

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE İK STRATEJİLERİ ÜZERİNE DEĞERLENDİRMELER

Araş. Gör. Çağlar Karakurt¹



¹ İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul, Türkiye.
ckarakurt@gelisim.edu.tr

İçindekiler

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE İK STRATEJİLERİ ÜZERİNE DEĞERLENDİRMELER	3
GİRİŞ.....	3
1. Yetenek Yönetimi Uygulamaları.....	4
1.1. Yetenek Tanımlarının Yapılması, Kritik Pozisyonların Tespit Edilmesi ve Yetenek Sınıflandırması.....	4
1.2. Yeteneği Çekme	5
1.3. Seçme ve Yerleştirme.....	6
1.4. Yeteneği Geliştirme.....	8
1.5. Yeteneği Elde Tutma	9
1.6. Yetenek Yedeklemesi	10
2.Yetenek Yönetimi Uygulamaları İçin İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Değerlendirme Ve Öneriler	11
KAYNAKÇA.....	15

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE İK STRATEJİLERİ ÜZERİNE DEĞERLENDİRMELER

GİRİŞ

Yetenek yönetimi kavramı son yıllarda özellikle küresel ölçekte iş gücü dolaşımının da artması dolayısıyla işletmeler için hayli önemli bir konu haline almıştır. Özellikle uluslararası işletmelerin bu konuya diğer işletmelere nazaran çok daha fazla önem verdikleri bir gerçektir. Bu kapsamda işletmeyi günün şartlarına uyum sağlar hale getirmek ve daha ileriye taşımak için “Yetenek Yönetimi” kavramı üstünde durulan konuların başında gelmeye başlamıştır.

Gerek yerel iş yapan gerekse uluslararası arenada söz sahibi olmak isteyen her işletme öncelikle çalışanlarını seçmede büyük bir titizlik sergilemektedir. Günümüzde sadece işletmede belli görevleri yerine getirebilmek adına iş gören alımı yapılması artık çoğu departman için yetersiz olarak görülmektedir. Bu noktada karşımıza hem standart işleri yürütebilecek hem de işletmeyi bir üst seviyeye çıkarabilecek “Yetenekli” iş görenlerin tespit edilmesi önemli hale gelmiştir.

İşte bu sebepler neticesinde hem sürdürülebilir stratejiler topluluğu geliştirmek hem de rekabet edebilirlik düzeyini kaybetmemek adına “Yetenek Yönetimi” kavramı işletmelerin başlıca değer verdikleri ve göz önüne aldıkları konu haline almıştır. Yeteneklerin tanımlanmasından elde tutulmasına hatta yedeklenmesine kadar ele alınan bu süreç birçok adımdan oluşmakta ve titizlikle yürütülmesi gerekmektedir. Bu anlamda çalışmanın ilerleyen kısımları hem “Yetenek Yönetimi” süreçlerinden bahsetmekte hem de bu konuda değerlendirme ve yorumlar ile insan kaynakları ve işletme süreçlerine bazı öneriler getirmektedir.

1. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

İşletmelerde “Yetenek Yönetimi” adı altında çeşitli uygulamalar belli başlıklar altında toplanarak uygulanmaktadır. Bunlar yetenek tanımlarının yapılması, kritik pozisyonların tespit edilmesi ve yetenek sınıflandırması, yeteneği çekme, yeteneği seçme ve yerleştirme, yeteneği geliştirme, yeteneği elde tutma ve yetenek yedeklemesi olarak karşımıza çıkan süreçlerden oluşmaktadır. Çalışmanın sonraki bölümü bu süreçlere ilişkin detaylı bilgi ve değerlendirmeler içermektedir.

