

Bankacılık Sektöründe Yetenek Yönetimi Anlayışı Kapsamında Yapılan İşe Alım ve Eğitim - Gelişim Faaliyetlerinin İncelenmesi

Examining the Recruitment and Training - Development Activities Carried Out within the Scope of Talent Management Approach in the Banking Sector

Cansu YILDIZ

Doktorant, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi,
SBE, İşletme A.B.D., cansuyldz23@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-7720-6213>

Makale Başvuru Tarihi: 04.11.2023

Makale Kabul Tarihi: 27.10.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZET

Son yıllarda yaşanan rekabet ortamı yetenek yönetimi anlayışının önemine vurgu yapmaktadır. Yetenek yönetimi anlayışına sahip olan bankalar diğer rakip bankalara kıyasla rekabet avantajı elde etmektedir ve bu anlayış, banka bünyesindeki çalışanların sürdürülebilir nitelikteki eğitim-gelişim süreçlerini destekleyici bir etkiye sahiptir. Bankalar bünyelerine yetenek sahibi bireyleri bulmayı, çekmeyi, elde tutmayı ve gelişmeyi hedefleyerek başarılı olmayı planlamaktadır. Yetenek yönetimi anlayışı ise bu düşüncenin gerçekleşmesini sağlayan bir anlayıştır. Bu nedenden dolayı, yetenek yönetimi anlayışının banka çalışanları ve bankalar üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Araştırmanın temel amacı; bankalar bünyesinde uygulanan yetenek yönetimi anlayışı kapsamındaki işe alım ve eğitim- gelişim faaliyetlerinin çalışan motivasyonu ve performansı kavramlarına olan etkisini banka sektörü çalışanları açısından incelemektir. Veriler, derinlemesine mülakat yöntemiyle toplanmıştır, mülakatlar yüz-yüze ve internet ortamında gerçekleştirilmiştir. Araştırma, yapılandırılmış mülakat yöntemi teklifine geri dönüş yapan bankalar çerçevesinde sınırlandırılmıştır. Bu doğrultuda, bankaların insan kaynakları yöneticileriyle iletişime geçilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgu ise yetenek yönetimi anlayışının, ülkemizde faaliyet gösteren devlet-özel bankalar tarafından uygulanan ve onların faaliyetlerine olumlu yönde etki eden bir anlayış olduğu çıkarımıdır.

ABSTRACT

The competitive environment experienced in recent years emphasizes the importance of talent management approach. Banks with talent management approach gain competitive advantage compared to other rival banks and this approach has a supportive effect on sustainable training and development processes of employees within the bank. Banks plan to be successful by aiming to find, attract, retain and develop talented individuals. Talent management approach is an approach that enables this idea to come true. For this reason, talent management approach has a positive effect on bank employees and banks. The main purpose of the research is to examine the effects of recruitment and training-development activities within the scope of talent management approach applied within banks on employee motivation and performance concepts from the perspective of bank sector employees. Data were collected by in-depth interview method and interviews were conducted face-to-face and in internet environment. The research was limited to the banks that responded to the structured interview method offer. In this direction, contact was made with the human resources managers of the banks. The finding obtained from the research is that talent management approach is an approach applied by state-private banks operating in our country and has a positive effect on their activities.

Anahtar Kelimeler:

Yetenek Yönetimi,
Çalışan Motivasyonu,
Çalışan Performansı,
İşe Alım,
Eğitim-Gelişim,

Keywords:

Talent Management,
Employee Motivation,
Employee Performance,,
Recruitment,
Training &
Development,

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): YILDIZ, Cansu (2023), "Bankacılık Sektöründe Yetenek Yönetimi Anlayışı Kapsamında Yapılan İşe Alım ve Eğitim - Gelişim Faaliyetlerinin İncelenmesi", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.7(2), ss.685-699, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1386172>

