

***HUMAN RESOURCES MANAGEMENT  
AND DEVELOPMENT***

***TRAINING AND DEVELOPMENT***

***YETENEK YÖNETİMİ***

***&***

***YETENEKLİ PERSONELİN  
BULUNMASI VE İŞE ALIM***

***NIHAN GENİŞ***

***METİN USTA***

## GİRİŞ

Küreselleşmenin özellikle Soğuk Savaşın 1990'ların başında sona ermesiyle yüksek oranda bir ivme kazanmasıyla rekabetin artmasına ve derinleşmesine neden olmasının ardından bu durumun etkisi hemen her alanda hissedilmeye başlandı. Ticari ve içtimai hayattaki pek çok unsur dünya çapında değiştirilebilir ve yer değiştirebilir ürünler haline geldiler. İşte bu ortamda şirketlerin İnsan Kaynakları departmanları da derin değişiklikler geçirdiler. İçinde buldukları örgütleri bu ağır rekabet ortamında ayakta kalabilir halde tutabilmek için gerekli yapıları oluşturmaları gerekti. Buna bağlı olarak ihtiyaç duyulan çalışan profili de değişme gösterdi.

İş dünyasında devam eden bu sürecin çalışan profilindeki en bariz etkilerinden biri yetenekli çalışanların işletmelere kazandırılmaya çalışılması alanında oldu. Firmalar için artık belirli nitelikleri taşıyan ve çalışacağı departmanın fonksiyonun bilgisine sahip çalışanlar yeterli değildir. Çünkü bu tür çalışanlarla küresel rekabette var olabilmenin yolu da yoktur. Bunun üstesinden gelebilmenin tek yolu yenilikçi, duygusal ve zihinsel zekası gelişmiş veya geliştirilmeye müsait olan çalışanlarla birlikte olmaktan geçmektedir.

Sürecin bu şekilde devam etmesinde tek değişiklik firmalar tarafında olmamıştır. Tıpkı tüketici davranışlarında olduğu gibi aynı zamanda birer tüketici olan çalışanlar açısından da bir takım değişiklikler meydana geldi. Özellikle post-modernizmin etkili olduğu ve küreselleşmenin etkisiyle bireyler düşüncelerini tüm dünya çapında konumlandırmaktalar, uydu televizyonları ve internet sayesinde dünyanın herhangi bir yerinde olan bir gelişmeden hemen haberdar olabilmektedirler. Bununla bağlantılı olarak artan dil eğitimi ve kültürler arası etkileşimle çalışanlar kendilerini buldukları ülkelerin değil tüm dünyanın işçileri olarak da görebilmektedirler. Bütün bunları sonucunda ise çalışanlar sahip oldukları yetenekleri kullanabilecekleri ve geliştirebilecekleri ortamları kendilerine sunan firmalarda çalışmak istemektedirler. Çünkü bununla bağlantılı olarak hem maddi hem de manevi anlamda çalışanlara geri dönüşlerde de artışlar olacaktır.

Başka bir ifadeyle hem firmalar hem de çalışanlar açısından yeteneklerini kullanma, geliştirme ve takdir edilmek önem kazanmıştır. Bu ortamda da firmaların yetenekli çalışanları bulmada, işe almada, elde tutmada ve bu yetenekleri geliştirmede özel programlar ve yöntemler uygulamaları zorunlu olmaktadır. İK (İnsan Kaynakları)'nın klasik fonksiyonlarından olan eğitim ve geliştirme de bu süreçte değişiklik geçirmekte ve bu yetenekler üzerine yoğunlaşmak suretiyle kendini yeniden yapılandırmalıdır.

## **BÖLÜM 1: YETENEK YÖNETİMİ**

### ***1.1. Yetenek ve Yetenek Yönetimi Nedir?***

Yetenek yönetimi konusunda açıklamalar yapmaya başlamadan yetenek kavramını tanımlamak gerekiyor. Yetenek kavramı başarı, kabiliyet, liderlik, kolaylaştırmak, yaratıcılık ve yenilikçilik ile zamanı etkin kullanma unsurlarıyla ilişkilidir. Bununla bağlantılı olarak yetenek kişinin işini başarılı, kolaylaştırıcı, yeniliğe ve yaratıcılığa dayalı ve uygun bir zamanla yapabilme kabiliyetidir.<sup>1</sup>

Yetenek kavramı için bir başka tanımlamayı da şu şekilde yapabiliriz. Yetenek; bir kişinin tekrar edebilen düşünme, hissetme ve davranma yetilerinin üretken bir şekilde uygulanabilmesidir. Bu tanıma göre çekicilik, stratejik düşünme, rekabetçilik, empati kurabilme, odaklanabilmek ve zarafet birer yetenektirler.<sup>2</sup>

Yetenek yönetimi günümüzde stratejik bir olgu olarak hesaba katılmalıdır. Yetenek yönetimi süreci; iş gücü planlamasını, yetenek çatışma analizini, işe alma sürecini, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini, elde tutma faaliyetlerini, yetenek özetlerini ve yedekleme planlarını içermektedir.<sup>3</sup> Tüm bunlar ışığında denilebilir ki performansın yönetilmesi günümüz şartlarında oldukça hızlı bir süreçtir. Firmalar stratejilerini hayata geçirebilmek için bu hızlı değişimle ve yukarıda saydığımız faktörlerin bir araya gelmesi uğraşısıyla karşı karşıyadırlar. Rekabetin bu denli ileri boyutta olduğu bir dünyada firmalar ancak en iyi performansı alabilecekleri doğru kişileri doğru yerde istihdam ederek ayakta kalabilirler.

Günümüzde ise küresel boyuttaki rekabette yetenek havuzundan uygun adayları bulmak kolay olmamaktadır. Bu nedenle pek çok firma yetenekli çalışan bulma konusunda adeta bir kıtlık yaşamaktadırlar. Bu durumu yaşamak istemeyen firmalar ise çalışanlar nezdinde yeteneğe değer verdiklerini, gelişimi destekleyici tutum sergilediklerini göstermek zorundadırlar.

---

<sup>1</sup> Jay C. "Talent Management," *Buzzle.com* (06. Haziran 2008)

<sup>2</sup> Marcus Buckingham; Richard M Vosburgh, "The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!," *Human Resource Planning*, Vol.24 N.4, 2001. S. 21.

<sup>3</sup> Cindy McCauley, Michael Wakefield. "Talent Management in the 21<sup>st</sup> Century," *The Journal of Quality & Participation*, Winter 2006, Vol.29, N.4. s.4

## 1.2. Neden Yetenek Yönetimi?

Günümüz dünyasının iş gücü özelliklerinde değişiklikler olduğu muhakkak. Peki bu değişiklikleri tetikleyen nedenler nelerdir? Bu nedenlerin en başında hiç şüphe yok ki bilgi yoğunluğundaki değişimler geliyor.<sup>4</sup> Pek çok iş günümüzde bilgi yoğun bir hale gelmiş durumdadır. Bilginin ön plana çıkmasıyla emek yoğun işler arka planda kalmakta, belli başlı standartları yakalamakla Taylorist üretim sağlanabilmekteydi. Fakat günümüzdeki üretim tarzı buna izin vermemektedir. Çalışanların firmalar tarafından bu yeni iş ortamına hazır hale getirilmeleri gerekmektedir. İş gücünde ihtiyaç duyulan değişimi tetikleyen bir diğer faktör de teknolojide meydana gelen değişikliklerdir. Hergün büyük bir hızla ilerleyen teknolojiye ayak uydurmak zorunda kalan firmalar, çalışanlarına iş hakkında verdikleri eğitimleri artın anlık bir şekilde ve her bir yeniliği içerecek şekilde vermek zorundadırlar. Örneğin bir makinanın başında çalışan bir usta bir süre önce firma tarafından teknik bir eğitime tabi tutulmuş olabilir. Fakat geçen bu süreçte aynı çalışanları tekrar eğitime tabi tutmak olanağı olmayacağından firmalar iş başında çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri teknolojik destek sistemlerini geliştirmektedirler. Bu noktada da çalışanın yetkinlikleri ve yetenekleri devreye girmektedir. Yetenekli olmayan bir çalışanla böyle bir teknolojik değişime ayak uydurmak mümkün değildir.

