

## REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN SÜRDÜRÜLMESİNDE YETENEKLERİN ROLÜ: YETENEK YÖNETİM YAKLAŞIMI

### ROLE OF THE COMPETENCES IN SUSTAINING THE COMPETITIVE ADVANTAGE: COMPETENCE MANAGEMENT APPROACH

Dr.Nevriye ALTUNTUĞ\*

#### ÖZET

*Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü besleyen en önemli kaynağın yetenekler olduğunun anlaşılması, işletme yönetiminin tüm dikkatini yetenekler üzerinde toplamasına yol açmıştır. Yeteneklere verilen önemin artması, yönetilenlerin özgüvenlerini artırarak, yaratıcılıklarını, rekabet üstünlüğüne dönüştürmelerine yardımcı olmuştur.*

*Bu yönüyle yetenekler; yönetim sürecinde yönetilenler lehinde yeni yaklaşımlara yer açılmasını sağlamıştır.*

*Bu çalışmada çeşitli yönetim yaklaşımlarını karşılaştırmak değil, tersine birbiriyle yakınlaştırmak amaçlanmaktadır. Bu bağlamda iki nokta önemle vurgulanacaktır. Birincisi, her işletme için en iyi yönetim yaklaşımı; işletmenin kendi yeteneklerine dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. İkincisi, farklı yaklaşımlar arasında ortak bir anlayış geliştirmek; yönetim ahlakının inşa edilmesine bağlıdır.*

#### ABSTRACT

*The competences have been recognized as the most important source supporting the sustainable competitive advantage which has led the management of the business to focus entirely on them. The increase in the emphasis on the competences has promoted the self confidence of those managed and made it easier for them to turn their skills into competitive advantage.*

*In this respect, the competences have allowed new approaches to emerge within the process of management in favor of those managed.*

*In this study, it was not aimed to compare various management approaches but to converge them. Within this context, two important points are to be emphasized. Firstly, the best management approach for each business emerges depending on the business' own competences. Secondly,*

\* Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

*developing a common understanding between the different approaches depends on the building of management ethics.*

Yetenek, Yönetim Ahlakı, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü, Yetenek Yönetimi.

Competence, Management Ethics, Sustainable Competitive Advantage, Competence Management Approach.

## 1. GİRİŞ

Sektör sınırlarının bulanıklaştığı ve rekabetin giderek sertleştiği bir iş ortamında, ayakta kalan işletmelerin rekabet üstünlüğüne sahip oldukları kabul edilmekle birlikte; söz konusu üstünlüğün değişmez ve mutlak bir güç olarak algılanması, işletmeleri rehavete sürükleyerek, gündemi gözden kaçırmalarına sebep olmaktadır. Bu sakıncanın ortadan kaldırılabilmesi ise, rekabet üstünlüğünün, sürdürülebilirlik açısından sorgulanmasına bağlıdır. Rekabet üstünlüğünün her türlü değişim, sektör, rakip ve müşteri baskısına rağmen, uzun yıllara yayılabilmesi, sürdürülebilirlik kriteri ile açıklanabilmektedir.

Rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için yapılan çalışmaların ve geliştirilen rekabet stratejilerinin, oldukça uzun yıllara dayanan bir geçmişi vardır. Söz konusu rekabet stratejileri arasında öne çıkanı, Porter'a ait olan ve Jenerik Stratejiler olarak adlandırılan stratejilerdir. Jenerik Stratejiler: Maliyet avantajına dayanan; farklılaştırmaya (ürün ve/veya hizmet temelinde) dayanan ve odaklanmaya (belirli bir alıcı grubu, yer veya ürün temelinde) dayanan rekabet stratejileri olmak üzere üç farklı stratejiden oluşmaktadır (Porter, 2003:44-48). Zaman içerisinde maliyete, farklılaştırmaya ve odaklanmaya dayanan rekabet üstünlüğünün, rakipler tarafından kısa sürede ve kolaylıkla taklit edilebildiğinin anlaşılması, işletme yönetimini yeni üstünlükler arayışına itmiştir.

Bu süreçte araştırmacıların, stratejistlerin ve yöneticilerin rekabet üstünlüğü bileşenlerinde sürdürülebilirliği sağlayan kriterlerin; farklılık, taklit edilemezlik, kopyalanamazlık gibi özellikler olduğu noktasında uzlaştıkları kabul edilmektedir. Her türlü stratejiye farklılık ve kopyalanamazlık gücünü veren unsur, onun dışardan gözlemlenerek çözümlenmesinin zor olmasından kaynaklanmaktadır. Her insanın bilgi, birikim, deneyim, beceri ve ustalık bakımından birbirinden farklı donanımında olması, en önemli taklit edilemezlik ve özgünlük sebebinin oluşturmaktadır. Bu durumda en önemli sürdürülebilir rekabet kaynağının, işletmelerin sahip olduğu insan kaynağının zihinsel ve duygusal birikimi olduğu ifade edilmektedir (Reed, De Fillippi, 1990:91-92; Baudreau, Ramstad, 2005:23). Kurumları yapılaşştıran ve harekete geçiren gücün, insan olduğu gerçeği, bu yapıyı başarıyla yönetebilmek için; gerek yöneten, gerekse yönetilen boyutunda, insan kaynağını iyi anlamayı ve bu kaynağa, gereken önemi vermeyi gerektirmektedir.

Yukarıda ifade edilenler doğrultusunda, bu çalışmanın amacı; hem yönetim anlayışı ve kurumsallaşma sürecinde yaşanan gelişmeleri, hem de

insan kaynağının başarıyla yönetilmesinde öne çıkan temel dinamikleri, tarihsel bir boyutta ve teorik olarak incelemektir. Çalışmanın kapsamı ise; rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi için, öncelikle, yetenekleri, kavramsal olarak açıklamak, sonrasında ise yeteneklerin başarıyla yönetilmesi odağında, bir Yetenek Yönetim Modeli geliştirmek olarak belirlenmiştir.