1.1.Yetenek Tanımlarının Yapılması, Kritik Pozisyonların Tespit Edilmesi ve Yetenek Sınıflandırması

Yetenek yönetimi süreci ile ilgili uygulama geliştirme noktasında belki de en kritik nokta yeteneğin tanımlanması ve hangi pozisyonların sisteme dâhil edileceği yönündedir(Çelik, 2019). Bazı uygulamalarda belirli pozisyonlar (bu pozisyonlar yönetici ve yönetici adayı pozisyonları gibi) sisteme dâhil edilirken, bazı uygulamalarda tüm pozisyonların yetenek yönetimi uygulamaları içerisine dâhil edildiği görülmektedir(Boz, 2018).

Bu kapsamda işletmelerde benzer süreçler takip edilmektedir. Öncelikle yeteneklerin tanımlarının yapılmasında yazılı bir yönetmelik veya düzenlemeye ihtiyaç vardır, yeteneklerin işe alınmasından önce kritik pozisyonların belirlenmesi aşaması titizlikle yapılmalıdır. Genelde yetenekli olabilecek veya işletme için bir vizyon oluşturabilecek olarak düşünülen yetenekler için öncelikle departman ihtiyaçları göz önüne alınmalıdır.

Yetenek yönetimi uygulamaları kurgulanırken, öncelikle hedef ve stratejiler gözden geçirilerek açık ve net bir şekilde tanımlanır (Alayoğlu, 2010). İşgücü planlaması, işletmenin hedef ve stratejileri çerçevesinde belirlenen kritik yönetsel ve teknik pozisyonlar için, hangi dönemde, hangi sayıda, hangi pozisyonlarda ve hangi yeteneklere ihtiyaç duyulacağını tespit edilmesine yöneliktir. Bu tespit yapıldıktan sonra, belirlenen kilit pozisyonlarda istenilen performansı gösterebilecek “ideal iş gören profili” tanımlanır. İş görenlerin profillerini doğru tespit etmek, işletme için

gerekli olan ideal profile sahip yetenek portföyünün çıkarılması ve uygun işe uygun yeteneklerin yerleştirilebilmesi açısından da önemlidir(Alayoğlu, 2010).

Yetenek yönetiminin örgütsel açıdan bir diğer önemli ayağı yetenek sınıflandırmasıdır. Yetenek sınıflandırmasında farklı bakış açıları ile karşılaşılabilmektedir. Aşağıda kapsamlı biçimde ele alınmış bir sınıflandırma yer almaktadır (Pogorzelski ve diğ., 2010).

- Gelir getirenler: Doğrudan pazarlama, satış temsilcileri, e-ticaret teknik tasarım ve operasyon elemanları.
- Operasyonlar, para ve zaman tasarrufu sağlayanlar: Hukukçular, finans ve muhasebe işlevleri, insan kaynakları yöneticisi, yönetici asistanı, bilgi teknolojileri uzmanı, tesis müdürü.
- Müşteri desteği sağlayanlar: Web site destek, sipariş izleme birimi ve müşteri hizmetleri.
- Ürün ya da hizmet üretenler: Ürün geliştirme, imalat ve yaratıcı hizmetler, piyasa araştırması.

Özellikle yukarıda bahsedilen yeteneklerin belirlenmesi, işletme ihtiyaçları doğrultusunda iş tanımlarının yapılması ve yetenek sınıflandırmasının da bu stratejiler etrafında oluşturulması başlıca adımlardandır. Örneğin yeteneklerin sınıflandırılması süreçlerinde daha çok ithalat/ihracat, üretim, AR-GE ve pazarlama gibi departmanların öncelikli olduğunu söylemek yanlış olmaz.

1.2.Yeteneği Çekme

İhtiyaç duyulan alanlarda yetenekli iş gören adaylarının işletmeye çekilebilmesi ve katılımının sağlanması için, işletmeyi rakiplerine nazaran farklı ve cazip kılacak, benzersiz ve sıra dışı uygulamalara yer verilir(Çelik, 2019). Bu uygulamalar içinde, uygun çalışma ortamı, ücret ve ödüllendirme sistemleri, kariyer fırsatları, sosyal haklar, yarar paketleri ve benzerleri yer alır (Alayoğlu, 2010).

