



NWSA-Social Sciences
ISSN: 1306-3111/1308-7444
NWSA ID: 2014.9.4.3C0122

Status : Original Study
Received: February 2013
Accepted: October 2014

E-Journal of New World Sciences Academy

Hasan Yüksel

Çankırı Karatekin University, hasanyuksel37@gmail.com, Çankırı-Turkey

<http://dx.doi.org/10.12739/NWSA.2014.9.4.3C0122>

**BİLGİ ÇAĞI VE KÜRESELLEŞME DİYALEKTİKLERİ ÇERÇEVESİNDE İŞLETMELERDE
STRATEJİK BİR YAKLAŞIM OLARAK YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI: ÖRGÜT VE
İŞGÖREN MERKEZLİ BİR DEĞERLENDİRME**

ÖZET

Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yüzyıl bireyler, örgütler ve ülkeler ölçeğinde hızlı değişimleri beraberinde getiren bir dönemdir. Bu dönemde kullanılan güncel bir bilgi kısa bir süre içerisinde eskiyerek güncelliğini kaybetmektedir. Hızlı değişimin kaçınılmaz olduğu bu dönemde örgütler, rekabet avantajı kazanmak için kendilerini gelişen yeni dinamiklere göre güncellemek durumundadırlar. Kendini güncellemeyen, yeni gelişme ve trendlere göre pozisyon almayarak strateji üretmeyen örgütlerin gelecekte ayakta durması oldukça zordur. Son yıllarda oldukça popüler olan ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir ileri aşaması olarak değerlendirilebilecek yetenek yönetimi uygulamaları aslında işe alımlarda ve çalışan bağlılığının arttırılmasında örgütlerin değişen şartlara uyum sağlamalarının öncü bir koşulu olarak değerlendirilebilir. Çalışmanın konusu yetenek yönetimi uygulamalarının işe alımlarda ve çalışanın örgütsel bağlılığının arttırılmasında stratejik bir yaklaşım olarak kullanılması olacaktır. Bu anlamda çalışmanın amacı örgütlerde yönetim konsepti çerçevesinde yetenek yönetiminin tanımından hareketle yetenek yönetiminin kapsamı, yetenek yönetimine zemin hazırlayan gelişmeler, çalışanlar ve örgütsel düzeyde ifade ettikleri üzerinde durulacak ve bu kapsamda öneriler geliştirilecektir.

Anahtar Kelimeler: İşletme, Yetenek, İşe Alımlar,
Çalışan Bağlılığı, Örgütsel Verimlilik

**WITHIN THE FRAMEWORK of KNOWLEDGE AGE AND GLOBALIZATION DIALECTICS, TALENT
MANAGEMENT PRACTICES AS A STRATEGIC APPROACH IN BUSINESSES: ORGANIZATIONAL
AND EMPLOYEE ORIENTED ASSESSMENT**

ABSTRACT

21th century referred as knowledge age is a term that brings quick changes on the basis of individuals, organizations and countries. In this era, the current information used needs to be updated as it loses its actuality. In this term on which the fast changes are indispensable, the organizations are to update themselves depending upon the new emerging dynamics so as to gain competitive advantage. The organizations which do not update themselves, which do not produce strategies by means of not getting a position based upon new improvements and trends are too difficult to keep their existence in the future. As a matter of fact talent management practices which have been so popular in recent years and which can be taken into account as the further phase of the human resources management practices are considered as the prerequisite of organizations for adapting to the altering conditions on the way of recruiting and enhancing employee engagement. The main idea of the study is to have a look at the talent management practices as a strategic approach in enhancing employee engagement and recruiting. In this context, the fundamental objective of the study is to lay an emphasis on the framework of talent management, developments that come talent management to the fore, the meanings of talent management moving from the definition of talent as well as management initially.

Keywords: Business, Talent, Recruiting, Employee Engagement,
Organizational Productivity



1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Sosyal, siyasal, ekonomik dinamiklerin bilgiyle şekillendiği ve bilginin şekillendirdiği 21. yüzyıl, çok hızlı değişen ve çok hızlı değiştiren bir dönüm noktası niteliğindedir. Değişimin hızıyla doğru orantılı olarak bu dönemde sahip olunan bilgi yenilenmediği takdirde kısa bir süre içerisinde güncelliğini kaybetmektedir. Bilgi toplumlarının en önemli özelliği bilgiyi üretme ve kullanma kabiliyetleridir. Bilginin ekonomik bir katma değer unsuru olarak ele alındığı bu tür toplumlarda rekabeti belirleyen en önemli faktör ise bilgiye ulaşma, bilgiyi üretme ve kullanma yeterliliğidir. Başka bir ifadeyle bilgi, ekonominin en önemli yönlendiricisidir.

Öğrenmeyi öğrenmenin önemli hale geldiği bilgi toplumlarında toplumun en küçük birimi olan bireyden başlayarak tüm unsurları bu önü alınamaz değişime uyum sağlamak ya da yok olmak arasında tercih yapmak durumundadır. Aksi takdirde işletmelerin sürdürülebilir bir nitelik kazanması sanıldığı kadar kolay olmayacaktır. Dolayısıyla işletmelerin varlıklarını geleceğe taşıyabilmek için mutlaka stratejilerini bilgi toplumunun temel paradigmasını dikkate alarak geliştirmeleri oldukça yerinde olacaktır. Bu paradigmatik değişikliğe "bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki işbirliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütününe içeren bir süreç" olarak tanımlanan yönetim düzleminde başlamak büyük bir önem taşımaktadır (Şimşek ve Çelik, 2011:3).

Bilgiyi üretecek olanın yine insan kaynağı olduğu düşüncesinden hareketle bilgi toplumunun temel dinamikleri ve değişen işgücünün vasıfları dikkate alındığında işletmeler işe alımlarda ve personelin örgüte olan bağlılığının arttırılmasında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir ileri aşaması olan yetenek yönetimi ilkelerine önem atfetmek durumunda kalmışlardır. Dolayısıyla örgütlerde oldukça önemli olan pozisyonların sistematik bir şekilde tanımlanmasını içeren, bu sayede örgütün sürdürülebilir gelişimine katkı sağlayan ve örgütün bu amaçlara ulaşmasını sağlama konusunda hayati roller üstlenebilecek, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı yüksek insan kaynağının yetiştirilmesini hedefleyen yetenek yönetimi (Colligs and Mellahi, 2009:304) insan kaynakları yönetimine (İKY), yeni bir vizyon katmış, işletmeleri dönemin şartlarına göre yönlendiren en temel bileşen haline gelmiştir. Çalışmada işletme ve yönetim kavramlarının tanımlarından hareketle, yetenek yönetimi uygulamalarına değinilecek, çalışan ve örgütler açısından ortaya çıkardığı sonuçlar ve çalışan bağlılığına etkileri teorik temelde etraflıca incelenecektir.

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Modern işletmelerin rekabet avantajı elde etmede karşılaştıkları en önemli handikap işgörenle uyumlu yönetim anlayışının olmaması ve bu nedenle işgören ya da başka bir ifadeyle çalışanların işletmelere karşı bağlılıklarının asgariye inmesidir. Bu durum işletmelerde verimlilik kaybına neden olurken işgörenlerde ise aidiyet duygusu ve motivasyon eksikliği gibi bir dizi problemi beraberinde getirmektedir. O nedenle işletmelerde çalışanın beklentilerine ve vasıf düzeyine uygun yönetim anlayışının geliştirilmesi gerek işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine gerek çalışan memnuniyetinin artmasına olanak sağlayacaktır. Çalışmanın amacı yetenek yönetimi parametresi etrafında işletmede yönetim süreçlerinin çalışan bağlılığını ne düzeyde etkilediğini ortaya koymak ve çağın temel gereksinimlerine dönük çıkarsamalarda bulunmaktır.



3. LİTERATÜR TARAMASI (LITERATURE REVIEW)

3.1. İş ve Önemi (Work and Its Importance)

Kesin ve net bir tanımı olmamasına rağmen doğanın değişiminde etkili bir faktör olarak değerlendirilen iş, çoğu kez sosyal durumların varlığında ortaya çıkmaktadır (Grint, 1998:7). Mal ve hizmet üretimine katkıda bulunarak bir faaliyet unsuru olarak değerlendirilen, insanın yaşamını sürdürmesi için bedensel, zihinsel ve ruhsal gücün kullanımını gerektiren uğraşa iş adı verilmektedir. Dolayısıyla iş bir 'eylem', ortaya konulan 'eser' veya yapılması gerekli 'görev' olarak nitelendirilebilir. İş kavramının bugüne kadar yapılan tanımlamalarından hareketle birbirleriyle kesişen ortak özellikleri aşağıda belirtilmiştir (Tınar, 1996:5-6).

- İş bir faaliyet unsurudur.
- İşbölümü, hiyerarşik bir organizasyon, bağımlı ve bağımsız çalışanlarla birlikte düşünüldüğünde iş kavramının toplumsal boyutları bulunmaktadır.
- Kimilerine göre bir zahmet, yük, acı veren bir olay iken kimilerine göre sevinç ve gurur kaynağı, mutluluk veren bir eylem olması nedeniyle işin algılanış tarzı bireyden bireye değişmektedir.
- İş belirlenmiş kurallar çerçevesinde planlı bir amaca hizmet etmektedir.
- Bedensel, ruhsal ve zihinsel çabaların bir ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Mal ve hizmet üretimine katkı sağlayarak yaşanılan çevrenin değişimine katkı sağlamaktadır.
- İşten maksat gerek bireysel gerek toplumsal ihtiyaçların karşılanmasıdır.
- İş, başka kişilerin, işletmelerin veya kurumların denetiminde gerçekleştiriliyorsa maddi veya manevi anlamda karşılığı olan bir eylem olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda kişinin kendini değiştirmesine de olanak sağlamaktadır.

