



TALENT MANAGEMENT: AN APPLICATION IN BANKING SECTOR IN TURKEY

DOI: 10.17261/Pressacademia.2015414464

Melis Kaytaz Yigit¹, Burcin Kaplan²

¹Canik Başarı Üniversitesi. melisyigit@basari.edu.tr

²İstanbul Aydın Üniversitesi. burcinkaplan@aydin.edu.tr

Keywords

Talent, talent management, human resources, human resources management, talent management in human resources.

JEL Classification

J24, O15

ABSTRACT

The companies should have the abilities of listing the core competencies of the business and their assessment tools for measuring, training to support these core competencies and they should develop solutions accordingly. Talent management is an effective way to provide a significant competitive advantage to business success factor. In this study, the concept of talent management by addressing in detail reveals developing different strategic view points were discussed based on the main literature. The study discussed talent management systems and structures that support the implementation phase of the concept. In the research part of the study, a private bank in Turkey with a significant market share and a specific talent management department was examined. Finally, the findings on the bank's ability to process management applications and systems within the concept of talent management were evaluated.

YETKİNLİK GELİŞİM SİSTEMİNİN YENİ ANAHTARI: YETENEK YÖNETİMİ

Anahtar Kelimeler

Yetenek, yetenek yönetimi, insan kaynakları, insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarında yetenek yönetimi.

JEL Sınıflandırması

J24, O15

ÖZET

İşletmelerin kendi temel yetkinliklerini ve bunları ölçen değerlendirme araçlarını listelemeleri, bu temel yetkinlikleri destekleyecek eğitim ve çözümler geliştirmeleri gerekmektedir. Son yıllarda hem iş hem akademik çevrede üstünde çok durulmaya başlanan bir kavram haline gelen yetenek yönetimi, etkin bir şekilde uygulandığında işletmelere rekabet avantajı sağlayan önemli bir başarı faktörüdür. Bu çalışma, yetenek yönetimi kavramını ayrıntılı bir şekilde ele alarak kavramla ilgili gelişen farklı stratejik bakış açılarını ortaya koymaktadır. Çalışmada yetenek yönetimini destekleyen sistem ve yapıları detaylıca değerlendirilmiş ve kavramın uygulama aşamaları ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Çalışmanın araştırma kısmında, Türkiye’de önemli bir pazar payına sahip ve ayrı bir yetenek yönetimi departmanı olan özel bir bankanın, yetenek yönetimi uygulama süreç ve sistemi incelenerek değerlendirilmiştir.

1. GİRİŞ

Yetenek yönetiminin kökleri 1990'larda küçültme ve devretme trendlerine dayanmaktadır. İnsanı bir kaynak olarak gören insan kaynaklarının aksine, yetenek yönetimi insanı insan gibi değerlendirilen ve takdir edilen bireyler olarak ele almaktadır (Blass, 2009).

Yeteneğin tanımlanması ve en tepeye yerleştirilmesi yeterli değildir, yapılması gereken şey yetenek yönetiminin sunduğu değer gösterilmesidir. Lawyer, insan kaynaklarının işletme ortağı olarak kuruma artı değer eklemesi gerektiğini ve insan kaynaklarına bir dizi hizmet sunan bir işletme olarak bakılması gerektiğini belirtmektedir. Yazar, insan kaynaklarının sunduğu hizmetleri, temel idari hizmetler ve işlemler; işletme ortağı hizmetleri ve sistemleri ve stratejik ortaklık rolü olmak üzere üç çeşit hizmet şeklinde tanımlamıştır (Blass, 2009).

Demografik kalıpların değişmesi ile işletmelerde emekliye ayrılan çalışanların yerine geçecek genç çalışan nüfus sayısı giderek azalmaktadır. Baby boomer'ların emekliye ayrılması ile işletmeler, insan kaynakları yönetimi ile ilgili ciddi bir sıkıntı yaşamaktadırlar (Foster, 2005). Mevcut demografik değişim, işe alım yapısının doğasını da değişikliğe uğratmıştır; artık çalışanlar kendi entelektüelini geliştirmeye daha yatkın durumda olmakla birlikte kendilerini işletmenin varlıkları değil yatırımcıları olarak görmeye başlamışlardır. (Gratton ve Ghoshal, 2003). Boole (2004) işletmelerin, dışarıdan işe yerleştirme teknikleri kullanarak çalışanın işletmeye mevcut ve gelecekteki potansiyel katkılarını anlamaya çalıştıklarını belirtmektedir. Böylece kariyer işlem sürecinde bir yanlış anlaşılma oluşmamakta ve kişiler istedikleri işleri yapmaktadırlar (Blass, 2009).

Tarique ve Schuler (2009) yetenek yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılığı üç temelde açıklamaktadır. Bu farklılıklardan birincisi İK yönetimi paydaştan daha fazlasını kapsamaktadır. İK'nın alanı değişik ve geniş paydaşlardan oluşmaktadır (Briscoe vd., 2004). Buradaki paydaşların içine müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler, çalışanlar ve örgüt toplumu girmektedir. İkinci farklılık, yetenek yönetiminin faaliyetleri çalışanlar ve örgüt için daha spesifik ilişkide değerlendirmesidir. Son olarak İK daha çok insan kaynakları politikası ve uygulaması içermektedir. Bu politikaların içine, planlama, işe alım, dengeleme, eğitim, geliştirme, terfi ettirme, güvenlik ve sağlık girmektedir (Dowling vd., 2008; Briscoe vd., 2004). Bunun aksine yetenek yönetimi sadece her faaliyetteki alt başlıklara ve bilgi yönetimi ve çeşitlilik yönetimi gibi daha spesifik konulara odaklanmaktadır (Collings vd. 2009).

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Yetenek Yönetimi Tanımları

Erdoğan (1999)'a göre yetenek (talent), kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümlenebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştiribilmesi şeklindeki bedensel özelliklerinin tamamıdır. Bu durumda yetenek, bireylerin davranışlarını düzenlemede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak düşünülebilmektedir. Yetenek sınırlarının çok zor belirlendiği bir kavramdır ve genellikle beceri ve yetkinlik ile karıştırılmaktadır (Ceylan, 2007).

Türk Dil Kurumunun tanımına göre beceri "kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma veya bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği"dir. Burada vurgulanan ve yetenek ile ayrıştırılan temel nokta becerinin zaman içinde belli bir eğitim sonucunda

öğrenilmesi ve uygulanmasıdır. Kısacası yeteneğin birçok beceri tarafından oluşturulduğunu söylemek mümkündür.

Yetkinlik ise kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işteki performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yolu ile iletilebilen bilgi, beceri ve özellik gruplarıdır (Biçer ve Düztepe, 2003)

Blass (2007)'e göre yetenek yönetimi örgüt içinde yetenekli olarak ele alınabilecek kişilerin daha yararlanılabilir hale getirmek için yapılan ek yönetim süreci ve fırsatlardır. Yazar örgütler arasında yetenek kavramı tanımının değişiklik gösterebildiği gibi, bir örgüt içinde de zamanla kavramın tanımının değişebileceğini belirtmektedir. Çoğu işletmeler performans ve potansiyel bağlamında bireyleri haritalandırmakta ve yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı olarak tanımlananlar yetenek yönetiminin odak noktasında yer almaktadırlar (Blass, 2007). Yazar yapılan araştırmaların çoğunda, işletmelerin yeteneği yüksek potansiyelli olarak tanımladıklarını ortaya koyduğunu öne sürmektedir.

2009 yılında yazar yeteneğin tanımlanmasında altı temel bileşen bulunduğunu belirtmektedir. Bu bileşenler, (1) yetenek havuzunun boyutu, (2) giriş kriterleri, (3) karar süreçleri, (4) tanımın devamlılığı, (5) yetenek kaynağı olarak işe alım ve (6) şeffaflık olarak sıralamaktadır (Blass, 2009).

Yetenek havuzunun boyutu: Genellikle işletmelerindeki çalışanların yüzde biri yetenekli olarak belirlenmektedir. Boudreau ve Ramstad (2005) yetenek havuzunu işletme başarısında önemli değişiklikler yapan, kalite anlamında yüzde 20 gelişim sağlayan işler, roller ya da yetkinlikler olarak tanımlamaktadırlar. Yazarlara göre yetenek bölümlendirmesi, aynı müşteri bölümlendirmesi gibi, işletme başarısı için hayati önem taşımaktadır. Fakat işletmenin yetenekleri ne şekilde bölümlendireceği, başarmak istediklerine dayanmaktadır

Giriş kriteri: Çoğu işletme yetenek havuzunda olan ve olmayan çalışanları tanımlamak için 9'lu matris kullanmaktadır. Bu matris kişilerin zayıf, tatmin edici, performansta aşırı beklentisi olan ve düşük orta ve yüksek potansiyelli olarak kategorileştirmektedir. Bu, performans yönetim sistemi ile yetenek yönetimi arasında giriş kriterlerinin oluşmasını sağlamaktadır

Karar süreçleri: Karar verimi genelde hat yöneticileri tarafından yapılmaktadır. Boole (2004) işletmelerin yeteneği belirlerken karar vericilerin yanında bir de psikometrik araçlar ve performans ölçeklerinin kullanılması gerektiğini belirtmektedir

Tanımın devamlılığı. Yetenek yönetiminin devamlılığı için bir kere yetenekli olarak ele alınan kişilerin her zaman yeteneklidir anlayışında olmamak gerekmektedir. 9'lu matriste yer alan çalışanlar potansiyelleri geliştikçe bir üst seviyeye çıkarılmalı, tam tersi bir durumda da bir seviye aşağıya indirilmelidir. Yeteneğin sınıflandırılmasındaki neden, çalışan bağlantısının oluşturulmasıdır. Lackwood (2007) çalışanın işi ile işletme stratejisi arasındaki bağın çalışan bağlılığının en temel çalıştırıcısı olduğunu belirtmektedir. Bu boyut kişinin çok erkenden yetenekli olarak tanımlanması hatasını da aydınlatmaktadır. Eğer bir kişi erkenden yetenekli olarak tanımlanırsa beklentileri karşılayamayabilmektedir

Yetenek kaynağı olarak işe alım. Çoğu işletme ileri pozisyonlar için içeriden işe alım yapmaktadır. Fakat dışarıdan işe alımla yeni fikirler, yeni çalışma biçimleri ve bazen yeni kültür ve fikirler edinilebilmektedir. Bu, değişim sürecinin başlamasına neden olabilmekte

ve eski kültürün yeni bir organizasyon haline gelmesini sağlayabilmektedir. Buradaki temel nokta olabildiğince işe alım yapmak ve değişimi başlatmaktır. İşe alım yapmama ile işletmeler bireysel kişilikleri eğitim yoluyla değiştirememekte ya da düzeltememektedirler.