Değişimi tetikleyen bir diğer unsur da firma yapılarındaki değişikliklerdir.<sup>5</sup> Firmalar artık önceki devirlerde olduğu gibi tüm süreçleri firma bünyelerinde yürütmemektedirler. Özellikle dış kaynak kullanımı ile bu süreç oldukça revaştadır. Bunun yanında gelişen iş ortamlarının bir sonucu olarak da firmalar organizasyon yapıları değişmektedir. Bir başka ifadeyle firmalar dışa dönük ve daha az entegre hale gelmektedirler. Örneğin şebeke örgütlerle faaliyet gösteren bir firmanın çalışanlarını bu yapıya uygun yeteneklere sahip olmalıdırlar.

Çalışanların yapılarındaki değişiminde altında yatan nedenlerden bir diğeri de içerisinde bulunduğumuz rekabet ortamıdır. Bu gün özellikle dış kaynak kullanımı ile firmalar temel yetkinlikleri dışındaki hemen tüm faaliyetlerini artan rekabet ortamına ayak uydurabilmek için dünyanın değişik yerlerinde ucuz hammadde, iş gücü ve ucuz girdilerle karşılama yoluna gitmektedirler. Bu durum bu tür firmaların faaliyette bulunduğu hemen tüm ülkelerdeki çalışanları zorlayıcı niteliktedir. Dolayısıyla çalışanların bu yeni ortama ayak uydurmaları da kaçınılmazdır.

Son olarak çalışanların geçirdikleri değişimi anlamada bahsedeceğimiz bir unsur olarak gençlerin değişen değer yapıları gelmektedir. Özellikle post-modern dönemde ve daha sonrasında

<sup>4</sup> Barbara Parus, "Talent mining: Digging for Gold in Your Own Back Yard," *Workspan*, Vol.43, N.8, Ağustos 2000. s.47.

<sup>5</sup> Barbara Parus, a.g.e s.47

küreselleşmenin arttığı dönemde yetişen gençlerin değer yapıları değişmektedir. Bu dönemin çocukları her ürünü beğenmemekte, her şirkette çalışmamaktadır. Bir başka ifadeyle firmalar bu yetişen yeni nesil içerisinde en iyilerini kazanmak istiyorlarsa onların yeteneklerini kullanmaları ve geliştirmelerini sağlayacak yapılar haline gelmelidirler. Aksi halde en iyiler kaybedilmiş olacaktır.

### ***1.3. Bu Güne Nasıl Gelindi?***

1980'lerde ve 1990'larda çalışanlar için önemli olan işlerini kaybetmemektir. Fakat bu durum zamanla değişti ve iş gücü devir oranlarında ortalama %25 bir artış meydana geldi.<sup>6</sup> Çalışanlarda işlerinin güvencesi konusundaki felsefede şu şekilde bir değişim oldu. Çalışanlar bu durumu işverene değil, iş verebilirliğe bağlamaya başladılar. Sürecin bu şekilde devam etmesiyle firmalar için elemanları elde tutmak tam bir dilemma haline geldi.

Hay Grup tarafından 50 ülkede 330 şirket üzerinde yaptığı bir araştırmada çalışanlardan işlerindeki tatminlerini kırk farklı açıdan tarif etmeleri istendi. Araştırmanın sonuçlarına göre yetenekli bir çalışanın elde tutulamamasının maliyeti onun on sekiz aylık maaşına denk gelmektedir. Nitelikli çalışanları elde tutamamanın bir diğer maliyeti ise firma üzerinde yarattığı motivasyon kaybıdır.

Hay Grup tarafından yapılan bu araştırmada çalışanların işten ayrılmalarına neden olan iki önemli faktör saptanmıştır. Bunlardan en önemlisi çalışanların buldukları ortamın ve yöneticilerinin kendilerinin yeteneklerini geliştirmelerine, kullanmalarına olanak tanımadıkları doğrultusundaki fikirleridir. İkinci faktör ise çalışanların patronları ile ilişkilerinde mutsuz olmalarıdır.<sup>7</sup> Bir başka ifadeyle çalışanların işten ayrılmalarına en önemli nedenlerin başında ücretler gelmemektedir. Ücretlerden daha ziyade yeteneklerini geliştirebileceğine inandığı bir ortam beklemektedir çalışanlar.

Bu durumu sayısal verilerle açıklamak gerekirse işinden memnun olmayan çalışanların %73'ü çalıştıkları iş yerlerinin kendilerinin yeteneklerini geliştirici bir ortam sağlamadıklarını söylemektedir.

Yapılabilecekler arasında şunlar sayılabilir. Çalışanların bu yeni durum ve tutumlarının tanınması, yetenekli çalışanların takdir edilmeleri ve bu çalışanların dikkate alınması gerekmektedir. Aşağıda ayrıntılı olarak da bahsedeceğim alternatiflerden birisi olan takdir ve çalışanına inisiyatif vermek firmalar için yetenekli çalışanları elde tutma ikileminde ayrı bir yer tutmaktadır.

---

<sup>6</sup> Michael Hay, "Strategies for Survival in the War of Talent," *Career Development International*, Vol.7 N.1, 2002, s.52

<sup>7</sup> Michael Hay, a.g.e s.53.

Yapılabilecek bir başka şey de firmaların eğitim ve geliştirme faaliyetlerini daha ciddi bir muhatap olarak kabul etmeleridir. Değindiğimiz bu araştırmanın sonuçlarından birisi de bu durumu göstermektedir. Çalışanların %60'ı düzenli bir programa tabi tutularak eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin firmalarda gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir. Fakat bunların ancak %40'ı bu faaliyetlerin amaçlarına yönelik ve işe yarar olduklarına inandıklarını söylemişlerdir.<sup>8</sup>

Çalışanların memnuniyetsizliklerini sağlayan bir başka unsur da özellikle takım çalışmalarında firmaların kötü performanslara göz yummalarıdır. Bir başka ifadeyle üstün performans gösteren nitelikli çalışanlar kötü performans gösterenlerle aynı statüde olmaktan rahatsızdırlar.