Gündelik yaşamın sınırlarının belirginleşmesinde önemli bir rol oynayan iş kavramı, insanlık tarihinin başlamasıyla sadece geçim sıkıntısına indirgenmiş, günümüz toplumlarında ise maddi gereksinmelerin yanı sıra, sosyo-psikolojik, kültürel etkileri bulunan bir kavrama dönüşmüştür. Dolayısıyla maddi gereksinimlere ek olarak manevi gereksinimleri de kapsar bir hale getirilen iş kavramını sadece üretim süreçleriyle sınırlamak doğru olmayacaktır (Güzel, 2008:12). Ancak bilinen bir gerçeklik vardır ki o da sanayileşmeyle birlikte endüstriyel kapitalizmin ortaya çıkmasına paralel olarak iş kavramı da boyut değiştirmiştir. Sanayileşmeyle birlikte işin değişen dinamikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Edgell, 2010:8).



Tablo 1. Sanayileşmeden sonra iş kavramının temel dinamiklerinde ortaya çıkan değişimler
(Table 1. The changes in the main dynamics of "work" after industrialization)

Temel Özellikler	Sanayileşme Öncesi İş	Sanayileşme Sonrası İş
1. Üretim Sistemi	El aletleri, su, insan ve hayvan gücü	Makineler, cansız enerji (kömür, petrol, yağ)
2. Üretim Birimi	Aile (Ücretsiz aile işçiliği)	Bireyler, büyük ölçekli işletmeler
3. Emeğin Bölünmesi	İlkel, düşük farklılaşma	Karmaşık, yüksek farklılaşma
4. Zaman	Düzensiz, mevsimsel	Düzenli, sürekli
5. Eğitim ve İşe Alma	Minimum düzeyde, genel Yerel, aile işçisi	Maksimum düzeyde, özel Evrensel, bireysel işçi
6. Ekonomik Sistem	Geleneksel, pazar yok	Rasyonel, pazar var
7. İşin Anlamı	Zahmet	Erdem
8. İşin Amacı	Yaşamını devam ettirmek, kısa vadeli kâr	Maksimum düzeyde ödül, gelir ve uzun vadeli kâr
9. Ücret	Peşin	Ücret, maaş, kâr
10. İşin İç İç Geçmiş Durumu	Ekonomik değeri olmayan kurumlarla bütünleşik	Diğer kurumlarda ayrı

Kaynak: (Edgell, 2010:8).

Tabloda da görüldüğü üzere endüstriyel kapitalizm öncesi ve sonrası iş kavramının tanımında, içeriğinde ve boyutlarında ciddi anlamda değişimler meydana gelmiştir. Endüstrileşmeden sonra daha yapay bir hal alan ve fabrikalara sıkıştırılan iş, beraberinde pazar ve ücret anlayışını, büyük ölçekli işletmeleri getirmiştir. Ayrıca tarihi bir dönüm noktası olarak addedilebilecek Sanayi Devrimi'nden sonrası ücretsiz aile işçiliği diye bir kavram kalmamış onun yerine fabrika ve bireysel işçilik kavramları çalışma sosyolojisi literatürüne girmiştir (Tablo 1).

3.2. İşletme (Business)

İnsanların ihtiyaçlarının karşılanması düşüncesinden hareketle ortaya çıkan mal ve hizmet üretme eylemi insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlığın gelişimine bakıldığında öncelikle avcılık ve atıcılıkla şekillenen daha sonraları ise yerleşik hayata geçilmesiyle birlikte ivme kazanmış olan kişisel ihtiyaçları karşılamaya yönelik olarak gerçekleştirilen üretim süreci Sanayi Devrimi'yle birlikte büyük bir boyut kazanmış, standart fabrika üretimine geçilerek seri üretimin temelleri atılmıştır. Seri üretim beraberinde pazar arayışını getirmiş ve ticaretin uluslararası bir nitelik kazanmasına zemin hazırlamıştır. Bu anlamda işletme, dört üretim faktöründen birisi olarak ele alınmaktadır. Toprak, emek ve sermaye gibi temel üretim faktörlerine ek olarak tüm bunları birleştiren dördüncü üretim faktörü şeklinde bazı durumlarda müteşebbis (girişimci), bazen organizasyon, bazen de bilgi üzerinde durulmaktadır. Bu anlamda müteşebbis tarafından insan ihtiyaçlarını doğrudan veya dolaylı yollarla karşılamak amacıyla kurulan üretim faktörlerinin birleştirilerek mal veya hizmet üretimin gerçekleştirildiği birime işletme adı verilmektedir (Koçel, 2011:55).

İnsan ihtiyaçlarının karşılanmasında anahtar bir role sahip olan işletmeler etkili olmak, kâr elde etmek için üretim faktörlerinin (emek, sermaye, girişimcilik, doğal kaynaklar) parçalarını bir araya getirmelidirler (Beer, 2008:1). Dolayısıyla işletme, üretim faktörlerinden girişimci tarafından oluşturulan bir bileşen olarak tanımlanabilir.

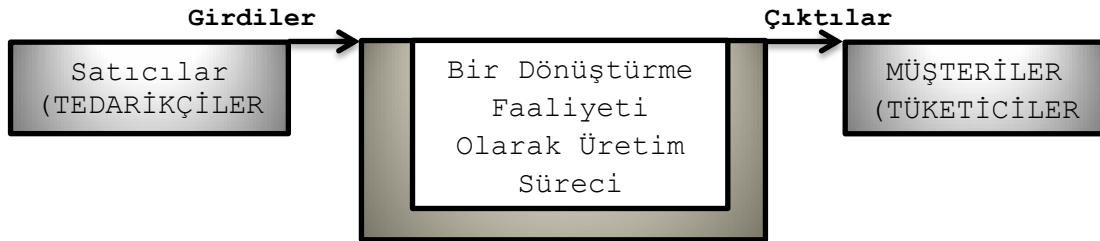
Bazı kaynaklarda işletme kavramı yerine örgüt, fabrika, şirket, firma, üretim ve ekonomi birimi veya işyeri kullanılırken işletme, üretimin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan faktörlerin bir araya getirilerek insan ve teknoloji unsurlarının kullanılmasıyla

insan ihtiyaçlarının karşılanması konusunda etkin olan mal ve hizmetlerin üretilmesinde teknik boyutu ağır basan kavrama verilen addır (Şimşek ve Çelik, 2012:25-26).

İş hukuku literatüründe ise işyeri ve işletme kavramı eş anlamda kullanılmaktadır. 4857sayılı İş Kanunu'nun 2. maddesine göre işyeri, "işveren tarafından mal veya hizmet üretmek amacıyla maddi olan ve olmayan unsurlar ile işçinin birlikte örgütlendiği birime" verilen addır. İşletmenin klasik tanımlamalarının aksine iş hukuku literatüründe işyeri kavramıyla bütünleşik olarak kullanılan işletme kavramı maddi ve maddi olmayan unsurlardan meydana gelen birim olarak değerlendirilmiştir (Akyıldız ve Korkmaz, 2009:19; Çelik, 2010:16). 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'nun 2. maddesinin 8. fıkrasında ise işyeri, işin yapıldığı yere verilen ad olarak ifade edilmiştir (Süzek, 2012:191).

Amaca ve bakış açısına göre işletmelerle ilgili farklı tanımlar yapılabilmektedirler. İşletme ve organizasyon terimlerinin zaman zaman birbirlerinin yerlerine kullanıldığı düşünüldüğünde yaklaşımlara göre farklılıklar gösteren işletme, "teknik üretim biçimi", "sosyo-teknik sistem", "çevresine uyum kabiliyeti olan bir sosyal canlı", "çevresi ile ilişki içinde olan bir sistem" şeklinde de ifade edilebilmektedir. Tüm bu açıklamalardan hareketle işletme "belli bir ortamda dış çevresinden aldığı girdileri (input) belirli bilgi, teknoloji ve süreçleri kullanarak, müşterisi olan insanlar için değer ifade eden, pazarı olan mal ve hizmetlere (output) dönüştürülen ve bunları pazarda oluşan fiyat üzerinden satan ve bunları yaparken içinde faaliyette bulunduğu ortamı oluşturan çevre unsurlarına zarar vermeyen, ayrı bir kişiliği ve kendine has bir kültürü olan, değişen koşullara uyum göstererek yaşamını sürdüren bir sistem, bir sosyal canlıdır." (Koçel, 2011:56). Sürekli değişen dinamik şartlara şüpheli bir bakış açısını gerekli kılan işletmeler, (Adekola and Sergi, 2007:10) satıcılar (tedarikçiler), girdiler, üretim süreci ve çıktılardan meydana gelen bir akışı ifade etmektedir (Koçel, 2011:57).

DIŞ ÇEVRE



Şekil 1. İşletmenin Genel Görünümü
(Figure 1. Business as a whole) (Kaynak; Koçel, 2011:57).

Şekil 1'de görüldüğü gibi temel olarak satıcılar, girdiler, üretim süreci, çıktılar ve müşterilerden meydana gelen işletmeyle ilgili vurgulanması gerekenler aşağıda belirtilmiştir (Koçel, 2011:57-58).

- İşletmeler fiyat olarak maliyeti yüksek kaynakları kullandıklarından ekonomik getiri elde etmek durumundadırlar.
- İşletmeler girdileri ve çıktılarıyla birlikte değerlendirildiğinde satıcılar ve müşteriler arasında gerçekleşen bir akışın en başındaki öge konumundadırlar.
- İşletmenin bulunduğu ortam sürekli değiştiği veya değişime maruz kaldığı için mutlaka değişen koşullara uyum sağlamak durumundadır.