Şeffaflık. Yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde çalışması için sistemin nasıl çalıştığına tamamen şeffaflıkla gösterilmesi gerekmektedir. Çalışanlara açık bir şekilde yaklaşılmalı, güvenleri kazanılmalı, kariyerlerine odaklanılmalı ve bağlılıkları geliştirilmelidir.

Levis ve Heckman (2006) ise literatürün üç anlamda yetenek yönetimini tanımladığını öne sürmektedir: (1) yetenek yönetimi tipik bir insan kaynakları yönetimi departmanının kavramsallaşmasıdır; (2) yetenek yönetimi insan kaynaklarını planlama ve çalışanın isteklerinin ortaya çıkarılmasıdır (3) yetenek yönetimi yüksek potansiyel ve yüksek performansa odaklanın bir kavramdır. Bununla birlikte yazarlar yetenek yönetiminin, yetenek stratejisinin, yedekleme yönetimi ve insan kaynakları planlamasının genellikle birbiri yerine kullanılan kavramlar olduğunu belirtmektedirler (Tarique ve Schuler, 2009).

Yetenek yönetimini birçok yazar farklı bakış açıları ile tanımlamıştır. Bazı yazarlar yetenek yönetimini bir "zihniyet" (Creelman, 2004); "etkili yedekleme planlaması için temel bileşen" (Cheloha ve Swain, 2005); ve "her seviyedeki herkesin en yüksek potansiyelde çalışmasını" sağlamak (Redford, 2005) olarak tanımlanmaktadır (Lewis ve Heckman, 2006).

Birinci bakış açısına göre yetenek yönetimi tipik insan kaynakları departman faaliyetlerinin, fonksiyonlarının ya da işe alma, seçme, geliştirme ve kariyer yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Yeteneğin yönetilmesi İK'nın yaptığı her şeyin daha hızlı yapılması (internet ya da dış kaynak yoluyla) ya da girişimciler arasında (sadece departman ya da fonksiyon içinde değil) yapılması ile sağlanmaktadır. (Lewis ve Heckman, 2006).

İkinci bakış açısı yetenek yönetiminde öncelikle yetenek havuzu kavramına odaklanılması gerektiğini öne sürmektedir. Yaklaşım, yedekleme planlaması ya da yönetimi, ya da insan kaynakları planlaması ile çok yakın olmakla birlikte klasik İK faaliyetleri ve süreçlerini de içermektedir. Öte yandan bu bakış açısının temelinde çalışan istek ve ihtiyaçlarını ortaya çıkarmak ve pozisyonlar yoluyla çalışanların gelişimini yönetmek yer almaktadır. Böylece odak nokta dışarıdan çok içerdendir (Lewis ve Heckman, 2006).

Üçüncü yaklaşım ise yetenek yönetimine jenerik olarak odaklanmaktadır. Bu bakış açısında iki genel görüş vardır. Bunlardan birincisi yeteneği performans seviyelerine göre yönetilmesi gereken kalitesiz mal ve kaynak olarak görmektedir. Bu yüzden örgütler, yetenek performans havuzlarını yönetmek ve yedekleme havuzları için teşvik edilmemelidir. Bu yaklaşımı savunanlar, çalışanları performans seviyelerine göre sınıflandırmakta ve iyi performanslı çalışanları teşvik etmektedir (Lewis ve Heckman, 2006).

Silzer ve Dowell (2010) ise yetenek yönetiminin en geniş tanımını yaparak kavramın, işletmenin stratejik amaçlarını başarmak ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak için yeteneğin çekilmesi, geliştirilmesi, yetkilendirilmesi ve muhafaza edilmesi için işletme içerisinde uygulanan ve tasarlanan bir dizi süreç, program ve kültürel norm olduğunu belirtmişlerdir (Dires,2013).

2.2. Yetenek Yönetimine Stratejik Bakış Açıları

Stratejik bakış açıları yetenek yönetiminin nasıl görüldüğü, uygulandığı ve nasıl operasyona konulduğu gibi faaliyetlerin şekillenmesini sağlamaktadır (Blass, 2007). Blass (2007) temelde altı adet stratejik bakış açısı tanımlamıştır: (1) süreç bakış açısı, (2) kültürel bakış açısı, (3) rekabetçi bakış açısı, (4) gelişimsel bakış açısı, (5) İK planlama bakış açısı ve (6) değişim yönetimi bakış açısı (bk. EK 1).

Süreç bakış açısı. Süreç bakış açısı işletme içindeki bütün insanların optimize edilmesi için gerekli olan bütün süreçlerin altını çizmektedir (Farley, 2005). Bu bakış açısı işletmenin gelecekteki başarısının doğru yeteneğe sahip olmaya dayandığına inanmaktadır. Bu yüzden yeteneğin yönetilmesi ve beslenmesi örgüt hayatının günlük süreçlerinin bir parçasıdır.

Kültürel bakış açısı. Bu bakış açısı yetenek yönetiminin bir zihniyet olduğuna ve başarı için yeteneğin gerekli olduğuna inanmaktadır. Her bireyin yeteneğinin başarısının bağımlı olduğu durumlarda ve iş pazarının özgür olduğu işletmelerde meydana gelmektedir. Bu tür işletmelerde bireyin yetenekleri oldukça büyüktür ve takdir edilmektedir. Kişilerin yeteneklerinin keşfetmek ve geliştirmek günlük rutin işin bir parçasıdır.

Rekabetçi bakış açısı. Bu bakış açısında yetenek yönetimi, yetenekli insanların tanımlanması, ne isteklerinin keşfedilmesi ve istenilenleri onlara vermek; aksi halde rakiplerin vereceği, anlamına gelmektedir.

Gelişimsel bakış açısı. Gelişimsel bakış açısına göre yetenek yönetimi yüksek potansiyelli çalışanlar için gelişim yollarının hızlandırılması, işletme içindeki aynı gelişim süreçlerinin herkese uygulanması, fakat yüksek potansiyelli çalışanlar için süreçlerin hızlandırılması anlamına gelmektedir. Burada yüksek potansiyellilerin ya da yeteneklerin gelişmesine odaklanmak diğerlerinden daha hızlıdır.

İK planlama bakış açısı. İK planlama bakış açısı yetenek yönetiminin doğru insanın, doğru işle doğru zamanda buluşturulması anlamına geldiğini savunmaktadır. Genellikle hızlı büyüme içinde olan işletmeler için tanımlanmakta ve işletmeler operasyon boyutunda sabit hale geldiklerinden, bu bakış açısını değiştirmektedirler.

Değişim yönetimi bakış açısı. Bu bakış açısı yetenek yönetim sürecini örgüt içindeki değişimin çalıştırıcısı olarak kullanmaktadır. Burada yetenek yönetimi örgütsel değişim için stratejik insan kaynakları yönetiminin daha geniş bir parçası olarak ele alınmakta ve işletmenin içinde geniş değişim süreci olarak bütünleştirilmektedir.

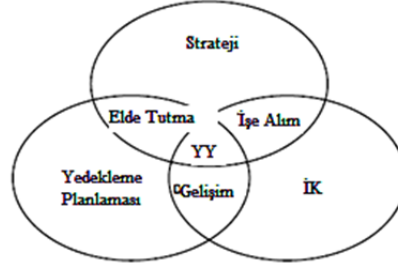
Öte yandan Dires 2013 yılında yayınladığı çalışmasında yetenek yönetiminin, insan kaynakları yönetimi, endüstriyel organizasyon psikolojisi, eğitim psikolojisi, mesleki psikoloji, pozitif psikoloji ve sosyal psikoloji olmak üzere temel altı akademik literatür müfredatlarındaki farklı bakış açılarını ortaya koymaya amaçlamıştır. Yazara göre insan kaynakları yönetimi yeteneği bir sermaye olarak görürken, endüstriyel organizasyon psikolojisi literatüründe yetenek, bireysel bir farklılık olarak ele alınmaktadır. Eğitim psikolojisi literatüründe yetenek "üstün zekâlılık" durumu olarak tanımlanmakta, eğitim psikolojisi literatüründe ise yetenek bir kimlik olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte pozitif psikoloji yeteneği bir güç olarak görmekteyken sosyal psikolojide yetenek bir yetenek algısı olarak ifade edilmektedir. Ortaya konulan bu farklı bakış açıları çerçevesinde yazar

yetenek yönetimi literatüründeki temel boşlukların doldurulması gerektiğinin altını çizmektedir.

2.3. Yetenek Yönetimini Destekleyen Sistem ve Yapılar

Yetenek yönetimi strateji, yedekleme planlaması ve İK arasındaki kesişen noktadır (bk. Şekil 1). Heinen ve O'Neill (2004) her işletmenin yetenek yönetimi süreci olduğuna inanmaktadır. Yazarlar işletme içinde yüksek performansla sahip kişilerin yönetilmesinin yetenek yönetimi olarak tanımlandığını ifade etmektedirler. Yetenek yönetimini destekleyen süreçler genellikle İK sistemleridir fakat bunlar bilgi sistemleri de olabilmektedir (Blass, 2009).

Şekil 1: Yetenek Yönetiminin Çevresi



Kaynak: Blass, 2007:22.

Yetenek yönetimini destekleyen beş adet sistem ve yapı bulunmaktadır. Bu yapılar (1) performans yönetimi, (2) yetenek yönetimi süreçleri, (3) teknoloji kullanımı, (4) sistem esnekliği ve (5) yetenek aidiyeti olarak sıralanmaktadır (Blass, 2009).

Performans yönetimi. Bu boyut örgüt içinde kişilerin performanslarının nasıl ölçümlendiği ile ilgilidir. Ölçümlene bireyin bir zaman diliminde başardıkları da ya da performansın gösterdikleri yoldaki süreç ve girdileri de olabilmektedir. Öte yandan 360 derece geri bildirim gibi araçlarda bu gibi ölçümlerin yapılmasında önemli rol oynamaktadır.

