1-7. <https://doi.org/10.5899/2014/acte-00182>.
- Silzer, R. & Dowell, B., E. (2010). Strategic Talent Management Matter. In *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. R. Silzer and B., E. Dowell (eds.). San Francisco.
- Singh, R., P. (2021). Talent management literature review. *Journal of Human Resource*, 1(1), 43-48. <http://dx.doi.org/10.19166/ff.v1i1.380>.
- Tabancalı, E. & Becerikli, E. (2019). Milli eğitim bakanlığı proje okul yöneticilerinin yetenek yönetimi ile ilgili görüşleri. *Turkish Studies*, 14(7), 3967-4002. <http://doi.org/10.29228/TurkishStudies.24992>.
- Tabancalı, E. & Korumaz, M. (2014). Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 25(1), 139-156.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management. *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274. <https://doi.org/10.1108/00197851111145853>.
- Tümen, E. (2014). İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, İstanbul.
- Yalçın, M. (2020). *Yetenek Yönetiminde Kuşaklar ve İş Tatmini*. İKSAD Publishing House, Ankara.
- Yavuz, O., Madonia, P., Abolafia, M., V. (2018). School Leadership Training: Are We Preparing Future Talent Managers? *Uluslararası Eğitimde Liderlik Dergisi*, 2(2). 94-115.
- Zafer-Güneş, D. & Keskinliç-Kara, S., B. (2017). Özel okullarda yetenek yönetimi uygulamaları. *Sakarya University Journal of Education*, 7(1), 142-154.

