



Dr. Hüseyin Çırpan / Aykut Şen

Eflatun Eğitim ve Danışmanlık

“Yetenek Yönetimini, şirketin karşılaşacağı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyacı olan yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde “insan kaynağı”nın yer aldığı bir yönetim süreci olarak tanımlayabiliriz.”

İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi

Yenilikçilik işletmelerin başarı kriterleri arasında üst sıralardaki yerini çoktan aldı ve hatta bazı sektörler için yenilik yap(a)mıyor olmak, yok olmaya mahkûm olmakla eş anlamlı hale geldi. Yoğun rekabet ve kriz ortamının hüküm sürdüğü bugünlerde, işletmelere ayakta kalabilmeleri için yapılan ilk öneri de yenilikçi olmaları ve sürekli olarak yeni ürün, yeni pazarlama ve yeni pazar vs. arayışında olmaları. Çünkü, rekabet yıkıcı boyutlarda, kâr marjları düşmekte ve müşteri beklentileri değişmekte. Yeni bir şey söylemenin gerekliliği ortada. Buna karşın, söylemesi çok kolay olsa da, yenilik yapmanın çok da kolay olmadığını hepimiz biliyoruz.

“Yetenek Yönetimi”, şirketlerin yenilikçilik ihtiyacını karşılamada başvurabilecekleri en etkili çözümlerden biri. Bu nedenle, yetenek yönetimi, hem şirketlerin insan kaynakları yöneticilerini hem de akademisyenleri meşgul eden konular listesinde ön sıralarda yerini aldı ve olmaya da devam edecek gibi görünüyor. 4000 civarında yönetici ile yapılan bir araştırmada gelecekte de önemi koruyacak olan alanların en önemlisi yetenek yönetimi. Bu kadar önemli olmasına karşın şirketler, yetenek yönetimini hakkıyla yapabilmeleri açısından gerekli bilgi ve beceriye sahip değiller ne yazık ki. Diğer bir deyişle, bu konuyla ilgili sistematik bilgi ve beceri birikimi henüz yeni oluşmakta.

Bu yazımızda, kavramın kendisi başta olmak üzere, neden son zamanlarda bu kadar önem atfedildiği, hangi ölçekte işletmeler için uygulanabileceği, kurum içerisinde kimin sorumluluğunda olması gerektiği, nasıl uygulanması gerektiği ve kritik başarı faktörlerinin neler olduğu konuları ele alacağız.

YETENEK ve YETENEK YÖNETİMİ DENİNCE...

Yetenek Yönetimini anlayabilmek için, ilk olarak burada “yetenek” kelimesi ile ne kastedildiğine bakmak faydalı olacaktır. Genel Türkçe sözlükte yeteneğin, “Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç ve kapasite şeklinde” tanımlandığını görüyoruz. Eğitim bilimleri sözlüğünde ise yetenek, “Herhangi bir şeyi öğrenmek, bir işi yapmak ve tamamlamak ya da bir duruma başarıyla uymak konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç” olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlarda dikkati çeken temel husus, bir duruma uyma veya bir işi öğrenme veya yapmada ihtiyaç duyulan unsurun bünyede olmasıdır.

Yukarıdaki tanımlar, şirketlerde Yetenek Yönetimi kapsamında bahsi geçen yetenekle tam anlamıyla örtüşmese de hareket noktası aynıdır. Esas soru şirketin varlığını devam ettirebilmesi için ihtiyaç duyduğu yeteneğin kurum içinde olup olmadığıdır. Burada “yetenek” ile kastedilen, şirketin kaderinde rol oynayabilecek düzeyde öneme sahip olan yönetsel ve teknik pozisyonları doldurma potansiyeline sahip, geleceği parlak çalışanlardır. Kısacası bu kişilere, şirketimizin içerisindeki yıldızlar, potansiyeller ya da velihtlar denilebilir.

Bu açıklamalardan hareketle Yetenek Yönetimini, şirketin karşılaşacağı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyacı olan yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde “insan kaynağı”nın yer aldığı bir yönetim süreci olarak tanımlayabiliriz.