Yapılan araştırmalarda elde edilen performans sonuçlarının işletme için önemli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Performans ödülleri sonuçların başarılmasına, tepe yöneticilerinin gözlemlerin ve bireyin işletme içindeki performans talebi rekabetine dayanmaktadır. Bu durum da işletmelerin kendi yeteneklerini paylaşmamasına ve yeteneklerin geniş çapta gelişime fırsatının sağlanılmamasına yol açmaktadır (Blass, 2009).

Öte yandan Farley (2005) yetenek yönetiminin temel yetkinlik sistemi çerçevesine dayandırılması gerektiğini belirtmektedir. Redford (2005) ise bunun gelecek liderler için çok dar bir yetenek odağına yol açacağını ve yetenekli kişilerin tanınma süreçlerini sınırlandıracağını belirtmektedir. Conger ve Flmer (2003) da aynı bakış açısıyla bireylerin bir dizi gerekli temel yeteneğe sahip olmamaları yüzünden başarısız olacaklarını reddetmektedirler (Blass, 2009).

Yetenek yönetimi süreçleri. Bu boyut sistemi destekleyen hangi yetenek yönetimi süreçlerinin gerçekten anlaşılıp anlaşılmadığı ile ilgilidir. İşletme içindeki herkesin yapı ve sistemi iyi bir şekilde anlaması gerekmektedir (Blass, 2009). Eğer yapı ve sistemler kapalı ise

kişilerin yetenek yönetimi süreçlerini tanımlayabilme imkânı yoktur; fakat açık bir yapıda bireyler için belirlenlik, esneklik söz konusudur. Bazı durumlarda bu boyut performans yönetimi ile bağlantılandırılmaktadır. Blass (2000)'e göre performans yönetimi sistemi yetenek yönetimini içinde beslemektedir aynı şekilde yetenek yönetimi de performans yönetimini beslemektedir.

Teknoloji kullanımı. Farley yetenek yönetimi süreçlerinin başarı için yönetilmesinde teknoloji kullanımının temel etmen olduğunu bildirmektedir. Yazara göre, işletmeler temel etmenleri ve bilgileri ölçmek ve görmek için teknolojiden faydalanmalıdırlar.

Yetenek yönetiminin geri dönüşünün hesaplanması çok zordur. Creelman (2004) içinde devamsızlık, personel cirosu, yönetilen gelirleri barındıran örgütsel sağlığın, yetenek yönetim performansının bir ölçüğü olarak kullanılabilmesini öne sürmektedir. Morton vd. (2005) ölçülebilir sonuçların rekabet avantajı, iş sonuçları, örgütsel yetenekleri strateji düzenlemesini, örgütsel morali, yeteneğin etkilenmesi ve elde edilmesini ve çalışan birleşimini içerdiğini belirtmektedir. Yazarlar temel oyuncunun kaybedilmesi ile elde edilen yetenek yönetimi maliyet ve yatırımlarının, performans altında çalışan insanların maliyeti ile karşılaştırılmasının işletmeye yetenek yönetimine yatırım yapma konusunda önemli fikirler vereceğini belirtmektedirler.

Sistem esnekliği. Bu boyut sistem uygulamasının ne kadar statik olduğu ile ilgilidir. Boyutun bir ucunda kuralcı ya da sabit bir sistem, diğer bir ucunda ise değişken ya da gelişen bir sistem bulunmaktadır.

Yetenek aidiyeti. Yetenek aidiyetliği işletme içinde yetenek aidiyetliğinin nerede görüldüğü ve iş birimleriyle örgüt etrafında paylaşılan yerel aidiyet arasındaki karşıtlıkla ilgilidir.

Örgüt etrafında paylaşılması yaklaşımı daha stratejik bir yaklaşımdır. Bryan vd. (2006) hiyerarşik yapıdaki işletmelerde yöneticilerin yeni roller için yetenekli insan bulmada zorlandıklarını ve çalışanların yeni gelişim fırsatları bulmada bariyerlerle karşılaştıklarını öne sürmektedirler. Guthridge vd. (2006)'in araştırma sonucunda ise temel yöneticilerin kendilerini yetenek yönetimi sürecindeki eksikliklerden sorumlu tuttıkları ortaya çıkmıştır (Blass, 2009).

2.4. Yetenek Yönetiminin Uygulanması

İşletme stratejisinin insan kaynakları yönetimi ile bağlantılandırılması fikri ilk olarak Tichy, Fombrun ve Devenna (1982) tarafından ortaya atılmıştır. Yazarlar işletmelerin adapte olabilecekleri bir dizi stratejileri ve bu stratejileri en iyi destekleyecek örgütsel yapıların (fonksiyonel ve demerkezi gibi) ve insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin (seçim ve geliştirme gibi) altını çizmişlerdir. Jackson ve Schuler (1990) ise İK planlama faaliyetlerinin ne şekilde işletme değişkenleri ile bağdaştırılabileceğini çalışmışlardır (Lewis ve Heckman, 2006).

2011 yılında Global Assessment Trends'in yapmış olduğu bir çalışmada Yetenek Yönetiminin ölçüm faaliyetleri ve konu ile ilgili trendler incelenmiştir. Yapılan çalışma sonucunda yedekleme planlamasının artan bir şekilde önem kazanmakta olduğu ve işletmelerin performans yönetimini, İK stratejilerinde öncelikleri arasına aldıkları ortaya konmuştur. Bununla birlikte sosyal medyanın da adaylar hakkında bilgi edinmede önemli bir araç olduğu

çalışmada ispatlanmış ve çok az sayıda işletmenin çalışanları için kariyer gelişim planı yaptıkları görülmüştür.

Yetenek Yönetiminin tam olarak uygulanabilmesi için strateji ve yetenek arasında bir bağ oluşturulması gerekmektedir. Zuboff (1988) teknolojideki değişikliklerin yetenekteki gerekli olan teknoloji kullanımında da değişikliğe yol açtığını belirtmektedir. Yazar, otomatik üretim sisteminin uygulanmasının, gerekli olan yetenek havuzunda da değişikliğe yol açtığını vurgulamaktadır. Bu değişiklik sadece manuel çalışmanın elenmesinde değil, aynı zamanda süreçlerden elde edilen ve ne şekilde yönetildiğini bildiren bilgilerin değişimine yol açmaktadır. Stewart (1997) yetenek değeri ile bunun değiştirilmesindeki zorlukları karşılaştıran bir matris sunmuştur (bk. Tablo 1) (Lewis ve Heckman, 2006).

Tablo 1: Zor Değiştirilen ve Değer Tarafından Sınıflandırılan Yetenek

Değiştirilmesi Zor	Değiştirilmesi zor Düşük değer ekleyen	Değiştirilmesi zor Yüksek değer ekleyen
	Değiştirilmesi kolay Düşük değer ekleyen	Değiştirilmesi kolay Yüksek değer ekleyen

Eklene Değer

Kaynak: Lewis ve Heckman, 2006:144.

En alttaki iki çeyrek benzersiz bir değer eklemediklerinden en kolay değiştirilebilir yetenek havuzlarıdır. Buradaki yeteneklerin eğitim süreleri kısa ya da eğitim süreçleri otomatiktir. En üstte bulunan çeyrekler ise en zor değiştirilebilir havuzlardır. Düşük değer sunan fakat değiştirilmesi zor olan yetenek yavuzları, yüksek derecede özellikli yeteneklere sahip fakat müşterilere bir değer sunmayan (yetenekli çalışan fonksiyonları gibi) yeteneklerdir. Matrisin sağ üst köşesinde yer alan yüksek değer sunan ve değiştirilmesi zor olan yetenekler "işletmenin insan sermayesidir" Stewart bu gibi kişilerin örgütün en üst seviyesinde yer almadığını belirtmektedir (Lewis ve Heckman, 2006).

Zuboff (1988) bu sınıflandırmaya birkaç stratejik yetenek uygulamaları eklemiştir. Düşük değerli ve değiştirilmesi zor olan yetenekler eğer danışmanlık ve bilgiye dayalı işlere yönlendirilirse yüksek değer sağlayabilmektedir. Alt sağ çeyrekte sunulan işler rakiplerinden farklı ve benzersiz olmaları için tekrardan tasarlanmadıkları Zuboff genellikle yetenek yönetimindeki teknoloji değişikliğine odaklanmaktadır fakat aynı analiz demografik ve işletme koşullarının değişimine de uygulanabilmektedir (Lewis ve Heckman, 2006).

Boudreau ve Ramstad (2005) İnsan Kaynakları Köprü Yapısı modelinde yetenek kaynaklarının stratejik yönetiminin yerlerini göstermektedir (bk. Şekil 2). Burada yetenek kaynakları finans ve pazarlama gibi diğer işletme fonksiyonlarında stratejik kararı çalıştıran bir yapı olarak sunulmaktadır. Yazarlar İK'nın yetenek kaynakları ile ilgili fikirleri geliştirecek "karar bilimi" geliştirmesi gerektiğini belirtmektedirler.

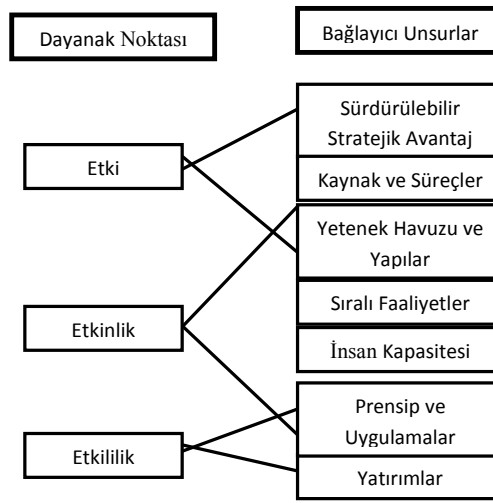
Model üç bağımsız analiz seviyesinde (etki, etkililik, etkinlik) kararları belirtmekte ve bu kararları etkileyen örgütsel, faaliyetler ve kaynakları göstermektedir. Etki, yetenek havuzunu değiştirmenin stratejik etkisi anlamına gelmektedir. Bu mevcut yetenek havuzundaki performans ya da derinliğin geliştirilmesinin işletmenin önemli stratejik hedeflerine

ulaşmadaki etkisini göstermektedir. Etki kavramının merkezinde bölümlendirme yatmaktadır. Bütün yeteneklerin benzer şekilde eğitilmesinden yazarlar öncelikli yetenek havuzlarının tanımlanması (işleri, iş grupları gibi) gerektiğinin altını çizmektedirler. Bununla birlikte yazarlar bu havuzu ortalamadan yüksek değere sahip yeteneklerden ayırmaktadırlar; bu yüzden bu kişilerin elde tutulması önemlidir (Lewis ve Heckman, 2006).

