

**İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetiminin Önemi Üzerine Nitel Bir Çalışma**  
Öğr. Gör. Mesut ÖZTIRAK<sup>1</sup>

Öğr. Gör. Vildan BAYRAM<sup>2</sup>

### Özet

Yetenek yönetimi, işe alımdan işe alıştırmaya ve performans yönetiminden elde tutmaya kadar tüm önemli İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarını kapsamaktadır. Yetenek yönetimi, çalışanları daha iyi performans göstermeleri için motive etmeyi, etkileştirmeyi ve elde tutmayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda işletme çalışanlarının tam potansiyelinden yararlanmak için bir yetenek yönetimi stratejisinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu çalışmada konu ile ilgili birincil ve ikincil kaynaklara ulaşılarak literatür taraması yapılmış ve derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır. Sante Plus Hastanesi İnsan Kaynakları ve Kalite Yönetim Direktörü Özgür TOSUNER ile yapılan mülakatta açık uçlu sorulardan oluşan bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler analiz edilmiş ve yararlı sonuçlara ulaşılarak çalışma tamamlanmıştır. Yetenek yönetiminin başarılı olabilmesi için, işe uygun çalışanları işletmeye çekmek, işe alınan çalışanları motive etmek ve örgütsel bağlılık geliştirerek işgören devir hızını azaltmak gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde, yetenek yönetimini doğru uygulamak, şirketlerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturmasını sağlamaktadır. İşletmelerin, kopyalanması zor özgün bir yetenek yönetimi uygulayarak, rekabet üstünlüğü sağlaması mümkündür.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek Yönetimi, Performans Yönetimi, Kariyer Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi

### Abstract

Talent management covers all important Human Resources Management functions from recruiting to job preparing and from performance management to retention. Talent management aims to motivate, interact and retain employees to perform better. At the same time, a talent management strategy needs to be determined to take advantage of the full potential of business employees. In this study, primary and secondary sources have been reached, a literature review has been made and in-depth interview method has been used. During the interview with Özgür Tosuner, Director of Human Resources and Quality Management of Sante Plus Hospital, an interview with open-ended questions was held. The collected data were analyzed and the study was completed by reaching useful results. In order for Talent Management to be successful, it is necessary to attract the appropriate employees to the business, to motivate the recruited employees and to decrease the employee turnover rate by developing organizational commitment. Applying talent management correctly in human resources management enables companies to create a sustainable competitive advantage. It is possible for businesses to achieve competitive advantage by implementing unique talent management that is difficult to copy.

---

<sup>1</sup> İstanbul Esenyurt Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri Programı, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi Doktora Programı Öğrencisi, [mesutoztirak@esenyurt.edu.tr](mailto:mesutoztirak@esenyurt.edu.tr)

<sup>2</sup> İstanbul Aydın Üniversitesi, Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi Doktora Programı Öğrencisi, [vildanbayram@aydin.edu.tr](mailto:vildanbayram@aydin.edu.tr)

**Keywords:** Talent Management, Performance Management, Career Management, Human Resources Management

### **1. Giriş**

İşletmelerin sürekliliğini, verimliliğini sağlayan, üretim ve yönetim fonksiyonlarını gerçekleştiren, işletmeye hayat veren en önemli öge çalışanlardır. Konusunda uzman, yetenekli ve gelişmiş çalışanları işletmeye çekmek ve onları işletme içinde stratejik olarak doğru pozisyonlara yerleştirmek hayati önem taşımaktadır. Bir çalışanın yanlış bir göreve yerleştirilmesi, o kişinin nitelikleri, becerileri, yetenekleri ve yeterliliği ne olursa olsun işletme için sorun yaratmaktadır.

Her organizasyon hayatta kalmak ve rekabette önde olmak için, en iyi yetenekleri araştırıp bulmak ve işletme içinde istihdam etmek çabası içindedir. Yetenek, bir organizasyonu yönlendiren ve daha üst bir seviyeye taşıyan en önemli faktördür. Bu anlamda, yetenek yönetiminin hiç bitmeyen bir yetenek savaşı olduğunu söylemek mümkündür (Pruis, 2011). İşletmenin başarılı olması ve hedeflerine ulaşması için yetenekli, eğitilmiş ve konusunda uzman çalışanları bünyesine alması çok önem taşımaktadır.

Organizasyonlar stratejik amaçlar doğrultusunda çalışmalarını sürdürmektedir. Bu amaçları kısaca, uzun dönemde nihai sonuç, yaşamını devam ettirme, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama ve ortalamanın üzerinde kar elde etmek şeklinde ifade edebiliriz (Ülgen & Mirze, 2018). Bu doğrultuda ellerinde bulunan kaynakları en verimli ve en etkili bir şekilde kullanmaktadırlar.

İşletmeler, insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretim faktörlerini birleştirerek mal ve hizmet üretmektedirler. İşletmenin devamlılığını sağlayan bir süreç oluşturulmakta, girdiler süreçten geçirilerek çıktı haline getirilmekte ve insanların ihtiyaçları karşılanmaktadır (Koçel, 2020). Bu döngüde işletmenin en önemli kaynaklarından biri insan faktörüdür. Çünkü işletmeyi amaçlarına ulaştıracak süreçte çalışan insan faktörü olmazsa, diğer faktörlerin bir araya getirilmesi bir anlam ifade etmeyecektir.