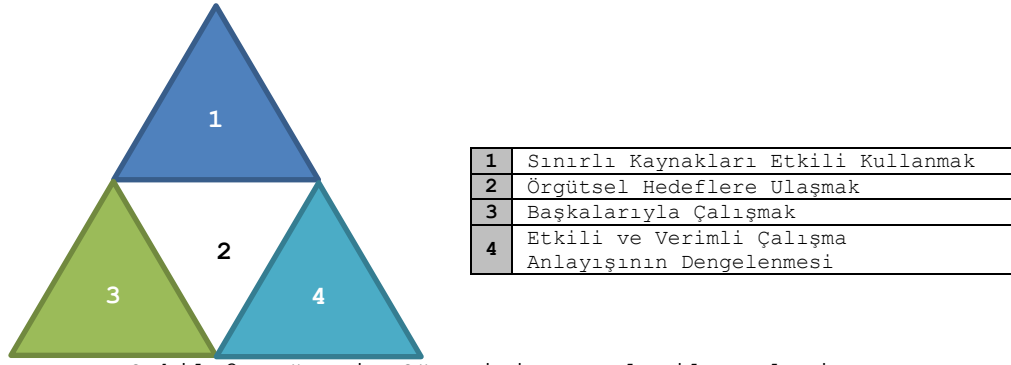


- İşletmeler toplum için gerekli olan malların üretimini gerçekleştirdiklerinden toplumsal refahın en önemli tedarikçilerindendir.
- İşletmeler bünyelerinde işgücünü çalıştırdıklarından istihdama katkı sağlamaktadırlar.
- İşletmeler sadece sahip oldukları girdi ve çıktı veya satıcı ve müşteri gibi temel unsurlarla değil aynı zamanda dış çevre unsurlarını da dikkate alarak sosyal bir sorumluluk anlayışı içerisinde hareket etmek zorundadırlar.
- Rekabete açık olan kurumlar olarak işletmeler, ayrıca yenilik, araştırma ve geliştirme gibi temel faaliyetlerin gerçekleştirildikleri yerlerdir.
- İşletmeler emek sahibine ücret, toprak sahiplerine rant, üretim faktörlerine, sermaye sahibine faiz geliri ve müteşebbislere kâr geliri sağlamaları nedeniyle faktör bedellerini ödeyen kurumlar olarak düşünülebilir.
- Ekonominin en temel yapıtaşı olarak işletmeler, hücre gibidirler. Ülkede bulunan işletmeler ne kadar sağlam ise ülke ekonomisi de o denli sağlam olacaktır.
- İşletmeler sosyal sorumluluk projelerinin ve etik değerlerin uygulandığı birer sembol niteliğindedirler.
- Ülkelerin tarımdan sanayiye, bilgi toplumunun değişen paradigmaları çerçevesinde sanayiden de hizmet sektörüne geçişi öncelikle işletmelerin yapısal bir dönüşüm yaşamaları ile sonuçlanmıştır.

Tüm bu maddelerden hareketle ülke ekonomilerinin yönlendiricisi olarak işletmeler, toplumsal değişim ve dönüşümün de öncüsü, lokomotif niteliğindedirler. Özellikle bilgi toplumunun beraberinde getirdiği gerçeklikler işletmelere değişen koşullar çerçevesinde kendilerini güncelleme zorunluluğu getirmiştir. Aksi takdirde işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi ve ayakta kalması mümkün olmayacaktır. İşletmeleri yönlendiren en önemli faktörün beşeri sermaye olduğu düşünüldüğünde değişen şartlara uyum sağlaması gereken diğer bir etmen de örgütlerde çalışan işgörenlerdir. Değişim sadece işgörenlerde değil; aynı zamanda işgörenlerin işe alımlarında kullanılan yöntemlerde ve işgörenin işletmede sürdürülebilir bir şekilde çalışmasına olanak tanıyan yönetim düzeyinde de gerçekleştirilmelidir.

3.3. Yönetim (Management)

İyi bir yönetim anlayışının çalışanları motive ettiği, odaklanmalarına yardımcı olduğu ve verimliliklerini arttırdığı düşüncesinden hareketle örgütlerin başarılı olmaları için vizyoner lider ve yöneticilere ihtiyaçları bulunmaktadır. Belirlenen stratejik hedeflere ulaşmak için yönetimin doğasında başkalarını motive etmek ve başkalarıyla uyumlu bir şekilde çalışmak bulunmaktadır (Daft, Kendrick, and Vershinina 2010:3, 5, 6). Örgütsel hedeflere ulaşabilmek için değişken çevre şartları içerisinde sınırlı kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılarak başkalarıyla birlikte veya başkaları yoluyla çalışılması sürecine yönetim adı verilmektedir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütsel hedeflere ulaşmak esas olmak üzere sınırlı kaynakları en etkili şekliyle kullanmak, başkalarıyla koordinasyon içerisinde eşgüdümlü ve uyumlu çalışmak, etkili ve verimli çalışma anlayışının dengelenmesi olmak üzere yönetimin dört temel boyutu bulunmaktadır (Kreitner, 2009:5).



Şekil 2. Yönetim Sürecinin Temel Bileşenleri
(Figure 2. The Main Dynamics of Management Process)
(Kaynak: (Kreitner, 2009:5))

Grup amaçlarının bireysel çabaların önüne geçtiği ve birbirinden ayrılmadığı örgüt tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için bireylerin, çalışma gruplarının etkili ve verimli bir şekilde çalışabileceği bir çevre inşa etmek olarak tanımlanan yönetim anlayışı tüm örgütlere ve her düzeyde yöneticiye uygulanabilmektedir (Wehrich, Cannice, and Koontz, 2010:4, 5). Yönetimin nihai hedefi örgütsel etkinliği artırmaktır (Cole, 2004:5). Yöneticiler ise kaynakların etkili kullanımı sağlayan bireyler olarak tanımlanabilir (Plunkett, Attner, and Allen, 2008:5). Yönetimin tanımı içerisindeki vurgu zaman içerisinde değişikliğe uğramıştır. Yönetimle ilgili tanımlamalarda başlangıçta tüm dikkatler teknoloji üzerinde yoğunlaşırken kişiler teknolojinin bir uzantısı olarak değerlendirilmiştir. Fakat ilerleyen zaman içerisinde bu görüş önemini yitirerek insan kaynağı yönetim süreçlerinin temel odak noktası haline gelmiştir (Koçel, 2011:59). Bu noktada bireylerin örgütün bir parçası olarak tanınması, bireylere değer verilmesi gerek örgütsel verimliliğin artırılması gerek örgütsel hedeflerin elde edilmesi anlamında çok önemli bir yere sahiptir. Bu yönüyle örgütlerde insanı "mekanik" bir araç olarak gören ve örgütsel kontrol mekanizmalarını örgüt yönetim süreçlerinin merkezine koyan Taylorist bakış açısının ürünü olan personel yönetiminden ziyade etkili insan kaynakları yönetimlerine ihtiyaç bulunmaktadır (Marrewijk and Timmers, 2003:172-174).

Bireylerin belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelerek oluşturdukları ve beraberinde birbirleriyle eşgüdümlü ve uyumlu bir şekilde çalıştıkları gruplara örgüt adı verilmektedir. Örgüt yönetimi ise süreç merkezli bir yaklaşımla ele alındığında "işletmenin (örgütün), elindeki kaynaklarını planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, diğer insanlar aracı ile etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirmesi süreci" olarak tanımlanmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken ibare "başka insanlar aracı ile" ifadesidir. Bu ifade yönetimin birileri eliyle başkalarının (işgörenlerin) kullanılarak yapılmasını gerekli kılan bir eylemdir. Tüm bu açıklamalar ışığında süreç olarak yönetimin vurgulanması gereken yönleri aşağıda belirtilmiştir (Ülgen ve Mirze, 2010:23-24).

- Başkaları yolu ile örgütsel problemlerin çözüme kavuşturulması,
- Örgütün amaçlarına ulaşılması,
- Gerçekleştirilecek amaçların bulunması,
- Planlama, düzenleme, gerçekleştirme ve kontrol etme gibi işlevlerinin bulunması,



- Örgütsel tüm faaliyetlerin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi,
- İşleri yapacak etkili insan kaynağına sahip olunması,
- Emek, sermaye, hammadde, doğal kaynaklar, makine, bilgi, müteşebbis gibi örgütsel kaynakların bulunması ve bu kaynakların verimli bir şekilde kullanılması.

4. Yetenek ve Tanımı (Talent and Its Definition)

Eğitim bilimleri sözlüğünde yetenek kavramı "herhangi bir şeyi öğrenmek, bir işi yapmak ve tamamlamak ya da bir duruma başarıyla uymak konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç" şeklinde tanımlanmaktadır (Çırpan and Şen, 2009). Başka bir ifadeyle yetenek, doğuştan gelen ve daha sonra çevre şartlarıyla şekillenen, bireyler arasında farklılıklar gösteren kişiye ait özelliklerdir. Kelime literatürde "talent" (yetenek), "triumph" (başarı, zafer), "leadership" (liderlik), "ability" (yetenek, kabiliyet) gibi kelimelerin uzantısı olarak da kullanılmıştır (Doğan and Demiral, 2008; Tabancalı and Korumaz, 2014:142). Etimolojik olarak kökeni incelendiğinden yetenek kelimesinin binlerce yıldan beri kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, Tansley (2011) tarafından yapılan çalışmada yetenek kelimesinin ortaya çıkışıyla ilgili kronolojik sıralama aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Tansley, 2011:266):

- İlk sözlük anlamıyla uyumlu bir şekilde Asurlular, Babiller, Romalılar ve Yunanlılar tarafından ölçü birimi olarak kullanılmıştır.
- Gümüşün para birimi olarak kullanıldığı dönemlerde yetenek para birimine dönüşmüştür. Bu dönemde yetenek kelimesi İngilizceye İncil'den girmiştir.
- Yeni yayınlanan İncillerde yetenek kelimesi sermaye kavramıyla eş değer kavramlar olarak değerlendirilmiştir. Özellikle insan kaynakları yaklaşımında insan sermayesi ifadesinin (kapital) ile eş değer tutulduğu görülmektedir.
- 13. yüzyıla kadar yetenek kelimesi 'eğilim' anlamında kullanılmıştır.
- 15. yüzyılda bu kelime 'hazine, zenginlik, Allah vergisi veya doğal yetenek' anlamlarında kullanılmıştır.
- 17. yüzyılda bu kelime 'üstün doğal yetenek ve eğilim' kavramlarıyla eş anlamlı olarak kullanılmıştır.
- 19. yüzyılda ise günümüzde kullanıldığı haline dönüşmüştür.

