



Yüksek Potansiyelli İnsan Kaynakları Yönetimi

Ayşe ASİLTÜRK^{1*} , Mustafa HÜNKAROĞLU² 

¹Asst. Prof. Dr., Avrasya University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Trabzon, Turkey

²Personnel Manager, Ministry of Commerce, Central Black Sea Customs and Foreign Trade Regional Directorate, Samsun, Turkey

Geliş Tarihi/Received: 06.02.2020
Kabul Tarihi/Accepted: 22.02.2020

Doi: doi.org/10.31200/makuubd.685475
Derleme Makalesi/Review Article

ÖZET

Günümüz hiper rekabet ortamında faaliyet gösteren birçok işletme için somut (tangible) ve soyut (intangible) tüm kaynakların etkin bir biçimde yönetilmesi ve işletme performansının artırılması öncelikli konular haline gelmiştir. Hangi sektörde faaliyet gösterirse gösterecek yüksek performanslı organizasyonlar, liderlik becerileri ve yeterliliklerini verimli bir şekilde geliştirerek, kendilerini rakiplerinden ayırabilir ve pazardaki rekabet avantajlarını artırabilirler. Stratejik yönetim ve yetenek yönetimi bağlamında, işletmeye farklılık kazandıracak en önemli kaynak durumunda olan insan kaynağının performansının artırılması için insan kaynakları yönetimi süreçlerinin ihtiyaçlara uygun tasarımı ve yönlendirilmesi esastır. Modern insan kaynakları yönetimi sadece işletme içindeki mevcut insan kaynağının geliştirilmesi ve elde tutulması için değil, aynı zamanda işletme dışındaki yetenekli insan kaynağına ulaşılarak işletmeye çekilmesi için de oldukça elzemdir. Bu noktada günümüz işletmeleri yüksek potansiyelli çalışanları bulma ve işletmede tutma ihtiyacını daha fazla hissetmektedir.

Anahtar kelimeler: Yüksek Potansiyelli İnsan Kaynakları, Yetenek Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Potansiyelli Çalışanlar.

Jel Code: O15, J24

Management of High Potential Human Resources

ABSTRACT

Effective management of all tangible and intangible resources and improving business performance have become a priority for many businesses operating in today's hyper-competitive environment. Regardless of the sector they operate in, high-performing organizations can effectively differentiate themselves from their competitors and increase their competitive advantages in the marketplace by improving their leadership skills and competencies efficiently. In the context of strategic management and talent management, it is essential that human resource management processes are designed and directed to meet the needs in order to improve the performance of human resources, which is the most important resource that will make a difference to the business. Modern human resources management is essential not only for the development and retention of existing human resources within the enterprise, but also for the acquisition of talented human resources outside the enterprise and attracting them to the business. At this point, today's businesses feel the need to find and retain high-potential employees.

Keywords: High Potential Human Resources, Talent Management, Human Resource Management, High-Potential Employees (HIPO).

Jel Code: O15, J24

1. GİRİŞ

Yetenek yönetimi kavramı, McKinsey'in (1997) araştırma bulguları neticesinde ileri sürülen, yetenek savaşları ve yetenek kıtlığı kavramları yoluyla işletme literatürüne dâhil olmuştur. Yetenek savaşlarının artması ve yetenek kıtlığının oluşmasına etken olan iki temel neden gösterilmektedir. Bunlardan birincisi özellikle gelişmiş ülkelerde hızla yaşlanan nüfusla birlikte, mevcut çalışan sayısı ve yetenekli insan kaynağı sayısının azalmasıdır. İkinci neden ise, gelişen teknoloji ile birlikte işlerin yeni yetenek kümeleri gerektirmesi ve entelektüel sermayenin önem kazanmasıdır. Diğer taraftan çalışan hareketliliğinin tüm dünyada artıyor olması, sayıca az olan yetenekli insan kaynağına ulaşmayı zorlaştırmaktadır (Köse, 2018: 825; Polat, 2011: 27-28).

Corporate Leadership Council tarafından yapılan son araştırmaya göre, "dünya çapındaki şirketlerin yaklaşık dörtte üçü gelecek beş yıl boyunca liderlik pozisyonlarını etkin biçimde yönetme yeteneklerinden" emin değildirler. Ayrıca, The Conference Board CEO

Challenge raporu, şirketlerin yalnızca %34'ünün, yetenekli ve henüz kariyerlerinin başlarında olan liderleri belirlemede etkili olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan yüksek potansiyelli çalışanları belirleyen ve geliştiren şirketlerin, çarpıcı bir hissedar getirisine sahip olduğuna işaret edilmektedir. Büyük ABD'li şirketleri araştıran Hewitt Associates, bu şirketlerin yarısından biraz daha fazlasının, toplam hissedar getirisi için %75 veya üzeri performans gösteren yüksek potansiyelli çalışanları belirlemek için tutarlı bir biçimde resmi bir yaklaşım kullandıklarını belirlemiştir. Bu rakamlar, araştırmaya konu olan şirketler açısından bir “yetenek kıtlığı” olduğunu ve yüksek potansiyelli çalışanlara ulaşmanın giderek daha fazla önem kazanacağını düşündürmektedir (Stanford, 2018).

Küresel bir araştırmaya göre, Kuzey Amerika ve Asya'daki şirketlerin sadece %15'i kilit pozisyonlar için yeterli nitelikte halefleri bulunduğuna inanmaktadırlar. Kuzey Amerika ve Asya'lı şirketlerden farklı olarak, Avrupalı şirketlerin %30'undan biraz azı hat yöneticisi ve çalışanların nitelik ve niceliği konusunda kendilerini güvende hissetmektedirler. Ayrıca, birçok şirketin büyüme stratejilerine odaklandığı bölgelerde ve gelişmekte olan pazarlarda, deneyimli yöneticilerin arzı çok sınırlıdır ve buna bağlı olarak yetenek kıtlığının önümüzdeki yirmi yıl boyunca devam etmesi beklenmektedir (Fernández-Aráoz vd., 2011).

Son yıllarda yapılan araştırmaların da işaret ettiği gibi, yetenek kıtlığı veya yetenek darboğazı olarak tanımlanan durumun gelecek yıllarda da işletmelerin yetenekli insan kaynağı ihtiyacını şiddetli bir biçimde artıracaklarını göstermektedir. Günümüz işletmeleri hem yerel hem de küresel anlamda yetenekli insan kaynağını cezbetmek ve elde tutabilmek için rekabet etmektedirler. Elbette böyle bir rekabet, işletmenin stratejileriyle bağlantılı bir yetenek yönetim sürecini gerektirmektedir (Gündüzalp ve Ozan, 2018: 19).

Diğer taraftan yüksek rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin hayatta kalabilmesi için yüksek performans sağlayan çalışma usullerine olan ihtiyaç artmış durumdadır. Yüksek bir performans elde etmek için, yetenekli ve potansiyelli bireylere özgü insan kaynakları uygulamaları geliştirmek giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Yüksek potansiyelli entelektüel sermayenin oluşturulması ve işletme amaçlarına yönlendirilmesi için işletmelerde üstün yeteneklilerin geliştirilmesine, motivasyonuna ve daha fazla yetkilendirilmesine ağırlık verilecektir (Yılmaz ve Karahan, 2014: 610).

