

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YENİ DÖNEM: YETENEK YÖNETİMİ

Dr.Nihat Alayoğlu<sup>12</sup>

## ÖZET

İçinde bulunduğumuz yüzyılda, işletmelerin rekabetçi üstünlüklerini korumada taklidi güç kaynaklara, diğer bir ifadeyle yetenekli işgücüne sahip olması, onları elde tutması ve işletme hedefleri doğrultusunda kullanılabilmesi kritik önemdedir. Bu nedenle, günümüz rekabet şartlarında işletmelerin başarısında belirleyici unsur, sahip olunan yetenekli işgücüdür. Bu durum bir yandan yetenek savaşlarını beraberinde getirirken, diğer yandan yeteneklerin etkili yönetimini de zorunlu kılmaktadır. Gelişen bu noktada, insan kaynakları yönetiminde de yeni bir döneme girilmiş, insanların yönetiminden yeteneklerin yönetimine doğru bir dönüşüm başlamıştır. Bu çalışmada, insan kaynaklarında yeni dönemi temsil eden yetenek yönetiminin işletmeler açısından önemi, uygulamacı ve araştırmacıların bulgularından hareketle teorik çerçevede ele alınmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan kaynakları yönetimi, yetenek yönetimi, stratejik yetenek yönetimi, yetenek yönetimi süreci.

## THE NEW ERA IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: TALENT MANAGEMENT

### ABSTRACT

In this century, to sustain the competitive advantage of enterprises, having inimitable sources, in other words having talented manpower, retaining them and handling towards the rights of enterprises is of critical importance. Therefore, in today's conditions of competition, talented manpower is decisive for the success of enterprises. On one hand, this causes "talent battles", on the other hand it makes effective management of talents crucial. At this point, a new era has begun in human resources management, bringing in a shift from human management to talent management. In this study, the importance for enterprises of talent management which represents new era in human resource management has been studied theoretically by the help of practices and discoveries of researchers.

**Key words:** Human resource management, talent management, strategic talent management, talent management process.

## GİRİŞ

<sup>12</sup> İstanbul Ticaret Üniversitesi, Küçüköyüğü – İstanbul, (Dr.)

Küreselleşme, sınırötesi rekabet, bilişim teknolojisinde yaşanan sürekli gelişme ve değişimler iş dünyası için şartların her an değiştiği ve belirsizliğin hüküm sürdüğü bir ortamı beraberinde getirmiştir. 21. yüzyılın en temel karakteristik özellikleri olarak nitelenen bu değişim ve gelişmelerin bir sonucu olarak, bilgiden pozitif enerji yaratabilen en değerli ve benzersiz kaynak şeklinde ifade edilen nitelikli insan gücü ve sahip oldukları yetenekler, işletmelerin rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilmeleri ve belirlenen hedeflere ulaşabilmelerinde belirleyici unsur haline gelmiştir. Geline bu noktada artık, işgörenlerini kaynak gibi kullanma anlayışı yerini yeteneklerin yönetilmesine bırakmış; her bir çalışan farklı düzeylerde potansiyel birer yetenek olarak görülmeye başlanmıştır. Bunun farkında ve bilincinde olan işletmeler, yetenekli bireyleri keşfetmek, onları cezbetmek, işletmede tutabilmek ve potansiyellerinden azami ölçüde yararlanabilmek için özgün ve sıradışı uygulamaları hayata geçirmeye başlamışlardır.

Bu çerçevede, çalışmanın ilk kısmında yetenek yönetiminin doğası ve gelişimi teorik tartışmalar bağlamında ele alınacak, temel kavramlar kısaca tanımlandıktan sonra, yetenek yönetiminin işletmeler açısından önemine değinilecektir. İkinci kısımda yetenek yönetimi süreci incelenecek; üçüncü kısımda ise, uygulama bağlamında yetenek yönetiminin işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine katkısı stratejik temelde irdelenecek, elde edilen bulgular çerçevesinde işletmelere yönelik önerilere ise sonuç kısmında yer verilecektir. Çalışmada, yetenek yönetimi (YY) insan kaynakları yönetimi (İKY) boyutuyla ele alınmış olup, diğer örgütsel yetenekler kapsam dışında tutulmuştur.

## 1. YETENEK YÖNETİMİNİN DOĞASI VE GELİŞİMİ

Literatür incelendiğinde, YY uygulamaları içinde zikredilen nitelikli işgörenlerin cezbedilmesi, işe alınması, seçilmesi, kariyerlerinin planlanması, etkin şekilde yönetilmesi ve elde tutulması gibi uygulamalar, İKY'nin temel fonksiyonları içinde yer almaktadır. Öyleyse, terminoloji değişikliğinin manası nedir? ve özelde, "yetenek yönetimi" ne demektir? (Bu bağlamda, yapılan tanımlamalar, YY'ye ilişkin değerlendirmeler, gelişim süreci ve işletmeler açısından önemi bu kısımda ele alınacaktır.

### 1.1. Temel Kavramlar

Yetenek yönetiminin gelişimi, kapsamı ve işletmeler açısından ne ifade ettiğini değerlendirmeye başlamadan önce, temel kavramlar ile ilgili bazı tanımlamalara kısaca yer verilecektir.

### **1.1.1. Yetenek**

Türk Dil Kurumu (TDK) Büyük Türkçe Sözlüğünde yetenek; “bir kimse- nin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat”; “bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite”; “kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır” ve “dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü” olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdkterim.gov.tr>). Bir diğer tanıma göre ise, “bir kişinin üretken bir şekilde tekrar edebilen düşünme, hissetme ve davranma yetilerinin uygulanabilmesidir” (Buckingham ve Vosburgh, 2001:21). Bu bağlamda, iş hayatı açısından “yetenek” kavramının ifade ettiği anlam, “işletmenin kaderinde rol oynayabilecek düzeyde üstün nitelikleri olan, yönetsel ve teknik pozisyonları doldurma potansiyeline sahip geleceği parlak çalışanlar” (Çırpan ve Şen, 2009:110) şeklinde ifade edilebilir.

### **1.1.2. Yetenek Yönetimi**

YY’ye ilişkin olarak hem araştırmacılar hemde uygulayıcılar tarafından yapılan birçok tanım literatürde yer almaktadır. Bununla birlikte YY’nin tutarlı ve basit tek bir tanımı olmadığı (Ashton ve Morton, 2005:30), konu ile ilgilenenlerin bakış açılarına göre tanımlarda farklılıklar olduğunu öncelikle belirtmek gerekir. Bu farklılıkların temelinde, tanımlamaların bir kısmının uygulamacılar, diğerlerinin ise araştırmacılar tarafından yapılması vardır. Esasen bu çok doğaldır; çünkü her işletme, kendi özel şartları çerçevesinde YY ile ilgili farklı uygulamalara gidilebilmektedir. Araştırmacı ve teorisyenlerin yaptığı tanımların bazıları şu şekildedir:

“Tüm İK süreçlerini, idaresini ve teknolojilerini kapsayan yetenek yönetimi, işe alma, geliştirme ve işgücü yönetim süreçlerinin bağlantı noktalarında yer alan yetenek optimizasyonudur” (Schweyer, 2004: 38).

“Yetenek yönetimi, işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda doğru işgörenlerin, doğru zamanda, doğru işlerde ve doğru uygulamaları yapabilmelerinin sağlanmasıdır” (Mucha, 2004: 99).

“Yetenek yönetimi, bir konular kümesi değil, bir perspektif veya anlayıştır.” (Creelman, 2004: 3).

“Yetenek yönetimi, işletmenin bütün kademelerindeki yöneticiler arasında işbirliği ve iletişimi gerektiren; işgücü planlaması, personel alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, başarı planlaması, performans değerlendirme, sahip olunan yeteneklerin elde tutulması gibi çeşitli aşamaları içeren ve günümüzde birçok işletmenin zorunlu olarak karşısına çıkmaya başlayan bir yaklaşımdır” (McCauley ve Wakefield, 2006: 4).

“Yetenek yönetimi, şirketin karşılaşacağı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için, ihtiyaç duyduğu yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde ‘insan kaynağı’nın yer aldığı bir yönetim sürecidir” (Çırpan ve Şen, 2009:110).

Uygulamalara dayalı literatürde yayınlanan bazı makaleler dikkate alındığında ise, YY’nin “bir anlayış (mindset)”, “etkin yedekleme planlamasında kilit bir bileşen” ve “her kademede işgörenlerin en üst düzey potansiyelde çalışmasını sağlama teşebbüsü” olarak tanımlandığı görülmektedir (Creelman, 2004:3; Cheloha ve Swain, 2005.5; Redford, 2005: 20).

Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere bu yaklaşım, YY sürecine ilişkin bütün uygulamaların, işletmenin stratejilerini de dikkate alarak, belirlenen hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunacak şekilde ve entegre olarak yürütülmesini ifade etmektedir. Buradan hareketle, genel anlamda bir tanım yapılacak olursa; yetenek yönetimi, işletmenin rekabet stratejisini destekleyecek işgücü planının yapılması, mevcut yeteneklerinin analiz edilerek ihtiyaç duyulan ilave yeteneklerin belirlenmesi, bu ihtiyaçları karşılayacak olan nitelikli işgören adaylarının cezbedilebilmesi için uygun çalışma ortamının oluşturulması, doğru adayların istihdam edilmesi, var olan yeteneklerinin geliştirilmesi ve elde tutulmalarını sağlanmasına yönelik stratejik temelli İKY faaliyetlerini kapsayan bir süreçtir.

## 1.2. Yetenek Yönetimi Üzerine Yapılan Teorik Tartışmalar

Gerek teorisyenler ve gerekse uygulamacılar tarafından farklı boyutları ile ele alınan YY’nin “İKY’nin bir fonksiyonu mu?”, yoksa “ondan bağımsız bir disiplin mi?” olduğu üzerine yoğun tartışmalar yapılmaktadır. Bazı yorumcular YY’nin bir fenomen olduğunu, ciddi bir kritik incelemeye tabi tutulmadığını, yeteneğin doğası ve uygulaması ile örgütsel uygulamalara yönelik YY stratejilerine ve ortaya çıkan sorunlara ilişkin çok az ampirik araştırma yapıldığını (SOCPO, 2005: 10); bazıları ise “eski fikirlerin yeni bir isim altında yeniden paketlenmesi”, diğer bir ifadeyle “yeni şişelerde eski içecek” şeklin-

de ifade etmektedirler (Iles vd., 2010:180). Örneğin, Lewis ve Heckman, YY'nin araştırma temelini zayıf olduğu, İK uygulamaları veya disiplinlerinden farklı olmadığı ve daha çok anekdotlarla beslendiği sonucuna varmaktadır (Lewis ve Heckman, 2006: 143). Stewart ise, YY'nin anlamlılıktan ziyade bir moda ve heves olarak ortaya çıkmış bir yönetim yaklaşımı olduğunu; bu manada, daha önce akademik ve profesyonel eleştirilere maruz kalan "toplam kalite yönetimi (TQM)", "iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması (BPR)" ve "tam zamanlılık (JIT)" gibi kavramlar ve yönetim teknikleriyle benzerlik taşıdığı gözlemini yapmaktadır (Stewart, 2008: 4).