Yukarıdaki cümlede “İnsan Kaynakları” yerine “İnsan Kaynağı” yazmış olmamız bir tesadüf değildir. Bunun nedeni sürecin sorumluluğunun sadece insan kaynakları bölümündeki yönetici ve çalışanların omuzlarında olmaması gerektiğini vurgulamak içindir. Yetenek Yönetimi İnsan Kaynakları uygulamaları üzerine kurulu, ancak sadece İnsan Kaynakları bölümünün inisiyatifine bırakılmayacak kadar hayati bir iştir. Yetenek Yönetimi şirketin tepeden turnağa kadar tüm yönetim kademelerinin için içerisinde yer almasını gerektiren, fakat özellikle tepe yönetimin destek, ilgi ve kontrolüne fazlasıyla ihtiyaç duyan, entegre bir insan kaynakları yaklaşımıdır.

Buna karşılık, Yetenek Yönetiminin yalnızca İnsan Kaynakları bölümünün inisiyatifine bırakılmaması konunun İnsan Kaynakları uygulamalarından bağımsız düşünülmesi anlamına gelmez. Aksine işe alım, eğitim, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücretlendirme vb. uygulamaların tek bir amaç için, uyumlu (entegre) bir şekilde değerlendirilmesi ve uygulanması başarı için gereklidir. Altını bir kez daha çizmekte fayda var: Amacı “kurumun ihtiyacı olan yeteneklerin karşılanması ve bu yeteneklerden en etkili şekilde yararlanılması” olan yetenek yönetiminin başarısı için tüm yönetim kadrolarının Yetenek Yönetimi kapsamında üzerine düşen görevi tam anlamıyla yerine getirmesi gerekir. “Yetenek Yönetimi” kapsamında taraflara düşen görevlere ve uygulama adımlarına yazımızın ilerleyen kısımlarında değineceğiz.

“YETENEK YÖNETİMİ” BİR MODA MI, YOKSA BİR ZORUNLULUK MU?

Varlığını devam ettirmek arzusunda olan işletmeler için yetenek yönetimi aşağıda açıklanan nedenlerden dolayı bir zorunluluktur ve uzun vadeli bir bakış açısı, disiplinli, sistemli bir çalışma gerektirir.

Varlığı Sürdürebilmek

İşletmeler, her geçen gün daha karmaşık ve daha yoğun rekabetin yaşandığı bir iş dünyasında mücadele etmeye devam etmek zorundalar. Bunun sonucu olarak, geçmişte kale gibi güçlü diye düşündüğümüz köklü işletmelerin bir bir ortadan kayboluşuna hepimiz şahitlik ediyoruz.

İş dünyasında yaşanan rekabet ve hızlı değişim, şirketin kuran patronun ya da birkaç fedakâr yöneticinin bilgi, birikim ve çabalarının, o kurumun varlığının devamı için yetersiz kalmasına yol açmaktadır. Bu noktada karşımıza çare olarak nitelikli insan gücü çıkmaktadır. Özellikle kilit yönetsel ve teknik kadrolarda ehil ve aidiyet duygusu yüksek çalışanların bulundurulması söz konusu bu tehdidin en önemli çaresi olacaktır.



Yukarıda bahsi geçen donanımlı ve kurumuna bağlı çalışanlara sahip olmak için ise kuruma özgü Yetenek Yönetimi uygulamalarının benimsenmiş olması gerekir.

Büyüme ve Liderlik

İş dünyasında artarak devam eden dinamizm, varlığın devamı için yaşanan değişime ayak uydurmayı, büyümek ve lider konumuna yükselebilmek için de değişime yön vermeyi gerektiriyor. Değişime yön verebilmek, sürekli mevcut yöntem, ürün ve hizmetlerini sorgulayan ve ilkleri bulan ve uygulayan yenilikçi firma olmaktan geçiyor. Yenilik yapabilmek de bizzat kurumun kendi içerisinde ve kendi personeli ile gerçekleştirilmesi gereken bir iş. Bu durumda yine çözüm Yeteneklerin Yönetilmesi.