1. GİRİŞ

Doğru yetenekleri, doğru pozisyonlara yerleştirme düşüncesi insan kaynakları alanı açısından, çalışan verimliliğini arttırma beklentisini yaratmaktadır. İşletmelerin bünyesindeki çalışan bireylerden, beklenen istekler zaman içerisinde değişim göstermiştir. Çalışanlar, yeteneklerini kullanıp geliştirebilecekleri çalışma ortamını tercih etmektedir. İşletmelerin ise çalışanlarına bu olanakları sunmaları oldukça gereklidir. Klasik insan kaynakları anlayışının günümüz koşullarında yetersiz kaldığı görülmektedir. Yetenek yönetimi yaklaşımı; klasik insan kaynakları yaklaşımının yetersiz kalmasından dolayı daha modern, yüksek potansiyelli çalışan temelli bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları alanında yaşanan bu değişimle birlikte yüksek potansiyel sahibi çalışanları işletmeye çekebilmek ve çalışanların yüksek performans sergilemelerini sağlayarak performans seviyelerini arttırmak son yıllarda önemli sayılabilecekler trend konular arasındadır. Bu trendi gündeme getiren konu, yetenek yönetimi anlayışıdır (Sayılar, 2013:50).

Yetenek yönetimi anlayışı, bireylerin ilgisini çekme, işe alma, geliştirme ve elde tutma gibi aşamalardan oluşan bir anlayıştır (Gülşen, 2020:38). Yetenekli çalışanların elde edilerek geliştirilmeye çalışılması işletmeler açısından son derece önemli bir konudur. Bu bağlamda, insan sermayesinin yönetimi işletmeler tarafından önemli bir alan olarak düşünülmelidir (Nothnagel, 2008:21). Yetenek yönetimi anlayışı; çalışanların işe alım, motivasyon, performans, eğitim-gelişim faaliyetlerine odaklanmaktadır (Betchoo ve Kumar, 2017:6).

Çalışma; Türkiye’de faaliyet gösteren 8 mevduat bankası bünyesinde uygulanan yetenek yönetimi anlayışı kapsamında yapılan işe alım ve eğitim- gelişim faaliyetlerinin çalışan motivasyon ve performans kavramlarına olan etkisini banka sektöründe çalışan bireyler açısından incelemeyi amaç edinmektedir. Bu yüzden, sekiz bankanın bünyesinde çalışan insan kaynakları yöneticileriyle görüşme sağlanmış ve yapılandırılmış mülakat yöntemiyle bilgiler toplanmıştır. Çalışmanın özgünlüğünü ise şu şekilde ifade edebilmemiz mümkündür. 2024 yılında yetenek yönetimi anlayışı trendleri çalışan odaklı yaklaşımlara doğru olumlu anlamda bir değişime işaret etmektedir. Çalışan odaklı yaklaşımlar; çalışan bağlılığı, eğitim- gelişim faaliyetleriyle yapılmış olan iş- yaşam dengesi ve kariyer gelişimi gibi çok çeşitli değişkenlerde kendini göstermektedir. Bankalar, en iyi yetenekleri çekerek elde tutmak ve işten ayrılma oranlarını azaltmak için eğitim-gelişim araçları vasıtasıyla çalışan deneyimini iyileştirmeye öncelik vermektedir. Özetle, bankaların bu trendlere uyum sağlayarak, güçlü ve çeşitli yetenek havuzu oluşturmaları ve bu potansiyel durumunu etkin bir şekilde yönetmeleri, başarılı bir gelecek için temel nitelikte bir strateji olacaktır.

2. KAVRAMSAL AÇIDAN YETENEK YÖNETİMİ

Yetenek yönetimi anlayışı çerçevesinde literatür araştırması yapıldığında yetenek kavramının pek çok farklı anlamlara gelen tanımlarının olduğu görülmektedir. Yetenek kavramıyla ilgili yapılmış olan ilk tanım, “*bir bireyin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyeti*” olarak açıklanırken; kavramla ilgili yapılan diğer bir tanım ise “*bir duruma uyma konusunda bireyde bulunan doğuştan gelen güç, kapasite*” olarak ifade edilmektedir. Yetenekli bir bireyi, diğer bireylerden ayıran en temel fark, yeteneğin bireyi “*ustalık*” seviyesine eriştirmesidir. Yetenek sahibi birey, yetenekli olduğunu düşündüğü alanda, yaşlarına veya diğer bireylere göre farklı performans ve başarı gösterebilmektedir. Yetenek kavramı, performans ve başarı gibi kavramlarla ilişkili olan bir kavramdır (Akar, 2015:17-21).