Diğer taraftan, İKY ve YY arasında temel bir farklılık bulunduğunu; basit bir moda veya heves olmadığını düşünen birçok araştırmacı da vardır. Örneğin Moran (2005), YY'nin "yeni moda bir İK kavramı ya da yönetim biliminde yeni bir heves olmadığını" iddia etmektedir; ona göre YY, işletmelerin rekabet üstünlüğü ve başarısında hayati önemdedir. Duttagupta (2005) "ya göre ise, YY anlayışı yeni "bir İK hevesi değil, İKY'den daha fazlasıdır". Bu tartışmalar çerçevesinde, YY'ne ilişkin üç farklı görüş söz konusudur (Iles vd., 2010:181):

(1) *YY, temelde İKY'den farklı değildir; her ikisi de doğru zamanda doğru işin elde edilmesini ve insanların örgüt içindeki arzı, talebi ve hareketlerinin yönetilmesini içerir.* Bu bağlamda YY'nin, klasik İKY uygulamaları, işlevleri, eylemleri veya işe alma, seçme, geliştirme, kariyer ve yedekleme planlaması gibi uzmanlık alanlarının bir toplamı olduğu söylenebilir. Bu görüşü savunanlara göre YY, bir yeniden isimlendirme ve yeniden etiketlendirme faaliyetinden başka bir şey değildir. Çünkü, "insan" kelimesini "yetenek" ile değiştirmek, sadece İK'nın kredibilitésini veya statüsünü artırabilir; daha çağdaş bir yaklaşım gibi gösterebilir.

(2) *YY, seçilmiş bir gruba odaklanan İKY'dir.* Bu görüşü ileri sürenler, YY'nin İKY ile aynı araçları kullandığını; ancak odağında işgücünün görece küçük bir bölümünü oluşturan üstün nitelikli işgörenlerin bulunduğunu ifade etmektedirler. Bu işgören grubu, mevcut veya gelecekteki performansları bağlamında "yetenek" olarak tanımlanan kişilerdir. Dolayısıyla YY, birbirini destekleyen kilit süreçler ile işe alma, geliştirme, görevlendirme, elde tutma gibi tümü yetenekli bireylere odaklanan ve seçilmiş kritik değerdeki işgörene yönelik dikkat çekici bir dizi eylemi kapsamaktadır. Buradaki odak noktası, işletme içindeki ve dışındaki "yetenek havuzları"dır. Bu yaklaşımı benimseyen teorik çalışmalar, kilit konumdaki işgörenlerin cezbedilmesi ve işletmeye bağlılıkları sağlanarak elde tutulmasında kullandıkları "işveren

markası” ve “işgücü bölümlenmesi” gibi kavramları, pazarlama teoriğinden ödünç almışlardır.

(3) *YY, yeteneğin örgüt içindeki hareketlerinin yönetimi yoluyla örgütsel odaklı yetkinlik geliştirilmesidir.* Burada odak noktası yetenek havuzlarından ziyade yeteneklerin hareket yollarıdır; kullanılan kavramlar ise, pazarlama teorisinden değil, operasyonel araştırma ve lojistik teorilerinden alınmadır. Yedekleme planlaması (YP) ve İK planlaması ile yakından ilgilenen bu yaklaşım, daha ziyade yeteneğin sürekliliğine odaklanmaktadır. Bu bağlamda YY, yetenekli işgörenlerin bir örgütte çeşitli görevler ve işler yönünde hareketinin stratejik yönetimi olarak görülmektedir. Bu görüşü savunanlara göre YY uygulamaları, belli iş kategorilerini besleyecek yetenek havuzları oluşturmak için tasarlanmalı; işgörenleri gelecekte daha başarılı kılacak becerileri, yetkinlikleri, davranışları edindirmeye ve geliştirmeye odaklanmalıdır. Esas olan, tüm örgüte yayılan bütüncül bir “yetenek anlayışı” geliştirmektir.

Bu değerlendirmeler göz önünde bulundurulduğunda, YY'nin ağırlıklı olarak işletmelerin üstün nitelikli ve yetenekleri itibariyle işletmeye farklılık katabilecek işgörelere odaklanan İKY temelli bir yaklaşım olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü, YY'nin işletmenin bütün işgörelarını kapsayacak (örneğin, yüksek performans gösterenler kadar düşük performans gösteren işgörelarını de kapsamayı) şekilde uygulanması durumunda, YY'nin stratejik önemini ve geleneksel İKY'den farklılıklarını açıklamak zorlaşacaktır (Collings ve Mellahi, 2009:305).

Özetle, yapılan tartışma, analiz ve araştırmalar, YY'nin çoğunlukla İK alanında bir sonraki “çekirdek yetkinlik” olarak görüldüğünü ortaya koymakta; yetenekli işgöreların işletmelerin başarılı sonuçlar elde etmesinde merkezi bir rol oynayabileceğini varsaymaktadır. Bu ise, işe ve işletme faaliyetlerine ilişkin kararlarda, “bu bizim kritik yeteneklerimizi nasıl etkileyecek?” ve “yetenek, bu konuda nasıl bir rol oynayacak?” bakış açısıyla hareket edilmesini beraberinde getirmektedir.

İKY'den, liderlik geliştirme programlarından veya yedekleme planlamasından daha fazlası (Blass vd., 2006:1) olarak değerlendirilmesi gereken YY, bu fonksiyonların da ötesine geçerek strateji, örgüt kültürü ve değişim yönetimi gibi alanları da kapsamaktadır. Bu boyutuyla YY'nin, İK uygulamalarının öncülüğünü İK uygulamacılarının yaptığı ve stratejik İKY temelinde yükselen çok-yönlü bir yaklaşım olduğu söylenebilir (Hughes ve Rog; 2008:746). Bu çalışmada da konu, bu yaklaşım temelinde ele alınmaktadır.

Ancak, YY'nin geleneksel İKY'den farklılığını ve işletmeler açısından neden önemli olduğunu anlamak için, öncelikle tarihsel süreç içerisinde personel yönetiminden YY'yi de kapsayacak şekilde İKY'nin gelişim sürecine kısaca bakmak gerekir.

### **1.3. İKY'nin Gelişim Süreci ve Yetenek Yönetiminin Doğuşu**

İnsanın yaratıcılığı, bilgisi, zekası, deneyimi ve yeteneği, günümüz işletmelerinin rekabette üstünlük sağlama çabalarının temel dayanağı haline gelmiştir. Bu çerçevede, on yıllardır ikincil ve pasif bir fonksiyon olarak kalan personel yönetimi (PY), 1980'li yıllarda işletmelerin nitelikli işgörenlerini sahip olduğu en değerli kaynak olarak görmeye başlamasıyla İKY olarak gelişme göstermiş ve işletmelerin öncelikli unsuru olma niteliği kazanmıştır (Düren, 2000:98).

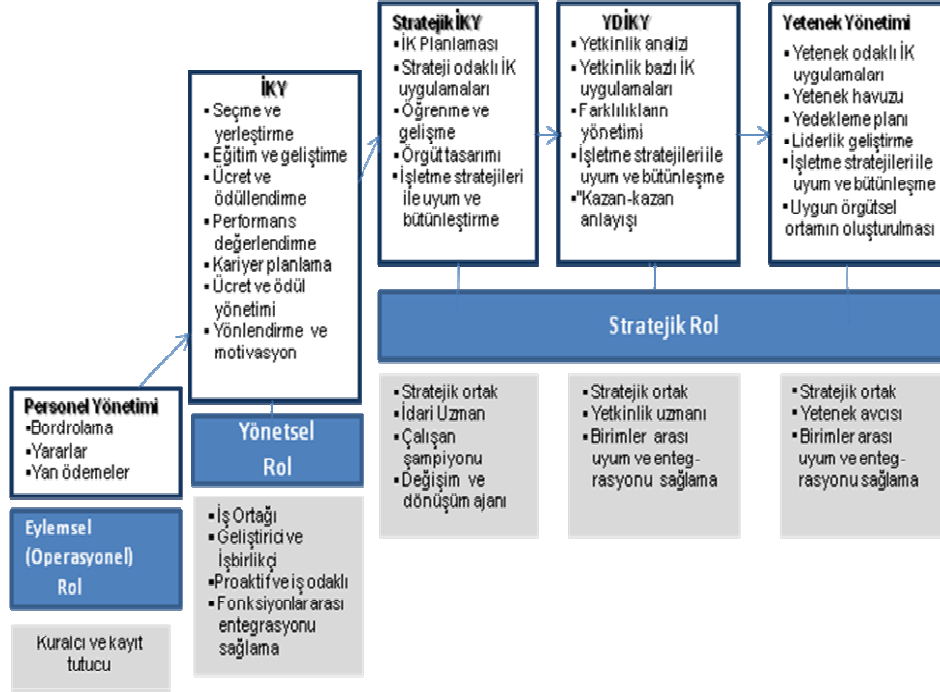
1990'lı yıllardan itibaren ise, küreselleşme ve özellikle bilişim teknolojilerindeki gelişmelerle yaşanan hızlı ve zorunlu değişim süreciyle birlikte, İKY'de yeni yönelimler ve arayışlar tekrar başlamıştır. Bu arayışların bir sonucu olarak, sürekli gelişen ve geliştirilen bu fonksiyon, stratejik İKY olarak literatürde yerini almıştır. İşletmenin ihtiyaçları doğrultusunda, işgücünün etkin kullanılmasını sağlayacak faaliyetlerin/fonksiyonların yönetimi İKY; İKY'nin stratejik yönetim süreciyle ilişkilendirilmesi, diğer bir deyişle bu süreçle bütünleştirilmesi ise, 'stratejik İKY'yi ifade etmektedir (Özgeldi, 2002 :17.)

Stratejik İKY ile paralel olarak gündemde olan bir diğer yaklaşım ise, "yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi (YDİKY)"dir. İnsanların nitelikleri itibarıyla farklı olduklarını, bu farklılıkların işletme ortamında zenginlik ve yaratıcılığın kaynağı olduğunu savunan yetkinlik<sup>13</sup> odaklı İK yaklaşımı, farklılıkları ortaya çıkararak daha barışçıl ve tatmin edici bir örgütsel ortam oluşturulmasını, işgörenlerin etkili ve verimli olabilecekleri pozisyonlarda çalıştırılmasını mümkün kılan, aynı zamanda da "kazan-kazan" mantığına uygun bir anlayışı temsil etmektedir (Budak,2008:51).

