



SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETTE YETENEK YÖNETİMİ: KURUMSAL İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA*

TALENT MANAGEMENT IN SUSTAINABLE COMPETITION: A RESEARCH ON CORPORATE BUSINESS

Mustafa YALÇIN**

Öz

Değişen iş koşulları ve işletmeler arasında artan rekabetle birlikte, insan kaynağı işletmelerin etkinliğinin artmasında öne çıkan kavram olmuştur. Bu rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmek ve bu üstünlüğü devam ettirebilmek için işletme yöneticileri, stratejiler geliştirmekte; bunun içinde stratejileri gerçekleştirecek en yetenekli çalışanı işletmeye kazandırmayı hedeflemektedirler. Yetenekli kişilerin işletmeye kazandırılmasının yanı sıra bu kişilerin elde tutulmasını ve onlardan maksimum derecede faydalanmayı sağlamak işletmeler açısından son derece önemli olmaktadır. Bu gelişmeler, işletmelerin yetenek yönetimi ve bu doğrultuda ortaya koyacakları çalışmaların değerini sürekli olarak artırmaktadır.

Yetenek yönetimi uygulamaları ülkemizde özellikle küçük ve orta ölçekli şirketler tarafından tam olarak anlaşılammakta ve insan kaynakları yönetimi ile birbirine karıştırılmaktadır. Buradan hareketle bu çalışmada, profesyonel anlamda yetenek yönetimi süreci aşamalarının ortaya konması amaçlanmıştır. Bu araştırmada derinlemesine görüşmeler yapılarak elde edilen veriler betimsel analize tabi tutulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, Yetenek Yönetimi, İnsan Kaynakları.

Abstract

Along with increased competition between changing business conditions and businesses, it has become a prominent feature in increasing the effectiveness of human resource enterprises. In order to be able to excel in this competitive environment and to sustain this advantage, business managers develop strategies; in which they aim to bring the most talented personnel to carry out the strategies into operation. In addition to attracting talented people to the business, it is extremely important for businesses to retain these people and to make maximum use of them. In addition to attracting talented people to the business, it is extremely important for businesses to retain these people and to make maximum use of them. From this point of view, the aim of this study is to reveal the stages of professional management of talent management.

Talent management practices are not fully understood in our country, especially by small and medium-sized companies, and are confused with human resources management. From this point of view, this study aims to reveal the stages of the talent management process professionally. In this study, the data obtained by in-depth interviews were subjected to descriptive analysis.

Keywords: Talent, Talent Management, Human Resources.

GİRİŞ

1980'li yıllardan itibaren küreselleşme, bilgi iletişim teknolojileri, rekabet değişen çalışan profili ve demografik değişimler yetenekli çalışan kısıtlılığını ortaya çıkarmıştır. Bu problem işletmeler arasında farklı bir rekabete yol açmıştır. Yetenek savaşları olarak adlandırılan bu rekabet karşısında işletmeler, en yetenekli çalışanı çekme, elde tutma ve onlarda maksimum verimi almak için çeşitli uygulamalar yaparak rakip işletmelerle daima mücadele etmek durumunda kalmışlardır. Dünyada milyonlarca işsiz bulunmasına rağmen ciddi oranlarda yetenekli çalışan eksikliği yaşanmaktadır.

Yetenek savaşlarının yaşanması işletmelerin, çalışanlara olan bakış açısını değiştirerek sadece somut değil soyut yapılara da odaklanmalarına yol açmıştır. Bu durum özellikle insan kaynaklarının rolünü stratejik bir konuma getirerek organizasyonel becerilerin kazandırılması ve geliştirilmesinde önemli bir rolü üstlenmiştir. Bu bağlamda çalışanlar arasından potansiyel yöneticileri belirlemek, bu çalışanların departman yöneticileriyle koordineli olarak yetenek yönetimi faaliyetlerini sürdürmek, yedekleme yöntemi ile zamanında bu çalışandan lider veya yönetici olarak faydalanmak gibi stratejik görevler insan kaynakları yönetiminden beklenmektedir.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabette avantaj elde etmeleri ve gelişmeleri için, yetenek yönetimini işletmelerinde aktif bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Kapsamlı ve entegre bir yapıya sahip olan yetenek yönetimi, yetenek ihtiyaçlarını belirlemek, bireysel yetenekleri işletmeye çekmek, onların gelişimini sağlamak ve yetenekli çalışanlardan daima aktif olarak faydalanma sürecidir. Yetenek yönetimi insan

*Bu çalışma, 2013 yılında sunulan "Yetenek Yönetiminde Kurumsal İletişim Uygulamalarının Rolü ve Etkinliği" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

** Arş. Gör., İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, Medya ve İletişim Bölümü.

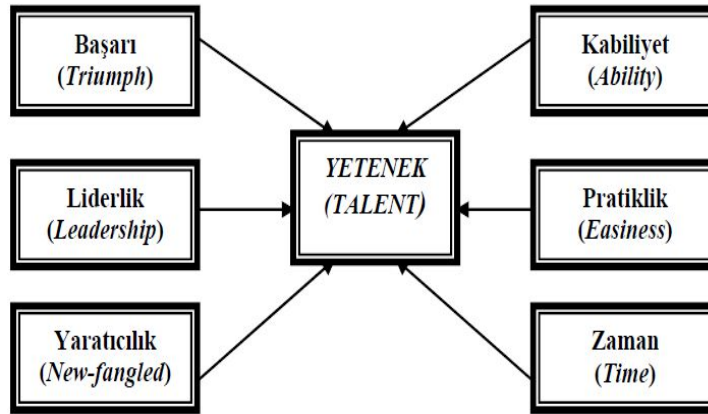
kaynakları yönetiminin başarı için giderek önem kazanmaktadır. Bu bağlamda yetenek yönetiminin önemi işletmede bulunan herkes tarafından anlaşılmalı ve işletme yönetimi tarafından insan kaynakları yöneticilerine gerekli desteğin sağlanması gerekmektedir. İşletmelerin yaratıcı projeler üretmesi ve inovatif ürünler sunabilmesi için yetenekli çalışanlara sahip olması ve bununla birlikte çalışanların işletme bağlı olmaları ile doğrudan bir ilişki bulunmaktadır

1. YETENEK KAVRAMI

Değişimin çok hızlı yaşandığı günümüz dünyasında işletmeler, yeniliklere uyum sağlayacak, rakiplere karşı fark yaratacak ve küresel rekabet ortamında başarıya götürecekt en temel faktörün, yetenekli çalışanlara sahip olmak ve onlardan en üst düzeyde yararlanmak olduğunu görmekteyiz. Bu bakış açısı ise, yetenekli çalışanların belirlenmesi, geliştirilmesi ve doğru işte istihdam edilmesine yönelik çabalar daha da önemli kılmaktadır.

Yetenek kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde; “bir kimsenin bir şeyi algılama, tanımlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat; bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite” olarak tanımlanmaktadır. Eğitim bilimi açısından yetenek ise; “kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır ya da dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü” olarak ele alınmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2012). Bu tanımdan yola çıkarak yetenek kavramının, kalıtsal olmakla beraber zaman içinde geliştirilebilen potansiyel kabiliyetler olduğu ifade edilebilir. Başka bir tanıma göre yetenek, İnsan kaynakları ortamında, işletmelerin bugününe ve geleceğine performansıyla önemli katkılar sağlama yetisi olarak da kullanılmaktadır (Yazıcıoğlu, 2006, 4).