2. YETENEK KAVRAMI VE YÜKSEK POTANSİYEL KAVRAMININ KARŞILAŞTIRILMASI

Türkçe’de kullanılan yetenek kavramı, “marifet, beceri, hüner, kabiliyet” anlamlarını içermektedir. Ancak bu kelimelerin etimolojik kökenleri incelendiğinde, tamamen eşanlamlı olmadıkları görülecektir. Nitekim kabiliyet kelimesi, Arapça “kabil” kelimesinden gelmektedir ve dışarıdan gelen bir şeyi kabul etme, alabilme kapasitesine işaret etmektedir. Türk Dil Kurumu online sözlüğünde, marifet kelimesinin ustalık, hüner ve uzmanlık anlamına geldiği belirtilmektedir. Yetenek kelimesi ise Eski Türkçe’deki “getirme, götürme, erişme, ulaşma” anlamındaki “yet-” kökünden türemiş olup; bir şeye yetebilme ve ihtiyacını karşılayabilme anlamlarına gelmektedir (Web 1, 2017; TDK).

Anlam olarak birbirine yakın ve bazen birbirinin yerine kullanılabilen; yetenek, beceri, yetkinlik, yeterlilik, kapasite ve potansiyel, kelimelerinin anlamları aşağıda sunulmuştur (Web 2, 2019; Altınöz, 2018: 83; Google Sözlük):

- Yetenek (talent), doğuştan gelen potansiyel bir güç; kişinin düşünce, his ve davranış yetilerini üretken ve tekrar edebilen bir şekilde kullanabilme kapasitesidir; geliştirilebilen ve üstün performansla yeterliliğe dönüşen bir olgudur.
- Beceri (skill), kişinin edindiği bilgiyi motivasyonla uygulama seviyesidir.
- Yetkinlik (competency), yetenek ve becerinin performans etkinliğidir.
- Yeterlilik (proficiency), bilgi ve beceri ile elde edilen niteliklerin ispatlanmış halidir, yeterlilik hem yetkinliği hem de beceriyi kapsamaktadır.
- Kapasite kelimesi, Latince ve Fransızca’dan dilimize geçmiş bir kelime olup, “hacim, güç, yetenek, kabiliyet, verim, yeterlik ve iktidar” anlamlarına gelebilmektedir.
- Potansiyel kelimesi Latince ve İngilizce’den dilimize geçmiş bir kelime olup, “olası, gizli ve açığa çıkmamış” anlamlarına gelebilmektedir. İngilizce tanımlamalar bağlamında potansiyel kelimesi, kapasite kavramını kapsamaktadır. Çünkü potansiyel kelimesi ile vurgulanmak istenen, gelecekte bir şeye dönüşme kapasitesine sahip olmak veya göstermektir.



Şekil 1. Yeteneğin boyutları

Kaynak: Yalçın, 2018:1206'dan geliştirilmiştir.

Diğer taraftan, çeşitli kaynaklarda yetenek kelimesinin İngilizce karşılığı “talent” kelimesinin harflerinin açılımı olarak “Triumph-Ability-Leadership-Easiness-New-fangled-Time” kelimeleri kullanılmıştır. Dolayısıyla yetenek kavramı, “başarı, kabiliyet, liderlik, pratiklik, yaratıcılık, zaman” kavramlarının bir bileşimi olarak düşünülmüştür (Doğan ve Demiral, 2008; Tabancalı ve Korumaz, 2014). Buradan hareketle, “yeteneğin boyutları” Şekil 1’deki gibi gösterilebilir.

Atlı (2012), yetenek kavramını performans ile ilişkilendirerek, “üstün potansiyelin belirli bir yetenek alanında üstün performansa dönüştürülmesi” olarak tanımlamıştır.

Uygulamada yüksek potansiyelli çalışan ve yüksek performanslı çalışan kavramları karıştırılabilmektedir. Genellikle yüksek potansiyelli çalışanlar denildiğinde, yüksek performanslı çalışanlar akla gelmekte ve yüksek potansiyelli çalışanlar için daha başlangıçta yanlış bir tanımlama geliştirilmektedir. Hâlbuki en iyi performans gösteren çalışanların tümü daha yüksek seviye veya kademelerde başarılı olma potansiyeline sahip olmayabilirler (Stanford, 2018). Buradan yola çıkarak, bir işletmede, üst düzey performans gösteren çalışanların, yüksek potansiyelli çalışanlar olarak adlandırılmayacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BAĞLAMINDA YÜKSEK POTANSİYELLİ ÇALIŞANLAR

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ve son dönemde işletmelerin dijital dönüşümü, işletmeleri, stratejik yönetim uygulamaları bağlamında stratejik insan kaynakları yönetimine yönlendirmektedir.

Stratejik insan kaynakları anlayışı, işletmelerin performanslarını artırmaya ve yüksek performanslı çalışma modelleri ile bunlara ilişkin insan kaynakları yönetimi uygulamaları geliştirmelerine yol açmıştır (Appelbaum ve Batt, 1993).

Yüksek performanslı çalışma modelleri; işletme içi yüksek performanslı insan kaynağının katılımını temel alan, çalışanların yetkinliklerini geliştiren ve çalışma motivasyonlarını arttıran türden programlardır. Huselid (1995) yüksek performanslı çalışma modelleri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş; bu çalışma modellerinin kısa ve uzun vadede işletmenin kurumsal finansal performansı üzerinde önemli ekonomik etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Deloitte, yüksek potansiyelli çalışanları; "bir kuruluşta yeterli liderlik pozisyonuna sahip olma potansiyeli, kabiliyeti ve arzusu olduğu tespit edilen insanlar" olarak tanımlamaktadır (Green, 2016). Yüksek potansiyel, isteklilik ve gelişme kapasitesi olarak gözlemlenen yüksek düzeyde performans düzeyi ile ilişkilidir. Bu durum, yüksek potansiyelli çalışanların daha kompleks roller üstlenebilecek bir kapasitede olduğuna ve yüksek potansiyelli çalışanlara yönelik programların başarılı olması için çalışanlarla doğru bir iletişim kurulması gerektiğine işaret etmektedir (Dutton, 2019).

4. İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİ

Kronolojik sıralamaya göre işletmelerde personel yönetiminden başlayarak, insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi, yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi ve günümüzde yetenek yönetimi uygulamalarının benimsendiği görülmektedir (Duran, vd., 2019: 159-160).

İşletmelerin “hayat eğrisini” uzatmak için vizyoner bakış açısıyla örgütsel amaçlarına uygun yetenek yönetimi stratejileri belirlemeleri gerekmektedir. Diğer taraftan bu stratejileri oluşturabilmenin, doğru ve akılcı kullanabilmenin yolu, “yetenek zihniyeti” kazanma sürecinin benimsenmesine bağlıdır (Gündüzalp ve Ozan, 2018: 22).