İKY bağlamında son zamanlarda en çok gündeme gelen, üzerinde tartışılan ve vurgulanan kavram ise "yetenek"tir. Özellikle, günümüzün rekabetçi iş ortamında rakiplere karşı üstünlük elde edebilmenin yolunun müşterilere farklı ya da benzersiz ürün ve hizmet sunabilmek, bunu sağlayabilecek ye-

<sup>13</sup> İnsan kaynakları yönetimi terminolojisinde yetkinlik, genel olarak, "mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak" tanımlanmaktadır (Budak,2008:51).

gâne varlığın ise, nitelikli işgörenlerin sahip oldukları yeteneklerinin işletme süreçlerinin her kademesinde etkili ve doğru şekilde değerlendirilmesi olduğu konusunda görüş birliği oluşmaya başlamıştır. Bu nedenle, işletmeler açısından “insanların yönetimi”nden ziyade “yeteneklerin yönetimi” önem kazanmaya başlamıştır. Bütün bu değerlendirmeler bağlamında, İKY alanında yaşanan gelişme ve dönüşümler, şematik olarak şekil 1’de özetlenmiştir.



**Şekil 1:** İK Yönetiminin Gelişimi ve Değişen Rollerini

**Kaynak:** Bersin, J. (2006), “Talent Mangement: What is it? Why now”, May. Çevrimiçi: <http://www.bf.umich.edu/docs/KeyReferenceArticles.pdf>, Erişim: 21 Ağustos 2010; Aydın, A. (2000), “İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu”, M. Ü. İşletme Fakültesi, *Öneri Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 13, Ocak, s.80 ve ULRICH, D. (1997), **Human Resource Champions: The Next Ajanda For Adding Value and Delivering Results**, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, s.24’den yararlanılarak yazar tarafından geliştirilmiştir.

Görüleceği üzere, gelişim sürecinin ilk evrelerinde PY olarak adlandırılan ve temel fonksiyonu “işletmenin bir alt birimi” olarak sadece bordrolama



ve işgörenler için bir takım yan ödemeler ile ilgili işlemleri yürütmek olan İKY'nin, bu evredeki rolü "operasyonel" düzeydedir. Bir sonraki evrede, insan unsurunun örgütsel performansına olan pozitif etkisinin anlaşılması ile işletmelerin tepe yönetimleri tarafından İKY fonksiyonuna verilen önem artmış, örgütsel yapı içinde daha etkili ve görünür bir fonksiyon haline gelmiştir. Bu evrede, "iş ortağı" olarak nitelenen İKY, işgörelere yönelik politikaların belirlenmesinde ve uygulanmasında daha etkin hale gelmiş; örgüt içindeki rolü "yönelisel" düzeye yükselmiştir. Küreselleşme ve çevresel değişimlerin hız kazanmaya başlamadığı bir sonraki evrede ise, İKY'nin işletme ve örgüt içindeki rolü "stratejik" düzeyde değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu rolü gereği İKY, işletme stratejileri ile uyumlu ve onları destekleyici alt fonksiyonlara ilişkin stratejilerin geliştirilmesi yanında, işgörelere yetkinlik ve yeteneklerinin işletme için optimum şekilde kullanılmasının sağlanmasına yönelik faaliyetlere odaklanmıştır. İKY'nin örgüt içerisinde etkinliğinin artmaya başlaması, insan unsurunun işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamaları açısından önemini daha belirgin olarak ortaya çıkarmıştır. Uygulamalar paralelinde kavramsal açıdan da gelişme gösteren İKY, literatürde, önce stratejik İKY, sonrasında ise YDİKY ve YY olarak farklı başlıklar altında yeni tartışma ve araştırmaların çok yönlü olarak başlamasını beraberinde getirmiştir.

İKY'nin gelişim sürecindeki son aşamayı temsil eden YY, işletmelerin bu yaklaşımı benimsemesi ve uygulamaya geçirmesiyle birlikte, İKY'nin rolünü tartışmasız şekilde "stratejik ortak" olarak bir üst pozisyona yükseltmiştir (Morton, 2005:13).

Bu alanda yapılan birçok araştırmada, (İK uygulamaları ve süreçleri vasıtasıyla) yeteneği yönetme metotları, (bir yetenek havuzunu diğerine tercih etmek suretiyle) işgörelere yetenek odaklı seçici bir yaklaşımla yatırım yapma ihtiyacı ile genel olarak yeteneği seçme ve geliştirme ihtiyacı arasında bir ayrıma gerek görülmemiştir. Bu çalışmalarda, stratejik İKY araştırmaları ilk konuya, endüstriyel/örgütsel psikoloji ise, bir kere seçildikten sonra yeteneğin nasıl iyileştirilebileceğine odaklanmıştır. Ancak, "hangi yetenek havuzu kritik önemdedir?", "nasıl bir performans göstermesi gerekiyor?" ve "bu performansı en iyi sağlayan uygulamalar hangileridir?" gibi kilit önemde görünen sorular yanıtız kalmıştır (Levis ve Heckman, 2006:146). Bu sorulara cevap arayışı, İKY'de yeni bir dönemin başlamasını, diğer bir ifadeyle YY yaklaşımının doğuşunu beraberinde getirmiştir.

#### 1.4. YY'nin İşletmeler Açısından Önemi

Bir işletmenin rekabet üstünlüğüne sahip olabilmesi, genel anlamda rakiplerinden daha fazla ekonomik değer üretmesi ile mümkün olabilir (Barney ve Hesterly, 2008:11). Ancak, rekabet üstünlüğü sağlamak yeterli değildir; işletmenin varlığını koruyabilmesi ve büyüebilmesi için, aynı zamanda sürdürülebilir olması gerekir. Sürdürülebilirlik için belirleyici olan temel kriter, üretilen değerün özgünlüğü, taklit veya kopya edilemez oluşudur (Altuntuğ, 2009:457). Bunu sağlayacak olan ise, farklı nitelik ve yeteneğe sahip işgörenlerin yenilikçi ve yaratıcı projeler üretebilme kapasitesidir (Doğan ve Demiral, 2008:148).

İşletmelerde artık, hızlı değişim ve belirsizliğin hâkim olduğu iş ortamında, küresel meydan okumalara karşı koyabilmenin, ancak çalışanlarının sahip oldukları birbirinden farklı yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve işletme hedefleri doğrultusunda kullanılabilmesiyle mümkün olabileceğinin farkına varmışlardır. O halde işletmelerin yapması gereken, bu niteliklere sahip işgörenleri istihdam etmek ve onları doğru yerde, doğru şekilde değerlendirerek potansiyellerinden en üst düzeyde faydalanabilmektir. Çünkü, sahip oldukları ayırt edici özellikleriyle bu işgörenler, işletmeyi rakipleri karşısında avantajlı konuma geçirme potansiyeli taşırlar (Selznick, 1984:42). Bu durum işletmeleri, işgörenlerinin sadece emek veya varolan bilgisinden değil, onların zihin gücünden ve sahip oldukları potansiyel yeteneklerinden azami ölçüde nasıl yararlanabileceklerine ilişkin arayışa, üst düzey yöneticileri ise, bu konuya daha fazla odaklanmaya itmiştir. Nihayet bu arayış, işletmelerin işgörenlerine ilişkin bakışaçılarında da bir değişim ve dönüşüm sürecini başlatmıştır. Bu değişim ve dönüşümüne paralel olarak, İKY fonksiyonu içinde YY, işletmeler açısından en önemli ve kritik uygulama alanı olarak ön plana çıkmaya başlamıştır.

Etkin bir YY uygulaması, en az iki temel nedenden dolayı işletmeler açısından önem arz ettiği söylenebilir (Morton, 2005:11):

(a) İşletmenin gerekli yeteneği elde etme ve elde tutmada başarılı olmasını sağlar.

(b) Yetenekli ve üstün nitelikli işgörenlerin işletmeye bağlılıklarını artırır.

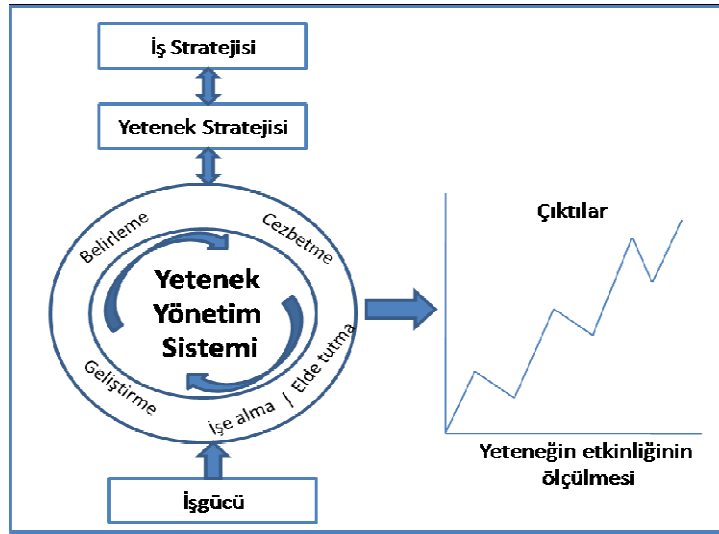
Bu iki hususun gerçekleşmesi dahi, giderek daha da karmaşıklaşan ve dinamikleşen rekabet şartlarında işletmelerin mevcut pozisyonlarını korumaları ve hatta daha yüksek performans göstermelerinde büyük ölçüde etkili olabilir (Hughes, Rog; 2008:746). Dolayısıyla YY'nin, işletmelerin rekabet

üstünlüğü sağlama ve varlıklarını sürdürürebilmelerinde dikkate alınması gereken en önemli yönetim araçlarından biri olduğu söylenebilir.

## 2. YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİ

YY kapsamlı ve entegre bir süreçtir. Bu süreç, genel olarak işletme stratejisi doğrultusunda İK planlaması yapılması, bu plan doğrultusunda yetenek stratejisinin belirlenmesi, mevcut işgücünün profil analizi yapılarak, hangi alanda hangi yeteneklere ihtiyaç olduğunun tespiti, yetenekli işgörenlerin belirlenmesi, cezbedilmesi, organizasyona katılması, yeteneklerinin geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve elde tutulmalarının sağlanması safhalarından oluşur. Şekil 2'de YY sürecine ilişkin bir çerçeve sunulmaktadır.

Şekil 2: Yetenek Yönetimi İçin Bir Çerçeve



**Kaynak:** Duttagupta, R.; (2005), "Identifying and managing your assets: talent management", *Intellectual Asset Management Magazine*, Çerimiçi: [http://www.buildingipvalue.com/05\\_SF/374\\_378.htm](http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm), Erişim Tarihi:17 Temmuz 2010.

