

# Türkiye’de Yetenek Yönetimi Çalışmalarındaki Gelişmeler: Lisansüstü Tezlere Yönelik Bir Analiz (2007-2019)<sup>1</sup>

## Developments in Talent Management Studies in Türkiye: Analysis of Graduate Thesis (2007-2019)

Safa Acar<sup>2</sup>

### Öz

İşletmeler içinde buldukları yoğun rekabet ortamından kurtulabilmek ve ortalamanın üzerinde kar elde etmek için stratejik yönetim unsurlarını kullanmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilir bir şekilde yüksek getiri elde edebilmesi için farklılaşma stratejilerini de uygulaması gerekmektedir. Sektör içerisinde farklılaşmanın sağlanabilmesi için gerekli olan ise işletmenin taklit edilemeyen, nadir bulunan ve kendine has olan özelliklerini geliştirmesi sayesinde sürdürülebilir karlılığı oluşturmaktadır. Bu özelliklerin odak noktasında ise insan kaynağı gelmektedir. İşletmenin temel yetkinliğini sağlamada insan kaynağının yetenekleri büyük bir önem kazanmıştır. Bunu yapabilmek için yetenek yönetimi uygulamaları uygulanmalı ve stratejik amaçlar doğrultusunda insan kaynakları geliştirilmelidir.

Yetenek yönetimi, işe alım sürecinden başlayarak yetenekli bireylerin işletmeye girmesini sağlamakta ve işletmenin daha önceden belirlenmiş olan stratejik yönetimine uygun olarak kilit noktalarda yetenekli insan kaynağının oluşmasını sağlamaktadır. Yetenek yönetimi sayesinde işletmenin stratejik yönetim uygulamalarının sürdürülebilirliği sağlanabilmektedir. Yetenek yönetimi ile işletmenin stratejik yönetim uygulamaları koordineli bir yapı oluşturduğunda işletmenin gelecekte ihtiyacı olan yetenekleri de karşılanabilmektedir.

Çalışmanın temel amacı, yetenek yönetimi konusuna yönelik ilginin durumunu ve oluşan gelişmeleri belirleyebilmektir. Bu kapsamda yetenek yönetimi konusunda yazılmış olan ve Ulusal Tez Merkezi (YÖKTEZ) ana sayfasında yayınlanan lisansüstü tezlerin hazırlandığı yılların dağılımı, hangi üniversite ve enstitüde hazırlandığı, hangi konulara odaklandığı, hangi yöntemlerin kullanıldığı ve örneklem sayısı kriterleri yönleri ile kıyaslaması MAXQDA 2020 nitel analiz programı kullanılarak yapılmıştır. Bu çalışma çerçevesinde yetenek yönetimi konusundaki yönelim ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmada, 2007-2019 yılları arasında hazırlanmış olan toplamda 68 yüksek lisans tezi ve doktora tezi araştırma kapsamına alınmıştır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre, yetenek yönetimi kavramı evrimsel bir gelişim göstererek üç farklı dönem ortaya çıkmıştır. Birinci dönemde yetenek yönetiminin kavramsal gelişimine yönelik çalışmalar yer alırken ikinci ve üçüncü dönemde ise iş tatmini, çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti gibi çalışan odaklı konuların yanında örgütsel bağlılık, örgütsel yenilik ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü gibi örgütsel konular ile ilişkilendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji, Yetenek Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik Yönetim.

### Abstract

Businesses use strategic management elements in order to get rid of the intense competition environment they are in and to earn above-average profits. In order for businesses to achieve high returns in a sustainable way, they also need to implement differentiation strategies. What is necessary to achieve differentiation within the sector is to create sustainable profitability by developing the inimitable, rare and unique features of the enterprise. The focus of these features is the human resource. The capabilities of human resources have gained great importance in providing the basic competence of the enterprise. In order to do this, talent management practices should be applied and human resources should be developed in line with strategic objectives.

Talent management, starting from the recruitment process, enables talented individuals to enter the enterprise and ensures the formation of talented human resources at key points in accordance with the strategic management of the enterprise. Thanks to talent management, the sustainability of the strategic management practices of the enterprise can be ensured. When talent management and strategic management practices of the enterprise create a coordinated structure, the talents that the enterprise needs in the future can be met.

The main purpose of the study is to determine the state of interest and developments in talent management. In this context, the distribution of the postgraduate theses written on talent management and published on the home page of the National Thesis Center (YÖKTEZ), the distribution of the years in which they were prepared, which subjects they focused on, which methods were used and the criteria for the number of samples were compared using the MAXQDA 2020 qualitative analysis program. Within the framework of this study, the orientation on talent management has been tried to be revealed. In the study, a total of 68 master's theses and doctoral theses, which were prepared between 2007-2019, were included in the research.

According to the findings obtained in the study, the concept of talent management showed an evolutionary development and three different periods emerged. In the first period, studies on the conceptual development of talent management took place, while in the second and third periods, it was associated with employee-oriented issues such as job satisfaction, employee performance and turnover intention, as well as organizational issues such as organizational commitment, organizational innovation and sustainable competitive advantage.

**Keywords:** Strategy, Talent Management, Human Resource Management, Strategic Management.

### Araştırma Makalesi [Research Paper]

JEL Codes: O10, O15, M12

Submitted: 22 / 05 / 2021

Accepted: 25 / 09 / 2021

<sup>1</sup> Bu çalışma, 26.27 ve 28 Eylül 2019 tarihleri arasında Malatya’da düzenlenen 1. Uluslararası İletişim ve Yönetim Bilimleri Kongresinde sunulan “Türkiye’de Yetenek Yönetimi Üzerine Hazırlanan Lisansüstü Tezlere Yönelik Bir İnceleme” adlı bildirinin genişletilmiş halidir.

<sup>2</sup> Öğr. Gör., Siirt Üniversitesi Kurtalan MYO, safa.acar@hotmail.com, Orcid No: <https://orcid.org/0000-0002-9578-0198>

## Giriş

Sanayi devriminden bugüne kadar işletmeler artan bir yoğunlukta rekabet içerisinde yaşamaya başlamışlardır. İçinde yer aldıkları rekabet ortamı işletmelerin kendilerine özgü ve taklit edilemeyecek yetenekler geliştirmelerini zorunlu kılmaya ve bu zorunluluk sayesinde uzun ömürlü olabilmelerine ve ortalamanın üzerinde karlılık elde edebilmelerine imkân tanımaktadır. Özellikle rekabet ortamı çok yüksek düzeyde olan sektörlerde faaliyette bulunan işletmeler temel yeteneklere (core competence) çok büyük önem göstermek zorundadırlar.

İşletmelerin uyguladıkları stratejik yönetim çalışmaları da bu yeteneklere önem verilmesi yönünde gelişmeler göstermektedir. Bu kapsamda, işletmeler özellikle diğer işletmelerden farklı olabilecek yönlerini geliştirmek suretiyle rekabet avantajı kazanabilmektedirler. Rekabet avantajı elde edebilecekleri en önemli kaynaklardan birisi de insan kaynağı olarak kabul edilebilir. Özellikle kilit noktalarda çalışan insan kaynaklarının rekabet avantajı sağlamada çok büyük bir önemi olduğu bilinmektedir. İnsan kaynaklarının rekabet avantajı konumuna çıkabilmesinde ise bazı özellikleri barındırması gerekmektedir. Bu özelliklerin oluşturulabilmesi adına insan kaynağının sahip oldukları yeteneklerinin geliştirilmesi de büyük önem arz etmektedir. “Yetenek yönetimi” işte bu noktada devreye girmektedir. İşletmenin rekabet avantajı elde etme noktasında insan kaynaklarına yönelik uyguladığı seçme, geliştirme, eğitim ve benzeri faaliyetleri yetenek yönetimi kapsamında ele alınabilir.

Yetenek yönetimi, işletmenin şu andaki ya da gelecekteki ihtiyacı doğrultusunda yetenekli olan insan kaynağını elinde tutmak adına, cazip hale getirmesi, elinde tutma faaliyetlerinde bulunması ve motivasyon düzeyini yükseltmesi için yapmış olduğu kapsamlı ve bütünleştirilmiş faaliyetlerin bir kümesini oluşturmaktadır (Armstrong, 2017: 189). Bu tanım ışığında yetenek yönetimi, birey daha işe girmeden kendisini geliştirmesi ile başlamaktadır. Çalışanın seçim sürecinde ve sonrasında işletmenin stratejisine göre çalıştığı dönem içerisinde de yeteneklerini geliştirme yönünde devam ettiği görülmektedir. İnsan kaynağı işletmenin stratejilerine uygun hale gelinceye kadar yetenek yönetimi süreci devam etmektedir. Bu sebeple çalışan daha işlemeye dahil olmadan elde ettiği eğitimleri ve işlemeye dahil olduktan sonraki süreçte elde ettiği eğitimleri işletmenin stratejik yönetim unsurlarına uygun bir biçimde geliştirmektedir.