#### **1.4. Yetenek Yönetiminde Bulunması Gereken Yaklaşımlar**

Günümüzde pek çok firma için genel bir problem haline gelmiş olan yetenekli çalışan bulmak çeşitli yöntemlerle aşılmaya çalışılmaktadır. Bu konuda yapılan bir araştırmaya göre firmaların %75'i yetenekli çalışan bulmakta zorlanmaktadır. Yine bu araştırma katılan BT (Bilgi Teknolojileri) şirketlerinin %85'i ise yetenekli çalışan bulma konusundaki sıkıntılarının iş akışlarını aksatır hale geldiklerini söylemektedirler. Büyüme trendi içerisinde olan firmaların %65'inin üst düzey yöneticileri ise yetenekli çalışan bulamama problemini artık genel bir sorun olarak tanımlamaktadırlar.<sup>9</sup> Yaşanan bu probleme getirilmeye çalışılan çözümlerden biri ise yeteneği kendi arka bahçende aramaktır. Bir başka ifadeyle altın aramalarını kendi bahçenden başlatmaktır. Bu yaklaşımın temelinde organizasyondaki liderlerin kişilerin potansiyel yeteneklerini örgüt yapısıyla eşleştirebilme kabiliyetleri yatmaktadır. Bu nedenle liderler firmada bu konuda bir kıtlık yaşanmadan gerekli kaynakları saptamış olmalıdırlar. Ayrıca firmadaki İK politikaları çalışan odaklı olmalı ve varlıkların oluşturulması esasına dayanmalıdır. İhtiyaç duyulan yeteneğin bulunması aşamasında ise esneklik, hız önemli iki unsurdur. Bu nedenle faaliyetler doğrudan yürütülmelidir.

Günümüzde firmalar açısından yapılan en önemli yaklaşım hatası ise çalışana tamamiyle sahip olma mantığıdır. Firmalar elde etmek istedikleri çalışanları zaman esasına göre çalıştırmakta ve bir çeşit bağımlılık yaratarak onları elde tutacaklarını sanmaktadırlar. Buna bağlı olarak da uzaktan ya

---

<sup>8</sup> Barbara Parus, a.g.e s.54

<sup>9</sup> Barbara Parus, a.g.e s.48

da yarı zamanlı çalışan kişilerin ikinci planda olduğu bir düşünce hakimdir. Bu ise yetenekli çalışanlarla iş yapmak isteyen firmalar için kronik bir problemdir.<sup>10</sup>

Bu bilgiler ışığında firmalar açısından yetenek yönetimine getirilecek yaklaşımlarda şu unsurlara dikkat edilmelidir.<sup>11</sup>

**1.4.1.Yöneticilerin yetenek yönetimi potansiyellerini gerçeğe dönüştürmesi:** Bir yönetici ister satış yöneticisi, isterse finans yöneticisi olsun İK tarafından çizilen çerçeveler doğrultusunda yetenek yönetimi konusundaki potansiyelini aktarma çabası içerisinde olmalıdır. Her ne kadar çerçeveleri İK belirlese de nihai olarak bahsi geçen departmanda yetenek yönetiminin uygulanmasından bu yöneticiler mesuldür.

Bu potansiyelin gerçeğe dönüştürülmesi konusunda Amerikan Prodüktivite ve Kalite Merkezi ile Yaratıcı Liderlik Merkezince yayınlanan bir çalışmaya göre yetenek yönetimi konusunda en iyi sekiz uygulama sayılmış<sup>12</sup>:

1. Yetenek yönetimini en geniş çerçevede tanımlamak.
2. Yetenek yönetiminin değişik parçalarını kapsayıcı bir sistem içerisinde bir araya getirmek.
3. Katma değeri en yüksek yeteneklere yoğunlaşmak.
4. Yetenek yönetimi çalışmaları hakkında tepe yönetimin fikirlerini almak.
5. Çalışanlardan hangi yeteneklerini ve davranışlarını geliştirmelerini beklediğimizi açıklayan yetkinlik modellerini geliştirip açıklamak.
6. Muhtemel yetenek çatışmalarını bulabilmek için sistemi gözlemlemek.
7. Elde tutma ve performans değerlendirme çalışmalarında yetenek yönetimini etkin kılmak.
8. Düzenli olarak yetenek yönetimi sisteminin sonuçlarını değerlendirmek.

**1.4.2.Genel bir yetenek düşüncesi adapte edilmelidir:** Bahsettiğimiz bu konunun öneminin anlaşılmasını sağlayacak, onu güncelik tartışmaların dışına çıkaracak bir düşünce yapısının firmalarda yerleştirilmesi gerekmektedir.

---

<sup>10</sup> Barbara Parus, a.g.e s.48

<sup>11</sup> Cindy McCauley, Michael Wakefield, a.g.e s.5-7

<sup>12</sup> Cindy McCauley, Michael Wakefield, a.g.e s.5

**1.4.3.Diğer departmanlar IK ile koordineli bir takım oluşturmalarıdır:** IK yöneticileri diğer yöneticilerle ve firmanın stratejisini belirleyenlerle etkin bir iletişim içerisinde olmalıdırlar. Bunun sağlanması için de taraflar birbirlerine ihtiyaç duydukları geri bildirimleri vermelidirler.

**1.4.4.Doğru geri besleme yapılmalıdır:** Etkin bir yetenek yönetimi sisteminin işletilebilmesi için taraflar arasında pozitif geri beslemenin olması gereklidir. Burada amaç doğru ve samimi eleştirilen getirerek tarafların birbirlerinin aksayan yönlerinin düzeltmeleridir. Aksi halde işletmede yetenek yönetimi konusunda motivasyon kaybı olacaktır.

**1.4.5.Gelişmeyi en geniş çerçevede tarif etmek gereklidir:** Geliştirme faaliyeti sadece bir unsur üzerinde ve belli bir kesim için geliştirilmemelidir. Çalışanların tümü için geliştirme faaliyetleri gerçekleştirilmelidir.

**1.4.6.Öğrenenlerin fikirlerini de etkin bir şekilde kullan:** Tüm bu faaliyetler sırasında muhatap olarak aldığımız çalışanları birer öğrenci kabul edersek, geliştirme programının başarıya ulaşması için onların açısından da gelişmelere bakmak gereklidir. Tüm planlamalar ancak bu şekilde yapıldığı takdirde hedeflenen noktaya ulaşılabilecektir. Bu çerçevede değerlendirme, karşı koyma ve destekleme unsurları ile desteklenen bu düşünce yapısı programı daha başarılı kılacaktır.

**1.4.7.Hedefler koy ve buna göre değerlendirmeler yap:** Gerçekleştirilen yetenek yönetimi programının ne aşamada olduğunu anlamamanın en iyi yolu program için hedefler koymak ve bu doğrultuda değerlendirmeler yapmaktır.

