

Yetenek Yönetimi Konusunda Yazılmış Türkçe Makaleler Üzerine Bir Araştırma

Fatma Nur Öksüz

Yüksek Lisans Öğrencisi, İşletme Bölümü, Karabük Üniversitesi
Master Student, Dept. of Business Admin. Karabuk University
fatmanuroksuz1234@gmail.com

Öz

İşletmeler için amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmelerindeki en önemli kaynak insan ve sahip olduğu yetenekleridir. Yetenekli iş gücü işletmeler için paha biçilemez değerdedir. Yetenekli örgüt bireylerinin hem yönetilmesi hem de yönlendirilmesi önemli hale gelmiştir ve böylece işletmeler için "Yetenek Yönetimi" kavramı güçlü bir faktör olmuştur. Çalışmadaki amaç, yetenek yönetimini incelemek, organizasyonlar ve işletmeler açısından önemini açıklamaktır. Çalışmanın yöntemi, nitel araştırma yöntemiyle teorik çerçevede ele alınarak yapılmıştır. Çalışma verilerinin elde edilmesi için tarama modeli kullanılmıştır. Çalışmada veri analizi yapmak için içerik analizi tercih edilmiştir çünkü içerik analizi gözlemden daha çok çözümleme yöntemidir bundan dolayı yetenek yönetimi kavramı içerik analiziyle açıklanmak istenmiştir. Türkiye'de 2010-2019 yılları içinde yayımlanmış makaleler araştırılmış ve incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda yeni bir kavram olan yetenek yönetimi kavramının literatür için hala araştırılması gereken bir kavram olduğu saptanmıştır. Çalışma bulgularına göre, yetenek yönetimi kavramının, ileride bu alanla ilgili yapılabilecek olan çalışmalara temel olabileceği umulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, yetenek yönetimi, insan kaynakları.

A Research on Turkish Articles on Talent Management

Abstract

The most important resource for businesses to achieve their goals and objectives is people and their abilities. The talented workforce is invaluable to businesses. It has become important to both manage and direct talented organization individuals and thus the concept of "Talent Management" has become a strong factor for businesses. The aim of the study is to examine talent management and explain its importance for organizations and businesses. The method of the study was carried out in a theoretical framework with qualitative research method. Scanning model was used to obtain study data. In the study, content analysis was preferred for data analysis because content analysis is more of an analysis method than observation, so the concept of talent management was wanted to be explained with content analysis. articles published in Turkey in the years 2010-2019 were investigated and analyzed. As a result of the research, it was determined that the concept of talent management, which is a new concept, still needs to be researched for the literature. According to the findings of the study, it is hoped that the concept of talent management will be the basis for future studies in this field.

Keywords: Talent, talent management, human resources.

1. GİRİŞ

Geçmişten günümüze kadar işletmelerin ve organizasyonların önemi oldukça fazladır. Bir işletmenin başlıca amaçları; hedeflerine ulaşabilmek, büyümek ve sürekliliği yakalayıp devamlılığını elde etmektir. İşletmelerin amaçlarını yerine getirmesinde, etkinlik ve verimliliği sağlamalarında, hayati önem taşıyan bölümler vardır, bu bölümlerin başında yönetim departmanı ve insan kaynakları departmanı gelmektedir. 20. yüzyılda başlayan bilgi çağı ve küreselleşme çağı işletmelerin rekabet ortamını da arttırmıştır. İşletmelerin rekabette üstün gelip, rakiplerini geride bırakması için zamanın getirdiği yenilikler ve değişikliklere uyum sağlamak zorundadırlar. Yönetim ve insan kaynakları departmanlarının önemli

görevlerinden birisi yeniliklere ayak uydurarak işletme ve organizasyonu iyileştirme çabalarında olmalarıdır.

Yaşamımızın her alanında yetenek olgusuyla karşılaşırız ve hayatımızın bir parçası olarak kullanırız. Herhangi bir işle, herhangi bir eylemle ilgilenmemiz gerekirken dahi eylemlerin içine yetenekler girmektedir. Sadece günlük yaşamımızda değil aynı zamanda iş hayatımızda ve yapılacak görevlerimizde de yeteneklerimiz önem arz etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde yeni bir kavram olan son yıllarda üzerinde oldukça fazla çalışmalar ve araştırmalar yapılan kavram yetenek yönetimi kavramıdır. Yetenek yönetimi, insan kaynakları bölümüne oldukça yarar sağlamaktadır. İnsan kaynaklarının; personel alımı, uygun personel seçimi, oryantasyon süreci, personellerin uyumlu bölümlere yerleştirilmesi gibi birçok görevleri vardır. İnsan kaynakları için iş görenin yetenekleri oldukça önem arz etmektedir. Örgüt bireylerinin yeteneklerine uygun bölümlere yerleştirilmesi ve görevlendirilmesi işletmeler için etkinliğin ve verimliliğin yakalanması, hedefler doğrultusunda stratejik ilerlenmesi gibi olumlu sonuçlar doğuracaktır. Çalışanın kendine ve yeteneklerine uygun bölümlere yerleştirilmesi, işe sarılması ve motivasyonu açısından da oldukça önemlidir.