Etkililik, hedeflenen yetenek havuzundaki kişilerin davranışlarını etkileyen girişim anlamına gelmektedir. Yazarlar girişimlerin yetenek ya da yetenek süreçlerinin kapasitesini inceleyebileceğini belirtmektedirler Etkililik ölçümleri (yetenek ya da süreçlerin gelişiminin hedeflenmesi) insan kaynaklarındaki ortak ölçeklerdir. Belirlenen girişime yatırım yapma kararının verilmesi onun etkililiği ile ilgilidir (Lewis ve Heckman, 2006).

Etkinlik yatırım için yönetilecek olan faaliyet miktarı ölçüğüdür. İnsan kaynaklarında verilen eğitim sezonu başına düşen eğitilen insan sayısı, işe alım başına düşen maliyet gibi kararların çoğu etkinlik ölçüğü ile yapılmalıdır (Lewis ve Heckman, 2006). Yazarlar bu yapı ile yetenek kararının strateji ile bağdaştırılması gerektiğini göstermektedirler.

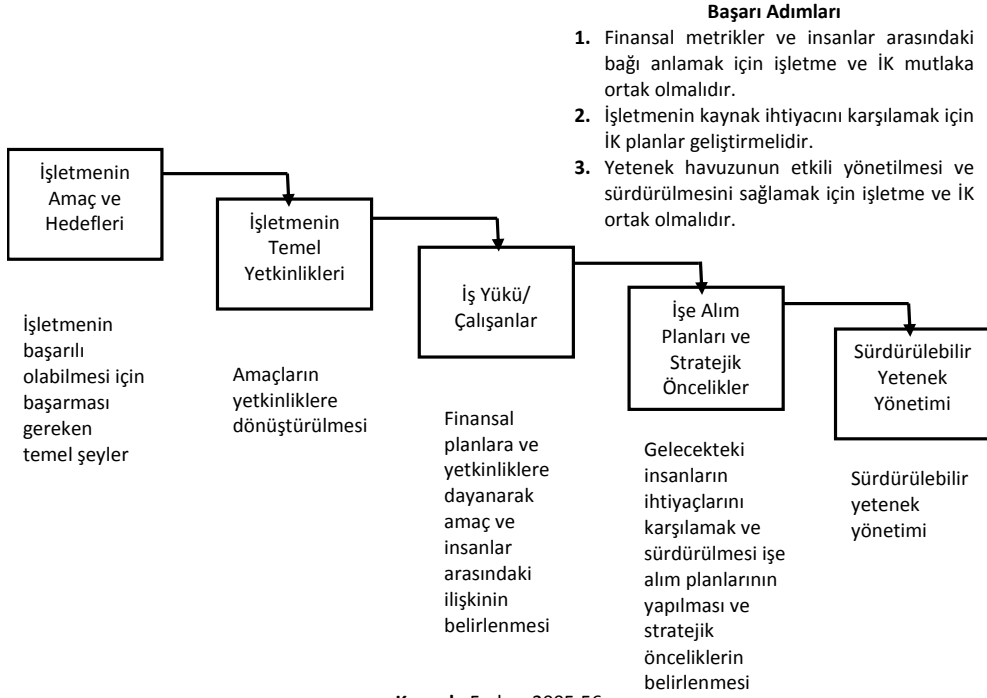
Şekil 2: İnsan Kaynakları Köprü Yapısı



Kaynak: Lewis ve Heckman, 2006:146.

Farley (2006) yetenek yönetimini insanların örgüt içinde en iyi şekilde kullanılmasını içeren yetenek süreçleri olduğunu belirtmektedir. Bu süreçler, performans yönetimi, yedekleme planlaması, karar analitikleri, hedeflenmiş seçimler/hedef değerlendirme, gelişim planlaması ve desteği, kariyer gelişimi, iş gücü planlaması ve işe alımdır. Yazara göre yetenek süreçlerinin en iyi şekilde kullanılmasından önce insanlar ve karlar arasında bir bağ kurulmalı ve işletme amaçları işgücü ihtiyaçlarına dönüştürülmelidir. Şekil 3'te insanların işletme başarısı ile bağdaştırılma aşamalarını göstermektedir (Farley, 2006).

Şekil 3: İşletme Amaçlarının İşgücü İhtiyacına Dönüştürülmesi



Kaynak: Farley, 2005:56.

Yazar, İK'nın yetenek yönetimi üstünlüğünü şirket içinde çalıştıran olması gerektiğinden bahsetmektedir. Bu durum İK'nın süreci uyguladığı anlamına gelmemektedir fakat İK, yetenek yönetimi üstünlüğünün işletmenin iş yapış biçimini bir parçası olmasını sağlaması amacıyla hat yöneticisi için etkili eğitici, koç ve kolaylaştırıcı olmalıdır.

Her bir süreç uygun kararların verilmesi, etkili hale gelmek için gerekli olan yatırımlar ve sürece dâhil edilmesi gereken insanları edinmek için gerekli bilgilerin toplanması gibi başlangıç noktası ile birbirine bağlıdır. En iyi yetenek yönetimi kararları, liderlerin işletme içindeki yetenek gücünü, insanları, insanların ne yaptıklarını, ne kadar iyi yaptıklarını, kişilere daha iyi yapmaları için ne şekilde yardım edilmesi gerektiği gibi bilgilere sahip olduğu durumlarda verilen kararlardır. Yetenek yönetimi bakış açısından bakıldığında bu genellikle teknoloji ile sağlanmakta ve gelişen teknoloji bu kararları daha etkili hale getirmektedir (Farley, 2006).

Sloan vd. (2003) ise yetenek yönetimi uygulama sürecini beş aşamada tanımlamışlardır (Farley, 2006):

1. Çalışanlara adil değer sunmak için yetenek için önerilerin mevcut değerini netleştirilmesi (örneğin işletmenin ne istediği ve sunduğu).
2. Yetenek yolundaki boşlukların tanımlanması (örneğin performans, potansiyel ve uygunluğun değerlendirilmesi).
3. Boşlukları doldurmak için en iyi kaynak çözümlerinin seçilmesi.

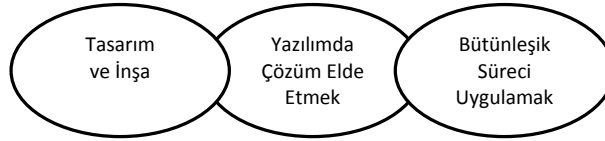
4. Yeni stratejiler geliştirmek için gerekli olan yetenekle, temel yetenek yönetimi süreçlerinin birleřtirilmesi.
5. Örgütsel destek mekanizmasının yaratılması (yönetim yapısı, eğitim, ölçüm gibi).

Öte yandan, Berger ve Berger 2004 yılında TalentReservoir adlı bir model sunmuşlardır. Sundukları modelin amacı işletmenin mevcut ve gelecekteki gereksinimlerine doğru şekilde destekleyecek yüksek yetenekli kişilerden oluşan bir havuz inşa etmektir.

TalentReservoir'in üç temel bileşeni bulunmaktadır (bk. Şekil 4). Bunlar:

1. TalentReservoir çözümünün tasarlanması ve inşa edilmesi
2. Bir yazılım paketinde TalentReservoir çözümünü elde etmek
3. Bütünleşik TalentReservoir sürecini uygulamak

Şekil 4: TalentReservoir



Kaynak: Berger ve Berger, 2004:6.

Yazarlar en başarılı TalentReservoir çözümlerinin tepe yöneticisi takımı tarafından tasarlanan desteklenen ve onaylanan çözümler olduğunu belirtmektedirler. İK süreçlerinin altyapısının tasarlanması için TalentReservoir takımı, örgüt yapısı, iş hiyerarşisi, çalışan demografikleri, korunan örgüt ve işletme planları, işletme değeri kültür tanımlamaları, çalışan anketler, mevcut İK politikaları ve uygulamaları gibi verilerden bir dizi bilgi toplamaktadır. Bu verilerin birçoğu aslında mevcut işletme dokümanlarında yer almaktadır fakat bilgilerin anlam ve değeri CEO ve yönetim takımı üyeleri ile yapılan görüşmelerden elde edilmektedir. Veri toplamadan elde edilen bilgiler ve görüşmeler değerlendirme araçlarının gelişimi için kullanılmaktadır (Berger ve Berger, 2004).

Berger ve Berger (2004) yetenek yönetiminin yaratılması için dört aşamanın uygulanması gerektiğinden bahsetmektedirler. Bu aşamalar:

1. **Değerlendirme araç ve ölçeklerinin geliştirilmesi:** Bu aşama dört alt aşamadan oluşmaktadır: (1) yetkinlik tanımının ve ölçeklerin geliştirilmesi, (2) performans değerlendirme tanımının ve ölçeğinin belirlenmesi, (3) "Potansiyel yetenek tahmini" tanımının ve ölçeğinin belirlenmesi ve (4) her meslek için ölçeklerin uygulanması.
2. **Eğitim ve gelişim uygulama araçlarının geliştirilmesi:** Bu aşama üç alt aşamadan oluşmaktadır: (1) koçluk rehberliğinin yaratılması, (2) yetkinlik yararından organize edilen en iyi eğitim ve geliştirme rehberlerinin bir araya toplanması ve (3) her yetkinlikle bağdaştırılan en iyi kitap rehberliğinin yaratılması.
3. **Değerlendirme araçlarını kullanarak her çalışanın değerlendirilmesi**

4. Faaliyet raporlarının hazırlanması: Bu aşamada “Yedek güçler” özeti ve bireysel yetenek gelişim formları hazırlanmaktadır

Birinci aşama örgütsel yetenek yönetimi planının gelişimi her çalışanın kabul edilen yetkinlik performansı ve potansiyeli ölçek ve tanımları ile değerlendirilmesini içermektedir. Bu temel/kurumsal yetkinlikler her çalışanın ve dolayısıyla işletmenin başarısı için önemli olan davranış/beceri/değer beklentileridir. Temel yetkinler belirlenip tanımlandıktan sonra performans beklentileri ve potansiyel tahmini geliştirilmelidir. Performans değerlendirmesi, çalışanın sorumlu olduğu alanda elde ettiği asıl sonuçlardır (Berger ve Berger, 2004).