Bu çalışmada, yetenek yönetimi kavramı hakkında kısa bir literatür oluşturulmuş, daha sonra ise analiz kısmına geçilerek Türkiye’deki yetenek yönetimi ile ilgili olarak hazırlanmış olan tezlerin durumları mercek altına alınarak bazı kriterler çerçevesinde analizleri gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde yetenek yönetiminin büyük katkısının olduğu düşüncesi ile son dönemde oluşan yönelimlere bakarak yetenek yönetiminin değiştiği noktaları tespit edebilmek akademik yönden önemli görülmektedir. Özellikle yoğun rekabet ortamında yer alan işletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarına yönelmeleri rekabet avantajı elde etmelerine katkı sağlamaktadır.

## 1. Yetenek Yönetimi

İnsan kaynağına olan ilgi daha çok sanayi devrimi döneminden sonra belirginleşmiştir. Özellikle birinci dünya savaşı, taylorizm dönemi ve işçi refahı akımlarının katlılarıyla 1900’lü yılların başında çalışanların yönetimi kavramları konuşulmaya başlanmıştır (Üsdiken & Wastı, 2002: 3). Öncelikle personel yönetimi olan kavram daha sonraları insan kaynakları, stratejik insan kaynakları ve en sonunda da yetenek yönetimi noktasına kadar ulaşmıştır (Sayılar, 2005). Gelişim sürecine bakıldığında bilimsel yönetim anlayışından personel yönetimi aşamasına ve daha sonrasında ise insan kaynakları yönetimi aşamasına geçiş gerçekleşmiştir. Daha sonra işletmelerin ihtiyaçlarının daha çok yetenekli çalışanlara doğru kayması ve rekabet avantajı olarak insan kaynağının odak noktası haline dönüşmesi gibi sebeplerle insan kaynakları yönetimi daha modern bir bakış açısıyla yetenek yönetimi anlayışına dönüşmüştür. Bu görüşe göre çalışanlar, işlemeye kazandırılması gereken, farkına varılan ve işletmede tutulması için çaba sarf edilen yetenekler olarak görülmektedir (Doğan & Demiral, 2008). Özellikle 1990’ların sonlarından itibaren dünyanın dört bir tarafında yer alan firmaların karşılaştığı büyük bir sorun sebebiyle iş yapma potansiyellerinde düşmeler ortaya çıkmıştır. Bu büyük problem, yetenekli çalışanlara yönelik olan talebin, yetenekli birey sayısından daha fazla olmasıydı. Bu durum küresel boyutta bir yetenek kıtlığının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Sonuç olarak yetenek bulma, elde tutma ve yönetme kavramları küresel boyutta bir zorluk haline gelmiştir (Schuler, Jackson, & Tarique, 2011: 506). Son dönemlerin yapısı gereği, hızla hareket eden, dinamik, rekabetçi ve belirsizlik içeren küresel pazarlarında dünya çapında faaliyetler yürüten firmalar yetenek yönetimine yönelik önemli kararlar almaya başlamışlardır (Vaiman, Scullion, & Collings, 2012: 925).

Çalışmanın odak noktası olan yetenek yönetimine geçmeden önce yetenek kavramının anlamı hakkında kısa bilgiler vermek yararlı olacaktır. Yetenek kavramının tarihsel boyutuna bakıldığında bir kişi ile ilgili ilk kullanımının 19. Yüzyılın sonlarında olduğu görülmektedir. Etimolojik olarak yetenek kavramı, ölçüm birimleri ve üstün bir iş performansı ile ilişkilendirilmektedir (Martínez-Morán, Fernández-Rico Urgoiti, Díez, & Solabarrieta, 2021: 2). Yetenek kelime anlamı olarak, Türk Dil Kurumu Sözlüğünde “Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, istidat, kabiliyet, kudret”, “bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç kapasite”, “kişinin kalıtıma dayanan ve

öğrenmesini çevreleyen sınıır" ve "dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü" olarak farklı şekillerde tanımlanmıştır (Erişim Tarihi:11/07/2019).

Literatürde yetenek farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır. "Yetenek kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerin tamamıdır" (Erdoğan, 1999: 87). Yetenek kavramı olarak insan ile özdeşleşir ve anlamını da bu şekilde kazanır. Bireyin sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim ve aklını kullanması sayesinde elde ettiği iş yapabilme ve geliştirme kabiliyetidir. Yetenek deneyimlere bağlı olarak oluşur ve bireyi diğer bireylerden farklı hale getirir. Bu sebeple her birey sahip olduğu yeteneklere göre değerlendirilmelidir (Demirel & Savaş, 2017: 133). Yetenek kelimesinin geleneksel olarak anlamına bakıldığında "özel bir armağan" olarak kabul edildiği görülür. "Yetenek, bireyin kendi, içsel hediyelerini, becerilerini, bilgisini, deneyimini, zekâsını, yargılamasını, tutumunu, karakterini ve dürtülerini içeren yeteneklerinin toplamıdır." Temel olarak ise bireyin sahip olduğu tüm, deneyim, bilgi, beceri ve davranışlarının toplamı olarak kabul edilebilir (Klifman, 2009, s. 5). İşletme yönünden bakıldığında, işletmenin mevcut durumdaki ve gelecekteki performansı için önemli bir fark oluşturmaya imkân sağlayacak becerilerin toplamı yetenek olarak kabul edilebilir (Altunoğlu, Atay, & Terlemez, 2015: 49). Daha kapsamlı bir tanıma göre yetenek, "rollerinde başarılı olan ve büyüme potansiyeline sahip olan kişilerin sahip oldukları özellikler" olarak tanımlanmaktadır (Armstrong, 2017: 190). Yetenek, genetik olarak bireyden bireye iletilen bir yapıdan gelmektedir. Bu sebeple kısmen doğuştan geldiği söylenebilir. Aynı şekilde bireyin gelecekte mükemmel bir yapıya kavuşması için doğuştan gelen yeteneklerinin önemli olduğu düşüncesine dayanan bakış açıları yoğunluktadır (Tansley, 2011: 268).

Yetenek kavramı ile ilgili tanımların ortak noktasına bakıldığında bireyin deneyim, bilgi, beceri, zekâ, kabiliyet, idrak, analiz ve çözümleme yetenekleri gibi sahip olduğu özelliklerin bir ortak paydası bir toplamı olarak kabul edilebilir. Bu çerçevede yeteneğin her insanda farklı olması doğaldır. Ayrıca yetenek doğuştan gelebilmesi sebebiyle bir armağan olarak kabul edilebilir. Bu konuda oluşturulan hiçbir teori, farklı unsurlar ve neden sonuç ilişkilerini belirlemek için yeterli kapsama sahip olmadığı için yetenek yönetimi diğer teorilerden farklı olarak "fenomen" şeklinde ifade edilebilir (Dries, 2013: 287). Yetenek kavramına yönelik yapılan açıklamalardan sonra yetenek yönetimi kavramının tanımına kısaca bakmakta fayda vardır. Yetenek yönetimi ile ilgili birçok varsayım olması sebebiyle kavram tam olarak netleştirilememektedir. Bu sebeple "yetenek yönetimi", "yetenek stratejisi", "halefiyet yönetimi" ve "insan kaynakları planlaması" terimleri genel olarak birbirleri yerine kullanılabilir. Bu sebeple yetenek yönetiminin tanımına yönelik, kapsamına yönelik ve genel hedeflerine yönelik bazı belirsizliklerin olduğu görülebilir (Lewis & Heckman, 2006: 139,140). 1990'ların sonlarından itibaren yetenek yönetiminin çalışanların örgütsel başarıdaki stratejik katkısı sebebiyle önem kazanmaya başlamıştır. Uygulayıcıların raporları incelendiğinde yetenek yönetiminin önemli miktarlarda etkili olduğu görülmüştür (Collings, Scullion, & Vaiman, 2011: 454). Yetenek yönetiminin katkısıyla çalışanların kurumlarında daha önemli bir konuma gelmeleri sonucunda, yaşam kalitesi için daha yüksek ihtiyaçları olan ve daha yüksek düzeyde tanınmak ve saygı görmek umuduna sahip olan çalışanların sayısı artmıştır (Liu, 2021, s. 7). Yetenek yönetimi kavramı ilk olarak Mckinsey ve Company tarafından 1997 yılında "yetenek için savaş" ifadesi olarak kullanılmıştır (Armstrong, 2017: 191; Bethke-Langenegger, Mahler, & Staffelbach, 2011: 525; Vaiman, Scullion, & Collings, 2012: 925). Yetenek yönetimi personel güçlendirme kavramının değer kazanması ile kendisini hissettirmeye başlayan bir değer olarak kabul edilebilir (Doğan & Demiral, 2008: 149). "Yetenek yönetimi, mevcut ve gelecekteki iş gereksinimlerini karşılayabilmek adına işletmeye gerekli yetenek ve becerilere sahip bireyleri çekmek, geliştirmek, elde tutmak ve kullanmak için geliştirilmiş süreçler ortaya koyarak işyerindeki verimliliği artırmak için tasarlanmış entegre stratejilerin ya da sistemlerin uygulanması" olarak tanımlanabilir (Klifman, 2009: 8).

