

Bölüm 22

İNSAN KAYNAKLARININ GÜNCEL ROLÜ: YETENEK YÖNETİMİ

Zeynep HATİPOĞLU¹

Giriş

İşletmeler gün geçtikçe daha karmaşık ve rekabetçi hale gelen global çevrede başarıyı yakalayabilmek ve sürdürmek için yetenekli çalışanlara duydukları ihtiyacın farkına varmış durumdadırlar. Yeteneği çekme, geliştirme ve elde tutmanın kritik bir faktör olduğu bilinci neredeyse tüm yöneticilerin farkında olduğu bir konu haline gelmiştir (Latukha, 2018:71). Mevcut ekonomik sorunlar kısa vadede yeteneğe odaklanmayı zaman zaman duraklatsa da bu geçici bir durumdur. Yetenek her koşulda gündem olmaya devam edecektir. Çünkü en yeni ürünleri yetenekli kişiler yaratır, en yüksek geliri ve etkinliği yetenekliler sağlar. Müşteri memnuniyeti artar ve kendileri gibi onları da organizasyona çekerler. Yetenekli çalışanlar en değerli varlık haline gelirler ve *The Economist* dergisinde kullanılan “Kalite Arayışı” teriminin yeteneği çekme misyonunu net şekilde özetlemesi gibi yüksek niteliklere sahip kişiler iş yaşamının her aşamasında iş performansını artırma olanağına sahiptir (Pogorzelski, vd. 2010:17).

Yetenek yönetiminin ortaya çıkışına bakıldığında, Taylorizm anlayışına dayanan personel ile ilgili kayıt tutma gibi standart faaliyetlerin endüstri psikolojisinin de etkisiyle personel yönetimi anlayışına dönüşmesiyle başladığı görülmektedir. Personel yönetimi ise organizasyonların insana yönelik bakış açısının değişmesi ile birlikte rekabetçi bir anlayışa dolayısıyla da insan kaynağının seçimi ve gelişimine yönelik politikaların oluşturulmasına ve yönetim fonksiyonlarını da kapsayan insan kaynakları yönetimi anlayışına bırakmıştır (Altunoğlu, vd., 2015: 48). Son otuz yılda yaşanan toplumsal ve ekonomik değişim süreci, bilginin kullanımını en etkin hale getirmiştir. Bilişim ve iletişim dönemi olarak adlandırılan bu dönemde insan kaynakları yönetimi yaklaşımı da yerini, örgütün uzun dönemli stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayacak şekilde tasarlanan stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışına dönüşmüştür (Öğüt, vd. 2004: 282). Stratejik insan kaynakları yönetiminde örgütün vizyonu ve hedeflerine katkı sağlayacak, bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma konusunda proaktif olan, inovatif düşünen ve yenilikçi bakış açısına sahip çalışanların önemi ön plandadır. Dolayısıyla yetenekli çalışana odaklanma gerekliliği artmıştır. Stratejik İKY ile birlikte gündeme gelen diğer bir yaklaşım ise “yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi (YDİKY)”dir. İnsanların niteliklerinin farklı olduğunu ve bu farklılıkların örgütlerde yaratıcılığın kaynağını oluşturduğunu savunan ve etkin şekilde ele alındıklarında her yetkinliğin örgütsel performansa katkı sağlayacağını