Hedeflere Ulaşabilmek

Etkili Yetenek Yönetimi uygulamalarına sahip işletmelerin, bu uygulamalardan yoksun olanlara kıyasla daha başarılı oldukları yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır. Bu araştırmalarda, iyi yetenek yönetimi sistemlerine sahip firmaların, kârlılıklarının ve hissedarlarının kazançlarının yetenek yönetimi konusunda yetersiz olanlara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Buradan hareketle, yetenek yönetimi ile işletmelerin finansal başarısı arasında doğrusal bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

Değişen Demografik Yapıdan Etkilenmemek

Dünya üzerindeki nüfusun demografik yapısı, işletmelerin arzuladığı yönde gelişmemektedir. İncelemeler göstermektedir ki, dünya üzerindeki yönetici ve nitelikli iş gücü ihtiyacı her geçen gün artmakta, ancak bununla ters orantılı olarak bu özelliklere sahip nüfus azalmaktadır. Örnek verecek olursak, Kuzey Amerika'da yönetici ihtiyacının gelecek beş yıl içerisinde 21'den 24 milyona çıkması öngörüldürken, 30-50 yaş arası nüfusun bu ihtiyaçla ters orantılı olarak 63 milyondan 60 milyona düşeceği tahmin edilmektedir.

Türkiye'de genç nüfus oranının yüksek olmasına rağmen işgücüne yeni katılanlar arasında yetenekli ve nitelikli olanların oranının oldukça düşük olduğunu hepimiz yaşıyor ve görüyoruz.

Gerek Avrupa'da ve gerekse de Türkiye'deki bu yetenek kıtlığında az olanı bulmak, şirkete çekmek ve onları şirkette tutabilmek yeni bir savaş türünü beraberinde getirecektir: "Yetenek Savaşları".

Çalışan Beklentilerini Karşılama

Refah düzeyinin atması ve bilgi işçilerinin önem kazanmasıyla birlikte çalışan beklentileri de değişmektedir. Anlamlı, motive edici, kendini geliştirebileceği, sürekli öğreneceği, kendi yeteneklerine uygun ve iş-yaşam dengesi olan bir işte çalışmak günümüz insanının en önemli beklentileri arasındadır. Ayrıca işindeki kariyer gelişimini belli bir sistematik içerisinde ele alabilme arzusu diğer önemli bir beklentidir. Bu beklentilere cevap verebilecek en etkili araç da Yetenek Yönetimidir.

İşletmenin Değerini Arttırmak

1990'lı yıllarda veya daha öncesinde birisi bize şu işletmenin değeri sizce ne kadardır diye sorsa, sanırım hiç şüphesiz o işletmenin sahip olduğu makine parkuru, tesisleri, binaları, arsaları vb. maddi varlıklarının değerine bakardık. Ancak günümüzde işletmelerin değerini; markalar, patentler, imaj, ün, bilinirlik, şirketin sahip olduğu yönetici ve teknik kadrolar vb. maddi olmayan varlıklar belirlemektedir.

Aşağıda yer alan veriler, maddi ve maddi olmayan varlıkların geride bıraktığımız yıllar içerisinde şirketlerin değerine olan etkisini gözler önüne seriyor.

Bir araştırma sonuçlarına göre, 1982 yılında, ortalama şirket değerinin, %62'sini Maddi Varlıklar, %38'ini Maddi Olmayan Varlıklar oluştururken, 2003 yılında, ortalama şirket değerinin, %20'sini Maddi Varlıklar, %80'ini Maddi Olmayan Varlıklar oluşturuyor. Bu eğilimin artarak devam edeceği öngörülmüyor.

Özetle, Yetenek Yönetimine yapılan yatırım, maddi olmayan varlık kalemlerinden olan yeteneklerin yani nitelikli insan kaynağının kurum içinde var olması anlamına geliyor ve bu varlık kalemi, şirket değerini hem doğrudan hem de diğer maddi olmayan varlıkların gelişimine sağladığı katkıyla dolaylı olarak hızla yukarıya çekiyor.

İş dünyasında artarak devam eden dinamizm, varlığın devamı için yaşanan değişime ayak uydurmayı, büyümek ve lider konumuna yükselebilmek için de değişime yön vermeyi gerektiriyor. Değişime yön verebilmek, sürekli mevcut yöntem, ürün ve hizmetlerini sorgulayan ve ilkleri bulan ve uygulayan yenilikçi firma olmaktan geçiyor.

