

HÜNER YÖNETİMİ

Arş.Gör. Öznur YAVAN

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi
İİBF, İşletme Bölümü

ÖZET

Örgütlere rekabet üstünlüğü sağlayan tek güç insan kaynağıdır. Rekabetçi gücü yüksek olan örgütleri diğerlerinden farklı kılan tek unsur araç-gereç ve makinalar değil hünerli çalışanlardır. Hüner, örgütü derinlemesine güçlendiren, kısa ve uzun vadede, kriz ortamlarında ve konjonktürel dalgalanmalarda etkin ve etkili kılan stratejik bir üründür. Hüner yönetimi, örgüt stratejilerinin uygulanabilirliğini ve başarısını arttırmaktadır. Hızlı değişen güçlü rekabet ortamında örgüt iklimi, işyeri çevresi, araç-gereç kullanımı, iç ve dış müşteri memnuniyeti, süreçlerin verimliliği ve bir örgütü tüm unsurları ile geliştirip etkileyebilecek her uygulama hüner yönetimi ile gerçekleştirilirse ancak o zaman gerçek bir örgüt yönetiminden bahsedilebilecektir.

Anahtar Kelimeler: Hüner yönetimi, rekabet, strateji, insan kaynağı.

ABSTRACT

Human resources is the only force that ensure an important competitive edge to the organizations. If an organization has big edge about competitiveness, the component is not equipments or machines. Talented employees performs like a catalyzer to make the organization more competetive and stronger in short term and long term. Talent is a strategic component that save organization in crisis and cyclical terms. When an organization have a talent management system the organizational climate, job and work environment, productivity level will be more encouraged to be competitive.

Key Words: Talent Management, competetion, strategy, human resource.

Giriş

Küreselleşmeyle birlikte değişen iş çevrelerine ayak uydurabilmek isteyen örgütler hüner sahibi çalışanlara yönelmektedir. Buna bağlı olarak da örgütlerde çalışanlardan beklentiler hızla değişmektedir. İnsan kaynakları departmanları eleman seçiminde, daha esnek ve kıvrak, çok daha kolay öğrenebilen, belirsizlikle çok daha kolay başa çıkabilen, karmaşık süreçlerde karmaşanın altında ezilmeden durabilen çalışanlara yönelmektedir. Yeniliklere ve beklenenlere uyum sağlayacak olan bireyin işe alınmasından işte geliştirilmesine ve sonuçlara katkı sağlamasına kadar geçen sürede insan kaynakları çalışmaları etkin rol almaktadır.

Hüner yönetimi programı sadece örgütler için değil, küresel politik sistem ve yerel yönetimler için de önemlidir. Nitekim önümüzdeki 3-4 yıl içinde Ortadoğu'da hüner için müthiş bir rakabet olacağı (D'Amico, 2006:18) ifade edilmektedir. Bu şartlarda bir bölgedeki yüksek yetenekli yerel hünerler, dışarıdan temin edilen çalışanlara oranla bölgedeki iş fırsatlarını arttırma potansiyeli bakımından daha avantajlı durumdadır(D'Amico, 2006:17).

Bu çalışmanın amacı organizasyonların başarısı için yeni bir açılım olan hünerin ne demek olduğu ve örgütlerde hüner yönetiminin nasıl sağlanabileceğinin ortaya konulmasıdır. Bunun için bu çalışmada hüner yönetimi örgüt tarafından nasıl planlanacağı ve organizasyonlar açısından başat rol üslenmeye başlayan hünerin örgüt içerisinde nasıl geliştirileceği araştırılmıştır. Ayrıca hüner yönetiminin örgüt stratejileri ve insan kaynakları stratejileri ile bağlantıları incelenmiş, örgütler ve sürdürülebilir rekabet güçleri üzerindeki önemli etkileri aktarılmaya çalışılmıştır.

Örgütlerin mevcut ve gelişen teknolojiye ulaşım imkânları, çevresel faktörleri elde edebilme güçleri göz önünde bulundurulduğunda hüner yönetiminin kilit rolü ve önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Fiziksel, teknik ve maddi imkanlar yönünden farklılık yaratacak bir güç elde edemeyecek olan örgütlerin tek başat gücü sahip olduğu insan kaynağı ve niteliğidir. Rekabet sınırlarının zorlandığı günümüz iş dünyasında örgütleri bir adım ileri götüren unsur, sahip olduğu hüner gücüdür. Günümüzde hüner yönetiminin önemini anlamış ve uygulamaya başlamış olan örgütlerin (Enron gibi) sürdürülebilir rekabet güçleri, örgütün kısa ve uzun vadede genç ve dinamik bir yapıda faaliyetlerini sürdürmesini sağlayacaktır. Ülkemizde de konunun hassasiyeti günden güne hak ettiği önemi kazanmaktadır.

Hüner Yönetimi

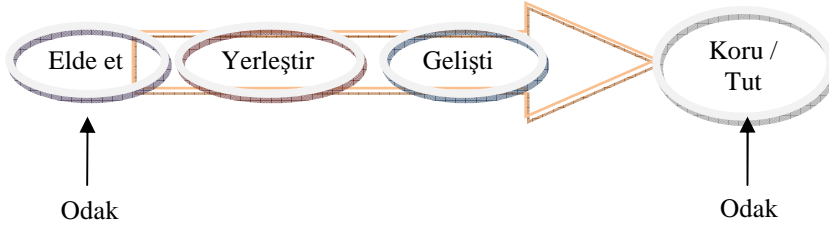
Plateau Sistem'in CEO'su Paul Sparta on yıl önce, öğrenme yönetim sistemi evriminin ortaya çıkmasını takiben insan sermayesinin yönetimine gelecekteki bir çözüm olarak *hüner yönetim sistemini* ortaya koymuştur (Little, 2006,24-25). Bu yaklaşıma göre örgütler, başarılı çalışanların tanımlanması, geliştirilmesi, yükseltilip değerlerinin artırılması ile mükemmel hale getirilebilmektedir. Bunu sağlayacak unsur ise hüner yönetimidir(Infoserv, 2006:4).

Yabancı yazında "Talent Management" olarak kavramlaştırılan, yerli yazında ise "Hüner Yönetimi" olarak kullanılan bu tamlamada dilimize Farsçadan geçmiş olan "hüner" kelimesinin anlamına baktığımızda; marifet, bilgelilik, ustalık, maharet; ince ve şaşırtıcı ustalık gibi açıklamalarla karşılaşırız. Gerçekten de hüner yönetimi kavramının tam anlatmak istediğinin de bunlardan; özellikle "ince ve şaşırtıcı ustalık" olarak ifade edilen anlamla örtüştüğünü burada belirtmek gerekmektedir. Bu kısa dilbilimsel (etimolojik) izahattan sonra hüner yönetimi kavramını işletme ve insan kaynakları yönetimi disiplinleri açısından ele aldığımızda şu sonuçlara ulaşmaktayız:

Hüner yönetimi örgüt başarısının itici gücüdür. Hüner kavramı ekonomi içerisindeki döngüler nedeniyle ortaya çıkmıştır. Charles Fishman, hüner yönetimini "hüner savaşı" olarak ifade etmiştir. Hüner, ekonomideki en önemli faktörlerdendir. Örgütler her zaman daha fazla hünere ihtiyaç duymaktadır. Hüner örgütün daha iyi anlaşılmasında, işlerin daha kısa zamanda ve daha verimli bir şekilde yapılmasında çok önemli bir rol üstlenmektedir(Mucha, 2004:96).

Hüner kavramı literatürde on yılı geçkin bir süredir kullanılmaktadır. 2000'li yıllarla birlikte hünerin önemi örgütler tarafından daha iyi anlaşılmaya başlanmış ve hüner artık çok daha stratejik bir mahiyet kazanmıştır. Paradoksal bir biçimde hüner yönetimi belirsiz ekonomik koşullarda örgütlerin mükemmelliğini artırmada çok etkili bir faktör olabilmektedir. Eğer bir örgüt hünerini koruyamazsa gerileyen bir ekonomiden çok daha fazla etkilenmekte, ekonomik durum iyi ise rekabetçi yönünün üstünlüğünü çok çabuk kaybedebilmektedir (Mucha, 2004:96). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün tek kilit unsuru olan insan kaynağının hüner yönetimi altında değerlendirilmesi örgütlere her zaman genç ve dinamik kalma avantajını sağlayacaktır. Şekil 1'de geleneksel hüner yönetim süreci gösterilmektedir(Murphy vd., 2005):

Şekil 1: Geleneksel Hüner Yönetimi Süreci



Kaynak: Murphy, Mahon, Gerard Lyons ve Ger O'Mahoney, Member of Deloitte Touche Tohmatsu, 2005, "If People are Our Greatest Assets...", Management Briefing-Employee Retention Strategies.