Lewis ve Heckman (2006), yetenek yönetimi tanımlarını üç grupta toplamışlardır. Bunlar;

1. Girdi: Yetenek arz ve talebinin değerlendirilerek yetenek akışının yönetilmesi,

2. Süreç: İşletmenin kilit konumunda bulunan liderliğin sürekliliği için analitik ve sistematik çalışma,

3. Çıktı: İşletme ihtiyacına uygun doğru kişinin, doğru yer ve zamanda temin edilmesidir (Polat, 2011: 29).

Yetenek yönetimi tek bir faaliyet yerine birden çok faaliyeti içine alan bir süreci ifade etmektedir. Bu faaliyetler, üstün potansiyelli çalışanlar için kariyer ve ödüllendirme; kritik pozisyonların ve alternatif sistemlerinin oluşturulması, yetenek havuzlarının “üstün yetenekli, yetenekli, güvenilir çalışan ve uyumsuz çalışan” şeklinde gruplandırılmasıdır (Fettahlıoğlu, 2015: 182).



Şekil 2. Yetenek yönetim süreci döngüsü

Kaynak: Yalçın, 2018:1208'den geliştirilmiştir.

İşletmelerde yetenek yönetimi, stratejik temelli insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin bileşiminden oluşan bir süreç olarak aşağıdaki gibi düşünülebilir (Alayoğlu, 2010: 71):

- İşletme stratejilerine ve rekabet stratejisine uygun insan kaynağı planlarının hazırlanması,
- İşletmedeki mevcut yeteneklerin analiz edilerek, yetenek profilinin oluşturulması ve ihtiyaç duyulan yeni yeteneklerin belirlenmesi,
- Nitelikli insan kaynağının işletmeye çekilmesi için çalışma ortamının geliştirilmesi,
- Doğru nitelikte, yetenekli, insan kaynağının istihdam edilmesi,
- İnsan kaynağının geliştirilmesi ve elde tutulması, gibi.

Diğer yandan, yetenek yönetim sürecinin sürekliliği aynı zamanda Şekil 2’de gösterildiği gibi bir döngüyü de içermektedir.

İşletmelerde yetenek yönetimi yaklaşımları “*yetkinlik temelli yaklaşım ve sürdürülebilir yetenek yaklaşımı*” olmak üzere iki grupta ele alınabilir. Yetkinlik temelli yaklaşım, işletmenin sahip olduğu yetkinliklerin geliştirilmesine odaklanırken; sürdürülebilir yetenek yaklaşımı, yeteneği, üstün performans ve potansiyel gösteren kişi olarak görmektedir. Yüksek yetenekli çalışana dayalı yetenek yönetiminde, “tüm işlerde yüksek yetenekli çalışanların istihdam edilmesi veya bazı işlerde yüksek yetenekli çalışanların istihdam edilmesi şeklinde” iki yol izlenebilmektedir (Polat, 2011: 29).

İşletmelerde yetenek yönetimi süreci genel olarak aşağıdaki aşamalardan meydana gelmektedir (Tabancalı ve Korumaz, 2014; Altunoğlu vd., 2015: 50-55):

- Yetenek yönetimi ile ilgili hedef ve stratejilerin belirlenmesi,
- Kilit (kritik) iş pozisyonlarının belirlenmesi (organizasyon şeması ya da görev sorumluluk derecesi; işin katma değeri ve yerine koyma zorluğu; işe ödenen ücretin; stratejik temelli bakış açısının tespit edilmesi),
- Yeteneklerin cezbedilmesi ve çalışan değeri oluşturma: yetenekli insan kaynağının araştırılması, tespit edilmesi ve yetenek havuzunun oluşturulması,
- Yetenek gelişimi amaçlı eğitim ve gelişim (kariyer) uygulamaları,
- Performans değerlendirme ve potansiyel belirleme, yönetme uygulamaları,
- Yetenekli insan kaynağının elde tutulması ve bağlılığın oluşturulması,
- Ücretlendirme, motivasyon ve ek faydalar.

İşletmede performansı yüksek çalışanların erken evrede tespit edilip, yeteneklerinin geliştirilmesi ve entelektüel sermayeden değer üretme, sorusuna cevap arayan araştırmacılar, yetenek gruplaması ve kümelenmesini esas alan, “*temel yetenek havuzları*” terimini türetmişlerdir (Keçecioğlu ve Yılmaz, 2017: 173-174).

İnsan kaynakları, stratejik bakış açısıyla “insan sermayesi” adını almaya başlamıştır. Bu kavramda, daha geniş ve daha derin bir anlayışıyla, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü temin edecek “*kritik yetenek bölümlendirmesi*” bulunmaktadır (Korkmaz ve Keçecioğlu, 2014: 156).

Yetenek Yönetimi süreci ilk bakışta İnsan Kaynakları Yönetiminin kapsamında olması sebebiyle İnsan Kaynakları departmanına ait bir görev gibi görünse de işletmenin tümünü içine

alan kritik görevleri ve işletmenin stratejik politikalarını ilgilendirmesi yönüyle üst yönetimin sorumluluğunda olan önemli bir konudur (Gündüzalp ve Ozan, 2018: 26-27).

5. YÜKSEK POTANSİYELLİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu bölümde yüksek potansiyelli insan kaynakları yönetiminin nasıl gerçekleştirildiğine değinilecektir. Literatürde yetenek yönetimi ile ilgili çeşitli araştırmalar bulunmakla birlikte, yüksek potansiyelli çalışanlar (Hipo/high potential employees) veya diğer bir deyişle yüksek potansiyelli insan kaynakları yönetimi hakkında az sayıda çalışmanın mevcut olduğu görülmüştür. Çoğunlukla yüksek potansiyelli çalışan (Hipo) kavramına, yetenek yönetimi makalelerinde kavramsal düzeyde ve oldukça kısa biçimde yer verilmektedir. Bu bağlamda, yüksek potansiyelli insan kaynakları yönetimi kavramı incelenerek, yerli literatüre katkı sağlanması hedeflenmiştir.

5.1. Yüksek Potansiyelli İnsan Kaynaklarını Seçme ve Yerleştirme

Yüksek potansiyelli çalışanların, olabildiğince erken evrede keşfedilmeleri, fark edilmeleri; geliştirilmeleri ve uygun iş pozisyonlarında istihdam edilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

Genellikle organizasyonlar, son aşamadaki yüksek potansiyelli liderlerine odaklansalar da günümüzde daha fazla sayıda işletme her seviyede yüksek potansiyelli çalışanların keşfedilmesi ve geliştirilmesi için agresif bir program benimsemektedir. En iyi performansı gösteren işletme örnekleri “yüksek potansiyelli çalışanların tanımlanarak sisteme dâhil edilmelerinin erkenden gerçekleşmesinin, tüm organizasyonun verimli ve etkili liderliğin ödülleri de (sonuçlarına) o kadar erken ulaşması” anlamına geldiğini bildiklerini göstermektedir. Asgari olarak, erken evre yüksek potansiyelli çalışanlar, istihdamın 2 ila 4. yılları arasında belirlenmelidir. Tanımlama sürecine hem insan kaynakları hem de ilgili departman yöneticileri dâhil edilmelidir. İşletmelerin yüksek potansiyelli çalışanların tanımlanması ve belirlenmesinde dikkat etmesi gereken hususlar ise aşağıdaki gibi belirtilebilir (Stanford, 2018):

- İşletmeler tutarlı, ölçülebilir bir başarı elde edebilmek için yüksek potansiyelli çalışanların arzulanan özelliklerine ve yeteneklerine odaklanan, etkili ve sürdürülebilir bir tanımlama ve geliştirme süreci uygulamak zorundadır.