YETENEK YÖNETİMİ SADECE BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN UYGULAYACABİLECEĞİ BİR ŞEY MİDİR, KOBİLERİ AŞAR(!) MI?

Yetenek Yönetimi gibi yeni yönetim uygulamaları, öncelikle büyük ölçekli ve özellikle de uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmelerin öncelikle benimsediği uygulamalardır. Fakat bu durum, Yetenek Yönetimi uygulamasının, KOBİ'ler için uygun olmadığı gibi bir düşünceye kesinlikle yol açmamalıdır. Bilakis, Yetenek Yönetimi konusuna önemle eğilmesi gereken grup, küçük ve orta ölçekli işletmeler olmalıdır. Bunun en temel gerekçesi: yeteneği kuruma çekme, kurumda var olan yeteneği elde tutma ve elinde tuttuğu yeteneği geliştirme konularında büyük ölçekli işletmelerle kıyasla KOBİ'lerin imkanlarının daha sınırlı olmasıdır. Bu kendi içerisinde de bir kısır döngüye yol açabilmektedir. Bu aleyhte durumun, lehe dönembilmesi için KOBİ'lerin daha fazla çaba sarf etmeleri gerektiği aşikârdır.

KOBİ'lerin Yetenek Yönetimi uygulamalarını, kendi bünyelerine alırken ortaya çıkabilecek bazı yanlışlara dikkat çekmekte fayda var. Öncelikli olarak yaşanan en büyük problem, Yetenek Yönetimi uygulamalarında referans olarak çoğu zaman bir KOBİ bulamamızdır. Bu durum, KOBİ düzeyindeki firmalarda, Yetenek Yönetimi uygulanmaz düşüncesine götürmekte, sonuç olarak KOBİ yöneticisinde var olan şevk kırılmakta ve böylece başlamadan yolun başında pes edilmektedir. Diğer bir algı yanlışına yol açan durum da, KOBİ düzeyinde uygulanmış ama başarısızlıkla sonuçlanmış örneklerle karşılaşmaktır. Büyük ölçekli işletmelerin kurmuş olduğu sistemler ve uygulama prensipleri, kendi boyutlarına uygun olacağından, bir KOBİ için karmaşık, kapsamlı ve bürokratik kalacaktır. Bu gibi girişimlerin, KOBİ düzeyindeki işletmelerde başarısızlıkla sonuçlanmasının en temel gerekçesi, büyük ölçekli yapılar için biçilmiş olan bir elbisenin hiçbir düzeltme yapılmadan bir KOBİ'ye giydirilmeye çalışılmasıdır.

Özetleyecek olursak,

- Yetenek Yönetimi tüm şirketler için önemlidir,
- Her ölçekte işletmede uygulanabilir,
- Temel uygulama prensipleri aynıdır,
- Fakat başarı, bu uygulama prensiplerini kuruma özgü olarak tasarlamaktan geçmektedir.

Yazımızın bundan sonraki bölümünde yetenek yönetiminin kuruma özgü tasarımı yapılırken izlenecek süreci ele alacağız.

YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİ

Yetenek Yönetimi, şirkete bütünsel olarak bakmayı gerektiren ve disiplinli bir şekilde uygulama gerektiren bir çalışmadır. Bu çalışmada arzu edilen sonuçları elde edebilmek için izlenmesi gereken adımlar sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

1.Hedeflerin ve Stratejilerin Belirlenmesi. Hedefler, stratejileri belirlemek için gerekli olup, Yetenek Yönetimi uygulamalarının ana kaynağıdır. Şirket olarak nerede olmak istiyoruz ve bunun için izleyeceğimiz yol nedir sorularının cevaplarından yoksun olarak kurgulanan bir sistem, geride boşa harcanmış çabaların dışında hiç bir şey bırakmayacaktır. Bu sebeple Yetenek Yönetimi uygulamaları kurgulanırken öncelikle hedef ve stratejiler gözden geçirilmeli ve netleştirilmelidir.