Kısa süreli kazançlar açısından rekabet avantajı sağlayan birçok kaynak bulunmasına rağmen, uzun vadeli rekabet üstünlüğü sağlayan avantajlarıyla hüner yönetimi büyük önem taşımaktadır. Bir örgütte finansal sermayenin bulunması çok zor olmamaktadır. Yeni teknolojiler ve süreçler kolay bir şekilde kopyalanabilmekte ve dolayısıyla sağlayabileceği rekabet üstünlüğü kısa süreli bir kazançtan öteye gidememektedir(Gardner, 2002:228). Örgütlerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için ihtiyaç duyulan en önemli unsur hüner yönetimidir. Örgütün sahip olduğu hüner; cazibesi, gelişimi, motivasyonu, yönetimi ve ödülleri ile rekabetçi avantajlar sağlayan bir konumu ifade etmektedir(Heinen ve O'Neill, 2004:67).

Örgüt içerisinde sahip olunan hünerin korunması önemli olmakla birlikte, pazar dinamikleri pek çok açıdan ters yöne de gelişebilmektedir. Müşteri ihtiyaçlarındaki ani değişimler, rekabet şartlarının değişmesi ve pazarlardaki çalkantılar, bir insan kaynakları yöneticisinin üstesinden gelmesi gereken zorluklardır. Bir örgütte hünerin korunması için yeni hünerlerin daha gelişmiş erişim imkanları ile paralel olması gerekmektedir(Heinen ve O'Neill, 2004:72).

İşgücünde hüner yüksek potansiyelli, önemli bilgi ve yetenekleri olan, örgüte değişim ve dönüşümü başarılı bir şekilde getirebilen insanları işaret etmektedir. Örgütün başarısını belirleyen önemli bir unsur olan hüner konusunda vurgu, onun yönetimine verilmektedir(Infoserv, 2006:3).

Hüner Yönetiminin Özellikleri

Bir örgütle birlikte öğrenmeyi, performansı, kariyeri ve veraseti etkin bir şekilde yönetebiliyorsanız “hüner yönetimini” kavriyorsunuz demektir(Little, 2006:24-25). Çünkü hüneri yönetmek ve geliştirmek, çalışanlarının beceri ve kabiliyetlerini geliştirmektir(Pollitt, 2004:23).

İyi bir hüner yönetimi, iş tatminini ve çalışanların elde tutulmasının değerini arttırmaktadır. Örgütlerde güçlü bir hüner yönetiminin varlığı için en önemli sebep iş sürekliliğidir. Sonuç olarak(Economist Intelligence Unit, 2006:5):

- Güçlü bir hüner yönetimi daha fazla işgücü verimliliğine ve diğer faydalara sebep olmaktadır. Örgütler, hüneri geliştirmek için iyi stratejileri olmadıkça başarılı olamayacaklarını fark etmektedir.
- Verilen öneme bağlı olarak strateji tepeden yönetilmelidir. Üst yönetim, hüner yönetim stratejilerini insan kaynakları bölümüne devretmekten ziyade kendisi izlemelidir. Bunun sonucu olarak insan kaynakları, stratejinin desteklenmesinden ve yürütülmesinden sorumlu olmalıdır.
- Hüner yönetimi genel stratejik planlamaya açıkça bağlı olmalıdır ve örgütün gelecekteki amaçlarını gerçekleştiribilmesi için liderlerin becerilerini ortaya koymalıdır.
- En üst hüneri tanımlamak için performans değerlendirmelerini ve kilit hünerlerin stratejik incelemelerini içeren resmi süreçler yıllık olarak gerçekleştirilmelidir ve puanlandırılmış kategorileri desteklemek için yazılı bir geri besleme içermelidir.
- Akıllı örgütler hüner yönetiminin önemi konusunda etkin olarak bilgi ele geçirmektedir. Terfilerle ve diğer ödüllerle ödüllendirilmeyi hak eden adaylar, örgütler içerisinde hünerin gelişebileceği bir çevre kurmaya çalışabilmektedir.
- Günümüz liderleri çeşitli meydan okumalar ve fırsatlarla karşılaşmaktadır. Bu durumda fonksiyonlar, roller ve tecrübeli insanlar aranmaktadır.

- Hüner geliştirme programları, uygun iş tecrübeleri ile olduğu kadar toplantılar dışında ve yapısal öğrenme deneyimleri şeklinde teori ve pratiği birleştirmelidir. Bu programlar, koçluk ve mentorluk (akıl hocalığı) faaliyetleri ile günlük temellerde desteklenmelidir.

Bazı örgütler hüner yönetimi için bütünleştirilmiş bir yaklaşıma yönelmektedir. Ancak bu uzun zaman alan bir süreçtir. Bazı örgütler uzun yıllar boyunca hüner yönetiminin uygulanabilmesi için uygun bir iş ortamının yaratılması çabası içinde olabilmektedir(Laff, 2006:45). Hüner yönetim stratejilerinin farklı durumları yanıtlayabilmesi isteniyorsa esnek olunması gerekmektedir(Economist Intelligence Unit, 2006:14). Çünkü hüner yönetimi uygulamalarının süreç yönetimi, içerik yönetimi ve bilgi yönetimiyle ilişkisi bulunmaktadır(Little, 2006:24-25).

Örgütlerde Hüner Yönetiminin Önemi

Çalışanlar örgütün kalbi ve özüdür, onlar örgütün ilerlemesini sağlayan mekanizmalardır. Yüksek potansiyelli çalışanlar örgütlerin rekabetçi görünebilmesi için çok önemlidir(Ninth House, 2006). Rekabetçi endüstride doğru insanlar doğru yerlerde olduklarında fırsatlar kavranıp ele geçirilmekte ve örgüt en iyi performansı sergileyebilmektedir(Pollitt, 2004:23).

Hüneri bulmak ve muhafaza etmek, gelişen ve rekabet gücü yüksek olan global bir konudur(D'Amico, 2006:18). Örgütler en iyi hünerlerini kavramalı ve geliştirmelidir(Jayne, 2006:19). Örgütler hüner yönetim programlarını öncelik olarak görmekte, özel projeler gerçekleştirmekte ve hüner yönetimine her hafta özel zaman harcamaktadır(D'Amico, 2006:18).

Hüner yönetimi rekabet üstünlüğünün kaynağıdır. Hünerli yöneticiler stratejileri daha iyi planlamakta ve yürütmekte ayrıca pozitif bir çalışma çevresi yaratmaktadır. İyi bir hüner yönetimi, gerçek etkisinin nicelendirilmesi zor olsa da daha büyük verimliliğe, daha hızlı bir gelir artışına sebep olmaktadır. İyi bir hüner yönetimi sadece performans değil ortaya konulan davranışlara dayanarak insanların değerini arttırmaktadır. Sonuçlar elde ediliyor fakat sonuçlara ulaşırken izlenen yoldan dolayı örgüte zarar veriliyorsa bu durumun örgüt için faydalı bir süreç olduğundan bahsedilememektedir(Economist Intelligence Unit, 2006:4-5).

Hünere genellikle rekabetçi avantaj olarak, örgütün genişlik ve derinliğinde güven sağlamak için yatırım yapılmaktadır(Maurer ve Boyle, 2006:44). Yapılan bir araştırmada GSMH ile ağırlıklandırılan veriler doğrultusunda değişik bölgelerden gelen cevaplara göre hüner yönetiminin önemli olmasının sebepleri şunlardır(Mozaik, 2006):

1. Rekabet ortamı (%77),
2. Hünerli kişilerin bulunabilmesi ve bunun örgüte maliyeti (%73),
3. Müşterinin gün geçtikçe daha sofistike hale gelmesi (%64),
4. Rakiplerin geliştirdikleri yenilikler ve farklı ürünlere kayış (%60),
5. Aşırı derecedeki yasal düzenlemeler (%52).

Bir örgüt sadece çalışanlarının kalitesi kadar iyidir. Örgütteki her şey insanla başlamaktadır. Hüner yönetimi doğru insanların hem kendileri hem de örgüt için doğru yerde olduklarından emin olunmasıdır. Örgütler çaba ve zamanlarını yönetimin geliştirilmesine harcamaktadır. Ancak kaynaklar liderlik gelişimi kadar yeteneklerin gelişimine de ayrılmalıdır(Economist Intelligence Unit, 2006:6-15).

Hüner yönetiminin ekonomik faydaları bireysel anlamda ortaya konulmuştur. Örgütlerde etkili bir hüner yönetiminin gerekliliği, diğer bütün faktörlerden daha önemlidir. İyi bir hissedar değeri oluşturabilecek potansiyele sahip olsalar da, iyi bir hüner yönetimi vasıtasıyla sağlayacakları rekabetçi avantajın farkında olsalar da, birçok örgüt hızlı ve etkili bir hüner gerçekleştirme kabiliyeti yönünden oldukça yetersizdir. Üstelik bir çok örgütün hüner konusunda çok az deneyimi olmasına rağmen, günümüz global iş dünyasında hüner için güçlü bir rekabet vardır(Heinen ve O'Neill, 2004:67).