- Yüksek potansiyelli çalışanları resmi olarak belirlemek için yöneticilerin, bu çalışanların davranış, beceri ve niteliklerinin diğer çalışanlardan nasıl farklılaştığını anlamaları gerekmektedir.
- Yüksek potansiyelli çalışanların belirlenmesi, bir sonraki seviyedeki gerekli liderlik yetkinliklerinin bir değerlendirmesini ve sonuçların, boşlukları ve gelişme ihtiyaçlarını belirlemek için bilinen kriterlerle karşılaştırılmasını gerektirmektedir. Bu değerlendirme sonuçları, eğitim ve gelişim, koçluk ve mentorluğun tanımlanması için işletmelere kılavuzlar sağlamaktadır.
- İşletmeler, geleceğe dönük olarak yetkinlikleri belirlerken, organizasyonun kendine özgü kültürünü, stratejik hedeflerini ve operasyonel ihtiyaçlarını karşılayacak belirli davranışları ve özellikleri göz önünde bulundurmalıdır.
- İdeal olanı, yüksek performanslı çalışanların, mümkün olduğu kadar erken tanımlanması ve içlerinden en iyi ve parlak olanların hızlıca en üst kademelere yükselebilmelerini sağlayan “özel kariyer gelişim planları’ndan” yararlanmaya bir an evvel başlamalarının sağlanmasıdır.

Yüksek potansiyelli çalışan seçim süreci, genellikle çalışanın yöneticisi tarafından aday gösterilmesi veya yıllık değerlendirme süreci ile başlamaktadır. Bazı işletmelerde yöneticilerin, yüksek potansiyelli çalışan adaylarını kendi bölümlerinden belirlemeleri beklenirken, aynı zamanda diğer bölümlerden de aday göstermelerine izin verilebilmektedir.

UNC Kenan-Flagler İşletme Okulu tarafından yapılan bir ankete göre, yüksek potansiyelli çalışanların belirlenmesi ve geliştirilmesinde üç önemli faktöre işaret edilmiştir. Bunlardan birincisi, “organizasyonu, gelecekteki liderlerin beklenen artan talebini karşılayacak şekilde hazırlamak (%83)” ikincisi “anahtar yetenekleri korumak (%83)” ve üçüncüsü “kurumsal performansı iyileştirmek (%73)” tir (Green, 2016).

Fernández-Aráoz vd. (2011) çalışmaları kapsamında inceledikleri bir Danimarka bankası, bir Avrupa havayolu şirketi ve bir İskandinavya online servis sağlayıcısının, çalışanların kendilerini aday göstermelerine izin verdiklerini; ancak bu uygulamanın çeşitli riskler taşıdığını belirtmektedir. Aynı çalışma kapsamında incelenen bir sigorta şirketinde yıllık değerlendirme sürecinin çalışanları “yatay, potansiyel veya yüksek potansiyel” olarak sınıflandırdığı belirtilmektedir. Yatay (lateral) ifadesi, çalışanın yalnızca aynı seviyedeki pozisyonlara geçmeye hazır olduğunu; potansiyel ifadesi çalışanın iki yılda terfi etmeye hazır olduğunu; yüksek potansiyel ifadesi ise çalışanın önümüzdeki beş yıl içinde iki büyük hamle

yapma kabiliyetini simgelemektedir. Ancak araştırmalar, yıllık değerlendirmenin yüksek potansiyelli çalışanları belirlemede tek başına yeterli olmadığını ve yüksek potansiyelli olarak nitelendirilen çoğu çalışanın aslında yüksek potansiyelli kategorisinde yer almadığını göstermektedir.

Ready vd. (2010) "Yüksek Potansiyel misiniz?" makalesine göre yüksek potansiyelli çalışanlarda birbirine bağlı dört "X" faktörü mevcuttur. Bunlar:

- **Mükemmelliğe yönelme:** Yüksek potansiyelli çalışanlar, yaşamlarında kişisel fedakârlık yapmaya isteklidirler ve sahip oldukları tutku onları oldukça zor seçimler yapmaya yönlendirebilir.
- **Katalitik öğrenme yeteneği:** Yüksek potansiyelli çalışanlar, yeni fikirleri araştırma ve özümseme bilişsel yeteneği ile yeni bilgilerini müşterileri ve işletmeleri için üretken faaliyetlere dönüştürme sağduyusuna sahiptirler.
- **Girişimci ruh:** Araştırmacı ve girişimci ruhlu yüksek potansiyelli çalışanlar, ilerlemek için rahatlık bölgelerini periyodik olarak bırakma zorluklarını üstlenebilirler. Yüksek potansiyelli çalışanların çoğu, elde ettikleri avantajların, karşılaştıkları risklerin üzerinde olduğunu düşünmektedir.
- **Dinamik algılayıcılar:** Yüksek potansiyelli çalışanlar, dinamik sensörler olarak adlandırabilecek bir zamanlama hissine sahiptirler. Bu sebeple, durumları hızlı bir şekilde okuyabilir; fırsatları ve tehditleri algılama yeteneğiyle bir şeyi ne zaman takip edip ne zaman geri çekilmelerini gerektiğini hissedebilirler.

Yüksek potansiyelli insan kaynağının verimliliğe olan etkisini inceleyen bir araştırmada, yüksek potansiyelli üst düzey yöneticilerin üretkenliklerinin diğerlerine göre %94 daha fazla olduğu, %3'lük üst düzey programcıların diğerlerinden %1200 daha fazla kod yazdıkları, %3'lük dilimde yer alan satışçıların ise ortalamadan %250 daha verimli olduğu tespit edilmiştir (Fettahlıoğlu, 2015: 179).

Yüksek potansiyelli çalışanların özellikleri ile ilgili karşılaşılabilecek negatif durumlardan bazıları ise aşağıdaki gibi izah edilebilir (Dutton, 2019; Stanford, 2018):

- Yüksek potansiyelli çalışanları tespit etmek veya tanımlamak, onların işletmeye katkılarını kabul etmeyi, yaptıklarını doğrulamayı ve onlara ilham vermeyi ifade etmektedir. Ancak diğer taraftan bu durum, yüksek potansiyelli çalışanların,

“başarılarından memnuniyet duymalarına ve başka bir şey yapmak için çaba sarf etmemelerine” neden olabilmektedir.