İşletme çalışanlarının bireysel olarak kendilerine verilen görevleri yerine getirebilmeleri için sahip oldukları ve kullandıkları bilgilerin, yeteneklerin, becerilerin ve yaratıcılık özelliklerinin seviyesinin yüksek olması gerekmektedir. İnsan sermayesi unsuru, ölçülmesi ve hesaplanması açısından entellektüel sermaye karmasının en problemlili kısmını meydana getirmektedir (Lynn, 1998). Yetenek yönetimi yaklaşımı ile çalışanların verimliliğini ve etkinliğini ölçen işletme, çalışanlarının performans değerlemeleri sayesinde tarafsız bir şekilde çalışanları hakkında bilgi sahibi olmaktadır.

Çalışanların bilgi, tecrübe ve uzmanlık gücü günümüzde işletmelerde dijital teknolojilerin gelişmesi ve dijital dönüşümün gerçekleşmesiyle birlikte çok daha önemli hale gelmiştir. Çalışanların her türlü değişim ve dönüşüme uyum sağlamaları, yaptıkları işte her türlü gelişmeyi ve ilerlemeyi kullanmaları, başarıyı yakalamak için zorunluluk arz etmektedir. Yetenek Yönetimi Yaklaşımı ile mevcut çalışanların eğitimi, ilerlemesi ve motivasyonu sağlanmakta, işletmenin olası bir insan kaynağı ihtiyacı bu yolla karşılanmaktadır. Bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminde, Yetenek Yönetimi Yaklaşımının işletmelerde nasıl

uygulandığı, gerçek hayatta ne gibi yararlarının olduğu araştırılmıştır. Bu amaçla Sante Plus Hastanesi, İnsan Kaynakları ve Kalite Yönetim Direktörü Özgür Tosuner ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Elde edilen veriler değerlendirilmiş, toplum ve işletmeler için yararlı olacak sonuçlara ulaşılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

## **2. İnsan Kaynakları Yönetimi**

İnsan Kaynakları kavramı, ilk defa 1817 yılında ekonomist Springer tarafından ilk defa kullanılmıştır (Şimşek, 2007). Günümüze kadar insan kaynaklarının pek çok tanımı yapılmıştır. Cenzo ve Robins' e (1996) göre, insan kaynakları yönetimi, organizasyonlarda kayıtların yapılması, kişisel ve örgütsel gelişim için eğitim verilmesi, çalışanların motive edilmesini ve ihtiyaç duyulan iş gücünün sağlanmasını kapsayan bir fonksiyondur. Palmer ve Winter' e (1993) göre insan kaynakları yönetimi, insan unsurunun kurum, kuruluş ve işletmelerin amaç ve hedefleri doğrultusunda etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasını ve çalışanların istek ve ihtiyaçlarının giderilmesini, iş ve kişisel gelişiminin sağlanmasını ifade etmektedir. Güney' e (2019) göre insan kaynakları yönetimi, mevcut insan gücünü eğitmek, motive etmek, sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak, onların etkili ve verimli çalışmalarını sağlamak amacıyla yapılan faaliyetler bütünüdür.

Yetenek Yönetimi Yaklaşımının başarılı bir şekilde uygulanması için şirketin en üst kademesinden en alt kademesine kadar tüm çalışanlar tarafından özverili bir şekilde desteklenerek sahiplenmesi gerekmektedir. Şirket içindeki esas sahiplenme insan kaynakları birimi tarafından gerçekleştirilmelidir. Çünkü İnsan Kaynakları Departmanı, şirket içerisinde Yetenek Yönetimi Yaklaşımını başarılı bir şekilde uygulayacak ve işletme stratejisi ile uyumlu hale getirerek işletmenin rekabet gücü ve karlılığını artıracak temel yapıdır (Çelik & Zaim, 2011). İşletme başarısı için yeteneğin giderek öneminin artması yetenekli çalışanlara olan bağımlılığı da arttırmıştır.

## **3. Yetenek Yönetimi Yaklaşımı**

Atlı' ya (2012) göre yetenek, bir kişinin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyeti ya da duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç ve kapasitesidir. Güney' e (2012) göre yetenek, belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve elde edilen verilere dayanılarak sonuçlandırma süreçlerini kapsayan zihinsel ve bedensel özelliklerin tümüdür.

Yetenek Yönetimi, stratejik hedeflere uyumlu olarak, doğru zamanda, doğru kişileri doğru pozisyonlara yerleştirerek yetenek arzını sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle Yetenek Yönetimi, şirketin stratejiyi gerçekleştirmesine yardımcı olacak bireysel yetkinliklerin sistematik olarak oluşturulması ve sürdürülmesi sürecidir. Daha iyi yeteneğe sahip olan şirketler daha başarılı olmaktadır (Ulrich, 2012). Yeteneğin işletmeye çekilmesi, elde tutulması, geliştirilmesi için şirketlerin çok sayıda çalışmalar yapması ve çalışanlarına çeşitli imkanlar sunması gerekmektedir.