Hüner Yönetiminin İçeriği

Örgütün ihtiyaç duyduğu hüner yönetim eksiği ortaya çıktıktan sonra başarılı örgütler bu eksiği ortadan kaldırmak için hüner ihtiyaçlarını öngörmeye çalışmaktadır. Yapılan bu tahminler örgütün mevcut hüner durumunun tespitinde, eksikliklerin belirlenmesinde, bireysel

ve örgütsel gelişim planlarının hazırlanmasında çok önemlidir(Heinen ve O'Neill, 2004: 71).

Örgütler her yıl uzun dönemli stratejik ve yıllık hedeflerini incelemektedir. Hüner çıkarımlarıyla başarının sağlanabilmesi için hüner yönetimiyle ilgili özel kategoriler ve rekabetçi gereksinimler belirlenmelidir. Örgütlerde kısa dönemli hüner yönetim çıkarımları gerekmektedir. Aksi takdirde örgüt başarıya giderken kısa süreli problemlerle karşılaşabilmekte ve kısa süreçte uzun vadeli hedeflerinden vazgeçebilmektedir. Gelecekte karşılaşılabilecek hüner boşluklarını ortadan kaldırmak için veya yeterlilikleri sağlamak için uzun süreli hüner planlamaları yapmak da örgütler için hayati unsur olmaktadır. Hüner yönetiminin sınıflandırılmasında öncelikli hedefler(Mozaik, 2006):

İşe alım stratejisi: En hünerli kişilerin işe alımı,

Performans yönetimi: Şeffaf ve basit süreçlerle motivasyonu sağlamak ve yüksek performans için iddialı hedefler koymak,

Performans ve potansiyel değerlendirme: Performans, yetkinlik ve potansiyelle dayanan yetenek değerlendirme,

Gelişim: Yatay hareketler, iş genişletme ve iş üzerinde öğrenmeye odaklanan kişiye özel gelişim planı,

Yedekleme / Pozisyon değişikliği: Kritik roller için sistematik yedekleme ve en önemli pozisyonlara en iyi yöneticilerin getirilmesi,

Liderlik Sistemi: Yetenekleri doğru pozisyonlarda değerlendirebilmek için her seviyede gerekli olan kritik özelliklerin tanımlanması.

Hüner yönetimi; potansiyeli tanımlayan performans değerlendirmeleri, yetenek boşluklarını tanımlayan merkezi değerlendirmeler ve psikolojik testler, yetiştirme ve geliştirme programları, yeniden yerleştirme, gelişmeyi hızlandırmak için proje ve iş tecrübesi gibi pek çok unsurdan oluşmaktadır(Economist Intelligence Unit, 2006:4). Bazı yöneticiler hüneri, örgütün derinlerine doğru giden bir dizi boşluğu ortaya çıkaran risk yönetimi gibi düşünmektedir. Bu boşluklar ani ve beklenmedik boşlukları, örgütte hünerin olmaması gibi riskleri içermektedir(Maurer ve Boyle, 2006:44).

Örgütlerin hüner yönetimi uygulamaları için başlıca yapması gerekenler aşağıda yer almaktadır(Heinen ve O'Neill, 2004:79):

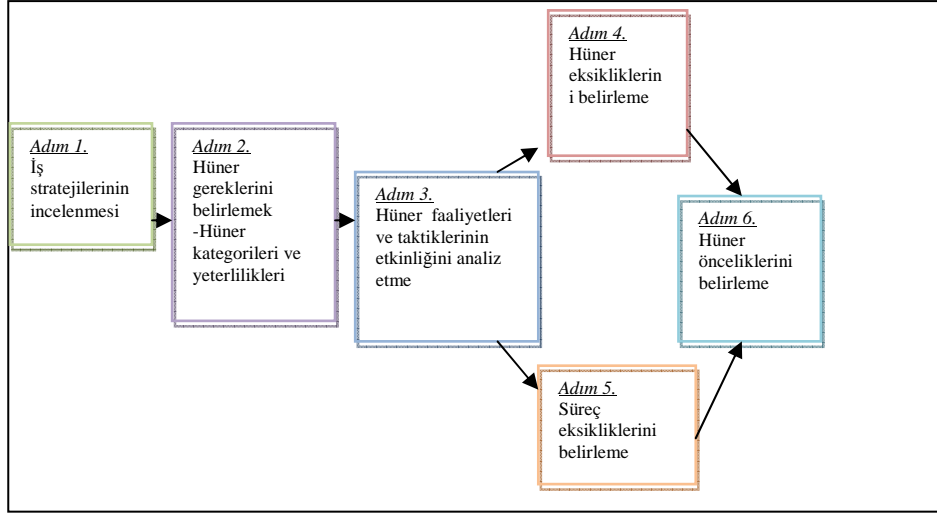
- Hünerin tanınması,
- Cezbedilmesi,
- Seçilmesi,
- Devamlılığının sağlanması,
- Başarı yönetimi,
- Örgüt kültürünün gelişmesi,
- Yetenekli çalışanların ilgilerini çekebilecek ve onların işte kalmalarını sağlayabilecek yaşayan ve daha geniş bir çevre yaratılması,
- Çalışanların yeteneklerini geliştirmeye yönelik yenilenme politikalarının yaratılması(Heinen ve O'Neill, 2004:77).

Hüner Yönetimi ve Örgüt Stratejileri

Hüneri aktif olarak yönetmek ve geliştirmek, artık başarının önkoşulu haline gelmiştir. Bu yüzden örgütlerde hüner yönetimi stratejik bir öncelik taşımalı ve günlük işlerin bir parçası haline getirilmelidir. Örgütlerde hüner, diğer kilit varlıklar gibi yönetilebilmektedir (Pollitt, 2004:23). Uygulanacak olan hüner yönetimi, genel örgüt stratejilerini desteklemeyi amaçlamalıdır(Economist Intelligence Unit, 2006:7).

Başarılı örgütler hüner yönetimini devam eden stratejik öncelikler olarak görmektedir. Hüner yönetimi sadece yönetsel bir insan kaynakları uygulaması değildir kritik bir iş sürecidir(Gardner, 2002:228). Günümüzde insan, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde rekabetçi kilit unsurdur. Bu nedenle hüner yönetimi planlama süreci direkt olarak örgüt stratejilerine ve stratejik planlama süreçlerine bağlanmak zorundadır. Aşağıdaki şekil, örgüt stratejileri ve hüner stratejileriyle olan bağlantıları göstermektedir(Heinen ve O'Neill, 2004: 71):

Şekil 2: Örgüt Stratejileri ve Hüner Stratejileri İlişkisi



Hüner yönetimi, işgücü ve yönetim eylemleriyle ilgili bir takım etmenlerce çevrilmiştir. Bunlar; teşhis etme, çekme, tamamlama, geliştirme, motive etme ve halkı elinde tutmadır. Her örgütün kendine has bir hüner yönetim sistemi bulunmaktadır. Geçmişte örgütler sadece üst yönetim geliştirme ve değiştirmeye ilgilidir. Bugünse, sadece üst yönetim değil, organizasyonun her aşaması için en iyi hünerin aranması, etkilenmesi ve sağlanmasıyla ilgili yeni bir odaklanma mevcuttur. Örgütler sahip oldukları hüner yönetim sisteminin etkinliğini sorgulamak için aşağıdaki bir çok soruyu cevaplamaya ihtiyaç duymaktadır(Heinen ve O'Neill, 2004:68):

- İş dizaynımızı tam anlamıyla tamamlamak için ne tür yeteneklere sahip olmalıyız?
- Endüstrimizde veya başka alanlara kıyasla, en iyi hüneri cezbedebiliyor muyuz?
- Bir numaralı elemanları elimizde tutabiliyor ve yenilerini ekleyebiliyor muyuz?
- Bugün ve gelecek için üst düzeyde katkı sağlayan çalışanlarımızı belirleyebiliyor muyuz?
- Gelecekte bizi başarıya ulaştıracak yeteneğin büyüme ve gelişmesini sağlayabiliyor muyuz?

- Örgüt gelişimi ve performansı, iş stratejilerimizi düzene sokuyor mu?
- Ücretlerimiz, performansımız ve kariyer gelişim programlarımız üst düzey hünerin elden kaçırılmamasında bütünlük içerisinde mi?
- Üst düzey performans sağlamak açısından örgütümüz gerçekten başarılı bir dönüş gerçekleştiriyor mu?