## 2. YÖNETİM ALANINDA ORTAYA ÇIKAN YAKLAŞIMLARIN TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsanların topluluklar halinde yaşamaya başlamalarıyla birlikte, tarihin her döneminde, bir yönetim işlevinin var olduğu ama bu işlevin standart bir işlev olmayıp; yapılaşma ve uygulama aşamalarında içinde bulunulan zamanın hakim paradigmalara göre şekillendiği görülmektedir. Bu bağlamda, yönetim literatüründe, zaman zaman çeşitli yaklaşımlar popüler olmakta ve daha sonrasında da yeni gelişmeler ve ihtiyaçlar karşısında gözden düşerek, yerini diğer bir yaklaşıma bırakmaktadır.

İlk çağlarda, birlikte yaşamın gerektirdiği görev ve sorumlulukları belirli bir düzen içerisinde ve kolayca yerine getirebilmek için; yaşa, cinsiyete ve güce dayanan bir anlayışla örgütlenen yönetim işlevi, bilimsel niteliğini Taylor'la kazanmıştır (Price, 2004:5-9). Sanayi devriminin ortaya çıkardığı teknik gelişmeler ve buna dayalı düşünce sistemleri; yöneten /yönetilen ilişkilerini, rasyonellik ilkeleri temelinde yapılaştırmıştır. Yönetimde Klasik Dönem olarak adlandırılan bu yaklaşımda, çalışanların hiçbir inisiyatifi yoktur ve katı bir hiyerarşik yapı mevcuttur (Newstrom ve Davis, 1993:16). Yönetim işlevinin etkinliğinde, insan faktörünün önemini ve rolünü ortaya çıkaran araştırmaların şekillendirdiği dönem; Neoklasik (Davranışsal) Yönetim Yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Klasik Yaklaşım; iş, verimlilik, düzen, kontrol, disiplin üzerinde dururken, Neoklasik Yaklaşım; insanı, onun duygusal ve davranışsal özelliklerini, iş doyumunu ve güdülenmesini ele almaktadır (Gürüz, Gürel, 2006:87).

Her iki yaklaşımı bütünleyerek, örgütleri dış dünyaya kapalı, mekanik bir yapı olarak değerlendiren yönetim anlayışını değiştiren yaklaşım ise Modern Yaklaşımdır. Modern Yönetim Yaklaşımı; örgütleri, canlı, kendi alt sistemleriyle ve çevresiyle etkileşimde bulunan bir sistem olarak ele almaktadır. Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımından oluşan Modern Yaklaşım; aynı şekilde uygulandığında, tüm örgütlerde aynı başarıyı sağlayacak bir yönetim yaklaşımının var olmadığını, her örgütsel başarının ancak kendi çevresi, kaynakları, yönetim anlayışı ve çalışanlarının yetenek ve bilgisi temelinde ortaya çıkabileceğini vurgulamaktadır (Eren, 2004: 45-46; Gürüz, Gürel, 2006: 97).

Yönetim işlevi: Belirli bir örgüt yapısı içinde yer alan insanları, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere, belirli görevlere sevk etmektir. Görevlerin hiçbir aksamaya uğramadan, akılcı ve verimli bir şekilde yerine getirilebilmesi için, yönetenin yönetilen üzerinde bir otoriteye sahip olması gerekmektedir (Eren, 2003:5). Otoritenin sınırları ise içinde bulunulan dönemin zihin yapısı, yönetim anlayışı, ekonomik ve siyasal sistemi

tarafından şekillenmektedir. Weber'e göre otoritenin gelişimi; ortaçağa kadar geleneksel otorite, ortaçağdan sanayileşmeye kadar karizmatik otorite ve 20. yy'dan sonra ise meşru otorite sırasında gerçekleşmiştir. Bilimsel verilere ve hukuk ilkelerine dayanan meşru otorite, yönetim anlayışındaki keyfiliği ve verimsizliği gidermekle birlikte sadece akıllıcılığı ve bürokratik yapıyı ön plana çıkaran yöneticilerin elinde insan kaynağını da bir makine dışı konumuna indirgemıştır. Yetenek boyutunu ihmal eden bu yaklaşım, sonuçta yaratıcılıklara ket vuran bir baskı mekanizmasına dönüşmüştür (Eroğlu, İrmış, 2004:103-104).

### 2.1. Yönetimin Ahlaki Boyutu ve Ahlaki Otoritenin Önemi

Bugün yönetim alanında, rekabet stratejilerinin başarısında önemli olduğu kabul edilen ve küreselleşmeyle birlikte, işletmeler arasında kültürel, zihinsel ve yönetsel paylaşımların artmasına bağlı olarak yaygınlaşan; Toplam Kalite Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, vd. gibi, çalışanların katılımcılığına dayanan çeşitli uygulamalar, bu yaklaşımların gerektirdiği davranışsal ve duygusal boyutların içselleştirilememesi yüzünden, birçok işletme açısından, başarıyı getirmek bir yana, verimli olmaktan uzak, içi boş birer uygulamaya dönüşmüştür (Savcı, 2003:127-128; Eroğlu, İrmış, 2004: 106). Burada gözden kaçırılmaması gereken önemli iki bileşen vardır; birincisi, başarılı olan modelleri ve stratejileri kendine has birikim ve koşullarla beslemeden olduğu gibi kopyalamanın hiçbir zaman başarıyı getirmediğini anlamaktır. İkincisi de kendi birikimlerine dayanarak oluşturulan yapıyı, yönetsel ahlak boyutunu ihmal etmeden kurumsallaştırmaktır.

Her iki bileşeni (özgünlük ve yönetsel ahlak) başarıyla bir potada eritebilmek için öncelikle yönetim işlevi ahlaki bir otoriteye dayanarak yerine getirilmelidir. Ahlaki otorite; etik ve sorumluluk içeren bir değerler sistemine dayanmaktadır (Eroğlu, İrmış, 2004:107). Ahlaki otoritenin çalışanlar üzerinde bir baskı mekanizmasına dönüşmemesi için, ahlaki kriterlerin oluşumunda, içinde bulunulan toplumun üretim sisteminin, değer yargılarının, coğrafik şartlarının ve mekansal konumlarının önemli etkilerinin olduğu unutulmamalıdır. Tüm bu etkenler, toplumsal ahlak anlayışında farklılıklara sebep olmaktadır. Bu bağlamda, tüm toplumları kapsayacak standart bir ahlak anlayışının, yaratıcılıklara ve özgünlüklere ket vuracağı gözden kaçırılmamalıdır.