YY uygulamasından arzu edilen sonuçları elde edebilmek için sürece ilişkin atılması gereken temel adımlar olarak şunlardır (Duttagupta, 2005; Forman, 2006:6; Laff, 2006: 44; Capelli, 2008:77; Çırpan ve Şen, 2009:113; Altuntuğ, 2009:451):

**1. Hedeflerin ve iş stratejilerin belirlenmesi:** Hedefler, stratejileri belirlemek için gerekli olup, YY uygulamalarının ana kaynağını oluşturmaktadır. Dolayısıyla, "işletme olarak nerede olmak istiyoruz?" ve bunun için "izleye-

ceğimiz yol nedir?” sorularının cevaplarından yoksun olarak yapılacak bir uygulamadan beklenen sonuçların alınması mümkün olmayacaktır. Bu sebeple, YY uygulamaları kurgulanırken, öncelikle hedef ve stratejiler gözden geçirilerek açık ve net bir şekilde tanımlanır.

**2. Yetenek stratejisinin belirlenmesi:** YY uygulamasını benimseyen işletmelerin başlangıçta atması gereken en önemli adımlardan bir diğeri, kurum kültürü, temel amaç ve hedefleri doğrultusunda işletme stratejisi ile uyumlu bütünlük bir yetenek stratejisi belirlenmesidir. Yetenek stratejisi, işletmenin mevcut ve potansiyel işgücüne stratejik bir şekilde yaklaşmasını gerektirir. Çünkü, başarılı bir YY stratejisi, işgörenlerin sürekli aynı işi yaparak aynı sonuçları elde ettikleri bir çalışma ortamına kıyasla, işletmeleri daha hızlı ve başarıyla geleceğe taşıyabilecektir. Dolayısıyla, yetenek stratejisini tanımladıktan sonra işletmelerin yapması gereken, bu stratejinin hayata geçirilebilmesi için önem taşıyan yönetsel ve teknik alanlardaki kilit pozisyonları, bu pozisyonlara ilişkin iş tanımları ile gerekliliklerini tespit etmek ve ihtiyaç duydukları yetenekleri belirlemektir. İşletme içi ya da dışından olsun, potansiyellerin belirlenmesindeki can alıcı soru, “doğru kişinin kim olduğunun nasıl belirleneceğidir”. Burada üzerinde durulması gereken husus, kişinin düşünülen pozisyon için gerekli ve yeterli niteliklere sahip olup olmadığının doğru şekilde ölçülmesidir.

**3. Yetenekli işgörenlerin belirlenmesi:** Bu aşamada öncelikle yapılması gereken, belirlenen iş tanımları ve gereklerine uygun, kilit pozisyonlarda istenilen performansı gösterebilecek ideal işgören özelliklerinin tanımlanmasıdır. Buna göre;

(a) İşletmede ideal profile uygun yeteneklere sahip işgörenlerin kimler olduğunu belirler.

(b) Mevcut ile ihtiyaç duyulan yetenek arasındaki açık ve bu açığın hangi spesifik alanlarda olduğu tespit edilir.

İşletmenin mevcut işgörenlerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki (Tablo 1) matristen yararlanılabilir.

Tablo 1. İşgören Değerlendirme Matrisi

|   |   |
|---|---|
| <b>Yeri Zor Dolar,</b><br>Düşük Katma Değerli<br><i>Bilgiyle Donatın</i> →  | <b>Yeri Zor Dolar</b><br>Yüksek Katma Değerli<br><i>Sermayeye Katın</i> ↑                     |
| <b>Yeri Kolay Dolar</b><br>Düşük Katma Değerli<br><i>Otomasyona geçin</i> ↓ | <b>Yeri Kolay Dolar</b><br>Yüksek Katma Değerli<br><i>Farklılaştırın ya da Dışarı Verin</i> ↓ |

**Kaynak:** Stewart, T.A. (1997), **Entelektüel Sermaye**, (Çev. Nurettin Elhüseyni), MESS Yayın No:258, İstanbul, s.100.

Bu matrise göre işletmeler işgörenlerini yaptıkları işe ve sahip oldukları niteliklere göre dört kategoriye ayırarak değerlendirebilir (Stewart, 1997:99 - 101):

a) Matrisin sol alt karesinde, düşük katma değerli ve yeri kolay doldurabilecek işgörenler yer almaktadır. İşletme bu türden işgörenlere gerek duyabilir; ancak başarısı doğrudan onlara dayanmaz. Bu tür işler için işletmeler, otomasyona geçebilir.

b) Sol üst karede, kalifiye üretim işçileri, deneyimli yönetici asistanları ya da kalite güvencesi, iç denetim, kurum içi iletişim gibi büro işlerini görenler ile karmaşık bir işin bir bölümünü öğrenmiş olan, ancak bulunduğu pozisyonda işini iyi yapan işgörenler yer alır. Nitelikleri itibariyle düşük katma değer üreten bir konumda da olsa, uzmanlık ve deneyim gerektiren bu görevleri yapan işgörenlerin yerlerinin doldurulması zordur. Dolayısıyla, işin işleyişi açısından önemli olan bu işgören grubu işletmede tutulmalı, ancak bilgi ve becerilerini geliştirmeleri desteklenmeli ve teşvik edilmelidir.

c) Sağ alt karede yer alan işgörenler, müşterilerin yüksek değer biçtiği işleri yaparlar; fakat nitelik ve yaptıkları iş itibariyle yeri kolay doldurulabilir kişilerdir. Dolayısıyla, bu gruptaki işgörenler ya becerileri geliştirilerek farklılaştırılır ya da işten çıkarılır ve bu hizmetler dış kaynaklardan tedarik edilir.

d) Sağ üst karede ise, “yıldızlar”; diğer bir ifadeyle “yetenekler” yer alır. Bu kişiler, mevcut yetenekleri itibariyle - birey olarak - yeri hemen hemen doldurulamaz konumda bulunan işgörenlerdir. Bu işgören grubu, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak taklit edilmesi güç insan sermayesini oluşturur. Dolayısıyla, üretilen ve pazara sunulan farklı ürün ve hizmetlerin geliştiri-

rilmesinde yetenek ve tecrübeleriyle kritik rol oynayan bu işgörenler sayesinde işletmeler, tüketicilerin rakipleri yerine onları tercih etmesi imkânına kavuşur; böylece de rekabet avantajı elde ederler.

Bu değerlendirmeye göre, sağ üst karede yer alan ve “yıldızlar” olarak ifade edilen işgören grubu, işletmelerin sahip olduğu en değerli varlıklar olarak nitelendirilebilir; dolayısıyla onlara yatırım yapılmalıdır. Diğerleri – diğer üç karedekiler – ise, ya ikame edilebilir işgören grubunu oluşturur yada işletme açısından daha çok emek maliyeti niteliğindedir.

**4. İşgücü planlaması:** Bu aşama, işletmenin hedef ve stratejileri çerçevesinde belirlenen kritik yönetsel ve teknik pozisyonlar için, hangi dönemde, hangi sayıda, hangi pozisyonlarda ve hangi yeteneklere ihtiyaç duyulacağına tespit edilmesine yöneliktir. Bu tespit yapıldıktan sonra, belirlenen kilit pozisyonlarda istenilen performansı gösterebilecek “ideal işgören profili” tanımlanır. İşgörenlerin profillerini doğru tespit etmek, işletme için gerekli olan ideal profile sahip yetenek portföyünün çıkarılması ve uygun işe uygun yeteneklerin yerleştirilebilmesi açısından da önemlidir. Mevcut işgörenler içinde yeterli sayıda ihtiyaç duyulan yetenekte işgören yoksa, açıkta kalan pozisyonlar için dış istihdam yoluna gidilebilir; ancak burada dikkat edilmesi gereken husus doğru yeteneklerin işletmeye kazandırılmasıdır; çünkü YY, “yetkilendirme değil, bir yatırımdır” ve oldukça maliyetlidir. Bu nedenle işletmeler, hangi alanda hangi yeteneklere ihtiyaç duyacaklarına ilişkin tahminde bulunmalı, mevcut işgörenlerden oluşan yetenek portföyünü de dikkate alarak, sadece ihtiyaç duyulan ya da duyulacak olan ilave yetenek eksikliğini dışarıdan karşılamak için plan yapmalıdırlar. Ancak, yeteneklerin cezbedilmesinde işletmenin ve İK uygulamalarının işgücü piyasasında nasıl algılandığı hususu doğrudan ilişkili olduğundan, İKY uygulamalarına bu bakış açısıyla yaklaşılması gerekmektedir.

**5. Yetenekli işgörenlerin cezbedilmesi ve organizasyona katılımının sağlanması:** İhtiyaç duyulan alanlarda yetenekli işgören adaylarının işletmeye çekilebilmesi ve katılımının sağlanması için, işletmeyi rakiplerine nazaran farklı ve cazip kılacak, benzersiz ve sıradışı uygulamalara yer verilir. Bu uygulamalar içinde, uygun çalışma ortamı, ücret ve ödüllendirme sistemleri, kariyer fırsatları, sosyal haklar, yarar paketleri ve benzerleri yer alır.

**6. Yeteneklerin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi:** Yeteneklerin geliştirilmesi için hangi programların yürütüleceği ve destekleyici kurum kültürünün nasıl oluşturulacağı bu aşamada ele alınır. Yetenekli işgörenlerin

işletmeden ayrılmalarının temel sebebi, genellikle başka yerlerde daha iyi imkân ve fırsatlar bulmalarıdır. Dolayısıyla bu aşamada; potansiyel olarak belirlenen ve işletmeye kazandırılan işgörenler için gelişim faaliyetleri planlanır. Bu plan kapsamında, eğitim, koçluk, mentorluk, rotasyon gibi tüm öğrenme ve geliştirme uygulamaları yetenekli işgörenlerin geleceğe hazırlık planı dâhilinde dikkate alınır. Ancak, yeteneklerin geliştirilmesi gereken her bir yönü için ihtiyaç duyulacak faaliyetlerin farklı olabileceği kabul edilmelidir. Ayrıca, yeteneklerin geliştirilmesi yönünde yapılacak yatırımlar işletmeler açısından oldukça maliyetli olabilir. Bu nedenle, yapılan yatırımın işletmeye geri dönüşünün sağlanması ve mümkün olduğunca uzun süre korunması hedeflenmelidir. Bunu sağlamanın yolu ise, işgören ve işveren çıkarları arasındaki dengenin doğru bir şekilde kurulmasıdır.