Bu soruların cevaplanabilmesi için her örgütün kendine has bir hüner stratejisi oluşturması gerekmektedir. Başarı için hüner stratejisi, hem örgüt stratejisine hem de insan kaynağı durumuna göre düzenlenmelidir. Başarılı örgütler iş modellerini zaman zaman değiştirmektedir. Örgüt stratejilerinin her bir gelişim aşamasında hüner yönetimi uygulamaları yeniden düzenlenmeli ve yeniden düşünülmelidir. Yeni düzenlemeler değişime neden olmaktadır. Düzene sokulduğunda yönetim uygulama çalışmaları, örgütün sonuçlara ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Düzenlemelerde hata olması durumunda ise çalışanların yetenekleri yavaşlamakta veya pazar taleplerine uygun bir durum sağlanamamaktadır. Yetenek ve davranışlara ilişkin örgütsel eksikliklerin tamamlanmasına ve iş stratejilerinin güçlendirilmesine gerek duyulmaktadır.

Tablo 1: Hüner Yönetiminde Doğru ve Yanlış Düzenleme

Yanlış Düzenlenmiş Hüner Yönetim Uygulamaları	Stratejilere Göre Hazırlanmış Hüner Yönetimi
Pazar talebine göre çalışanların yeteneklerindeki gecikmeler ve yanlış düzenlemeler.	Doğru işgücü yetenekleri, davranışsal tamamlayıcılar ve güçlendirilmiş iş stratejileri.
Sınırlı sorumluluk ve iş planlarının açık şekilde görünür olması.	Bireysel beklentiler ve performans hedefleri örgütsel değer ve önceliklere göre yeniden düzenlenir
Kariyer yolundaki eksiklikler veya katı ve sınırlı kariyer yolu, üstün hünerin elde tutulmasını engeller.	İş başarısı ve işgücü çeşitlendirmesi fonksiyonel kariyer yolu mimarisince desteklenir.
Araçlardaki ve süreçlerdeki zıtlıklar, teşhise dair mesajların yanlış düzenlenmesi, değerlendirilmesi, ve geliştirilmesi hünerin korunmasında sorunlara neden olmaktadır.	Hüner yönetim programı örgüt çıktılarının ahenkli bir şekilde oluşmasına yardımcı olur.

Kaynak: Stephen Heinen, J. , Colleen O'Neill (2004); "Managing Talent to Maximize Performance," *Employment Relations Today*," Cilt: 31, Sayı: 2, s. 69.

Örgütler faaliyetlerini gerçekleştirirken her zaman en üst temel hedefe konsantre olmalıdırlar. Faaliyetlerini her zaman örgüt strateji-

lerinin gerekleri ile çalışanların ilgileri ve özelliklerine odaklanmalıdır(Murphy, Lyons ve O'Mahoney, 2005). Hüner yönetimi çok önemli bir stratejik girişime doğru gelişme aşamasındadır(Laff, 2006:43). Aynı stratejilere sahip olan örgütlerden bazılarının daha yüksek verimlilik ve etkinlik sağladıkları görülmektedir. Bunun en büyük sebeplerinden biri yöneticilerin yönetme becerileri ve örgütün sahip olduğu hünerleridir.

Hüner ve İnsan Kaynakları(İK) Bölümünün Stratejik Rolü

Bir örgütte hüner yönetimi, insan kaynakları uygulamaları ile doğrudan ilişki halindedir. Çünkü bir örgütte hüner yönetimi işgücü planlama, işgücü kazanımı, performans yönetimi, kariyer geliştirme, veraset planlama, öğrenme yönetimi ve ücret yönetimi süreçleriyle ilgilidir(Little, 2006:25). Dolayısıyla hüner yönetiminin önemi arttıkça örgütlerdeki insan kaynakları bölümünün rolü de artmaktadır. Bu durum, uzun zamandan beri insan kaynaklarının örgütlerdeki stratejik yeri konusunda araştırma yapan insan kaynakları uzmanları için olumlu bir gelişmedir. Hüner yönetim programlarına taze fikirler sunan ve rehberlik eden, aynı zamanda da hüner yönetim süreçlerinden sorumlu kişiler olarak insan kaynakları bölümü uzmanları, bireylerin gelişimini kontrol edip raporlama yapmakla kalmamakta; yeni işçi alımını düzenlemekte, iş amaçlarının ve karşılıklarının düzenlenmesine yardımcı olmakta, yeni gelişim programlarını tanıtmaktadır. Her türlü durumun başı olan İK bölümü, yönetim pozisyonlarına yol göstermeye adaydır ve seçimler üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır(Economist Intelligence Unit, 2006:8).

Rekabet üstünlüğünü güçlendirmek için ihtiyaç duyulan hüneri çekmek ve elde tutmak konusunda geleneksel İK'nın çok daha zorlu bir çalışma sergilemesi gerekmektedir(Jayne, 2006:19). Kariyer yollarının engellendiğini düşünen çalışanlar örgütten ayrılmaya meyillidir ve bu çalışanlar içlerinden hangisini seçeceklerini düşündükleri çok sayıda örgüt bulabilmektedir. Bir örgütte terfileri zamanlamak çok zor bir konudur. Eğer süreç yavaşsa - özellikle aday uzun yıllar geliştikten ve tecrübelendikten sonra - hünerli yöneticileri rakip örgütlere kaptırma riski bulunmaktadır. Bununla birlikte birini hızlı bir şekilde yükseltmek örgüt için risk taşımaktadır. Çünkü bu durum daha az bir zararla kapatılamayacak gerginlik ve iş boşlukları yaratabilmektedir. Bu noktada insanların ömür boyu öğrenci olmaları gereği hiçbir zaman unutulmaması gereken bir unsurdur(Economist Intelligence Unit, 2006:5-8).

Örgütlerde insan kaynakları yönetimi birimi yaratıcı düşünce kültürünün örgüte aşılması ve bu doğrultuda insan kaynaklarının

geliştirilmesi, eğitilmesi için çalışmalar yapılmalıdır. İnsan kaynakları yönetimine bu konuda düşen sorumluluklar öncelikle örgüt içerisinde zengin bir yetenek havuzu oluşturulması, arkasından bu zengin yetenek havuzundan yaratıcı düşüncelerin çıkması için çalışanlara iş ortamlarının emniyetli olduğunun hissettirilmesi, zıtlık ve bağımsız düşünmenin özendirilmesi, yetki ve sorumluluk dağıtımının gerçekleştirilmesidir (Rosen, 1998: 279). Tüm bunların gerçekleştirilmesinde insan kaynakları yönetimi organize edici ve üst yönetim ile bu yöndeki ilişkileri düzenleyici, geliştirici bir sorumluluğa sahip olmalıdır.

Hüner Yönetimi Planlamasında ve Gelişiminde Anahtar Faktörler

Hüner yönetiminin artan önemine rağmen hüner yönetim süreci ile çalışan örgüt bulmak zor gibidir. Bütün örgütler için hüner planlaması detaylı bir proje olmalıdır. Bir hüner planını açık bir şekilde örgüte yerleştirmek için gereken süre örgütün boyutuna göre değişmektedir. İyi bir sürecin altı aylık bir zaman diliminde hayata geçirilebileceği düşünülmektedir (Laff, 2006:47).

Son on yılda hüner planlama tekniklerinde önemli gelişmeler yaşanmıştır. Hünerin boyutları, amaçları, hedefleri gibi birçok unsur dikkate alınarak hüner yönetim planlamaları yapılmaktadır. Etkin bir hüner planının doğrudan performansı veya gelir artışını nasıl sağlayacağını tanımlamak zordur. Fakat bunun nasıl olduğunun belirlenmesini sağlayan yöntemlerin geliştirilmesine devam edilmektedir (Laff, 2006:45). Nitekim aşağıda da gösterildiği gibi geleneksel yenileme planlamasından daha dinamik ve bütünleştirici bir yaklaşım olan hüner yönetimi ve planlamasında değişim yaşanmıştır (Forley, 2005:56):

Tablo 2: Hüner Yönetiminin Evrimi

Boyut	Yenileme Planlaması	Başarı Planlaması	Hüner Yönetimi
Amaç	Risk Yönetimi	Stratejik personel ve gelişme	Geniş kaynak ve gelişme
Hedef	Anahtar yönetsel görevler	Potansiyeli yüksek çalışma grubu	Geniş örgütsel yenilikler
Değerlendirme	Özel iş potansiyeli ve performans	Performans trendi ve rekabette liderlik	Bütün yetenekler ve sonuçlara odaklı
Kariyer Yolu	Doğrusal ve esas olarak fonksiyonlar altında	Çapraz fonksiyonlar, bazı coğrafi ve bölgesel hareketler	Coğrafi olarak ve iş yönünden fırsatçı ve çapraz fonksiyonlar
Uygulama	Yıllık incelemeler	Gelişme planlarını içeren yıllık incelemeler	İnsan kaynakları süreçlerine göre düzenlenmiş devam eden aktiviteler
Sahiplik	İdareciler	Ortaklar	Paylaşılmış çalışanlar, personel uzmanları, liderler ve CEO
Katılım	Zorunlu	Kabule göre	İlgi

Kaynak: Cheryl Forley (2005); "HR's Role in Talent Management and Driving Business Results," *Employment Relations Today*, Cilt:32, s.56.