Bir başka tanıma göre yetenek yönetimi, "organizasyonun insan kaynakları sisteminin alt kümesini oluşturmada ve yönetsel yetenek gelişim sorunları ile başa çıkmak için organizasyonlar tarafından geliştirilen süreçleri kapsamaktadır." şeklinde tanımlanmaktadır (Altunoğlu, Atay, & Terlemez, 2015: 49). Yetenek yönetimi işletme çapında bir iş birliği ve etkileşim oluşturulmasını gerekli kılan iş gücünün planlaması, çalışanların alım, eğitim ve geliştirilmesi faaliyetleri ile başlar. Sonrasında sahip oldukları yeteneklerin belirlenmesi, kariyer planlamaları, performans değerlemesi ve bireyin sahip olduğu yeteneklerin elinde tutulabilmesi için gerekli çalışmaların yapılması gibi çok farklı süreçleri içerisinde barındıran ve son dönemde işletmelerin daha fazla önem vermek zorunda oldukları uygulama kümesi olarak işletme süreçlerine dâhil edilir. Bu uygulama süreci yetenek yönetimi olarak kabul edilir (Doğan & Demiral, 2008: 151).

Daha kısa bir tanıma göre yetenek yönetimi, "işletmenin gereksinimleri doğrultusunda doğru iş görenlerin doğru zamanda doğru işlerde ve doğru uygulamaları yapabilmelerinin sağlanmasıdır" (Göktaş & Çetinceli, 2017: 721). Yetenek yönetimi, örgütün hem kısa vadede hem de uzun vadede belirlediği hedeflere ulaşması sürecinde, örgütün ihtiyacı olan bağlılık, kabiliyet, örgüt kültürü ve kapasite gibi değerlerin örgüte kazandırılması esnasında bireylerin geliştirme ve eğitim süreçlerini kapsayan insan kaynaklarına yönelik bütünsel bir bakış açısıdır (Çelik & Zaim, 2011: 34).

Yetenek yönetimi stratejik bir süreçtir. Bir işletmenin stratejik yönden pozisyonunu anlayabilmek, geleceğe yönelik stratejik tercihlerde bulunmak ve stratejinin eyleme dönüşmesini sağlamak yetenek yönetiminin asli görevleri arasında yer almaktadır. Yetenek yönetimi, örgütün stratejik niyetiyle, daha önceden belirlenmiş olan rekabet stratejileriyle ve

faaliyetlerine yönelik olarak otaya konan hedeflerle paralel bir ekseninde yürütülmelidir (Armstrong, 2017: 190). Bu çerçevede oluşturulan bir tanıma göre yetenek yönetimi, "İşletmelerin vizyonlarını hayata geçirebilecek doğru insanları arayıp bulmaları, bunları işe almaları, onların performanslarını takip ederek geliştirmeleri, onları elde tutmak için farklı uygulamalar geliştirmeleri, onlara eğitim vermeleri ve onları yedeklemeleri süreçleri" şeklinde tanımlanmıştır (www.wise.tv, 2019). Schiemann (2014: 282) yetenek kavramını, "organizasyonun misyonuna yüklenen tüm emeğin kolektif bilgisi, becerileri, yetenekleri, deneyimleri, değerleri, alışkanlıkları ve davranışları" olarak yorumlamış ve organizasyondaki önemine dikkat çekmiştir.

Genel olarak tanımların ortak noktalarına ve vurguladıkları odaklara bakıldığında yetenek yönetimi, işletmenin geleceğe yönelik olarak planladığı hedefleri gerçekleştirebilmesi için bugünden insan kaynaklarına yönelik düzenlemelerin yapıldığı ve stratejik hedefler doğrultusunda insan kaynaklarının eğitim, geliştirme ve performans değerlendirme gibi süreçlerin işletildiği bir uygulama olarak kabul edilebilir. Bu çerçevede yetenek yönetimi ile işletmenin stratejik yönetiminin uyumluluğu çok önemli bir kriter olarak kabul edilmektedir. İşletmenin stratejik hedeflerine yönelik çalışmalarını sağlayabilmesi için bu hedeflere çalışanların da dahil edilmesi önem arz etmektedir. Yetenek yönetimi alanı gelecekte daha olgun bir aşamaya doğru gelişim gösterdikçe, tanımı ve entelektüel çerçevesi etrafında daha büyük bir fikir birliğinin oluşması ve kavramın ilerlemesine katkı sağlayacak önemli gelişmelerin yaşanması mümkün olacaktır (Vaiman, Scullion, & Collings, 2012: 926).

Yetenek yönetimi kapsamında işletmeler beş kurala göre hareket etmelidirler. Bu kurallar şu şekilde sıralanabilir (Armstrong, 2017: 191):

1. İşletmelerin yetenekli kişilerin gözünde cazibe merkezi olarak görülebilmesi için çalışanların kazançlı çıkacakları değerler oluşturulmalıdır.
2. İş başvurusu sürecinde abartılı olan kampanyaların terk edilip uzun vadeli işe alım stratejilerinin oluşturulması gerekmektedir.
3. İş deneyimleri, koçluk ve mentorluk gibi işlemlerle yöneticilerin iş potansiyellerinin geliştirilmesine katkı sağlanmalıdır.
4. İşletmenin çalışanlarının A sınıfı olanlara yatırımlar yapılarak, B sınıfı olanların gelişimine katkılarda bulunarak ve C sınıfı olanların ise etkilenmelerini sağlayarak işletmenin yetenek havuzu güçlü hale getirilmelidir.
5. İşletme yöneticilerinin, yetenek yönetimi uygulamalarını ve personelin geliştirilmesi sürecini rekabet avantajı sağlayan bir uygulama olarak kabul etmeleri sağlanmalıdır.

Yetenek yönetimi yapısı gereği tek bir uygulamadan çok bir süreç olarak kabul edilmelidir. Bu kapsamda yetenek yönetimi işletme için stratejik bir unsurdur. Bu çerçevede çalışanlar üstün yetenekli (A sınıfı), güvenilir çalışan (B sınıfı) ve uyumsuz çalışan (C sınıfı) olarak kategorileştirilerek bütün kategorilere farklı uygulamalar ile işletmenin genel yetenek havuzu oluşturularak geliştirilmelidir. Bu kapsamda oluşturulan stratejiler, işe alım sürecinde, işe alınan personelin elde tutulması sürecinde ve yetenek havuzu oluşturma sürecinde etkili olmalıdır (Göktaş & Çetinceli, 2017: 722). Bu şekilde çalışanların farklı kategorilerde toplanması işletmenin stratejik hedeflerine ve yetenek yönetiminde ortaya çıkabilecek zorlukların önüne geçmede etkin olarak kullanılmaktadır (Altuntuğ, 2009: 450). Yetenek yönetimi bütün işletme çalışanlarından ziyade umut vadeden çalışanlara ve gelecekte stratejik liderlik yapabilecek çalışanlara odaklanır. Bu sayede üst düzeyde potansiyel barındıran çalışanlara yönelik yüksek umutlar ve daha yüksek beklentiler oluşturur (Alziari, 2017: 381).

İşletme stratejisi ile bağlantılı olan yetenek yönetimi yetenek yönetimi stratejini oluşturur. Yetenek yönetimi stratejisi, temelde işletmenin ihtiyacı olan yeteneği, nerede ise bulup elde etme ve nerede olması gerekiyorsa oraya yönlendirme ve geliştirme süreci ile ilgili bir stratejik niyet beyanı olarak kabul edilebilir. Yöneticilerin sahip olduğu görüşler çerçevesinde stratejiler ve yetenekler ortak paydada toplanarak yetenek yönetimi süreci oluşturulur. Yetenek yönetimi stratejisinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamasında en tepe yöneticilerden insan kaynakları yönetimine kadar yüksek kalite barındıran bir liderlik ve yönetim anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır (Armstrong, 2017: 192).

## 2. Araştırma

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Yetenek yönetimi son yıllarda ilgi çekmeye başlayan, özellikle yoğun rekabet ortamında çalışmak zorunda kalan işletmelerin rekabet avantajı kazanmak için insan kaynağını görmeye başlaması ile değer kazanan bir kavramdır. İşletmeler yeni alacakları ve sahip oldukları personelin yetenekli olmasına özen göstermektedir. Belirledikleri hedeflere ve stratejilere uygun olarak çalışanların eğitimini, gelişmesini ve yönlendirilmelerini sağlamaktadırlar. Yetenek yönetimi, işletmelerin diğer firmalardan ayrılarak farklı olabilmelerini sağlayan temel yetenekler (Core Competence) arasında yerini almıştır.