Bu aşamada, yeteneklerin doğru yerde doğru şekilde değerlendirilmesi de üzerinde önemle durulması gereken bir diğer husustur. Yeteneklerin değerlendirilmesine ilişkin temel adımlar şu şekilde sıralanabilir:

- a) Gelişim planları kapsamında işgörelere yapılan yatırımlar sonucunda, ideal profil ile var olan açığın ne derecede kapandığı ölçülmeli ve buna göre değerlendirilmelidir.
- b) Yapılan değerlendirme sonuçları, işgörenlerin terfi ettirilmesi, potansiyel adaylar havuzunda kalmaya devam etmesi veya havuzdan çıkarılmasına ilişkin kararın verilmesinde belirleyici olmalıdır.
- c) Potansiyel yetenek havuzunda bulunan işgörelere, bir ihtiyaç durumunda yetiştirildikleri pozisyona atanmak üzere değerlendirmeye alınmalıdır.
- d) Bu değerlendirmede, işgörelere mevcut eksikliklerinin atanacağı pozisyondaki başarısına etki etme olasılığı ve söz konusu açığın kapanmasının alacağı süre gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.
- e) Terfi kararının verilmesinin ardından ataması yapılan işgörelere, yeni görevinde izlenmeli ve kendisine sistematik bir biçimde geri bildirimde bulunmalıdır.

Gelecekte önemli bir pozisyonu doldurması beklenen işgörelere alacağı yeni yetkiler ve sorumluluklarda başarısızlık riskini en aza indirmek ve yapılan yatırımın karşılığını alabilmek için, bu geçişin yavaş yavaş ve kontrollü olarak yapılması önemlidir.

**7) Yeteneklerin elde tutulması:** Bu aşamada dikkate alınması ve üzerinde önemle durulması gereken husus, yetenekli işgörelere işletme için

önemli olduklarının hissettirilmesi, gösterdikleri performans ve katkılarının farkında olduğunun gösterilmesi, uygun bir çalışma ortamının sağlanması, niteliklerine bağlı olarak doğru pozisyonlarda görevlendirilmesi, motive edici ücret ve ödül planları ile işletmeye aidiyetlerinin güçlendirilmesi gibi uygulamalara yer verilmesidir.

### 3. UYGULAMADA YETENEK YÖNETİMİ

Yetenekli işgörenlere sahip olmak ve onlardan en iyi şekilde yararlanabilmek işletmelerde yenilikçi olmanın, değer yaratabilmenin, rekabet avantajı sağlayabilmenin ve yüksek performansın temel kaynağı olarak görülmektedir (Gregoire, 2006:6). O halde, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri ve sürdürülebilir başarılı sonuçlar elde edebilmelerinin, ancak sahip oldukları yeteneklerin etkin şekilde yönetilmesi ile mümkün olabileceği söylenebilir.

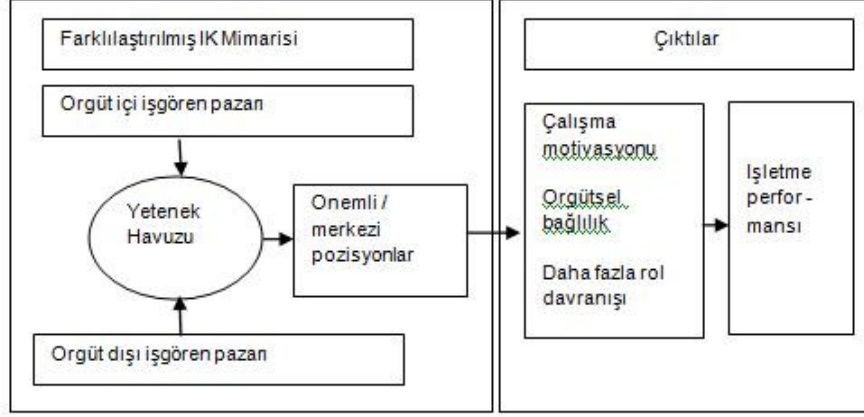
Yeteneklerin etkin bir şekilde yönetilmesinde üzerinde durulması gereken temel nokta, işletmelerin hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak ihtiyaçların neler olduğunun belirlenmesi ve bu doğrultuda yetenekli işgörenler ile yapılacak işlerin doğru bir şekilde eşleştirilmesidir (Mucha, 2004: 98). Keza, her bir işgörenin bilgi, birikim ve yetenekleri birbirinden farklı olabileceği gibi, ortaya koydukları performanslar da farklı olabilecektir (Berger, 2005:4). Önemli olan, bu farklılıkların farkında olmak ve gerek yetenekler gerekse işletme açısından en uygun şekilde değerlendirebilmektir. Bu konuda işletmelerin kullanabilecekleri en önemli araçlardan biri de YY'dir. YY, belli bir düzeydeki stratejik bütünleşme (yani örgüt içi sistemlerin dış çevre faktörleriyle uyumlaştırılarak bütünleşmiş bir dizi yetenek yönetimi faaliyetleri kümesi), çok yönlülük (yani bütünleşmiş veri yönetimi ve bilgi sistemleri) ve geniş-tabanlı (bütün yönetici ve şefler için) hesap verebilirlik gibi uygulamaları kapsamaktadır (Hughes ve Rog; 2008:745–746).

#### 3.1. Stratejik Yetenek Yönetimi

Yetenekleri stratejik bir rekabet kaynağı olarak konumlandıran Prahalad ve Hamel, bu kaynağın işletme içerisinde paylaşımına dayalı öğrenmenin ürünü olarak açığa çıktığını, her türlü bilgi, ustalık, deneyim, kültürel kodlar ve teknik süreçlerle etkileşerek, işletmeye özgü temel yeteneğe dönüştüklerini ve bunun sonucunda da, taklit edilemez rekabet gücü oluşturduklarını ifade etmektedir (Prahalad ve Hamel, 1990:82). O halde işletmelerin, hızlı değişim ve belirsizliğin hâkim olduğu günümüz ortamında, faaliyet gösterdikleri alanda başarılı olmaları ve bu başarıyı sürdürebilmelerinin yeteneklerin stratejik olarak yönetimi ile mümkün olabileceği söylenebilir.



Stratejik YY, “örgütün sürdürülebilir rekabetçi avantajına farkedilir katkı sağlayan kilit pozisyonların sistematik olarak belirlenmesini, bu pozisyonları dolduracak yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı işgörenlerden oluşan bir yetenek havuzunun oluşturulmasını, bu pozisyonların yetkin işgörelere doldurulmasını kolaylaştıracak ve onların işletmeye bağlılığını sağlayacak farklılaşmış bir insan kaynağı mimarisinin geliştirilmesini içeren faaliyetler ve süreçler toplamı” şeklinde tanımlanmaktadır (Collings ve Mellahi; 2009:304). Stratejik YY’ne ilişkin geliştirilen teorik bir model şekil 3’de gösterilmektedir.



Şekil 3: Stratejik Yetenek Yönetimi

**Kaynak:** Collings, D. G.; Mellahi, K. (2009),”Strategic Talent Management: A Review and Research, **Human Resource Management Review**, 19, p.306.

Modele göre, örgüt içi ve dışı yetenekli işgörenlerin mevcut potansiyellerinin değerlendirilerek, kilit pozisyonların işletmenin gereklilikleri doğrultusunda doldurulmasını sağlayacak farklılaştırılmış İK mimarisi geliştirilmesi durumunda, yetenekli işgörenlerin motivasyonunun yükselmesi, onların daha fazla rol ve sorumluluk üstlenmelerine zemin oluşturularak örgüte bağlılıklarının sağlanması; bunun sonucunda da işletme performansının artırılması mümkün olabilecektir (Collings ve Mellahi, 2009:305). Bunu sağlamak üzere, stratejik YY uygulamasına ilişkin olarak yüksek düzeyli bir hiyerarşi önerilmektedir. Tablo 2’de de görülebileceği gibi bu hiyerarşi, stratejik YY’ne belli bir yaklaşım sağlamak ve YY ile stratejik İKY literatüründe sorulmuş soruları ayırtmak için, Levis ve Heckman (2006) tarafından geliştirilen kavramsal bir çerçevedir.

**Tablo 2:** Yetenek Yönetimi Hiyerarşisinin Üst Düzey Tasviri

| YY Araçları                                    | İlişkili Sorular  |
|--|---|
| Strateji<br>Sürdürülebilir Rekabet<br>Avantajı | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pazardaki mevcut fırsatlar nelerdir?</li> <li>▪ Hangi örgütsel kaynaklar avantaj sağlayabilir?</li> </ul>  |
| Yetenek İçin Strateji<br>Uygulamaları          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stratejik kazanımları elde etmede yetenek kalitesi hangi yönde geliştirilmelidir?</li> <li>▪ Stratejik kazanımları elde etmede yetenek mübadelesi hangi yönde geliştirilmelidir?</li> </ul>  |
| Yetenek Havuzu Stratejisi                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Çeşitli yetenek havuzları için nasıl pozisyon alınmalıdır?</li> <li>▪ Uygulayıcıların (A'ya karşı B'ye karşı C) ne tür bir kombinasyonuna ihtiyaç vardır?</li> <li>▪ Ne tür bir ücretlendirme politikası uygulanmalıdır? (piyasanın üstünde mi yoksa altında mı?)</li> <li>▪ Hangi havuzlar kariyer basamakları ile ilişkilendirilmelidir?</li> <li>▪ Görevler hakkında kesin tanımlar yapılmalı mıdır?</li> </ul> |
| Yetenek Yönetimi Sistemleri                    | <p>Yetenek havuzu stratejileri şirketin tamamında nasıl uygulanmalıdır?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yetkinlik yapıları</li> <li>▪ İşletme genelinde veri sistemleri</li> </ul>   |
| Yetenek Uygulamaları                           | <p>Yetenek hedeflerine hangi uygulamalarla etkili şekilde ulaşılabilir ve sistem tarafından bu yetenekler cezbedilebilir?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seçme</li> <li>▪ Yerleştirme</li> <li>▪ Performans yönetimi</li> <li>▪ Ücret ve ödül yönetimi</li> <li>▪ Diğer İK uygulamaları.</li> </ul>   |

**Kaynak:** Lewis, R. E.; Heckman, R.J. (2006), "Talent Management: A Critical Review", **Human Resource Management Review**, 16, p.149.