Yetenek yönetimi kavramı, 1950 ve 1960’lı yıllara gelindiğinde ABD, Japonya ve Batı Avrupa ülkeleri gibi gelişmişlik seviyesi yüksek olarak ifade edilen ülkelerde ortaya çıkmıştır. 1980’li yıllara gelindiğinde ise kavramın yaşanan ‘*Bilgi Çağı*’na paralel olarak daha fazla kendinden bahseder olduğu görülmüştür. Yetenek yönetimi kavramının hızlı bir şekilde yayılmasına neden olan gelişmelerden biri, bilgi ve bilgi teknoloji alanlarının sanayi ve tarım gibi faaliyet alanlarının dışında sağlık, eğitim ve iletişim gibi birçok alanlarda kullanım alanları olarak kendisine yer bulmuş olmasıdır (Altınöz, 2009:11).

Yetenek yönetimi kavramının ortaya çıkmasıyla beraber iş hayatında çalışanların değeri artmış ve insan unsuru değerli sermaye olarak görülmeye başlanmıştır (Altınöz, 2009:15). Son yıllarda işletmelerin üzerinde kafa yordığı konulardan biri, işletmenin bünyesinde barındırdığı çalışanlarına ait bakış açısı ve çalışanlarına uyguladıkları politikalar olmaktadır. İşletmeler, çalışanlarını duygu, düşünce ve psikolojiden yoksun robot olarak gördüğü anlayıştan vazgeçmiştir ve çalışanlarını çok yönlü biçimde değerlendirdiği modern düzeydeki uygulamalara işletmelerin geçtiği görülmüştür. İşletme içerisinde uygulanan modern düzeydeki uygulamaların ilk örneklerinden biri ise yetenek yönetimi uygulamalarıdır (Akar, 2015:13-15).

Yetenek yönetimi uygulamalarının temel amacı, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için doğru zamanda, doğru kişileri, doğru pozisyonlarda görevlendirme yaparak işletmeler açısından istenilen yetenekli çalışanlara ulaşılmasını sağlamaktır. İşletmelerin yetenekli çalışanları bünyesinde bulundurması önemli bir husustur. Fakat daha da önemli olarak belirtilen husus ise çalışanların, sahip olduğu yetenekleri en iyi biçimde kullanabileceği birimlerde istihdam edilmesinin sağlanmasıdır (Hartmann vd., 2010:171). “*Neyin*” başarılı olduğundan ziyade “*nasıl*” bir işin uygulamaya geçirildiğiyle yetenek yönetimi anlayışının ilgilenmesi geleneksel bir iş analizinden tamamen farklı bir anlayıştır (Atlı, 2017).

İşletmenin, en iyi seviyede yeteneğe sahip çalışanını bünyesinde bulundurması rekabetçi başarıyı garantilemesi için yeterli değildir (Cheese vd., 2008:9). Yetenek yönetimi anlayışının başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlamak için işletmeler yeniden değerlendirme, denetleme ve sorgulama gibi eylemlere başvurmak zorundadır. Yetenek yönetimi anlayışı aynı zamanda destekleyici bir unsurdur. Çünkü yönetici konumunda bulunan karar alıcılar için bilgiler bilgisel değerleri itibarıyla değerlendirilmektedir (Berger, 2004:431).

2.1. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Süreci

Mucha (2004:99) yetenek yönetimi sürecini, “*işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için işgörenlerin doğru zamanda, doğru işleri ve doğru uygulamaları yapabilmelerinin sağlanması sürecidir*”, şeklinde belirtmiştir. Creelman’a (2004:3) göre, yetenek yönetimi kavramı “*çalışanların gruplandırılarak kümeleştirilmesi eylemi değildir. Aksine yetenek kavramına bir bakış açısı veya anlayıştır*”, şeklinde tanımlanmaktadır. Collings ve Mellahi (2009:305) ise yetenek yönetimini genel olarak şöyle tanımlamışlardır;