Bu bilgiler ışığında araştırmının amacı Türk literatüründe yetenek yönetimine oluşan ilginin ortaya konulmasıdır. Literatürün durumunu belirleyebilmek için Ulusal Tez Merkezi (YÖKTEZ)'nde yer alan yetenek yönetimi ile ilgili olan yüksek lisans ve doktora tezleri kapsam yönünden incelenmiştir.

## 2.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamına Ulusal Tez Merkezi (YÖKTEZ) platformunda yer alan yetenek yönetimi ile ilgili 68 yüksek lisans ve doktora tezi dahil edilmiştir. Tezler YÖKTEZ ana sayfasında yer alan arama bölümüne "yetenek yönetimi" ifadesi yazılarak arama gerçekleştirilmiştir. Bu arama sonucunda 68 teze ulaşılmıştır.

## 2.3. Araştırmanın Önemi

Son dönemin önemli ve değer gören bir kavramı olan yetenek yönetimi ulusal literatürde de değerini günden güne artıran bir konuma doğru yol almaktadır. Bu sebeple, yetenek yönetimi ile ilgili hazırlanmış olan çalışmaların kapsamlarının bir arada toplanması yeni çalışmalar üzerinde yol gösteren etkiler barındırmaktadır. Bu düşünceden hareketle hazırlanan bu çalışma gelecek çalışmalara yol göstericiliği yönüyle önemlidir. Ayrıca sadece akademik çalışmalar yönüyle değil, son dönemde yapılan çalışmaların kapsamı uygulamacılara da yol gösterici olacaktır. Bu yönüyle de uygulayıcıların hangi yöntemleri kullanabileceklerine yönelik değerlendirilebileceği için bu kapsamda da önemlidir.

## 2.4. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Araştırmanın bazı varsayımları ve kısıtları bulunmaktadır. Varsayımlar sırasıyla şunlardır;

- Yetenek yönetimi ile ilgili güncel konuların tezlerde işlendiği varsayılmıştır.
- Çalışmaları yürütenlerin yetenek yönetimini tam anlamıyla ayrıntılı hale getirdikleri varsayılmıştır.

Araştırmanın tek bir kısıdı bulunmaktadır. İnceleme kapsamına alınmak istenen bazı tezlerin izinli olmaması ve bu sebeple bilgilere ulaşılamaması en büyük ve tek kısıt olarak kabul edilebilir.

## 2.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın genelinde ikincil verilerden yararlanılmıştır. Analiz kısmında ise nitel araştırma desenlerinden içerik analizi yöntemi uygulanmıştır. Nitel analiz yöntemi" gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma" olarak kabul edilebilir (Yıldırım & Şimşek, 2013: 39). Uygulamaya alınan yöntem olan içerik analizi ise "genel olarak içeriğinin oluşumunda araştırmacının etkisi olmayan materyallerin içeriğine ilişkin objektif bir değerlendirme şekli geliştirmeyi amaçlar" şeklinde tanımlanmaktadır (Kurtuluş, 2010: 51). Yapılan içerik analizi nitel analiz programlarından biri olan MAXQDA 2020 programı ile gerçekleştirilmiştir.

İşlem sırasına göre ilk önce tezler "yetenek yönetimi" anahtar kelimesi ile aranmış ve elde edilen tezlere yönelik inceleme yapılmıştır. İncelemede aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

- Yetenek Yönetimi konusunda Türkiye'de kaç adet yüksek lisans ve doktora tezi yapılmıştır?
- Bu tezlerin yayın dilleri ve izin durumlarına göre dağılımları nasıldır?
- Bu tezlerin hazırlandıkları yıllara göre dağılımları nasıldır?
- Hazırlanan tezlerin sayfa sayısına göre dağılımları nasıldır?
- Yapılmış olan bu tezlerin hangi üniversite, enstitü, anabilim dalı ve bilim dalında yapıldığına dair dağılım nasıldır?
- Bu tezlerin tez danışman unvanlarına göre dağılımı nasıldır?
- Hazırlanmış olan tezlerin yetenek yönetimi ile ilişkilendirildikleri konular nelerdir?

Çalışma kapsamında yürütülen analiz 01/2019 tarihi ile 03/2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple belirlenen tarihten sonra sisteme dâhil edilen tezler analiz kapsamında yer almamaktadır.

## 2.6. Etik Kurallara Uygunluk

Bu araştırma esnasında "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesinde" yer alan tüm kurallara uyulmuş ve "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" den hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Araştırma kapsamında; yayımlanmış ve telif hakkı YÖKTEZ'e ait olan tezler içerik analizine tabi tutulmuştur. Bu nedenle ULAKBİM'in belirlediği etik kurul belgesi gerekli çalışmalar (İnsan ve hayvanların (materyal/veriler dahil) deneysel ya da diğer bilimsel amaçlarla kullanılması, İnsanlar üzerinde yapılan klinik araştırmalar, Hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalar, Kişisel verilerin korunması kanunu gereğince retrospektif çalışmalar) kapsamında olmadığı ve dolayısıyla etik kurul izninin alınması gerekliliğinin hasıl olmadığına karar verilmiştir.

### 3. Bulgular

03/2019 tarihinde yapılan araştırma sonucunda YÖKTEZ platformunda yetenek yönetimi araması sonucu listelenen tez sayısı 68 olarak bulunmuştur. Bu alanda tezlerin analizi sonucu elde edilen veriler yer almaktadır.

Analize öncelikle Türkiye’de yetenek yönetimi konusunda kaç tane yüksek lisans ve doktora tezinin hazırlandığının tespiti ile başlanmıştır. Yapılan analiz bulguları Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1. Tezlerin Türlerine Göre Dağılımı**

Tezlerin Türleri	Tezlerin Sayısı	Frekans
Yüksek Lisans Tezleri	52	76,47
Doktora Tezleri	16	23,53
<b>Toplam</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

Tablo 1’deki veriler ışığında yetenek yönetimi ile ilgili tezlerin %76,47’sinin yüksek lisans tezi (52 adet), %23,53’ünün ise doktora tezi (16 adet) olduğu görülmektedir.

Yetenek yönetimi ile ilgili olarak hazırlanan tezlerin yayın dillerine yönelik olarak yapılan analizin sonuçları Tablo 2’de, tezlerin izin durumlarına ilişkin veriler ise Tablo 3’de yer almaktadır.

**Tablo 2. Tezlerin Yayın Dillerine Göre Dağılımı**

Tezlerin Yayın Dilleri	Yüksek Lisans	Doktora	Tezlerin Sayısı	Frekans
Türkçe	47	13	60	86,23
İngilizce	5	3	8	11,76
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>16</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

Tablo 2 verilerine göre 60 tez Türkçe olarak hazırlanmış, bu tezlerin 47 tanesi yüksek lisans, 13 tanesi ise doktora tezi düzeyinde hazırlanmıştır. Aynı tabloya göre 5 yüksek lisans tezi ve 3 doktora tezi olmak üzere 8 tez ise İngilizce olarak hazırlanmıştır. Türkçe olarak hazırlanmış olan tezler tüm tezlerin %86,23’lük bir kısmını oluşturmaktadır.

**Tablo 3. Tezlerin İzin Durumları Dağılımı**

Tezlerin İzin Durumları	Tezlerin Sayısı	Frekans
İzinli	58	85,29
İzinsiz	10	14,71
<b>Toplam</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

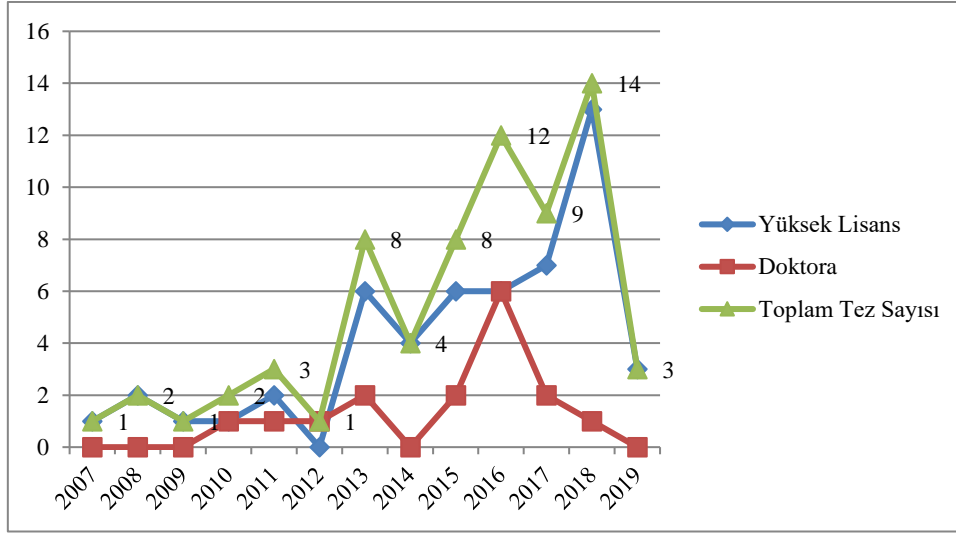
Tablo 3’e göre YÖKTEZ sayfasında sıralanan yetenek yönetimi ile ilgili tezlerin 58 tanesi kullanım yönünden izinli iken 10 tane tezin izinsiz olduğu görülmektedir.