## ***1.5. Yeni Dönemde İnsan Kaynaklarının Rolü***

Firmaların yetenek yönetimi konusundaki bu zorunluluklarının kimin omuzlarında olduğu sorusunun geleneksel cevabı insan kaynaklarıdır. Bu bağlamda IK işe alma, performans değerlendirme, geliştirme, yedekleme faaliyetlerinin yanında bu yeni alanı da kontrol etmek zorundadır. Fakat yeni dünyada ortaya çıkan koşullar hereği hem tepe yönetimleri, hem de onların yardımcıları olan diğer yöneticiler yetenek yönetimi konusunda ayrı ayrı görevlidirler. Örneğin bir üretim bandının başındaki bir yönetici hem yaptığı işin bütçelerle ve diğer prosedürlerle belirlenen çerçevede tamamlanmasından sorumludur hem de o üretim bandındaki çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesinden sorumludur.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Cindy McCauley, Michael Wakefield, a.g.e s.5



Yukarıda genel itibariyle IK'nın yetenek yönetiminde genel çerçeveyi belirleyip tüm şirket yöneticilerine sunacaklarından bahsetmiştik. Bu kısımda ise IK'nın bu yeni fonksiyonlarla nasıl yaşa çıkması gerektiği konusuna değineceğiz. En temel itibariyle ise IK'nın görevini kişilerin hayatlarına yön verirken taşıdıkları tüm yeteneklerle doğru rollerin eşleştirilmesi şeklinde açıklayabiliriz.<sup>14</sup>

Yetenek yönetiminde IK'nın rolünü anlamamanın en temel sorusu ise çalışanların performansının geliştirilmesi için ne yapılması gerektiğidir. Bu bağlamda geleneksel açıdan IK'nın işe alma, ücretlendirme, elde tutma, performans değerlendirme, eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi gibi yanıtlar verilebilir. Fakat günümüz şartlarına uygun olacak şekilde bu soruya alternatif bir cevap getirilmelidir.

Özellikle tüm insanların işlerinde en iyisi olmalarına rağmen aynı davranışsal tutumları sergilemeyecekleri olgusundan hareket edersek çalışanlardan en iyi verimi almada IK'nın farklı bir cevabı olması gereklidir. Bunun en önemli nedeni ise 21.yy'da öne çıkan yetkinlik kavramıdır. Kişiler aynı işi aynı davranış kalıpları içerisinde yapıyor dahi olsalar aynı oranda verimli olamayabilirler. Bunun nedeni ise bazı çalışanların o işin yapılması için gerekli olan yetkinliklere sahip olmalarıdır. Bu bağlamda IK'nın birinci görevi söz konusu iş için en doğru yetkinlikleri belirlemektir.<sup>15</sup> Bu sorunun çözümünde farklı firmalar farklı çözümler üretmişlerdir. Örneğin IBM uyguladığı davranışsal temelli yetkinlik mülakatlarında adaylarda olmasını beklediği yetkinlikleri saptarken hem işin gerekliliklerini, hem bireysel davranış modellerini hem de firmanın genel yapısına uygunluğunu sağlayacak unsurları içeren bir model oluşturmuşlardır. BBSI dedikleri bu model sayesinde adaylarda hangi yetkinliğin aranacağına karar verilmektedir.

Yetkinliklerin değerlendirilmesinde ise öne çıkan sorunlardan biri bunların nasıl ölçüleceğidir. Son yıllarda pek çok firma bu sorunu ortadan kaldırmak için 360° performans değerlendirme yöntemlerini kullanmaktadırlar.

İK açısından bir diğer sorun ise yetkinliklerin geliştirilmesinde kendisini geliştiren ve bu çaba içerisinde olan ile bunu yapmayan kişiler arasındaki ayrımı yapabilmektir. Literatürde bu konuda pek çok açıklama olmasına karşın bunların pratik alanda uygulanması aynı netlikte olamamaktadır.<sup>16</sup> Bu durum ise yetenek yönetiminde en önemli unsurlardan olan adil davranma ilkesine zarar verebilmektedir.

---

<sup>14</sup> Marcus Buckingham; Richard M Vosburgh, a.g.e s.17.

<sup>15</sup> Marcus Buckingham; Richard M Vosburgh, a.g.e s.19.

<sup>16</sup> Marcus Buckingham; Richard M Vosburgh, a.g.e s.19

İK için bir diğere sorun ise öğretilmesi istenen tüm davranışsal yetkinliklerin herkes tarafından öğrenilememesidir. Bu ise yöneticilerin sıkça içine düştükleri bir yanıdır.<sup>17</sup> Bu durumda yöneticilerin öğrenilmesini bekledikleri yetkinliklerin sınırsız zaman ve sınırsız kaynakla mı yoksa limitleri belirlenmiş bir alanda mı öğretilceğidir. Realist yöneticiler bu durumun farkındadırlar.

Kısacası İK'nın en başta yapabileceği husus yetenekli çalışanların işe alınması için gerekli tavsiyeleri vermek ve iş ile ilgili eğitimlerin bu kişilere verilmesiyle beklenen üretkenliğin sağlanmasıdır. Bu durum ise bütün bir işe alım ve eğitim faaliyetlerinin yeniden yorumlanmasını ve açıklanmasını gerekli kılmaktadır.<sup>18</sup>

## **BÖLÜM 2: YETENEKLİ PERSONELİN BULUNMASI VE İŞE ALIMI**

### ***2.1. Yetenekli Elemanın Elde Edilmesi ve Bulunması***

Her gün insan kaynakları terimini ve bu insanları firmalarına kazandırmak isteyen yöneticilerin rekabetinin daha çok duyuyoruz. Ancak yetenekli personelin etkilenmesi ve bulunması formülün sadece bir bölümüdür. Günümüzde, işgücü devrine neden olan ve şirketlerin kontrolü dışında gelişen birçok neden bulunmuştur, ancak kök neden olarak doğru işe doğru insanın alınmaması görülmektedir.<sup>19</sup> Güçlü teknik ve analitik özelliklere sahip yetenekli personel bulmak ve bu adayların oluşturduğu küçük havuz için rekabete girmek giderek yoğunluk kazanmaktadır. Gerçekten piyasada az miktarda yetenekli personel bulunmakta ve onlarda hemen kapışılmaktadır. Aranılan tüm özelliklere sahip adayları bulmaksa oldukça zor bir durumdur. Bu beceri boşluğu sadece özel sektör için değil kamu sektörü için de geçerlidir. Günümüzde kamuda da yetenekli elemanlar için savaş yapılmaktadır.<sup>20</sup>

Yapılan çalışmalar gelecek 10 yıl içinde ekonominin yetenekli personel talebi ve erken emeklilik gibi iki büyük problemle karşı karşıya kalacağı görüşünü ortaya çıkartmıştır. Yetenekli

<sup>17</sup> Marcus Buckingham; Richard M Vosburgh, a.g.e s.20

<sup>18</sup> A.g.e s.21

<sup>19</sup> Finding The Right Talent Through Sourcing And Recruiting, Steve Racz, Strategic Finance, December 2000, syf: 38