¹Dr. Öğr. Üyesi

belirtirken, yüzde 55'i dışarıdaki fırsatlarla ilgilendiklerini belirtmişlerdir (Araoz, vd. 2017:82). Türkiye'de durum biraz daha farklı ancak sonuçlar benzer. Türkiye'de yürütülen ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerden 233 karar alıcıyla yürütülen, "Randstad İnsan Kaynakları Trendleri ve Ücret Araştırması"nın 2017 sonuçlarına göre; işletmelerin 2017 senesinde karşılaştığı en büyük zorluk yetenekli çalışanları elde tutmak olarak belirtilmiştir. Ankete katılanlara ana insan kaynakları zorlukları sorulduğunda ise yüzde 41,2'lik kesim "en iyi çalışanları elde tutmak" yanıtını vermiştir. Yine Randstad verilerinde, Türkiye'de işini sevmeyen veya dışarıda çalışmak istemediği için mesaiye gidenlerin oranı yüzde 70'tir. Buna rağmen iş değiştirme eğiliminin oldukça düşük olduğu ve Türkiye'nin yüzde 83'ünün geleneksel çalışma yöntemlerini sürdürdüğü ifade edilmiştir. Yalnızca bu veriler bile çalışanların yalnızca elde tutulmalarının değil aynı zamanda yeteneklerini kullanmalarının önemine işaret etmektedir. Her on çalışandan yedisinin işine kendini veremediğini ve yalnızca zorunlu olduğu için çalıştığını düşünürsek işletmelerin nasıl bir verimsizlikle karşı karşıya olduklarını anlayabiliriz. Ayrıca her çalışan da kendisini motive edecek faktörlerin neler olduğunu, çalıştığı işletmeden ve özellikle yöneticisinden beklentilerini analiz etmelidir.

Yetenek yönetimi insan kaynaklarının tüm fonksiyonlarının etkin şekilde yürütülmesi ile gerçekleşen doğal bir sonuçtur. İnsan kaynakları planlamasından başlayarak, seçme yerleştirme, oryantasyon, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi süreçleri organizasyonun beklentilerine ve hedeflerine yönelik uygulandığında yetenek yönetimi de doğrudan hayata geçirilmiş olacaktır. Ancak işletmelerde yetenek yönetiminin başarılı şekilde uygulanabilmesi için; stratejilerin belirlenmesi, kritik başarı unsurlarının tanımlanması, yetenekle ilgili mevcut durumun ve ihtiyaçların netleştirilmesi, yetenekli çalışanları elde tutmaya yönelik faaliyetlerin belirlenmesi gerekmektedir.

Kaynaklar

- Akar, F. ve Balcı, A. (2016), "Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşleri", Kastamonu Eğitim Dergisi, 24(2), ss.955-974.
- Alayoğlu, N. (2010), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.1, ss. 68-94
- Altunoğlu, A.E., Atay, H. ve Terlemez, B. (2015), "İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği", Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi, 37 (1), ss. 47-70
- Altuntuğ, N. (2009), "Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(3), ss.445-460.
- Araoz, F.C., Roscoe, A. ve Aramaki, K. (2017), "Potansiyeli Başarıya Dönüştürmek: Liderlik Gelişimindeki Kayıp Halka", Harvard Business Review Türkiye, Kasım 2017 Sayısı, ss.76-83
- Armstrong, M. (2017), Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı. Çeviri: Prof.Dr. Yonca Deniz Gürol, Evrim Gemicci. Nobel Kitabevi. İstanbul.
- Ashton, C. ve Morton, L. (2005), Managing Talent for Competitive Advantage. Strategic Human Resources Review. 4(5) ss. 28-31.
- Atlı, D. (2010), "İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Atlı, D. (2017), Yetenek Yönetimi. Abaküs Yayıncılık, 3.Baskı. İstanbul.

Bahadınlı, H.S. (2013), İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma), Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Baquatayan, S.M.S. (2014), "Is Talent Management Important? An Overview of Talent Management and the Way to Optimize Employee Performance", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), MCSER Publishing, Rome-Italy, ss.2290-2295

Beechler, S. ve Woodward, J.C. (2009), "The Global "War For Talent", *Journal of International Management*, Fox School of Business, 15(3), ss.273-285.

Berger, L.A. ve Berger, D.R. (2004), *The Talent Management Handbook*. The McGraw-Hill Companies e-book.

Bersin, J. (2006), "Talent Management, What is it? Why now?".