Henry Bergson'a göre, bu sakıncanın aşılabilmesi ve ahlaki değer yargılarının, baskıcı uygulamalara dönüşmeden, evrensel bir görünüm kazanabilmesi; kapalı ve açık ahlak ayırımının farkında olmaya bağlıdır. Kısaca ifade etmek gerekirse, toplumsal bir baskı mekanizması şeklinde işleyen ve kişisel farklılıkları ve inisiyatifleri dikkate almadan, kişilere dayatılan kapalı ahlak anlayışı yerine, insanı insan yapan özgünlüklere vurgu yapan ve değişimlerle uyumlaşma yeteneğini içinde barındıran açık ahlak anlayışının (Tanilli, 2006:251) önemsendiği bir kurumsal yapı, çalışanlar açısından her türlü yaratıcılığa imkan sağlayan bir cazibe merkezi haline gelmektedir. Böyle bir kurumsal yapı, insan kaynağı yönetimine; eleman alımı, değerlendirilmesi ve geliştirilmesinde, küresel ölçekte geçerli olan

standartlar getirerek, çalışanlar açısından ortaya çıkabilecek belirsizlikleri gidermektedir (Kanter,1991:40-41). Çalışma ortamında nelerle karşılaşacaklarının bilincinde olan ve dışlanma korkusundan sıyrılan kişiler, tüm yeteneklerini açığa çıkararak, yaratıcılıklarını işyerlerine getirmektedirler. İşletmelerde hakim olan yönetim anlayışının ve örgütsel iklimin, kişisel yetenekleri açığa çıkaran bir dinamiğe sahip olması, yaratıcı işletme olgusuna temel oluşturma açısından hayati bir öneme sahiptir.

Baymur'a göre, her insan uygun bir ortam bulduğunda ve desteklendiğinde yeteneklerini daha rahat sergileyebilmekte, hatta zaman içerisinde daha da geliştirebilmektedir. Yeteneğin olduğundan fazlasına işaret eden bu yönüne, "gizil güç" denilmektedir. Gizil güç; yeteneğin kaldırılmasından ortaya çıkan ve insanların bildiğinden, yaptığından ve öğrenebildiğinden daha fazlasını başarabilmesinin yolunu açan, içsel bir dinamiktir (Baymur, 2004:227). Yaratıcı işletme olgusunun sadece insanların sergiledikleri yetenekleri hedef almadığı, bununla birlikte, insanların beyinlerinin içinde bulunan bilgi, ustalık ve yetenekleri de açığa çıkarmayı hedeflediği düşünüldüğünde; yaratıcı işletme ve yaratıcı birey (gizil güçleri açığa çıkarılmış) örtüşmesinin, pazar değeri olan yeniliklerin yolunu açacağı ifade edilmektedir (Örs, 2001:36-37).

### 3. YETENEKLERE DAYALI YÖNETİM YAKLAŞIMI

İnsan kaynağını da tıpkı diğer üretim faktörleri gibi, rasyonellik ilkeleri doğrultusunda ve katı bir hiyerarşik yapılanma içerisinde örgütleyen yönetim anlayışının, uygulamada yetenekleri sıradanlaştırarak körelttiği ortaya çıkmıştır. Yeteneklerin ayırt edici gücünden faydalanamayan işletmelerin, giderek dinamikleşen rekabet koşullarında, rekabet güçlerini kaybedecekleri tartışmasız bir ön kabul haline gelmiştir. Bu zihniyet değişimine paralel olarak insan kaynağı yönetimi, yetenek kaynağı yönetimine dönüşmeye başlamıştır.

#### 3.1. Yetenek Olgusu

Yönetim düzeyinde, yeteneklerin değerinin anlaşılması ve en önemli stratejik rekabet kaynağı olarak kabul edilmesi, yaklaşık 30-40 yıllık bir tarihi gelişimin sonucunda olmuştur. Yönetim alanında, yeteneklerin; işletmeyi, diğerlerinden farklı bir yere taşıma kapasitesine sahip olduğuna, ilk işaret eden kişi, Selznick olmuştur. Selznick'e göre, bu özellikleriyle yetenekler, işletmenin, işletmeyi öne geçirme potansiyeli taşıyan, ayırt edici unsurlarıdır (Selznick, 1984:42). Yetenekleri stratejik bir rekabet kaynağı olarak konumlandırarak, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesinin olmazsa olmaz şartı haline getiren araştırmacılar ise Hamel ve Prahalad olmuştur.

Hamel ve Prahalad, işletme içerisinde, paylaşımaya dayalı bir öğrenmenin ürünü olarak açığa çıkan yeteneklerin; her türlü bilgi, ustalık, deneyim, kültürel kodlar ve teknik süreçlerle etkileşerek, işletmeye özgü temel yeteneğe dönüştüklerini ve bunun sonucunda da, kopyalanamaz

rekabet gücünü oluşturduklarını ifade etmişlerdir (Prahalad, Hamel, 1990:82; Javidan, 1998:62-63).

### 3.2. Yeteneklere Dayalı Yönetim Konsepti

Yeteneklere dayalı bir örgüt yapısı oluşturup, başarıyla yönetebilmek için, tüm çabaların yönetim düzeyinde sahiplenilmesi çok önemlidir. Yetenekleri kurumsallaştırarak, işletmenin genetik kodlarına ve kültürel dokusuna dahil etmek, ancak üst yönetimin desteğini arkasına alan insan kaynağı yönetiminin başarabileceği stratejik bir hedef olmaktadır. İnsan kaynağı yöneticileri, yetenek politikasını başarıyla uygulayabilmek için öncelikle sahip oldukları yetenek kaynağını, rakiplerin yetenekleriyle ve pazar koşullarıyla karşılaştırarak; benzersizliklerini ve kopyalanamazlıklarını test etmeli ve bu işlemin sonucuna göre gerçek yeteneklerini belirlemelidirler. Daha sonra ise sahip oldukları yeteneklerin profilini ortaya çıkarmalıdır. Her görevin içerdiği bilgi, deneyim ve yetenek skalası ve çalışanların görevlere ilişkin algı düzeyleri birbirinden farklı olduğu için; yetenek/ görev eşleştirmesinde, çalışanların profillerini doğru tespit etmek, yetenek yönetiminin en kritik aşamasını oluşturmaktadır. Çalışanla, iş çevresi ve işin gerektirdiği koşullara uyumsuzluk gibi sorunlar; işletme başarısızlığına sebep olmanın yanı sıra, daha sonraki aşamalarda kişisel sağlık sorunlarına dönüşme riskine kadar, geniş bir alana yayılma potansiyeli taşımaktadır.