<sup>20</sup> The war for talent, Robert Halt International, syf:4

personel azlığı ile karşı karşıya kalacak olan işverenlerin kalifiye işgücünden oluşan havuzlar oluşturmaları gerektiği ileri sürülmektedir. Buna karşılık Kanada ve Amerika'nın yüksek eğitilmiş, yetenekli personellerin göç ettiği ülkeler olması nedeniyle daha şanslı konuma geçmeleri öngörülmektedir. En iyi yeteneği işi almak için rekabet etmek isteyen firmaların giderek ırk, ülke ve cinsiyet açısından farklılığı artan bu yetenek havuzlarından çalışanları işe almak ve onları etkilemenin yollarını araştırmaları gerekecektir. Bu havuzu oluşturan yetenekli çalışanları etkilemenin bir yolu da farklılık yönetimine önem vermektir. Özellikle bayanlar ve azınlık gruplardaki yetenekli kişilerin bu havuzlara dâhil edilmesi ve firmalara da işe alınmaları yetenekli personel piyasasında rekabet edilebilirliği arttırmaktadır. Yapılan çalışmalar farklılık yönetimine önem veren işverenlerin adaylar tarafından daha dikkat çekici bulunduğunu ortaya koymuştur.<sup>21</sup> İnsanlar organizasyonların rekabet gücünde anahtar varlıklardır ve çalışanların kalitesi örgütün büyümesi için temel teşkil etmektedir. Bu nedenle doğru yeteneklerin elde edilmesi ve örgüt-çalışan uyumunun olması öne çıkan konulardandır. Uyum kelimesi çok boyutludur. Girişimci firmaların yetenekli personel elde etme modelleri zaman içinde gelişimsel evrelerde farklılık gösterebilmektedir. Firmalar değişik bağlantı stratejileri geliştirebilmektedir. Bu alanda en uygun kullanıcı model örgüt-insan uyumudur. Kişi davranış ve özelliklerine örgütün genel davranışsal yapısıyla uyum içinde olması gerekmektedir. Çalışan ve örgüt içindeki görevlerine göre aynı firmanın içinde birden fazla işe alım modeli de oluşturulabilir Ancak her iki işe alım stratejisinde de örgütün genel stratejisiyle uyumlu olması gerektiği açıktır. Bireylerin değer, inanç ve kişisel özellikleri ve firmaların bu özelliklerle arasındaki uyumu adayların firmaları daha etkileyici bulmaları ve işe girme karar vermelerini etkiler.<sup>22</sup>

Firmalar iyi insanlar yetiştirmekle ve bu insanlar daha sonra başka fırsatlara yönelmektedirler. Çünkü pazarda çok büyük bir cezp edicilik seçeneği mevcut bulunmaktadır. Bu nedenle bu yetenekli insanları elde tutmak oldukça zor bir hal almaktadır. Bu sebepten ötürü günümüzde bu rekabetçi piyasa koşullarında firmalar kendilerini diğer firmalardan ayırt etmenin farklı yollarını bulmaya çalışmaktadırlar. Bir firmanın markası ve tanınmışlığı insanların bu firmalara kaymasını etkilemekle birlikte adayları etkilemekte daha önemli olan bu firmaların yüksek performans göstererek sabit işgücü devir oranı yakalamış olduklarını ispat etmeleridir.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Person-organization fit and the war for talent:does diversity management make a difference, Eddy S.W. Ng And Ronald J. Burke, the international Journal of Human Resource mamagement, July 2005, syf:1195-1196

<sup>22</sup> The use of Networks in human resource acquisition for entrepreneurial firms, Aegean Leung, Jing Zhang, Poh Kam Wong And Maw Der Foo, Journal Of Business Venturing 21 2006, syf:664-667

<sup>23</sup> The war for talent, syf:4-5

Yeni, küçük ve büyümekte olan bir şirket göz önüne alındığında büyük firmalara kıyasla yeterli kaynaklarının olmadığı bilinmektedir. Piyasadan yabancıları işe almak her ne kadar bu tip küçük girişimci firmalar için büyük bir sorun olsa da kaynak azlığı ve firmanın tanınmamış olması onların yetenekli personeli firmaya çekmekte dezavantajlı bir konuma sokmaktadır. Kaynak ve finans eksikliği, örgütsel yasallaştırma ve yüksek belirsizlik bu tip yeni firmaların yetenek pazarındaki rekabetini zorlaştırmaktadır. Bu olumsuzluklar yetenekli personelin etkilenecek firmaya çekilmesini zorlaştırmaktadır.<sup>24</sup>

## **2.2. Yetenekli Personelin İşe Alımı**

Yetenek yönetimi, bazı yeteneklere göre organizasyonlardaki işlere gerekli çalışan alımını sağlamlaştırmak için oluşturulan bir süreç ve bu süreçte yetenek havuzlarının oluşumu olarak görülmektedir. Bu yaklaşım daha öncelerden bilinen İnsan kaynakları planlaması ile yakından ilişkilidir. Yetenekli personelin işe alım süreci, insan kaynakları planlamasında olduğu gibi çalışan ihtiyaçlarının belirlenmesi, uygun kişinin işe alınması ve geliştirilmesi gibi konuları içerir. Bu süreçte daha çok enterprise-wide donanım sistemleri kullanılmaktadır.

Yetenekli personelin işe alım süreci hiyerarşik kodlama, işe alım ve işten çıkarım kuralları, ücretlendirme gibi konuları da kapsamaktadır. Bu sistem; çalışanların özellikleri, işçi arz ve talebi arasında eş zamanlı karşılaştırma yapma şansı vermektedir.<sup>25</sup>

Günümüzde firmalar için ilk adımın karlılık ve üretimi arttırmak için yetenekli personeli seçmek ve işe almaktır.<sup>26</sup> Yeteneği işe alırken pozisyonun firma içindeki kapsamını belirlemek de önemlidir. Firma, aradığı pozisyonun kapsamını etkileyecek pek çok durum ve faktörü göz önüne almalıdır. Bunların arasında örgütün yapısı, kültürü, misyonu, değerleri, vizyonu, firmanın tarihçesi, çalışan kapasitesi, stratejik planları, liderlik anlayışı, lokasyonu, sektörü, bütçe ve hedefleri sayılabilir. Değer getirecek bir çalışan işe alınıyorken firma bu gibi konuları da göz önünde bulundurmalıdır. Firmanın kültürünü, geçmişini anlamak yetenekli kişilerin işe alımında gereklidir. Buna ilave olacak

---

<sup>24</sup> Aegean Leung, Jing Zhang, Poh Kam Wong And Maw Der Foo, a.g.e., syf:667

<sup>25</sup> Talent Management: A critical Review, Robert E.Levis& Robert J.Heckman, Human Resource mnagement Review 16 (2006), syf: 140

<sup>26</sup> Selecting And Developing Talent, Terry Lunn, Management Development Review Vol:8 Number:1, 1995, Syf: 7

pozisyonun dört temel boyutunu belirlemekte zorunludur. Sorumluluklar, fırsatlar, sorunlar ve gerekli olan beceriler. Bu dört önemli maddeyi belirlemek en uygun adayın seçilmesi konusunda firmaya yardımcı olacaktır.

Mesela işe alacağımız personel gelişim müdürü ise bu pozisyonun dört temel boyutunu içeren özellikle şöyle olmalıdır. Liderleri ve gönüllüleri desteklemek, değer yaratan öncelikler oluşturmak ve personel yönetimine önem vermek. Bu özellikleri belirlemede ise firmanın kültürü, hedefleri ve firmayı oluşturan topluluk belirleyici rol oynamaktadır.<sup>27</sup>

Çağımızda firmalar için yetenekli personel kaynağını tanımlayabilmek ve işe almak önemlidir ve bu süreç iyi organize olmuş yüksek performanslı donanımları gerektirmektedir. Öte yandan bu süreç sonucunda oluşan başarısızlık direkt olarak işe alım departmanının başarısızlığı olarak görülmektedir. Ancak işe alım birimleri genellikle çok fazla sorumluluk yüklenmiş, yeterli fonu bulunmayan, bünyesinde az sayıda personeli barındıran ve yeteri teknolojileri olmayan birimlerdir. Ne var ki güçlü, ilerlemiş teknoloji ve işe alımla ilgili yeteri kapasiteye sahip firmalar bütün yetenekli potansiyel adaylara ulaşma ve en iyisini elde etme imkânına sahip olmaktadır. Bu yenilikçi firmalar kaynaklarını yüksek performanslı işe alım departmanı kurmak için ve insan kaynağı temini ile işe alım üzerine otomasyon geliştirmek üzere yeniden yapılandırmaktadırlar. Bu sistem maliyetleri azaltmaya, adaylar tarafından seçilen firma olmaya ve işgücü devir maliyetlerini azaltmaya yardımcı olacaktır<sup>28</sup>