İkinci aşamada her bireysel çalışan için gelişim programı yaratma amacıyla işletme uygun eğitim ve gelişim seçenekleri haritalandırılmalıdır. Üçüncü aşamada ise değerlendirme aşamaları birinci aşamada yaratılan işletme temel yetkinliklerine dayanmakta ve çalışan değerlendirmesi için bir yapı sağlanmaktadır. Son olarak, üçüncü aşamadaki değerlendirme araçları kullanıldıktan sonra işletme ve bireysel faaliyet planları hazırlanmaktadır (Berger ve Berger, 2004).

Yazarlar tarafından geliştirilen TalentReservoir Çalışan Derecelendirme Izgarası'nda (bk. Tablo 2) çalışanlar sınıflandırılarak yetenek havuzunda bölümlendirilmektedirler. Bu sınıflandırmalar bireysel performansların, potansiyellerin ve temel yetkinliklerin değerlendirilmesine göre yapılmaktadır.

Tablo 2: Talent Reservoir Çalışan Derecelendirme Izgarası

		Performans				
		1	2	3	4	5
Potansiyel	1	0	2	7	5	2
	2	0	3	8	3	1
	3	0	1	18	12	6
	4	0	0	21	27	18
	5	0	0	0	4	8

Izgara Anahtarı				
Aykırılar	Düşük Grup	Orta Grup	Üstün Grup	Tepe Grup

Kaynak: Berger ve Berger (2004):17.

Yetenek süreçlerinin ve ölçümlerinin veri ve güçlü sistemler olmadan başarılması çok zordur. Çoğu işletme içi fonksiyonlarda teknoloji operasyonlarla bütünleşiktir; bu yüzden bu fonksiyonlar teknoloji yatırımları için desteğin alınmasında daha başarılıdırlar. İK

organizasyonu operasyonun desteklenmesi, etkililiğin yürütülmesi ve işletme gelişiminin sağlanması için teknolojinin uygulanmasına ve faydalanmasına odaklanmalıdır. İşletmelerin yetenek profili, eğitim geçmişi ve sertifikalarla ilgili bilgilere sahip olmaları gerekmektedir. Bazı durumlarda işletmenin ayrı bir sistemde tuttuğu performans yönetim verileri de olabilmektedir. Kariyer amaçları, performansları gibi diğer veriler daha hızlı ve doğru toplanılabilen verilerdir (Farley, 2006).

3. UYGULAMA: BİR BANKANN YENETEK YÖNETİMİ SÜRECİ

Çalışmanın amacı Türkiye'nin önde gelen özel sektör ticari bankalarından birinin Talent Management sürecini ayrıntılı bir şekilde incelemektir. Şirket gizliliği esas alınarak şirketin gerçek ismine çalışmada yer verilmemiş onun yerine XBank ismi kullanılmıştır. Veriler XBank Yetenek Yönetimi Yöneticisi Zeynep Kızıltan ile yapılan derinlemesine mülakat yoluyla elde edilmiştir.

3.1. XBank İnsan Kaynakları Yapısı

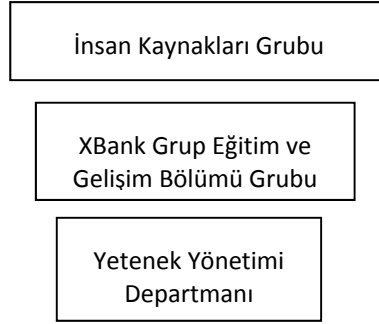
Genel Merkezi İstanbul'da olan XBank'ın temel faaliyet alanı kurumsal, ticari, bireysel, özel bankacılık ve hazine ve sermaye piyasası ürün ve hizmetlerini müşterilerine yenilikçi ve teknoloji yaklaşımları ile ulaştırmaktadır. XBank'ın insan kaynaklarının temel amacı finans sektöründeki insan kaynakları uygulamaları arasında en iyi örneklerden biri olmak, rekabet avantajı sağlayacak şekilde insan kaynaklarıyla ilgili tüm süreçleri etkili olarak yönetmek ve bunları koordine ederek performans desteği sağlamaktır.

XBank'ın stratejik hedeflerine ulaşabilmesindeki en önemli varlığı insan kaynağıdır.

İşletmenin 2014 yılsonu personel sayısı 10,142, şube sayısı ise 551'dir. XBank çalışanlarının yüzde 66.1'i üniversite, yüzde 6.3'ü yüksek lisans mezunu olup yüzde 0.1'i ise doktora derecesine sahiptir.

Kurumda İnsan Kaynakları Departmanına bağlı olarak çalışan XBank Yetenek Yönetimi Departmanı bulunmaktadır (bk. Şeki 5). Yetenek Yönetimi Departmanı işletmenin politika ve stratejilerini gerçekleştirmesi için yüksek potansiyelli insan kaynağının belirlenmesi, elde tutulması, geliştirilmesi ve bağlılığını sağlayarak işletme organizasyonunu geleceğe taşıyacak kilit pozisyonlar için gerekli iş gücünün yapılandırılmasından sorumludur.

İşletmenin İnsan Kaynakları Departmanının temel amaçları arasında Yetenek Havuzu kapsamında, XBank Grubu'na eğitim düzeyi yüksek iyi yetişmiş, yeniliklere ve değişimlere açık, girişimcilik yeteneğine sahip, enerjik, dinamik, kendisini ve işini geliştirme potansiyeli olan, takım çalışması yapabilen, kurum değerlerini benimseyip sahip çıkacak kişiler kazandırmak yer almaktadır.

Şekil 5: XBank Yetenek Yönetimi Departmanının Organizasyon Yapısı

Kaynak: XBank Organizasyon ve İK Süreç Yönetimi Departmanı, 2011.

3.2. XBank Yetenek Yönetimi Departmanının Temel Fonksiyonları

XBank Yönetimi Departmanında beş görev unvanı bulunmaktadır: Yetenek Yöneticisi, Global Yetenek Yönetmeni, Global Yetenek Yönetmen Yardımcısı, Global Yetenek Yetkilisi ve Global Yetenek Yetkili Yardımcısı.

Departmanın sorumlu olduğu temel fonksiyonlar aşağıda yer almaktadır.

1. Yerel ve global yeteneklerin belirlenmesi; Banka ve Grup Şirketler için potansiyel-performans ve yetkinlik değerlendirme analizlerinin yapılması,
2. Global yüksek potansiyelli çalışanların belirlenmesi, gelişimi ve izlenmesi için XSigorta ile gerekli koordinasyonun yapılması,
3. Yerel ve global olmak üzere, Banka ve Grup Şirketler’de çalışan öncelikle yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı olmak üzere tüm çalışanların performans ve gelişimlerinin takip edilmesi,
4. Kilit pozisyonlar için, etkin kariyer yönetiminin yapılması ve yedekleme planlarının oluşturması için Seçme Yerleştirme ve Planlama Departmanı ile birlikte çalışılması,
5. Yüksek potansiyelli çalışanlar için bireysel gelişim programlarının hazırlanması, geri bildirimlerin verilmesinin sağlanması ve programların uygulama ve etkinliğinin takip edilmesi için Eğitim ve Gelişim Departmanı ile gerekli koordinasyonlu şekilde yürütülmesi,
6. Yerel ve Global yeteneklerin performans ve kariyer yönetimi; HI-PO'ların (High Potential) performanslarının ve kariyer gelişimlerinin İK yöneticileri ile paylaşılarak takip edilmesi ve raporlanması,
7. Yetenek yönetimi uygulamalarında XSigorta ile gerekli sinerjinin sağlanarak çalışılması,
8. Yetenek Havuzu uygulamasının yönetimi;
 - Yetenek Havuzu çalışanlarının temel eğitimlerinin ve sonuçlarının Eğitim ve Gelişim Departmanı ile birlikte izlenmesi,
 - Yetenek Havuzu çalışanlarının gelişim programları kapsamında proje ve mentorların atanmasının gerçekleştirilmesi,

- Yetenek Havuzu çalışanlarının performanslarının takibi ve izlenmesi için Seçme, Yerleştirme ve Planlama Departmanı, Eğitim ve Gelişim Departmanı ve Ücret Yönetimi Departmanı ile birlikte gerekli aksiyonların alınması,
9. Mentorluk uygulamalarının yürütülmesi, mentor ve menteelelerin performanslarının takibi,
 10. Yüksek Potansiyelli çalışanların kurum bağlılıklarını arttırmak amacıyla gerekli çalışmaların yapılması,
 11. Genç Yeteneklerin XBank ve Grup Şirketleri'ne kazandırılması amacıyla Üniversite Aktiviteleri konusunda Seçme, Yerleştirme ve Planlama Departmanı ile birlikte aktivitelerin yürütülmesi.,

3.3. XBank Yetenek Yönetimi Uygulamaları

XBank yeteneklerini dört ana başlık altında toplamıştır. Dört ana başlıktan oluşan XBank yetkinlik modelinde, unvan bazında ölçülebilirliği sağlanmış 12 yetkinlik yer almaktadır (bk. Tablo 3).

Tablo 3: XBank Yetkinlik Modeli

Lider Ol	<ul style="list-style-type: none"> • Vizyon ve Değişim Liderliği • Performans Liderliği • Yenilikçilik & Yaratıcılık
İşinin Sahibi Ol	<ul style="list-style-type: none"> • Girişimcilik ve Ticari Sağduyu • Stratejik İş İlişkileri Geliştirme / Sinerji Yaratma • Mükemmelliği Yakalamak / Müşteri Odaklılık • Adanmışlık
Sonuç Al	<ul style="list-style-type: none"> • Problem Çözme ve Karar Verme • Planlama ve Organizasyon
Kendini Geliştir	<ul style="list-style-type: none"> • Sürekli Öğrenme • Özgüven/Esneklik/Dayanıklılık • Mesleki Yeterlilik

Kaynak: XBank Organizasyon ve İK Süreç Yönetimi Departmanı, 2011.