Bu alanda çeşitli modeller geliştirilerek, söz konusu sorunların kaynakları açıklanmaya çalışılmıştır. Bu modellerden birisi “Kişi- Çevre Uyum Modeli”dir”. Model de bireyin yetenekleriyle görevin gerektirdiği donanımın farklı olması durumunda ortaya çıkan sonuçlar; nesnel çevre, nesnel kişi ve öznel çevre, öznel kişi olmak üzere dört eksen üzerinde açıklanmaktadır.\* Başarısızlık kaynağına dönüşen eksenin, öznel çevre/öznel kişi uyumsuzluğundan kaynaklandığı ve bu sorunun da ciddi sağlık sorunlarına dönüşme potansiyelini içinde barındırdığı, modelin daha kapsamlı incelemelerinden elde edilen verilere dayandırılarak ifade edilmiştir (Güleryüz, 2007:187-189).

Yeteneklerin yönetiminde ortaya çıkan zorluklar, genellikle yönetim kaynaklı olmakla birlikte, çalışan kaynaklı olan engeller de gözden kaçırılmamalıdır. Bu bağlamda yöneticiler, çalışanların kişisel özelliklerinin ve yeteneklerinin yanı sıra, görevlerine yönelik tanım ve algılarını da ortaya çıkararak kategorize etmek zorundadırlar. Sandberg, Volvo şirketi için yapılan bir araştırmadan yola çıkarak, bu şirkette çalışanların, yaptıkları işin kendileri için ne anlama geldiğine, işle ilgili tanımlarına ve işin

---

\* Güleryüz’ün, Harrison’dan alıntıladığı örneğe göre: “bir sekreter, daktilo ile bir dakikada 55 kelime yazabileceğini düşünmektedir (öznel kişi), gerçekte ise 40 kelime yazmaktadır (nesnel kişi). Yöneticisi sekreterden dakikada 70 kelime yazmasını beklerken (nesnel çevre), sekreter ise kendisinden 60 kelime yazmasının beklendiğini düşünmektedir (öznel çevre).” Bu konu ile ilgili daha fazla bilgi için; Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi (2007) isimli kitapta yer alan, Evrim Güleryüz’ün “Örgütsel Stres Modelleri”, isimli makalesine bakınız.

bütünselliğine ilişkin algılamalarına dair verdikleri cevaplara göre üç farklı düşünce profili çıkarmıştır (Sandberg, 2005:24-25). Bunlar;

Birinci Profil: İşin tanımında teknik özellikleri öne çıkartmakta ve işlerin tanımlanmış kuralları takip ederek başarılı olacağına inanmaktadırlar.

İkinci Profil: Sistem yaklaşımı doğrultusunda, işe etki eden tüm faktörleri göz önüne almakta ve takım çalışmasına önem vermektedirler.

Üçüncü Profil: Yine sistem yaklaşımı içerisinde karşılıklı etkileşimleri öne çıkartmakla birlikte, işi sadece teknik bir olgu olarak algılamamaktadır. Bu gruptakiler, müşteri ile empati yaparak, inisiyatif kullanarak ve yaratıcılıklarını işlerine aktararak; farklı müşteri beklentilerini karşılamaya odaklanmaktadırlar.

İşletmelerde rekabet farklılığı yaratan çalışanların özellikleri dikkate alındığında, üçüncü profilde yer alan kişilerin özellikleriyle daha iyi örtüştüğü ifade edilmektedir. Çalışanların profillerini doğru tesbit etmek, yönetim için iki açıdan önemlidir. Öncelikle yetenek portföyü ortaya çıkarılmaktadır. Daha sonra ise uygun işe uygun yetenek atanabilmektedir. İşletmede gerçekleştirilen tüm görevler, yüksek düzeyde yetenek gerektirmemektedir. İşletme yönetiminin yeteneklere olan ihtiyacını ve bunların korunması için yapmak zorunda olduğu yatırım miktarını belirleyebilmesi için, profil tespiti, önemli bir karar eşiğini oluşturmaktadır.

Berger'e göre, işletmelerde çalışanların bilgi, birikim ve yetenekleri birbirinden farklı olduğu için ortaya koydukları performanslar da birbirinden farklılık göstermekte ve dört gruba ayrılmaktadır (Berger,2005:4). Tablo 1'de performans grupları, her birine ait özellikler ve her gruba ilişkin uygulanması gereken stratejiler yer almaktadır.

Tablo 1: Yeteneklere Bağlı Olarak Ortaya Çıkan Performans Grupları ve Özellikleri

	Toplam işgücü içindeki büyüklüğü %	Yetenek Özellikleri	Performans Ölçüm Skalası	Potansiyel Değerlendirme Skalası	İşletmedeki Roller	Yatırım Büyüklüğü	İzlenecek Strateji
Süper Performans Grubu	3-5	Rol modellerdir, farklılık ve yaratıcılık kaynağıdırlar	Beklentilerin çok üzerinde (5)	Potansiyeli çok yüksek (5)	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağıdırlar	En fazla	Elde tutmak ve yenilerini kazanmak
Kilit Performans Grubu	20-25	Tüm faaliyetlerin yürütülmesinde kilit unsurlardır.	Beklentilerin üstünde(4)	Terfi imkanına sahip(4)	Rekabet üstünlüğü kaynağıdırlar	Fazla	Yedeklerini yetiştirmek ve niteliklerini yükseltmek
Uyumlu Performans Grubu	70	Beklenen performans noktalarını aşma kapasitesine sahiptirler, personel üzerinde olumlu etki yaratabilirler	Beklentileri karşılıyor(3)	Yanadoğru gidebilir(3)	İşletmenin ayakta kalmasının garantisidirler	Normal	Desteklemek ve motive etmek
Uyumsuzlar Grubu	< 5	Yetenek skalasının en altında yer alırlar	Beklentilerin altında/çok altında(2-1)	Potansiyeli düşük/çok düşük(2-1)	Doğru yönlendirilirler e ilave bir yetenek kaynağı olabilirler	Daha az	Uyumlu grubuna çıkamayanların işine son vermek

Kaynak: (Berger, 2005: 4-5) den yararlanılarak, Altuntuğ tarafından oluşturulmuştur.