Firmaların yetenek avındaki işe alım politikaları aktif veya pasif olabilir. Pasif bir strateji geliştiren firma yetenekli personelin firmaya ulaşmasını bekleyecektir. İşe alım süreci beklendikten sonra firmanın başvuru yönetimini ve aday tanımlamasını belirlemesi gerekir. Başvuruların yönetimi sıradanmış gibi gözükse de işe alımda önemli sonuçlara neden olmaktadır. Eğer başvuru süreci iyi organize edilmemişse, sonuçta CV'lerin gözden geçirilmesi ve zamansız cevap verilmesi ile sonuçlanabilir. Bu durum adayların firmayı organize olmamış ve profesyonel olmayan bir firma olarak görmelerine neden olur ve yetenekli personelin firmayı tercih etmemesine sebep olur. İşe alım stratejisi belirlendikten sonra ikinci aşama adayların belirlemesidir. CV inceleme, telefon mülakatları, yüz yüze mülakatlar grup mülakatları ve referans kontrolü bu aşamada yer alır. Adayların CV'leri birkaç faktöre göre değerlendirilmelidir. Bunlar; eğitim, yönetim, firmadır. Kişinin CV'si incelenirken CV'nin hazırlanmasında kullanılan dile ve CV'nin organizasyonuna bakarak adayın kişisel özellikleri,

---

<sup>27</sup> Dont Fill a position; Recruit talent, Gail L. Freeman, New Directions for Philanthropic, Syf: 87-89

<sup>28</sup> Steve Racz, a.g.e. syf: 40-43

yetenek ve kapasitesi, etkili iletişim becerileri kayda alınmalıdır. Adaylardan deneyimleri ve özellikleri firma ile uygun olanları telefonla irtibata geçilmelidir. Bu konuşmayla adayın stili ve potansiyelinin gerçekten firma ile uyumlu olup olmadığına bakılmalıdır. Yüz yüze görüşmeler firma prosedürleri ve zamana göre değişiklik göstermekle birlikte adaylar genellikle ilk önce direkt yöneticileri ile görüşürler. Bu ilk görüşme adayın deneyim, beceri ve kişisel özellikleriyle ilgili olmalıdır. Bu görüşme aynı zamanda görüşmeciye adayın tavırlarının örgütle uyumunu karşılaştırma fırsatı da verecektir. Daha sonra grup mülakatlarının yapılması sırası alır. Bu mülakat yapısı firmaya ve hedeflerine göre değişiklik göstermektedir. Bu görüşmelere, görüşmeyi yapacak kişi sorular hazırlayarak, akıcı senaryolar kurarak hazırlanmalıdır. En son aşamada referans kontrolleri yapılarak en uygun aday seçilmiş olur. Referans kontrolleri ikinci aşamadır çünkü bu yöntem seçilen adayın deneyim ve özelliklerinin doğruluğundan emin olmak için başvuru bir yoldur. Mülakat süresince mülakat yapan kişi bazen resmi, bazen gayri resmi bir üslupla adayla konuşmalı onu firmanın özellikleri, başvurduğu pozisyonun özellikleri ve istenen iş ile ilgili bilgilendirilmelidir. Kişinin geçmişi ve deneyimlerini sormak, neden bu işi istediğini anlamak, bu iş için neden yeterli olduğunu düşündüğünü sormak doğru yeteneğin işe alınmasında yardımcı olacaktır.<sup>29</sup>

Yetenekli çalışanları bulma konusunda ise, artık geçmişteki kaynakların yanı sıra farklı demografik geçmişe, eğitim ve deneyime sahip çalışanların bulunabileceği kaynaklara da yönelmek gerekebilir. Örneğin, daha önce gidilmeyen üniversitelere gitmek ya da farklı deneyimlere sahip ama potansiyeli yüksek çalışanları işe almak da çözüm olabilir<sup>30</sup>

## **2.3 Yetenekli Personel İşe Alım Sürecinin Etkinliği İçin Yapılması Gerekenler**

**2.3.1. Yetkinlik Bazlı Mülakata Ağırlık Vermek:** Firmalar zaman zaman yetenekli kişileri işe alırken sürekli en iyi performansı gösterenleri işe alamazlar. Bunun önemli bir nedeni firmalar tarafından kullanılan seçim sistemidir. Geleneksel yüz yüze mülakatlarda, kişilik testleri ve değerlendirme merkezleri bireysel özellikleri tanımlamada kullanılabilir. Ancak yapılan çalışmalar bu yöntemleri adayların işleri performanslarının miktarını ve kalitesini göstermekle yetersiz olduğunu kanıtlamaktadır. Bu nedenle satış elemanından,

<sup>29</sup> Gail L. Freeman, a.g.e. syf: 93-94

<sup>30</sup> Yetenek Yönetimi, Meltem Sözübir, <http://www.meltemtolunay.com>

yöneticiye herkesin kilit özelliklerinin tanımlanmasına yardımcı olan yapılandırılmış mülakat yöntemlerinin kullanılması gerekmektedir. Bu yöntem aynı zamanda mülakatı yapılan kişinin adayın hangi düzeyde bilgiye ve özelliklere sahip olduğunu da göstermekte yardımcı olur. Yetenekli personel seçmek ve işe almak evlilik gibi bir şeydir. Eğer şansınız varsa bu hiç beklenmedik bir bonustur<sup>31</sup>

**2.3.2. Mülakatı Yapan Kişileri Eğitmek ve Takip Etmek:** Firmalar seçim ve yerleştirme süreçlerine önem verdikleri kadar yöneticilerin işe alım süreci için eğitilmelerine de önem vermelidirler. Mülakat sürecindeki yüzler çok önemlidir. İnsanlar firmalara mülakat sırasında tanıştıkları insanlar nedeniyle dahil olurlar. Bu nedenle mülakat aşamasında çalışanları karşılayacak kişi önemlidir. Adaylar işle ilgili heves ve heyecan görmeye ihtiyaç duyarlar. İşin nereye gittiğine, onlara neler önerilebileceğine, işyerinin onları bireysel olarak nasıl geliştirebileceğine ihtiyaç duyarlar. Bu sadece markayla ilgili değildir. Bu mülakat isteğinizi göstermeniz için de önemli bir rol oynar. Organizasyonlar örgüt içinde kimin en iyi performansı gösteren çalışanları işe aldığını ve kimlerin bu kişilerle mülakat gerçekleştirdiklerini analiz etmelidir. Bu yetenekli kişileri kimlerin etkilediğini araştırmak önemlidir.<sup>32</sup>