Güney' e (2019) göre, Yetenek Yönetimi anlayışında çalışanlar, üzerinde önemle durulması gereken işletmelerin temel unsuru olarak değerlendirilmektedir. Çelik ve Zaim'e (2011) göre Yetenek Yönetimi, işletmelerin belirledikleri amaç ve hedeflerine ulaşmaları, işletme kültürünün, bağlılığının oluşturulması, geliştirilmesi ve yeni yeteneklerin kazandırılması ve

## *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetiminin Önemi Üzerine Nitel Bir Çalışma*

yetiştirilmesi süreçlerini kapsayan insan kaynaklarının bir yaklaşım tarzıdır. Diğer bir ifade ile Yetenek Yönetimi, doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişi olduğundan emin olmaktır.

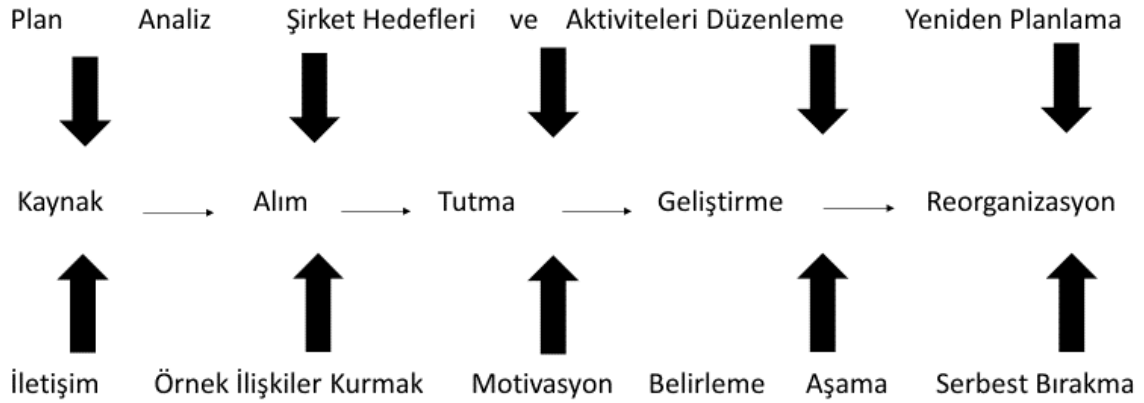
Yetenek Yönetimi, bir kuruluştaki çalışanların yeteneklerini, yetkinliklerini ve güçlerini yönetmek anlamına gelmektedir. Bu süreç, çalışanların gizli ve olağandışı niteliklerini keşfetmeyi ve istenen sonuçları elde etmek için onları geliştirmeyi de kapsamaktadır. Sektörden en iyi yetenekleri işe almak kuruluşlar için büyük bir problem kaynağı da olabilir. Çünkü onları muhafaza etmek, kurum kültürüne göre değiştirmek ve onlardan en verimli şekilde yararlanmak büyük önem taşımaktadır.

Organizasyonlarda doğru bir şekilde uygulanan Yetenek Yönetimi yaklaşımı, sektördeki en iyi insanları işletmeye çekmekte, aynı zamanda kuruluşun gereksinimlerini eşzamanlı olarak karşılamakta, kaynak sağlamaktadır. Çalışanların işe alınması, geliştirilmesi, işletmede tutulması ve motive edilmesi Yetenek Yönetimi sürecinin en önemli adımlarıdır. İşletmeler, faaliyet gösterdikleri sektörde rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla en iyi olan yeteneklerini geliştirmek istemektedirler. Bu amaçla işletmeye sızırma yaptıracak çalışanları çekmek, işleyişe katmak ve organizasyona bağlı kalmalarını sağlamak çaba harcamaktadır. Yetenek Yönetiminin sadece bir çalışanın girişini değil, aynı zamanda çıkışını da kontrol eden tam teşekküllü bir süreç olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Gündüzalp & Özan, 2018). Ana amaç sadece işe almak değil, işleri bu çalışandan yararlanarak yapmaktır.

### **4. Yetenek Yönetimi Yaklaşımının Süreçleri**

Yetenek Yönetimi; insan kaynağını işe alma, tutma, geliştirme ve sonrasında yeniden düzenleme aşamasından oluşmaktadır. Reorganizasyon aşamasında, performans eksikliği söz konusu ise bu durumda tekrar geliştirme sürecine yönlendirilmekte ve kişinin zayıf yönleri güçlendirilmektedir. Sürecin bütününde bir eleme de söz konusu olmaktadır (Schweyer A. , 2004).