Çalışmada, yetenek yönetimi kavramı ele alınmıştır. Öncelikle yetenek kavramı incelenmiştir. Ardından yetenek yönetimi kavramı açıklanmıştır. Daha sonra yetenek yönetimi konusunda yazılmış Türkçe makaleler üzerine bir araştırma yapılmıştır. Bu kavramların incelenmesiyle, yetenek yönetiminin işletmeler ve organizasyonlar için oldukça önemli ve vazgeçilemez olduğu saptanmıştır.

2. KURAMSAL / KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. YETENEK KAVRAMI

Hayatımızın birçok alanında yetenek kavramıyla karşılaşırız ve sıkça günlük yaşantımızda kullanırız. Yetenek kavramı, Türk Dil Kurumu (TDK) Büyük Türkçe Sözlüğünde şu şekilde tanımlanmaktadır; *“bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat”*; *“bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite”* (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2020); *“kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır”* ve *“dışarıdan*

gelen etkiyi alabilme gücü” olarak ifade edilmiştir (Demirel & Savaş, 2017, s. 133). Yetenek; insanın kendi içsel faaliyetlerini yerine getirebilme, bilgilerini, dürtülerini, becerilerini, karakterini, tutumlarını, yargılarını ve deneyimlerini kapsayan kendi kabiliyetlerinin toplamıdır (Altunoğlu, Atay, & Terlemeç, 2015, s. 49).

Başka bir tanımlama ile yetenek kavramını açıklarsak; bu açıklamada *“İngilizcede yetenek kavramının karşılığı olan “TALENT” kelimesinin baş harfleri kullanılarak yetenek kavramı tanımının açıklandığı söylenebilir. Yapılan bu açıklamaya göre yetenek; T harfi İngilizcede Triumph kelimesinden gelmektedir Türkçe karşılığı Başarıdır, A harfi Ability kelimesinden gelmekte ve Türkçe karşılığı Beceri ve Kabiliyettir, L harfi Leadership kelimesinden gelmekte ve Türkçe karşılığı Liderliktir, E harfi Easiness kelimesinden gelmekte ve Türkçe anlamı Kolaylaştırmaktır, N harfi New Fangle and Creativity- Innovation kelimelerinden gelmekte ve Türkçe karşılığı Yaratıcılık ve Yeniliktir, son olarak T harfi İngilizcedeki Time kelimesinden gelmekte ve Türkçe anlamı Zamandır ve zamanı etkin kullanmayı simgeler, yetenek kelimesi bu şekilde tanımlanmıştır”* (Yumurtacı, 2014, s. 191). Yetenek kavramı aynı zamanda performans ve potansiyel kavramlarıyla bağlantılıdır (Tabanlı & Korumaz, 2014, s. 142). Yetenek, bireyin göstermiş olduğu performans, sahip olduğu potansiyel ve becerilerin tümü olarak açıklanabilir. Beceri ve bilgi kavramları ışığında ise yetenek kavramı; bireyin duygularını, fikirlerini ve davranışlarını eyleme geçirir ve yaşamın her alanında uygulayabilmesine olanak sağlar. Farklı bir tanımlamayla yetenek kavramına şu şekilde bakabiliriz; yeteneklerimiz doğduğumuz andan itibaren var olurken, becerilerimiz değişimler ve gelişimler sonucu olarak oluşmaktadır (Yumurtacı, 2014, s. 191-192).

Yetenek kavramını başka bir ifadeyle açıklayacak olursak, *“bireyin üretken bir şekilde tekrar edebilen düşünme, davranış ve hissetme yetilerinin uygulanabilmesidir.”* (Alayoğlu, 2010, s. 70). Yetenek aynı zamanda insanın herhangi bir zaman çerçevesinde, yapacaklarını kolay ve daha yaratıcılığını katarak gerçekleştirir. İnsanın hedeflerini başarıya taşıırken çevresindeki insanları da eyleme geçirebilme becerisidir. Bu bağlamda yetenek, üretkenlik ve yenilik doğuracak biçimde bireyin doğasındaki uygulamayı tekrarlanabilen duygu, davranış ve düşünme kalıbıdır. Yetenek; yenilikçilik,

yaratıcılık ve zamanı etkin kullanma kavramlarıyla ilişkilidir. Yetenek kavramı insanın doğuşundan geldiği düşünülerek kalıtsal olduğu da varsayılmaktadır. (Tabancalı ve diğerleri, 2014, s. 142).