Şekil 1: Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler



Kaynak: insankaynaklari.com Erişim Tarihi: 29.08.2016.

Şekil 1' den anlaşıldığı gibi, yetenek Kavramı (Talent) kelimesini oluşturan; Triumph (Başarı), Ability (Kabiliyet), Leadership (Liderlik), Easiness (Pratiklik), New-fangled (Yaratıcılık) ve Time (Zaman) kavramlarının bir bütünü olarak nitelendirilmektedir (Doğan ve Demiral, 2008, 151).

Yetenek, kişinin belirli ilişkileri idrak edebilme, analiz edebilme, çözümlenebilme, sonuç elde edebilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerin tamamıdır. Bu durumda yetenek, bireylerin davranışlarını düzenlenmede, yönlendirmede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak düşünülebilmektedir (Erdoğan, 1999, 87). Bir başka tanıma göre ise; yetenek, bir kişinin tekrar edebilen düşünme, hissetme ve davranma yetilerinin verimli bir şekilde uygulanabilmesidir (Buckingham, 2001, 21) Yetenek kavramının en genel tanımı ise; becerikli bir bireyin hem yüksek bir performans sergilemesi, hem de yüksek bir potansiyele sahip olmasıdır (Horváthová ve Davidová, 2011, 459). Yetenek, bireyin potansiyel olarak herhangi bir meselede neyi daha iyi yapabileceği konusundaki becerisini ifade etmektedir (Altınöz, 2009, 4). Liderlik yeteneği, ikna yeteneği, algılama yeteneği, yaratıcılık yeteneği gibi kavramlar buna örnek olarak verilebilmektedir.

2. YETENEKLİ ÇALIŞAN VE ÖZELLİKLERİ

Yetenekli çalışanlar, yaşamak, gelişmek, büyümek, çağa ayak uydurmak isteyen işletmeler için vazgeçilmez koşullardan birisi olarak kabul edilmektedir. Günümüzde çoğu işletmelerin yetenekli çalışan konusunda, yeterli bilince ve stratejiye sahip olmadıkları görülmektedir. Fakat çetin rekabet koşulları nedeniyle işletmeler, yetenekleri ortaya çıkarma ve elde tutmanın zorunlu olduğunu kabul etme ve hatta bunun üzerinde uygulamalar yapma durumuna gelmiş bulunmaktadır (Altınöz, 2009: 10). Böylelikle



işletmeler kendilerine uygun yetenekli çalışanları tanımlama, işletmeye dahil etme ve işletme bünyesinde tutma konusunda daha ciddi ve bilinçli olmaya başladıkları anlaşılmaktadır. Bu süreçte kendisini yenileyemeyen, çalışanların yeteneklerini dikkate almayan dolayısıyla fark yaratamayan işletmelerin buldukları sektörde tercih edilmesi ve öne çıkması, aynı zamanda yetenekli çalışanları işletme bünyesinde tutabilmesi mümkün olmamaktadır.

Yapılan araştırmalar doğrultusunda işletmeler tarafından talep edilen yetenekli çalışanların özellikleri şu şekildedir (Fulmer ve Conger, 2004, 176):

- Girişimci olma, İnisiyatif kullanma
- Yaratıcı ve yenilikçi olma
- Kişiler arası ilişkilerde başarılı olma
- Öğrenmeye istekli olma
- Pazar odaklı olma
- Takım çalışmasına yatkın olma
- Değer yaratabilme
- Farklılıkları ve değişimi yönetebilme
- Etkili iletişim kurma becerisine sahip olma
- Vizyoner olma, geleceği ön görme yetisine sahip olma
- Öğrendiklerini aktarabilme ve daima paylaşımcı olma
- Takım içinde liderlik yapabilme

Yetenekli çalışanların temel özelliklerine bakıldığında, iş ve özel yaşamlarında değişime ve gelişime olan eğilimleri sürekli olmaktadır. Genellikle kısıtlanmaya gelemeler; hırslı, akıllı ve yaratıcı olmalarının yanı sıra sürekli öğrenmek ve gelişmek istemektedirler. Şirketleri için değer yaratırlar; ancak aynı zamanda çoğunlukla övgü ve takdire gereksinim duymaktadırlar (Demircioğlu, 2010: 10). Bunun yanında çalışanların takım çalışmasına yatkın, paylaşımcı, liderlik vasıfları sergileyebilen bir eğilim göstermeleri beklenir. Yetenekli çalışanlardan sadece performans ve potansiyel sahibi olmaları yeterli görülmemektedir. Bunun yanında yıllarca yıllarca süren bir gelişmenin sonucunda ortaya çıkan ve iş yaşamının değişmez parçası olan etik değerler ve davranışlar da yetenekli çalışanlarda aranan özellikler içerisinde yer almaktadır (Şentürk ve Ay, 2008, 83).

3. YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMI

İşletmelerin karlı ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak büyüyebilmesi, sahip oldukları insan kaynaklarının zamanında, yeni ve yaratıcı projeleri üretmek etkin bir şekilde uygulamasına bağlı bulunmaktadır. Söz konusu başarıyı elde eden işletmelerin stratejilerine bakıldığında yetenek yönetiminin oldukça öne çıktığı görülmektedir (Altıntaş, 2003). Bu yönüyle yetenek yönetimi, insan kaynakları fonksiyonunun başarısını belirlemek için giderek önemi artan bir yaklaşım olmaktadır (Cappelli, 2008, 1-9). Bu yaklaşımın değerini anlayan işletmeler, yetenek yönetimi üzerinde daha ciddi çalışmalar yaparak işletmenin karlılığını uzun vadede artırmayı hedeflemektedirler.

Yetenek Yönetimi, anahtar meselelerde işletmede sürekli olarak liderlik durumunu sağlamak ve insan kaynakları aracılığıyla bireysel yeteneklerin gelişmesini cesaretlendirmek, bunun yanında yeteneğin arz, talep ve akışını yönetmek için karar verme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Cunningham, 2007, 4-6). Bu tanıma bakıldığında bu yaklaşım stratejik bir yönetim anlayışını gerektirmektedir. Bunun yanında, yetenek yönetimi, çalışanları belirleme, değerlendirme, geliştirme ve işletme içindeki yeteneklerin hareketi üzerinde odaklanmaya imkân vermektedir.