Üst yönetimin desteğini arkasına alan insan kaynağı yöneticilerinin, yetenek yönetim modelini oluşturmaları, teorik boyutta sorunsuz yürütülse bile, uygulama aşamasında mutlaka bir takım aksamalara sebep olabilmektedir. Aksamaların temelini, yetenek değerlendirmelerinin, teknik ve sayısal değerlendirmelerin ötesinde; bilgi, deneyim, ustalık, yetenek ..gibi oldukça subjektif bir alana ait ölçümleme kriterlerine ihtiyaç duyması oluşturmaktadır. Subjektif değerlendirmelerin zor ve kompleks oluşu, işletmelerin ölçme ve değerlendirilmesi daha kolay ve standart olan somut verileri (işe alma başına düşen maliyetler, eğitim ve geliştirme yatırımlarının geri dönüşüm oranları, her çalışanın genel sonuçlara yaptığı katkı vb..) tercih etmelerine ve bu yüzden bireysel özgünlükleri, yetenekleri ve yaratıcılıkları feda etmelerine yol açmaktadır (Baudreau, Ramstad, 2005:23). Somut değerlendirmeleri tercih eden yöneticiler, kısa vadede başarılı sonuçlar alarak, kendi başarılarını peçinlemekle birlikte, uzun vadede, işletmeyi farklı bir konuma yükseltecek yetenek portföyünü köreltmektedirler.

### 3.3. Bireysel Yeteneklerin Kurumsallaşması

Yetenekleri açığa çıkararak, koruyarak ve geliştirerek, kuruma kazandırabilmek için; çalışanların kişisel özellikleri, işten ve işyerinden beklentileri, hobileri, yaşam kaliteleri gibi kriterlerin, doğru tespit edilebilmesi, çok önemli bir yöneticilik işlevi haline gelmiştir. Eğitim ve iletişim olanaklarının artması; demokratik katılım ve özgür seçim anlayışının yaygınlaşmasıyla birlikte; insan odaklı olmak, her türlü sürecin dinomasını oluşturmaktadır. Bu oluşuma bağlı olarak; kendi önemini ve gücünün farkına varan insan kaynağını elde etmek, elde tutmak, ondan en üst seviyede yararlanmak ve tatmin etmek, yönetim açısından giderek zorlaşmaktadır.

Özellikle Bandura'nın, Sosyal Bilişsel Öğrenme Teorisi'ni oluşturmasına bağlı olarak, herhangi bir süreçten etkilenen insanın, aynı zamanda söz konusu süreci etkilediğinin de ortaya çıkarılması; özellikle "öz-yeterlilik inancı" kavramının önemini anlaşılmasını sağlamıştır. Öz-yeterlilik inancına sahip olan kişiler, bu inançlarının gereği olarak, sonuçlar üzerinde etkili olacaklarının bilincinde oldukları için, motivasyon kapasiteleri, uyum ve gelişme yetenekleri daha fazladır (Işık, 2007:200-203). Özellikle üstün yeteneklileri elde etmek ve sadakatlerini sağlamak; böyle kişilerin duygusal, zihinsel ve psikolojik kodlarını çözerek, onların yeteneklerini keşfetmeyi, özgünlüklerini anlamayı ve beklentilerini karşılamayı gerektirmektedir.

Yeteneklerinin farkında olan kişiler, iş ve işyeri tercihlerinde sadece maddi koşullara göre hareket etmemekte, maddi ve duygusal beklentilerini birbirleriyle harmanlayarak karar vermektedirler. Bu beklentiler aşağıda yer almaktadır (Freiberg, Freiberg, 2005:13; [http://www.teknoloji.com/thema\\_0906\\_4.htm](http://www.teknoloji.com/thema_0906_4.htm)).

- Kariyer ve aile kavramını örtüşüren bir iş ortamı
- Anlamlı ve yeteneğini kullanabileceği görevlendirme
- Esnek çalışma ortamı ve saatleri

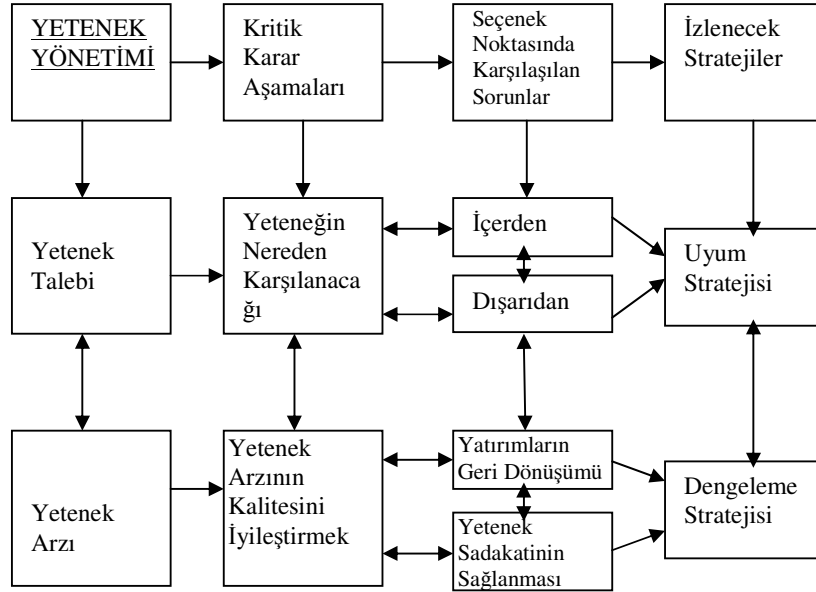
- Samimi ve sıcak iş arkadaşlığı
- Bilgilerin paylaşılmasını sağlayan ve destekleyen yönetim anlayışı
- Hobilere ve sosyal ilişkilere fırsat veren iş ortamı