Tezlerin hazırlandıkları yıllara göre dağılımlarına yönelik veriler Tablo 4’te gösterilmiştir. Tezlerin yıl dağılımları ilk tezin hazırlandığı yıl olan 2007 yılından en son hazırlanan tezin yılı olan 2019 yılına kadarki periyoda göre dağılım haline getirilmiştir.

**Tablo 4. Tezlerin Yıllara ve Türlerine Göre Dağılımı**

Yıl	Yüksek Lisans	Doktora	Tez Sayısı	Yüzdeler
2007	1	-	1	1,47
2008	2	-	2	2,94
2009	1	-	1	1,47
2010	1	1	2	2,94
2011	2	1	3	4,41
2012	-	1	1	1,47
2013	6	2	8	11,76
2014	4	-	4	5,88
2015	6	2	8	11,76
2016	6	6	12	17,65
2017	7	2	9	13,24
2018	13	1	14	20,59
2019	3	-	3	4,41
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>16</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

Tablo 4’de gösterilen verilere göre en yüksek tez hazırlanan yıl 2018 yılıdır. 2018 yılında toplamda 14 tez hazırlanmıştır. Bu tezlerin 13 tanesi yüksek lisans tezi ve 1 tanesi de doktora tezi olarak hazırlanmıştır. Bu verilerin daha net görülebilmesi adına Şekil 1’de çizgi diyagramında tezlerin yıllara ve türlerine göre dağılımları grafiği gösterilmiştir.



Şekil 1. Tezlerin Yıllara ve Türlerine Göre Dağılımı

Şekil 1’de görüldüğü üzere doktora tezlerinin sayısı yüksek lisans tezlerine göre daha düşük düzeyde seyretmektedir. Yıllara göre en fazla yüksek lisans tezi sayısı, 2018 yılında gerçekleşmiş ve toplamda 13 tez hazırlanmıştır. Doktora tezlerinin en çok hazırlandığı yıl ise 2016 yılı olmuştur ve toplamda 6 adet doktora tezi hazırlanmıştır.

Analiz kapsamına alınan tezlerin sayfa sayılarına ilişkin bulgular Tablo 5’de yer almaktadır.

Tablo 5. Tezlerin sayfa Sayılarına Göre Dağılımı

Sayfa Sayısı Dağılımları	Sayı	Yüzde
0-100 arası	13	19,12
101-150 arası	23	33,82
151-200 arası	19	27,94
201-300 arası	12	17,65
301 ve üzeri	1	1,47
<b>Toplam</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

Tablo 5 verilerine göre hazırlanan tezlerin 36 tanesi 150 sayfadan daha kısadır. 200 sayfadan daha uzun hazırlanan tezlerin sayısı ise 13’tür. Sayfa sayısı bakımından en kısa olan tez 47 sayfa iken en uzun tez ise 308 sayfadır.

Analiz kapsamına alınan tezlerin hazırlandıkları üniversite, enstitü, anabilim dalı ve bilim dalına göre dağılımları sırasıyla Tablo 6, Tablo 7, Tablo 8 ve Tablo 9’de gösterilmiştir.

Tablo 6: Tezlerin hazırlandıkları Üniversitelere Göre Dağılımı

Üniversite Adı	Mülkiyet	Sayısı	Yüzdesi
Abant İzzet Baysal Üniversitesi	Kamu	2	2,94
Adnan Menderes Üniversitesi	Kamu	2	2,94
Akdeniz Üniversitesi	Kamu	3	4,41
Aksaray Üniversitesi	Kamu	1	1,47
Ankara Üniversitesi	Kamu	1	1,47
Atatürk Üniversitesi	Kamu	1	1,47
Bahçeşehir Üniversitesi	Vakıf	6	8,82

Beykent Üniversitesi	Vakıf	4	5,88
Bingöl Üniversitesi	Kamu	1	1,47
Cumhuriyet Üniversitesi	Kamu	1	1,47
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	Kamu	2	2,94
Dicle Üniversitesi	Kamu	2	2,94
Doğuş Üniversitesi	Vakıf	1	1,47
Dokuz Eylül Üniversitesi	Kamu	2	2,94
Düzce Üniversitesi	Kamu	1	1,47
Ege Üniversitesi	Kamu	1	1,47
Fırat Üniversitesi	Kamu	1	1,47
Gazi Üniversitesi	Kamu	1	1,47
Haliç Üniversitesi	Vakıf	1	1,47
İstanbul Arel Üniversitesi	Vakıf	1	1,47
İstanbul Aydın Üniversitesi	Vakıf	1	1,47
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi	Vakıf	1	1,47
İstanbul Ticaret Üniversitesi	Vakıf	1	1,47
İstanbul Üniversitesi	Kamu	4	5,88
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa	Kamu	1	1,47
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	Kamu	1	1,47
Karabük Üniversitesi	Kamu	1	1,47
Kırıkkale Üniversitesi	Kamu	2	2,94
Kocaeli Üniversitesi	Kamu	1	1,47
Koç Üniversitesi	Vakıf	1	1,47
Marmara Üniversitesi	Kamu	9	13,24
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	Kamu	1	1,47
Niğde Üniversitesi	Kamu	1	1,47
Nişantaşı Üniversitesi	Vakıf	1	1,47
ODTÜ	Kamu	1	1,47
On Dokuz Mayıs Üniversitesi	Kamu	1	1,47
Süleyman Demirel Üniversitesi	Kamu	1	1,47
Türk Hava Kurumu Üniversitesi	Vakıf	1	1,47
Yeditepe Üniversitesi	Vakıf	1	1,47
Yıldız Teknik Üniversitesi	Kamu	2	2,94
<b>Toplam</b>		<b>68</b>	<b>100</b>

Tablo 6 verilerine göre en fazla tez hazırlanan üniversite Marmara üniversitesidir. Marmara üniversitesinde toplamda 9 tane tez hazırlanmıştır. Bahçeşehir üniversitesinde ise 6 adet tez hazırlanmıştır. Beykent ve İstanbul üniversitelerinde de 4'er adet tez hazırlanmıştır. Diğer tezler ise farklı üniversitelerde hazırlanmıştır. Ayrıca tezlerin hazırlandığı üniversiteler kamu ve vakıf üniversitesi olmasına göre bir ayrıma tabi tutulduğunda 28 üniversitenin kamu üniversiteleri arasında yer aldığı görülmüştür.

Tablo 7'de analize dâhil edilen tezlerin enstitülere göre dağılımlar gösterilmiştir.

**Tablo 7. Tezlerin Enstitülere Göre Dağılımı**

Enstitü	Sayısı	Yüzdesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü	6	8,82
Fen Bilimleri Enstitüsü	6	8,82
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	1	1,47



Sağlık Bilimleri Enstitüsü	3	4,41
Sosyal Bilimler Enstitüsü	52	76,47
<b>Toplam</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

Tablo 7 verilerine göre en fazla tez 52 (%76,47) adet tez ile Sosyal Bilimler Enstitüsünde yapılmıştır. 6 adet tez Eğitim Bilimleri Enstitüsünde, yine 6 adet tez Fen Bilimleri Enstitüsünde, 3 tez Sağlık Bilimleri Enstitüsünde ve 1 tez de Lisansüstü Bilimler Enstitüsünde hazırlanmıştır.

Tablo 8, hazırlanan tezlerin anabilim dallarına göre dağılımını göstermektedir.

**Tablo 8. Tezlerin Anabilim Dallarına Göre Dağılımı**

Anabilim Dalı	Sayı	Yüzde
Bilgisayar Mühendisliği ABD	3	4,41
Çalışma Ekonomisi ABD	1	1,47
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ABD	3	4,41
Eğitim Bilimleri ABD	5	7,35
Eğitim Yönetimi ABD	1	1,47
Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD	1	1,47
Eğitim Yönetimi ve Planlaması ABD	1	1,47
Eğitim Yönetimi ve Politikası ABD	1	1,47
Endüstri Mühendisliği ABD	3	4,41
Halkla İlişkiler ve Tanıtım ABD	1	1,47
Hemşirelik ABD	2	2,94
İletişim ABD	1	1,47
İnsan Kaynakları Yönetimi ABD	3	4,41
İşletme ABD	27	39,71
İşletme Yönetimi ABD	4	5,88
Kamu Yönetimi ABD	4	5,88
Sağlık Yönetimi ABD	1	1,47
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik ABD	4	5,88
Yönetim ve Organizasyon ABD	2	2,94
<b>Toplam</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

Tablo 8 verileri incelendiğinde en yüksek tez hazırlanma sayısının 27 olduğu ve İşletme Anabilim Dalında yer aldığı görülür. Daha sonra sırası ile 5 tez Eğitim Bilimleri ABD, 4'er tez İşletme Yönetimi, Kamu Yönetimi ve Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim dalında hazırlanmıştır. Diğer tezler farklı anabilim dallarına dağılım göstermektedir.