Özellikle kariyer sitelerinde işe alım ilanlarında karşılaşılan “yönetici adayı olarak yetiştirilme” ibaresi dikkat çeken ibarelerdendir. Bu kapsamda hazırlanan ilan içeriklerinde; belirtilen şartların aslında iş görenin kendini geliştirmesine fırsat veren bir ortamda çalışacağı, iletişim ve arkadaşlık ortamının tatmin edici düzeyde olduğu, uluslararası bir işletme ise uluslararası bir çalışma ortamının sağlanmasının adaya vaat edildiği bilgileri yer alabilmektedir. İlerleyen süreçlerde ise işe alınacak adayın departmanı ile ilgili her türlü süreçte söz hakkı olabileceği, fikirlerini açıkça beyan edebileceği bir iş ortamının sağlanacağı, işletme ürünlerinden indirimli olarak faydalanılabileceği, yıl içerisinde çeşitli etkinlik ve hediyelerin olacağı, iş görenlerin kendilerini geliştirmeleri için uygun ortamların sağlanması/izinlerin verilmesi/desteklerin oluşturulması için şartların sağlanacağı ile ilgili vaatler “Yeteneği Çekme” süreci adı altında sıralanabilmektedir. Ayrıca ücretler ve yan haklar konusunda da emsal işletmelerden daha fazla imkân sağlanması da “Yeteneği Çekme” sürecinde önemli etkenler hâline gelmektedir. Konuyla ilgili olarak alanında yükselme ve ilerleyen süreçlerde kariyer fırsatlarının sağlanması da vaatler arasında yer alabilmektedir.

İncelendiği üzere bir işletmenin “Yetenek” işe alımı konusunda belirlediği departmanlar için uyguladığı yeteneği çekme stratejileri aslında çok da birbirinden farklı olarak nitelendirilebilecek özellikte değildir. Ancak uluslararası bir deneyim ve uluslararası çevre hakkında bilgi edinme ve öğrenme fırsatı sunmaları bazı işletmeleri ön plana çıkarması açısından önemlidir.

1.3.Seçme ve Yerleştirme

Seçme ve yerleştirme, kurum dışından yetenekleri bulmak ve örgüte kazandırmak noktasında en başlıca fonksiyon olarak ortaya çıkmaktadır. Seçme ve yerleştirme aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin başlı başına bir fonksiyonudur. Bu fonksiyon alt başlıkları ile tanımlamak gerekirse (Çelik, 2019);

- Aday havuzu oluşturma, başvuru kabulü, ön eleme kesin aday havuzu oluşturma,

- Seçim sınavları,
 - Bilgi sınavları (yeterlilik sınavları),
 - Psikoteknik testleri,
- Görüşme (Mülakat),
- Adaylar hakkında bilgi toplama şeklindedir.

Öncelikle yetenekli iş görenlerin hangi departmanlar için sağlanacağı, iş tanımları ve sınıflandırılmalarının yapılmasının ardından belirlenen şart ve özelliklere sahip iş görenlere ulaşmak için öncelikle işletmeler son zamanlarda internet üzerinden eşleştirme yapan kariyer sitelerini kullanmaktadırlar. Bu ilanlarda işin kapsam ve içeriği hakkında bilgilerin verilmesinin yanı sıra ve yeteneği çekme stratejileri adı altında bilgilendirmelerin yapılması da dikkat çekmektedir. Ayrıca burada bahsedilmesi gereken diğer önemli konu ise adayların ve yeteneklerin yakın çevreden veya işyerinde hali hazırda çalışan personelin önerilerini takiben de aday değerlendirmesi ve işe alımı yapıldığı gerçeğidir. Yani bazı pozisyonlar için sadece başvurular değerlendirilirken bazı pozisyonlar için de referansa yönelik işe alım prosedürleri uygulanmaktadır. Ancak “Yetenek Yönetimi” kapsamında belirlenen bölümler için öncelikli ve asıl olarak uygulanan sistem başvuru havuzunun değerlendirilmesi ile gerçekleştirilmektedir.