**2.3.3. Ademi Merkezi Personel Departmanı Oluşturmak:** Çokça yeterli personeli bünyesinde barındıran başarılı firmaların bazıları insan kaynağını bulma ve işe alma birimlerini birbirinden ayırmışlardır. Bunu yapmak çok kolay olmasa da, çoğu firma eski modele yapışıp kalmış olsa da aynı departmana iki zor işi birden yüklemek doğru değildir. İleri görüşlü firmalar İnsan Kaynakları birimi ile personel Yönetimi birimini birbirinden ayırmaktadırlar. Personel birimi aslında satış ve servis fonksiyonudur, buna karşın İnsan Kaynakları fonksiyondan daha çok bir süreçtir. Personel bir satış fonksiyonudur çünkü amaç firmayı satmalıdır( firmayı iyi tanıtarak adaylar tarafından

---

<sup>31</sup>Terry Lunn, a.g.e. syf: 8,10

<sup>32</sup> The war for talent, syf:7

seçilebilir hale gelmek için). Günümüzde çok az firma bunu yapmış olsa da bu dönüşümü başarıyla gerçekleştirenler olumlu sonuçlar almıştır.<sup>33</sup>

**2.3.4. İnterneti Aday Bulmada Etkin Bir Şekilde Kullanmak:** ExecuNet.com tarafından yapılan bir araştırmaya göre firmaların yetenekli personelleri daha çok internet aracılığıyla bulduğunu ortaya çıkartmıştır. Ülke çapında yapılan araştırmaya göre interneti adayların işe alımında kullanan 109 firmanın %78'inin online iş sitelerini, %78'inin online CV bankalarını, %55'inin kendi firmalarının web sitelerini kullandığını göstermiştir. Yapılan bu araştırma, İnternetin faydalı bir şekilde kullanıldığında hem işverenler hem de iş arayanlar için muazzam bir kaynak olduğunu göstermektedir. Bugün 40.000 e-işe alım web sitesinin bulunduğu günümüzde en iyi kaynakları bulmanın yolu interneti etkin kullanmaktır. Ayrıca bu araştırmaya katılan firmaların %35'i yetenekli adayların internet aracılığıyla bulunma oranının son 12 ayda arttığını düşünmektedir.<sup>34</sup>

**2.3.5. İçsel Bir Teknoloji Geliştirmek:** Bu yöntem, yetenek bulmayı kolaylaştırarak adayların işe daha etkili yönelimini sağlayacaktır. Aynı zamanda bu teknoloji maliyeti azaltıp, zaman kazanımı da sağlayacaktır. Mesela geliştirilmiş bir teknoloji; aranan pozisyona uygun bir CV' nin sisteme girilmesiyle kaynak temini bölümüne (personel Departmanı) alarm verebilmektedir. Zamanlamanın günümüz oyunun adı olduğunda bu sistem firmanın bu adaya hemen geri dönerek işe almasına ve diğer rakiplerine karşı bu adayı korumasına yardımcı olur. Ayrıca bu teknoloji iş arayanların siteye girip CV bırakmasını beklemelerinin ötesinde işten ve süreçten onları haberdar etmeyi de sağlamaktadır. Bu sistem nerede iş ilanı asıldığını ve ne zaman kimlerin bu ilana geldiğini göstermektedir.<sup>35</sup> Bu ek olarak hedefli mail gönderme yetenekli personelin firmaya kazandırılmasında daha etkili olabilir. Mesela bir hastane bir komiteye üye olabilir ve buraya üye birçok hastane ile iletişimi olabilir. İş ilanı bu firmalara yayarak gerekli yeteneklerdeki firmaya kazandırmak böylelikle daha kolay olabilir.<sup>36</sup>

Yeni gelişmekte olan firmalar bu gelişmiş sistemlerin aksine yetenekli yeni mezunların işe alınması yöntemine başvurur çünkü tecrübeli yetenekleri firmayı çekmek için kendi potansiyellerine güvenmezler. Bu tür yeni gelişmekte olan firmalarda yetenekli personelin işe

---

<sup>33</sup> Steve Racz, a.g.e. syf:44

<sup>34</sup> Recruiters Finding top Talent On The Web, <http://www.onrec.com/content2/>

<sup>35</sup> Steve Racz, a.g.e. syf:44

<sup>36</sup> Gail L. Freeman, a.g.e. syf:92



alımında daha çok ucuz ve kolay uygulanabilir olmasından ötürü informal işe alım bağlantıları kullanılmaktadır.<sup>37</sup>

**2.3.6.Yetenekli Adayların Özelliklerini İncelemek:** Özellikler, beceriler, deneyimler her adayın seçiminde önemlidir. Pozisyonda başarılı olmak için ne gibi kişisel özellik ve deneyimler gerekiyor bu önemlidir. Firmalar değişimi yaratacak olan bu yetenekler, firmanın misyonu oluşturma ve anlamada hevesli olmalıdırlar. Aynı zamanda kişilerarası iletişimlerinin de yüksek olması bu tip yeteneklerin işe alımında dikkat edilmesi gereken unsurlardan biridir. Enerjik, girişimci, kararlı, istikrarlı, esnek, stratejik, katılımcı, işbirlikçi, takım çalışmasına yatkın gibi özellikler yetenekli personelin işe alımında firma tarafından firmaya uyum konusunda aranan özellikler içinde sayılabilir.

**2.3.7. Bütçele ve Stratejiye Göre Hareket Etmek:** Yetenekli personelin işe alımda bütçelerde önemlidir. Bölümüne ait ücret düzeyleri işe alım sürecinden önce taslak bütçelerde tanımlanmalıdır. Pozisyon belirlendikten sonra firma yetenekli personelin işe alım stratejisini dizayn etmeli ve uygulamalıdır. İlk olarak firma elemanı içeriden mi seçeceğine veya dışarıdan mı temin edeceğine karar vermelidir. Bu seçimi bütçe, pozisyonun derecesi, yeri ve geçmiş deneyimler gibi birçok unsur etkilemektedir. Bundan hariç firmanın bu pozisyon için en iyi adayları nasıl etkileyeceğinin yollarını araştırması gerekir. Burada firmanın ünü, kayda değer liderliği önemlidir. özellikler uygun adayın bulunması için geliştirilecek olan ilanların nasıl oluşturulacağına karar vermek için önemlidir.<sup>38</sup>

## ***2.4Yetenekli Personelin İşe Alım Sürecine Bazı Firma Örnekleri***

### **2.4.1. Ritz-Carton Otelleri:**

Ritz-Carton otellerinin genel müdürü Mark De Cocinist'e göre; Anahtar doğru insanı seçmekle başlıyor. İşe alım süreçlerinin yetenek ve kişisel değerler üzerine odaklandığına değinen genel

<sup>37</sup> Aegean Leung, Jing Zhang, Poh Kam Wong And Maw Der Foo, a.g.e., syf:669