5. Yetenek Yönetimine Zemin Hazırlayan Gelişmeler Üzerine Bir Değerlendirme (An Assessment on The Developments That Bring About Talent Management)

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının yeni bir vizyonu olarak değerlendirilen yetenek yönetimi uygulamalarının ortaya çıkışına zemin hazırlayan birtakım gelişmeler bulunmaktadır. Bunlar arasında bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişim ve küreselleşme süreçleri yer almaktadır. (Ceylan, 2007:17, 22, 23).

5.1. Bilgi Devrimi ve Çalışanın Değişen Profili (Information Revolution and The Changing Profile of Employee)

Emeğin dönüşümünde ve işgücünün vasıflarının değişiminde oldukça önemli bir rol oynayan teknolojik gelişmeler, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen ilerlemeler toplumsal dönüşümlere neden olmuş ve bilgi çağının ortaya çıkışına zemin hazırlamıştır. Bu dönemde emeğin zirai ve sınai dönemdeki durumundan farklı olarak toplumun merkezine bilgi oturmuştur. Bilginin ekonomik bir katma değer ürettiği



bu dönemde bilgiyi üreten, kullanan ve transfer eden işletmeler diğerlerine göre rekabet avantajı elde etmişlerdir.

Bilginin üretildiği toplumlarda bilginin verimlilik ve inovasyona artı değerler katması nedeniyle (Peri, 2005:308) bilgi ve ekonomik katma değer üretimi eş değer unsurlar haline gelmiştir. Öğrenmeyi öğrenmenin bütün kurumların merkezinde yer aldığı ve toplumsal süreçlerin gelişimini hedefleyen bilgi ekonomisinin ekonomik bir fark ortaya çıkardığı bilgi toplumlarında ekonomi, yaratıcılık, yenilikçilik gibi temel değerlerle şekillenmekte ve eğitim kurumları da bu durumun altyapısını hazırlayan birimlere dönüşmektedir (Hargreaves, 2003:1, 3). Özellikle bilgi toplumlarında okulun öneminin göreceli olarak azalması ve bireysel öğrenme stratejilerinin önem kazanmasıyla birlikte bilginin yoğunluğu ve karmaşık örüntüsü onu kullanacak bireylere duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Dolayısıyla öğrenmenin nasıl yapılması gerektiği, öğrenme süreçlerinin yöntemleri konularında okul, bireylere bilgiye ulaşmada bilinçli ve seçici olmanın yollarını göstererek bu konuda onları daha sistemli hale getirmektedir (Balay, 2004:69).

Toplumların refah ve verimliliklerinin bilgi işçilerine bağlı olduğu bilgi toplumlarında (Zaim, 2005:589) yeni teknolojilerin kullanımı, teknoloji transferi, teknolojinin üretilmesi oldukça önemlidir. Üretilen yeni teknolojilerin öncelikle ekonomide, yani üretim süreçlerinde kullanılması yeni iş bölümüne ve uzmanlaşmalara neden olmakta ve ortaya çıkan yeni mesleki eğilimler, sosyal tabakalaşmanın oluşumunu hızlandırmaktadır. Dolayısıyla bilgi, ekonomiden sonra sosyal ve siyasal alanı da etkilemektedir. Ayrıca bilgi toplumlarında bireylerin toplumsal değerleri sürekli değişen ve değişim sürecinde iz bırakan parametreleriyle korumak istemeleri teknolojik yenilenmenin kültürel alandaki yansıması olarak değerlendirilebilir. Verilen tüm bu bilgilerden hareketle bilgi, sadece toplumsal dönüşümün temel dinamiği olarak kalmamakta aynı zamanda kültürel, siyasal ve ekonomik etkileri de bulunan bir mekanizmaya dönüşmektedir (Kocacık, 2007:3; Çalık ve Sezgin, 2005:62). Yetenek yönetimi uygulamaları çerçevesinde emeğin değişen dinamiği ve bilgi toplumunun temel karakteristikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Bilgi toplumu kendi parametreleri ekseninde doğrudan işletmeleri de şekillendirmiş, öğrenen organizasyonların ortaya çıkışına zemin hazırlamıştır.
- Emeğin ve işgücünün vasıflarında da kayda değer değişiklikler meydana gelmiş, kendini güncelleyerek bilgiyi üreten, kullanan işgücüne duyulan ihtiyaç her zamankinden daha fazla artmıştır. İşgörenin vasıflarının değişmesi örgütlerde de değişime yol açmış, bu bağlamda bilgi kısa sürede güncelliğini kaybettiğinden var olan rekabet düzeni içerisinde işletmeler varlıklarını koruyabilmek için sürekli yenilik yapmak durumunda kalmışlardır. Dolayısıyla bilgi toplumunun yeni paradigmaları hem işgörenleri hem de organizasyonları karşılıklı olarak etkilemiştir (Bozkurt and Baştürk, 2011:507).
- Bilginin üretimi toplam kalite yönetimi uygulamalarını da yeniden şekillendirmiştir. Başka bir ifadeyle bilgi rekabet avantajı sağlamanın en kestirme yolu haline gelmiştir (Mukherjee, Lapre, and Wassenhove, 1998:35).
- İşletmelerin faaliyetlerini bilgi teknolojileri yoluyla yayması işletme verimliliğini, rekabet düzeylerini doğrudan etkilemiş ve Sanayi Devrimi'yle birlikte üretim merkezli ivme kazanan mali kaynak kullanımı yerini tam anlamıyla bilgi üretimine bırakmıştır. Bilgi, ekonomik faaliyetlerin ve refah anlayışının en ciddi dönüştürücüsü olmuştur (Kevük, 2006:320).



- Emeğin bilgi yoğun dönüşümüne paralel olarak çalışanlardan istenen kriterler de farklılaşmış, bilgi işçisi kavramı literatüre girmiştir (Zaim, 2006: 135; Erdem, 2005:541).
- Günümüz ülkelerinin, toplumlarının ve işletmelerinin en önemli zenginlik kaynağı bireyin ürettiği bilginin ekonomik bir değer ortaya çıkartan halidir (İnce ve Gül, 2006:220).
- Bilgi devriminin yol açtığı hızlı yapısal değişim, örgütsel öğrenmenin önemini artırmıştır (Çırpan, 2001:1).
Örgütlerde liderlik özelliği taşıyan, özellikle bilginin üretilerek ekonomide kullanılmasını ve katma değer üretilmesini sağlayan yetenekli, analitik düşünme ve problem çözme yeteneğine sahip işgörenlerin istihdam edilmeleri yetenek yönetimi uygulamalarının ortaya çıkışına zemin hazırlayan en önemli gelişmedir. Bu açıdan yetenek yönetimi uygulamalarının ortaya çıkışına zemin hazırlayan faktörlerden birisinin toplumun bilgi merkezli dönüşümünde önemli bir rol oynayan bilgi toplumunun ortaya çıkması olduğu savunulabilir.

5.2. Küreselleşme (Globalization)

Küreselleşme kavramının birçok tanımı yapılmaktadır. Tanımlayan kişinin bakış açısına, dünya görüşüne ve ideolojisine göre tanımlamalar değişmektedir (Tokol, 2011: 100). Globalleşme şeklinde de ifade edilen küreselleşme kavramına gösterilen tepkiler küreselleşmenin kendisi kadar çeşitlidir. Kapitalist ekonominin sanayileşmeyle birlikte ortaya çıkışı zaman ve mekânın birleşmesi sonucunda sendikalar küresel bir hüviyet kazanmıştır. Sonuç olarak insanlar arasında farklılıklardan çok benzerliklerin daha da fazla hale geldiği bir döneme girilmiştir (Grint, 1998:360). Dünyanın tüm parçalarının birbirleriyle entegre olması (Ritzer, 2010:2) anlamına gelen küreselleşme, en sade şekliyle zaman ve mekânın daralması olarak tanımlanabilir (Steger, 2009:2).

Son yıllarda üzerinde en çok tartışılan konulardan birisi haline gelen küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimiyle ekonomik anlamda büyük bir pazar haline gelmiş dünyanın bütünü aklı getirmekte ve hayatın her alanını etkilemektedir. Bu bağlamda küreselleşme, "bir noktada meydana gelen olayların, başka noktalardaki olayları etkilemesi ve meydana gelen bu olaylardan etkilenecek toplumsal ilişkilerin dünya ölçeğinde yoğunlaşması olarak" tanımlanabilir (Yılmaz ve Horzum, 2005:103,106).

İçinde yaşanılan dünyanın son dönemde karşılaştığı en önemli olgu küreselleşmedir. Bireylerin dünyada meydana gelen olaylardan daha fazla haberdar olmaları ve bunları paylaşmaları ile ortaya çıkan küreselleşme eğilimi yeni bir kavram olmasına rağmen üzerinde kayda değer çalışmalar yapılmıştır (Balay, 2004:61-62).