Başvuru sürecini kapsayan dilimde adaylar başvurularını ilana yönelik olarak gerçekleştirmekte ve daha sonrasında oluşturulan aday havuzu içerisinde “yetenekli” olarak değerlendirilebilecek iş görenlere ait bir başka havuz oluşturulmaktadır. Burada belirlenen adaylara yönelik olarak sonraki süreçler ise sınav aşamalarını ve ardından başarılı adaylar ile gerçekleştirilen kurum ve yönetici mülakatlarını kapsayabilmektedir. Yeteneklere yönelik gerçekleştirilen sınavlar kişilik envanteri ile başlayan ve genel yetenek ve dil bilgisi testleri ile devam eden bir süreçleri kapsayabilmektedir. Burada asıl amaç kurum kültürüne uyum sağlayabilecek ve aynı zamanda başarılı adayları kurum bünyesine katmaktır. Yani yetenekler hem yetenekli oldukları alanlara göre hem de kişiliklerine göre bir seçime tabii tutulmaktadır.

Sonrasında gerçekleştirilen mülakatlar ise İK yöneticileri ve başvuru alanındaki uzman ve yöneticiler eşliğinde yapılabilmektedir. Son aşamada eğer hala

değerlendirme yetersiz görülür ise referanslar istenmekte ve işe alım süreci gerçekleştirilmektedir. Bu noktada belirtilmesi gereken önemli noktalardan biri ise eğer “Yetenekli” iş gören olarak işe alınan kişinin kurum ile uyumu sağlanmaz ise hukuki bir hak olarak sözleşmede belirtilen süreler içerisinde kurumla ilişkisinin sonlandırılacağı veya aynı şekilde “Yetenekli” iş görenin kendisine sunulan şartlarda bir eksik veya vaat uyumsuzluğu ile karşılaşması durumunda sözleşmesini fesih edeceği yönündeki bilgilendirmedir. Bu değerlendirmeler neticesinde kurumların işe alım süreçlerinde olabildiğince şeffaf olmaları önem arz etmektedir.

1.4.Yeteneği Geliştirme

Yetenek yönetimi bağlamında yeteneği geliştirme mevcut yeteneğin sürekliliğinin sağlanması ve var olan fakat gizli kalmış yeteneklerin ortaya çıkarılması, iyileştirilmesi ve aynı zamanda gelişmeler ve değişimler karşısında çalışanların hazır hale getirilmesi amaçlanmaktadır (Altınöz, 2009).

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, iş gören ve işveren çıkarları arasındaki dengenin doğru bir şekilde kurulmasıdır (Alayoğlu, 2010). İşletmeler bu eğitim ve geliştirme programlarını bazı departmanlar ve iş kolları ile sınırlandırabilmektedirler.

Bu kapsamda işletme için katma değer yaratabilecek önemli alanlarda “Yetenekli” iş görenlere ihtiyaç duyulacağı tahmin edilebilecek bir gerçektir. İşletmenin bu kişiler için önemli maliyetlere katlanarak gerçekleştirdiği eğitimler söz konusu olabilmektedir. Bunların dışında devletin şart koştuğu genel eğitimlerin yapılmasına da işletmelerce özen gösterilmektedir. İhtiyaç duyulması halinde “Yetenekli iş görenler” için talebe yönelik olarak eğitimlerin alınmasına destekler verilebilmektedir. Bu anlamdaki eğitim ve geliştirmelere yine yönetim ekibinin “Yetenek Yönetimi” konusuna bakış açıları ve bu konuda sahip oldukları bilincin önderlik ettiği görülmektedir.