Yetenek kavramı insanın hayatının her alanını etkilediği ve önemli olduğu gibi son dönemlerde işletmelerin ve organizasyonların sözlüğünde de yer alan güçlü kavramlardan biri olmuştur. İş hayatı açısından yetenek kavramını tanımlarsak, *“işletmenin ve organizasyonun geleceğine rol model olabilecek düzeyde güçlü nitelikleri olan, yönetsel ve teknik pozisyonları doldurma potansiyeline sahip geleceği parlak çalışanlar”* biçiminde ifade edilebilir (Alayoğlu, 2010, s. 70). İşletmelerin o an ki performansları ve gelecekteki faaliyetleri için önemli bir ayrıcalık oluşturabilmesini sağlayacak becerileri taşıyan çalışanlardan oluşmaktadır (Altunoğlu ve diğerleri, 2015, s. 49).

Globalleşen dünya koşullarında işletmelerin insan kaynakları departmanı için, organizasyon bireyleri ve yetenekleri oldukça önemlidir. İşletmelerdeki ve organizasyonlardaki bölümlere en iyi çalışanları yerleştirmek, günümüz dünyasında oldukça zor bir süreci içine kapsamaktadır. Bu durumun en önemli sebeplerinden birisi, işletmelerin bünyesinde güçlü departmanları ortaya çıkaran, yetenek açığı yani kısaca işletmelerdeki arz ve talep dengesizliği ve çok daha önemlisi yetenek savaşlarında *“gücün”* organizasyonlardan bireylere doğru yönelmesidir. Bu yönelim yetenek için geliştirilecek stratejiler için güçlü değişimlere gidilmesini gerekli hale getirmiştir (Çiçek Korkmaz & Keçecioglu, 2014, s. 159). Yetenek aynı zamanda bireylerin herhangi bir iş ile ilgili gerekli çeşitli yetki ve görevleri yerine getirebilme kapasitesidir (Aytaç, 2014, s. 2). Yeteneklerin gerektiği zaman da bulunamaması ve yapılacak görevlerin zamanında yapılamaması pazar fırsatlarını kaçırmaya, karlılık oranını düşürme, rekabette gerileme gibi birçok olumsuz yönlerini organizasyonlar şimdiki zamanda olumsuzlukları hissetmektedirler. İşletme stratejilerinde rekabette üstün gelirken örgüt bireylerini doğru iş doğru kişi olarak yerleştirememesi işletmenin yetenek harcamalarını arttıracaktır. Yetenek kavramına stratejik bakmamıza sebep olacak olan şey; yeteneğe duyulan ihtiyaç konusunda çizeceğimiz etkin haritalardır (Çiçek Korkmaz ve diğerleri, 2014, s. 159).

İşletmeler için yetenekli bireyleri işletmeye çekmek ve işletmede yetenekli bireyleri tutabilmek önemlidir. İşletmelerde çalışan insanların organizasyonlar da olması gerekli yetkinlikleri; tecrübe, motivasyon ve güdüleme, uzmanlık, bilgi, liderlik, kapasite, iletişim kurma becerisi ve yaratıcılık olarak belirtilmektedir.

Bu kapsamda yetenekli örgüt bireylerinin, taşımları gereken özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Karadal & Erdal Akyüz, 2019, s. 1037);

- Değişime ayak uydurabilmek,
- Gelişime istekli olmak,
- İyi bir model olmak,
- Güven duygusunu hissettirmek ve yaratmak,
- Başarılı bir grup oyuncusu olmak,
- Kısıtlanmalara açık olmak,
- Engelleri aşabilecek güce sahip olmak,
- İyi bir temsilci olmak,
- Başka yetenekli bireyleri de organizasyona çekebilmek.

Yetenekli bireyler, her zaman hem bireysel hem de buldukları organizasyonlar için, kendilerini ve yeteneklerini geliştirme eğiliminde olmaları gerekmektedir. Çünkü bireyin kendini geliştirmesi ve değiştirmesi sadece yetenekleri için değil, bireyin yaşamı içinde yarar sağlayacaktır. Bireyin yeteneklerini geliştirmesi; eğitimini ilerletmesinde, öğrenmeyi öğrenmesinde, zihinsel gelişiminde yararları görülecektir. Bu kapsamda bireyin, yeteneklerini, organizasyon için geliştirmesi ve değiştirmesi organizasyonun yararına olacaktır. Eğer organizasyonlarda, yetenekler takım halinde geliştirilmeye çalışılırsa yetenekli bireyler, organizasyonu başarıya ve rekabette üstünlüğe götürecektir. Bu tür takımların değişime ve gelişime açık olmaları gereklidir. İşletmelerde yer alan her birey, ayrı ayrı yetenekmiş gibi değerlendirilmesi ve bu ayrı yeteneklerin organizasyonda tutulması, devamlılıklarının sağlanması, yeni yetenekli bireylerin organizasyona çekilerek geliştirilmeye başlanması her zaman, organizasyonun başarısını ve motivasyonunu arttıracaktır.