Günümüz iş dünyasının tarihte hiç görülmediği kadar hızlı bir değişim içerisinde olması nedeniyle küreselleşme olgusu sadece bireyleri değil, toplumun ana yönlendiricisi konumunda olan örgütleri de farklı şekillerde etkilemektedir. Örgütlerin yapıları, üretim şekilleri ve yönetim biçimleri gibi temel dinamikler küreselleşme kavramının etkisiyle kısa bir zaman dilimi içerisinde ya yenilenmekte ya da tam anlamıyla değişime uğramaktadır. Küreselleşme sürecinin örgütsel yapı üzerinde oluşturduğu bu yeni eğilimin temelinde işletmelerin herhangi bir kısıtlama olmaksızın dünyanın her yerinde faaliyet göstererek uluslararası bir statü kazanmalarından kaynaklanmaktadır (Tağraf, 2002:33-34). Örgütlerin küresel bir nitelik kazanması örgütlerde istihdam edilen işgörenlerin küresel ölçekte örgütlere katkılarının olması gerekmektedir. Bu anlamda örgütlerde nitelikli personelin istihdam edilmesini amaç edinen yetenek yönetimi

uygulamalarının ortaya çıkışına zemin hazırlayan bir başka olgunun da küreselleşme olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

5.3. Yetenek Yönetimi (Talent Management)

İnsan kaynakları terminolojisinde ise son dönemlerde ortaya çıkan yeni kavramlardan bir diğeri yetenek yönetimidir. Oldukça popüler bir terim olmasına rağmen kavramın tam bir tanımının yapılması oldukça zordur (Hughes and Rog, 2008:743). Yetenek yönetimi, işe alma, personel seçimi, personel geliştirme, kariyer gelişimi, yedekleme yönetimi,¹ sonuç, süreç ve spesifik karar verme gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarını içeren, teknoloji ve girişimcilik gibi temel dinamiklerle uyumlu bir bütünlük arz eden ve insan kaynakları yönetimini örten bir kavram olarak tanımlanabilir (Lewis and Heckman, 2006:140; Shukla, 2009:4; Hughes and Rog, 2008:744).



Şekil 3. Yetenek yönetim süreci
(Figure 3. Process of Talent Management)
(Kaynak; Schweyer, 2004'ten aktaran Çelik ve Zaim, 2011:36)

Yetenek yönetimi örgütlerde işgörenin işe alınması, gelişimi, eğitimi gibi bir dizi eylemi içeren çok yönlü bir kavramdır. Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütlerden ayrı düşünülmesinin olası olmadığı düşüncesinden hareketle yetenek yönetimi, örgütleri başarıya ulaştırmayı hedefleyen ve bu potansiyele sahip bireylerin istihdam edilmelerini içeren süreç merkezli bir yaklaşımdır (Tansley, 2011:266). Kavramın literatürdeki karşılıkları ve ifade ettikleri aşağıda belirtilmiştir.

¹ Yedekleme yönetimi, bireylerin yeteneklerinden hareketle ihtiyaç ortaya çıktığında lider rollerine dönüşebilecek kritik pozisyonları içeren bütüncül bir sistemdir. Daha açık bir ifadeyle yedekleme yönetimi, kritik pozisyonlarda bulunan bireylerin alternatiflerinin oluşturulması, özelliklerinin belirlenerek gerekli becerilerle donatılması sürecini kapsayan sistematik bir yaklaşımı ifade etmektedir. Özellikle 2010 yılında beri doğan bebeklerin sayısındaki azalış, şirketlerin üst düzey yöneticilerinin işlerini değiştirmeleriyle birlikte ortaya çıkan ve %53'leri bulan işgören devir hızı yedekleme yönetiminin oldukça önemli olduğunun bir göstergesidir. Bkz. Karien Stadler, "Talent Reviews: The Key To Effective Succession Management", Business Strategy Series, Issue 5, Vol 12, 2011, s. 264 ve <http://www.topmba.com/emba/articles/succession-planning> (Erişim Tarihi 07.01.2012).



Şekil 4. Yetenek Yönetimi Uygulamaları
(Figure 4. Talent Management Practices) (Kaynak; Gubman, 1998)

"Yetenek yönetimi, işletmenin bütün kademelerindeki yöneticiler arasında işbirliği ve iletişimi gerektiren; işgücü planlaması, personel alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, başarı planlaması, performans değerlendirme, sahip olunan yeteneklerin elde tutulması gibi çeşitli aşamaları içeren ve günümüzde birçok işletmenin zorunlu olarak karşısına çıkmaya başlayan bir yaklaşımdır" (McCauley ve Wakefield, 2006:4'den aktaran Alayoğlu, 2010:74).

"Yetenek yönetimi, işletmelerin devamlı büyümesini ve pazarda mücadele edebilmesini sağlayabilen bir anlayıştır. Yetenekli çalışanlara sahip olmak ve onlardan en iyi şekilde yararlanabilmek işletmelerde yenilikçi olmanın, değer yaratabilmenin, rekabette farklılık sağlayabilmenin ve etkin performansın temel kaynağı olarak görülmektedir" (Gregoire, 2006:6'dan aktaran Doğan ve Demiral, 2006:151).

"Yetenek yönetimi, şirketin karşılaşacağı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyacı olan yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde "insan kaynağı"nın yer aldığı bir yönetim süreci" şeklinde tanımlamak mümkündür (Çırpan ve Şen, 2009:110). Tüm bu tanımlardan hareketle yetenek yönetiminin en önemli özelliği örgütlerin temel stratejik hedefleri doğrultusunda örgütlere rekabet avantajı kazandırması, mevcut olanın elde tutularak örgütün ihtiyaçlarıyla uyumlu yeni insan kaynağının örgüte kazandırılması ve onlara kendini geliştirme imkânlarının sunulmasıdır (Atlı, 2012).

Örgütlerin kurumsal çevreleri iletişim ve bilişim teknolojilerinin gelişimiyle birlikte ciddi bir dönüşüme uğramıştır. Rekabetin oldukça önemli bir unsur olduğu günümüz örgütlerinin en temel hedefi kurumsal stratejilerin ve işletme modellerinin gözden geçirilerek diğer şirketlere üstünlük sağlamak olduğu bilinen bir gerçekliktir. Dolayısıyla rekabet avantajı elde etmek için örgütlerin öğrenme stratejilerine maksimum önem vermesi gerekmektedir (Khandekar and Sharma, 2005:211). Başka bir ifadeyle örgütlerin uluslararası anlamda rekabet edebilmesinin en temel yöntemi örgütlerin uluslararası bir stratejiye sahip insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yer vermelerini gerektirmektedir. Özellikle ekonominin küresel ölçekte liberal bir yapıya bürünmesiyle teknolojiyi yakından takip eden, teknolojiyi kullanarak yeni bilgi üretebilen ve örgütün bu bilgiyi



kullanmasına olanak sağlayan yetenekli insan kaynağının işletmelerde istihdam edilmesi işletmelerin rekabet düzeylerini arttıracaktır (Khandekar and Sharma, 2005:628).

Bilgi ve bilişimin günümüzde akıl almaz boyutlara ulaşmasıyla birlikte örgütlerde bu değişimden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmektedir. Başta teknolojinin örgütlerde kullanılması diğer taraftan örgütlerin vizyon ve misyonlarıyla uyumlu olarak insan kaynağının yetenek düzeyinin arttırılması oldukça önemli hale gelmiştir. Bu anlamda bilgi çağıının örgütler açısından getirilerinin en önemlilerinden birincisi insan kaynağının yeteneklerinin arttırılması, örgütte kritik roller üstlenebilecek yeteneklere sahip personelin istihdamı ve tüm bu artıların teknolojiyle güçlendirilmesi oldukça önem taşımaktadır. Bu durum örgütlerin küresel rekabet edebilirlik düzeylerini arttıracak ve emek arz ve talebinde meydana gelen değişikliklere paralel olarak stratejik politikalarını revize etme imkânı tanıyacaktır (Schiemann, 2009:14, 15). Bilgi çağıının temel paradigmalarından soyutlanamayan ve insan kaynakları yönetiminin en önemli ödevi olan etkili yetenek yönetimi uygulamaları aşağıdaki süreçleri içermektedir (Wellings, Smith, and Erker, s.2 also available http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/whitepapers/ninebestpracticetalentmanagement_wp_ddi.pdf (Erişim Tarihi: 07.01.2013); Pham-Gia, 2008:7).

- Örgütün var olan ve geleceğe dönük stratejilerinin tespit edilmesi,
- Örgütü başarıya ulaştıracak yetenek tanımlamasının net bir şekilde yapılması,
- Örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu olarak etkili yetenek yönetim uygulamalarının gerçekleştirilmesi,
- Personel alımında doğru stratejilerin uygulanması,
- Birey ve takım hedeflerinin kurumsal hedeflerle özdeşleştirilmesi ve işletme performansının ölçümü için açık beklentilerinin belirtilmesi ve geri dönüt uygulamalarına yer verilmesi,
- İşletme performansının arttırılması için yetenek yönetimi uygulamalarının her zamanki seviyesinden daha ilerilere taşınması,
- Sadece yetenek yönetimi stratejilerinin değil aynı zamanda yetenek yönetiminin etkili bir şekilde uygulanmasına fırsat tanıyacak tüm enstrümanların kullanılması,
- İşletmenin güncel kalması için işgücünün etkinliğinin sürekli olarak ölçülmesi.

İnsan kaynakları yönetimine yeni bir yaklaşım getiren yetenek yönetimi, (Boussebaa and Morgan, 2008:26) bilginin üretilmesi, depolanması, transfer edilmesi ve kullanılması konusunda örgütün entelektüel sermayesi ile yeteneklerini bütünleştiren insan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması anlamına gelmektedir (Vaiman and Vance, 2008:1). Örgütlerin en önemli varlıklarının sahip oldukları beşeri sermaye stokunun kalitesi olduğu göz önüne alınırsa ("Coping With The Talent Shortage: How GE, Rochester and Other US Firms Have Approached The Recruitment Conundrum", 2007:7) örgütün entellektüel sermayesinin etkili bir şekilde kullanılabilmesi ve rekabet düzeyinin arttırılabilmesi için yapılması gerekenler aşağıda belirtilmiştir (Bhatnagar, 2008:22).

- **İşte Yer Değiştirme Uygulamaları:** Üretime yönelik olarak çalışan işgörenler için işin sürekli tekrar edilen eylemlerden oluşması işgörenin motivasyonunu düşürecektir. Bu problemin üstesinden gelmek için yapılması gereken iş değiştirme uygulamalarıdır.