Tablo 9'de ise Bilim dallarına göre dağılım gösterilmektedir.

**Tablo 9. Tezlerin Bilim Dallarına Göre Dağılımı Tablosu**

Bilim Dalı	Sayı	Yüzde
Basın Ekonomisi ve İşletmeciliği	1	2,94
Botanik	1	2,94
Eğitim Yönetim ve Teftiş	1	2,94
Eğitim Yönetimi ve Denetimi	3	8,82
Eğitim Yönetimi ve Planlaması	1	2,94
Eğitim Yönetimi, Teftiş, Planlaması ve Ekonomisi	1	2,94
Endüstri İlişkiler ve İnsan Kaynakları	2	5,88
Endüstri Mühendisliği	1	2,94

İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim	2	5,88
İnsan Kaynakları Yönetimi	5	14,71
İşletme	4	11,76
İşletme Yönetimi	2	5,88
Yönetim Bilimleri	1	2,94
Yönetim ve Çalışma Psikolojisi	1	2,94
Yönetim ve Organizasyon	8	23,53
<b>Toplam</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Tablo 9 verilerine göre tezlerin bilim dallarına göre dağılımına bakıldığında yoğunlukla Yönetim ve Organizasyon, İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşletme bilim dallarında yetenek yönetimi ile ilgili tezlerin hazırlandığı görülmektedir. Bu üç ana bilim dalının oransal olarak toplamı, bütün anabilim dallarına nazaran %61,76 değerine ulaşmaktadır.

Hazırlanan tezlerin danışman unvanlarına göre dağılımı Tablo 10'da yer almaktadır.

**Tablo 10. Tezlerin Danışmanlarının Unvanlarına Göre Dağılımı**

Danışman Unvanı	Sayı	Yüzde
Doktor	1	1,47
Doktor Öğretim Üyesi	9	13,24
Yardımcı Doçent	10	14,71
Doçent Doktor	18	26,47
Profesör	30	44,12
<b>Toplam</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

Tablo 10 verileri incelendiğinde tezlerin 30 tanesinin danışmanının Profesör unvanına sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca 18 tezin danışmanının unvanı doçent doktor, 10 tezin danışmanının unvanı yardımcı doçent doktor, 9 tezin danışmanının unvanı doktor öğretim üyesi ve 1 tezin danışmanının unvanı ise doktor olarak sıralanabilir.

Analiz kapsamında yer alan tezlerin yetenek yönetimi ile ilişkilendirdikleri değişkenlere yönelik veriler Tablo 11'de, değişkenlere yönelik olarak hazırlanan kelime bulutu ise Şekil 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 11. Tezlerin Değişkenlerinin Dağılımı**

Değişkenler		2007-2010 Arası				2011-2014 Arası				2015-2019 Arası					TOPLAM
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Yönetim	Yetenek Havuzu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
	Etkin Kaynak Planlama	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	Yenilik Performansı	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
	Lider Üye Etkileşimi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
	Kariyer Yönetimi	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	3	0	6
	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	3
	İnsan Kaynakları Yönetimi	1	0	0	1	0	0	0	3	1	0	1	0	1	7
	Stratejik Yetenek Yönetimi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
	Yetenek Yönetiminin Eğitim ve Gelişim Süreci	0	0	1	1	2	1	2	0	0	2	2	2	2	15
	Liderlik	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2
	Farklılıkların Yönetimi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
<b>Toplam</b>	1	0	1	2	2	1	3	3	4	6	7	6	3	39	
<b>Genel Toplam</b>	4				9				26						

Çalışan	İşten Ayrılma Niyeti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	1	0	5
	Amaç Gerçekleştirme Başarısı	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	Entelektüel Sermaye	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	Öğrenilmiş Çaresizlik Davranışı	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	İş Tatmini	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	2	2	0	8
	Yetenekli İnsan	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	Nepotizm	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
	Çalışanların elde Tutulması	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	Çalışan Performansı	0	1	0	0	1	0	1	0	1	2	0	2	0	8
	Çalışan Memnuniyeti	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
	Kurumsal İletişim Uygulamalarının Rolü ve Etkinliği	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	Personel Atama	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
	Motivasyon	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2
	İşe Adanma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
<b>Toplam</b>		0	2	0	0	1	0	4	1	3	11	4	6	1	33
<b>Genel Toplam</b>		2				6				25					
Örgüt	Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2
	Kurumsal İmaj	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	Firma Performansı	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
	İşveren Markası	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	Örgütsel Güven	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	Örgütsel Bağlılık	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	3	0	6
	Örgütsel Öğrenme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
	Örgütsel Çekicilik	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
	Örgüt Kültürü	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	Örgütsel Yenilik	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2
<b>Toplam</b>		0	0	0	0	0	0	1	0	1	5	3	7	0	17
<b>Genel Toplam</b>		0				1				16					
<b>Yıllara Göre Toplam Değerler</b>		1	2	1	2	3	1	9	4	8	22	14	19	4	90

Bir konunun gelişiminin ne yönde ilerlediğine ve hangi evrimsel dönüşümleri geçirdiğine yönelik olarak yıllara göre ilişkilendirilen değişkenler incelenebilir. Bu çerçevede Tablo 11 verilerine göre yetenek yönetimi ile ilişkilendirilen değişkenler üç ayrı başlıkta ve üç ayrı dönemle incelenmiştir. Tablo 11’de; yetenek yönetimi ile ilişkilendirilen değişkenler, “yönetim”, “çalışan” ve “örgüt” ana başlıklarında toplanmıştır. Ayrıca yetenek yönetiminin evriminin ortaya konulabilmesi adına yıllara yönelik 3 ayrı dönem kabul edilmiş ve bu dönemler de “2007-2010 arası”, “2011-2014 arası” ve “2015-2019 arası” olarak adlandırılmıştır.

Tablo 11 verilerine göre, 2007-2010 yılları arasında yapılan yüksek lisans ve doktora çalışmaları, daha çok yetenek yönetiminin eğitim ve gelişim süreci ile insan kaynakları yönetimi ile olan ilişkisine odaklanmıştır. Yapılan analiz kapsamında aynı dönemde, yetenek yönetiminin ilişkili olduğu konular, çalışan performansı ve yetenekli insan odaklı gerçekleştirilmiştir. Genel olarak bakıldığında yetenek yönetiminin tanımlama süreci içerisinde olduğu ve daha çok yönetim ve çalışan boyutlarında çalışmaların ortaya konulduğu belirtilebilir.

Tablo 11 verilerinden ikinci dönem olan 2011-2014 arası döneme odaklanıldığında, yönetim ve çalışan ile ilişkili değişkenlerin yetenek yönetimi ile çalışıldığı görülebilir. Bu çerçevede yetenek yönetim ile ilgili hazırlanan tez çalışmalarında, ikinci dönemde kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetimi, iş tatmini, çalışanların elde tutulması, çalışan performansı ve kurumsal iletişim konularına odaklanılmış ve bu alanların yetenek yönetimi ile ilişkileri incelenmiştir.

Tablo 11 verilerine göre devam eden dönem olan 2015-2019 arası dönem incelendiğinde, yetenek yönetimi ile ilgili hazırlanan tez sayısının arttığı ve daha çeşitli değişkenlerle ilişkili çalışmaların yapıldığı görülebilir. Bu bağlamda, yönetim alanında ve çalışan alanında yürütülen çalışma sayısının ciddi oranda arttığı görülmektedir. Ayrıca, örgüt ile ilgili alanlarda

yer alan değişkenlerle de yetenek yönetimi ilişkilendirilmeye başlanmıştır. Aynı verilere göre, farklı değişkenlerle yetenek yönetimi ilişkisi bu dönemde diğer dönemlere göre daha fazladır. Özellikle iş tatmini, çalışan performansı, işten ayrılma niyeti, gibi çalışan odaklı değişkenlerin yanında, örgütsel bağlılık, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve örgütsel yenilik gibi örgüt odaklı değişkenler arası ilişkilerin incelendiği görülmektedir.

Genel olarak tablo 11 incelendiğinde evrimsel sürecin ilk yıllarında daha çok alanın yapısının oturtulmaya çalışıldığı, devam eden dönemlerde de yetenek yönetimi ile yönetim, çalışan ve örgüt odaklı değişkenlerin ilişkilendirildiği söylenebilir. Elde edilen verilerin görselleştirilebilmesi amacıyla kelime bulutu oluşturulmuştur. Analiz kapsamına alınan tezlerin hangi konularla ilgili olduklarına dair kelime bulutu Şekil 2'de yer almaktadır.