- Yüksek potansiyelli çalışanlar çevik, güçlü ve hızlı öğrenicilerdir, ancak çevik olmaları aleyhlerinde bir özellik haline gelebilmektedir. Nitekim görev değişikliklerinde görevleri bırakmada zorluk çekebilecek, göreve bağlanabilecek ve ilgili görevleri yapmaya devam edebileceklerdir.
- Yüksek potansiyelli çalışanlar, büyük ilişkiler ağına sahip olsalar da bu ağlardaki ilişkileri nadiren derinleşmiştir ve öyle ki bazen bu durum yüksek potansiyelli çalışanların organizasyondaki misyonlarını takip etmelerine izin vermez.
- İronik olarak, yüksek potansiyelli çalışanların seçilmesinde kullanılan bazı özellikler aynı zamanda potansiyel performans sorunlarının da bir işaretçisidir. Personnel Decisions International’ın araştırmasına göre, işverenleri tarafından yüksek potansiyelli olarak tanımlanan çalışanların %27’si, aynı zamanda, yüksek kariyer kaybı riskine (performans platosuna ulaşma, istifa etme veya kovulma gibi sebeplerle çalışanın belirli bir rolde başarısız olması ihtimali) sahip olarak tanımlanmıştır. Bu durum, yöneticilerin her dört yüksek potansiyelli çalışandan birinin potansiyeline ulaşamayabileceğine inandıkları anlamına gelmektedir.

5.2. Yüksek Potansiyelli İnsan Kaynakları İçin Eğitim ve Geliştirme

Erken evre ve son evre olmak üzere, iki farklı yüksek potansiyelli çalışan kategorisi bulunmaktadır. Son evredeki yüksek potansiyelli çalışanlar, yürütme saflarına girmeye hazır olan deneyimli yöneticilerdir. Bu grupta genellikle orta veya üst düzey yöneticiler bulunmaktadır ve bu yöneticiler “uzman mentorluk, yönetici geri çekilmeleri, kişisel koçluk, gerçek dünyaya yönelik eylem öğrenme, küresel rotasyon” gibi birçok formel eğitime katılmaktadır. Bu üst düzey yöneticiler bir işletmenin ilk yüzde 10’u arasındadır ve bu kişilerin üst düzey yönetici rollerine hazırlanmaları için önemli maliyetlere katlanılır. Erken evre yüksek potansiyelli çalışanların durumu ise farklıdır. Bu yeni yöneticiler ve çalışanlar, kariyerlerinin başındadırlar ve başarı ile ilgili bir kayıtları bulunmayabilir, ancak yetenekleri tespit edilebilmektedir. Bu aşamadaki yüksek potansiyelli çalışanlar alt kademelerde bulunurlar ve işverenleri genel olarak bu çalışanların eğitimlerine ve geliştirilmelerine aynı miktarda yatırım yapmaya henüz hazır değildirler (Stanford, 2018).

5.2.1. Yüksek potansiyelli insan kaynakları programları

Organizasyonların %84'ü önümüzdeki beş yıl içinde liderlerin azalacağını beklemektedir. Bu krize cevaben, işletmeler yüksek potansiyelli çalışanlar için hızlandırılmış liderlik gelişimine yılda 50 milyar dolardan fazla harcama yapılmaktadır (Aair Consulting, 2019: 1).

Yüksek potansiyelli çalışanların, daha henüz kariyerlerinin başlarında fark edilmeleri oldukça önemlidir. Bu sebeple işletmeler, erken evre yüksek potansiyelli çalışan programlarına ihtiyaç duymaktadır. Başarılı bir erken evre yüksek potansiyelli çalışan programı hazırlanırken, en iyi performans gösteren işletmelere ait, maliyet ve kaynak açısından verimli “özel liderlik gelişim takip sistemi, çok disiplinli rotasyon programı, sınırsız öğrenme fırsatları, kaldıraç teknolojisi, eylem öğrenme, mentorluk” gibi uygulamalardan istifade edilebilir. Ancak çoğu zaman gözden kaçırılan husus, bütünsel olarak işletmenin, bu programın hedefleri üzerinde hemfikir olması ve desteklemesidir (Stanford, 2018).

Çeşitli sebeplerden dolayı yüksek potansiyelli çalışan programlarının yürütülmesi kolay olmamaktadır. Yüksek potansiyelli çalışan programlarının amaçlarına ulaşamamaları ve başarısız olmaları aşağıdaki nedenlerle ilişkilendirilebilir (Fernández-Aráoz vd., 2011; Aair Consulting, 2019: 1; Dutton, 2019):

Üst Yönetimin Desteği: Yetenek yönetimi ile stratejinin ilişkilendirilmesi hususu, sadece İnsan Kaynakları departmanına ve uzmanlarına bırakılacak bir konu değildir. Üst kademe yönetim ekibinin dâhil edilmediği durumda, süreç kendi haline bırakılmış olacaktır. Diğer taraftan, üst kademe yöneticilere yüksek seviyede yetenek geliştirme çalışmaları yaptırmak zor olabilir. Üst kademe yöneticiler sürecin başından itibaren şahsen yatırım yapmazlarsa, yüksek potansiyelli çalışan programının kolayca yanlış yola sapabileceği üst yönetim tarafından ileri sürülebilecektir.

Yüksek Potansiyelli Çalışan Programlarının Seçim Kriterleri: Bu tür programların seçim kriterleri genellikle kafa karıştırıcıdır. Giderek artan bir şekilde, büyük işletmeler, kendi iç değerlendirmelerini kalifiye dış ortaklardan periyodik girdiyle tamamlamaktadır. Dış değerlendirmeler önyargı unsurunu azaltarak; işletmelerin sahip olduğu yetenekleri güçlü dış adaylarla karşılaştırmasına izin veren geniş bir ölçüt seti sunmaktadır. Metod seçimi kadar, değerlendirmeyi yapan kişi de önemlidir. Bu kapsamda, doğru değerlendirme öğrenilebilir. Doğru modeli kullananlar, doğru potansiyelli kişiyi (yani bir kişinin terfi edemeyeceğini, bir

kez terfi edebileceğini veya önümüzdeki dört ila beş yılda iki veya daha fazla terfi edebileceğini tahmin etmeyi) %85 doğrulukla tespit edebilmektedir. Yüksek potansiyelli çalışan adayları belirlendikten sonraki adım, bu adayların potansiyelleri hakkında geçerli ve güvenilir değerlendirmeleri geliştirmektir. Birçok şirket bunu yapmak için rutin olarak kişilik testleri kullanmaktadır. Bu uygulama, Asya ve Afrika'da daha az popüler olsa da Kuzey Amerika'da biraz daha yaygındır. 1990'ların başında yapılan bazı araştırmalar, kişiliğin iş performansını öngörebileceğine dair kanıtlar sunsa da kişilik testlerinin geçerliliğinin düşük olduğu ileri sürülmektedir. Diğer taraftan, potansiyeli değerlendirmek için “referanslar ve davranış görüşmeleri” en iyi araçlar olarak belirtilmektedirler.