2.2. YETENEK YÖNETİMİ

Günümüz ekonomisinde işletmelerin verimliliğini ve etkinliğini artırma ihtiyacı her zaman vardır. Bu etkinliği arttırmak işletmeler bazen öz kaynağa, bazen demirbaşlarına önem vermiştir. İş dünyasında örgüt bireyleri yıllar boyunca çeşitli kavramlarla uyumlaştırılmış, kimi zaman insan kaynağı kimi zaman bir üretim faktörü olarak nitelendirilmiştir. Zamanın getirdiği gerekçelerle günümüzde iş görenlere daha çok önem ve değer verilmesi, iş görenlerin “yetenek çalışanı” olarak nitelendirilmesi ve her başarılı işletmenin arkasında yetenekli bireylerin yer alması “yetenek yönetimi” kavramının gelişmesini ve anlamlandırmasını sağlamıştır (Örücü & Akyüz, 2018, s. 21). İnsan kaynaklarının tarihsel sürecine göz atıldığında personel yönetimi yaklaşımında insana bir maliyet kalemi olarak bakılırken; insan kaynakları yaklaşımında organizasyonun çevresel etkenlere uyum sağlamada en güçlü bileşeni olarak insan unsuru görülmüştür (Kozak & Özdemir, 2013, s. 7).

Yetenek yönetimi kavramın 1950-1960'lı yıllarda gelişmiş ülkeler olan Japonya, A.B.D., Batı Avrupa ülkelerinde bilgi teknolojilerinin giderek artan kullanımıyla şekil almıştır ve kendini göstermeye başlamıştır. Somut olarak yetenek yönetiminin doğuşu, 1980'li yıllarda ortaya çıkan “Bilgi Çağı”na paralel olarak başlamış ve 1980 yılı sonrası iş dünyasında ortaya çıkan bilgi toplumuna geçiş ve değişimler ile yetenek ve yetenek yönetimi kavramları ele alınmaya başlanmasına neden olmuştur. 1990'lı yıllarda ise bu kavramlar incelenmeye başlanmıştır. Yetenek yönetiminin ortaya çıkışı, iş hayatında rekabete üstün gelmede insanın en değerli öz kaynak konumuna gelmesi, insana olan değerün üst seviyelere çıkması, sebep olmuştur (Altınöz, 2018, s. 85).

Günümüzde ise yetenek yönetimi kavramıyla birlikte organizasyonların pazarda çeşitlilik meydana getirebilmesi, rekabette üstün gelebilmesi, etkinlik verimliliği arttırabilmesi için temel etken organizasyondaki çalışan bireyin yetenekleri olduğu saptanmıştır. Bu saptanmaya neden olan, sosyo-ekonomik gelişme sonucunda ortaya çıkan bilgi toplumunun beraberinde getirdiği nitelikli insan sermayesinin oldukça önem kazanmış olmasıdır. Yetenek profilinin çıkarılması, yetenek yönetimi sürecinin ilk basamağıdır. İlk

basamakta, pozisyon ve bölümler için uyumlu iş gören özelliklerinin belirlenmesi ve ardından uygun özelliklere sahip iş görenlerin bulunmasıdır (Kozak ve diğerleri, 2013, s. 7-8). Yetenek yönetimi kavramı, günümüzde organizasyonların ahenk yaratmaları gereken yeni bir bakış açısıdır. Organizasyonlar günümüzde amaçlarını yerine getirme çerçevesinde insan kaynakları yönetimini etkin geliştirebilmek ve yönetebilmek için farklı sistemlere gereksinim duymaktadırlar. Bu doğrultuda organizasyonların yeniliklere uyum sağlama gereksinimini karşılamada yetenek yönetimi kavramı devreye girmektedir (Aksakal & Dağdeviren, 2015, s. 250-251).

İnsan kaynakları yönetimine güncel bir yaklaşım getirmiş olan yetenek yönetimi kavramı, bilginin üretilmesi, depolanması, aktarılması ve etkin kullanılması hakkında işletmenin yeteneklerini birleştiren ve bütünleştiren insan kaynakları bölümünün verimli bir biçimde kullanılması anlamına gelmektedir (Yüksel, 2014, s. 82). İş planlamaları, işe alım sürecinde uygun politikaların izlenmesi, çalışanlar için oryantasyon uygulamaları, çalışan eğitimleri, çalışanları yeteneklerine göre görev dağılımının yapılması ve uygun departmanlara yerleştirilmeleri, performansları değerlendirme çalışmaları; örgütlerin rekabette üstünlük sağlamaları ve başarı elde edebilmeleri için yapmaları gereken uygulamalardır (Fettahlıoğlu, Ceyhan, & Afşar, 2016, s. 134). Yetenek yönetimi kavramı stratejik yönetimin amaçlarına uygun; doğru kişileri, doğru işlerle, doğru zamanda bir araya getirmeyi hedefler (Örücü & Akyüz, 2018, s. 21). Yetenek yönetimi, bilginin; yapılacak olan işe aktarılabilir olması dikkat çekmektedir (Bayraktar & Alayoğlu, 2018, s. 92). Yetenek yönetimi olgusu, işletmede insan kaynakları işlevlerinin ve görevlerinin tamamı için kabul edilmesi gereken bir olgudur (Karadal ve diğerleri, 2019, s. 1040).