Yetenek yönetimi programının uygulanmasından önce yetenekli çalışana yönelik hedefler belirlenmeli ve bu hedefler doğrultusunda yetenek planlaması yapılmalıdır. Yetenek yönetimi çatısının anahtar yönlerinden biri olan yetenek planı, işletmenin gelecekteki yeteneğinin nitelikli ve sayısal taleplerinin planlanması olarak tanımlanabilir. Yetenek planı çoğu zaman finansal kaynakların planlanması ya da çalışma planı, vardiya çizelgesi ve koordinasyon planlaması olarak düşünülmektedir. Bu sebeple, planlamadaki stratejik perspektif ve yeterlilik perspektifi işletmelerde çoğu zaman belirsiz kalmakta ve eksik değerlendirilmektedir (Siikaniemi, 2012, 52). Bu bağlamda yetenek planını çok yönlü ele almak yani işletmeun uzun vadeli hedefleriyle uyumlu bir şekilde düşünmek, çalışanların yetenekleri doğrultusunda ve onların beklentilerine uygun olarak hazırlamak kurumsal eksikliği ve belirsizliği azaltabileceği düşünülebilir.

4. YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİ

Yetenek Yönetimi kapsamlı ve entegre bir süreçtir. Bu süreç, genel olarak işletme stratejisi doğrultusunda IK planlaması yapılması, bu plan doğrultusunda yetenek stratejisinin belirlenmesi, mevcut

işgücünün profil analizi yapılarak, hangi alanda hangi yeteneklere ihtiyaç olduğunun tespiti, yetenekli çalışanların belirlenmesi, cezbedilmesi, organizasyona katılması, yeteneklerinin geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve elde tutulmalarının sağlanması safhalarından oluşmaktadır (Alayoğlu, 2010, 78).

Yetenek yönetimi sürecinde; değerleri ve stratejiyi tanımlamak, daha uzun dönemli ihtiyaçları tanımlamak, yeteneği keşfetme, dikkatli performans değerlendirmesi, geliştirici faaliyetleri planlamak, performans örtüşmesi sonucu ödülü vermek gibi aşamalar yer almaktadır (Davies ve Davies, 2010, 419). Bu bağlamda yetenek yönetimi sistematik ve dinamik bir süreçtir bu yüzden her aşaması sırasıyla planlanmalı, koordine edilmeli, uygulanmalı ve denetlenmelidir.

Şekil 2: Yetenek Yönetimi süreci



Yetenek Yönetimi sürecinde izlenmesi gereken adımlar aşağıda sırasıyla yer almaktadır (Çırpan ve Şen, 2009, 113-114):

1. Hedeflerin ve Stratejilerin Belirlenmesi: Hedefler, stratejileri belirlemek için gerekli olup, Yetenek Yönetimi uygulama sürecinin temelini oluşturmaktadır. Şirketin olarak neyin hedeflendiği ve bu hedefe ulaşmak için nasıl bir yol izleneceği önceden belirlenmesi gerekmektedir. Özellikle işletmenin doğru stratejileri belirlemesi ve uygulama sonucunu değerlendirmesi için hedeflerin belirlenmesi zorunlu olmaktadır.
2. Kilit Pozisyonların Tespit Edilmesi: Belirlenen stratejilerin gerçekleştirilebilmesi için önem taşıyan yönetsel ve teknik pozisyonlar araştırma sonucunda belirlenmelidir. Bu pozisyonları belirlerken, söz konusu pozisyonda yaşanacak olan bir başarısızlığın, arzulanan hedefe ulaşmayı doğrudan etkileyecek bir niteliğe sahip olması esastır. Aksi halde, tüm pozisyonlar için yetenek yönetimine odaklanmak maliyet açısından sıkıntı oluşturabilmektedir.
3. Yetenek Profilinin Çıkartılması: Bu aşamada, bir üst adımda belirlenen kilit pozisyonların hakkını verebilecek, istenilen performansı gösterebilecek nitelikli çalışan özellikleri tanımlanır. İdeal çalışanın sahip olması istenilen özellikler; bilgi, beceri, deneyim, ilgi ve eğitim, deneyim alanı durumuna göre ayrıntılı bir şekilde netleştirilir. Bu ideal profil tanımı, ilgili pozisyona bir kişiyi yetiştirirken ya da atarken ulaşmayı hedeflenen noktaya götürmesi adına büyük bir önem taşımaktadır.
4. Potansiyellerin Belirlenmesi: Bu aşamada, söz konusu görevi yerine getirebilme potansiyeline sahip adaylar belirlenmektedir. Ayrıca bu aşama yetenek yönetiminin düğüm noktasını oluşturmaktadır. Bu yüzden çalışmaların doğru şekilde işlemesi gerekmektedir.
5. Yetenek Açığının Analizi: Bu süreçte aday olarak belirlenen potansiyel yeteneklerin istenen özelliklerle ne kadar örtüştüğü analiz edilerek bir analiz raporu ortaya konulmaktadır. Bu analiz



potansiyel adayların gelişmesi için neler gerektiğini ve hangi yetkinliklere ihtiyaçları olduğunu göstermektedir.

6. Gelişim Planlarının Hazırlanması ve Uygulanması: Bu adımda potansiyel çalışan yönelik gelişim faaliyetleri, bir önceki analizden yola çıkılarak planlanmaktadır. Eğitim, koçluk, rotasyon gibi tüm gelişim çeşitleri adayın geleceğe hazırlık planı dâhilinde dikkate alınmalıdır. Adayın geliştirilmesi gereken her bir yönü için ihtiyaç duyduğu gelişim aktivitesi farklı olabilmektedir. Buradaki en önemli hata, gündelik iş ve uğraşların yeteneğin geliştirilmesi sürecinin önüne geçerek gelişimin ertelenmesi yani kişinin yetiştirilmesinin geciktirilmesi ya da unutulması olarak görülmektedir.
7. Adayın Performansının Değerlendirilmesi: Gelişim planları kapsamında kişiye yapılan yatırımlar sonucunda, ideal profil ile olan açığın ne derecede kapandığı değerlendirilmektedir. Başka bir ifadeyle, adayın hazırlık sürecindeki performansı irdelenmektedir. Yapılan değerlendirme, adayın terfi ettirilmesi, potansiyeller havuzunda kalmaya devam etmesi veya havuzdan çıkarılmasına ilişkin karara etki etmektedir.
8. Durum Değerlendirmesi ve Terfi: Potansiyeller havuzunda yer alan adaylar, bir ihtiyaç durumunda yetiştirildikleri pozisyona atanmak üzere değerlendirmeye alınırlar. Bu değerlendirmede, adayın mevcut eksikliklerinin atanacağı pozisyondaki başarısına etki etme olasılığı, söz konusu açığın kapanmasının alacağı süre vb. faktörler göz önüne alınmalıdır.

Bu sürecin işlenmesi için ilk başta üst yönetimin yetenek yönetimi konusunu ciddiye alması ve gerekli zamanı ayırması, öte yandan diğer bölüm yöneticileri de iş birliği içinde çalışarak gereken desteği sağlamaları gerekmektedir. Bu çalışmaların etkili şekilde devam etmesi için gereken diğer önemli şartta işletmede etkin bir iletişim ağının olması ve aktif bir şekilde kullanılmasıdır. Son olarak işbirliği ve koordinasyon sağlanarak faaliyetler zaman geçmeden hayata geçirilmelidir.

5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, sektörde yetenek yönetimini uygulayan kurumsal işletmelerin yetenek yönetim uygulamalarını teorik bilgiler ışığında incelemek ve bu şirketler arasında karşılaştırmalı olarak değerlendirme yapmak ve yetenek yönetim uygulamalarına dair geri bildirim almaktır.