Hüner yönetiminin gelişiminde temel noktalar aşağıda belirtilmektedir(Economist Intelligence Unit, 2006:3):

1. CEO'lar hüner yönetiminden gittikçe artan oranda sorumludur ve hüner yönetiminin içerisinde. İnsan kaynakları bölümü sorumlusu hüner yönetim stratejilerinin yürütülmesinde önemli bir destekleyici rol oynamaktadır.
2. CEO'lar zamanlarının büyük bir kısmını (%20) hüner yönetimine harcamaktadır. Bununla birlikte yöneticilere bu çabalarından dolayı örgütün uzun vadeli amaçlarına açıkça bağlı olan formal hüner stratejileriyle yol gösterilmemekte veya iş planlama süreçlerine saklanmaktadır. CEO'lar daha çok değer eklediğine inandıkları destek faaliyetlerinin seçiminde söz almaktadır.
3. Hüner yönetimi gittikçe daha önemli bir hal almaktadır. Çünkü etkisini sayısal olarak ifade etmek zor olsa da toplu performansın yönlendirilmesine olan desteğinin farkına varılmaktadır.
4. İyi bir hüner yönetimi başlı başına şekil vermeyi üstlenmemektedir fakat kapsamlı gelişme programlarından oluşmaktadır. Bunlar liderlik potansiyeli, performans değerlendirme, gelişme faaliyetleri hedeflemek ve iş tecrübelerini tanımlamayı içermektedir.
5. Birçok CEO, programın ilave ve önemli bir kısmı için örgütlerindeki idarecilere danışmaktadır. Hüner yönetimi konusunda güçlü bir vesayet bırakmanın en iyi yolu olarak bir sonraki kuşağın yetişmesi gereğini kabul etmektedirler.

Hüner planlaması ve gelişimi, bireylerin ihtiyaçları ile örgütün ihtiyaçlarını dengelemek zorundadır. Bireysel ihtiyaçlar ve ilgiler örgütlerde kilit hünerin belirlenmesinde ve elde tutulmasında kritik öneme sahiptir. Çalışanlar bireysel olarak gelişimlerinden ve büyümelerinden sorumlu ve belirleyici olmalıdır. Ayrıca örgüt gelecekte kilit konumdaki ilgilerini belirlemeli ve çevresel gerçeklerin farkında olmalıdır. Bu genellikle bireysel çalışanlar ile örgütün temsilcileri arasında özenli ve sürekli bir diyalogun var olmasını gerektirmektedir. Genel kanı yüksek potansiyele sahip bireylerin gelişimini içeren yaklaşımın benimsenmesidir. Bundan başka yüksek potansiyelin genellikle yeni meydan okumaları ortaya çıkaracağı beklentisi bulunmaktadır. Eğer bu hızlı bir

şekilde yapılamazsa örgüt yüksek potansiyeli kaybedebilmektedir(Looney ve Looney, 2005: 99).

Hüner Yönetim Araçları

Hüner yönetim araçları, bir örgüt içerisinde var olan yetenekleri ve bilgiyi tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu araçların insan kaynakları sistemlerinin öğeleri olarak düşünülmesi gerekmektedir. Hüner yönetim araçları, üstün vasıflı işgücü ile rekabetçi avantaj kazanarak elde edilen performans değerlendirmelerinin, spesifik örgüt amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Kariyer yönetimi, kaynak yönetimi, performans değerlendirme, başarı planlaması ve ödüllendirme sistemleri hüner yönetimi kapsamında düşünülebilecek faaliyetlerdir(Heinen ve O'Neill, 2004:77).

Bir örgütün hüner yönetimi girişimini yürütmek için nasıl bir model seçeceği önemli değildir. Örgütün hüner listesinin belirlenmesi için sürekli bir bağlılık varlığına ihtiyaç duyulmaktadır(Laff, 2006:45).

Bir örgütün sosyal sorumluluk faaliyetleri ile bütünleşmesi gittikçe artan bir açıklık kazanmakta, yasallaşmakta, zorlayıcı bir hal almakta ve iyi çalışanların örgüte çekilmesi ve orada tutulması için önemi gittikçe artan bir yol olmaktadır. Sosyal sorumluluğu olan örgütlerin imajlarını parlattıkları söylenebilir. Böylece hüneri örgütlerine çekmekte ve elde tutabilmektedirler(Bhattacharya vd., 2008:37).

Aday Değerlendirme

Hüner yönetiminin temeli aday değerlendirmedir. Başarılı bir gelişim için adayların yeteneklerinin ciddi ve sıkı bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu aynı zamanda mevcut performansın da değerlendirmesini ifade etmektedir. Sadece yeteneklerin değerlendirilmesini içeren bir sistem olmasına rağmen, bireyin bu yetenekleri gösterebilmesi için gelişme planlarına, hedeflenmiş pozisyonlara veya gelecek liderliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Örgüt içerisinde bireylere zayıf ve güçlü yönlerini gösterecek birçok değerlendirme kriteri vardır(Ruppe, 2006: 42).

Örgüt için en doğru hüneri bulmak kendi içinde meydan okuyucu bir konudur. Yanlış hünerlerin yanlış yerlerde olması durumunda gerçekten potansiyel bir problemle karşı karşıya kalınmakta-

dır(Elston, 2007:3). Yüksek potansiyele sahip çalışanlar işe alındıktan sonra ancak kendilerini gösterebilecekleri ve geliştirebilecekleri pozisyonlara atanırlarsa verimli olmaktadır. Önemli olan en hünerli aday değil, hünerlerinden en uygun biçimde yararlanılabilecek adayı işe almaktır. Aksi halde örgütler gereğinden fazla hüner sahibi kişilerin olduğu “mutsuzluk yuvalarına” dönüşmektedir. Çalışanlar hünerlerini uygulamaya geçiremedikleri pozisyonlarda tatmini yakalayamamakta ve performans düşüşü yaşamaktadır. Bu da örgüte uzun vadede zarar vermektedir(Ruppe, 2006: 42).

Etkili bir değerlendirme için genellikle farklı girdilere ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların kariyer ihtiyaçları ve emelleri bunların başlangıç noktasıdır. Geçmişteki başarı kayıtları, proje aktiviteleri veya farklı değerlendirmeler performans reytingi içermektedir. Birçok örgüt kendi yeterlilik modellerini oluşturmuştur. Yeterlilik değerlendirmelerinde kişi hem içerisinde bulunduğu rollere göre hem de talihli olduğu işlere göre değerlendirilmektedir. Bazı durumlarda kişisel değerlendirme veya diğer yararlı kişisel bilgiler de değerlendirmeye katılmaktadır. Bireyin doğru bir şekilde değerlendirilmesinde çoklu değerlendirme modeli sıklıkla kullanılmaktadır. Bu değerlendirme aynı zamanda, yönetsel değerlendirme, çok yanlı geri besleme hatta profesyonel değerlendirmeyi dahi içerebilmektedir.

Hüner Havuzları

Geçmişte örgütler çalışanların yerine yenilerinin getirilmesini ifade eden yedekleme ve yerine koyma gibi özel pozisyonlar tasarlamışlardır. Bu gün ise örgütler dünyanın belirsizliği ve kesinlikten uzaklığı nedeniyle, özel bireyler yerine hüner havuzlarını tercih etmektedir. Bireylerin ihtiyaçları ile örgütün ihtiyaçları genellikle birbirini tamamlar şekilde düzenlenememektedir. Bu yüzden, spesifik bir başarıyı öngörmek genellikle başarısızlıkla sonuçlanmaktadır(Boudreau ve Ramstad, 2005:129).

Örgütün öncelikli hedeflerinden biri hüner havuzunu geliştirecek ve besleyecek bireylerin etkili ve özenli seçimi olmalıdır. Çalışanların gelişmeye açık yönleri tespit edilmeli ve proje sonrasında kişilere gelişim odaklı faaliyet önerileri sunulmalı ve onları ileriye yönelik hedefledikleri kariyer pozisyonlarına hazırlamak için önemli bir araç olan eğitimler yürütülmelidir. Yedekleme politikaları çerçevesinde ileride kullanılmak üzere havuza alınan hünerler, özellikle beklenmeyen zamanlarda ortaya çıkan üst düzey yönetici pozisyonlarının doldurulmasında hayati önem taşımaktadır(Boudreau ve Ramstad, 2005:132).