Şekil 2. Tezlerin Değişkenleri Kelime Bulutu

Şekil 2 incelendiğinde tezlerde yetenek yönetimi ile ilişkilendirilen değişkenlerin dağılımı görülmektedir. Bu verilere göre tezlerde yetenek yönetimi ile en yüksek düzeyde ilişkisi incelenen konular yetenek yönetiminin eğitim ve gelişim süreci, insan kaynakları yönetimi, çalışan performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi olarak belirlenmiştir.

Çalışma kapsamına alınan tezlerin yoğunlaştıkları konuların genel olarak tespit edilmesi amacıyla MAXQDA programı aracılığıyla kelime bulutu oluşturulmuştur. Oluşturulan kelime bulutu sonucu Şekil 3'de sunulmuştur.



Şekil 3. Yetenek Yönetimi Kelime Bulutu

Şekil 3'de gösterilen kelime bulutuna göre, çalışmalarda yer alan ve en yoğun olarak kullanılan kelimeler yer almaktadır. Kelime bulutu oluşturulurken en yüksek düzeyde kullanılmış 50 kelime buluta dâhil edilmiştir. Buradaki amaç anlamsız kelimelerin bulutta yer almasının önüne geçebilmektir. Ayrıca bulutta sadece kelime sıklık sayısı 13 ve üzeri kelimelerin yer alması sağlanarak daha az olan kelimeler yeterli sıklığa ulaşamadığı için analiz dışında bırakılmıştır.

Şekil 3'de görüldüğü üzere yapılan kelime bulutu analizinde yetenek, yönetim, çalışan, kaynak ve sosyal kelimelerin öne çıktığı görülmektedir. Bu çerçevede, kelime bulutu aracılığı sayesinde yapılan veri görselleştirmesinin sonuçlarına bakıldığında öne çıkan kelimelerin çalışmanın odak noktası olan yetenek yönetimi kavramı ile uyumlu olduğu söylenebilir.

## Sonuç ve Değerlendirme

Küreselleşmenin ortaya çıktığı dönemlerden beri işletmeler yoğun bir rekabet içerisinde çalışmak zorundadırlar. Bu sebeple rakiplerinden farklı olabilmek adına bazı noktalara odaklanmaları gerekmektedir. İşletmeler, rakiplerinden farklı noktalarda elde edebilecekleri temel yetenekler (core competence) sayesinde uzun dönemli karlılık, rekabet avantajı ve uzun ömür gibi avantajları elde edebileceklerdir. Bu amaçla işletmeler yoğun olarak insan kaynaklarına yönelmiş ve insan kaynağının stratejik öneminin farkına varmışlardır. İşletmenin çalışanlarının stratejik öneminin fark edilmesi ile işletmeler çalışan bireyleri işletmeye alırken ve aldıktan sonraki süreçte gelişmelerine eğitime ve kariyer yönlendirmelerine önem vermektedir.

Yetenek yönetimi, çalışanların ileride işletmenin stratejisini yürütecek elemanlar olarak yetişmelerini sağlayan bir yöntem olarak kabul edilebilir. Bu kapsamda işletmeler sahip oldukları insan kaynağını işletmenin stratejileri ve hedeflerine göre geliştirmeye ve eğitmeye yönelmektedir. Belirli bir alanda gerçekleşen gelişim, değişim ve dönüşümler, çalışmaların yapıldığı dönemler dikkate alınarak incelenirse alanın geçirdiği evrim net bir biçimde ortaya konulabilir. Yetenek yönetimi alanı da genel olarak stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamında değerlendirilebilecek bir alan olarak gelişimini sergilemiş ve alanda belirli değişim ve dönüşümler ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada gerek uygulamada gerekse akademide yetenek yönetiminin öneminin hangi boyutlara ulaştığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda YÖKTEZ internet sitesinde yer alan tezlere yönelik bir içerik analizi gerçekleştirilmiştir.

Yapılan analiz çalışmalarına göre yetenek yönetimi ile ilgili tezlere olan ilgi 2007 yılından 2019 yılının ikinci çeyreğine kadar artan bir seyir izlemektedir. Aynı zamanda sadece yüksek lisans tezlerinin yapılmadığı toplamda 68 tane olan tezlerden 16 tanesinin de doktora tezi olduğu görülmüştür. Bu durum doktora seviyesinde bir ilginin olduğunu göstermektedir. Tezlerin %33,82'sinin 100-150 arası sayfa olarak hazırlandığı görülmektedir. Yetenek yönetimi ile ilgili tezlerin en çok Marmara ve Bahçeşehir üniversitelerinde hazırlandığı görülmektedir. Tezlerin hazırlandığı üniversitelerin mülkiyetine bakıldığında, daha çok kamu üniversitelerinde yetenek yönetimi ile ilgili çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Yetenek yönetimi konusunun yapısı itibarıyla sosyal bilimlere uygun bir konu olmasının etkisi ile hazırlanan tezlerin %76,47'sinin sosyal bilimler enstitüsünde hazırlandığı, anabilim dalı yönünden yapılan incelemede de işletme anabilim dalı kapsamında yer alan tezlerin oranının %39,71 olduğu belirlenmiştir. Bilim dalı düzeyinde yapılan analizde tezlerin %23,53'ünün yönetim ve organizasyon bilim dalında hazırlandığı belirlenmiştir. Tezlerin danışmanlarına yönelik olarak yapılan analiz sonucuna göre ise tezlerin %44,12'sinin danışmanının unvanı Profesördür. Tezlerin odaklandıkları konulara bakıldığında yetenek yönetiminin doğası gereği ağırlıklı olarak uygulamalı çalışmaların olduğu ve yoğunlukla çalışanlara yönelik çalışmaların hazırlandığı görülmektedir. Bu durum yetenek yönetiminin uygulamada yoğun olarak kullanıldığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Özellikle stratejik yönetim uygulayan işletmelerin yetenek yönetimine gösterdikleri ilginin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Çalışma kapsamında yetenek yönetimi ile ilişkisinin araştırıldığı değişkenlerin analizinde üç farklı dönem dikkate alınarak analiz bu çerçevede gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilere göre, yetenek yönetimi ile ilişkilendirilen çalışmalar ilk dönemde yönetim alanında yer alan değişkenler olan yetenek yönetimi, eğitim ve gelişim süreci ve insan kaynakları yönetimi kapsamında değerlendirilmiştir. Devam eden süreçte ortaya çıkan evrimsel gelişmeler yetenek yönetimi kavramı ile ilişkilendirilen değişkenlerin çalışan ve örgüt odaklı değişkenlere de yöneldiğini göstermektedir. Çalışmanın özgün tarafı olan ve temel amaç doğrultusunda gerçekleştirilen evrimsel analiz kapsamında, yetenek yönetimi kavramı daha önceleri yapıyı oluşturma odaklı olarak yönetim ile ilişkili değişkenler çerçevesinde incelenmiştir. Yetenek yönetiminin gelişiminin ikinci ve üçüncü döneminde ise iş tatmini, çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti gibi çalışan odaklı konularla birlikte örgütsel bağlılık, örgütsel yenilik ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü gibi konularla da ilişkilendirilmiştir. Bu sonuç yetenek yönetiminin son dönemlere doğru gelişim gösterdiğini ve çalışma alanını genişlettiğini göstermiştir. Ancak eleştirel bir bakış ile yetenek yönetimi ile çalışılan değişkenlere odaklanıldığında, özellikle çalışan alanında yer alan ve motivasyon, çalışan memnuniyeti, kurumsal iletişim, işe adanma ve entelektüel sermaye gibi değişkenlerin çalışma alanının çok kısıtlı kaldığı görülmektedir. Yetenek yönetiminin örgüt kapsamında değerlendirilebilecek değişkenler arasında yer alan firma performansı, işveren markası, kurumsal imaj ve örgütsel öğrenme gibi konularda da yeterince çalışılmadığı görülmektedir. Özellikle yoğun rekabet ortamında çalışan ve insan kaynaklarının öneminin yüksek düzeylerde olduğu firmaların belirtilen alanlarda göstermiş oldukları kayıplar firmanın zarar etmesine yol açabilen etkenlerdir. Bu sebeple yetenek yönetiminin çalışanlar üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmalar bu çıkmazın önüne geçebilecek bir yöntem olarak düşünülebilir.

Ayrıca analiz kapsamına alınan çalışmalara yönelik olarak yapılan kelime bulutu analizine göre çalışmalarda yoğun olarak yetenek, yönetim, çalışan, kaynak ve sosyal kelimelerinin en sık kullanılan kelimeler olduğu görülmüştür. Bu veriden elde edilen sonuçlara göre çalışmalar odak konu olan yetenek yönetimini tam olarak yansıtmakta ve sıklık yönünden yüksek oranda alanı ifade edilmektedir.