5.2. Araştırma Yöntemi

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma konusu itibariyle bütünsel ele alınması gereken, algıların ve düşüncelerin derinlemesine betimlenmesini gerektiren bir konu olması sebebiyle nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma nitel araştırma tekniğine bağlı kalınarak, verilerin toplanma sürecinde nitel araştırma türlerinden görüşme (mülakat) tekniği kullanılmıştır. Görüşme türlerinden yapılandırılmış bireysel görüşme tekniği kullanılmıştır.

Türkiye’de yetenek yönetimini uygulayan, sektöründe başarılı kurumsal işletmeler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme metodunun bir türü olan ve araştırmacın ana kütle içinden örneği kendi iradesiyle belirlediği “kararsal örnekleme metodu” tercih edilmiştir. Kararsal örnekleme çerçevesinde sektöründe ilk sıralarda yer alan ulusal ve uluslararası beş şirket örnekleme dâhil edilmiştir.

Gerçekleştirilen araştırma kapsamında işletmeleri temsilen temasa geçilen yöneticilere ve görüşme sürecine dair bilgiler, görüşme tarihine göre şu şekildedir:

- Türkiye’nin Denizcilik, ulaştırma ve lojistik alanında en büyük işletmelerinden biri tercih edilmiştir. Bu işletme yurt dışında ve yurt içinde yaklaşık 7 bin kişiye istihdam sağlamaktadır. İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı Sn. Derya DEMİR ve Sistem ve Gelişim Uzmanı Sn. Özlem ÖZEN ile görüşme, (Liman Caddesi, No:38 Alsancak 35230 İzmir) İzmir merkez ofisinde 26.04.2013 Cuma günü saat 9.30’da gerçekleştirilmiştir.
- Bankacılık sektöründe güçlü bir konuma sahip, 1944’de bu yana birçok konuda sektörel yeniliklerde öncülük yapmış ve Türkiye’nin gelişimine katkı sağlamış bir işletme tercih edilmiştir. Liderlik ve Yetenek Gelişimi Yöneticisi Sn. İpek AKBAŞ ile görüşme, (D Blok Plaza Büyükdere Cad. Levent 34330 Beşiktaş-İstanbul) işletme merkezinde 02.05.2013 Perşembe günü saat 15.00’da gerçekleştirilmiştir.
- Bankacılık sektöründe aktif toplamı, kredi hacmi ve yatırım fonları açısından şuanda lider konumunda bulunan ve 13 milyon müşterisi olan bir işletme tercih edilmiştir. Yetenek Yönetimi Müdür Yardımcısı Sn. Gamze DÖNMEZ ve Eğitim Birimi Yöneticisi Sn. Ayşe



ÖZEL ile görüşme, (İş Kuleleri Kule:1 Kat:15, 34330 / Levent) genel müdürlük binasında 03.05.2013 Cuma günü saat 11.00'da gerçekleştirilmiştir.

- Dünyanın ve Türkiye'nin en büyük mobil iletişim şirketlerinden olan bir işletme tercih edilmiştir. 18 milyon abonesiyle Türkiye'nin 2. büyük mobil iletişim şirkettir. Yetenek Geliştirme Direktörü Sn. Bülent BAYRAM ve Yetenek Yönetimi Kıdemli Müdürü Sn. Berna TUNCEL ile görüşme, (Büyükdere Cd. No:251 Maslak 34398 İstanbul) genel merkezde 16.05.2013 Perşembe günü saat 11.30'da gerçekleşmiştir.
- Birçok sektörde şirketi bulunan ve tüm faaliyetleri ile 200.000 bayi ve satış noktası bulunan Türkiye'nin lider ekonomik aktörlerinden birisidir. 7000'in üzerinde kişiye istihdam sağlamaktadır. İnsan Kaynakları Uzmanı Sn. Funda Palamutçu ile görüşme, (İzmir Merkez Şehit Fethi Bey Cad. No: 120 35210) 30.05.2013 Cuma günü saat 10.00'da gerçekleşmiştir.

Görüşülen kişilerin tamamı, alanında üst düzey yönetici olmakla birlikte yönetici pozisyonları değişiklik gösterebilmektedir. Başka bir ifadeyle, her şirketin kendi idari yapılanmasına bağlı olarak unvanlar farklılık göstermektedir. Çalışma kapsamında işletmeler isim verilmesini uygun bulmadığından, metin içinde işletme isimleri kullanılmamakta, işletmeler numaralarla temsil edilmektedir.

5.3. Verilerin Analizi

Verilerin toplanması sürecinde bağlı kalınan nitel araştırma yöntemi, verilerin çözümlenmesi sürecinde de kullanılmıştır. Görüşme sonucu elde edilen bilgiler betimsel analize tabi tutulmuştur. Verilerin sistemli bir şekilde çözümlenmesi bakımından nitel analiz yöntemleri arasında önemli bir yere sahiptir. Görüşmenin içeriğine sadık kalınarak, görüşme metninden doğrudan alıntılar yapıp, betimsel bir yaklaşımla verilerin sunumudur. Ayrıca betimsel analiz, nitel çözümlenmelerde yer alan kelimelere, ifadelere, kullanılan dile, diyalogların yapısına ve özelliklerine, kullanılan sembolik anlatımlara ve benzetmelere dayanarak tanımlayıcı bir analiz yapılması olarak da açıklanmaktadır (Kümbetoğlu, 2005, 154). Veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenmektedir. Betimsel analiz yönteminde görüşülen bireylerin fikirlerine doğrudan yer vermek için alıntılar yapılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006, 224).

5.4. Araştırma Soruları ve Kısıtlılığı

Yetenek yönetimi literatürü ve bu alana ilişkin güncel araştırmalardan yola çıkarak yanıtlanmak istenen araştırma soruları şu şekilde sıralanabilir:

Soru 1: Yetenek" ve "Yetenekli çalışan" kavramlarının sizce önemi nedir?

Soru 2: Yetenek Yönetimini gerçekleştirebilmek için izlediğiniz, uyguladığınız bütünsel ve sistematik program ve yöntemler nelerdir?

Soru 3: Yetenek Yönetimi Programı işletmenizi pozitif ve negatif yönde nasıl etkilemektedir? Çalışanlar programa uyum sağlayabiliyorlar mı? Ayrıca sürece olumlu destek veriyorlar mı?

Soru 4: Yetenek Yönetimi Programı'nın çalışanlar üzerindeki etkisi ve verimliliği nasıl takip edilmektedir?

Araştırma sadece yöneticiler üzerinde gerçekleştiği için çalışanlardan geri bildirim alınamamış bu bağlamda araştırma yöneticiler ile sınırlı kalmıştır. Araştırmanın sınırlıklarından biri de soruların, yapılandırılmış görüşme biçimine göre hazırlanmasından dolayı yanıtların çok az esnek olması ve yenilikleri/yeni kavramları dizginleyebilecek olmasıdır. Araştırmanın diğer sınırlılığı da Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmelerin yoğunlukta olması, araştırılan işletmelerin küçük ve orta ölçekli işletmeler olmaması nedeniyle çıkan sonuçları ülkenin tamamına genellemek doğru olmayacaktır.