Bununla birlikte örgütlerin belirleyeceği veliahtlar nedeniyle çok fazla zarara uğrama ihtimali bulunduğu da gözden kaçırılmaması gereken bir diğer önemli konudur. Zira veliaht başka yerde gördüğü fırsatlar nedeniyle örgütten ayrılabilir. Bu nedenle, hüner havuzları oluşturularak deneyimleri arttırılan bireyler, gelecekteki fırsatlar için hazırlanmaya başlanmış olmaktadır. Böylelikle bir anda karşılaşılan işten ayrılma nedeniyle boşalan kritik görev için içeriden bir birey yerleştirilmekte ve örgüt bu durumu çok kolay bir şekilde üstlenmiş ve başarmış olmaktadır. Bu durum aynı zamanda, potansiyel hünere motive edilmesinde de oldukça önemli bir noktadır. Lider örgütler yüksek potansiyelli çoklu hüner havuzları geliştirmekte ve gelişmelerine ve büyümelerine devam etmektedir(Boudreau ve Ramstad, 2005:133).

Örgütlerde sadece liderlik özelliği taşıyan adayların havuza alınması, diğer çalışanlar için motivasyon düşürücü bir etmen haline gelebilmektedir. Örgütler içinse önemli olan yedekleme politikalarında kullanabilecekleri liderlik, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi vasıflardır ki hüner yönetiminin odak noktasını da zaten stratejik liderlik oluşturmaktadır. Dolayısıyla hüner havuzunun amacı çok iyi bir şekilde anlatılmalı, böylece potansiyeli olan diğer çalışanların da kurumdaki sürekliliği ve kuruma kazandırılması sağlanmalıdır. Sonuç olarak örgütte güvensizlik ortamı yok edilmekte ve hem çalışan hem de örgüt tatmini sağlanmış olmaktadır(Boudreau ve Ramstad, 2005:134).

Kariyer Yolları Geliştirme ve Hüner Yönetimi

Hüner yönetimi ile eşdeğer bir sorumluluk olarak kariyer yönetimi düşünülebilir. Her yönetici çalışanlarının gelişmesinden sorumludur ve her birey yeni meydan okumaları arayıp bulmak ve aktif olarak kendi kariyerini yönetmekle sorumludur. İnsanların gelişimi, kilit bir yönetsel hüner olarak düşünülmelidir(Pollitt, 2004:23). Hünerli profesyonellerden en iyi şekilde faydalanmak için onları yönetebilmek temel bir özelliktir. Eski kariyer basamakları modeli bugünün istemleriyle baş etmek konusunda yetersizdir. Basit bir soru sorulursa, "Hünerli bir profesyonelin neden sizin örgütünüzün bir parçası olmak isteyebileceğini yirmi kelimedenden az olmak kaydıyla açıklayın?". Bu sorunun cevabı kesinlikle "para" olmamalıdır(Kidwell, 2006:16).

Örgütler geleneksel hüner çözümlerine yatırımlarını arttırmayı planlamaktadırlar(Deloitte, 2005). Ancak yüksek hünere sahip bireylerin örgüt bünyesine katılmasıyla hüner yönetilmiş olmamaktadır. Bireyler işe alındıktan sonra kendilerini gerçekleştirebilecekleri ve

hünerlerini geliştirebilecekleri uygun örgütsel ortamla karşılaşmadıkları takdirde, örgüte katkıda bulunamamaktadır. Hüner yönetimi için gerekli liderlik sorumluluğu kültürünü yaratmak da örgütlere düşen önemli görevlerden biridir(Forley, 2005: 58).

İçinde bulunulan çevrede asıl iş, hüner ve katma değer, profesyoneller tarafından yapılmakta olan işlerdedir. İlerleme ise hiyerarşik değil gelişme nedeniyle yanaldır(Hammer, 2008:114). Hünerli olarak addedilen insanlar sürekli olarak yeni işlere itilmekte ve yeni meydan okumalara (zorlu ve fırsatlarla dolu işlere) doğru yönlendirilmektedir. Örgütü ileriye götürecek davranış türleri doğrultusunda insanlar uygun bir şekilde hünerlendirilmelidir(Gladwell, 2002:30).

Hüner yönetim sürecinin önemli bir parçası da iktisap stratejileridir. Örgütler sadece kritik hünerleri koruma kapsamında hüner yönetimine odaklanmamalıdır. Personelin gelişmesi veya yetişmesi, önemli konularda strateji geliştirme ihtiyaçları gibi çalışanlar için en fazla sorun olan unsurlara odaklanarak, hüner yönetimini kullanılmalıdır. Örgütler, rekabet avantajı olan kritik işgücünü kullanacak kapsamlı hüner yönetim çözümleri kullanmalıdır(Deloitte, 2005).

Global hüner yönetimi, örgütün vizyonunu destekleyen örgütsel gelişimi sağlayan bir çözümdür(Gakoviç ve Yardley, 2007:201). Çalışanlara örgüt kapsamında global geçiş imkanları verilebilir. Bu tür bir yaklaşım örgütteki farklılıkları ve çeşitlilikleri güçlendirmekte ve rekabet gücüne ivme kazandırmaktadır. Örneğin örgütler çalışanlarını uluslararası kariyer geçiş fonksiyonları konusunda cesaretlendirebilirler ve yol boyunca attıkları her adımda gelişmeleri ve öğrenmeleri için onlara yardımcı olabilirler. Örgütlerde çalışanları en iyi performans gösterebilmeleri için motive etmek ve geliştirmek amacıyla koçluk, görev uzatma, geri besleme, meslek rotasyonu ve eğitim sağlanmalıdır. İnsanlar mesleklerini değiştirdikçe yeni diller, işleri yapmanın ve hayatın yeni yollarını öğrenmektedir. Hareketli olmayı ve yeni fırsatlar bulmayı arzuladıkça hayatlarını ve kariyerlerini geliştirmek için potansiyelleri ciddi anlamda yükselmektedir. Öncelikle birey olarak çok daha açık fikirli olunmaktadır. Farklı kültürlerden diğer insanların nasıl düşündükleri algılanabilmekte ve farklı noktalardan iş önerileri yapmanın önemi hakkında fikir sahibi olunmaktadır(Pollitt, 2004:24-25).

Genel Müdürün Hüner Yönetimindeki Rolü

Geleneksel yönetim konsepti yolun sonuna gelmektedir. Artık yöneticiler de örgütün istikametini belirleyecek ve başka herkesin

çalışabileceği çevreyi yaratacak bilgiye, hünere ve sezgiye sahip olmak zorundadırlar. Aşamalardan geçerek yükselmiş bürokratik yöneticiler olmayacaktır. Büyük örgütsel ortamlarda bile gerçekten girişimci olacaklardır. Geleceğin örgütlerinde insanları liderlik rollerine getirecek olan şey, üstünlükten çok hünerdir(Hammer, 2008:116).

Hüner yönetiminin niçin önemli olduğu konusunda yöneticileri ikna etmek ve onların buna katılmasını sağlamak oldukça meydan okuyucu bir konudur. Hüner yönetimine bazı örgütler kaynak ayıracak kadar önem vermektedir. İnsanlar stratejilerden çok davranışları takip etmektedir. Liderlik hüner konusunda davranışsal değişimi harekete geçirebilmelidir(Economist Intelligence Unit, 2006:6-8).

Herhangi bir örgütün CEO'sunun hüner yönetimi uygulamalarından haberdar olması gerekmektedir. Örgütün hünerinin gelişmesine ve planlanmasına kişisel olarak ilgi duyması ve üst yönetimle bunu paylaşması gerekmektedir. Örgütün tüm hüner gelişim faaliyetlerinden birebir sorumlu olmalıdır. CEO'nun liderliğini yaptığı örgütün kariyer yolu amaçlarında dünya çapında hüner gelişimini ve hüner oluşturma planlarını takip etmesi örgüt hünerine yardımcı olmakta; bu ise hem stratejik iş gereklerinde hem de örgütte tutma stratejilerinde avantaj elde edilmesini sağlamaktadır. Özellikle CEO'lar; içinde buldukları iş sahalarında hareket kabiliyetlerinin iyi olması, işlerinin sürekli büyümesi ve genişleyen örgütte hünerin de genişlemesi konularından tamamen sorumludur ve bunu sağlamayı da garanti etmesi gerekmektedir. Liderler "hüner için savaş" şeklinde boş yere mücadele etmektense, örgütlerine bakarak kritik beceriler, bilgi ve örgütün en önemli kurallarını yürütmek için gerekli olan özelliklerle hüneri yerleştirmelidir(Murphy, Lyons ve O'Mahoney, 2005).