ASTD' nin yani Amerikan Eğitim ve Gelişim Topluluğu'na göre Yetenek Yönetimi, işletmenin uzun vadeli ve kısa vadeli amaçlarına erişebilmesinde, bağlılık, kurum kültürü, kapasite ve beceri ihtiyaçlarının organizasyona kazandırılmasını ve geliştirme sürecini çevreleyen insan kaynaklarının bir yaklaşımıdır (Aksakal ve diğerleri, 2015, s. 250). İş hayatının değişimi içinde işletmeler; yeniliklere ve değişimlere uyum sağlamak için, büyümek ve sürekliliği

yakalamak için değişimlere ve yeniliklere yön vermek zorundadırlar. Yetenek yönetimi; örgüt bireylerinin kişisel gelişimini güçlendirmek ve geliştirmek için, meydana getirilmiş sistematik süreç olarak kabul edilmektedir. Stratejik yere sahip olan yetenek yönetimi kavramı; işletmelerin karşı karşıya kalacağı zorluklarla mücadele edebilmesi, amaçlarına varabilmeleri için gereksinimi olan beceriler ile ellerinde olan yetenekler arasındaki açıklığı düzenli olarak düzeltmeye ve kapatmaya çalışır. Yetenek yönetimi işletmelerde; hangi özelliklere sahip bireylerin hangi bölümde işe alınacağı, bu bireylerin nasıl ve hangi kriterlerde belirleneceği ve yetenek havuzunun nasıl geliştirilebileceğine dair özel stratejiler ve hedefler düzenlemeyi ve geliştirmeyi gerekli kılar (Karadal ve diğerleri, 2019, s. 1040).

Yetenek yönetimi kavramı, organizasyonların bütün kademelerinde bulunan örgüt bireylerinin, özellikle de yönetici gruplarının iş birliği ve birbirleri ile sağlam iletişim içerisinde olmalarını zorunlu kılmaktadır (Fettahođlu ve diğerleri, 2016, s. 34). Yetenek yönetiminin kapsamı kilit pozisyonlar ve tepe yönetim kadroları ile sınırlı değildir, yönetim kadrosunun altındaki bölümler de büyük önem taşıyan konular bulunmaktadır. Bundan dolayı yetenek yönetiminin örgütte yer alan her bireyin bağımlı olduğu yöneticisiyle beraber değerlendirildiği sistem olarak bakılması gerekir (Bayraktar ve diğerleri, 2018, s. 93). Yetenek yönetimi kavramı işletmelerden ayrı olarak düşünülmemesi gerekmektedir ve bu düşünceden hareket ile yetenek yönetimi, işletmeleri ve yetenekli örgüt bireylerini başarıya götürmeyi amaçlamaktadır (Yüksel, 2014, s. 80).

Yapılan araştırmaların sonucunda yetenek yönetimi kavramı, işletmeler ve organizasyonlar için olması gereken bir olgu olduğu sonucuna varılmıştır. Yetenek yönetimi, bireyin ve organizasyonun kendini bilmesiyle başlar. Yetenekler ve beceriler bilinir ve planlamalar yetenekler doğrultusunda yapılırsa başarılar elde edilecek ve rekabet anlamsız kılmak kaçınılmaz olacaktır. Yeteneklerin var olması kadar yetenekleri yönetmek ve yönlendirmekte çok önemlidir. Yetenek yönetimi, işletmeler için, insan kaynağının becerilerini doğru yönlendirmektir. Bu yönlendirme organizasyonda, departmanlara doğru bireylerin yerleştirilmesiyle gerçekleşir. Organizasyonlarda,

yetenek yönetimi için, bireylerin eğitimlerine ve gelişimlerine önem verilmelidir.