5.5. Araştırma Bulguları

5.5.1. Yetenek ve Yetenekli Çalışan Kavramının Sektör Bazında Değerlendirilmesi

İşletmelerin, yetenek kavramına ilişkin görüşleri ve yetenekli çalışan kavramına yönelik algıları, bunun yanında yetenek yetenekli çalışanın işletme açısından önemi, bireysel görüşmelerle sorulmuş, işletme temsilcilerinin yanıtları, sistematik bir şekilde özetlenmiştir:

Firma 1 temsilcisi, yetenek kavramını bir işte ortalama bir çalışandan daha iyi yapabiliyorsanız yetenek olarak kabul edilebileceğini belirtmektedir. Yetenekli çalışanlar bugün rekabette işletmenin öne çıkaran en temel unsur olarak görüldüğünü ve ancak yetenekli çalışanların işletmenin hedeflediği noktaya ulaşabileceğini ifade etmektedir.

Firma 2 temsilcisi, yetenekli çalışan kavramını; yüksek performans gösteren, yüksek potansiyele sahip, gelecek vaad eden işletmeye uzun yıllar gerekli olacak çalışanlar olarak tanımlamıştır. Yetenekli çalışanın işletmenin liderlik hattını güçlendirmek adına gerekli olduğu kanaatini taşımaktadır. Yüksek



potansiyeye sahip yetenekli çalışanların anahtar işlerin büyük bölümünü yürütmesi, bu işlerden başarılı sonuçlar alması sebebiyle çok önemli olduğunu belirtmektedir.

Firma 3 temsilcisi, yeteneği bir işi yapabilme ve kabiliyet olarak ifade etmektedir. İşletme içerisinde sinerjinin sağlanması, takım ruhunun oluşturulması, etkili iş sürecini ortaya çıkarılması dolayısıyla işletmelerin büyümesinin yetenekli çalışanlara bağlı olduğunu belirtmektedir. İşletme açısından takım çalışmasına yatkın olma, esnek olma, müşteri ilişkilerinin iyi olması, daima gelişime açık olma yetenekli çalışanlarda olması gereken temel taşlar olduğunu söylemektedir.

Firma 4 temsilcisi, hem birey kendisini hem de organizasyonda departmanına katkıda bulunacak yetkinliklere sadece “ne” değil “nasıl” iş yapış şekillerini ve davranış şekillerini yansıtabilen, geleceğe dönükte potansiyel gösterebilen arkadaşları yetenek olarak düşünmektedir. İşletme açısından yetenekli çalışanlarda bulunması gereken özellikler: Müşteri odaklı olma, hırslı ve rekabetçi olma, yenilikçi olma, global düşünüp yerel davranma, sadelik, güven ve hızlı olma olarak belirtmektedir. Müşteriler ve rakipler tarafından hayran olunan bir şirket olmak için yetenekli çalışanlar stratejik bir öneminin olduğunu ifade etmektedir.

Firma 5 temsilcisi, işletme değerlerinde yer alan yetenekli çalışanın işletmeye çok şey kazandırdığını ve bunun farkında olduklarını belirtmektedir. Bu sebeple yatırım yapılan yetenekli çalışanın şirketten ayrılmasının işletmeye hem maddi hem de manevi zarar verdiğini dolayısıyla yetenekleri elde tutmanın ve işletmeye bağlılıklarının artırılmasının son derece önemli olduğunu belirtmektedir.

Yetenekli çalışanlara literatür ve sektörel açıdan bakıldığında; gelişim ve değişime ayak uydurabilen, potansiyeli yüksek, takım çalışmasına yatkın, yüksek performans sergileyen, müşteri odaklı ve liderlik becerisi olan kişilerdir. Bu özelliklere sahip olan çalışanlar işletmelere hedefledikleri noktaya ulaştırmakta ve rekabette fark yaratarak işletmeyi ileriye taşımaktadır. Bu hususta araştırmada yetenekli çalışanların önemine ilişkin işletmelerin farkındalık düzeyi yüksektir.

Tablo 1: Yetenekli Çalışanın İşletme İçin Önemine Yönelik Tematik Çözümlemesi

BELİRLENEN ALT TEMALAR	FİRMA 1	FİRMA 2	FİRMA 3	FİRMA 4	FİRMA 5
Alt Tema 1: İşletmenin büyümesi ve gelişmesi			X	X	X
Alt Tema 2: Kurumsal hedefe taşıma	X		X		
Alt Tema 3: Rekabette işletmeyi öne çıkarma	X				
Alt Tema 4: Az sayıda olmaları nedeniyle işletmeler açısından rekabette fark unsurudur.		X			

Tablo 1’de görüldüğü gibi yetenek yönetiminin işletmeler açısından önemine ilişkin dört alt tema bulunmaktadır. Herhangi bir alt temaya yoğunlaşma olmamaktadır. İşletmenin büyümesi ve gelişmesi alt temasında firma 3, 4 ve 5, kurumsal hedefe taşıma alt temasında firma 1 ve 3, Rekabette işletmeyi öne çıkarma alt temasında firma 1, Az sayıda olmaları nedeniyle işletmeler açısından rekabette fark unsuru olma alt temasında firma 2 görüş bildirmişlerdir.

5.5.2. İşletmelerde Yetenek Yönetimi Gerçekleştirmek İçin Uygulanan Bütünsel ve Sistemik Yöntemlerin Analizi

İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının sistematiğini analiz etmek için yetenek yönetimi programları görüşmecilere sorulmuş, elde edilen veriler aşağıda analiz edilmiştir:

Firma 1 temsilcisi, öncelikle her yetenekli çalışan işletmenin ortağı sayıldığı için işletme karşı aidiyet duygusunun yüksek olduğunu vurgulamaktadır. İşletmede tüm çalışanların birer yetenek olduğunu belirtmektedir. yetenekli çalışanların okuldan mezun olur olmaz alındığını ve ara kademe yönetici transferi yapılmamaktadır. Her çalışanın sınav elemeleriyle en tepe noktaya gelme şansı bulunmaktadır. İşletme açısından yetenek yönetimi sürecinde önemli olan çok iyi seçim yapmak olduğu çünkü işletme, yetenek yönetimi kapsamında tüm yöneticileri kendi bünyesinde yetiştirdiğini belirtmektedir. İşletmenin insan kaynakları yapısının yetenek yönetimi ve insan kaynakları bölümü olmak üzere ikiye ayrıldığını ifade etmektedir. Yetenek yönetimi departmanının doğrudan genel müdür yardımcısına bağlı olduğunu, yetenek yönetiminin operasyonel tarafta yer aldığını ve dört senedir uygulandığını belirtmektedir. Yetenek yönetimi



gelişim programının şube müdürleri yetiştirme ve ikinci müdür yetiştirme olmak üzere iki koldan yürüdüğünü söylemektedir.