2.Kilit Pozisyonların Tespit Edilmesi. Belirlenen stratejilerin hayata geçirilebilmesi için önem taşıyan yönetsel ve teknik pozisyonlar belirlenmelidir. Bu pozisyonları belirlerken, söz konusu pozisyonda yaşanacak olan bir başarısızlığın, arzulanana hedefe ulaşmayı doğrudan etkileyecek bir niteliğe sahip olması esastır. Aksi halde, tüm pozisyonlar için yetenek yönetimine odaklanmak gerekir ki, bu çok maliyetli bir çalışma olacaktır.

3.Yetenek Profilinin Çıkarılması. Bu aşamada, bir üst adımda belirlenen kilit pozisyonların hakkını verebilecek, istenilen performansı gösterebilecek ideal çalışan özellikleri tanımlanır. İdeal çalışanın sahip olması istenilen özellikler; bilgi, beceri, deneyim, ilgi ve eğitim, deneyim alanı vb. olarak ayrıntılı bir şekilde belirtilmelidir. Bu ideal profil tanımlanması, ilgili pozisyona bir kişiyi yetiştirirken ya da atarken ulaşmayı hedeflediğimiz noktaya olacaktır.

“Yetenek Yönetimi gibi yeni yönetim uygulamaları, öncelikle büyük ölçekli ve özellikle de uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmelerin öncelikle benimsediği uygulamalardır. Fakat bu durum, Yetenek Yönetimi uygulamasının, KOBİ'ler için uygun olmadığı gibi bir düşünceye kesinlikle yol açmamalıdır.”

4.Potansiyellerin Belirlenmesi. Kilit pozisyonlar için belirlenen ideal profile ulaşabilme ve söz konusu görevi başarıyla yerine getirebilme potansiyeline sahip adaylar bu aşamada belirlenir. Bu aşamada doğru çalışmaların yapılması yetenek yönetimi konusunun düğüm noktasını oluşturmaktadır.

Potansiyellerin belirlenmesinde kurum içi ve dışı kaynaklardan yararlanılabilir. Potansiyel belirleme sürecinde öncelikle kurumun kendi sahip olduğu yetenekler değerlendirmeye alınmalı, içeride istenilen özellikleri taşıyan potansiyel adaylar bulunmazsa kurum dışından yeni yeteneklerin kuruma dâhil edilmesi yoluna gidilmelidir.

Kurum dışından iyi yeteneklerin kuruma çekilebilmesi dışarıdan şirketin nasıl algılandığına doğrudan bağlıdır. Bu nedenle şirket bünyesinde var olan insan kaynakları uygulamalarına bu perspektiften yaklaşmakta fayda var.

Kurum içi ya da dışından olsun, potansiyellerin belirlenmesindeki can alıcı soru, “Doğru Kişinin Kim Olduğunun Nasıl Belirleneceğidir”. Genelde kişileri seçerken ilk bakılan değişken, kişinin mevcut işindeki performansıdır. Bu önemli olmakla birlikte, asıl üzerinde durulması gerekli husus kişinin, hazırlamak istediğimiz pozisyon için kabiliyet ve potansiyelinin ölçülmesidir. Bunun için yapılan çalışmalardan birisi değerlendirme merkezi yaklaşımıdır. Psikolojide bunu belirlemeye yönelik olarak bir takım testler geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bakılması gereken diğer bir nitelik, potansiyel adayların karakterlerinin güvenilir olup olmadıklarıdır.

5.Yetenek Açığının Analizi. Bu adımda kilit pozisyonlara aday olarak belirlenen potansiyellerin sahip olduğu özelliklerin, ideal profil ile ne kadar örtüştüğü analiz edilir ve açıklar ortaya konur. Bu analiz bize, potansiyel adayların nasıl bir gelişim sürecinden geçmeleri gerektiğini ve hangi yetkinliklere ihtiyaçları olduğunu gösterir.

6.Gelişim Planlarının Hazırlanması ve Uygulanması. Bu aşamada, potansiyel olarak belirlenen çalışan için, bir üst adımdaki analizden hareketle gelişim faaliyetleri planlanır.