Yetenek Yönetiminin her aşaması işletmenin strateji, plan ve programlarından etkilenir. İşletmenin mevcut durumunun tespit edilmesi, şirket hedeflerine ulaşıp ulaşılamadığının analiz edilmesi aşamalarında da yeni personel alma veya mevcut personel ile işten çıkartma veya daha uygun başka bir pozisyonda çalıştırma gibi hususlarda Yetenek Yönetimi yaklaşımından yararlanır. Çalışanların motive edilmesi amacıyla çeşitli aktivitelerin düzenlenebilir. Gerekli görüldüğü takdirde yeniden planlama yapılabilir. eniden planlama yapılabilir. Etenek Yönetiminin her aşamasında, iletişim ve örnek ilişkiler kurmak çok önemli bir faktördür.



Tablo 1. Yetenek Yönetimi Süreci (Schweyer A. , 2004)

#### 4.1. İşe Alım Süreci

Yetenek Yönetimindeki tüm aşamalarda işe alım, insan kaynakları uzmanının odaklanması gereken en önemli husustur. Çünkü işletmedeki işgücü probleminin çözülmesi gerekmektedir. İşverenler açık iş pozisyonlarını doldurmak için ihtiyaç duydukları yetenekleri bulmakta zorlanmaktadır. İnsan Kaynakları uzmanları işgücünde meydana gelen değişiklikleri ve yeni yetenekleri ortaya çıkarmak konusunda ayrıntılara dikkat etmek zorundadırlar. İşe yeni bir eleman alınması süreci, çalışmak için bir adayın geldiği andan itibaren işverenle temas kurma sürecine kadar her şeyi kapsamaktadır. Bu basit bir işlem gibi görünse de süreçte rol oynayan pek çok farklı etkenler bulunmaktadır (Atlı, 2012). Bu süreçte birden fazla görüşme yapılmaktadır.

#### 4.2. Seçme

Çalışanı seçme aşamasında şirketler farklı adaylarla görüşmeler yapmakta ve bunları iş tanımında belirtildiği şekilde değerlendirmektedir. Adayların yeterlilik, deneyim ve iş gereksinimlerine göre beceri setleri değerlendirildikten sonra işletme, en üstün yetenekleri iş görüşmesi yapmak üzere davet eder. Katı bir eleme sürecinden geçen eleman, seçkin bir kuruma girdiğini hissettiği gibi performans beklentisinin yüksek olduğunu ve elemanlara önem verildiği duygusunu kazanır (Ulrich, 2012). Çalışma şartlarında karşılıklı anlaşma sağlandığında çalışma sözleşmesi yapılarak işe başlama tarihi ve çalışanın kazanacağı haklar konusunda yazılı bir anlaşma yapılır.

#### 4.3. Oryantasyon

Oryantasyon şirkete yeni başlayanların veya şirkette çalışanların pozisyon, departman değişikliği yapanların, yeni pozisyonlarına uyumlarını sağlamak amacıyla yapılan uyum

programına verilen isimdir. Etkili ve dikkatli bir şekilde hazırlanmış işe alıştırma programı, yeni çalışanın örgüt ve işleyiş prosedürlerini tanınmasına yardımcı olmakta, yapacağı işin önemli olduğunu hissettirmekte ve böylece yeni işinde yükselmesini engelleyen korku ve endişelerin üstesinden gelmesi konusunda yardımcı olmaktadır. Ayrıca yeni çalışana, kendisini yeni grubun bir parçası olarak hissetmesini sağlamaktır (Karakas, 2014). Oryantasyon programlarındaki asıl amaç işe yeni başlayan çalışanların örgütü tanımaları, kültürü bilmeleri, çalışma usul ve esaslarını öğrenmeleridir.

#### **4.4.Yerleştirme**

İşe alım sürecinin son aşaması olan oryantasyon programının tamamlanmasıyla birlikte, şirkete katılan kişi görev yapacak olduğu pozisyona yerleştirilmektedir. İşe alım süreci, işe yerleştirme aşaması ile birlikte tamamlanmaktadır. İşletmelerin, diğer organizasyonlarda çalışan ve gelecek vadeden üstün yetenekli işgörenleri araştırmaları, bulmaları ve kendi yetenek havuzlarında kayıt altına almaları gerekmektedir (Yenice, 2012). İşe yerleştirme yani iş için doğru çalışanı bulmak ve görevlendirmek işletmenin başarısı için çok önemli bir aşamadır.

### **5. Yetenekleri Elde Tutma ve Geliştirme Süreci**

Bugün işletmelerin, çalışan yetenekleri elde tutmaları, cezbetmeleri ve kazanmaları ölüm kalım meselesi haline gelmiştir. Kuruluşların yüzde 70'i işgücünü elde tutma sorununu iş yaşamının bir numaralı meselesi olarak gördüğünü belirtmekte, bunun şirketin performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu söylemektedirler (Pogorzelski & Harriot, 2010). İşletmelerin işe alım için çok, yetenekleri elde tutmak için az zaman ayırıyor olması zaman ve maliyet kaybını beraberinde getirmektedir.