#### 4. YETENEK YÖNETİM MODELİ OLUŞTURMAK

Yöneticilerin sahip oldukları ve sahip olmayı planladıkları yetenekleri, hiçbir israf ve fazlalığa yer vermeden optimal düzeyde tutabilmek ve onlardan en iyi verimi alabilmek için, kendilerine özgü bir yetenek modeli geliştirmeleri gerekmektedir. Yeteneklerin başarıyla yönetilmesi için, çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlar arasında öne çıkan; Cappelli tarafından, Tedarik Zinciri Yönetim Modeli'nden (TZYM) öykünerek geliştirilen, Yetenek Yönetim Modeli'dir. Cappelli'ye göre, yetenek yönetim modelini tıpkı bir TZYM'i olarak kurgulamak ve yetenekleri de bu zincirin en önemli halkası olarak kabul etmek; hem zihinsel hem de eylemsel çerçevede, önemli dönüşümlere yol açacaktır. TZYM; hammaddenin ilk üreticisinden alınıp, ürüne dönüştürülerek son kullanıcıya teslimine kadar geçen süreci, tam zamanında, sıfır stok ve sıfır hata mantalitesiyle yönetmeyi ifade etmektedir. Yetenek yönetiminde de benzer bir analogiyle hareket edilirken, hammaddenin yerini yetenekler almakta ve benzer süreç, bu kez yeteneklerin en iyi ve en etkin bir şekilde yönetilmesi için işletilmektedir (Cappelli, 2008:77).

Yetenek zinciri modelinde, aşılması gereken iki kritik darboğaz bulunmaktadır. Bu darboğazların birincisi; talep yönlü (yeteneklerin içerden mi yoksa dışardan mı karşılanacağı ve buna bağlı olarak ortaya çıkan risklerin nasıl giderileceği sorunu) belirsizliktir, ikincisi ise; arz yönlü (yeteneklerin geliştirilmesi için yapılan yatırımların nasıl geri döndürüleceği ve buna bağlı olarak, çalışan sadakatinin nasıl sağlanacağı sorunu) belirsizliktir (Cappelli, 2008:77). Her iki darboğazın aşılmasında, tercih edilebilecek dört temel strateji bulunmaktadır. Bu stratejiler ve özellikleri şekil 1'de yer almaktadır.

Şekil 1: Yetenek Yönetim Modeli



Kaynak: (Cappelli, 2008:77-81) den ve (Lawler III, 2005:22-23) den yararlanılarak, Altuntuğ tarafından oluşturulmuştur.

Yetenek yönetim modelinde, talep boyutuyla ilgili olarak ortaya çıkan en önemli sorun, gerekli yetenek miktarını doğru tahmin etmek ve belirlenen yetenek ihtiyacını en kısa zamanda ve en uygun miktarlarda karşılamaktır. İşletme yönetimi gerekli yetenekleri ya kendi içinde üretecek, ya da en iyi olduğunu düşündüğü, yetenekleri dışardan satın alacaktır.

Bu aşamada kesin kararlardan ziyade, çeşitli oluşumları gözeterek, esnek kararlar almak son derece önemlidir. Değişimin hızlı, öngörülemez ve radikal olduğu durumlarda, hızla değişen gündeme bir an önce uyabilmek için, ihtiyaç duyulan yetenekleri dışardan temin etmek, akılcı bir yönetim stratejisi olurken; aynı zamanda yeni alınan elemanların yarattığı maliyet artışlarının karşılanması, uyum sorunlarının giderilmesi ve kurumsal bağlılıklarının sağlanması gibi konularda problemler yaşanabilmektedir. Bu bağlamda esnek, katılımcı ve demokratik bir anlayışa dayanan yönetim mekanizmasının, her iki seçeneği birbiriyle dengelemeye dayanan bir uyum strateji izlemesi, sorunların giderilmesine yardımcı olacaktır (Lawler III, 2005:22-23; Cappelli, 2008:77-79).

Modelin arz boyutuyla ilgili olarak yaşanan sorunlar; yeteneklerin kalitesini yükseltmek amacıyla yatırım oranlarının belirlenmesi ve yatırımların, karlı bir şekilde geri dönüşümünün sağlanması aşamalarında yaşanmaktadır. İş dünyası değişim geçirdikçe, aranan yeteneğin donanımı ve

kalitesi de değişmektedir. Gündemi yakalamak için, gerekli yatırımlara gitmek, hem maliyet hem de yetiştirilen ve birikim kazandırılan yeteneğin, elde tutulması noktasında sorgulanmalıdır. Yeteneğe yapılan yatırımlar, işletme açısından rekabet üstünlüğüne açılan bir kapı olmakla birlikte, yetenek sahibinin kalitesini, birikimini, uzmanlığını ve öz-yeterliliğini artırarak; sonuçta, onların kendilerine yaptıkları bir yatırıma dönüşmektedir. Bu bağlamda yetenek geliştirme maliyetlerinin yönetici ve yönetilen arasında paylaşılması, yönetilenin gönüllülüğünün sağlanması ve yönetici ile yönetilenin çıkarlarının dengelenmesi en akılcı yönetim stratejisi olarak öne çıkmaktadır.

Yeteneklerin nicelik ve niteliği arttıkça, işletmenin sahip olduğu çözümlenemez ve kopyalanamaz rekabet bileşenleri de giderek artmakla birlikte; bu artışa paralel olarak; nitelikli işgücünün, kurumsal bağlılığının sağlanması ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü kaynağının rakiplere kaptırılmaması noktasında karşılaşılan sorunlar da giderek artmaktadır. Yönetim, üretim ve kurumsal süreçlerde, kilit yetenekleri oluşturduğunun farkında olan bireyler, sadece maddi temellere, işsizlik korkusuna ya da statü endişesine yönelik dürtülerle, kurumsal bağlılık geliştirmemektedirler. Kurumsal bağlılığın temelinde, tüm bunlarla birlikte çok daha sofistike nedenler yer almaktadır. Rekabet üstünlüğünün sağlanmasında ve sürdürülmesinde, yeteneklere dayanan bir strateji izlemenin çok önemli olduğunun anlaşılması, bu yetenekleri kuruma bağlayan nedenlerin açığa çıkarılması amacıyla, çeşitli çalışmalar yapılmasını gündeme getirmiştir.