Firma 2 temsilcisi, Bütün programın başının yedekleme planlaması olduğunu ve sürecin ekim ayında yedekleme planlamasıyla başladığını belirtmektedir. Çalışanların, üst yönetim tarafından belirlenip bir değerlendirmeye tutulduktan sonra gelişim programına katılıp katılmayacakları belirlenmektedir. Üst yönetimin bu süreçte sürekli olarak programı desteklediğini vurgulamaktadır. Yetenek yönetim sürecinin en altında "management training denilen yönetici adayları yer almaktadır. Çalışanlardan seçilen yönetici adayları 4 aylık programa tabi tutulduklarını ve ilk iki aşamadaki çalışanlara henüz yetenek denilmediğini ifade etmektedir. Sonrasında bu çalışanlara mentorlukla desteklenen kurumsal rehberlik hizmeti verilmekte ve üniversitelerle iş birliği yapılarak MBA bazlı programlar yapılarak gözlemlenmektedir. Bundan sonraki aşamada yetenek adayları, üçüncü basamak olan asıl yetenek yönetimi görüşmelerine dahil olduğu belirtilmektedir. Bu aşamaya gelen kişiler artık yetenek olarak değerlendirilmektedir.

Firma 3 temsilcisi, şu anda mevcut yetenek havuzu olarak adlandırılan yetenek yönetimi programının çalışanı liderliğe hazırladığını ifade etmektedir. Son iki yıldır uygulanan bu programın daha öncesinde sadece mevcut yöneticinin liderlik üzerine yetiştirildiğini belirtmektedir. Bu noktada amacın kişiyi ileride yönetici yapmak olduğunu ve yedeklenmesinin sağlanmasının olduğunu söylemektedir. Bu program iki aşamalı sürece bağlı olarak ortalama iki yıl sürmektedir. Yetenek adayları belirlendikten sonra, ilk yılda mesleki eğitimlerin ve kişisel gelişim eğitimlerin (İletişim becerisi, liderlik, takım çalışması vb.) verildiğini belirtmektedir. Eğitimler verildikten sonra üst yönetimin belirlediği konularda çalışanlardan proje yapmaları beklenir.

Firma 4 temsilcisi, yetenek yönetiminde performans ve potansiyel olmak üzere iki önemli kavram olduğunu belirtmektedir. Performans daha kısa vadeli işi nasıl iyi yaptığınla alakalı olduğunu, potansiyel ise geleceğe yönelik olduğunu belirtmektedir. Performansının yüksek olması çalışanın bir gün müdür olacağı anlamına gelmeyebilir. Ama potansiyelinin yüksek olması çalışanın gelecekte üst pozisyonlara ulaştırabilir. Yetenekli çalışanlar için nisan ayında performans hedefleri belirlenir, ekim ayında ise, bir yarıyıl değerlendirmesi yapılmakta ve süreçler gerektiğinde revize edilmekte olduğunu vurgulamaktadır. Bunun dışında aylık toplantılar yapılarak aylık değerlendirmeler yapılmaktadır. Potansiyel kavramını belirlerken, müşteri odaklı olma, hırslı ve rekabetçi olma, yenilikçi olma, global düşünüp yerel davranma kriterler doğrultusunda yetenekli çalışanlar belirlenmekte ve tüm eğitim faaliyetlerinde bu kriterler ön planda tutulmaktadır. Yetenek süreci programı kapsamında sadece iş hedeflerine değil kişisel gelişim hedeflerine de odaklanıldığını vurgulamaktadır. Red akademi programı kapsamında satış akademisi, finans akademisi, pazarlama akademisi gibi değişik fonksiyonlarda kişisel gelişim programı sunulmaktadır. Ekim ayında altı aylık değerlendirme sonucunda yeniden organizasyon haritasının çıkarıldığını ve şubat ayına gelindiğinde ise performans ve potansiyeller hakkında son durum değerlendirilmesi yapılmaktadır. Yıl sonunda bunlar değerlendiriliyor ve son performans notları ve bu notlarda kalibrasyon toplantısında tartışılmaktadır. Üç bin iki yüz kişinin performans notu personel ve direktörler aracılığıyla herkes yetenek matrisi dediğimiz yetenek matrisine taşınıyor. Böylelikle belirlenen kriterler doğrultusunda potansiyelin yüksek, orta ve düşük potansiyel olmak üç'e ayrıldığını belirtmektedir. Düşük potansiyelli çalışan mevcut pozisyonda kalacağı, orta potansiyel bir üst role geçebileceği, yüksek potansiyel için artık en üst pozisyonlara çıkabileceğini ifade etmektedir. performans ve potansiyel değerlendirmesi nine box denilen kutucuklarda eşit şekilde gerçekleştirilmektedir.

Firma 5 temsilcisi, yetenek yönetimi altında çok planlı sistemin olmadığını ama potansiyel yetenek olarak görülen çalışanlar için "yönetici yetiştirme programı" altında bir takım çalışmalar yapıldığını belirtmektedir. kalifiye elemanı yetiştirmek için düzenlenen programın ayda bir eğitim yapılmak üzere on sekiz ayda gerçekleştiğini belirtmektedir. programa seçim aşamasında yönetici potansiyelini gördüğü çalışanı önererek, sonrasında mülakat yapılarak adaylar havuza dahil olduğunu söylemektedir. Bu bağlamda önemli kriterler içinde; çalışanın az deneyime sahip olması, genç ve dinamik olması, İngilizceyi iyi derecede bilmesi yer almaktadır. Programın içinde: *eğitimler*, *mentorluk uygulaması*, *body uygulaması* ve *proje çalışmalarının* olduğunu belirtmektedir. Eğitimler: teknik uzmanlık eğitimleri, kişisel gelişim ve yönetim becerileri eğitimleri olarak üç grupta toplanmaktadır. Öte yandan adaylar, biri bireysel diğeri takım çalışmasıyla birlikte iki adet proje yapmaları gerektiğini ve bunların aylık dönemlerde projenin gidişatının takip edildiğini, sonunda da sunumlarının değerlendirildiğini söylemektedir. Mentorluk uygulamasında şirket üst yöneticileri tarafından gönüllü olan deneyimli yöneticilerin bilgi ve tecrübelerini aktardığı, usta-çırak ilişkisi doğrultusunda devam eden ve paylaşımın yüksek olduğu bir uygulamadır.



Tablo 2: Yetenek Yönetimini Programı Sürecinde Öne Çıkan Kavramların Tematik Çözümlemesi

BELİRLENEN ALT TEMALAR	FİRMA 1	FİRMA 2	FİRMA 3	FİRMA 4	FİRMA 5
Alt Tema 1: Potansiyel algısı		X	X	X	X
Alt Tema 2: Performans	X			X	
Alt Tema 3: Liderlik ve Koçluk	X	X	X		
Alt Tema 4: Mentorluk Uygulamaları		X			X
Alt Tema 5: Global Yeteneklerin oluşması				X	
Alt tema 6: Yedekleme	X	X	X		X
Alt tema 7: Ödüllendirme				X	

Tablo 2’de görüldüğü gibi, yetenek yönetimini programı sürecinde öne çıkan kavramlara yönelik altı alt tema bulunmaktadır. Potansiyel algısı alt temasında firma 1 dışında tüm firmalar, Performans alt temasında firma 1 ve 2, Liderlik ve Koçluk alt temasında firma 1, 2, ve 3, Mentorluk Uygulamaları alt temasında firma 2 ve 5, Global Yeteneklerin oluşması alt temasında sadece firma 5, Yedekleme alt temasında da firma 4 dışında tüm firmalar, Ödüllendirme alt temasında sadece firma 4 görüş bildirmişlerdir.