1.5.Yeteneği Elde Tutma

Kritik öneme sahip olan yeteneği elde tutma, örgüte kazandırılmış yeteneğin kaybetmemek için yürütölen çabaları ifade eder(Çelik, 2019). Bir diğer ifade ile elde tutma uzun vadede çalışan bağlılığının sağlanmasıdır. Rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilir rekabet için stratejik öneme sahip olan yetenek örgüte kazandırılmış olsa dahi elde tutulması bir o kadar stratejik öneme sahiptir(ATlı, 2012).

İşletmelerin yeteneği elde tutma konusunda diğer bahsedilen “Yetenek Yönetimi” aşamalarında olduğu kadar başarılı olması çok önemli bir konudur. İşletmenin işgücü devir hızının sürekli bir artış içinde olması hem yetenekler hem de işletmenin geleceği açısından büyük riskler barındırabilmektedir.

Yeteneği tutma aşamasında dikkate alınması ve üzerinde önemle durulması gereken hususları Alayoğlu (2010); yetenekli iş görenlere işletme için önemli olduklarının hissettirilmesi, gösterdikleri performans ve katkılarının farkında olunduğunun gösterilmesi, uygun bir çalışma ortamının sağlanması, niteliklerine bağlı olarak doğru pozisyonlarda görevlendirilmesi, motive edici ücret ve ödöl planları ile işletmeye aidiyetlerinin güçlendirilmesi gibi uygulamalara yer verilmesi olarak belirtmiştir. Ancak yukarıda sözü edildiği şekilde henüz tam olarak kurumsal bir işletme yapısına sahip olmayan işletmeler için iş tanımları her ne kadar özenle yapılsa da aslında departmanlar içerisinde işlerin dağılımı konusunda bir netliğin olmaması da göze çarpabilmektedir. Bu durum da yetenekli iş görenlerin kendi alanları dışındaki işlerden de kimi zaman sorumlu tutulmaları ile sonuçlanmaktadır. Bu anlamda “yetenekli” iş görenler vaat edilen çalışma ortamlarından bazı durumlarda sapma olduğunu görmektedirler; bu durum da işyerine bağlanmaları ve aidiyet duygusu oluşturmalarının önüne geçmektedir. Benzer şekilde süreç içerisinde yetenekli iş görenlerin işletme tarafından sıradanlaştırılmaları, yapılan işlemlerin ve işlerin benzerliği dolayısıyla gelişimin kısıtlanması, esnek çalışmaya pek müsaade edilmemesi ve kurumun “yetenekli” iş görenler olarak işe aldığı bu kişilere bunu hissettirmemesi dolayısıyla beklentiler karşılanmamaktadır. Yine de ücretler ve ek ödüllendirmeler konusunda sene içerisinde farklı ödemelerin yapılması ve ödöllerin bulunması ise yeteneği elde tutma konusunda pozitif sayılabilecek küçük etkisi olan

adımlardandır. Ancak tek başına bu uygulamaların yetersiz olduğu “Yetenekli” iş görenlerin işten ayrılması ve yeni bir fırsat için değerlendirmelere sürekli açık olmaları yeteneği tutma konusunda işletmelere zorluk çıkarabilmektedir.

Üzerinde durulması gereken bir diğer konu ise “Yetenek Yönetimi” uygulamaları içerisinde üst yönetimin bilincidir. Özellikle “kurumsal yapıya” geçmeye çalışan bir “aile şirketi” profiline sahip işletmeler için bu durum hem yönetsel açıdan işlemlerin karmaşıklaşmasına hem de “Yetenek yönetimi” kapsamında çalışanların pek fazla değer görmemesine hatta umursanmamasına sebebiyet verebilmektedir. Yine üst yönetimin işletme stratejileri ve planlarını oluşturma aşamasında “Yetenek yönetimi” kavramı ve önemi ile ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibi olmaması da gelecekte bu konuda atılacak adımları etkileyebilmektedir. Bu çıkarımın yapılabilmesindeki başlıca sebep ise işgücü devir oranının işletme sahipleri tarafından umursamazca arttırılmasından kaynaklı olabileceği gösterilebilmektedir. Yani diğer bir deyişle bu tip yönetimlerde “Yetenekli iş gören” olarak işe alınmış ve hali hazırda işletmede bulunan iş görenleri elde tutmak için yönetim ekibinin herhangi bir çabası bulunmayabilmektedir. Yeteneği elde tutma aşaması sadece İK departmanının sorumluluğuna bırakılmamalı ve yeteneklerin beklentilerinin karşılanması noktasında yönetim ekibi sağlıklı bir duruş sergilemelidir.