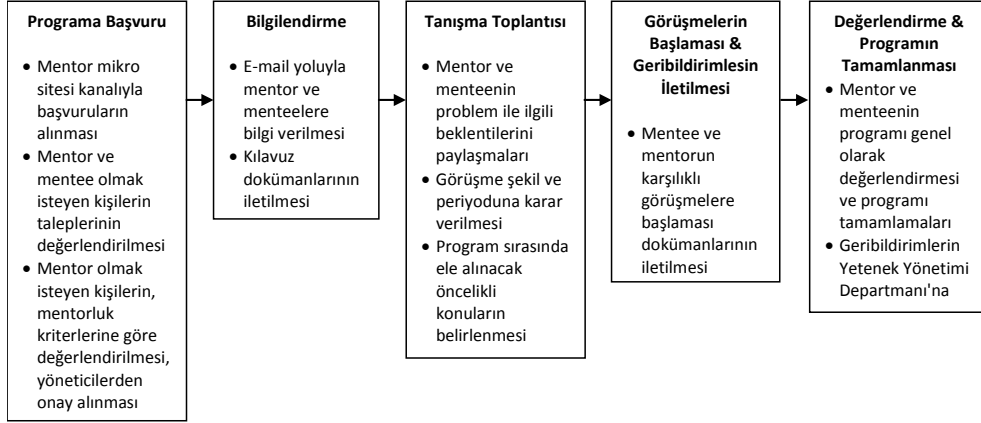
Yetenek Yönetimi bağlamında gelişimsel bakış açısına sahip olan XBank yetenek yönetimi kapsamında birçok faaliyet ve uygulama düzenlemektedir. XBank'ın Yetenek Yönetimi uygulama süreci Ek 2'de gösterilmektedir. Bu faaliyetler Genç Yetenek Aktiviteleri (üniversite aktiviteleri), HI-PO belirleme aktiviteleri, HI-PO gelişimlerine yönelik eğitim ve gelişim programları, Mentor&Mentee uygulamaları, yedekleme çalışmaları ve HI-PO kurum bağlılığı çalışmalarından oluşmaktadır.

3.4. XBank Mentor Programı

XBank Yetenek Yönetimi uygulamaları altında yer alan programlarından biri olan Mentor Programı işletme çalışanlarına yol gösterme amacını taşımaktadır. Mentor, profesyonel iş yaşamında edindiği çok değerli bilgi birikimi ve deneyimini, birebir öğrenim ilişkisiyle, mentee'lere aktaran kişilerdir. Mentee ise profesyonel hayattaki kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak için mentorluk desteği alan çalışanlardır.

Mentor süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalardan birincisi programa başvuru, ikincisi bilgilendirme, üçüncüsü tanışma toplantısı, dördüncüsü görüşmelerin başlaması ve geribildirimlerin iletilmesi ve sonuncusu değerlendirme ve programının tamamlanmasıdır. Bu aşamaların ayrıntısı Tablo 4'de gösterilmektedir.

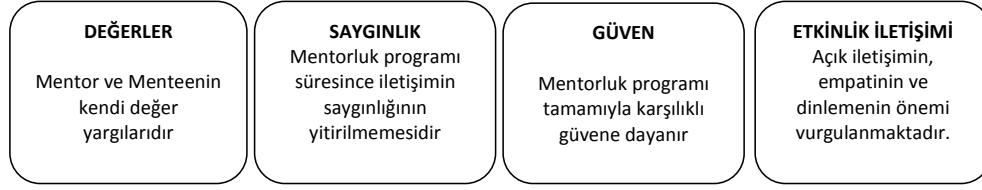
Tablo 4: XBank Mentor Süreci



Kaynak: XBank Organizasyon ve İK Süreç Yönetimi Departmanı, 2011.

XBank Mentor Programı hem kuruma hem mentee'ye hem de mentor'a çeşitli faydalar sağlamaktadır. Bu program kurumun gelenek ve değerlerinin benimsenip korunmasını sağlamakta, zaman içinde oluşan kurumsal bilgi birikiminin kaybolmadan aktarımını desteklemekte ve kuruma yeni adım atan çalışanın kuruma hızla adaptasyonunun sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Mentee açısından bakıldığında, mentee kendinden daha deneyimli bir çalışanı kendine rol model alır, yakın çalışma ve gözlemlene imkânı bulmaktadır. Bunların yanında mentee'ler mentorundan koçluk alarak, iş yaşamının problemleri karşısında daha rahat yol alabilme imkânı bulmakta, kariyer hedeflerini belirleme ve hedeflerine ulaşmak ile ilgili kariyer danışmanlığı alabilmekte ve kurum işleyişiyle ilgili yaşanabilecek sıkıntılarda da destek alabilmektedirler. Mentorlar ise bu program sayesinde mentee'lere destek olmaktan, cesaretlenmekten büyük haz almakta ve deneyim ve bilgi birikimlerini paylaşma isteği duyduklarını iletmektedirler.

XBank Mentor Programı dört temel değer üzerinde yapılandırılmıştır. Bunlar, değerler, saygınlık, güven ve etkin iletişimdir (bk. Şekil 6).

Şekil 6: XBank Mentor Program Değerleri

Kaynak: XBank Organizasyon ve İK Süreç Yönetimi Departmanı, 2011.

XBank 2010 yılı içinde işletmede Yetenek Yönetimi süreçleri kapsamında yüksek potansiyel ve yüksek performans gösteren çalışanların gelişimleri, Yetenek Yönetimi, Eğitim ve Gelişim Departmanı ve kişinin yöneticisi tarafından özel olarak takip edilmiştir.

3.5. XBank Yeteneklerin Değerlendirilmesi

İşletme, personelinin yetkinlik değerlendirilmelerinde; XBank Yetkinlik Modelini esas alan ve sicil bazında oluşturulan "Yetkinlik ve Gelişim Karneleri" kullanılmaktadır. Yetkinlik Değerlendirme adımları Şekil 7'de gösterilmektedir. Yetkinlik ve Gelişim Karneleri ile çalışanlar yetkinlikler bazında güçlü ve gelişime açık noktalarının belirlenmesi ve buna bağlı olarak Bireysel Gelişim Planlarının oluşturulması, Yetenek Yönetimi süreçlerinin bir parçası olan potansiyel ve performans görüşlerinin toplanması hedeflenmektedir. Yetkinlik ve Gelişim Karneleri, üstün astının yetkinliğini 5'li skalada değerlendirmesi esasına dayanmaktadır.

Banka genelinde kapsam dâhilindeki çalışanlara ait Yetkinlik ve Gelişim Karneleri, Forms ortamında İnsan Kaynakları Grubu tarafından oluşturulmaktadır. Yetkinlik değerlendirmeleri her sene, yılda bir kez, Temmuz – Ağustos döneminde gerçekleştirilmektedir. İnsan Kaynakları Grubu'nun duyurusu ile başlayan değerlendirme süreci İnsan Kaynakları Grubu'nun duyurusu paralelinde tamamlanmaktadır.

Gerek yetkinlik değerlendirmeleri, gerekse Yetenek Yönetiminin temel adımlarından birisi olan Yüksek Potansiyelli çalışanların belirlenmesi sürecinde objektif değerlendirme araçlarının (Yetkinlik ve Gelişim Karneleri) sunulması, takibi ve tüm çalışanların süreç içerisinde adil değerlendirilmesi önemlidir.

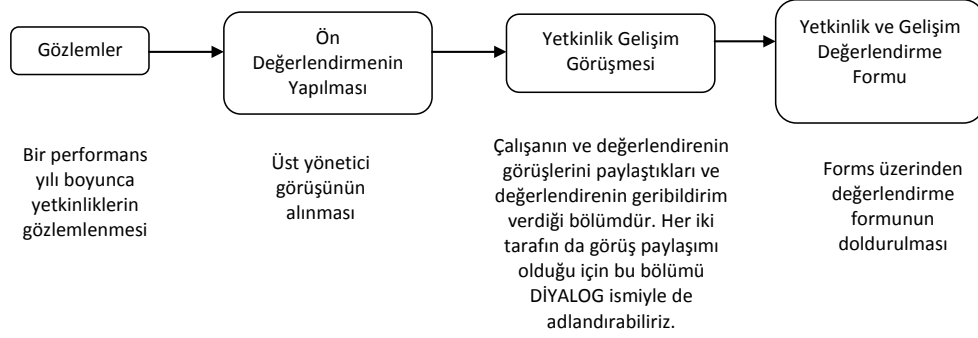
İşletmede Direktörler ve Müdürler çalışanlarına dair potansiyel – performans görüşlerini "Düşük", "Normal" ve "Yüksek" olmak üzere 3'lü skalada değerlendirilerek belirtilmektedir. Yetkinlik değerlendirmesi çerçevesinde Direktörler ve Müdürler, çalışanları için en fazla 2 eğitim seçebilmektedirler. Eğitimler, yetkinlik değerlendirme sonuçları temel alınarak, hazırlanan eğitim kataloğundan seçilmektedir. Eğitim programları dışında, rotasyon, işbaşında eğitim, mentorluk ve kendini geliştir gibi alternatif gelişim araçları arasından da seçim yapılabilmektedir.

XBank'ta çalışanların iş hedeflerine ne kadar ulaştıkları PERFORMANS değerlendirmesi ile hedeflere nasıl ulaştıkları ise YETKİNLİK değerlendirmesi ile belirlenmektedir. "Performans Karnesi" ile "Yetkinlik ve Gelişim Karnesi" arasında sistem üzerinde entegrasyon sağlanmıştır. Yılbaşında Performans Karnesi üzerinde hedef olarak belirlenen yetkinlikler,

Yetkinlik ve Gelişim Karnesi kapsamında değerlendirilmekte ve sonuçlar Performans Karnesine yansımaktadır.