Eğitim, koçluk, mentörlük, rotasyon vb. tüm gelişim çeşitleri adayın geleceğe hazırlık planı dâhilinde dikkate alınmalıdır. Adayın geliştirilmesi gereken her bir yönü için ihtiyaç duyduğu gelişim aktivitesi farklı olabilir, olmalıdır. Buradaki en önemli hata, gündelik iş ve uğraşların yeteneğin geliştirilmesi sürecinin önüne geçerek gelişimin ertelenmesi yani kişinin yetiştirilmesinin unutulmasıdır(!).

7.Adayın Performansının Değerlendirilmesi. Bu adımda, gelişim planları kapsamında kişiye yapılan yatırımlar sonucunda, ideal profil ile olan açığın ne derecede kapandığı değerlendirilir. Diğer bir ifadeyle, adayın hazırlık sürecindeki performansı incelenir. Yapılan değerlendirme, adayın terfi ettirilmesi, potansiyeller havuzunda kalmaya devam etmesi veya havuzdan çıkarılmasına ilişkin karara etki etmelidir.

8.Durum Değerlendirmesi ve Terfi. Potansiyeller havuzunda bulunan adaylar, bir ihtiyaç durumunda yetiştirildikleri pozisyona atanmak üzere değerlendirmeye alınırlar. Bu değerlendirmede, adayın mevcut eksikliklerinin atanacağı pozisyondaki başarısına etki etme olasılığı, söz konusu açığın kapanmasının alacağı süre vb. faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, gelecekte önemli bir pozisyonu doldurmasını arzu ettiğimiz çalışanın alacağı yeni yetkilerin ve sorumluluklarda başarısızlık riskini en aza indirmek için yavaş yavaş ve kontrollü olarak bu geçişin yapılmasıdır.

Terfi kararının verilmesinin ardından atanan potansiyel çalışan izlenmeli, kendisine sistematik bir biçimde geri bildirimde bulunulmalıdır.

Yukarıda sıraladığımız uygulama adımlarını hayata geçirirken başarısızlığa uğramamak ve Tablo 1’de verilen engelleri ortadan kaldırmak için, işletmelerin dikkat etmeleri gereken bazı önemli noktalar bulunmaktadır. Bu hususlardan en önemli olanları aşağıda sıralanmıştır:

- Yetenek yönetimini üst yönetim tüm şirketi ilgilendiren bir uygulama olarak değerlendirmeli ve gereken zamanı ayırmalıdır.

“Kurum içi ya da dışından olsun, potansiyellerin belirlenmesindeki can alıcı soru, “Doğru Kişinin Kim Olduğunun Nasıl Belirleneceğidir”. Genelde kişileri seçerken ilk bakılan değişken, kişinin mevcut işindeki performansıdır. Bu önemli olmakla birlikte, asıl üzerinde durulması gerekli husus kişinin, hazırlamak istediğimiz pozisyon için kabiliyet ve potansiyelinin ölçülmesidir.”

• Yetenek yönetiminin uygulamaya geçirilmesinde en büyük bölüm yöneticilerine düşmektedir. Bu nedenle sürecin en başından itibaren bölüm yöneticilerin katılımı ve desteği sağlanmalıdır.

• Yetenekler (ideal profillerin özellikleri) ve stratejiler arasında güçlü bir bağ kurulmalıdır.

• Tüm İnsan Kaynakları fonksiyonları (işe alım, performans, kariyer, ücret, eğitim vb.) yetenek yönetimine hizmet edecek yapıda kurgulanmalı ve birbiri ile tutarlı bir biçimde işlemelidir.

• Bölümlerarası işbirliği teşvik edilmeli ve bölüm yöneticileri kendi bölümünden yetenekler yetiştirilmesi ve başka bölümlere gitmesini bir başarı saymalıdır.

• İdeal profil tanımı, tüm İK uygulamalarına temel teşkil etmelidir.

• Terfi durumunda, sadece kişinin bireysel özelliklerine göre karar verilmemeli, adayın dâhil olacağı ekibin ihtiyaç ve özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır.