Birden fazla yeteneğe sahip ve çok yönlü işgörenlerin işletme içerisinde farklı işlerde çalıştırılması örgüte olumlu bir fayda sağlayacaktır.

- **Teknik Eğitim Uygulamaları:** Sanayide ortaya çıkan son teknolojik gelişmelerin takip edilmesi işgörenlerin ve yöneticilerin periyodik olarak eğitime tabi tutulmalarını gerekli kılmaktadır.
- **Çapraz Fonksiyonlu Proje Uygulamalarının Gerçekleştirilmesi:** Kalite geliştirme programlarında kullanılan en önemli teknik çapraz fonksiyonlu proje gruplarının spesifik problemle uğraşmaları için teşvik edilmesidir.
- **Yönetim Geliştirme Merkezleri:** Örgüt yöneticilerinin yönetim merkezli yeteneklerinin tespit edilmesi için örgüt bünyesinde yönetim geliştirme merkezlerinin kurulması gerekmektedir.
- **Uzun Dönemli Yönetim Geliştirme Programları:** Örgütün üst düzey yöneticileri ve çalışanları için yönetsel becerilerinin artırılması amacıyla uzun soluklu yönetim geliştirme programlarının uygulanmasını ifade etmektedir.
- **Fonksiyonel İşletme Farklılığı:** Bu faktör, yeteneğin geniş bir tecrübe kazanması için ülke genelinde farklı işletmelere yönlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır.
- **Genel Yönetime Maruz Kalma:** Yeteneğin örgüt hiyerarşisi içerisinde ilerlemesine paralel olarak fonksiyonel ve uzmanlık içeren rolünden üst düzey bir yönetici kimliğine bürünmesini ifade etmektedir.

5.4. Yetenek Yönetimi ve Çalışan Bağlılığına Etkileri (Talent Management and Its Effect on Employee Engagement)

Bireyin, bir kişiye, nesneye ya da kuruma karşı sadakatini içeren durum "bağlılık" olarak nitelendirilebilir (Koç, 2002:49). Bireyde bağlılık duygusunun canlanması için bağlılık duyacağı şeyle ilgili olumlu bir izleniminin olması gerekmektedir. Aksi takdirde bireyin sadakat veya bağlılık duygusu geliştirmesi mümkün değildir.

Örgütlerin başarı kriterlerini etkileyen en önemli ölçüt örgütlerdeki işgören devir hızlarıdır. Örgütlerde işgören devir oranının yüksek olması, şirketlerin yetişmiş insan kaynağını kaybetmek anlamına gelmektedir. Diğer taraftan başka hiçbir seçeneği bulunmayan ancak zorunluluktan dolayı örgütte çalışmaya devam eden personelin de işe karşı moral ve motivasyonunun azalması örgütlerin zararlarını daha da artırmaktadır. Bu durum çalışanların işyerlerine karşı duydukları vefa hissiyle özdeşleştirilebilecek çalışan bağlılığını düşürmekte örgütlerin verimliliklerini azaltarak mali kayıpların yaşanmasına neden olmaktadır (Ertör ve Akyazı, 2010:5, 9). Tıpkı müşteriler gibi çalışanların da örgütlerin olmazsa olmazları olduğu düşünüldüğünde çalışma ortamından memnun olmaları müşteri memnuniyetini de doğrudan etkileyecektir. Bu sayede müşteriler işletmeye karşı olumlu tutum besleyeceklerdir (Tüzün ve Devrani, 2008:15).

Sosyal bir varlık olarak birey, diğerleriyle sosyal ilişkiler kurmak durumundadır. Aile, okul, iş yeri, dernek, pazar gibi örgüt örüntüleri içerisinde hayatını devam ettiren insan, bu yaşam alanlarının durumlarına göre ihtiyaçlarını karşılarken olumlu veya olumsuz yargılar kazanacaktır. İsteddiği fırsatları elde eden ve beklentileri karşılanan birey mutlu olacak ve psikolojik olarak tatmin olma duygusu yaşayacaktır. Bu durumun tersi ise bireylerde tatminsizlik, hayal kırıklığı, depresyon gibi psikolojik bozuklukları beraberinde getirecektir. Diğer örgütsel faktörlerle uyumlu olarak iş hayatında bireyin istediği işi memnuniyetle yapması onun verimliliğini doğrudan arttıracaktır. Kişinin bireysel özelliklerine uygun bir işte çalışması onun maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanmasına olanak



sağlayacaktır ve en nihayetinde işe karşı olumlu duygular beslemesine ve işyerine karşı sadakatının artmasına neden olacaktır. Dolayısıyla işin yapılış şekline, yönetime ve ödüllendirme süreçlerine karşı gelişen olumlu veya olumsuz duygular işgörenin bağlılık düzeyini etkileyecektir (Eren, 1993:145).

Daha stratejik ve taktiksel işletme kararlarının verilebilmesi için bireyin yeteneklerini, teknolojiyi ve işletme kararlarını içeren (Kapoor and Sheriff, 2012:1626) insan kaynakları yönetimi işletmede çalışanları niteleyen emek, personel, işgören ve personel gibi temel kavramlarla birlikte kullanılan bütüncül bir terimdir. İşletmelerin faaliyette buldukları ülke veya sektördeki ekonomik durumun pozitif olması işgücüne olan talebin artışına zemin hazırlayacak, bu durum da işletmelerin insan kaynaklarına yaptıkları yatırımın artmasına neden olacaktır (İbicioğlu, 2011:11, 26).

Başarı, yetenekli liderlere ve yöneticilere bağlıdır (Dewan and Myatt, 2010:267). İşletmelerin varlıklarını geleceğe taşıyabilmeleri için değişen koşulları ve dönemin şartlarını çok iyi okumaları gerektiği oldukça açıktır. İnsan kaynakları yönetiminin bir diğer aşaması olarak ele alınabilecek yetenek yönetimi uygulamaları, işletme içerisinde çalışan bireylere belirli bir misyon kazandırarak personelin uyum içerisinde çalışmasına olanak sağlamakta, işletmelerde yetenek iş paradigması çerçevesinde bireyin yeteneği ile yaptığı işin örtüşmesine zemin hazırlamaktadır. Sonuç olarak çalışanların örgüte karşı olumlu bir bağlılık geliştirmelerine fırsat tanınmaktadır (Colligs and Mellan, 2009:304).

Örgütlerin rekabet üstünlüğüne sahip olması ekonomik değer üretme kapasiteleriyle doğru orantılıdır. Başka bir ifadeyle ekonomik değer üretmeyen örgütlerin varlıklarını geleceğe taşımaları ve sürdürülebilir bir kimlik kazanmaları mümkün değildir (Barney and Hesterly, 2008:11; Alayoğlu, 2010:77). Sürdürülebilirliğin ana unsuru ise üretilen değerın özgün oluşu, taklit edilmemesi ve kopyalanamamasıdır (Altuntuğ, 2009:457; Alayoğlu; 2010:77). Bu ise ancak nitelikli personel ile karşılanabilir (Doğan ve Demiral, 2008:148). Bu durum işletme yöneticilerini işgörenlerin yeteneklerinden azami düzeyde istifade edebilecek yönetim arayışına itmiştir. Söz konusu bu arayış ise işletme yöneticilerinin işgörene bakışını değiştirmiştir. Aksi takdirde çalışanın örgütsel bağlılık geliştirmeleri ve verimlerini arttırmaları olası değildir (Alayoğlu, 2010:77). Nitekim "yeteneklerin nicelik ve niteliği arttıkça, işletmenin sahip olduğu çözümlenemez ve kopyalanamaz rekabet bileşenleri de giderek artmakla birlikte; bu artışa paralel olarak; nitelikli işgücünün, kurumsal bağlılığının sağlanması ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü kaynağının rakiplere kaptırılmaması noktasında karşılaşılan sorunlar da giderek artmaktadır. Yönetim, üretim ve kurumsal süreçlerde, kilit yetenekleri oluşturduğunun farkında olan bireyler, sadece maddi temellere, işsizlik korkusuna ya da statü endişesine yönelik dürtülerle, kurumsal bağlılık geliştirmemektedirler. Kurumsal bağlılığın temelinde, tüm bunlarla birlikte çok daha sofistike nedenler yer almaktadır. Rekabet üstünlüğünün sağlanmasında ve sürdürülmesinde, yeteneklere dayanan bir strateji izlemenin çok önemli olduğunun anlaşılması, bu yetenekleri kuruma bağlayan nedenlerin açığa çıkarılması amacıyla, çeşitli çalışmalar yapılmasını gündeme getirmiştir" (Altuntuğ, 2009:456).

5.5. Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Verimliliğe Etkileri (Talent Management and Its Effect on Organizational Productivity)

Yetenek yönetimi, henüz daha yeni ortaya çıkan bir kavram olmasına rağmen uygulamada oldukça önemli olduğu görülmüştür. Örgütsel ve etimolojik olarak kavramın tam ve net bir tanımlaması



yapılamamıştır. Böyle bir tablonun ortaya çıkmasına yeteneğin doğuştan geldiğini ve doğuştan gelmesine rağmen kişinin deneyimleriyle sonradan şekillendirildiğini savunan görüşler zemin hazırlamıştır. Örgütlerde üst düzey yeteneklere sahip çalışanlarla ilgilenen yetenek yönetimi, yaşlı, performansı düşük olan bireylerle ilgilenmemektedir. Bu durum yetenek yönetiminin kavramsal içeriği açısından bir eksiklik olarak değerlendirilebilir. Yetenek yönetiminin örgütlere personel alımında ve örgütlerde çalışan personelin yeteneklerinin gelişiminde yönlendirici bir role sahip olması örgütsel verimliliği de olumlu şekilde etkileyecektir. Örgütler bağlamında yeteneğe yüklenen anlamlar aşağıda belirtilmiştir (Tansley, 2011:271-273).