1.6.Yetenek Yedeklemesi

Yetenek yedeklemesi, kilit yönetim pozisyonları ile liderlik pozisyonları gibi örgüt açısından önemli pozisyonların beklenmedik nedenlerden ötürü boşalması durumuna yönelik olarak doğru yeteneklerle yeniden doldurmaya hazırlıklı olmak için yürütülen etkinlikler olarak ifade etmektedir(Çelik, 2019). Bu noktada ise ortaya çıkan insan kaynakları yönetiminin bir diğer fonksiyonu olan insan kaynakları planlamasıdır (Boz, 2018).

İşletmelerde bazı önemli iş kollarında sadece tek bir kişinin çalışması “Yetenek Yedeklemesi” adı altında yürütülen çalışmaların pek de planlama dâhilinde yapılmadığının göstergesi olarak sayılabilmektedir. Örneğin, mağazaların satış işlemleri ile ilgilenen ve pozisyonunda önemli derecede katkıları olan iş görenin yerini

dolduracak herhangi bir aday bulunmaması buna örnek olarak gösterilebilir. Benzer şekilde uluslararası departmanlarda yöneticilerin yerine vekâlet edecek iş görenlerin bulunması dolayısıyla “yetenekli iş gören” alımı veya bu yöneticilerin yedeklenmesinin düşünülmemesi, işletmenin geleceği adına büyük bir stratejik hatadır. Bu departmanlardaki aksama ve eksikliklerde yönetim ekibi bizzat duruma müdahale etmek zorunda kalmakta ve yöneticinin rolünü üstlenmesi için üst yönetimden bir kişi işe dahil olabilmektedir. Bu durum bile “yeteneklerin yedeklenmesi” veya başarılı bir şekilde yönetilmesi anlamında sorun teşkil edebilecek bir ortam oluşturmaktadır.

Yetenek yedeklemesinin önemi, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama yönünde kaybedilen yeteneğin yerinin hemen doldurulmasıdır. İyi bir tanımlama ve planlama süreci ile kesintisiz akışın önü açılmalıdır (Çelik, 2019). Sürdürülebilirliğin belli bir yönetici ekibi ile sağlanacağı düşüncesinin hâkim olduğu işletmeler gelecekte işlem yoğunluğu sebebiyle sorunlar yaşayabilmektedirler.

Bazı departmanlarda uzun yıllardır işletmeye hizmet vermiş deneyimli yöneticilerin bulunmasının da “yetenek yedeklemesi” yapma konusunda işletmeye bir rahatlık sağlamaktadır. Bu konuda yönetici ekibinin uzun yıllardır hizmet veriyor olması, yerlerinin yedeklenmesi ile ilgili endişelerin oluşmaması için işletmeye bir rahatlık sağlıyor olabileceği söylenebilir. Üst yönetimin bu düşüncesi ve beraberinde uyguladıkları yöntemlerin de “Yeteneklerin yedeklenmesi” adımlarının önünü kapattığını söylemek yanlış olmaz. Bu süreçlerin gelişigüzel şekilde uygulanıyor olması gelecek adına kaygı verici ve düşündürücüdür.