Bu çalışmalardan en kapsamlısı, kurumsal bağlılığı üç farklı boyut üzerinde kavramsallaştıran “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı”dır. Modele göre kurumsal bağlılığın birinci boyutu; duygusal bağlılıktır (çalışanın kendi değerleriyle, kurumsal değerleri özdeşleştirme ve gönüllü olarak kuruma bağlanması). İkinci boyut; devamlılık bağlılığıdır (işsiz kalma korkusuyla mecburen oluşan bir bağlılıktır). Üçüncü bağlılık boyutu ise normatif bağlılıktır (işten ayrılma durumunda ortaya çıkacak maddi kayıpları hesaplamadan, görev anlayışının ve sorumluluk duygusunun gereği olarak gelişen bağlılıktır). Çalışanların kurumsal bağlılıklarının sağlanmasında, her üç boyutun rolü olmakla birlikte; duygusal boyutun, hem kurum hem de çalışan açısından güçlü, verimli ve sürdürülebilir bir sadakat ve bağlılık duygusu yaratma noktasında çok daha etkili olduğu ifade edilmektedir (Meşe, 2007:247-251).

#### **4.1. Yetenek Yönetimi ile Sürdürülebilir Rekabet İlişkisi**

Rekabet açısından sürdürülebilirliğin, doğru bir şekilde anlaşılabilmesi için; rekabet üstünlüğünün sahip olduğu aktif ve pasif açılımları ortaya koymak yararlı olacaktır. Pasif açılım; her türlü rekabet baskısı karşısında, işletmelerin ayakta kalabilmelerini ifade etmektedir. Aktif açılım ise işletmelerin ayakta kalabilmenin ötesine geçerek, piyasada baskı yaratma, piyasayı ve gündemi şekillendirme becerisine sahip olmalarını ifade etmektedir (Türkkan,2001:106; Hamel, Prahalad,1996:2-4). Diğer bir ifade ile işletme, rakiplerinin yarattığı ekonomik değerden daha fazla ekonomik değer yaratıyorsa, rekabet üstünlüğüne sahip olmakta (Barney, Hesterly,

2008:11) ama bu üstünlüğü sürdürüp sürdüremeyeceği, yaratılan değer in özgünlüğü, taklit ve kopya edilemez oluşu gibi kriterler tarafından belirlenmektedir.

Ekonomik, kültürel ve sosyal değerlere, taklit ve kopya edilemezlik niteliğini veren unsurlar ise, bu değerlerin insana has bilgi, deneyim ve yeteneklere bağlı olarak ve uzun bir zaman dilimi içerisinde alınan küçük küçük kararlar sonucunda ortaya çıkmış olmasından kaynaklanmaktadır (Prahald, Hamel, 1990:82-83; Ülgen, Mirze, 2004:31). Bu yüzden bu değerler, görüldüğünden ya da anlaşıldığından daha fazlasını içermenin ifadesi olan tacit (zımni) bilgiyle örülüdür ve dışardan kolay kolay çözümlenememektedir. Kısacası ortaya çıkan sonuçlarla, bunları yaratan eylemler arasında mantıklı ve doğrusal bir ilişki kurulamadığı için, rekabet üstünlüğünü oluşturan dinamikler, uzun yıllara yayılabilmektedir (Reed, De Fillipi, 1990:91-92). Yayılımın önündeki en büyük engel ise, işletme yönetiminin, insan kaynağını ekonomik bir zenginlik paketi olarak değerlendirerek, onların sahip olduğu yetenek boyutunu ihmal etmesidir. Bu anlayışın karşısında ise insan kaynağını, yetenek kaynağı olarak gören ve gerek yöneten, gerekse yönetilen boyutuyla yeni bir yapılanmaya önem veren yönetim yaklaşımı yer almaktadır.

## 5. SONUÇ

Günümüzde, işletmelerin karşı karşıya kaldığı en önemli sorun; rekabet üstünlüklerini uzun yıllar sürdürebilmektir. Bu amaçla geliştirilen çeşitli rekabet stratejilerinin yarattığı başarılar ise, rakiplerin de başarılı olan bu stratejileri kolayca kopyalamaları yüzünden, uzun ömürlü olamamaktadır. Rekabet üstünlüklerini rakiplerine kaptırmak istemeyen işletmeler; farklı ve taklit edilmesi zor olan kaynak arayışına girmişler ve sonunda, bu tür kaynakların aslında uzaklarda değil, kendi içlerinde bulunduğunun farkına varmışlardır. Bu farkındalık, işletmenin iki eksen de değişim geçirmesine yol açmıştır. Yönetim ekseninde yeteneklerin önemini anlamak; katı ve hiyerarşik bir anlayışa dayanan yönetim yaklaşımının, insan odaklı ve katılımcı bir anlayışa dayanan yönetim yaklaşımına dönüşmesine yardımcı olmuştur. Bu dönüşüme bağlı olarak, yönetilen ekseninde yaşanan değişimler ise, kendisini pasif ve sıradan bir işletme kaynağı olarak gören çalışanların, sahip oldukları davranışsal ve zihinsel çerçeveyi, rekabet üstünlüğünün olmazsa olmaz bileşeni olduklarını idrak eden kişilerin sergilediği bir çerçeveye dönüştürmüştür.

Davranış, kültür ve düşünce kodları değişen ve kendisini bir yetenek kaynağı olarak gören insan kaynağı, edilgenlikten sıyrılarak, özgüvenlerini artırmakta ve açığa çıkardıkları yetenekleri ile yaratıcılığa katkıda bulunarak, işletmeyi, farklı ve kopyalanamayan bir noktaya taşımaktadır. Bu süreçte, üst yönetimin yaklaşımı, katkısı ve desteği çok önemli olmaktadır. Yönetimin en önemli görevi; öncelikle sahip olduğu yeteneklerin farklılığını ve kopyalanamazlığını rakiplerin yetenekleriyle ve piyasanın koşullarıyla test ederek, gerçek yeteneklerini belirlemektir. Yeteneklerin gerçek değerini

tespit noktasında, yönetimin her türlü duygusallıktan ve abartıdan uzak, objektif değerlendirme kriterlerine ihtiyacı vardır. Gerçek yeteneklerini tespit eden yönetim, daha sonra yeteneklerinin profilini çıkararak, uygun işe, uygun yeteneği, uygun miktarlarda atamalıdır. Söz konusu eşleştirmenin, tam zamanında ve hiçbir israfa ve fazlalığa yer vermeden yapılabilmesi için, Cappelli tarafından, TZYM'nden esinlenerek geliştirilen Yetenek Yönetim Modeli, işletmelere yol gösteren bir çerçeve sunmaktadır. Hammadde yerine yeteneği oturtan Yetenek Yönetim Modeli; gerekli yetenek miktarının tespiti, elde edilmesi, uygun yerlere, uygun miktarlarda atanması, geliştirilmesi ve kurumsallaştırılması aşamalarından oluşmaktadır.