5.5.3. Yetenek Yönetimi Programının İşletme Üzerindeki Pozitif ve Negatif Yöndeki Etkisi

Etkili bir yetenek programı, işletmenin merkezinde yer alan ve işletmeye avantaj sağlayan insan kaynağının elde edilmesi, işletme içinde yetiştirilmesi ve lider açığının daima kapatılması bakımından işletmenin geleceğe sağlam adımlarla götürülmesinde önemli rol oynamaktadır. Yetenek yönetiminin işletme üzerindeki etkisine yönelik firma yöneticilerine sorulmuş, aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

Firma 1 temsilcisi, öncelikle göreve gelen tüm çalışanların yetenek yönetimi programına dahil edildiği için ve kısa sürede çok şey öğrendikleri için bu çalışanların işletmeye negatif bir etkisinin olmadığını düşünmektedir.

Firma 2 temsilcisi, işletmenin yetenekli çalışanları elde etmesinde ve elde tutulmasında bunun dışında kurumumuzun dünyada sektör sıralamasında beş yüz işletme arasında ilk yüzde olmasında yetenek yönetiminin pozitif yönde bir etkisinin olduğunu açık şekilde gördüğünü düşünmektedir. Çalışanların yönetsel sürece hazır hale getirmek için işletmeye ait akademinin olduğunu ve bu akademi sayesinde işletmenin yetenekli çalışanları elinde hazır bulundurulmuş olduğunu belirtmektedir. Diğer bir pozitif etkisi de dışarıdan birinin işe almanın maliyetinin yüksek olduğunu ve bu programın maliyeti azalttığını ifade etmektedir. Bu program sayesinde dışarıdan alınan üst düzey yönetici sayısı % 8 oranında azaltılmıştır.

Firma 3 temsilcisi, pozitif etkilerinin oldukça fazla olduğunu sıfırdan aldığınız bir çalışanı işletme içinde yetiştirildiğini ve bu çalışanların zamanla kurumsal kökü daha iyi anladıklarını ve kurumsal hedeflere ulaşmada daha fazla katkı sağladıklarını belirtmektedir. Başka bir açıdan, yetiştirilen çalışanlar yedeklendiği için sürekli olarak yetenekli yönetici döngüsü problemsiz bir şekilde sağlandığını söylemektedir. Yetenek havuzuna seçilen yönetici geleceğin yöneticisi olduğu için potansiyel göstermeye çalışmaktadırlar.

Firma 4 temsilcisi, bu programda işletmenin hedefleriyle çalışan hedefleriyle uyumlaştırıldığı için hem çalışana hem de işletmeye pozitif bir etkisinin olduğunu düşünmektedir. Yetenek yönetimi aşamalarında başarılı olan kişilerde işletme değerlerine iyi bilmeleri ve değerlere uygun davranmaları işletmenin hedeflerine ulaşmasında önemli katkı sağladığını belirtmektedir. Bunun dışında yetenekli çalışan memnuniyetinin daima yapılan anketlerle ölçülmesi ve yerinde müdahalelerin yapılmasının işletmeyi negatif etkileyebilecek muhtemel soruların ortadan kalkmasına yol açtığını söylemektedir.

Firma 5 temsilcisi, öncelikle eğitim sürecini planlayan insan kaynakları departmanı, eğitimlere en az bir kişi göndererek eğitimlerin takip edildiğini ifade etmektedir. Bu hususta alınan geri bildirimlerin sonucunda çalışanların ve işletme için pozitif bir etki sağladığı, motivasyon üzerinde olumlu etki sağladığını belirtmektedir. ayrıca yetenekli çalışanların gelecekte yönetici adayı olmaları ve bunun onların bilmeleri onlar için motivasyon kaynağıdır. Olumsuz olarak da programa dahil olamayan çalışanların motivasyonun azalması olabileceğini vurgulamaktadır.

5.5.4. Yetenek Yönetimi Programının Çalışanlar Üzerindeki Etkisi ve Verimliliğinin Takip Edilmesi

Firma 1 temsilcisi, yetenek programının etkisi ve verimliliği her eğitimin sonunda değerlendirilerek takip edildiğini ifade etmektedir. Alınan geri bildirimlerin çok önemli olduğunu çalışanlara belirtilmekte ve bu geri bildirimlerin programın iyileştirme çalışmalarında kullanıldığını söylemektedir. Her yaz gelen geri bildirimler takip edildiğini ve sene başında değişikliklerin yapıldığını belirtmektedir.



Firma 2 temsilcisi, takip sürecinde yetenekli çalışanlar, öğrendikleri tüm bilgi ve deneyimleri projeler yaparlar ve bu projelerden aldıkları puanlar ile takip sürecinin gerçekleştirildiğini söylemektedir. Öte yandan üniversite bazlı programlarda öğrencilik sistemine benzer şekilde sınavların yapıldığını ve koçluk çalışmalarını takip edildiğini ifade etmektedir. Programın verimsizleşmemesi için öncesindeki çalışmalara titizlikle önem verilmekte ve süreç proaktif bir yaklaşımla yönetilmekte olduğu vurgulanmaktadır.

Firma 3 temsilcisi, ilk aşamada yetenek programı dahilinde yapılan eğitimlerin sonunda formlarla eğitimin etkisi değerlendirilmekte olduğunu ifade etmektedir. Program sonrasında çalışanlar, yöneticiler, insan kaynakları ve eğitmenler arasında sürekli olarak açık iletişimin gerçekleştiğini böylelikle sürecin hem performans olarak hem de teorik açıdan takip edildiğini belirtmektedir.

Firma 4 temsilcisi, programın takip sürecinin anketlerle yapıldığını belirtmektedir. Programın takip edilmesinde ölçüm matrisleri ve anketlerle yönetici ve çalışanların skorlarının ortaya çıkarıldığını söylemektedir. Verimsiz olunan durumlarda skoru yetersiz olan çalışan veya yönetici ile yeni gelişim programlarının yapıldığını vurgulamaktadır.

Firma 5 temsilcisi, yapılan her eğitimin sonunda yetenekli çalışanlara bir anket düzenlendiğini ve bu anket te eğitim içeriği ve eğitmenin değerlendirildiğini ifade etmektedir. Bunun dışında yıl sonunda insan kaynakları yöneticisi, mentorlardan, yöneticilerden ve bodylerinden alınan geri bildirimlerle takip edildiğini belirtmektedir.