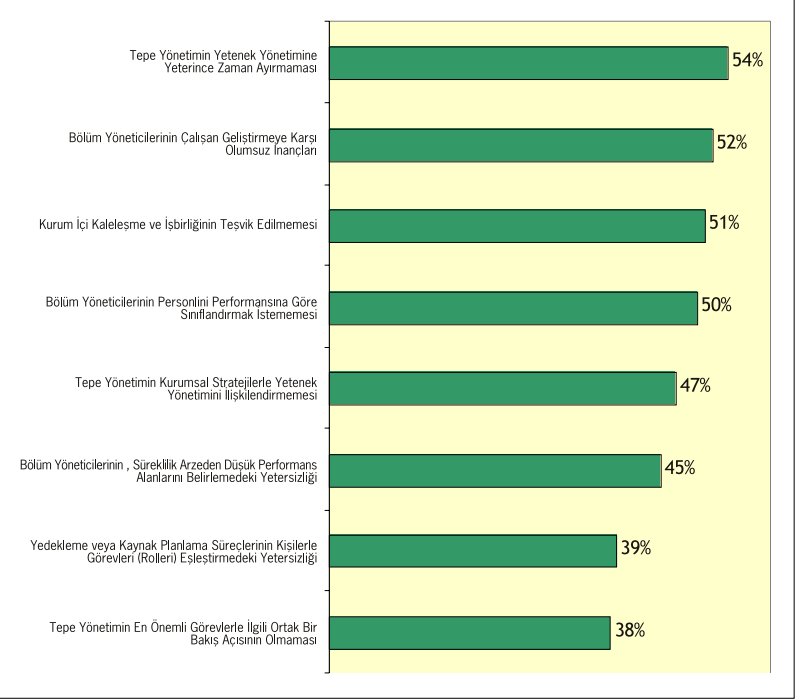
Uygun kişiyi işe almak, şirkette varolan uygun olmayan bir kişiyi geliştirmeye çalışmaktan çok daha anlamlıdır. Ve unutulmamalıdır ki, her özellik geliştirilebilir de değildir. Kişiyi geliştirmek, doğru kişiyi işe almaktan çok daha zahmetli ve maliyetlidir. Doğru işe alma uygulamaları, kurum içindeki yeteneklerin yönetimini kolaylaştıracak ve kurgulanan Yetenek Yönetimi sisteminin başarısını arttıracaktır.

Buraya kadar kapsamlı bir şekilde ele alınması gereken ve oldukça zahmetli bir iş olan Yetenek Yönetim sisteminin adımlarını gördük. Bu sistemin sorumluluğunun kimde olduğu ise bir sonraki bölümümüzün konusu olacaktır.

YETENEK YÖNETİMİ SİSTEMİ KİMİN SORUMLULUĞUNDA OLMALIDIR?

Bu soruya cevabı yazımızın başında bu iş yalnızca insan kaynaklarının insafına bırakılamayacak kadar ciddi bir iş diyerek vermiş ve üst yönetimin sorumluluğundan kısaca bahsetmiştik.

Tablo 1. Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller



Yetenek Yönetim sistemlerinin uygulama başarısı, şirket içerisinde aşağıda açıklanan üç tarafın üzerlerine düşen görevleri layıkıyla yerine getirmesine bağlıdır:

1. Tepe Yönetim. Tepe yönetim kavramı şirketten şirkete farklılık göstermekte ve yerine göre yönetim kurulu, patronun kendisi ya da en üst noktadaki profesyoneller üst yönetim olarak tanımlanabilmektedir. Burada esas olan, tepenin gerçekten kurumun en üst noktasında yer alan, şirketle doğrudan ilgilenen ve tam yetkili kişilerden oluşuyor olmalarıdır.

Tepe yönetimin bu süreçte görevi, strateji ve hedeflerin belirlenmesinde rol üstlenmesi ile birlikte, uygulama adımlarına tam destek verdiğini yönetici ve çalışanlara göstermesidir. Bunun yanında sistemin denetlenmesi ve başarısının sorgulanması tepe yönetimin devredemeyeceği görevleri arasındadır.

Tepe yönetimin desteğini görmeyen ve yukarıdan aşağıya doğru yayılmayan bir yetenek yönetimi sisteminin başarılı olması beklenemez.