İşten ayrılan bir çalışanın yerine başka bir çalışanın alınmasının maliyeti, yeni işe alınan kişinin işe alım ve eğitim masrafları da dahil olmak üzere, o kişinin yaklaşık 12 aylık maaşına denk geldiği tespit edilmiştir. Sürekli olarak personel sirkülasyonu yaşayan bir şirketin kaliteli bir iş ortaya koyması da çok mümkün görülmemektedir (Hürriyet, 2014). İşletmeler, kurum kültürü yaratarak, kariyer planlaması yaparak, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sürekliliğini sağlayarak, gerçekçi performans ölçümü, adaletli değerlendirme, terfi ve ücretleme politikaları ile çalışanlarını ellerinde tutma, onları motive etme ve sürekliliğini sağlama amacı gütmektedirler.

#### **5.1.Örgüt (Kurum) Kültürü**

Sabuncuoğlu ve Tüz' e (2001) göre, örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler bütünüdür. Ortak yaklaşım ve çözüm tarzlarını belirleyen fonksiyonel bir davranış biçimidir.

Örgüt kültürü, çalışanların düşünce ve davranışlarını biçimlendiren normlar, varsayımlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Atlı, 2012). Güney'e (2012) göre örgüt kültürü, örgüt üyelerinin sosyal ve ekonomik ilişkilerini düzenleyen ve sorunlarını çözüme kavuşturan ortak düşünce, inanç ve değerlerden oluşan bir bütündür.

Örgütün çalışma şeklinin, ödeme sisteminin ve çalışanlara karşı oluşturulan tutum ve davranışların oluşturduğu bir bütündür (Deal & Kennedy, 1982). Bir diğer tanım ise örgüt kültürü, Örgüt üyelerince paylaşılan davranış örnekleri, inançlar ve değerler gibi temel yaklaşımlar ve görüşlerin ele alındığı bir mozaiktir (Manfred, Vries, & Miller, 1988)

## **5.2. Kariyer Planlama**

Birey çalışma hayatına atıldığı ilk günden itibaren bazı ihtiyaçlarını karşılamak, beklenti ve arzularını tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını yaparak işinde ilerlemek ve bunun sonucunda başarılı olmak istemektedir. Bu tür duygu, düşünce ve tutumlar bireyin mesleğe yönelik davranışlarını oluşturmaktadır. Bireyin kimliğini, toplumsal durumunu ve statüsünü oluşturmasına yardım eden kariyer olgusu, bu nedenle iş yaşamı kadar özel yaşamında da önemlidir. Başarılı bir kariyer yaşamı bireylerin, meslek yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan maddi gücü elde etme, psikolojik olarak iş doyumunu oluşması ve kişiliğin gelişmesinde etkilidir (Kozak & Dalkıranoglu, 2013). İşletmede çalışanlar ekip çalışmasının, çalışma baskısının ve ekstra sorumlulukların iyi bir şekilde üstesinden gelebiliyorlarsa, yönetim bu kişileri değerlendirmeli, terfi ettirmeli veya maaşını yükseltmelidir. Kariyerini geliştiremeyen çalışanların işletmede devamlılığını sağlamak gittikçe daha zorlaşmaktadır.

## **5.3. Eğitim ve Geliştirme**

Çalışanların eğitiminde ve geliştirilmesinde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Çıraklık eğitimi, staj eğitimi, belli bir süre eğitim amaçlı iş değiştirme (rotasyon), yönlendirme (koçluk) eğitimi, rehberlik (mentörlük) eğitimi, davranış modelleme eğitimi, eylem öğrenme eğitimi, proje ve komitelerde görev alma eğitimi iş başında kullanılan yöntemlerdendir. İş dışında eğitim yöntemleri olarak konferans, panel, sınıf ortamında eğitimler, rol oynama, örnek olay simülasyon duyarlık eğitim tekniklerini sayabiliriz. Teknolojinin hızla geliştiği günümüzde yeni eğitim tekniklerini gündeme getirmiştir. Bu amaçla, multimedya eğitimi, bilgisayar destekli eğitim, görsel işitsel eğitim, uzaktan eğitim ve web temelli eğitim gibi teknikler kullanılmaktadır (Güney, 2019).

Yenilikçi ve yetenek odaklı işletmeler, çalışanlara kendilerini geliştirebilecekleri iş fırsatları sunmakta, eğitimler vermekte, bireysel gelişim programları yaratmakta ve profesyonel gelişimleri için bir dizi eğitim faaliyetleri yürütmektedir. Yetenek yönetimi uygulamalarında gelişim aktivitelerinin kullanım dağılımlarına bakıldığında (Atlı, 2012):

- %70 İş başında öğrenme kapsamında özel görev ve projeler,
- %20 Kişisel farkındalığı artırmaya yönelik koçluk ve mentorluk,
- %10 Bilgi, beceri ve yeteneği artırmaya yönelik sınıf içi eğitimler olarak bir dağılım söz konusu olmaktadır.

Çalışanlar eğitilip geliştikçe, işlerine ve kurumlarına olan bağlılıkları artar ve işlerini severek yaparlar, motivasyonları ve verimlilikleri artar.