Model, yetenek talebinde ortaya çıkan sorunlar ve yetenek arzında ortaya çıkan sorunlar olmak üzere, iki kritik darboğaza sahiptir. İşletme yönetimi, uyum ve dengeleme stratejileriyle, bu darboğazları sorunsuz aşabilmektedir. Modelin başarısı; öncelikle, işletme yönetiminin, normal dönemlerde baş tacı ettiği insan kaynağını, kriz dönemlerinde kolayca gözden çıkarılabilir bir kaynak olarak görme anlayışına son verdiği zaman ortaya çıkmaktadır. Modelin kurumsallaştırılması ise; eylemsel süreçlerden daha çok, yönetim işlevine ahlaki bir boyut kazandırılmasına bağlı olarak gerçekleşmektedir. Yönetim işlevinde, yönetilenler lehine yapılan düzenlemelerin, kağıt üstünde kalmayıp yaşama geçirilebilmesi, teori ve uygulama aşamalarını örtüştüren ahlaki bir otorite ve değerler sisteminin içselleştirilmesiyle mümkün olmaktadır.

Yeteneklere dayanan rekabet stratejilerinin, işletme açısından en büyük sakıncası, yeteneklerin işletmeye karşı sadakatinin sağlanamadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Keşfedilen ve geliştirilen yetenekler, kurumsallaştıramadığı ve işletmeyle özdeşleştirilemediği zaman, kolayca başka işletmelere gitmekte ve rekabet üstünlüğünün bileşeni olan yeteneklerini de beraberlerinde götürmektedirler. Bu bağlamda, işletme yönetiminin, sahip olduğu insan kaynağının duygusal, psikolojik, ekonomik, kültürel değerlerini, ihtiyaç ve beklentilerini doğru tahlil ederek, onlarla duygusal bir bağlılık geliştirmesi çok önemli bir yöneticilik sorumluluğu olmaktadır.

#### **KAYNAKÇA**

1. BARNEY, J. B., HESTERLY, W.S., Strategic Management and Competitive Advantage, 2nd Ed., Pearson Prentice Hill, New Jersey, 2008.
2. BAUDREAU, J. W., RAMSTAD, P. M., "Where's Your Pivotal Talent?", Harvard Business Review, April, 2005.
3. BAYMUR, F., Genel Psikoloji, 14. Baskı, İnkılap Yayınları, İstanbul, 2004.
4. BERGER, A. L., "Yetenek Yönetimi", Executive Excellence, Yıl:8, Sayı:95, 2005.

5. CAPPELLI, P., "Talent Management for the Twenty-First Century", Harvard Business Review, March, 2008.
6. COLLIS, D. J., MONTGOMERY, C. A., "Competing on Resources: Strategy in the 1990 s", Harvard Business Review, July/August, 1995.
7. EREN, E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2003.
8. EREN, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 8. Bası, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2004.
9. EROĞLU, F., İRMİŞ, A., "Yönetim Krizlerine Karşı Yönetim Ahlakının Yeniden İnşası", Türkiye Günlüğü, Sayı:78, Güz 2004.
10. FREIBERG, K., FREIBERG, J., "Kültürün Gücü", Executive Excellence, Yıl: 8, Sayı:95, 2005.
11. GÜLERYÜZ, E., "Örgütsel Stres Modelleri", Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, Editör. Tarık Solmuş, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2007.
12. GÜRÜZ, D., GÜREL, E., Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları, Ankara, 2006.
13. HAMEL, G., Prahalad, C.K., Competing For The Future, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
14. [http://www.teknoloji.com/thema\\_0906\\_4.htm](http://www.teknoloji.com/thema_0906_4.htm), İndirilme Tarihi: 20-01-2009.
15. IŞIK, İ., "Öz-Yeterlilik İnançları ve Sosyal Bilişsel Teori'nin Örgütsel Uygulamaları", Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, Editör. Tarık Solmuş, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2007.
16. JAVIDAN, M., "Core Competence: What Does it Mean in Practice?" Long Range Planning, Vol:31, No:1, 1998.
17. KANTER, R., "Globalism/Localism: A New Human Resources Agenda", Harvard Business Review, Mar/Apr, 1991.
18. LAWLER III, E., "İnsanları Doğru Yetiştirin", Executive Excellence, Yıl: 8, Sayı:95, 2005.
19. MEŞE, G., "Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Örgütsel Bağlılığın Anlamı", Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, Editör. Tarık Solmuş, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2007.
20. NEWSTROM, J. W., DAVIS, K., Organizational Behavior, 9th Ed., McGraw- Hill, Inc., New York, 1993.
21. ÖRS, F., "İşletmelerde Yaratıcılık", Pazarlama Dünyası, Yıl: 15, Mayıs-Haziran, 2001.
22. PORTER, M.E., Rekabet Stratejisi, Çev. G. Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

23. PRAHALAD, C.K., HAMEL, G., “The Core Competence of the Corporation”, Harvard Business Review, May-June, 1990.
24. PRICE, A., Human Resource Management, 2nd Ed., Thomson, London, 2004.
25. REED, R., DE FILLIPI, R.J., “Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage”, Academy of Management Review, Vol:15, No:1, 1990.
26. SANDBERG, J., “Understanding Competence at Work”, Harvard Business Review, March, 2005.
27. SAVCI, İ., “Küreselleşme, İnsan Kaynakları ve Kültürlerarası Yönetim”, Mülkiye Dergi, Cilt:XXVII, Sayı:239, 2003.
28. SELZNICK, P., Leadership in Administration, University of California Press, Berkeley, 1984.
29. TANİLLİ, S., Yaratıcı Aklın Sentezi, Alkım Yayınevi, İstanbul, 2006.
30. TORKKELI, M., TUOMINEN, M., “The Contribution of Technology Selection to Core Competencies”, International Journal of Production Economics, Vol: 77, 2002.
31. TÜRKKAN, E., Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı, Turhan Kitapevi Yayınları, Ankara, 2001.
32. ÜLGEN, H., MİRZE, S. K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004.