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

Buckingham, M. ve Vosburgh, R.M. (2001), "The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid!", *Human Resource Planning*, 24(4), 2001, pp.17-23.

Campbell, V. ve Hirsh, W. (2013). "Talent Management: A Four-Step Approach", IES Report 502. United Kingdom.

Collings, D.G. ve Isichei, M. (2018). "The Shifting Boundaries of Global Staffing: Integrating Global Talent Management, Alternative Forms of International Assignments and Non-Employees Into The Discussion", *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), ss.165-187.

Çelik, M. ve Zaim, A.H. (2011), "Yetenek Yönetimi Yaklaşımı", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10(20), ss. 33-38.

Çetin, C., Arslan, M.L. ve Dinç, E. (2015), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayınları. İstanbul.

Çırpan, H. ve Şen, A. (2009), "İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi", *Çerçeve Dergisi*. ss.110-116

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yönetimi: Yetenek Yönetimi", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.17, s.3, 2008, ss.145-166.

Fettahlıoğlu, Ö.O. ve Demir, S. (2014), "İşletme Yönetiminde Yönetimsel Pandora: Meritokrasi ve Yetenek Yönetimi", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), ss. 175-186.

Fulmer, R. ve Conger, J. (2004), "Growing Your Company's Leaders: How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage", Amacom, New York,

Kotter, J. (1973), "The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process", *California Management Review*, 15(9), ss.91-99.

Khurshid, R. ve Darzi, M.A. (2016), "Managing Talent For Competitive Advantage", *International Journal of Applied Research*, 2(2), ss. 569-571

LinkedIn Talent Trends Report of Turkey, (2015)

Latukha, M.O. (2018), "Can Talent Management Practices Be Considered As a Basis For Sustainable Competitive Advantages in Emerging-Market Firms? Evidence From Russia", *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 69-87.

Lewis, R.E. ve Heckman, R.J. (2006), *Talent Management: A Critical Review*. Human Resource Management Review, 16. Ss. 139-154.

Luecke, R. (2017). *Harvard Business Essentials, Yöneticinin El Kitabı*. Çeviri: Ümit Şensoy. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Naqvi, F. (2009). *Competency Mapping and Managing Talent*. *Insfain Journal of Management Review*, 8(1), ss. 85-94

Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirel, M.T. (2004), "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (2), ss. 277-290

Pogorzelski, S., Harriott, J. ve Hardy, D. (2010). *Yetenekleri Bulmak*. Çeviri: Ümit Şensoy. Monster Worldwide LLC.

Polat, S. (2011), "Yetenek Yönetimi". Ankara Sanayi Odası Yayını.

Tracy, B. (2012), *Özgüvenin Gücü*. Çeviri: Merve Duygun. Kreatif Yayıncılık. İstanbul.

Tuna, N. (2018), "Bireylerde Kariyer Algısı ve Örgütlerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Öğrenilmiş Çaresizlik Davranışı Üzerindeki Rolü", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. ve Nyman, M. (2012). İK Dönüşümü. Çeviri: Emre Eren. Hümanist Yayınları. İstanbul.

Ulrich, D. (2011), "Talent: A Formula For Success", Human Asset Summit, Budapest, 25-26

Waldroop, J. ve Butler, T. (2011), Çalışanları Elde Tutmak. Harvard Business School Press, Pocket Mentor. Çeviri: Melis İnan. Optimist Yayınları. İstanbul.

İnternet Kaynakları:

Deloitte Human Capital Trends Report (2017). 20.08.2018

<http://www.vsdergi.com/200705/02/01.asp>

Prof. Dr. Acar Baltaş (acarbaltas.com), "Yeteneğin Bileşenleri: Yatkınlık, Başarı Yönelimi ve Sosyal Beceriler Kümesi". 01.11.2017

Randstad İnsan Kaynakları Trendleri ve Ücret Araştırması (2017). 22.08.2018