## **5.4. Performans Kavramı ve Değerlendirme**

Graham ve Bennet' e (1998) göre performans, çalışma yaşamında iş görenlerin işteki başarısının ölçülmesidir. Güney' e (2019) göre ise önceden belirlenmiş olan çalışma sürecine ve yapılacak işin niceliğine göre çalışanların gösterdikleri başarının derecesidir. Pugh' a (1991) göre performans, görev çerçevesinde önceden tespit edilen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir.

## ***İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetiminin Önemi Üzerine Nitel Bir Çalışma***

Performans değerlendirme, çalışanların işletmenin üretimine, hizmetine kısaca başarısına olan katkılarını değerlendiren sistemli bir süreçtir (Sabuncuoğlu, 2012). Bir diğer tanıma göre performans değerlendirme, birey ya da grubun iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini sistematik bir biçimde analiz etmek ve işletmenin belirlediği amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir (Cascio, 1992). Diğer bir ifade ile performans değerlendirme, bir çalışanın yapmakla yükümlü olduğu görevindeki etkinliği ve yeterliliği hakkında bilgi veren ve bu doğrultuda gösterdiği başarısını ölçmeye imkan sağlayan bir süreçtir (Aldakhilallah & Parante, 2002).

Etkin bir performans değerlendirme sistemi, kariyer planlamasının başlangıç aşaması olarak kabul edilmektedir. Performans değerlendirmeyi çalışandan beklenen ile çalışanın ulaştığı sonuçların karşılaştırılması olarak tanımlamak mümkündür (Atlı, 2012). Performans değerlendirme, çalışanlara kendi performansları hakkında bilgiler vermektedir. Yöneticilerin yönetim tarzlarının, çalışanların verimliliği üzerindeki olumlu veya olumsuz etkisi görülmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun görevler vererek onların verimli olmaları sağlanır. Sonuçlar çalışanların kurumsal değerlere uyum sağlayıp sağlamadığını açıkça gösterir. Çalışanların hangi konularda eksiklikleri varsa kendilerini bu hususlarda geliştirmelerine imkan sağlar. Gerçekçi ödül sisteminin kurulmasını sağlayarak, düşük performanslı çalışanların ortaya çıkmasına yardımcı olur. Çalışan, işveren ve yönetim arasında sağlıklı iletişimi sağlar (Güney, 2019).

### **6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetiminin Önemi Üzerine Örnek Bir Uygulama**

İnsan Kaynakları Yönetiminde, Yetenek Yönetiminin önemi üzerine, Sante Plus Hastanesi, İnsan Kaynakları ve Kalite Yönetim Direktörü Özgür Tosuner ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Mülakatta açık uçlu sorular kullanılarak çalışma hayatında yetenek yönetiminin ne şekilde uygulandığı araştırılmıştır.

Mülakat yapılan Özgür Tosuner, Anadolu Üniversitesi ÇEKO bölümünden mezun olmuş ve iş hayatına ilk olarak Bağcılar Eğitim ve Araştırma hastanesinde kalite elemanı olarak başlamıştır. Daha sonra insan kaynakları alanına yönelmiş ve aynı hastanenin kalite direktörü görevini yapmıştır. Sante Plus hastanesinde İK ve Kalite Direktörü olarak çalışma hayatına devam etmiştir.

Tosuner' e liderlik ile ilgili düşünceleri sorulduğunda, bir liderin, eğitim ve geliştirmeye önem veren, proaktif kişiliğe sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Liderin kendisine bağlı olan astlarını seçerken çok titiz davranması gerektiğini, yetenek, bilgi ve tecrübe ile donanımlı çalışanlardan oluşmuş bir ekip ile çalışması gerektiğini belirtmiştir. Personel seçiminde mesleğin gerektirmiş olduğu belli başlı özelliklere uygun elemanların seçilmesi gerektiğini anlatmıştır. Bu konu ile ilgili çalıştığı kurumdan örnekler vermiştir. Yeni doğan yoğun bakım hemşiresinin, bebeklere karşı daha dikkatli ve sorumluluk sahibi olması gerektiğini söylemiş, bu branşın, diğerlerine göre daha titizlikle seçilmesinin önemini vurgulamıştır.

Yetişmiş tecrübeli ve uzman personeli elde tutmanın öneminden ve bu amaçla kurum kültürü oluşturmaya çalıştıklarından bahsetmiştir. Hastanede çalışan personelin motivasyonunu sağlamak amacıyla yaz aylarında piknikler düzenlediklerini, çalışanların doğum günlerini takip edip kutlamalar gerçekleştirdiklerini anlatmıştır.



Çalışanların eğitime tabi tutulmasının öneminden söz etmiştir. Kurum içinde her birime, belirli aralıklarla gerekli olan eğitimlerin verildiğini söylemiş ve çalışanların bilgilerini sürekli yenilemelerinin önemine değinmiştir.

Kurum içinde terfi sisteminin nasıl işlediği sorulduğunda, Tosuner, personelin bağlı bulunduğu birim yöneticisi tarafından referans göstermesi sonucunda, çalışanın kriterleri de uygunsa bir dizi aşamadan sonra terfi edebileceğini söylemiştir. Deneme süresi belirlenerek farklı üst kademe pozisyonlarda görevlendirildikten sonra değerlendirmeye aldıklarını daha sonra da uygun bir pozisyonda görevlendirerek terfi işlemin gerçekleştirdiklerini belirtmiştir.