Yöneticilerden beklenen örgüte finansal bir başarı kazandırmalarıdır. Ancak bunun için yapmaları gereken güçlü bir hüner yönetimi uygulamasıdır. Bu noktada finansal başarı ile hüner yönetimi uygulaması birbirine tezat bir strateji gerektirmektedir. Örgütte hüner yönetimine odaklanan bir yöneticinin - en azından kendinden beklenen süre içerisinde - istenen finansal başarıyı sağlaması güç ve hatta neredeyse imkansız olmaktadır. Yöneticiler bu iki keskin uç arasında kalmaktadır. Yöneticilere göre performans eleştirilerinin kökü, örgütlerin hüner yönetimine olan yaklaşımlarında yatmaktadır (Peck, 2006:12). Raporlara göre bugün hüner yönetimi, yöneticilerin vaktinin %20'sini almaktadır. Hatta yöneticiler daha çok insan unsuru ile sorumlu olmalarına rağmen gerektiği ölçüde genel stratejilerle bilgilendirilmemektedir (Institute of Management and Administration, 2006:8).

Economist Intelligence Units'in çıkardığı rapora göre (white paper), yöneticiler zamanlarının yarısını yerleştirmeye, hazırlamaya ve geleceği parlak bir yönetimi korumaya ve her koşulda yöneticinin kılavuzluk etme, koruma ve liderlik hünelerini öğretme gibi direk değişim faaliyetlerine katılmaya harcamaktadır (Peck, 2006:12). Hüner yönetimini günlük sorumluluklarının bir parçası haline getiren liderler gittikçe yaygınlaşmakta ve bu başarı için kritik bir unsur olmaktadır (Institute of Management and Administration, 2006:8).

Hüner Yönetiminin Gelişme Boyutu ve Hüner Yönetimini Oluşturma

İş dünyasının kuralları sürekli değişmektedir ve birçok örgüt rekabet dezavantajları noktasında bulunmaktadır. Ancak yine de örgütler kritik hünelerinin nerede yattığı ve onu nasıl yönetecekleri konusunda gerekli süreçlere sahip değildir (Deloitte, 2005). On yıl sonra işgücü yaşlandığında örgütlerin durumunun ne yönde gelişeceği ilgi konusudur. Bu durumun hüner yönetim sisteminin kuvvetlendirilmesine olanak sağlayıp sağlamayacağı merak edilmektedir (Little, 2006:24-25).

Belirli bir örgüt biriminin bölüm lideri, yeni bir ürünün piyasaya sürülmesi veya bir hüner boşluğunun belirlenmesinin hazırlığı için hüner yönetimini ileri sürebilmektedir. Bu İK bölümü tarafından birçok eğitim gören bölümün ayrılmasına benzetilirse, bazı gözlemciler hüner yönetiminin aynı politikayı takip etmesi gerektiğine inanmaktadır (Laff, 2006:44). Herhangi bir örgütte hüner yönetimini oluşturmada izlenecek adımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Murphy, Lyons ve O'Mahoney, 2005):

1. Adım: Örgüt performansı için kritik olan kuralları, grupları ve bireyleri tanımlamak.
2. Adım: Kısa yoldan elde edilebilecek becerilerin (ve öylece kalabilecek gibi olanların) nerede olduğunu anlamak.
3. Adım: Gelecekte gelişme planlarındaki faktörler - stratejiler doğrultusunda çözüm planlarını yerleştirmek.
4. Adım: Bu analizlere dayanarak sorun yaratabilecek boşlukların nerelerde olduğunu tanımlamak.

5. Adım: Entegre bir yaklaşım sağlamak için diğer insan sermayesi planlarını (performans yönetimi, ödüllendirme ve tanıma/kabul gibi) gözden geçirmek.
6. Adım: İK sistemlerini gözden geçirmek ve kullanışlı olanları raporlamak. Örgütün yayılmasını, sistemlerin bütünleştirilmesini ve uzun dönemli hüner yönetim stratejilerini muktedir kılan olası araçları temin etmek.
7. Adım: Bir hüner yönetim stratejisi tanımlamak ve örgüt stratejilerini, veraset yönetimini ve tanımlanmış anahtar boşlukların ve sorunların durumunu gösteren yol haritasını önceliklendirmek.

Hüner yönetiminde gelişme süreci, işin nerede olduğuyla değil nereden başladığı ile ilgilenmektedir. Yine gelişme süreci geçmişte başarının ne olduğuyla ilgilenmekten ziyade, gelecekte başarı için neyin gerekli olduğuyla ilgilenmektedir. Mevcut iş performansı için bireysel gelişimin uzun vadeli gelişimden ayrılması gerekmektedir. Birçok performans yönetim sistemi, mevcut performansın gelişimi için nelere ihtiyaç duyulduğu üzerinde durmaktadır. Genellikle gelecekteki performans veriminin artması için bireylerin üzerine düşen gerekli dikkati göstermemesi, örgütlerin başarılarının sınırlanmasında başat rol oynamaktadır. Hüner gelişimi, gelecekteki iş gerekleri için yeteneklerin planlanmasını gerekli görmektedir(Mucha, 2004:96).

Finansal hüner

Hüner yönetimi insanların gün ve gün yönetiminde kullanılan yönetsel bir yaklaşımdır. İşlerin ve stratejik planlamanın doğal gidişatında da hüner yönetim uygulamaları yer almaktadır. bu bağlamda hüner yönetimi ile finans müdürlüğünün bütünleştirilmesi örgütün başarısında önemli bir unsur olmaktadır. Rekabet üstünlüğü olarak örgütte bir finansal hüner oluşturmak, kısmi olarak finans müdüründe ve örgütün tamamında büyük bir yükümlülük oluşturmaktadır. Finans müdürleri hüner yönetiminin odağını aşağıdaki liderlik özelliklerine kaydırmaktadır(Maurer ve Boyle, 2006:44-45):

- Stratejik düşünme
- İnsanların yönetimi
- Etki

- Etkin iletişim
- Analizler ve iş planlama
- Farklı iş tecrübeleri
- Örgüt çevikliği
- Ortak/akıl veren beceriler
- Etki/sonuç odağı

Güçlü bir hüner yönetimi, finansal performans artışını yoluna koymaktadır. Ancak bunun yatırıma olan dönüşünü ölçmemektedir(Law Office Management & Administration Report, 2006:8). Finansal hüner yönetimi konusunda dikkat edilmesi gereken unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir(Maurer ve Boyle, 2006:45):

1. Zayıf bir hüner yönetiminin maliyetleri gerçek bir masraf unsuru olarak ortaya çıkmayabilir fakat performans etkisi yapabilir ve sistemik olarak örgüt geneline yayılabilir.
2. Finansa hüner yönetimi, finans müdürü tarafından kullanılması gereken bir sorumluluktur ve yetki devredilemez. En önemli engellerden biri kıdemli liderlerin şahsi olarak katılmalarında ve içten bir şekilde hüner yönetimini üstlenmelerindeki başarısızlıklarıdır.
3. Hüner yönetimini “eksiklik modu” ve geleceğe bakan proaktif bir mod içerisinde tepkisellikten çıkarmak kritik bir önem arz etmektedir.
4. Bir çok kadro, düzenli tarihsel raporlarla taktik bir konu olarak konfor alanında kalmaktadır.

Örgütlerde pay sahiplerinin daha iyi sonuçlar alması için sahip olunan hünerler en iyi şekilde kullanılmalıdır. Mark Huselid, çok büyük ekonomik kazançlarla bağlantılı olarak hüner yönetim uygulamalarının, örgüt performansının standart sapmasını yükselttiğini savunmaktadır. Huselid çalışmasında seçtiği örgütlerin, %15’inde yüksek hüner yönetim uygulamalarının aşağıdaki finansal avantajlarla sonuçlandığını görmüştür:

- İşlerde %7 oranında düşme
- Çalışan başına karların 3.8\$ yükselmesi

- Çalışan başına satışların 27\$ olması
- Çalışan başına piyasa değerinin 18.6\$'a yükselmesi.

Hüner İncelemeleri

Global pazarlarda başarılı olan örgütler zamanında cevap verebilen, hızlı ve esnek ürün yeniliği yapma performansı gösterebilen, yönetim becerilerini içsel ve dışsal hünerlerini yeniden kazanabilmek için birleştirebilmiş örgütlerdir. Burada ifade edilen 'hüner' terimi, değişen çevre ihtiyaçlarına göre içsel ve dışsal becerilerin, kaynakların ve fonksiyonel kabiliyetlerin uygun bir şekilde örgüte adapte edilmesinde, geliştirilmesinde ve yeniden şekillendirilmesinde yapılacak stratejik planlamanın kilit rolünü ifade etmektedir(Zehir ve Acar, 2005:16).

Hüner incelemeleriyle örgütün ve bireylerin yetenekleri incelenmektedir. Lider örgütler genellikle düzenli hüner incelemeleri yapmaktadır. Yapılan incelemeler neticesinde çalışanların ve örgütün gelişim aktiviteleri planlanmakta ve koordine edilmektedir. Bu incelemeler neticesinde organizasyonun hüner toplamının değerlendirilmesi yapılmakta ve bireylerin gelişme şekli görülmektedir(Heinen ve O'Neill, 2004:75).