YY araçları, diğer bir ifadeyle hiyerarşinin bileşenleri sol sütunda, hiyerarşinin adımlarına ilişkin ortaya çıkan sorular ise, sağ sütunda yer almaktadır. Bu sorular hiyerarşinin sistem üzerindeki etkilerini göstermektedir. Her seviyede yer alan sorular, bir öncekini etkileyen kararlardan doğmakta ve bir sonraki adımla ilgili eylemin yönünü belirlemektedir. Hiyerarşinin adımları ve bunlara ilişkin değerlendirmeler şu şekildedir (Levis ve Heckman, 2006:149-150):

a) Hiyerarşinin en tepesinde, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için işletmenin stratejisinin belirlenmesi yer almaktadır. Bu adıma ilişkin sorular, "pazardaki fırsatlar nelerdir?" ve "hangi örgütsel kaynaklar avantaj sağlayabilir?" şeklindedir. Bu sorulara verilecek cevaplar, işletmelerin yete-

neklere yönelik uygulayacakları stratejilerin belirlenmesinde yol gösterici olacaktır.

b) Stratejik kazanımlar için “yeteneklerin hangi yönde geliştirilmesi ve ne şekilde (hangi pozisyonda) değerlendirilmesi gerektiği”ni sorgulamaya yönelik olan ikinci seviyedeki sorular, temelde yetenek havuzunun ne şekilde bölümlere ayrılacağı ile alakalıdır. Yetenek havuzları belirlenip bölümlere ayrıldıktan sonra, yetenek havuzuna ilişkin stratejileri geliştirmek mümkün hale gelir.

c) Üçüncü seviyede sorulması gereken soru ise, “uygulamayı nasıl hayata geçiririz?” değil, “bu uygulamanın yetenek havuzumuza nasıl bir etki yapmasını istiyoruz?” olmalıdır. Sorulara verilecek cevaplar doğrultusunda, yetenek havuzu stratejisi belirlenir. Bu bağlamda, biri merkezi önemdeki pozisyonlar için olmak üzere, asgari iki yetenek havuzu oluşturulur. Her bir yetenek havuzu için ücretlendirme, performans yönetimi, iş tasarımı ve diğer İK uygulamalarına ilişkin farklı stratejiler geliştirilir ve uygulanır. Örneğin, merkezi önemdeki yetenek havuzu % 40 oranında “A (yüksek)” performansına sahip kişilerle doldurulmayı gerektirirken, merkezi önemde olmayan havuzda sadece % 20 yeterli olabilir. Aynı şekilde, merkezi yetenek havuzuna piyasanın üzerinde ödeme yapılırken, merkezi olmayan piyasa seviyesinden ödeme yapmak uygun olabilir.

d) Yetenek havuzu stratejisinden sonraki aşamalar, sırasıyla yetenek yönetimi sistemleri (çekirdek yetkinlik mimarisi ve İK bilgi sistemi veya işletme yazılım sistemleri) ve yetenek uygulamaları (seçme, işe alma, eğitime ve geliştirme vs.) seviyeleridir.

İşletmenin yetkinlik mimarisine ilişkin sorular (işlerin genel veya eğitime bağlı yetkinliklerle ne kadar ilişkili olduğu) ve verilerin toplanma kolaylığı, analizin yetenek ilkelerini yönlendirmede ne kadar etkili kullanabileceğinde belirleyici olacaktır. İşletmeler tarafından yapılacak güçlü ve detaylı analiz, hiyerarşinin herhangi bir seviyesini destekleyebilecek verileri ortaya koysa da, birçok uygulamacı muhtemelen analiz sonucu uygulanması gereken faaliyetleri, YY sistemleri seviyesinde hayata geçirme konusunda kendini daha rahat hissedecektir; çünkü veriler daha çok bu seviyeye ilişkindir.

Son olarak YY uygulamaları ise, seçme, yerleştirme, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme gibi İK'Ynin özel ve genel fonksiyonlarının yetenekleri cezbedecek şekilde yönetimini kapsamaktadır.

### 3.2. Yetenek Yönetimi Uygulanmasında Etkili Olan Faktörler

YY'nin örgütsel performansa katkıda bulunacak şekilde etkili olarak uygulanabilmesi için, karar verici ve uygulayıcıların işgörenlerin beklentileri, YY sürecine ilişkin potansiyel engellerin farkında olması ve bunlara ilişkin gerekli tedbirleri alması yanında, uygulamanın başarılı olmasında etkili olabilecek faktörler hakkında da bilgi sahibi olması gerekir.

#### 3.2.1. Yetenekli İşgörenlerin Beklentileri ve Performanslarında Etkili Olan Faktörler

İşletmelerin kendileri açısından ne denli önemli olduklarını anlamaları bir yana, yetenekli işgörenlerde sahip oldukları özelliklerin işletmeler açısından ne ifade ettiğinin farkındadırlar. Bunun farkında olan İşgörenlerin, beklentileri yükselmiş ve farklılaşmış, çalıştıkları veya çalışabilecekleri işletmelerde beklentilerine uygun uygulamaların varlığını sorgulamaya başlamışlardır.

ABD ve Kanada'da, farklı büyüklükte ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde yapılan bir diğer araştırmanın sonuçları da bu bulguları destekleyici niteliktedir. Araştırma kapsamında, 769 İK yöneticisi, direktör ve diğer yöneticilere uygulanan anket sonuçlarından elde edilen bulgular çerçevesinde, işgörenlerin başarılı olmaları ve yüksek performans göstermelerinde etkili olması beklenen başlıca faktörler Tablo 4'te de yer almaktadır.

**Tablo 4:** İşgörenlerin Yüksek Performans Göstermelerinde Etkili Olması Beklenen Başlıca Faktörler

|  |      |
|--|------|
| Zorlu ve ilgi çekici iş                                      | % 89 |
| Eğitim ve geliştirme için fırsatlar                          | % 83 |
| Sürekli öğrenme fırsatları                                   | % 78 |
| Başarı ve yeteneklerin parasal olmayan ödüller ile tanınması | % 77 |
| Yüksek performans beklentileri                               | % 76 |
| Yüksek düzeyde özerklik ve bağımsızlık                       | % 75 |
| Çalışma arkadaşları ile ilişkiler                            | % 72 |
| Mükemmel yönetici  | % 69 |

**Kaynak:** Wellins, R.; Schweyer, A. (2008), Talent Management in Motion: Keeping Up with an Evolving Workforce, **A Human Capital Institute/DDI Research**, p.9, Çevrimiçi:

[http://www.ddiworld.com/pdf/talentmanagementinmotionkeepingupwithanevoivingworkforce\\_mis\\_ddi.pdf](http://www.ddiworld.com/pdf/talentmanagementinmotionkeepingupwithanevoivingworkforce_mis_ddi.pdf), Erişim: 22 Temmuz 2010.

Araştırma sonuçlarından da görüleceği üzere yetenekli işgörenler, iş-yaşam dengesi de gözetilerek niteliklerine uygun rol ve sorumluluğun verildiği bir görev ile kendilerini geliştirme, yenileme ve sürekli öğrenme konusunda imkân ve fırsatların sunulduğu, uyumlu mesai arkadaşlarının olduğu, kendilerini özerk ve bağımsız hissettikleri bir ortam tercih etmekte; ayrıca yönetici ve liderlerin kendilerine değer vermelerini, fikirlerine saygı göstermelerini, maddi ve manevi olarak teşvik etmelerini beklemektedirler. Bu faktörler, hemen her işletme için dikkate alınabilir önemde olmakla birlikte, her bir işletmenin içinde bulunduğu şartlar bağlamında kendi başarı faktörlerini belirlemesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

### 3.2.2. YY Uygulama Sürecinde Engelleyici Faktörler

Uygulama sürecinde YY'nin etkisini azaltacak ve beklenen sonuçları kısmen veya tamamen etkileyecek, kişilerden ve/veya organizasyondan kaynaklanan bir takım faktörler söz konusu olabilir. Bu faktörlerin neler olabileceğine ilişkin ipuçlarının yer aldığı The McKinsey tarafından yapılan bir araştırmadan elde edilen bulgular, işletmelerin engelleyici faktörlere yönelik tedbirlere ilişkin ne tür yöntemler kullanabileceklerini belirlemelerinde yol gösterici bir fonksiyon görebilir. Asya, Avrupa, Afrika ve Amerika'da faaliyet gösteren 29 çok uluslu işletmede görevli 50 CEO, iş birimi lideri ve İK uzmanları ile yapılan birebir mülakatlara dayalı bu araştırmada, YY'nin önündeki engellere ilişkin bulgular önem sırasına göre Tablo 3'de sıralanmaktadır (Guthridge vd., 2006:7).

**Tablo 3:** Yetenek Yönetiminin Önündeki Muhtemel Engeller

|  |       |
|--|-------|
| Tepe yönetimin yetenek yönetimine yeterince zaman ayırmaması                                     | (%54) |
| Bölüm yöneticilerinin işgörenlerin geliştirilmesine karşı olumsuz tutumları,                     | (%52) |
| Kurum içi iletişim ve işbirliğinin yeterince teşvik edilmemesi                                   | (%51) |
| Bölüm yöneticilerinin işgörenleri performanslarına göre sınıflandırmak istememesi                | (%50) |
| Tepe yönetimin kurumsal stratejilerle yetenek yönetimini ilişkilendirmemesi                      | (%47) |
| Bölüm yöneticilerinin süreklilik arz eden düşük performans alanlarını belirlemedeki yetersizliği | (%45) |
| Yedekleme veya kaynak planlama süreçlerinin kişilerle görevleri eşleştirmedeki yetersizliği      | (%39) |
| Tepe yönetimin en önemli görevlerle ilgili ortak bir bakış açısının olmaması                     | (%38) |

**Kaynak:** Guthridge, M.; Komm, A. B.; Lawson, E. (2006), "The People Problem In Talent Management", **The McKinsey Quarterly**, Number 2; Çevrimiçi: <http://au.hudson.com/documents/The-people-problem-in-talent-management.pdf>, Erişim: 21 Ağustos 2010.

Bu bulgular dikkate alındığında, YY'nin başarılı şekilde uygulanmasının önündeki en önemli engeller arasında, tepe yönetiminin konuya yaklaşımı ve bölüm yöneticilerinin tutumu ile uygun olmayan çalışma ortamı gibi hususların öne çıktığı söylenebilir. Ancak, bu faktörlerin organizasyon üzerindeki etkisinin ve önem derecesinin işletmeden işletmeye farklılık gösterebileceği göz ardı edilmemelidir.

### **3.2.3. Etkili Bir Yetenek Yönetimi Uygulamasının Başarı Faktörleri ve Temel Gereklilikler**

Yukarıdaki kısımlarda yer verilen iki araştırma sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, etkili bir YY uygulaması için temel gerekliliklerin neler olabileceğine ilişkin bazı ipuçlarının olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, Bu alanda yapılan deneyim ve araştırmalar bağlamında Amerikan Eğitim ve Geliştirme Derneği (ASTD - American Society for Training & Deveelopment) tarafından, etkili bir YY için tavsiye edilen başarı faktörleri şunlardır (Galagan, 2009:9):

- (a) Yetenek yönetimi "silo"<sup>14</sup>lara düşmeden ve üst düzey yöneticilerin desteğini sağlayarak organizasyonun en tepesinden yürütmek,
- (b) Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel stratejileri desteklemesini sağlamak,
- (c) Yetenek yönetiminin bütün bileşenlerini en uygun performansı destekleyecek şekilde uyumlaştırmak,
- (d) Yeteneği uzun dönemli bir bakış açısıyla, fakat değişime cevap verecek şekilde yönetmek,
- (e) İyi ve kötü zamanlarda yeteneği aktif ve stratejik şekilde yönetmek,
- (f) Yetenek merkezli kurum kültürü oluşturmak,
- (g) Yetenek yönetimi ölçütleri (metrics)'ni kullanmak,

<sup>14</sup> "Silo" terimi, örgütsel performans üzerine literatürde içe dönük ve dış ilişkilere yeterince önem verilmeyen örgütsel birimleri tanımlamak için sıkça başvurulan bir terimdir. Birim katılımcıları ve diğer paydaşlar arasındaki iletişim, işbirliği ve koordinasyondaki kopukluklar ve parçalı davranışların gelişimi, siloların genel özellikleridir (Fenwick, Seville, Brunsdon, 2009:3.)