“İşletmelerin sürdürülebilir nitelikteki rekabet avantajına katkı sağlayarak işletme bünyesindeki kilit öneme sahip pozisyonların tanımlanması, yüksek potansiyele sahip olan bireylerin bu pozisyonlara konumlandırılması, işletme bünyesinde açılan pozisyonlar içinse bir yetenek havuzunun geliştirilmeye çalışılması ve ihtiyaç halinde açılan bu yetenek havuzundan yararlanılmasıdır”

Yetenek yönetimi yaklaşımında “*insanlar*”, işletmeler açısından “*kaynak*” olarak nitelendirilmektedir ve bu yaklaşımda, insan unsurundan en iyi şekilde yararlanılmaktadır. Bir işletmenin hedeflerine ulaşabilmesini sağlayabilmek amacıyla yetenek edinme, geliştirme ve yerleştirme süreçlerinden yararlanılmaktadır. Böylelikle, katılım ve kapasite unsurları oluşturulmak istenmektedir. Daha sonrasında ise yetenek yönetimi anlayışının uygulanmasıyla kısa ve uzun vadeli sonuçlar elde edilmektedir. Elde edilmiş olan sonuçlar, yetenek yönetimi yaklaşımının aşamalarıyla gerçekleştirilen bir durumdur. Dolayısıyla yetenek yönetimi süreci; işletme içerisindeki yetenek boşluklarını tespit ederek kendi işletme bünyesindeki boş pozisyonları belirlemeyi, pozisyonlara uygun nitelikteki adayları işe alarak bu nitelikleri organizasyon yapısı içerisinde büyütmeyi, adaylarda mevcut olan gerekli becerileri geliştirmeyi, onların geleceğe odaklanmalarını sağlayarak uzmanlık için eğitim almalarına yardımcı olmayı ve uzun vadede etkili bir biçimde onları işletme içerisinde muhafaza ve motive etme durumlarını içermektedir (Alayoğlu, 2010:74-75).

2.2. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Kapsamında Yapılan İşe Alım Süreci

İşletme yöneticileri, yetenekli olarak görmüş oldukları bireyleri kendi bünyelerinde olması için çaba göstermektedir. Ek olarak, işletmelerde işgücü devrine sebep olan çeşitli faktörler mevcuttur. Fakat ana neden olarak gösterilecek sebep işletme içerisinde doğru işe doğru çalışan alımının yapılmamasından kaynaklı olmaktadır (Şahin, 2017:33). Doğru niteliklere sahip çalışanların doğru işlerde veya pozisyonlarda görevlendirilmediği bir işletmede çalışanlardan istenilen performans beklemek doğru bir yaklaşım değildir. Bir başka ifadeyle belirtmek gerekirse yanlış çalışanların işe alınmasının işletme bünyesinde sorunlara yol açacağı belli bir durumdur. Bu doğrultuda ise işe alım süreçlerinin sistematik bir şekilde yönetilmesi son derece önemli bir husus olmaktadır (Mucha, 2004:99).

İnsan kaynakları alanı açısından yapılan işe alım eylemi “*işletmelerin yeni çalışan kazanımını sağlamaları için yürütmüş oldukları süreç*” şeklinde tanımlanmaktadır (Dağdeviren, 2017:26). Yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında gerçekleştirilmiş olan işe alım eylemleri ise Çelik ve Zaim (2011:34) tarafından “*yüksek potansiyel sahibi ve yetenekli olarak nitelendirilen bireyleri işletme bünyesinde doğru iş ve doğru pozisyonlarda görevlendirmek*” şeklinde açıklanmaktadır. Bu doğrultuda ise, işletmelerin işe alım stratejilerini gözden geçirmeleri gerekmektedir. Tablo 1’de klasik anlayış olarak nitelendirilen uygulamaların yerini rekabet unsuruna dayalı yeni stratejilere bıraktığı görülmektedir.