Yurt dışında hüner yönetiminin zaten uygulanmakta olduğu örgütler bulunmaktadır(Laff, 2006:47). Bu bağlamda hüner yönetiminin en başarılı örneklerinden birisi olarak karşımıza Enron çıkmaktadır. Enron bir hüner şirkettir. Enronu rakiplerinden farklı kılan, insanları ve hüneridir. Enron'un yöneticileri zeki ve yetenekli insanları kiralamakta ve onlara tahmin ettiklerinden çok daha fazlasını vermektedir. Eğer Enron'da bir iş ünitesi insanları kolay bir şekilde örgüte çekemiyorsa bu birim Enron'un içinde olmaması gereken bir iş birimi olduğunu göstermektedir. Enron'da bir CEO'dan bekleyebileceğiniz ifadeler genellikle şu şekildedir: "bir iş birimi müşterileri kolay bir şekilde örgüte çekemiyorsa bu, örgütün içinde bulunmaması gereken işi belirten iyi bir işarettir". Bir örgüt, yöneticileri tarafından kazançlı görülen uygulamalar yönünde faaliyetlerini sürdürmelidir(Gladwell, 2002:28-30).

Enron'da örgüt zekasının, çalışanların zekasına bağlı olduğu savunulmaktadır. Enron'da sistemlere değil starlara inanılmaktadır. Bir anlamda bu anlaşılır bir durumdur. Çünkü hayatlarımız açık bir şekilde bireylerin yaratıcılıkları tarafından zenginleştirilmektedir. Gruplar ihtiyasmlı hikayeler yazmamakta, komiteler izafiyet teorileri ortaya

atmamaktadır. Fakat örgütler farklı kurallarla çalışmaktadır; yaratmaktaki, yönetmekte, rekabet etmekte ve pek çok farklı insanın çabalarını koordine etmektedirler. Yönetme, rekabet etme ve çalışanların çabalarını koordine etmekte başarılı olan örgütler, sistemlerin yıldız olduğu yerlerde olan örgütlerdir(Gladwell, 2002:32).

SONUÇ

Değişimin takip edilemez bir biçimde yaşandığı günümüz rekabet dünyasında örgütü oluşturan ve örgütün başarısında en önemli rolü üstlenen çalışanların niteliklerinin çok daha etkin bir şekilde izlenmesi, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi gereği tüm örgütler tarafından kabul edilmiştir. Örgütün sahip olduğu hünerin bir bütün olarak değerlendirilmesi ve gerektiğinde hüner havuzları oluşturarak gerekli niteliklerin buralardan temin edilmesi örgüt kültürüne ve organizasyonun başarısına kısa ve uzun vadede önemli katkılar sağlayacaktır.

Örgüt içerisinde hünerin farkındalığı, örgütün yönetiminden sorumlu olan yöneticilerin hüner yönetiminin bilincinde olması, hüner gelişimine çok büyük katkı sağlayacaktır. Hüner değerlendirmelerinin yapılmasında kullanılan teknikler örgüt çalışanlarının sistemin işleyişine olan güvenini pekiştirecek ve yapılan değerlendirmede objektivitenin sağlandığı inancını yaratacaktır. Objektif değerlendirmelerin ve uygulamaların farkında olan örgüt çalışanları hüner geliştirmeleri kapsamında çalışmalarını güçlendirecektir. Böylece çalışanlar ve örgüt birlikte kazanacak, rekabet güçleri her zaman etkin olarak devam edecektir.

Hüner yönetimi kapsamında çalışanların yetenekleri, örgütün kabiliyetleri sürekli canlı tutulabilecektir. Kariyer yönetimi ile birlikte sürdürülen hüner yönetim faaliyetleri örgüte olan güvenin, bağlılığın artışına büyük ivme kazandıracaktır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün katalizör unsuru olan insan kaynağı örgütlere sıçrama etkisi kazandıracak tek güçtür. Bunun bilincinde olan örgütler hüner yönetiminin de önemini hızlı bir biçimde kavrayacak ve bu kilit kritere örgütü adapte edecektir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Bhattacharya, C.B., Sanker Sen ve Daniel Korschun, 2008, "Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent", *MITSloan Management Review*, Vol.49, No.2, pp. 36-45.
- Compensation & Benefits for Law Offices, 2006, "Just in Time For Year-End: New Findings on Associate Evals", Institute of Management and Administration, www.ioma.com, pp.8-9.
- D'Amico, Esther, 2006, ""Talent Management", Cover Story, Chemical Week Associative, www.chemweek.com, pp.17-18.
- Deloitte, 2005, "Talent Management Strategies Survey", Audit. Tax. Consulting Financial Advisory, Member of Deloitte Touche Tohmatsu, Deloitte Development LLC., www.deloitte.com, pp.1-6.
- Economist Intelligence Unit, 2006, "The CEO's Role in Talent Management-How Top Executives From Ten Countries are Nurturing the Leaders of Tomorrow", *The Economist*, pp. 1-40.
- Elston, H.J., 2007, "Time, Talent and Treasure", Division of Chemical Health and Safety of the American Chemical Society, Elsevier Inc., p. 3
- Forley, Cheryl 2005; "HR's Role in Talent Management and Driving Business Results," *Employment Relations Today*, Cilt:32, s.56.
- Gakoviç, Aniko ve Keith Yardley, 2007, "Global Talent Management at HSBC", *Organization Development Journal*, 25, 2, pp. 201-231.
- Gardner, Timothy M 2002; "In The Trenches At The Talent Wars: Competitive Interactions For Scarce Human Resources", *Human Resource Management*, Vol. 41, No. 2, pp. 225-237.
- Gladwell, Malcolm, 2002, "The Talent Myth, Are Smart People Overrated?", Dept. of Human Resources, *The New Yorker*, pp. 28-33.
- Hammer, Michael, 2008, "Yönetimin Sonunun Ötesinde", *Geleceği Yönetmek*, Hazırlayan: Rowan Gibson, Çev: Anaca Ergül ve Arıcan Uysal, Yakamoz Yayınları, Birinci Baskı, ss.110-121.
- Heinen, J. Stephen, Colleen O'Neill 2004; "Managing Talent to Maximize Performance," *Employment Relations Today*, Cilt: 31, Sayı: 2.
- Infoserv, 2006, "Talent Management in the Workforce", ResourceList, National Library Board, Singapore, pp.1-12.

Kamu-İş; C:12, S:2/2012

- Jayne, Vicki, 2006, "How to Run the Talent Show", Management, Profile Publishing Ltd, www.managemen-t.co.nz, p. 19.
- Kidwell, James, 2006, "Harnessing Your Talent", Insider, VNU Business Media Europe, www.accountancyage.com, pp.16-17.
- Laff, Michael, 2006, "Talent Management: From Hire to Retire", American Society For Training and Development, pp.42-48.
- Law Office Management & Administration REport, 2006, "Talent Mgmt: New Study Says Leadership Involvement is Key", News Briefs, Institute of Management and Administration, www.ioma.com, p.8.
- Little, Bob, 2006, "The Sum of the Parts", e-learning age, Trends in Learning, pp.24-25.
- Maurer, Roy ve John Boyle, 2006, "How CFOs Can Ensure the Future Viability of Finance", Financial Executive Inter-national, www.fei.org, pp.43-45.
- Mozaik, 2006, "Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Başarılı Örnekler", 14. Ulusal İnsan Yönetimi Kongresi, McKinsey & Company.
- Mucha, Rochelle Turoff 2004; "The Art and Science of Talent Management", *Organization Development Journal*, Vol. 22, No: 4, pp. 96-100.
- Murphy, Mahon, Gerard Lyons ve Ger O'Mahoney, Member of Deloitte Touche Tohmatsu, 2005, "If People are Our Greatest Assets...", Management Briefing-Employee Retention Strategies.
- NinthHouse 2006, "Organizational Solutions, Talent Manage-ment", www.ninthhouse.com, California,
- Peck, David 2006, "Talent Management a Top Job For CEOs", Management Network, Credit Union Management, pp.12.
- Pollitt, David, 2004, "Talent Management Puts the Shine on Electroluks", Human Resource Management International Diegest, 12, 5, pp.23-25.
- Ruppe, Lily 2006; "Tools and Dialogue Set The Stage For Talent Management at JohnsManville", *Journal of Organizational Excellence*, DOI: 10.1002/joe.20099, pp. 37-48.
- Zehir, Cemal ve A. Zafer Acar, 2005, "Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 7, Sayı 3, Edt: Serdar Kılıçkaplan ve Mustafa Durmuş, pp. 15-34.