2. Yöneticiler. Yetenek yönetiminin sahada başarılı şekilde uygulanmasında bölüm yöneticileri kritik rol oynarlar.

Kaynak: The McKinsey Quarterly 2006, Number 2.
Asya, Avrupa, Afrika ve Kuzey Amerika'da Yer Alan, 29 Çok Uluslu Şirkette Görevli 50 CEO, İş Birimi Lideri ve İnsan Kaynakları Uzmanı ile Yapılan Mülakatlar



Diğer bir deyişle potansiyelleri yetiştirecek olanlar, ne tepe yönetim ne de insan kaynakları bölümüdür, bu görev doğrudan yöneticilerin sorumluluğundadır. Buna karşın yöneticiler çeşitli nedenlerle direnç gösterirler. Bu nedenlerden en önemlisi potansiyel adayların yetiştirilmesinin ayrı bir emek ve zaman gerektirmesidir. Günlük işlerinin yanında bunu ilave bir yük olarak görme eğilimi vardır. Direncin bir diğer nedeni de kendilerinden daha yetenekli birilerinin kendileri tarafından yetiştirilip kendi yerlerine getirilmesi korkusudur. Bu dirençlerle baş edebilmek için, üst yönetimin kararlı durması ve açık iletişim ile bölüm yöneticilerinin kaygılarını giderecek adımlar atmalıdır.

Yöneticilerin yetenek yönetimi kapsamında üzerine düşen görev, sistemin başarısını engelleyecek davranışlardan kaçınarak, tanımlanan sisteme uygun olarak, belirlenen potansiyel adayların yetiştirilmesi için emek ve zaman harcamaktır.

3. İnsan Kaynakları. Yetenek Yönetimi kapsamında insan kaynaklarının sorumlulukları; uygulayıcılara destek vermek, taraflar arasındaki koordinasyonu sağlamak, uygulama disiplini denetlemek, sistemi sürekli iyileştirmek, büyük resmi ortaya koymak ve yetenek yönetimi konusunda kurumsal hafıza olmaktır. İnsan kaynaklarının üzerine düşen diğer bir husus, işe alım, performans değerlendirme, ücretlendirme ve eğitim gibi insan kaynakları fonksiyonlarını yetenek yönetimi sistemiyle entegre olarak yürütmektir.

Sonsöz

Yetenek Yönetimine ilişkin olarak yazımızın en başından bu yana tüm anlatılanların üzerine, söylenmesi gereken son söz, Yetenek Yönetiminin, bugünlerden etkileri hissedilmeye başlanan, ancak asıl etkilerini önümüzdeki dönemlerde göreceğimiz Yetenek Savaşlarını kazanabilmedeki en etkili silah olduğudur. Bu yolda şimdiden yapılacak olan tüm yatırım, görülecektir ki yapılmış en karlı ve en doğru yatırım olacaktır ■

Kaynaklar

- Düşünerek Yaşayanlar, Thomas H. Davenport, Harvard Business Review, 2005.
- İş Yaşamında Bütünsel Beyin, Ned Herrmann, McGraw Hill, 1996.
- Küçük İşletmelerde Yetenek Yönetimi, David Creelman, HR Dergi, Şubat 2008.
- Nine Best Practices For Effective Talent Management, Richard S. Wellins ve d. Development Dimensions International Inc., 2009.
- Performance and Talent Management Trend Survey, BPM Forum ve Success Factors, 2007.
- Talent Management, Dr. Eddie Blass, Chartered Management Institute, 2007.
- Talent Management: An Overview, CIPD, "http://www.cipd.co.uk/subjects/recruitment/general/talent-management.htm", 2009.
- Talent Management In Motion, Richard S. Wellins ve Allan Schweyer, Human Capital Institute, 2008.
- The People Problem In Talent Management, Matthew Guthridge, The McKinsey Quarterly, Number 2, 2006.
- War On Talent Management Survey, CIPD, 2009.
- Yetenek Yönetirken Panik Yapmayın, Rakesh Khurana ve Laura Reeves, HR Dergi, Ağustos 2009.