Personel seçiminde iç kaynaklar ve dış kaynaklar kullanımına nasıl yaklaşımda buldukları sorulan Tosuner, dijital dönüşümden bu konuda fazlasıyla yararlandıklarını ve çoğu pozisyon için gerekli eleman ihtiyacını internette bulunan çeşitli siteler aracılığıyla temin ettiklerini ifade etmiştir. İnternet sitelerini kullanarak eleman ihtiyacını karşılamanın aynı zamanda maliyet tasarrufu da sağladığını belirtmiştir.

Çalışan personelin iş ahlakı ve işyeri kurallarına uyum sağlaması gerektiğinden bahseden Tosuner, disiplinsizlik içinde olan, işyerine karşı uyum sorunu yaşayan ve kötü alışkanlıkları olan çalışanların bu alışkanlıklarının süreklilik arz etmesi durumunda işten çıkartma durumunda kaldıklarını belirtmiştir.

Tosuner' e yetenek yönetimi, eğitim ve geliştirme ile ilgili düşünceleri ve çalıştığı kurumda bu konuyla ilgili uygulanan stratejiler sorulmuştur. Tosuner, Sante Plus Hastanesi' nde her birimin sorumlusunun, kendi birimindeki kişilerin ihtiyacı olan eğitimi kendisine ilettiğini daha sonra bu ihtiyaç doğrultusunda uygun zaman dilimlerine yönelik eğitim planı düzenlediğini ifade etmiştir. Eğitim ihtiyacının, hastane bünyesinde bulunan sağlık uzmanları tarafından giderildiğini, dışarıdan herhangi bir eğitim desteği almadıklarını dile getirmiştir.

Sante Plus Hastanesi' nde yeni işe başlayan personelin oryantasyon eğitimini nasıl gerçekleştirdikleri sorulduğunda Tosuner, ilk çalışma gününde, yeni personeli hastane personeli ve çalışacağı birimdeki personel ile tanıştırap işbaşında eğitim görmesini sağladıklarını, böylece hem adaptasyon sorununun hem de olası iş kaybının önüne geçildiğini belirtmiştir. Bulunulan birim içindeki tecrübeli personellerin, işe yeni başlayan personele her konuda destek olduğunu, aynı zamanda İnsan Kaynakları ve Kalite Yönetim Direktörü olarak kendisinin de gerekli olan her türlü desteği verdiğini dile getirmiştir. Bir İK yöneticisinin geliştirmesi gereken en önemli özelliğinin Liderlik özelliği olduğunu ifade etmiştir. Çalışan personelin ise geliştirmesi gereken en önemli özelliğinin, kendi iç motivasyonu sağlamak olduğunu belirtmiştir. Bu konuda örnek vermiş ve ilk defa ameliyata girecek doktorun, tedirgin olmaması gerektiğini ve heyecanını yenerek, kendi iç motivasyonunu sağlaması gerektiğini söylemiştir.

## **Sonuç ve Değerlendirme**

Günümüz iş dünyasında rekabet eden ve rakiplerine karşı fark yaratarak pazarda liderliğe ulaşmak isteyen şirketler, Yetenek Yönetimi Yaklaşımını uygulamakta ve yapılarındaki insan kaynağına gerekli önemi vermektedirler. Ağır rekabet ortamında başarıya ulaşmak için uygulanması gereken zorunlu bir süreçtir. Bu çalışmada yetenek yönetimi yaklaşımı şablonu ortaya koyularak ana hatlarıyla açıklanmıştır.

## *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetiminin Önemi Üzerine Nitel Bir Çalışma*

Yetenek Yönetimi Yaklaşımının başarılı bir şekilde uygulanması için şirketin en üst kademesinden en alt kademesine kadar tüm çalışanlar tarafından özverili bir şekilde desteklenerek sahiplenilmelidir. Bu kapsamda şirket içindeki esas sahiplenme insan kaynakları birimi tarafından gerçekleştirilmelidir. Çünkü bu birim şirket içerisinde Yetenek Yönetimi Yaklaşımını başarılı bir şekilde uygulayacak ve işletme stratejisi ile uyumlu hale getirerek işletmenin rekabet gücü ve karlılığı artıracak yapıdır. Yetenek Yönetimi yaklaşımı, yetenekli çalışanlara uygun ortamlar sunarak performansından tam kapasite yararlanabilmek ve aralarından en yetenekli olanlarını da geleceğin stratejik lideri olarak yetiştirmek felsefesi üzerine kurulmuştur.

İşletmeler, gelişime açık kurumlar olmalı ve stratejik planlar dahilinde büyümeleri için çalışanlarının eğitimine ve onların gelişmesine önem vermeleri gerekmektedir. İnsan Kaynakları Yöneticisinde ise yaratıcı düşünebilme yeteneği, insan davranışlarını anlayabilme becerisi, organizasyon yeteneği, yaratıcı düşünme, bilgi ve genel kültür olması gerekmektedir.