(h) Yetenekleri etkili şekilde yönetmek için gerekli becerileri geliştirmek.

Bütün bu bulgular dikkate alındığında, YY uygulamasından başarılı sonuçlar elde edilebilmesinde şu dört faktörün temel gereklilik niteliğinde ve kritik önemde olduğu anlaşılmaktadır: Çalışma ortamı, İK yöneticileri, bölüm yöneticileri ve liderler.

**1) Çalışma Ortamı:** “Bilgi işçisi” olarak da nitelendirilen yetenekli işgörenleri cezbetme ve elde etme mücadelesinin yaşandığı günümüzde, bu işgören grubu için işletmeler tarafından öncelikli olarak yapılması gereken, öğrenme fırsatının tanındığı ve yeteneklerini geliştirebilecekleri bir örgüt ortamının oluşturulmasıdır (Meisinger, 2006:10). Keza her insan, uygun bir ortam bulduğunda ve desteklendiğinde yeteneklerini daha rahat sergileyebilmekte, hatta zaman içerisinde daha da geliştirebilmektedir (Baymur, 2004:227). Ayrıca, çalışma ortamında nelerle karşılaşacağını bilen, direnç, tepki ve dışlanma korkusu taşımayan işgörenler, tüm yeteneklerini ve yaratıcılıklarını daha rahat bir şekilde ortaya koyabilmektedir. Böyle bir ortamın oluşturulması, işletmenin yönetim anlayışı ve hâkim olan örgütsel iklim ile doğrudan ilintili olup, yetenekleri açığa çıkaran bir dinamiğe sahiptir. Dolayısıyla işletme ortamının bu etkisi, işletmeleri rakiplerinden farklılaştıracak yaratıcılık olgusuna temel oluşturma açısından hayati bir öneme sahiptir (Altuntuğ, 2009:449).

**2) İnsan Kaynakları Yöneticileri:** Yetenekli işgörenlerin kazanılması ve geliştirilmesinde “iş ortakları” olarak nitelendirilen İK yöneticilerinin temel rolleri ile bu rollere ilişkin sorumlulukları; “stratejik ortak” (stratejik insan kaynakları yönetimi), “idari uzman” (işletme alt sistemlerinin yönetimi), “çalışan şampiyonu” (çalışan katkılarının yönetimi), “değişim ajanı” (değişim ve dönüşüm yönetimi) (Ulrich, 1997:24) olarak ifade edilmektedir. YY kapsamında İK yöneticilerinin sorumlulukları ise, uygulayıcılara destek vermek, taraflar arasındaki koordinasyonu sağlamak, uygulama disiplini denetlemek, sistemi sürekli iyileştirmek, büyük resmi ortaya koymak, uygulamaları işletme stratejisi ile uyumlu hale getirmektir. İK yöneticilerinin sorumluluğunda olması gereken diğer bir husus ise, işe alım, performans değerlendirme, kariyer planlama, ücretlendirme ve eğitim gibi İK fonksiyonlarını YY uygulamasıyla entegre olarak yürütmektir (Çırpan ve Şen, 2009:113). Dolayısıyla, YY'nin bir işletmede etkili şekilde uygulanabilmesinde, İK yöneticilerinin etkin ve proaktif olmaları, diğer bölümler ile güçlü ilişkiler geliştirmeleri ve işletme genelinde bireysel güvenilirliği sağlamaları önem arz etmektedir (Doğan ve Demiral, 2008:153).

**3) Bölüm Yöneticileri:** YY'nin işletme içi tüm fonksiyonlarda başarılı şekilde uygulanmasında bölüm yöneticileri kritik rol oynarlar. Çünkü, işgörenlerin var olan potansiyellerini görev yaptıkları alanlarda tam anlamıyla kullanabilmelerine ortam hazırlamak ve onların kendilerini geliştirmeleri yönünde yetişmelerini sağlamak, doğrudan ilgili yöneticilerin sorumluluğundadır (Çırpan ve Şen, 2009:113). Dolayısıyla, YY uygulamasından başarılı sonuçlar alınabilmesi için, bölüm yöneticilerinin de sorumluluklarının farkında olmaları ve etkin bir şekilde yerine getirmeleri gerekir.

**4) Lider:** Yeteneklerin etkin bir şekilde yönetilmesinde ve işletmeye bağlılıklarının sağlanmasında anahtar rol, liderlere düşmektedir (ISR, 2006: 3). Yeteneklerin önemine inanan ve buna uygun davranan liderler "yetenek fanatikleri" olarak değerlendirilmektedir. Bu liderler, her şeyden önce, YY'nin işletme genelinde etkili şekilde uygulanabilmesi için, yetenekli işgörenlerin kendilerini geliştirebilecekleri, yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri işletme ortamını sağlarlar (Peters, 2006: 12). Böylece, işletmenin yetenekli işgörenleri cezbedebilmeleri ve onları elde tutmaları mümkün olabilecektir. Çünkü, özellikle yetenekli işgörenler lider tarafından YY uygulamasına ilişkin alınan kararların işletme stratejileri ve değerleri ile uyumlu olmasını beklemekte, sürekli öğrenmenin olduğu bir işletme kültürünün oluşturulmasını önemsemektedirler (ISR, 2006: 3). Dolayısıyla, YY uygulamasının başarısında liderin kritik rolü, uygulama adımlarına tam destek verdiğini yönetici ve işgörene göstermesidir. Ayrıca, uygulamanın denetlenmesi, başarısının sorgulanması ve devamlılığının sağlanması da liderin doğrudan ilgilenmesi gereken hususlardır. Çünkü, liderin desteğini görmeyen ve yukarıdan aşağıya doğru yayılmayan bir YY uygulamasının başarılı olması oldukça güçtür (Çırpan ve Şen, 2009:113).

### SONUÇ

Günümüz iş dünyasında, küresel rekabetin de etkisiyle yerel ve uluslararası pazarlarda yaşanan sürekli değişim ve belirsizlik ile karşı karşıya kalan işletmeler, rekabet üstünlüğü sağlama ve bu üstünlüklerini sürdürme konusunda zorlanmaktadırlar. Böylesi bir ortamda varlığını sürdürmeyi başaraabilen işletmeler; yeni kavramlara, yeni teknolojilere, farklı bakış açlarına, dış çevrede yaşanan değişikliklere ayak uydurabilen ve kendilerini yenileyebilenler olacaktır. Bunu sağlayacak olan ise, işletmeyi rakiplerinden daha farklı bir yere taşıma kapasitesine sahip yetenekli işgörenlerdir. Her geçen gün bunun farkında olan işletmelerin artması işgücü piyasasında adeta "yetenek savaşı" başlatmış; dolayısıyla yeteneklerin işletmeye çekilmesi, istih-



dam edilmesi ve elde tutulması giderek daha da zorlaşmaya başlamıştır. Bu gelişmeler, İKY'nin işletme içindeki temel fonksiyonun ne olması gerektiği konusunun tartışılmaya başlamasını da beraberinde getirmiştir.

Tartışma ve değerlendirmeler dikkate alındığında, genel anlamda YY'nin işletmelerin "rekabetçi" pozisyonları üzerinde etkili olduğu konusunda uzman ve uygulayıcıların hemfikir oldukları söylenebilir. YY, işletmelerin başarısında etkili rol oynayabilecek uygulamalardan biri olarak ön plana çıkmaktadır. Çok yönlü bir uygulama olan YY, üstün performans gösterme potansiyeline sahip, nitelik ve yetenekleri itibarıyla işletmenin rakipleri karşısında fark yaratabilmesinde etkili olabilecek belirli işgören grubuna odaklanan, şirketin yukarıdan aşağıya kadar tüm yönetim kademelerinin işin içerisinde yer almasını gerektiren, fakat özellikle liderin destek, ilgi ve yönlendirmesine fazlasıyla ihtiyaç duyan, stratejik temelli entegre bir İKY yaklaşımıdır.

Bu çalışma kapsamında elde edilen bilgi ve bulgular doğrultusunda çıkarılan sonuçlar, işletmelere yol gösterici nitelikte olacağı düşünülen kısımla öneriler halinde şu şekilde ifade edilebilir:

a) Temel İKY fonksiyonları olan seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücretlendirme vb. faaliyetler işletme stratejilerini destekleyecek şekilde kurgulanmalı, aynı zamanda da YY stratejisi ile uyumlu bir şekilde uygulanmalıdır.

b) Yetenek yönetimi ile hedeflenen sonuçların elde edilebilmesi için, başta lider olmak üzere bütün yönetim kadrosunun üzerine düşen sorumluluğu tam anlamıyla yerine getirmesi ve uygun çalışma ortamı sağlanmalıdır.

c) Yetenek yönetimi sürecinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için ise;

▪ İşletme stratejisi doğrultusunda işgücü planlaması yapılarak, mevcut işgörenler nitelikleri ve yetenekleri itibarıyla analiz edilmeli ve varsa yetenek açığı tespit edilerek ortaya konulmalıdır. Buradan hareketle, stratejik hedefler doğrultusunda ihtiyaç duyulan veya gelecekte duyulacak olan işgören profili ve sayısı belirlenmelidir.

▪ İşgücü analizi sonuçları ve işgücü planı da dikkate alınarak yetenek stratejisi tanımlanmalıdır. Buna göre, gerek işletme içi gerekse işletme dışı kaynaklara başvurularak yetenek havuzları oluşturulmalı; ihtiyaç halinde uygun adaylar işletmeye kazandırılmalıdır.

▪ Yetenekler ve stratejiler arasında güçlü bir bağ kurulmalıdır.

▪ Uygulama lider tarafından sahiplenilmeli, sürecin en başından itibaren her düzeydeki yöneticinin katılımı ve desteği sağlanmalıdır.

▪ Tüm İKY fonksiyonları (işe alım, performans, kariyer, ücret, eğitim vb.) YY'ni destekleyecek (yeteneklerin cezbedilmesi, istihdam edilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması) şekilde kurgulanmalı ve birbiri ile tutarlı bir biçimde uygulanması sağlanmalıdır.