2. YETENEK YÖNETİMİ ÜZERİNE LİTERATÜR TARAMASI

2.1. ARAŞTIRMANIN TANIMI

2010-2029 yılları arasındaki dönemde yetenek yönetimi kavramını konu alan 70 makale üzerinden literatür araştırması gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmadaki amaç, yetenek yönetimi kavramını araştırmak ve incelemek, organizasyonlar ve işletmeler açısından önemini açıklamaktır. Çalışmada, yetenek yönetimine yer verilmesinin altında yatan sebep, yapılan araştırma sonucunda son yıllarda popülerliği artmış olan yetenek yönetimi kavramının; işletme yönetimi açısından öneminin oldukça fazla olmasından kaynaklı, hala araştırılması ve kavramsallaştırılması gereken bir olgu olduğu sonucuna varılmasıdır. Yetenek yönetiminin öneminden dolayı araştırmada veri analizi için, içerik analizi kullanılmıştır çünkü içerik analizi gözlemden daha çok çözümlene yöntemidir bu sebepten yetenek yönetimi kavramı çözümlenmek istenmiştir. Bu doğrultuda yapılan çalışmanın ileride yetenek yönetimi ile ilgili yapılabilecek olan çalışmalara temel olabileceği ve yetenek yönetimi kavramını inceleyecek olan araştırmacılara katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

2.2. YÖNTEM

Yapılan çalışmada 2010 ve 2019 yıllarındaki yani Ocak 2010 ve Aralık 2019 zaman dilimi içerisindeki 10 yıllık süreçte yayımlanmış olan alan yazında "yetenek yönetimi" kavramını inceleyen Türkçe makaleler üzerinde literatür çalışması yapılmıştır. Çalışmanın yöntemi, nitel araştırma yöntemiyle teorik çerçevede ele alınarak yapılmıştır. Çalışma verilerinin elde edilmesi için tarama modeli kullanılmıştır. Tarama da "yetenek yönetimi" başlıklı makaleler ele alınmıştır. Tarama sonucunda 10 yıllık zaman dilimindeki 70 makaleye ulaşılmıştır.

Yıl	Makale Sayısı
2010	3
2011	-
2012	-
2013	2
2014	10
2015	6
2016	4
2017	13
2018	17
2019	15
Toplam	70

Tablo 1. 2010-2019 Yılları arasında “yetenek yönetimi” kavramını inceleyen makale sayıları

“Yetenek yönetimi” başlıklı tarama modeli ile yapılan araştırma sonucunda bulgular kısmındaki tablo oluşturulmuş ve tabloda teorik/nitel çerçevede ele alınmış olan makalelerin arasından 11 makaleye yer verilmiştir. Ulaşılan tarama sonucunda tabloya; makale adı, yazar adı, yayın tarihi ve bulgular kısımlarına bilgiler yazılmıştır. Bulgular kısmında araştırmacıların makalelerinde ulaştıkları sonuçlara yer verilmiştir.

Çalışmada veri analizi yapılmıştır ve veri analizleri arasından içerik analizi tercih edilmiştir. Çünkü içerik analizinde bütün materyaller ayrıntılı biçimde incelenir ve verileri açıklamaya yarayacak olguları kullanmayı sağlar. İçerik analizi, araştırmayı yazılı bir şekilde (sözel de olabilir) belirlenmiş amaçlar doğrultusunda sınıflandırır ve sıralar. Aynı zamanda içerik analizi, veriler ışığında düzenleme yapılmasını sağlayan bir tekniktir. Bu bilgiler doğrultusunda yetenek yönetimi kavramının içerik analizi bilgileri sunulmuştur.

2.3. BULGULAR

Makale Adı	Yazar Adı	Yayın Tarihi	Bulgular
İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetim	Nihat Aloğlu	2010	Yetenek yönetimi bütünsel bir bakış açısı ve disiplinli bir uygulama gerektirdiğini, her kurum için geçerli olabilecek evrensel bir yetenek yönetim modelinin olmadığı ve bunun büyük bir kayıp olduğu sonucuna varılmıştır.
Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi	Erkan Tabancalı, Mithat Korumaz	2014	Kurumun hedef ve stratejilerinin belirlenmesi, kilit pozisyonların belirlenmesi, yetenek havuzu oluşturulması, performans değerlendirme, elde tutma, bağlılık ve kariyer geliştirme yetenek yönetiminin süreçlerini oluşturması gerektiği sonucuna ulaşmıştır.
Küreselleşen Emek Piyasalarında Yeni Bir Olgu: Yetenek Yönetimi	Aynur Yumurtacı	2014	Kurumda gerekli stratejilerin belirlendikten sonra, kurum içerisinde yetenek standardını belirlemeli ve bu standarda göre yetenek havuzları oluşturulmalıdır. İşgücünün etkinliği açısından, yetenek yönetim sistemlerinin şekillenmesinin olumlu etkiler doğuracağı sonucuna varmıştır.
İşletme Yönetiminde Yönetimsel Pandora: Meritokrasi ve Yetenek Yönetimi	Ömer Okan Fettahlıoğlu, Sevda Demir	2014	Yetenek yönetimi, işletmeler açısından önemli olduğu kadar daha büyük ölçekli sistemler için de büyük önemler taşımaktadır. Bu önemi nedeniyle yetenek gereksinim ve arzı üzerine hem firma hem sektör hem de ülke çapında araştırmalar yapılmalıdır. Yetenek yönetimi yaklaşımı uygulamayı hedefleyen firmalar öncelikle kavram ve anlayış birliği oluşturmalıdır sonucuna varmıştır.
Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri	Ayşe Çiçek Korkmaz, Tamer Keçecioglu	2014	Yetenek, örgütlerin önceliği içerisinde yer aldığı sürece yetenek "savaşı" kazanabilir sonucuna ulaşmıştır.
Yetenek Yönetimi Felsefesine Farklı Lenslerle Bakabilmek Üzerine Alıştırmalar	Tamer Keçecioglu	2017	Örgütlerin sürdürülebilir rekabetçi avantajına katkı da bulunacak kilit pozisyonların sistematik biçiminin de belirlenmesinde daha kategorik/sınıflandırıcı bir yaklaşım getirmiştir.