Şirket içindeki kilit pozisyonlar belirlenmeli ve bu pozisyonlara göre iş tanımları yapılarak, şirket içindeki yetenekli yöneticiler ve üstün performans gösteren çalışanlardan yetenek havuzu oluşturulmalıdır. Çalışanların eğitim ihtiyaçları işletme bünyesinde görev yapan uzman kişiler ve işletme dışından çeşitli eğitim kurumları tarafından karşılanmalıdır.

İşletmelerin kendi eğitim departmanlarını kurması ve İnsan kaynakları ile bir arada çalışmalarını yürütmesi hem personellerin eğitim ihtiyaç analizlerini daha doğru yapabilmelerini, hem de verilecek eğitimlerin daha planlı olmasını sağlamaktadır. Bu amaçla işletme içi eğitmenlerden yararlanıldığı gibi işletme dışındaki çeşitli eğitim kurumlarından da destek alınmaktadır.

Kurumda çalışan personelleri motive etmek için çeşitli yöntemler kullanılmalıdır. Örneğin başarılı personellere prim sistemi uygulanmalı, performans analizi yapılarak çalışanların terfi etme ve ücretlerine zam alma konularında adaletli bir yaklaşım sergilenmelidir. Şirket içindeki performans ve kriterlerin belirlenmesi, verilerin gerçekçi bir biçimde toplanması ve sürekli olarak yenilenmesi gerekmektedir. Teknolojik ve bilimsel gelişmeler takip edilerek sürekli eğitimler ile çalışanların seviyesi yükseltilmelidir.

Yetenek Yönetimi Yaklaşımını geniş bir yelpazede tutmak şirketin geleceği için hayati önem taşımaktadır. Çünkü yöneticiler dışında bu seviyeye gelebilecek çok yetenekli çalışanlar da bulunmaktadır. En iyi yetenek yönetimi yaklaşımı, her şirketin kendisine has, kopyalanamaz ve taklit edilemez olan yaklaşımdır.

### **Kaynakça**

Aldakilallah, A. K., & Parante, D. H. (2002). Redesigning a Square Peg: Total Quality management Performance Appraisals. *Total Quality Management*, 13(1), 40.

Atlı, D. (2012). *Yetenek Yönetimi*. İstanbul: CREA Yayıncılık.

Cascio, W. F. (1992). managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits. *McGraw- Hill, New york*, 267.

Cenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1996). *Human Resource Management*. John Willey&Sons.

- Çelik, M., & Zaim, A. H. (2011). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10(20), 33-38.
- Deal, E. T., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate culture: The Rites and Rituals of corporate Life. *Reading Mass, Adison Wesley*, 4.
- Graham, T. H., & Bennet, R. (1998). Human Resource Management. *Financial Times Management*, 223.
- Gündüzalp, S., & Özan, M. B. (2018). Yetenek Savaşlarından Yetenek Yönetimine. *Journal of Anatolian Education Research*, 14-46.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınevi, 184
- Güney, S. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık A.Ş., 19,30,143,182
- Hürriyet. (2014, 04 27). İnsan Kaynakları İş ve Yönetim. (968), 6.
- Karakaş, A. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alıştırma Eğitimi Programlarının Önemi. *Dicle Üniversitesiİktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7), 1-14.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kozak, M. A., & Dalkıranoğlu, T. (2013). Mezun Öğrencilerin Kariyer Algılamaları:Anadolu Üniversitesi Örneği. *Anadolu ÜniversitesiSosyal Bilimler Dergisi*, 41-52.
- Lynn, B. (1998). Intellectual Capital. *The Management Account*, 119.
- Manfred, F. R., Vries, K. d., & Miller, D. (1988). Unstable at the top- Inside The Troubled Organization. *Nal Books, New american Library*, 144.
- Palmer, M., & Winter, K. T. (1993). *İnsan Kaynakları*. İstanbul: Rota yayınevi.
- Pogorzelski, S., & Harriot, J. (2010). *Yetenekleri Bulmak- Dünyanın En İyi Çalışanlarını Bulmanın ve Elde Tutmanın Yolları*. İstanbul: BZD Yayın.
- Pruis, E. (2011). The Five Key Principles For Talent Development. *Industrial and Commercial Training, Q Emeral Group Publishing Limited*, 43(4), 206-216.
- Pugh, D. (1991). *Organiza Behaviour*. London: Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). *İnsan kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruiment, Retention and Workforce Planning*. Canada: John Willey& Sons Ltd.,21-22
- Şimşek, M. Ş. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Ulrich, D. (2012). *İK Dönüşümü*. İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta basım Yayım dağıtım A. Ş.

## ***İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetiminin Önemi Üzerine Nitel Bir Çalışma***

Yenice, E. (2012). *Liderler Kahvesi*. Sistem Yayıncılık.

### **TABLolar**

Tablo 1. Yetenek Yönetimi Süreci

Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Canada: John Willey& Sons Ltd.,21-22