2.Yetenek Yönetimi Uygulamaları İçin İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Değerlendirme Ve Öneriler

Yetenek yönetimi süreci ilgili bütün uygulamaların, işletmenin stratejilerini de dikkate alarak, belirlenen hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunacak şekilde ve entegre olarak yürütülmesini ifade etmektedir(Alayoğlu, 2010). Bu anlamda yetenek yönetimi örgütlerde amaç, hedef ve stratejiler düşünülerek oluşturulmalı; sürekli gelişim ve

ilerleme sağlamak için ise sürdürülebilir bir stratejik yetenek yönetimi planı uygulanmalıdır.

İşletmelerin “Yetenek Yönetimi” kapsamı içerisinde uyguladığı stratejiler ayrıntılı bir biçimde yukarıda paylaşılmıştır. Görülmektedir ki, bu stratejilerin oluşturulması net bir planlama eseri olmalıdır ve de başarılı şekilde sürdürülmesi olanaklı kılınmalıdır.

Öncelikle işletmeler için yetenek tanımlarının yapılması, kritik pozisyonların tespit edilmesi ve yetenek sınıflandırması konusunda sadece insan kaynakları departmanı sorumlu tutulmamalı bu işlemler için üst yönetimin desteği de alınarak planlamaya devam edilmelidir. Ve sonrasında uygulanacak planların hazırlanmasında yönetimden gerekli onaylar alınmalıdır. Yetenek yönetimi sistemli ve işletme stratejilerine entegre bir şekilde ilerletilmelidir.

Yeteneği çekme ile ilgili ise uygulanan yöntemler güncel ve geliştirilebilir olmalı ve ayrıca sürecin nasıl işleyeceği ile ilgili bilgilendirmeler yapılmalıdır. Unutulmamalıdır ki vaat edilenlerle gerçekleştirenler arasında bir farkın bulunması sonraki aşamada işletme imajına zarar verebilecek niteliktedir. Buna ek olarak mevcut politikaların yanı sıra daha fazla imkanlar sunulmalı, yetenekli iş görenler için daha özerk alanlar yaratılmasına dikkat edilmeli, çalışma ve iş koşulları esnekleştirilmelidir. İK yönetimi de bu değişimleri sağlamak için etkin çalışmalar yürütmeli ve stratejiler doğrultusunda “Yetenek Yönetimi” planlamasını üst yönetim ekibi ile geliştirmelidir.

Seçme ve yerleştirme kısmında kariyer olanaklarının detaylı bir tasnifinin işletmeye ait web sayfasında yer alması önemli bir adım olacaktır. Bu eksiklik başvuru aşamasında soru işaretlerine neden olabilmektedir. Prosedür ve süreçlerin nasıl gelişeceğine yönelik bir kariyer sayfası oluşturmak İK'nın desteği ile değerli olabilecektir. Aynı zamanda sadece belirli siteler üzerinden yetenek havuzu oluşturulmaya çalışılması yeteneklere ulaşma yönünden başarıyı sağlayamayacaktır. Yeteneklerin daha farklı yollarla kendilerine ulaşılmasını beklemeleri ve beklenen iş gören profiline belli alanlardan ulaşma imkânsızlığı gibi nedenlerle, adayın başvuru yapılacağı veya değerlendirileceği alanlar çeşitlendirilmelidir. İşe alma süreçlerinde ise ilgili sınavlar ve mülakatlar daha fazla bilgilendirici olmalıdır. Bu noktada

işletmenin sıradan bir şekilde tanıtılması yerine daha interaktif yöntemler tercih edilebilir.