<sup>38</sup> Gail L. Freeman, a.g.e. syf:89-91

müdür bunun nedeninin öğretilmeyecek bazı konuların olmasına bağlıyor. Kişilerin temalarına odaklandıklarını anlatan Mark De Cocinist'e nelerden keyif aldıkları, amaçlarının neler olduğunu, nelerin onları motive ettiğini, seçim aşamasında öğrenmeye çalıştıklarını anlatıyor. Kişiyi işe alırken gerçekten insanlarla iletişimden mutluluk duyan ve onlara yardımcı olmaktan keyif alacak kişileri bulmaya çalıştıklarını anlatıyor. Yetenekli personelin işe alım aşamasını şöyle anlatıyor; pozisyona başvuran adaylar öncelikle İK birimi ile görüşüyorlar, eğer bu aşamayı geçerlerse bölüm yöneticisiyle işle ilgili gerekli becerileri öğrenmeleri amaçlı 2. mülakatı uyguluyor ve en son mülakat genel müdür ve bölüm müdürü ile birlikte oluyor. Yani bizde işe alım bir grup karardır. Genel müdür tüm eleman alımlarında son görüşmeye katılıyor çünkü bu yolla çalışanlara, yetenekli elemanlara değer verdiğimizizi vurgulamaya çalışıyoruz. Özellikle Çin'de yetenekli personel bulmanın zor olduğuna değiniyorlar ancak bizim yetenek bankalarımız mevcut ve bu havuzdaki personeller pozisyon için bekliyor. Üniversiteden stajyerlerimiz var. Bunlar birkaç haftalık stajyer olarak çalışabiliyorlar ayrıca başkalarını bize tavsiye eden bir grup çalışanımızda mevcut. Bu nedenle pozisyonları yetenekli insanlarla doldurmakta zorluk çekmiyoruz. Kişileri işe alırken uzun dönemli çalışma fırsatımız olabilecek adaylara eğiliyoruz. Kişilere sorduğumuz gelecekle ilgili sorulara verdikleri yanıtlarla doğru kişiyi belirlemeye çalışıyoruz.<sup>39</sup>

#### **2.4.2. Wal-Mart Firması:**

Her şey iyi kişilerin işe alımıyla başlıyor. Sam Walton kendilerine çalışanların özel eğitim programlarının müşteri odaklılık ve iyimserlik gibi konulara yönelip yönelmediğini, sorunlara neden bu özellikleri barındıranları işe almıyoruz ki diye yanıt vermiştir. Kendilerinin daha çok teknik beceri ve işyeri davranışlarını geliştirmeye yönelik eğitimlere önem verdiklerini bunun dışındaki özellikleri işe yetenekli personelin alınmasında zaten aradıklarını dile getirmişlerdir. Yetenek yönetimi konusunda işgücü devir oranlarının yükselmesi sonucu başladıklarını dile getiren Sam Walton bunu azaltmak için ilk olarak kaliteli, yetenekli personelin işe alımıyla işe başladıklarını belirtmiştir. Öncelikle işe alım stratejileri üzerine odaklandıklarını belirten Wal-Mart yöneticisi işgücü devrinin işe alımla birlikte başladığının farkına vardıklarına değiniyor. Ancak o güne kadar işe alım sürecine yeterli özeni gösteremediklerini söylüyor. Yaptıkları araştırmada işi bırakma eğiliminin genellikle ilk 90 gün içinde, farklı bir alanda çalışmak veya çalışanların iş karmaşası yaşamalarından dolayı rastladıklarını anlatan Sam Walton bu nedenle işe alımda eğitim

---

<sup>39</sup> Setting People up For Success:How The Portman Ritz-Carlton Hotel Gets The best From Its People, Arthur Yeung, Human Resource Management, Sumer 2006, Vol:45. No:2 Syf: 269-270

ve referans kontrolüne harcadıkları çabanın bir kısmını kişilerin geçmiş bilgi ve deneyimlerine neden kaydırmadıklarını kendilerine sorguladıklarını değiniyor. Böylelikle özellikle işin yapılmasında gerekli olan bilgi ve beceriler hakkında bilgi sahibi olup daha doğru insanı işe alabileceklerine değiniyor.<sup>40</sup>

## **SONUÇ**

Yetenekli Personelin gerçekten az bulunduğu günümüz piyasasında bu az sayıdaki personele ulaşmak, onları etkileyerek firmaya kazandırmak İnsan Kaynakları Bölümünün en önemli sorunlarından biri haline gelmiştir. Yukarıdaki çalışmadan elde edilen sonuçlara göre yetenekleri çekmek için kişisel bir şirket olmak önem taşımaktadır. Kişisel şirketten kasıt, kişilere özel imkanların ve fırsatların sunulduğu, kişilere özgü motivasyon tekniklerinin geliştirildiği bir şirket olmaktır. Ama böyle bir şirket olmak yetmez bunun yanında insan kaynaklarının pazarlama planı oluşturması gerekmektedir. Yani, yetenek havuzundaki adaylara 'ideal şirket' olduğunuzu göstermeniz gerekmektedir. Eğer gerçek yetenekleri işe almak istiyorsanız özel olmalısınız ve kişilerin sizinle çalışmak gurur duymalarını sağlamalısınız. Bir başka ifadeyle yetenekler, firmanızın geçmişini bilmelidirler ve gelecekteki varlığınıza inanmalıdırlar. Şirkete, firmanın ürün ve hizmetlere duyulan güven, yetenekli insanların bulunmasında ve işe alımlarında büyük önem taşımaktadır.

---

<sup>40</sup> The Secrets Behind wal-Mart's Successful hiring Policies, Coleman H. Peterson, Human Resource Management, spring 2005, Vol:44, Syf: 86-87

## KAYNAKLAR

1. Buckingham, Marcus; Vosburgh, Richard M. **“The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!”** *Human Resource Planning*, Vol.24 N.4, 2001.
2. C. Jay. **“Talent Management,”** *Buzzle.com* (06. Haziran 2008)
3. Eddy, S.W. Burke, Ng And Ronald J. **“Person-organization Fit and The War for Talent: Does Diversity Management Make a Difference?”** *The International Journal of Human Resource management*, July 2005, syf:1195-1196.
4. Freeman, Gail L. **“Dont Fill a position,”** *Recruit Talent, New Directions for Philanthropic*,
5. Hay, Michael. **“Strategies for Survival in the War of Talent,”** *Career Development International*, Vol.7 N.1, 2002
6. Jones, David M; Madden, Raymond. **“The war for talent”**, *Robert Halt International*, 2006. London.
7. Leung, Aegean; Zhang, Jing; Wong, Poh Kam; Foo, Maw Der. **“The Use of Networks in Human Resource Acquisition for Entrepreneurial Firms,”** *Journal Of Business Venturing*, Vol.21, 2006. syf:664-667
8. Levis, Robert E. & Heckman, Robert J. **“Talent Management: A critical Review,”** *Human Resource Management Review* Vol.16 (2006)

9. Lunn, Terry. **“Selecting And Developing Talent,”** *Management Development Review* Vol:8 Number:1, 1995.
10. McCauley, Cindy; Wakefield, Michael. **“Talent Management in the 21<sup>st</sup> Century,”** *The Journal of Quality & Participation*, Winter 2006, Vol.29,
11. Parus, Barbara. **“Talent mining: Digging for Gold in Your Own Back Yard,”** *Workspan*, Vol.43, N.8, Ağustos 2000.
12. Peterson, Coleman H. **“The Secrets Behind wal-Mart’s Successful hiring Policies,”** *Human Resource Management*, Spring 2005, Vol:44
13. Racz, Steve. **“Finding The Right Talent Through Sourcing And Recruiting”**, *Strategic Finance*, December 2000
14. **“Recruiters Finding top Talent On The Web”**  
<http://www.onrec.com/content2>
15. Sözübir, Meltem. **“Yetenek Yönetimi”**, <http://www.meltemtolunay.com>
16. Yeung, Arthur. **“Setting People up For Success: How The Portman Ritz-Carlton Hotel Gets The Best From Its People,”** *Human Resource Management*, Sumer 2006, Vol:45. No:2