Potansiyeli ve Performansı “Yüksek” olarak değerlendirilen çalışanlar için otomatik olarak bir Yüksek Potansiyel Analiz Formu (GRID) adında bir form açılmaktadır. Çalışan, bağlı olduğu Müdürü ve üst unvanlar (Bölge Direktörü / Direktör) tarafından değerlendirilmektedir. İlgili formun doldurulması söz konusu ise; değerlendirme tamamlanmadan Yetkinlik ve Gelişim Karnesi sistem üzerinde kapatılamamaktadır.

Şekil 7: XBank Yetkinlik Değerlendirme Adımları



Kaynak: XBank Organizasyon ve İK Süreç Yönetimi Departmanı, 2011.

4. SONUÇ

Yetenek Yönetiminin önemli bir ayrıştırıcı güç haline geldiği günümüz pazar koşullarında işletmeler, bu gücü ellerinde bulundurmaya ve rakiplerinden bir adım önde olmak adına önemli Yetenek Yönetimi faaliyetleri düzenlemektedirler. Başarılı bir Yetenek Yönetimi uygulamasında dikkat edilmesi gereken en önemli nokta tepe yöneticilerinin bu konuya bakış açıları ve çalışanların inancıdır. Öte yandan her ne kadar Yetenek Yönetiminin farklı tanımlamaları, farklı bakış açıları, farklı uygulama süreçleri ve farklı değerlendirme kriterleri bulunsun da, kavram temelinde potansiyel ve performans kavramlarını barındırmaktadır. Kişiler potansiyel ve performans kriterlerine göre seçilmekte, eğitilmekte ve değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada konu hakkında yazılmış olan önemli kaynaklar ışığında Yetenek Yönetimi kavramının temel çerçevesi çizilmeye çalışılmış ve incelenen vaka analizi ile de sürecin hizmet sektöründe ne şekilde uygulandığı gösterilmiştir. Ele alınan vaka analizinde işletme, kurduğu yetenek yönetimi departmanı altında yetenek yönetimi uygulamalarını faaliyete geçirmektedir. Departmanın temel fonksiyonları açık bir şekilde belirlendiği ve geliştirilen yetkinlik modelinde ölçülebilirliği sağlanan yetkinlik tanımlarının yapıldığı görülmüştür. Bunların yanında işletmenin, çalışanlarına yol gösterme amacını taşıyan “mentor programı”nı uygulamaya koyarak, yetenek yönetimi uygulama sürecini daha etkin yönettiği belirlenmiştir.

Sonuç olarak, Yetenek Yönetimi uygulamaları işletmelerin kendi sistem ve yapılarına göre şekillenmekte ve işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Burada dikkat edilmesi

gereken önemli noktalardan biri işletmenin kendi rakiplerinden farklılaşmasını sağlayacak bir Yetenek Yönetimi uygulaması geliştirmesidir.

KAYNAKÇA

- Berger, L. A., Berger, D. R. (2004), *Talent Management Handbook: Creating Organization Excellence by Identifying and Promoting Your Best People, Introducing a Talent Management System*, McGraw-Hill: 1-50.
- Bhatnagar, J. (2007), *Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian*, *Employee Relations*, 29(6):640-663.
- Biçer, G., Düztepe, Ş. (2003). *Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2):13-20.
- Blass E. (2009), *Talent Management: Cases and Commentary, Systems and Structures to Support Talent Management*, Palgrave Macmillan: 154-162.
- Blass E. (2009), *Talent Management Cases and Commentary, A Map of Territory Between HRM and Talent Management*, USA: Palgrave Macmillan: 8-23.
- Blass E. (2009), *Talent Management Cases and Commentary, Defining Talent*, USA: Palgrave Macmillan: 24-36.
- Blass E. (2009), *Talent Management Cases and Commentary, Defining Talent*, USA: Palgrave Macmillan: 90-99.
- Blass, E. (2007), *Talent Management: Maximising Talent for Business Performance*, London: Chartered Management Institute.
- Blass, E. April, K. (2008), *Developing Talent for Tomorrow*, Ashridge Business School: 48-58.
- Briscoe D.R., Schuler R.S. (2004). *International Human Resource Management*, Second Edition, New York, Routledge.
- Boudreau J.W., Ramstad, P.M. (2005). *Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition*, *Human Resource Management*, 41:129-36.
- Cappelli, P. A. (2009), *Supply Chain Model for Talent Management*, *Perspectives-Point*, 32(3): 4-7.
- Ceylan, N. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield, H., Hankin, S. M., Micheals, E. G. (2007), *The War for Talent*, *The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co.*
- Collings, D. G., McDonnell, A., Schullion, H. (2009), *Global Talent Management: The Law of The Few*, *Poznan University of Economic Review*, 9(2): 5-18.
- Creelman, D., (2004), *Talent Management: The Special Challenges of Small and Medium –Sized Enterprises*, *Human Capital Institute*.
- Dowling P.J., Festing M., Engle A.D. (2008). *International Human Resource Management*, London: Thomson Learning.
- Dries, N. (2013). *The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda*, *Human Resource Management Review*, 23(2013): 272-285.
- Farley, C. (2005), *HR's Role in Talent Management and Driving Business Results*, *Wiley Interscience*: 55-61.
- Foster, L. (2005). *Confronting the Global Brain Drain*, *Knowledge Management Review*, 8(5): 28–31.
- Gratton, L., Ghoshal, S. (2003). *Managing Personal Human Capital: New Ethos for the 'Volunteer' Employee*, *European Management Journal*, 21(1): 1-10.
- Guthridge, M., Komm, A. B., Lawson, E., (2008), *Making Talent a Strategic Priority*, *The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co.*
- Hays, W. S., Kearney R. C., (2001), *Anticipated Changes in Human Resource Management: Views from the Field*, *Public Administration Review*, 61(5): 685-597.

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

Preffer, J., Sutton, R. I. (2006), Evidence-Based Management, Harvard Business Review.

Ready, A. D., Conger, J. A. (2007), Make Your Company a Talent Factory, Harvard Business Review.

Ready, A. D., Conger, J. A. (2009), Winning the Race for Talent in Emerging Markets, Harvard Business Review.

Tarique, I., Schuler, I. R. (2009), Global Talent Management Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research, Journal of World Business, 46(2): 1-42.