- **Davranış Merkezli Bir Bütünlük Olarak Yetenek:** Yetenek yönetiminde araştırmacı liderlik özellikleri oldukça önemli olmasına rağmen davranışlara etiksel açıdan bakan bazı yöneticilerde bulunmaktadır.
- **Yüksek Performansın Ya da Yüksek Potansiyelin Bileşeni Olarak Bireysel Yetenek:** Yetenek yönetimi uygulamalarında yetenek, aynı zamanda bireysel performansın da katalizörü durumundadır.
- **Yüksek Potansiyel Olarak Yetenek:** Büyük ölçekli işletmelerin birçoğunda yetenek, bireyleri bir üst pozisyona taşıyan unsur olarak kabul edilmektedir. Özellikle çalışanların liderlik pozisyonu elde etmesi için örgütlerde kullanmaları gereken en etkili enstrüman yetenektir. Problem çözme, analitik düşünme ve iletişim yeteneklerine sahip olmayan adayların liderlik pozisyonlarına gelmesi pek mümkün görünmemektedir. Bireyden beklenen performansın seviyesi örgütün ihtiyaçları ve işin doğasıyla doğru orantılıdır. Yeteneğin maksimum düzeyde kullanılması sonucunda yüksek performansa sahip işgörenlerde görülen özellikler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 2. Yüksek potansiyelle sahip işgörenin yetenek merkezli değerlendirilmesi

(Table 2. The talent oriented assessment of employee who have high skills of work)

Yetenek	Yetenek, işgörenin doğuştan gelen yetenekleriyle duygusal, bilişsel zekâ, teknik beceriler gibi sonradan kazandığı yeteneklerinin bileşiminden meydana gelmektedir.
İstemek	İşgörenin örgüt içerisinde tanınmayı, prestij kazanmayı ve ilerlemeyi istemesi olarak nitelendirilmektedir. Bu durum işgörenin işten duyduğu memnuniyetle doğru orantılıdır.
Bağlılık	Duygusal Bağlılık: İşgörenin örgütün hedeflerine ve stratejilerine değer vermesidir. Rasyonel Bağlılık: İşgörenlerin kendi ilgileri doğrultusunda örgütte çalışmaya devam etmeleridir. İsteğe Bağlı Çaba: İşgörenlerin kendi istekleriyle örgüt içerisinde yükselmeleridir.

(Kaynak: Tansley, 2011:272)

- **Yüksek Performansın Bir Parçası Olarak Yetenek:** Çalışanın örgüt içerisinde üstlendiği rolde başarı kazanması olarak ele alınan yüksek performans yetenek yönetimi uygulamalarında uzmanlık, liderlik davranışları, yaratıcılık, inisiyatif alma gibi temel becerilerin kaynağıdır.
- **Bireysel Güç Olarak Yetenek:** Yetenek, örgütlerde çalışanlara güç katan en önemli unsurdur.

Örgütlerde işgören motivasyonuna olumlu anlamda katkı sağlayan ve işgörenin ilgisini çeken uygulamalardan biri olarak yetenek yönetimi, bireyin amaçları ile örgütün amaçlarını örtüştürdüğü



müddetçe örgüt verimliliğinde artışına neden olacaktır. Bu bağlamda Türkiye’de faaliyet gösteren çok uluslu bir şirkette çalışan 62 personel üzerinde yapılan araştırmada çalışanların %75’i yetenek yönetimi çalışmalarının temel çıktılarında olan çalışanın amaçları ile örgütün amaçları uyumlu olmasının örgüt verimliliğini artırdığını ifade etmişlerdir (Karalar, 2008:103, 151).

Yetenek yönetimi işgörenlerin ihtiyaçların kapsamlı olarak anlaşılması sürecini de ifade etmektedir. Nitekim, ömür boyu bir mesleği yapma ve icra etme sürecinin artık geride kaldığı ve özel hayat ile profesyonel çalışma yaşamı arasındaki duvarların yıkıldığı düşünüldüğünde yetenek yönetimine duyulan ihtiyacın ne denli önemli olduğu anlaşılacaktır. Günümüz çalışan profilinde meydana gelen değişimler çalışanları salt bir işgören olarak görmenin ötesinde onları ihtiyaçları, istekleri olan bir varlık olarak değerlendirme fırsatı sunmuştur. Çünkü günümüz çalışanları heyecanı sevmekte ve sürekli gelişim fırsatlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Güvenilir ve performans merkezli örgüt kültürünün var olduğu ve vizyoner liderlerle şekillenen stratejik politikalara sahip olan kurumsal merkezler 21. yüzyıl çalışanlarını cezbetmektedir (Angelis, 2004; Erçokses, 2009:93). O bakımdan yetenek yönetimi uygulamalarıyla ön plana çıkan işletmelerde işgören ve işveren arasındaki uyumun maksimum noktaya ulaşması işletme verimliliğine olumlu anlamda katkılar sunacaktır. Söz konusu bu işletmelerde çalışan işgörenler sahip oldukları rollerin farkında olmakta, bu nedenle kendilerini tanımakta, empati ve pratik düşünme yöntemleriyle örgüt kültürünü daha pozitif hale getirerek örgütlerde uyuma ve beraberinde verimliliğe zemin hazırlamaktadırlar (Erçokses, 2009:164).

İşletmede çalışan bireylerin sahip oldukları yeteneklerin uygun stratejik yaklaşımlarla yönetilmesi yetenek yöneticileri ve örgüt parametreleri çerçevesinde işletmenin üstün yeteneklere sahip yöneticiler tarafından yönetilmesini mümkün hale getirecek ve işletmenin verimliliğine olumlu katkılar sağlayacaktır.

6. SONUÇ (CONCLUSION)

Bilginin tüm toplumsal, siyasal ve ekonomik süreçlerin merkezinde olduğu 21. yüzyıl sanayiden hizmet sektörüne ve eş zamanlı olarak bilgi çağına geçişin sembolü niteliğindedir. Bu dönemde tüm değişimlerin merkezinde ekonomik katma değer unsuru olarak değerlendirilebilecek bilgi yer almaktadır. Yine bilgi toplumlarının olmazsa olmazlarından olan öğrenmeyi öğrenmenin oldukça önemli bir hale gelmesi toplumun tüm üyeleri için değişim ve bu değişime ayak uydurması inkâr edilemez bir gerçeklik olmuştur. Aksi takdirde işletmelerin sürdürülebilir bir nitelik kazanması pek de mümkün değildir.

Bilginin tüm toplumsal süreçleri yönlendirdiği bilgi ve iletişim çağında örgütler için de bilgi bir ‘değer’ niteliğindedir. Gelişen teknolojiyle paralel olarak örgütlerde kendileri bu sürece adapte etmek zorunda kalmışlardır. Ayrıca personelin istihdamında kullanılan bilgi yönelimli insan kaynakları stratejileri özellikle işe alımlarda adayların yeteneklerini ön plana çıkaran yetenek yönetimi uygulamaları son yıllarda oldukça popüler hale gelmiştir. Bu bağlamda örgütler, insan kaynakları yönetiminin bir ileri aşaması olan yetenek yönetimi yaklaşımıyla eşgüdümlü olarak personelin işe alımında bilgiyi üretmeyi ve kullanmayı kendine misyon edinmiş bilgi işçilerini istihdam etmeye başlamışlardır. Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanların yeteneklerini ön plana çıkarmış ayrıca işgörenlerin terfi durumlarında da temel bir kriter olarak kullanılmıştır.

Sonuç olarak bilgiyi üretecek olanın yine birey olduğu düşüncesinden hareketle insan kaynakları yönetimine yeni bir



perspektif kazandıran, personelin işe alımı, eğitimi ve geliştirilmesi aşamalarını içeren yetenek yönetimi uygulamaları örgütlerde yaratıcı ve yenilikçi yöneticilerin görev almasını sağladığından örgütsel düzeyde verimliliğe katkıda bulunmakta ve çalışan bağlılığının artmasına zemin hazırlamaktadır. Bu nedenle bilgi çağının temel uzantıları çerçevesinde işgören vasıflarında meydana gelen değişim yönetici erkinin de yeteneklerinde değişimi zorunlu kılmış, despotik ve otokritik yönetim anlayışları terk edilerek, çalışanına değer veren, onları önemseyen ve böylelikle örgütsel verimliliğe ve çalışan bağlılığına katkıda bulunan yeni bir yönetim anlayışının temelleri atılmıştır.

KAYNAKÇA (REFERENCES)

1. Adekola, A. and Sergi, B.S., (2007). Global Business Management A Cross Cultural Perspective, Ashgate Publishing Limited, England.
2. Akyıldız, H. ve Korkmaz, A., (2009). İş ve Sosyal Sigortalar Hukuku, 1. Baskı Alter Yayıncılık, Ankara.
3. Alayoğlu, N., (2010). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, 68-97.
4. Altıntug, N., (2009). "Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü", Süleyman Demirel Üniversitesi, I.I.B.F.Dergisi, Cilt:14, Sayı:3, 445-460.
5. Angelis, D., (2004). The Employee Value Proposition Competing for Talent to Drive Your Growth, Bone Zone.
6. Atılı, D., (2012). Yetenek Yönetimi: Crea Yayınları, İstanbul.
7. Balay, R., (2004). "Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 37(2), 61-82.
8. Barney, J.B. and Hesterly, W.S., (2008). Strategic Management and Competitive Advantage, 2nd Ed., Pearson Prentice Hill, New Jersey, USA.
9. Beer, A.D., (2008). What is Business Management?, Cecile Nieuwenhuizen ve Dirk Rossouw, Business Management A Contemporary Approach, First Published, South Africa.
10. Bhatnagar, J., (2008). "Managing Capabilities for Talent Engagement and Pipeline Development", Industrial and Commercial Training, 40(1), 19-28.
11. Boussebaa, M. and Morgan, G., (2008). "Managing Talent Across National Borders, The Challenges Faced By An International Retail Group" Critical Perspectives on International Business, 4(1), 25-41.
12. Bozkurt, V. ve Baştürk, Ş., (2011). "Bilgi Toplumu ve Türkiye", Editör Mehmet Zencirkıran, Dünden Bugüne Türkiye'nin Toplumsal Yapısı, Yenilenmiş 2. Baskı, Dora Yayıncılık, Bursa.
13. Ceylan, N., (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
14. Cole, G., (2004). Management Theory and Practice, Sixth Edition, London.
15. Colligs, D.G. and Mellahi, K., (2009). "Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda", Human Resource Management Review, 19, 304-313.
16. Coping with The Talent Shortage: How GE, Rochester and Other US Firms Have Approached The Recruitment Conundrum". (2007). Human Resource Management International Digest, 15(3), 6-8.