İnsan Kaynaklarına Değer Yaratma	Tamer Keçecioglu, Mustafa Kemal Yılmaz	2017	Kaynak temelli bakış açısından yola çıkılarak insan kaynaklarının temel yetenekler ve yetenek yönetimi kavramına önem vermesi gerekmektedir. Aynı zamanda yetenek ve yetenek yönetimini kavramları örgüt içinde bir felsefe haline getirilerek, bir rekabetçi avantaj unsuru olarak ön planda tutulmalıdır sonucuna varılmıştır.
İnsan Kaynakları Yönetiminin Derin İç görüşü: Yetenek Yönetimi ve İşveren Markası İlişkisi	Gonca Köse	2018	İşletmelerin güçlü bir işveren markasına sahip olmaları; yetenekler için bir tutkal görevi görmektedir. Gerek yetenek yönetimi gerekse işveren markasının temel nitelikleri ve aralarındaki ilişki yorumlama yoluyla irdelenmeye çalışılmış. Yeteneği yönetebilmek için öncelikle işveren markasını etkin yönetmenin kritik önemi ön plana çıkarılmalıdır sonucuna varılmıştır.
Yetenek Savaşlarından Yetenek Yönetimine	Seda Gündüzalp, Mukadder Boydak Özcan	2018	Yetenek yönetimi sadece karamacı güden kurumlarda değil, kamu ve eğitim kurumlarında da örgütsel başarıyı attırarak önemli bir sistemdir. Her örgütün amacı farklı olduğundan yetenek yönetimi sistemi örgütlerin kendi özel yapısına has bir şekilde planlanarak uygulanmalıdır sonucuna varılmıştır.
İnsan Kaynakları Sürecinde Yeni Bir Süreç: Yetenek Yönetimi	Esin Karaca	2018	İşletmeler kurum kültürlerine uygun olarak oluşturacakları yetenek yönetimi uygulamasını iyi planlanmış bir süreç olarak tasarlanması gerektiği saptanmıştır.
İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışanlarının İnsanlık Onuruna Bakışı	Barış Seçer, Mert Okan Yazıcı	2018	İnsan kaynakları alanında çalışanların büyük ölçüde insan kaynakları yönetimi süreçlerinde insanlık onuru odaklı bakışa sahip oldukları belirlenmiştir.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşen dünyada giderek değişen ve gelişen çevre koşullarının yanında işletmeler için de rekabet koşulları değişmekte ve gelişmektedir. Rekabetin artmasıyla zorlaşan koşulları iyileştirmek işletme yönetiminin görevidir. İşletmeler, yönetim ve insan kaynakları departmanları sayesinde rekabet üstünlüğü sağlayarak, rekabetin olumsuz etkilerini azaltmakta ve yeniliklere ayak uydurabilmektedirler. Günümüzde işletmeler ve organizasyonlar için

rekabette fark ortaya koyan en önemli kaynak insandır. İşletmelerin ve organizasyonların hedeflerine ulaşmalarındaki önemli güç yine insan ve sahip olduğu yetenekleridir. Yetenekli iş gücüne her işletme ve organizasyonunun ihtiyacı vardır. Bunun bilincinde olan işletme yöneticileri örgüt bireylerinin, organizasyonlar için önemli varlıklar olduğunu benimsemeye başlamışlardır. Yöneticilerin, yetenekli örgüt bireylerini doğru bir şekilde yönetmeleri ve yönlendirmeleri oldukça önemlidir. Bu sebeple yetenek yönetimi kavramı işletmeler için vazgeçilmez bir kavram olmuştur.

Yetenek yönetimi; organizasyon bireylerini ve gruplarını, sahip oldukları beceriler ve yetenekler dahilinde uygun pozisyon ve görevlere konumlandırılmasını ifade eder. Yeteneklerin iyi tanımlanarak görevlendirilmesi ve doğru stratejilerin gerçekleştirilmesi işletmelerin hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır. Hedeflerine ulaşan işletmeler beraberinde başarılar getirecektir ve rakiplerini geride bırakabileceklerdir. Böylece işletmeler ve organizasyonlar sadece başarı elde etmekle kalmayacaktır aynı zamanda organizasyon içinde motivasyonun artmasına sebep olacaktır. Motivasyonun artması organizasyondaki bireylerin etkinlik ve verimliliğin artması sağlanacaktır. Etkinlik ve verimliliğin artışı çalışmaları hızlandıracak ve işletmeye yüksek performans sunacaktır.