Yüksek Potansiyelli Çalışanların Gizlenmesi ve Şeffaflık Sorunu: Programa dâhil edilen çalışanlar genellikle gizli tutulur. Birçok işletme eğer mümkünse, yüksek potansiyelli çalışanları gizlemeye çalışmaktadır. A. J. Fresina vd. (1987) 10 sektörde 225 şirket ile yürüttüğü bir araştırma, bu şirketlerin %78'inin yüksek potansiyelli çalışanlara bilgilendirme yapmadığını, ancak bu çalışanların %90'ının durumdan haberdar olduğunu göstermiştir. Araştırmacılar bu şirketlerin çalışanlarla açıkça iletişim kurmamasının ana nedenini, “işlemlerinin aşırı derecede öznel, haksız ve savunulamaz olması” olarak tespit etmişlerdir. İşletmeler hangi çalışanlarının yüksek potansiyelli olduklarını, hangi çalışanlarının yüksek potansiyelli olmadıklarını şeffaf olarak bildirmelidirler. Yetkili yöneticiler, listede kimin olduğu konusunda şeffaf olmayı tercih etmişse, “yüksek potansiyelli olarak değerlendirilmeyen çalışanların hayal kırıklıklarına ve yüksek potansiyelli olarak belirlenseler de beklentileri karşılanmayan çalışanların hayal kırıklıklarına” hazırlıklı olmalıdırlar. İşlerin yolunda gitmesini sağlayan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun yüksek potansiyelli olarak tanımlanmadıkları için demoralize olma riskleri vardır. Diğer riskler arasında, programın ivmesini koruyamaması ve “çalışan sinizmini” körüklemesi yer alabilir.

Yüksek Potansiyelli Çalışanların İhtiyaçları ve Performans Düşüklüğü: Korn Ferry raporları göstermektedir ki, büyük şirketlerde, yüksek potansiyele sahip programlardaki çalışanlar ortalama 18 ayda bir özel görevler, yatay hareket ve promosyonlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu büyük geçişler çok sık meydana geldiği için, yüksek potansiyelli çalışanların organizasyondaki diğer çalışanlardan farklı ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır. Yüksek potansiyelli olarak tanımlanan bazı çalışanlar beklentilere cevap veremeyebilmektedirler. Potansiyel liderlerin %46'sının yeni bir rolde iş hedeflerinin yerine getirilmesinde başarısız olmalarının sebeplerinden biri, “çoğu organizasyonun kaynaklarına yoğunlaşması; yüksek potansiyelli çalışanları geçiş sürecinde ve yeni rollerinde desteklemekten ziyade, bu çalışanlardan hızlı bir

biçimde iş değeri üretmelerini istemeleri”dir. Örneğin, GE’de titiz bir gelişme sürecinden geçen “mezun” grubunun analizi, GE’den ayrılan ve başka şirketlerde CEO olan bir kısım çalışanın yeni şirketlerine çok büyük değer katarken, bazılarının ise gittikleri yeni şirketler için bir felaket olduğunu göstermiştir. Bu iki zıt durum, bu kişilerin yeni işletmede güçlü bir stratejik, örgütsel ve endüstriye uygunluk sağlamaları halinde mükemmelleşebileceklerini göstermiştir.

Diğer taraftan, yüksek potansiyelli çalışan programında belirli bir seviyede istenen performansı sergilememek, bu çalışanların terfi veya görevlendirme için göz ardı edilmesine neden olmamalıdır. Bunun yerine bu yüksek potansiyelli çalışanların ilerlemeleri yavaşlatılabilir; başka projeler ve rollere geçmeleri sağlanabilir.

C. Hill (Korn Ferry şirketi yüksek potansiyel geliştirme lideri), kısa süreli çoklu görevlerden sonra yüksek potansiyelli çalışanların yaşadığı zorlukları aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- *Misyon seviyesinde organizasyona bağlılık:* Yüksek potansiyelli çalışanların, genellikle kilit yöneticilerle veya mentorlarla, “neden ve niçin o işi yaptıklarını hatırlatan” sağlam ve uzun vadeli ilişkileri oluşmamaktadır.
- *Sosyal ağları koruma:* Yüksek potansiyelli çalışanlar, birçok yüzeysel ilişkiler ağına sahip olma eğilimindedirler ancak organizasyon içinde hareket ederken bu ağları nasıl derinleştireceklerini ve koruyacaklarını öğrenmeleri gerekmektedir.
- *Yeterince hızlı bilgi edinme:* Yüksek potansiyelli çalışanlar, çabucak öğrenmelerine rağmen, sıklıkla transfer edilirler, bu da bir görevi ustaca yerine getirmeyi öğrenmeden, öğrenilecek yeni bir görev anlamına gelmektedir.
- *Geleceklerine dair vizyonu sürdürme:* Önce kendi fonksiyonel alanlarında ve daha sonra genel yönetimde olmak üzere, işletme içinde iş değiştirmeleri, kariyer yoluna dair net bir vizyona sahip olmalarını zorlaştırmaktadır.

Güven Problemi: İşletmeler bu tür programlara yaptıkları yatırımlardan tam anlamıyla emin olamamaktadır. İnsan kaynakları profesyonellerinin yarısından fazlası yüksek potansiyelli çalışan (Hipo) programlarına güven duymamakta ve bu programların %73’ü iş sonuçları ya da yatırım getirisi (ROI-Return on Investment) sağlayamamaktadır.

Çalışanların Yüksek Potansiyelli Programlara Dair Algısı: Yüksek potansiyelli olmak, çalışanlar tarafından bir hak veya ödül olarak algılanmamalıdır. Bu tür bir çağrışıma sahip programlar, başarılı olmak yerine kendi kendilerini sabote edebilirler. Bunun yerine

yüksek potansiyelli çalışanlardan “daha sıkı çalışmaları ve daha zorlu görevleri üstlenmeleri” beklenmelidir.

Stratejik Odaklanma ve Dinamik Yaklaşım: Yüksek potansiyelli çalışanlarla ilgili en iyi uygulamalara sahip işletmeler, işe stratejik odaklanma ile başlamakta, ancak düzenli aralıklarla stratejik önceliklerini gözden geçirerek aday havuzunu yenilemektedir. Dinamik bir yaklaşım benimsemek yerine yüksek potansiyelli çalışanların türü veya sayısı hakkında katı hedefler belirleyen işletmeler ise, bu konuda daha fazla endişeye sahip olmaktadır ve oluşturulan programlardan yeteri kadar yararlanamamaktadırlar. Örneğin, bir işletmenin stratejisi, gelişmekte olan pazarlarda büyümek ise, daha küresel bir yetenek havuzuna; düşük maliyetli bir lider olmak ise, yüksek disiplinli ve sonuç odaklı insanları içeren bir havuz oluşturmaya odaklanmalıdır.