Yapılan çalışma kapsamında elde edilen sonuçlara göre, ileride yapılacak yetenek yönetimi ile ilgili çalışmalarda, çalışan odaklı ve örgüt odaklı çalışmaların yapılması kavramın uygulayıcılara olan katkısını daha da artırabilir. Aynı bakış açısıyla

yetenek yönetimi kavramının daha çok örgütsel performans, firma performansı, çalışan motivasyonu, yetenekli insan, işe adanma duygusu ve örgütsel adalet çerçevesinde ele alınması önemli katkılar sağlayabilir. Yine aynı çerçevede yetenek yönetiminin örgütsel düzeylerde yapılan performans, örgütsel öğrenme, kurumsal imaj, örgüt kültürü ve sürdürülebilirlik odaklı çalışmalarda da katkısının büyük olacağı düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında yapılan değerlendirmeden elde edilen bulgular ışığında çalışmaların değişkenlerine bakıldığında; yetenek yönetiminin eğitim ve gelişim süreci, insan kaynakları yönetimi, çalışan performansı, iş tatmini örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi değişkenlerinde odaklandığı görülmüştür. Bu bağlamda uygulayıcılar; yetenek yönetimi kavramına odaklanarak örgütsel performans, çalışan performansı, örgütsel bağlılık gibi odak noktalarını geliştirebilirler. Bu yönüyle yetenek yönetimi; çalışanların örgütsel performansı ve çalışan performansını geliştiren bir yönetim süreci olarak değerlendirilebilir (Bayık, 2015: 57). Aynı çerçevede insan kaynakları uzmanları özellikle insan kaynaklarının kalite düzeylerinin artırımında yetenek yönetimi bağlantılı uygulamalara öncelik vererek önemli kazanımlar elde edebilirler. Şirketler, rekabet şartlarının gittikçe ağırlaştığı son dönemlerde elde bulunan çalışanlarını yetenek yönetimi kapsamında uygulamalarla gelişimlerine imkân sağlarken aynı zamanda çalışan memnuniyeti, motivasyon ve işe adanma gibi konulara odaklanarak büyük kazançlar elde edilebilir.

Özetle, insan kaynağı sanayi devriminden bugüne kadar işletme içerisindeki önemini her geçen gün artırmaya devam etmiştir. Bu sebeple, özellikle stratejik yönetim uygulayan işletmeler yetenek yönetimine yoğun ilgi göstermektedir. Son dönemlere bakıldığında yetenek yönetimi konusu akademik camiada da önemi gün geçtikçe açan bir hal almaktadır (Boz, 2019: 320). Bu çalışmanın devamında yapılabilecek çalışmalar, özellikle uygulamaya önem vererek daha kapsamlı analizler ortaya koyabilirler.

## Kaynakça

- Altunoğlu, A. E., Atay, H., & Terlemez, B. (2015). İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi:Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, XXXVII (1), 47-70.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 14 (3), 445-460.
- Alziari, L. (2017). A chief HR officer's perspective On Talent Management. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* , 4 (4), 379-383.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı*. (Y. D. Gürol, & E. Gemici, Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bayık, H., (2015). Diyanet İşleri Başkanlığında Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansına Etkisi: Yedi Bölge Örneği, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management* , 5 (5), 524-539.
- Boz, H, (2019). Türkiye'de Yetenek Yönetimi: 2008-2018 Döneminde Yayımlanan Akademik Makaleler Bağlamında Bir Analiz. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(20), 289-327.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2011). European perspectives on talent management. *European Journal of International Management* , 5 (5), 453-462.
- Çelik, M., & Zaim, A. H. (2011). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi* , 10 (20), 33-38.
- Demirel, Y., & Savaş, Y. (2017). Nepotizmin Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 6 (1).
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 17 (3), 145-166.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* , 23 (4), 286-289.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları.
- Göktaş, P., & Çetinceli, K. (2017). Bankacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi açısından yetenek yönetimi. *International Journal of Social Sciences and Education Research* , 3 (2), 720-733.

- Klifman, S. (2009). Talent Management In A Multigenerational Workforce. Tilburg: Tilburg University, Master Thesis.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Türkmen Kitabevi.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review* , 16 (2), 139-154.
- Liu, D. (2021). Quantitative analysis of enterprises' talent management based on logistic model. In *Journal of Physics: Conference Series* , 1774, 1-7.
- Martínez-Morán, P. C., Fernández-Rico Urgoiti, J. M., Díez, F., & Solabarrieta, J. (2021). The Digital Transformation of the Talent Management Process: A Spanish Business Case. *Sustainability* , 13 (4), 1-16.
- Sayılar, Y. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Kuram Ve Araştırmanın Gelişimi Stratejik Olan Ve Olmayan Perspektiflerden Bir İnceleme. *Yönetim Bilimleri Dergisi* , 45-64.
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business* , 49 (2), 281-288.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of world business* , 46 (4), 506-516.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management? *Industrial and Commercial Training* , 43 (5), 266-274.
- TDK. (2018). *Türk Dil Kurumu*. 03 08, 2018 tarihinde Büyük Türkçe Sözlük: [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5aa132967d8ea3.37739790](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5aa132967d8ea3.37739790) adresinden alındı
- Üsdiken, B., & Wastı, S. A. (2002). Türkiye'de Akademik bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya İnsan Kaynakları:1972-1999. *Amme İdaresi Dergisi* , 35 (3), 1-37.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision* . , 50 (5), 925-941.
- [www.wise.tv](https://wise.tv/blog/yetenek-yonetimi-nedir-neden-onemli.html). (2019). 07 03, 2019 tarihinde Yetenek Yönetimi Nedir? Neden Önemli?: <https://wise.tv/blog/yetenek-yonetimi-nedir-neden-onemli.html> adresinden alındı
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

## Extended Abstract

### Aim and Scope

Talent management is a concept that has started to attract attention in recent years, especially when businesses that have to work in an intense competitive environment begin to see human resources in order to gain competitive advantage. Businesses take care to ensure that their new employees and their personnel are talented. They ensure that employees are trained, developed and guided in accordance with the goals and strategies they set. Talent management has taken its place among the core competencies (Core Competence) that enable businesses to be different from other companies. In this study, it was aimed to determine the development in the literature by examining the national literature on talent management. In this context, the theses prepared on talent management were taken into the scope of the research and analyzed from various aspects.

### Methods

Secondary data were used throughout the study. In the analysis part, content analysis method, one of the qualitative research designs, was applied. The qualitative analysis method can be considered as "the research in which qualitative data collection techniques such as observation, interview and document analysis are used, and a qualitative process is followed to reveal perceptions and events in a realistic and holistic manner in the natural environment". Content analysis, which is the method put into practice, is defined as "it aims to develop an objective evaluation method regarding the content of the materials that do not have the effect of the researcher in the formation of the content in general".

According to the process order, firstly, theses were searched with the keyword "talent management" and an examination was made for the obtained theses. In the review; Talent Management How many master's and doctoral theses in Turkey was made on the broadcast language of this thesis and permitted by the state distributions, distributions by year prepared by the number of page range, universities, institutes, departments and distribution that it was made in the sciences, supervisor According to their titles, their distribution according to the subjects they are associated with and talent management have been investigated.

Talent management, which is an important and valued concept of the recent period, is moving towards a position that increases its value day by day in the national literature. For this reason, collecting the scopes of the studies prepared on talent management has guiding effects on new studies. This study, prepared with this idea, is important in terms of guiding future studies. In addition, not only in terms of academic studies, but also in the scope of recent studies will guide the practitioners. In this respect, it is also important in this context as it can be evaluated for which methods practitioners can use.

### **Findings**

According to analysis studies, interest in theses on talent management has been on an increasing trend from 2007 to the second quarter of 2019. At the same time, it has been observed that not only master's theses are made, but 16 of 68 theses in total are doctoral theses. This shows that there is an interest at the doctoral level. Considering the subjects that the theses focus on, it is seen that, due to the nature of talent management, there are mainly applied studies and studies are mainly prepared for employees. This situation can be accepted as an indication that talent management is used extensively in practice. It can be regarded as an indicator of the interest shown by businesses that implement strategic management in talent management.

In addition, according to the word cloud analysis made for the studies included in the analysis, it was seen that the words talent, management, employee, resource and social were the most frequently used words in the studies. According to the results obtained from this data, the studies fully reflect the talent management, which is the focus, and can express the area at a high rate in terms of frequency.

### **Conclusion**

According to the data obtained within the scope of the analysis, the interest in talent management is increasing day by day and attracts the attention of researchers as a subject that has been studied extensively in national literature. According to the results obtained in the analysis, the subject of talent management, which is a high interest in terms of master's degree especially in the theses prepared in the national literature, has recently started to be carried out in the doctoral degree. Especially, the fact that 29 theses prepared after 2016 are master theses clearly shows this situation. Also, the fact that the number of pages of the theses prepared is mostly between 100-300 pages can give information that the studies are prepared in detail. When focusing on the university distribution of the theses prepared, it was seen that a total of 15 theses were prepared in Marmara and Bahçeşehir universities. This result shows that these two universities made great contributions to talent management.