Tablo 1. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Doğrultusunda Anlayışlar Çerçevesinde Değişen İşe Alım Faaliyetleri

| Eski Biçimde Yapılan İşe Alım Faaliyetleri | Yeni Biçimde Yapılan İşe Alım Faaliyetleri |
|---|---|
| İşletme bünyesinde olan kendi çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek | Yetenekli görülen kişileri dış kaynaklardan almayı tercih etmek |
| İlan edilen açık pozisyonlar için alım gerçekleştirmek | Sürekli olarak işletme bünyesinde çalışabilecek yetenekli çalışan arayışı içinde olmak |
| Eski olarak nitelendirilen çalışan kaynaklarından faydalanmak | Yetenek havuzu unsurunu oluşturmayı tercih etmek |
| Danışman niteliğindeki kuruluşlardan yararlanmak | Adaylara bizzat erişim sağlamayı tercih etmek |
| İşletmenin uygulamış olduğu işe alım stratejileri “izleme stratejisi” üzerine kuruludur | İşletmenin uygulamış olduğu işe alım stratejileri ‘izleme stratejisi’ ve ‘kendi reklamını yapma stratejisi’ üzerine kuruludur |
| Uzun dönemli planlama süreci oluşturmadan işe alım faaliyetlerini gerçekleştirmek | Farklı nitelik ve yetkinliklere sahip yetenekler için farklı stratejiler oluşturmak |

Kaynak: Özdemir, 2017:265.

İşletmelerin, yetenekli olarak görülen çalışanları bünyelerine katabilmesi son derece önemli bir husustur. İşletmeler gözünden yetenekli çalışanlar, işletmenin benimsemiş olduğu amaçları gerçekleştirecek üstün nitelikli çalışanlardır. Yetenekleri cezbetmek adına işletmeler; yetenek sahibi çalışanlara müşteri gibi davranmayı seçmektedir. Bu yüzden, işletmelerin bünyelerinde ödüllendirme sistemleri mevcuttur. Ek olarak işletmeler, çevrelerinde esnek bir iş çevresi yaratmaya özen göstermektedir (Atlı, 2017).

Ek olarak, yetenekli olarak nitelendirilen çalışanları işletmeler kendi bünyelerine çekebilmek için kurumsal itibar ve iç marka imajı oluşturma çabalarına önem vermeyi tercih etmektedirler (Atlı, 2017:93). Erdemir (2006:33)’e göre yetenekli çalışanlara ulaşmak için uygulanan yeni yöntemlere örnek olarak; seminer, kongre, sektörle ilgili yapılan toplantılar gibi örnekler verilmektedir. İşletmelerin iç ve dış kaynaklardan yararlandığı zamanlarda ise yetenek havuzu, kariyer sistemi ve değerlendirme merkezi uygulamaları gibi yaklaşımlar kullanılmaktadır.

2.3.Yetenekli Çalışanların Eğitimi ve Gelişimi

Yaşadığımız dünya için küresel bir köy benzetmesi yapılmaktadır. Bu nedenden dolayı, işletmelerin diğer rakip işletmelere karşı ayakta kalıp rekabet edebilmesi yaratıcı düşüncelere sahip yetenekli olarak görülen çalışanları bünyelerinde istihdam edebilmesine bağlı olmaktadır. Günümüzde, insan unsuru işletmeler için en değerli varlık olarak görülmektedir. Bu yüzden işletmeler, düzenlemiş oldukları eğitim ve gelişim faaliyetlerine yatırım aracı gözüyle bakmaktadır. Eğitim ve gelişim faaliyetlerine yatırım aracı olarak bakan işletmeler bünyesinde çalışanlar daha bilgili ve etkin bir şekilde davranmaktadır. Fakat bazı işletmeler çalışanın işletmeye olan bağlılık düzeyinin zayıflaması ve iş değiştirmelerinin artması gibi durumlardan dolayı eğitim faaliyetlerine yapılan yatırım faaliyetlerinin etkisizliğinden bahsetmektedir (Luecke, 2008:116-117). Fakat, bu tarzda yapılan itirazlar genel olarak kısa süreli düşünerek eğitim ve gelişim faaliyetlerine yatırım yapmayı küçümseyen işletmelerin tercihi olmaktadır. Yenilik ve yetenek odaklı anlayışı benimseyen işletmelerde çalışanların kendilerini yetiştirebilecekleri iş olanakları sunularak çalışanlarına eğitim verilmektedir. Ek olarak, işletme bünyesindeki çalışanlara özel bireysel gelişim programları düzenlenmektedir (Doğan ve Demirel, 2008:155).