Yapılan yetenek yönetimi ile ilgili çalışmanın yöntemi, nitel araştırma yöntemiyle teorik çerçevede ele alınarak yapılmıştır. Türkiye’de son on yıl içerisinde, 2010-2019 yılları arasındaki, Türkçe alan yazına sahip makalelerden literatür taraması yapılmıştır ve 70 adet yayımlanmış makaleler araştırılmış ve incelenmiştir. 70 makale üzerinde tarama modeli gerçekleştirilerek veri analizi yapılmıştır. Araştırmalar ve incelemeler çerçevesinde yetenek kavramı ve yetenek yönetimi kavramı açıklanmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda yeni bir kavram olan yetenek yönetimi kavramının literatür için hala araştırılmaya ve genişletilmeye devam edilmesi gereken bir kavram olduğu saptanmıştır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre, yetenek yönetimi kavramının, ileride bu alanla ilgili yapılabilecek ve araştırılabilecek olan çalışmalara temel olabileceği umulmaktadır.

Kaynakça

- Aksakal, E., & Dağdeviren, M. (2015). Yetenek Yönetimi Temelli Personel Atama Modeli Ve Çözüm Önerisi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 249-262.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 68-97.
- Altınöz, M. (2018). Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 82-95.
- Altunoğlu, A., Atay, H., & Terlemez, B. (2015). İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 47-70.
- Aytaç, T. (2014). Okullarda Bütünleştirilmiş Yetenek Yönetimi Modeli: Öğretmen Görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1-24.
- Bayraktar, O., & Alayoğlu, N. (2018). Günümüz Örgütleri İçin Yetenek Yönetimi Modeli Önerisi: Devşirme Sistemi. *Amme İdaresi Dergisi*, 89-119.
- Çiçek Korkmaz, A., & Keçecioglu, T. (2014). Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 155-173.
- Demirel, Y., & Savaş, Y. (2017). Nepotizmin Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 129-142.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., & Demir, S. (2014). İşletme Yönetiminde Yönetimsel Pandora: Meritokrasi ve Yetenek Yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 175-186.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., Ceyhan, S., & Afşar, A. (2016). Yetenek Yönetimi Uygulamaları İle Kendini Arayan İç Girişimcilere Yönelik Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 131-148.

- Gündüzalp, S., & Boydak Özcan, M. (2018). Yetenek Savaşlarından Yetenek Yönetimine. *Journal of Anatolian Education Research*, 14-46.
- Karaca, E. (2018). İnsan Kaynakları Sürecinde Yeni Bir Süreç: Yetenek Yönetimi. *İşletme, Ekonomi Dergisi*.
- Karadal, H., & Erdal Akyüz, N. (2019). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Vizyon: Yetenek Yönetimi. 4. *International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress* (s. 1035-1045). İstanbul: Dilkur Akademi.
- Keçecioglu, T. (2017). Yetenek Yönetimi Felsefesine Farklı Lenslerle Bakabilmek Üzerine Alıştırmalar. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 1-20.
- Keçecioglu, T., & Yılmaz, M. K. (2017). İnsan Kaynaklarına Değer Yaratma. *Akademik Bakış Dergisi*, 169-181.
- Kozak, M. A., & Özdemir, C. (2013). Yetenek Kavramının Otel İşletmelerinde Operasyonel Personel Bağlamında Değerlendirilmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 6-18.
- Köse, G. (2018). İnsan Kaynakları Yönetiminin Derin İçgörüsü: Yetenek Yönetimi Ve İşveren Markası İlişkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 823-833.
- Örücü, E., & Akyüz, A. N. (2018). Algılanan Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Performansı Üzerine Etkisi. *Dumlupınar Üniversite Sosyal Bilimler Dergisi*, 20-36.
- Seçer, B., & Yazıcı, M. O. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışanlarının İnsanlık Onuruna Bakışı. *İnsan Ve Toplum Bilimi Araştırmaları Dergisi*, 2510-2530.
- Tabancalı, E., & Korumaz, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi. *International Journal of Social Science*, 139-156.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. (2020, 03 31). Türk Dil Kurumu Sözlükleri Sitesi: <https://www.sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Yumurtacı, A. (2014). Küreselleşen Emek Piyasalarında Yeni Bir Olgu: Yetenek Yönetimi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 187-216.
- Yüksel, H. (2014). Bilgi Çağı Ve Küreselleşme Diyalektikleri Çerçevesinde İşletmelerde Stratejik Bir Yaklaşım Olarak Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Örgüt Ve İşgören Merkezli Bir Değerlendirme. *Social Sciences*, 70-90.