Yeteneği geliştirme ve yeteneğin eğitimi noktasında ise İK daha fazla sorumluluk üstlenerek farklı yeteneklere ilişkin farklı gelişim programları oluşturmalı, alana ilişkin farklı eğitimler seçilmeli ve bunlar işletme stratejileri doğrultusunda gelecek yıllar düşünülerek yapılmalıdır. Daha fazla kişinin yeteneklerini ortaya çıkarmak adına “yetenek geliştirme” programları şirket geneline yayılmalı, gizli kalan yeteneklerin keşfi sağlanmalıdır. Gelişmeler sürekli kontrol edilmeli ve yetenekli iş görenlerin beklentilerinin ne ölçüde karşılandığı raporlanmalıdır. Geliştirme ve eğitim kısmına sadece maliyet unsuru olarak gören üst yönetim ekibini de eğitim ve geliştirme faaliyetlerine destek sağlamaya, hatta bu eğitimlerin içine dâhil etmeye yönelik çalışmalar yürütülmelidir.

Yeteneği elde tutma ile ilgili öncelikle üst yönetimin “Yetenek Yönetimi” kavramına olan duruşunu değerlendirmek önemlidir. Bu kapsamda İK yönetimine düşen rol üst yönetim ile gerekli planlamaları ve toplantıları yaparak, üst yönetimin negatif duruşu var ise onların bu duruşlarını değiştirmeye yönelik adımlar atmaya çalışmaktır. Öncelikle İK, “Yetenek Yönetimi” kavramının öneminden, sürdürülebilir rekabetteki rolünden, işletmenin gelecek planlamasındaki öneminden ve işletme içi dengelerin sağlanması açısından ne denli önemli bir kavram olduğundan sıklıkla bahsetmeli ve bu kavramın işletme politikalarına girmesi için etkin rol üstlenmelidir. Bu anlamda yapılacak değerli çalışmalar itibarı yükseltecek, iş görenlerin işletmeye bağlılıklarını ve yeteneklerin daha hızlı gelişmelerini sağlayacaktır.

Yetenek yedeklemesi ile birlikte yeteneği elde tutma çalışmaları da birlikte yürütülmelidir. Yetenek yedeklemesi üzerine etkin çalışmaların yapılmaması hem hali hazırda işletmede bulunan yetenekleri etkilemekte hem de kariyer fırsatlarının önünü kapatmaktadır. Bu anlamda bu durum da hızlı işgücü devrine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca yeteneklerin kendilerini değersiz ve önemsiz hissetmelerinin önünü açabilmektedir. Bu kapsamda İK daha etkin rol alarak yetenek yedeklemesine ihtiyaç duyan bölümleri belirlemelidir. Sonrasında daha aktif ve günün gerekliliklerine hızlı uyum sağlayacak yetenekler ile mevcut yöneticilerin birlikte çalışabilecekleri ortamı

oluşturmak zorundadır. Bu aynı zamanda işletme içerisinde oluşan ortamın da bir anlamda değişmesine sebebiyet verecek ve daha esnek, daha farklı duişünceleri içinde barındıran, daha az hiyerarşik bir ortam oluşmasını elverişli yapacaktır. Günüñ gerekliliklerini yerine getirecek yeteneklerin belirlenmesinden, elde tutulmasına hatta yedeklenmesine kadar olan aşamaların hepsinde değişime ve gelişime ihtiyaç vardır. İK ise tüm bu sürecin sağlıklı bir şekilde oluşturulmasında öncelikli sorumlu olan departmandır ve bu noktada “Yetenek Yönetimi” kavramını işletme politikalarına sokması onun en önemli görevi olmalıdır.

KAYNAKÇA

Alayoğlu, N. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi*. Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (1), 68-97.

Altınöz, Mehmet. (2009). *Yetenek Yönetimi*, Nobel Yayın, Ankara.

Atlı, D., (2012). *Yetenek Yönetimi*, Crea Yayınları, İstanbul.

Boz, Hüseyin. (2018). *İşletmelerde Yetenek Yönetimi*, Akademisyen Yayınevi, Ankara.

Çelik, Serkan.(2019). *Dünyada Ve Türkiye’de Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Bir Model Önerisi (Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri, Sosyal Bilimler Enstitüsü.