5.2.2. Yüksek potansiyelli insan kaynağı havuzu oluşturma

Küresel Liderlik Tahmini 2014-2015 çalışması için yapılan analizlerin bir parçası olarak, hangi büyüklükte bir yüksek potansiyelli çalışan havuzunun, kapasiteyi en üst düzeye çıkardığı belirlenmeye çalışılmış ve 6.300'den fazla potansiyel liderin yanıtları incelenmiştir. Bu sonuçlara göre %35 ve daha yüksek oranda bir “yüksek potansiyelli çalışan havuzuna” sahip işletmelerin, %15-30 arasında orta halli bir “yüksek potansiyelli çalışan havuzuna” sahip işletmelere göre, yüksek potansiyelli çalışanlarının, %33 daha düşük bağlılık ve işletmede kalma durumunu sergiledikleri görülmüştür (Global Leadership Forecast 2014&2015 Report).

Yani havuzun daha kalabalık hale gelmesi işgören devir oranı riskini artırmaktadır; daha da kötüsü bu havuzlar, az sayıda yüksek potansiyelli çalışanı barındıran havuzlardır.

Diğer taraftan %5-10 arasında “yüksek potansiyelli çalışan havuzu” olan işletmelerde “bağlılık ve işletmede kalma” riski de orta derecedeki gruba göre %45 daha yüksektir. Bu tür programlarda yüksek potansiyelli sayısının az olması görünüşte bir sorun gibi algılanmayabilir; ancak küçük gruplarda yüksek potansiyelliler ihtiyaç duydukları desteği alamayabilmektedirler.

Araştırma sonuçları, programlarının zayıf desteklendiğini belirten yüksek potansiyelli liderlerin organizasyonu 12 ay içinde bırakma niyetlerinin (%16), programları güçlü bir biçimde desteklenen yüksek potansiyelli liderlere (%8) göre iki katı daha yüksek olduğuna işaret etmektedir. Yüksek potansiyelli çalışanları belirlemek için mükemmel bir sisteme sahip olmak yeterli değildir. Aynı zamanda *yüksek potansiyelli yetenekleri keşfetmek ve geliştirmek için daha akıllı veri ve ölçümler kullanılmalıdır*. En değerli oyuncuları organizasyonda

tutabilmek için izlemeye ve desteklemeye devam etmek gereklidir. Bu bağlamda, yüksek potansiyelli çalışanlara yönelik programların daha kaliteli olması için aşağıdaki üç unsura odaklanılması gerektiği ileri sürülmektedir (Neal, 2019).

- Potansiyel liderler için mentorluk/koçluk programı hazırlamak,
- Yüksek potansiyelli çalışanların yetenekleri, potansiyelleri ve hazır olma durumları hakkında objektif değerlendirme verileri toplamak,
- Gelişimsel ödevlerde/görevlerde yüksek potansiyelli çalışanların performansını dikkatlice değerlendirmek.

5.2.3. Yüksek potansiyelli insan kaynaklarının işletmede tutulması

Çalışanlar artık artan bir biçimde “yüksek potansiyelli” kariyer yolları aramaktadır. Korn Ferry tarafından yapılan son bir araştırmada, yüksek potansiyelli çalışanların yüzde 97'sinin (bir organizasyonda en az iki seviye yukarıya çıkma becerisine ve yeteneğine sahip olanların) yeni iş ararken yüksek potansiyelli çalışan programları aradıkları görülmüştür. 2013 yılında yapılan diğer bir çalışmada, yüksek potansiyelli liderlerin yüzde 77'si yüksek potansiyelli çalışanları belirlemenin önemli olduğunu belirtmiştir. İşletmeler, bu ihtiyaçlara yönelik yeni kariyer programları vasıtasıyla hem çalışanlarının kariyer gelişimlerini hem de çalışanlarının bağlılığını arttırarak, üst düzey yeteneklerin işletmede kalmasını ve işletme gelişimini sağlayabilmektedirler. Bu bağlamda, işverenler ve çalışanların yüksek potansiyelli programların değerine ilişkin farkındalığı gün geçtikçe artmaktadır (Dutton, 2019).

Diğer taraftan resmi olarak yüksek potansiyelli tanımlanmayan çalışanların, yakın bir vadede yüksek potansiyelli alternatif iş olanakları arayacakları görülmektedir. Bu durum Korn Ferry anketinin sonuçlarında da karşımıza çıkmaktadır. İlgili anketteki katılımcıların %63'ü, yukarıda da ifade edilen kaygı sebebiyle, yüksek potansiyelli çalışanlarına, yüksek potansiyelli olduklarını söyleyememektedirler. Bu da gösteriyor ki bazı işletmeler, yüksek potansiyelli çalışanlara, “yüksek potansiyelli” olduklarını söylemenin, yüksek potansiyelli olmayan çalışanlarda hayal kırıklığına neden olarak iş değiştirmelerine sebep olacağını düşünmektedir. Bu sebeple işletmeler mevcut insan kaynağını korumak adına, doğrudan yüksek potansiyelli çalışanlarına bir bildirim yapmamayı tercih etmektedirler (Dutton, 2019).

Çalışanların kapasitesi, zaman içerisinde değişebilir; yüksek potansiyelli olmayan çalışanların, mevcut durumunun belirlenmesi ve potansiyellerinin en üst düzeye çıkarılabilmesi için onları yönlendirecek “ortak tanımlara ve beklentilere dayanan, yüksek potansiyelli

olmayan çalışanların başarısını azaltmadan yetenekleri keşfedip teşvik edecek eğitilmiş yöneticileri içeren” programlara ihtiyaç bulunmaktadır (Dutton, 2019).

6. SONUÇ

Günümüz işletmeleri rekabet edebilmek ve hayatta kalabilmek için birden çok unsuru değerlendirmek zorundadırlar. Dünyadaki konjonktürel, ekonomik ve teknolojik gelişmeler işletmeler için hayati bir kaynak olan insan kaynağının özelliklerini de değiştirmektedir.

Gonca (2018: 824) çalışmasında belirttiği gibi, yeni neslin algılarındaki ve tutumlarındaki farklılıklar, hayattan beklentilerinin ve farkındalık seviyelerinin yüksekliği, zor ikna olmaları, çoklu yeteneklere sahip olmaları, motivasyon kaynaklarının çeşitli oluşu gibi nedenler, insan kaynakları yönetimini temelden etkileyerek, yetenek yönetiminin doğuşuna sebep olmuştur.

Artık işletmelerin geleneksel insan kaynakları uygulamaları üzerinden adayları değerlendirmeleri, işe almaları ve işletmede tutmaları giderek zorlaşmakta, hatta imkânsız hale gelmektedir. Diğer taraftan dijital dönüşüm içerisindeki işletmeler artan oranda yetenekli ve yüksek potansiyelli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır.

Bu bağlamda, Boz (2019: 290)’un ifade ettiği gibi yetenek yönetimi, son yıllarda stratejik bakış açısıyla işletmenin rekabet gücünü artıracak kilit pozisyonların belirlenmesi, bu iş pozisyonlarına yüksek potansiyelli insan kaynağının yerleştirilmesi ve yüksek performanslıların elde tutulmasına doğru evrilmektedir.