Tablo 3: Yetenek Yönetimi Programının Etkisi ve Verimliliğinin Takip Edilmesi Tematik Çözümlemesi

BELİRLENEN ALT TEMALAR	FİRMA 1	FİRMA 2	FİRMA 3	FİRMA 4	FİRMA 5
Alt Tema 1: Eğitim sonunda alınan geri bildirimler	X		X		X
Alt Tema 2: Projelerde ortaya çıkan sonuçlar		X			
Alt Tema 3: Anket uygulamaları ve değerlendirme formları			X	X	X
Alt Tema 4: Yüz yüze görüşmeler		X	X		
Alt Tema 5: Yöneticilerden alınan performans değerlendirmeleri	X		X		X

Tablo 3'e bakıldığında, yetenek yönetimi programının verimliliğinin takibine yönelik beş alt tema bulunmaktadır. Eğitim sonunda alınan geri bildirimler alt temasında firma 1, 3 ve 5, Projelerde ortaya çıkan sonuçlar alt temasında firma 2, Anket uygulamaları ve değerlendirme formları alt temasında firma 3, 4 ve 5 görüş bildirmişlerdir. Yüz yüze görüşmeler alt temasında firma 2 ve 3, Yöneticilerden alınan performans değerlendirmeleri alt temasında ise firma 1, 3 ve 5 görüş bildirmişlerdir.

Yetenek yönetimi programının verimliliğinin takip edilebilmesi için performansın ölçülmesi ve önceki performansla karşılaştırılarak geribildirim alınması gereklidir (Çelik ve Zaim, 2011, 36). Geribildirimler sonucu oluşturulan yetenek matrisi ile belirlenen üstün yetenekli çalışanlar ön plana çıkartılmaktadır. Araştırılan işletmelerde yetenek yönetimi programının etkisi ve verimliliği; eğitimlerin sonunda alınan geri bildirimler, proje çalışmaları, anket ve test uygulamaları, yüz yüze görüşmeler ve yöneticilerden alınan performans geri bildirimleriyle takip edilmektedir. Bu takip sonucunda elde edilen veriler program etkinliğini engelleyen durumların saptanmasını ve ortadan kaldırılmasını, ayrıca programın daima şartlara uygun olarak güncellenmesini sağlamaktadır.

SONUÇ

Araştırma yapılan işletmelerin her birinde kendi özgü yetenek yönetimi programı bulunmaktadır. Bu programların ortak noktasında ise dışarıdan ara ve üst yönetici almamaktır, Ayrıca diğer bir ortak yönleri ve dikkat edilen konu da pozisyon odaklı yani rol temeline ve bireysel temele dayanan yetenek programlarının oluşturulmasıdır. İşletmelere bakıldığında bir kısmı programı yetenek yönetimi departmanı oluşturarak yürütürken diğer bir kısmı da insan kaynakları departmanı altında yetenek yönetimi programını yürütmektedir. Yetenek yönetiminin gerçekleşmesinde önemli olan ortak kavramlar ise; potansiyel, performans, liderlik ve koçluk, yedekleme ve ödüllendirme. Yetenekli çalışanlara yönetsel becerilerin kazandırılması ve onların yüksek performansa ulaştırılması için proje çalışmaları, danışmanlık uygulamaları, pratiğe dayalı eğitim uygulamaları, akademik bazda çalışmalar, mentorluk uygulamaları ve sosyal aktiviteler yapılmaktadır.



Yetenek yönetimi programı, nitelikli çalışanın daima işletmede var olması, üst düzey yöneticinin dışarıdan sağlanmasının azaltılmasıyla birlikte maliyetin düşmesi, çalışanların bu programa katılarak kurumsal yapıyı daha iyi anlamaları ve kurumsal beklentilere etkin bir şekilde cevap vermeleri işletmeleri pozitif anlamda etkilemektedir. Program içeriğinde yer alan ödüllendirme sistemlerinin ayrıca çalışanların moral ve motivasyonları artırdığı dolayısıyla işletmeye bağlılığı da olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Tematik tonlarda görüldüğü gibi yetenek yönetiminin negatif olarak bir etkisi bulunmamaktadır. Fakat yetenek yönetimi programına katılmayan çalışanlara yönelik doğru iletişim stratejileri belirlenmezse motivasyonun düşmesi gibi olumsuz etkilerin olabileceği göz ardı edilmemelidir.

Yetenek yönetiminin etkisi ve verimliliğinin takip edilmesinde ilk aşamada program başlamadan önce nitel ve nicel hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu hedefler doğrultusunda uygulama sonuçları ölçüm ve değerlendirilmelidir. İşletmelerde yetenek yönetimi programının verimliliği, eğitim sonunda alınan geri bildirimler, projelerde ortaya çıkan sonuçlar, anket ve test uygulamaları, yüz yüze görüşmeler ve yöneticilerden alınan performans değerlendirmeleriyle takip edilmektedir.

Yetenek yönetimi etkinliği; anketler, takip sistemleri (ön test, son test, memnuniyet testleri vb.), yönetici indeksleri, performans indekatorleri ile ölçümlenmektedir. Bunun yanında mentorlardan, üst yöneticilerden, eğitimcilerden ve insan kaynakları alınan raporlarla ölçümleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır.

Yetenekli çalışanların işletmelerine sağladıkları katkı konusunda bilgilendirilmeleri ve takdir görmeleri onların motivasyonları üzerinde pozitif etki yaratmaktadır. Yetenekli çalışanların takdir edilmesi, ödüllendirilmeleri ve özendirilmeleri onlarda olumlu etki yaratarak performanslarının da artmasını sağlayacaktır. İşletmelere bu bağlamda çalışanlara etkin geri bildirimler verdiklerini, başarıların paylaşıldığı ve ödüllerle desteklediklerini belirtmektedirler. Yetenekli çalışanlara organizasyonlara sağladıkları katkı konusunda bilgilendirilmeleri ve takdir edilmeleri çalışanın yüksek performans sergilemesini, işletmeye karşı sadakatini artmasını, potansiyel özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 68-97.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Altıntaş, N. (2003). *Stratejik liderlik ve yetenek yönetimi*. <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/249410.asp#BODY> Erişim Tarihi: 26.09.2012.
- Buckingham, M. ve Vosburg R. M. (2001). The 21st Century Human Resources Function: It's The Talent, Stupid!. *Human Resource Planning*, Vol: 24, No: 4, 4-6.
- Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, No: 13, 74-81.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, MÜSIAD, 110-116.
- Davies B. ve Davies B. J. (2010). Talent Management in Academies. *International Journal of Educational Management*, Vol: 24, No: 5.
- Demircioğlu, H. Ö. (2010). *Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründen Bir Uygulama*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*. 5. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Fulmer, R. M. ve Conger, J. A. (2004). How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage Growing Your Company's Leaders. Pennsylvania: Soundview Executive Book Summaries.
- Horváthová, P. ve Davidová, M. (2011). Application of Talent Management with the use of Information and Communications Technology in the Czech Republic and Other Developing, Emerging and Transitions Economies, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, Vol: 80, No: 56, 56-75.
- Siikaniemi, L. (2012). Information Pathways For The Competence Foresight Mechanism In Talent Management Framework. *European Journal of Training and Development*, Vol: 36, No: 1, 5-24.
- Şentürk T. ve Ay C. (2008). Halkla İlişkilerin Etik Sınırları. *Sosyal Bilimler*, Cilt: 6, Sayı: 1, 81-97.
- Türk Dil Kurumu. (2012). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.500a6d072fd7f0.95597791. Erişim Tarihi: 21.07.2012.
- Yazıcıoğlu, S. (2006). *Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.