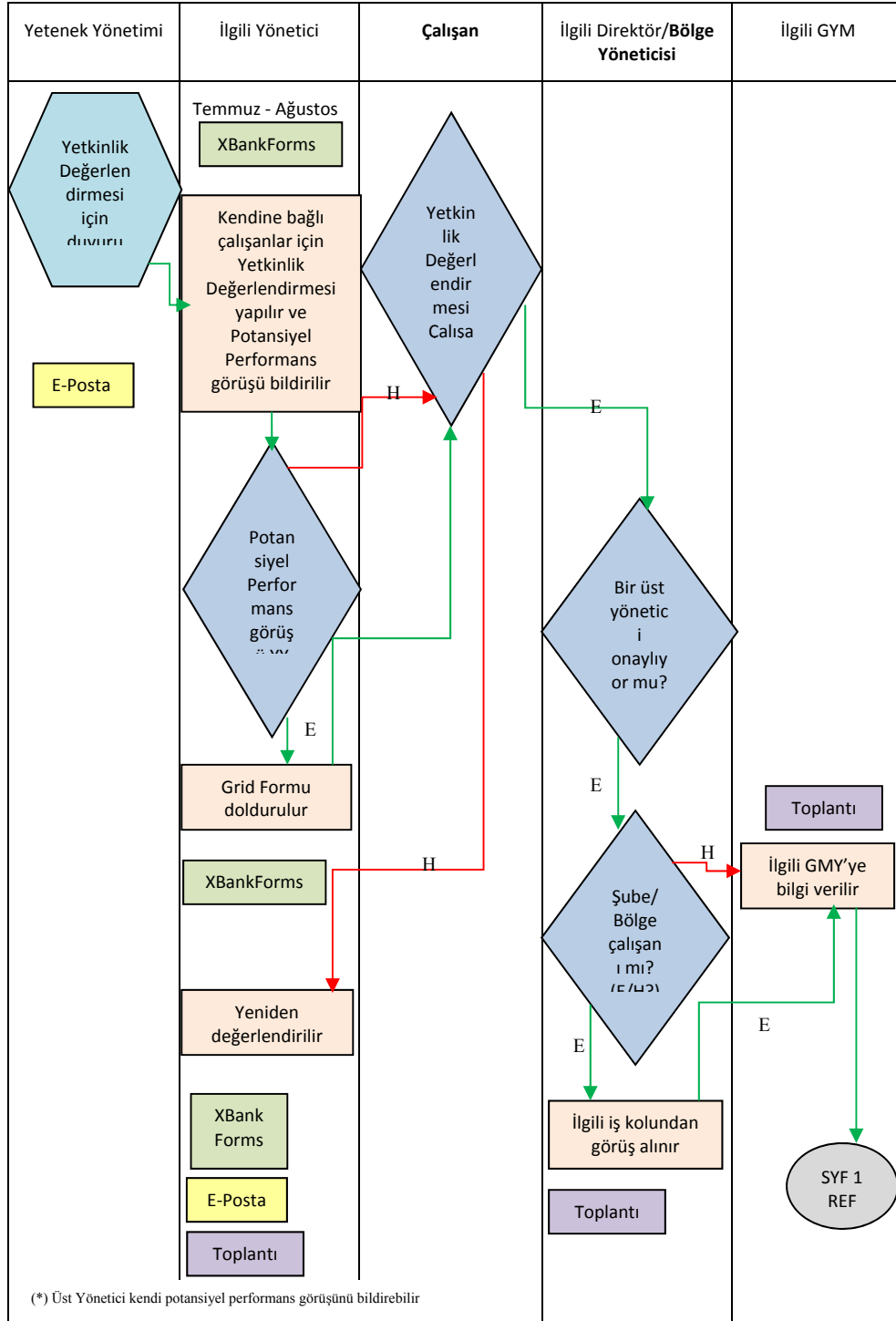
EKLER

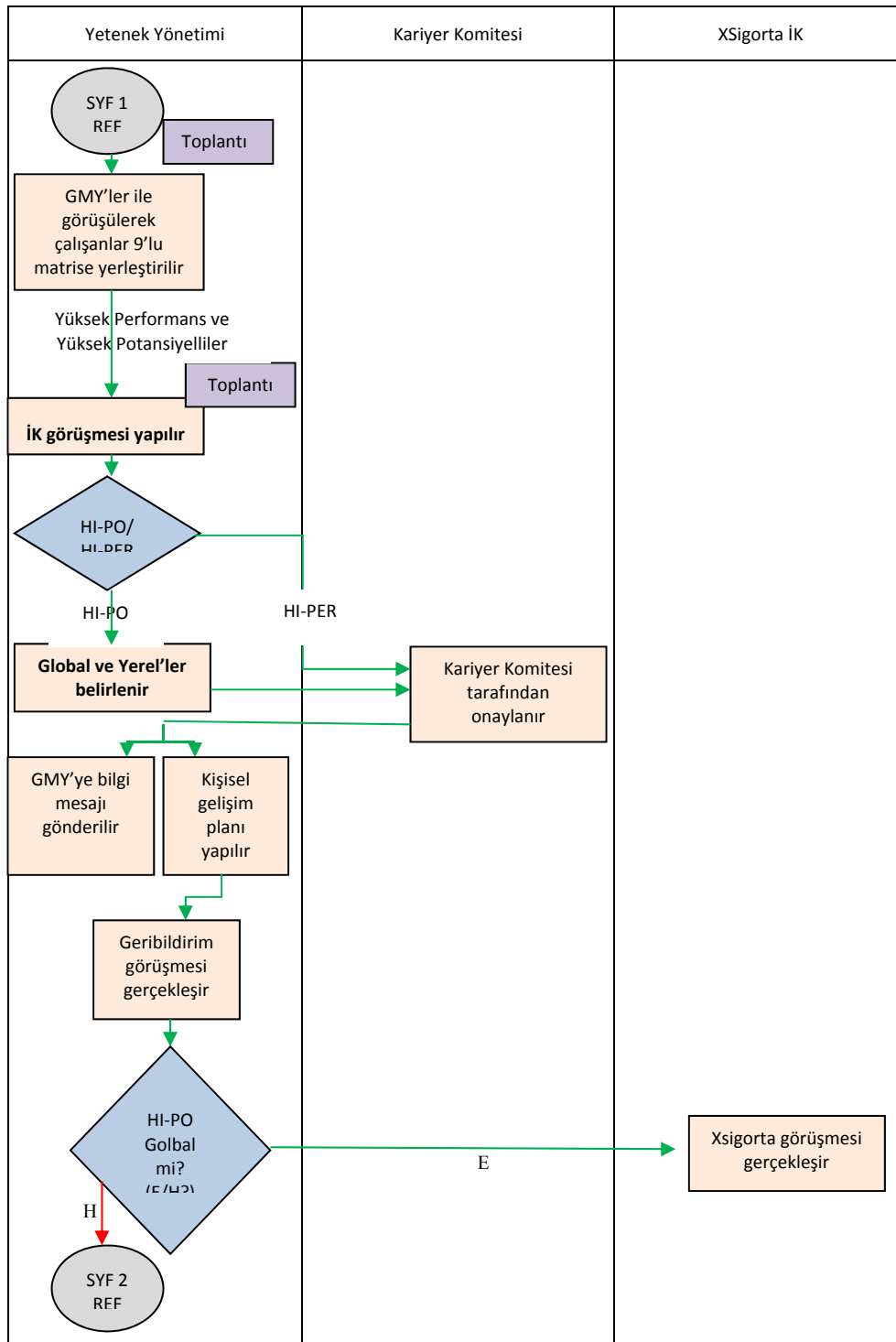
Ek1: Yetenek Yönetimi Bakış Açıları Doğrultusunda İnsan Kaynakları Yönetiminin İşleyişindeki Farklılıklar

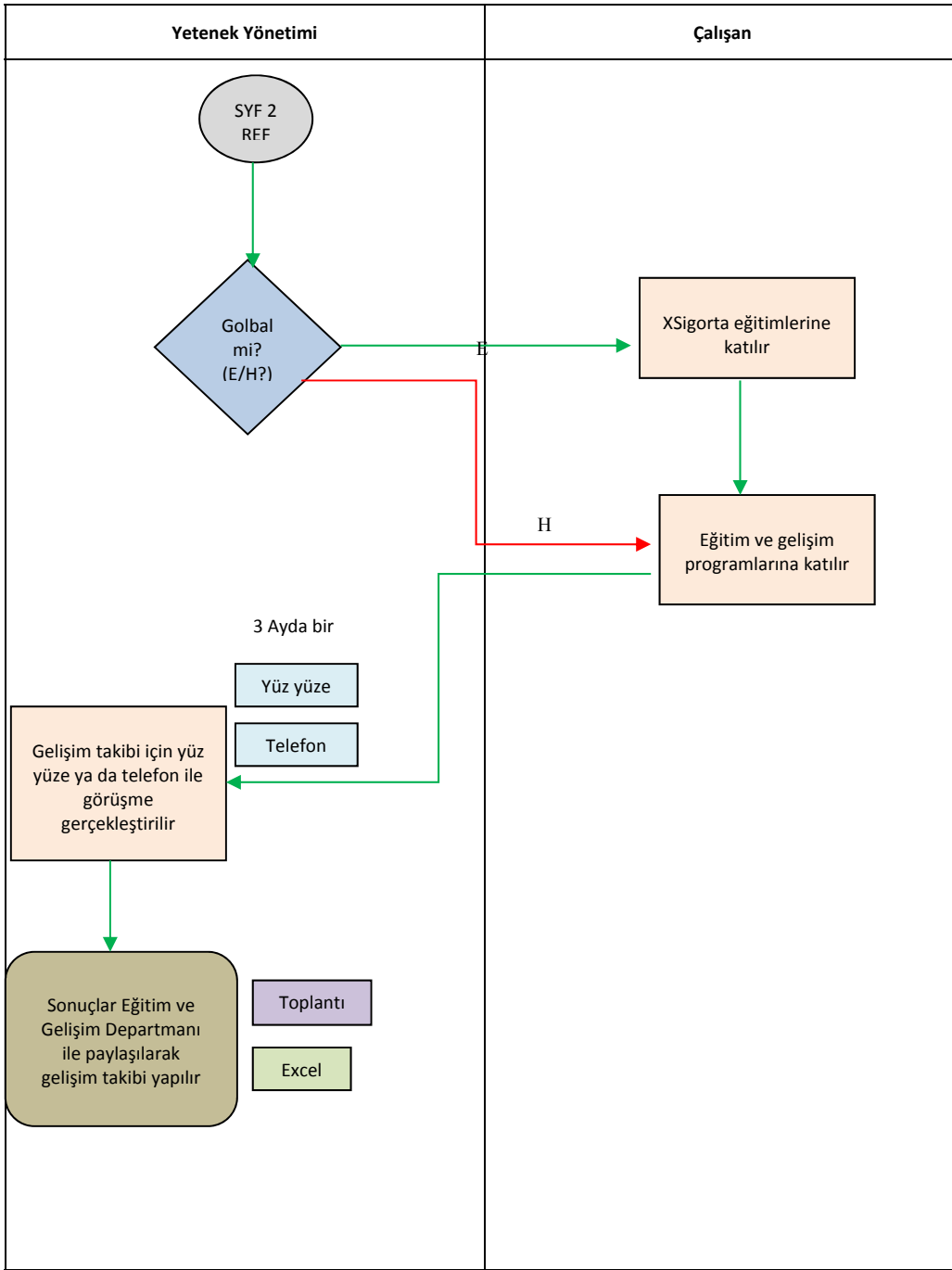
Bakış açısı	Temel inanç	İşe alım&Seçim	Muhafaza etme	Yedekleme Planlaması	Gelişim Yaklaşımı
Süreç	İnsanları optimize etmek için bütün süreçleri içerir	Yetkinlik temelli, tutarlı yaklaşım	İnsanların aidiyet hissetmesi için içsel faktörlerin kullanımı	Performans değerlendirme döngüsüne dayalı rutin değerlendirme süreci	Performans yönetiminin bir parçası olarak değişim değerlendirmeleri
Kültürel	Yeteneğin başarı için gerekli olduğu inancı	Deneyimsiz yetenek arayışı	İnsanlara kendi yeteneklerini ve başarılarını ispatlamaları için fırsat sunmak	Mümkünse ev içinde geliştirilir eğer değilse dışarıdan aranır	Bireyler kendi gelişim alanlarını konuşurlar. Koçluk ve danışmanlık standarttır
Rekabetçi	Rekabetten yetenek uzak tutulmalı inancı.	En iyisini yatırım yaparak en iyisini etkilemek. Rakiplerden en iyileri avlamak	İnsanlar iyi insanlarla çalışmak isterler. Amaç çalışanın tercihidir.	Kaybetmemeye karşı yönelmek- insanlara kendi yetenek mesleklerinin ne olduğunu sunmak.	Planlı ve fırsatçı yaklaşımlar adapte edilmiştir. Danışmanlıklar genellikle sadakati yaratma amaçlı kullanılmaktadır.
Gelişimsel	Yüksek potansiyellilerin gelişimini hızlandırma inancı	Sadece giriş noktasında işe alınır daha sonra geliştirilir	Açık gelişim alanları ve yüksek potansiyellilerin kariyer yoluna yerleştirmek için projeler	İşletmenin her seviyesi için tanımlanmış gruplar geliştirilir.	Hem planlı hem fırsatçı gelişim.
İK Planlama	Doğru yer ve doğru zamanda doğru insanlar inancı	İşletme içindeki eksik olan alanlar hedeflenir. Numara ve kota yaklaşımı	Ciro beklenir, gözlemlenir ve planlar için hesaplanır	Bireyler için ev haritalandırmada detaylandırılır.	İşletme ihtiyaçları doğrultusunda döngülerde planlanır.
Değişim Yönetimi	İşletmedeki değişimi kıskırtmak için yetenek yönetiminin kullanılması	Başına buyrukları araştırmak ve temsilcileri organizasyona katılmak için değiştirmek	Projeler ve görevler değişimi temsilcilerini devam ettirirler	Değişim sağlanana kadar fırsatçı olunabilir.	Değişim temsilcileri onlara katılanları geliştirir ve gelişimi bir sonraki jenerasyon olur

Kaynak: Blass, 2007:5.

Ek 2: XBank Yetenek Yönetimi Uygulama Süreci







Kaynak: XBank Organizasyon ve İK Süreç Yönetimi Departmanı, 2011.