Ericksen ve Dyer (2004: 30)’e göre işletme amaçlarına etkili bir biçimde ulaşılması ve rakiplerin geçilmesinde insan kaynakları faaliyetlerinin bir parçası olan yüksek potansiyelli insan kaynağının örgütsel performansa katkısı “kara kutu” şeklinde betimlenmiş ve bu kara kutuya daha yakından derinlemesine bakılması gerektiği belirtilmiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere, yüksek potansiyelli insan kaynakları, doğru stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları çerçevesinde takip edilmesi gereken önemli bir sermayedir.

Dünya ticaretinin sürekli olarak ekonomik krizlerle sarsıldığı, kripto para ile mübadelenin yaygınlaştığı, blockchain teknolojisiyle şifreli küresel bir kayıt sistemine doğru gidildiği, endüstri 4.0 devrimiyle en az insan ve en düşük maliyetle üretimin yapılabildiği, işlemlerin yüzde yüze yakın bir oranda dijitalleştiği, bulut teknolojisiyle verilerin korunması karşısında işletmeleri yüksek belirsizlik, risk ve maliyetin beklediği bir rekabet ortamında en

önemli soru “bu rekabeti doğru yönetebilecek potansiyel insan kaynaklarının kimler olacağı”dır.

İşletmelerin devrimsel boyutlu bu yeniliklere uyum sağlayarak değişim ve dönüşümü gerçekleştirmeleri, yaşayabilmelerinin yegâne çaresi entelektüel sermaye olan nitelikli ve kapasiteli insan kaynağının varlığıdır. Bu anlamda, işletmelerin yüksek performansı yakalamalarında çoklu yetenekler ve bu çoklu yetenekleri sergileyebilecek yüksek potansiyelli insan kaynağına ihtiyaç artmaktadır.

Sonuç itibariyle, stratejik seviyedeki kritik iş pozisyonları öncelikli olmak üzere, ilgili tüm iş pozisyonlarında yüksek potansiyelli yetenek havuzları sayesinde çevik ve dinamik bir (kurmay) kadro oluşturmak suretiyle işletmelerin geleceklerini güvence altına alarak devamlılıklarını sağlamaları kaçınılmaz hale gelmiştir.

REFERENCES / KAYNAKLAR

- Aiir, C. (2019). *How coaching can reduce high-potential burnout*. Erişim Tarihi: 14.03.2019, <https://www.aiirconsulting.com/how-coaching-can-reduce-high-potential-burnout/>.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: Yetenek yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 68-97.
- Altınöz, M. (2018). Yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, (39): 82-95.
- Altunoğlu, A. E., Atay, H. & Terlemez, B. (2015). İnsan kaynakları bakış açısından yetenek yönetimi: Bankacılık sektörü uygulama örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 37(1), 47-70.
- Appelbaum, E. & Batt, R. (1993). *High performance work systems: American model of work transformation*. USA: Economic Policy Institute.
- Atlı, D. (2012). Yetenek yönetimi yaklaşımı ve işletmeler açısından önemi. *II. Turizm Endüstrisinde İnsan Kaynaklarının Gelişimi Sempozyumu, Akdeniz Üniversitesi Yayınları Bildiri Kitabı*, 227-235.
- Boz, H. (2019). Türkiye’de yetenek yönetimi: 2008-2018 döneminde yayımlanan akademik makaleler bağlamında bir analiz. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(20), 289-327.
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi SBE Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Duran, C., Boz, D., Behdioğlu, S. & Kutlu, S. (2019). Yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 158-189.
- Dutton, G. (2019). *High potentials: Tell them or not?* Erişim Tarihi: 01.03.2019, <https://trainingmag.com/trgmag-article/high-potentials-tell-them-or-not/>.
- Ericksen, J. & Dyer, L. (2004). *Toward a strategic human resource management model of high reliability organization performance*. CAHRS Working Paper Series 04-02, Ithaca, NY: Cornell University.

Fernández-Aráoz, C., Groysberg, B. & Nohria, N. (2011). How to hang on to your high potentials. *Harvard Business Review*, 89(10), 76, Erişim tarihi: 14.03.2019, <https://hbr.org/2011/10/how-to-hang-on-to-your-high-potentials>.

Fettahlioğlu, Ö. O. & Demir, S. (2015). İşletme yönetiminde yönetsel pandora: Meritokrasi ve yetenek yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 175-186.

Global Leadership Forecast 2014&2015. Erişim tarihi: 19.02.2020, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/humancapital/ZA_global_leadership_forecast.pdf.

Google Sözlük. *Capacity meaning, potential meaning*. Erişim tarihi: 06.02.2020.

Green, S. (2016). *Keep high potential employees with 5 performance coaching questions*. Erişim Tarihi: 08.03.2019, <http://www.blog.kpisoft.com/blog/performance-coaching-questions-high-potential-employees>.

Gündüzalp, S. & Özcan, M. B. (2018). Yetenek savaşlarından yetenek yönetimine. *Journal of Anatolian Education Research*, 2, 14-46.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Keçecioglu, T. (2017). Yetenek yönetimi felsefesine farklı lenslerle bakabilmek üzerine alıştırıcılar. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(1), 1-20.

Keçecioglu, T. & Yılmaz, M. K. (2017). İnsan kaynaklarına değer yaratma. *Akademik Bakış Dergisi*, 60, 169-181.

Korkmaz, A. Ç. & Keçecioglu, T. (2014). Yeni insan kaynakları vizyonu: Yetenek yönetimi metrikleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 155-171.

Köse, G. (2018). İnsan kaynakları yönetiminin derin içgörüsü: Yetenek yönetimi ve işveren markası ilişkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(56), 823-833.

Neal, S. (2019). *The better than moneyball way to hang onto high-potential talent*. Erişim Tarihi: 01.03.2019, <https://trainingmag.com/trmag-article/high-potentials-tell-them-or-not/>.

Polat, S. (2011). Dosya: Yetenek yönetimi. *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*.

Ready, D. A., Conger, J. A. & Hill, L. A. (2010). Are you a high potential? *Harvard Business Review*, 88(6), 78-84.

Stanford, C. (2018). *Best practices in developing high potentials*. Erişim Tarihi: 08.03.2019, <http://stanford-consulting.com/best-practices-in-developing-high-potentials/>.

Tabancalı, E. & Korumaz, M. (2014). Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 25(1), 139-156.

Tarakçı, H. & Öneren, M. (2018). Yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *İstanbul Journal of Social Sciences*, 20, 71-86.

TDK. *Marifet kelimesinin anlamı*. Erişim tarihi: 19.09.2019, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=MAR%C4%B0FET.

Yalçın, M. (2018). Sürdürülebilir rekabette yetenek yönetimi: kurumsal işletmeler üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(59), 1207-1209.

Yılmaz, H. & Karahan, A. (2014). Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Tekstil sektöründe bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*, 16(4), 607-637.

Web 1. (2017). *Kabiliyet nerden geliyor?* Erişim tarihi: 22.01.2020, <http://nerdengeliyo.com/kabiliyet/>.

Web 2. (2019). *Yetenek savaşı ve eğitim dizgemiz.* Erişim tarihi: 22.01.2020, <https://www.herkesebilimteknoloji.com/yazarlar/melih-bas/yetenek-savasi-ve-egitim-dizgemiz>.