17. Çalık, T. ve Sezgin, F., (2005). "Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim", Kastamonu Eğitim Dergisi, 13(1), 55-66.
18. Çelik, A.H., (2010). İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku, 7. Baskı, Murathan Yayınevi, Trabzon.
19. Çelik, M. ve Zaim, A.H., (2011). "Yetenek Yönetimi Yaklaşımı", İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimler Dergisi, Yıl 10, Sayı 20, 33-38.
20. Çırpan, H., (2001). "Bilgi İşçilerini Şirkette Tutmanın Bir Yolu: Öğrenme Ortamı", Aktive, <http://www.eflatun.com.tr/Makalelhcirpan.pdf> (Erişim Tarihi: 29.05.2014).
21. Çırpan, H. ve Şen, A., (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. Çerçeve Dergisi, 110-116.
22. Daft, R., Kendrick, M., ve Vershinina, N., (2010). Management, Centage Learning Publication, UK.
23. Dewan, T. and Myatt, D.P., (2010). "The Declining Talent Pool of Governement", American Journal of Political Sceince, 54(2), 267-286.
24. Doğan, S. ve Demiral, Ö., (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 145-166.
25. Edgell, S., (2010). The Sociology of Work Continuity and Change in Paid and Unpaid Work, Sage Publications Limited, USA.
26. Erdem, Z., (2005). "Sanayi işçisinden Bilgi işçisine: Yeni Ekonominin Değişen İşçi Tipi", Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 49, 541-566.
27. Eren, E., (1993). Yönetim Psikolojisi, Yenilenmiş Dördüncü Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
28. Erçoksas, B., (2009). Training and Development of Employees in Talent Management Process and Application, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Human Resources Management and Development Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
29. Ertör, S. ve Akyazı, P.E., (2010). "Yetkin Personelin Şirkette Tutulması", Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Metinleri, 2, 5-21.
30. Gregoire, M., (2006). "Consistently Acquiring and Retaining Top Talent", Workforce Management, 85(19): 6-6.
31. Grint, K., (1998). (Çev. Bozkurt, V.), Çalışma Sosyolojisi, Alfa Yayınları, İstanbul.
32. Gubman, Edward L., (1998). Talent Solution: Aligning Strategy&People to Achieve Extraordinary Results. McGraw-Hill Professional Book Group, Blacklick, OH, USA.
33. Güzel, S., (2008). Çalışma Sosyolojisi Modern İşgücünün Oluşumu, Literatürk Yayınları, İstanbul.
34. Hargreaves, A., (2003). Teaching in The Knowledge Society Education in The Age of Insecurity, Published by Teachers College Press, New York, USA.
35. <http://www.topmba.com/emba/articles/succession-planning> (Erişim Tarihi 07.01.2012).
36. Hughes, J.C. and Rog, E., (2008). "Talent Management A Strategy For Improving Employee Recruitment, Retention and Engagement Witjhin Hospitality Organizations", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7), 743-757.
37. İbicioğlu, H., (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi (Geleneksel ve Stratejik Perspektif), Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, Alter Yayıncılık, Ankara.



38. İnce, M. ve Gül, H., (2006). "Bilgi Çağında Rekabetin Temel Belirleyicisi: Bireyin Yaratıcılığı", Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(9),220-234.
39. Kapoor, B. and Sheriff, J., (2012). "Human Resources in An Enriched Environment of Business Intelligence", Kybernetes, 41(10), 1625-1637.
40. Karalar, B.E., (2008). The Effects of Talent Management on the Performance of the Employees in the Manufacturing Sector and An Application in A Multinational Company Operating in Turkey, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Human Resources Management and Development Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
41. Kevük, S., (2006). "Bilgi Ekonomisi", Journal of Yaşar University, 1 / 4, 319-350.
42. Khandekar, A. and Sharma, A., (2005). "Managing Human Resources Capabilities for Sustainable Competitive Advantage An Emprical Analysis from Indian Global Organizations", Education and Training, 47(8/9), 628-639.
43. Khandekar, A. and Sharma, A., (2005). "Organizational Learning in Indian Organizations: A Strategic Human Resources Management Perspective", Journal of Small Business and Enterprise Development, 12(2), 211-226.
44. Kocacık, F., (2007). "Bilgi Toplumu ve Türkiye", Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 27(1), 1-10.
45. Koç, E., (2002). "İnsan ve Sadakat", Felsefe Dünyası, 1(35), 49-57.
46. Koçel, T., (2011). İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
47. Kreitner, R., (2009). Management, Houghton Miffling Harcourt Publishing Company, Canada.
48. Lewis, R.E. and Heckman, R.J., (2006). "Talent Management: A Critical Review", Human Resource Management Review, 16, 139-154.
49. Marrewijk, M.V. and Timmers, J., (2003). "Human Capital Management: New Possibilities in People Management", Journal of Buiness Ethics, 44(2/3), Corporate Sustainability Conference 2002, The Impact of CSR on Management Disciplines, 171-184.
50. Mccauley, C. and Wakefield, M., (2006). Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers. The Journal for Quality and Participation , 2-10.
51. Mukherjee, A.S., Lapre, M.A., and Wassenhove, L.N.V., (1998). "Knowledge Drive Quality Improvement", Management Science,44(11), Part 2, 35-49.
52. Peri, G., (2005). "Determinants of Knowledge Flows and Their Effect on Innovation", The Review of Economics and Statistics, 87(2), 308-322
53. Pham-Gia, K., (2008). Talent Management: Recruiting Methodologies-An Overview Scholarly Research Paper, Grin Verlag Publication, Germany.
54. Plunkett, W.R., Attner, R.F., and Allen, G.S., (2008). Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations, Ninth Edition, USA.
55. Ritzer, G., (2010). Globalization A Basic Text, Wiley Blackwell Publication, USA.
56. Schiemann, W.A., (2009). Reinventing Talent Management How To Maximize Performance in The New Marketplace, Published by John Wiley and Sons Incorporation, New Jersey, USA.



57. Shukla, R., (2009). *Talent Management Process of Developing and Integrating Skilled Workers*, Global India Publications, New Delhi, India.
58. Schweyer, A., (2004). "Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning", 21-22.
59. Stadler, K., (2011). "Talent Reviews: The Key To Effective Succession Management", *Business Strategy Series*, 5(12), 264-271.
60. Steger, M.B., (2009). *Globalization A Brief Insight*, Sterling Publishing Incorporation, New York, USA.
61. Szek, S., (2012). *İř Hukuku (Genel Esaslar - Bireysel İř Hukuku)*, Yenilenmiş 8. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
62. Őimřek, M.Ő. ve Ćelik, A., (2011). *Yönetim ve Organizasyon*, Geniřletilmiř 13. Baskı, Eđitim Akademi Yayınları, Konya.
63. Őimřek, M.Ő. ve Ćelik, A., (2012). *İřletme Bilimine Giriř*, Geniřletilmiř 19. Baskı, Eđitim Akademi Yayınları, Konya.
64. Tabancalı, E. ve Korumaz, M., (2014). "Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi", *The Journal of Academic Social Science Studies*, Number 25-I, 139-156.
65. Tađraf, H., (2002). "Küreselleřme Süreci ve Ćok Uluslu İřletmelerin Küreselleřme Sürecine Etkileri", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 33-47.
66. Tansley, C., (2011). "What Do We Mean by The Term "Talent" in Talent Management?", *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274.
67. Tınar, M.Y., (1996). *Ćalıřma Psikolojisi*, Birinci Baskı, İzmir.
68. Tokol, A., (2011). *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*, Dora Yayıncılık, Gözden Geĉirilmiř 3. Baskı, Bursa.
69. Tüzün, İ.K. ve Devrani, T.K., (2008). "Müřteri Memnuniyeti ve Müřteri-Ćalıřan Etkileřimi zerine Bir Araştırma", *Eskiřehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3/2, 13-24.
70. Ülgen, H. ve Mirze, S.K., (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul.
71. Vaiman, V. ve Vance, C.M., (2008). *Smart Talent Management Building Knowledge Assets For Competitive Advantage*, Edward Algar Publishing Limited, UK.
72. Weihrich, H., Cannice, M.V., and Koontz, H., (2010). *Management A Global and Entrepreneurial Perspective*, 13th Edition, Published by Tata Mcgraw Hill Education Private Limited, New Delhi, India.
73. Wellings, R.S., Smith, A.B., and Erker, S., "Nine Best Practitces For Effective Talent Management", *Development Dimensions International*, 1-14.
http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/white-papers/ninebestpracticetalentmanagement_wp_ddi.pdf (Erişim Tarihi: 07.01.2013).
74. Yılmaz, K. ve Horzum, B., (2005). "Kreselleřme, Bilgi Teknolojileri ve niversite" İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 6(10), 103-121.
75. Zaim, H., (2005). "Yeni Gelişmeler Işığında Bilgi İşi ve Bilgi İřĉisi", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 49, 589-609.
76. Zaim, H., (2006). "Bilgi Őirketlerinde Ćalıřanların Deđiřen Vasıf Profili ve UNILEVER (Türkiye) rneđi", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 53(1), 135-149.