Görüleceği üzere YY, bütünsel bir bakış açısı ve disiplinli bir uygulama gerektirmektedir. Bu bağlamda, uygulamada dikkat edilmesi gereken önemli hususlardan biri, her kurum için geçerli olabilecek evrensel bir YY modelinin olmadığına bilinmesidir. Çünkü, her bir işletme örgüt yapısı, çalışan profili, yönetim tarzı, içinde bulunduğu sektör, rakiplerin durumu ve benzeri bir çok faktör açısından kendine özgü şartlara sahiptir. Dolayısıyla, işletmelerin sahip oldukları ve sahip olmayı planladıkları yetenekleri, hiçbir israf ve fazlalığa yer vermeden optimal düzeyde tutabilmek ve onlardan en iyi verimi alabilmek için, kendilerine özgü bir YY modeli geliştirmeleri en doğru yaklaşım olacaktır. Burada vurgulanması gereken bir diğer husus ise, YY'nin işletmenin bütün çalışanlarından ziyade, üstün nitelikli ve yüksek performanslı belli bir işgören grubuna odaklanan bir uygulama olduğudur.

YY'nin önümüzdeki süreçte öneminin giderek daha da artacağı anlaşılmaktadır. Bu ise, YY'yi etkili şekilde uygulayan işletmelerin elde edecekleri üstünlükle rakiplerini her geçen gün zorlayacakları anlamına gelmektedir. Küreselleşme sürecinin bir sonucu olarak, neredeyse Dünyanın herhangi köşesindeki bir şirketin ülkemiz işletmelerinin potansiyel rakibi olduğu ya da olabileceği düşünüldüğünde ve özellikle, YY'nin gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerde yaygın olarak kullanıldığı dikkate alındığında, konunun önemi daha da artmaktadır. Ancak, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlama ve sürdürülebilmelerinde kritik önemde olan bu yaklaşımın, ülkemiz işletmelerince ne ölçüde bilindiği, farkında olduğu ve uygulandığına ilişkin yeterli somut bilgiler henüz yoktur. Esasen, İKY yaklaşımının dahi henüz tam anlamıyla ülkemiz işletmelerinde yerleştiğini söyleyebilmenin hayli zor olduğu bir durumda, YY'nin önemini farkında olmalarını düşünmek, hatta beklemek çok güçtür. Çünkü YY'ye zemin oluşturacak ve uygulanmasını kolaylaştıracak olan etkili bir İKY'nin varlığıdır.

Son olarak, böylesine önemli bir konunun, öncelikle araştırmacılar tarafından daha yoğun bir şekilde ele alınması, yapılacak ampirik araştırmalarla ülkemiz işletmelerinde bilinçli veya tesadüfi olarak ne ölçüde uygulandığına

dair verilere ulaşılması ve uygulamaya ilişkin daha kapsamlı çalışmaların yapılması, gerek literatüre katkı gerekse Türk iş dünyasında oluşturacağı farkındalık açısından kritik önemde olduğu vurgulanmalıdır.

#### **KAYNAKLAR**

ALTUNTUĞ, N. (2009), "Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü", **Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.14, Sayı.3, s.445-460.

ASTON, C., & MORTON, L. (2005), "Managing talent for competitive advantage", **Strategic HR Review**, 4(5), pp.28–31.

BARNEY, J. B., HESTERLY, W.S. (2008), **Strategic Management and Competitive Advantage**, 2nd Ed., Pearson Prentice Hill, New Jersey.

BAYMUR, F. (2004), **Genel Psikoloji**, 14. Baskı, İnkılap Yayınları, İstanbul.

BERGER, A. L. (2005), "Yetenek Yönetimi", **Executive Excellence**, Yıl:8, Sayı:95, 2005.

BERSIN, J. (2006), "Talent Mangement: What is it? Why now", May. Çevrimiçi: <http://www.bf.umich.edu/docs/KeyReferenceArticles.pdf>, Erişim: 21 Ağustos 2010.

BLASS, E.; KNIGHTS, A.; ORBEA, A. (2006), "Developing future leaders: The contribution oftalent management", Ashridge Business School, presented at **Fifth International Annual Conference on Leadership**.

BUCKINGHAM, M.; VOSBURGH, R.M. (2001), "The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!," **Human Resource Planning**, 24(4), 2001, pp.17-23.

BUDAK, G.(2008), **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, Barış Yayınları – Fakülte Kitapevi, İzmir.

CAPELLI, P. (2008), "Talent Mangement fort he Twenty-First Century", **Harvard Business Review**, March, pp.74-81.

CHELOHA, R.; SWAIN, J. (2005), "Talent management system key to effective succession planning", **Canadian HR Reporter**, 18(17), pp.5–7.

COLLINGS, D.G.; MELLAHI, K. (2009), "Strategic Talent Management: A Review and Research", **Human Resource Management Review**, 19, pp.304-313.

CREELMAN, D. (2004, September), "Return on investment in talent management: Measures you can put to work right now", **Human Capital Institute**, 2121 K Street, N.W., Suite 800, Washington, DC 20037 USA.

ÇIRPAN, H. ve ŞEN, A., (2009),, "İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi", **Çerçeve Dergisi**, MÜSİAD, Eylül, s.110-116.

DOĞAN, S.; DEMİRAL, Ö. (2008), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, **17(3)**, s.145-166.

DUTTAGUPTA, R. (2005), "Identifying and managing your assets: Talent management", **Intellectual Asset Management Magazine**, Çevrimiçi: [http://www.buildingipvalue.com/05\\_SF/374\\_378.htm](http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm), Erişim Tarihi:17 Temmuz 2010.

DÜREN, Z. (2000), **2000'li Yıllarda Yönetim**, Birinci Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

FORMAN, C. D. (2006), "Talent Metrics", **Leadership Excellence**, **23(1)**, pp.6-7.

FENWICK,T., SEVİLE,E., BRUNSDON, D. (2009), "Reducing The Impact of Organisational Silos On Resilience", **Resilient Organisations Research Report (1)**, Resilient Organisations, March, pp.1-25.

GALAGAN, P. (2009), , "The New Face of Talent Mangement", American Society for Training & Deveelopment ( ASTD), **Whitepaper**, Publication Department, Alexandria VA,pp, 1-18, Çevrimiçi: [http://www.astd.org/NR/rdonlyres/AC467C24-98B2-4613-8A95-1086C7E3044D/0/010917\\_TalentMgmtWP5.pdf](http://www.astd.org/NR/rdonlyres/AC467C24-98B2-4613-8A95-1086C7E3044D/0/010917_TalentMgmtWP5.pdf), Erişim Tarihi: 26 Ağustos 2010.

GREGOIRE, M. (2006), "Consistently Acquiring and Retaining Top Talent", **Workforce Management**, **85(19)**, p. 6-6.

GUTHRIDGE, M.; KOMM, A. B.; LAWSON, E. (2006), "The People Problem In Talent Management", **The McKinsey Quarterly**, Number 2; Çevrimiçi: <http://au.hudson.com/documents/The-people-problem-in-talent-management.pdf>, Erişim: 21 Ağustos 2010.

HUGHES, J.C.; ROG, E. (2008) "Talent Management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality

organizations”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, **20(7)**, pp.743-757.

ILES, P.; CHUAI, X.; PREECE, D. (2010), “Talent Management and HRMin Multinational Companies in Beijing: Definitions, differences and drivers”, **Journal of World Business**, **45**, pp.179-189.

ISR (2006), “How To Retain & Motivate Your Talent”, Results of ISR’s Asia Pacific Talent Survey, **White Paper**, Çevrimiçi: [www.isrinsight.com](http://www.isrinsight.com), (Erişim: 26.08.2010).

LAFF, M. (2006), “Talent Management From Hire To Retire”, **T+D**, November, **60(11)**, pp.42-48.

LEWIS, R.E.; HECKMAN, R.J. (2006), “Talent Mangement: A Critical Review”, **Human Resource Mangement Review**, **16**, pp.139-154.

MCCAULEY, C.; WAKEFIELD, M. (2006), “Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers”, **The Journal For Quality & Participation**, Winter, **29(4)**, pp.4-7.

MEİSİNGER, S. (2006), “Talent Management in a Knowledge-Based Economy”, **HR Magazine**, May, **51(5)**, p.10-10.

MORAN, M. (2005), “Talent management-Not just another trendy human resources term”, <http://www.cpiworld.com/en/articles/printview.asp?55> retrieved September, 2007.

MORTON, L. (2005), **Talent Management Value Imperatives: Strategies for Successful Execution**, Research Report R-1360-05-RR, Conference Board.

MUCHA, T. R. (2004), “The Art And Science of Talent Management”, **Organization Development Journal**, Winter, **22 (4)**, pp.96-100.

ÖZGELDİ, M. (2002), “İnsan Kaynakları Anlayışı ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Maltepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, S. 2., s. 17-32.

PETERS, T. (2006), “Leaders As Talent Fanatics”, **Leadership Excellence**, November, **23 (11)**, pp. 12-13.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G., (1990), “The Core Competence of the Corporation”, **Harvard Business Review**, **68 (3)**, May-June, pp.79-91.

REDFORD, K. (2005), “Shedding light on talent tactics”, **Personnel Today**, September, pp.20-22.

SCHWEYER, A. (2004), "Are you managing your company's talent? An interview with HR-IT consultant and author Allan Schweyer", Retrieved November 20, 2005, from <http://www.optimizemag.com/article/showArticle.jhtml?articleId=18100229>

SELZNICK, P.(1984), **Leadership in Administration**, University of California Press, Berkeley.

SOCPO (2005), "Talent management—The capacity to make a difference", **The Society for Chief Personnel Officers/Veredus**, London:

STEWART, J. (2008), "Developing Through Talent Management", **SSDA Catalyst**, 6., pp.1-14.

STEWART, T.A. (1997), **Entelektüel Sermaye**, (Çev. Nurettin Elhüseyni), MESS Yayın No:258, İstanbul.

TÜRK DİL KURUMU, **Büyük Türkçe Sözlük**, Çevrimiçi: <http://www.tdkterim.gov.tr>. Erişim: 17 Temmuz 2010.

ULRICH, D. (1997), **Human Resource Champions: The Next Ajanda For Adding Value and Delivering Results**, Harvard Business School Pres, Boston, Massachusetts.

WELLINS, R.; SCHWEYER, A. (2008), Talent Management in Motion: Keeping Up with an Evolving Workforce, A **Human Capital Institute/DDI Research** Çevrimiçi:[http://www.ddiworld.com/pdf/talentmanagementinmotionkeepingupwithan/evolvingworkforce\\_mis\\_ddi.pdf](http://www.ddiworld.com/pdf/talentmanagementinmotionkeepingupwithan/evolvingworkforce_mis_ddi.pdf), Erişim: 22 Temmuz 2010.