İşletmeler tarafından düzenlenip yürütülen gelişim programları, çalışanların kariyer yaşamlarına etkisi bakımından kariyer geliştirme konusu kapsamında ele alınıp incelenmektedir. Kariyer geliştirme kapsamında çalışanların eğitim, yetiştirme ve iş tecrübesi gibi sahip olduğu nitelikler ile ilgili kariyer planlamaları yapılarak kariyer yaşamlarına yönelik planlar geliştirilmektedir (Fındıkçı, 2001: 6).

Yetenek yönetimi anlayışı çerçevesinde yapılan kişisel gelişim planları veya uzun vadeli gelişim programları temel başlıklar altında koçluk, mentorluk, üst yönetim çalışanlarına ait bakış açısını görmeyi amaç edinen üst yöneticiler tarafından saptanmış özel görev olarak tanımlanmış deneyimler için (*farklı proje bünyesinde yer alma, rotasyon, sınıf içi yapılan eğitimler gibi çeşitli gelişim faaliyetlerinin*) kullanıldığı görülmektedir (Luecke, 2008:116-117). Son zamanlarda, yetenek yönetimi anlayışında görülen gelişim faaliyetlerinin işletmeler tarafından kullanım dağılımları incelendiğinde:

- %70 iş başı öğrenme kapsamında gerçekleşen özel nitelik olarak tanımlanmış görev ve projeler,
- %20 çalışanın kişisel farkındalığını artırma düşüncesiyle yapılan koçluk ve mentorluk uygulamaları,

- %10 çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinlik düzeylerini arttırma amacıyla gerçekleşen sınıf içi eğitimler biçimde bir dağılım söz konusudur (Dell Presentation, 2006).

2.3.1. Yetenek Yönetimi Anlayışında Kullanılan Gelişim Araçları

Yetenek yönetimi anlayışında yaygın olarak tercih edilen eğitim ve gelişim araçlarına aşağıdaki paragraflarda yer verilmektedir.

2.3.1.1. Yedekleme ve Lider Geliştirme Programları

Sosyal, ekonomik ve teknik çevrelerde yaşanan değişimler işletmelerin çevresel şartlara uyumunu gerekli kılmaktadır. İşletmeler, değişen çevre koşullarına göre yeni stratejiler geliştirerek vizyonlarını belirlemekte ve yeni liderlerini tespit etmeye çalışmaktadır (Tripsas vd., 2000:1147-1161). Bu nedenden dolayı, işletmeler üst düzey nitelikte liderlik rollerini üstlenebilecek potansiyel yeteneğe sahip yöneticilerin seçim ve gelişim süreçlerine önem vermektedir. Önem verilerek yapılan gelişim programları “*yedekleme programı*” adıyla ifade edilmektedir. Yedekleme programları sayesinde geleceğin stratejik nitelikteki işletme bünyesinde mevcut olan kadrolarının yedeklenmesi durumunu oluşturarak işletmeleri gelecek nesillere taşımayı amaç edinmiş bireylerin bireysel ve kariyer gelişim süreçleriyle ilgili çözümler sunulmaktadır (Rothwell ve Kazanas, 2003:32).

Yetenek yönetimi anlayışında gelişim araçlarından bir diğeri olan lider geliştirme programları ise işletme bünyesinde etkili yönetici olunması ve bu durumun sürekli olabilmesini sağlayabilmek için gerekli olan davranış, deneyim, tutum ve becerilerin geliştirilmesiyle ilgili süreci kapsamaktadır (Gök, 2006:96).

Yetenek yönetimi anlayışını başarıyla uygulayan işletmelerden biri Turkcell’dir. Turkcell’ in lider geliştirme programları aracılığıyla elde etmeyi istediği kazanımlar maddeler halinde şu şekilde açıklanmaktadır (Ceylan, 2007: 106):

- İşletme bünyesinde yüksek nitelikli potansiyele sahip çalışanları tespit ederek gelişim süreçlerine katkıda bulunmak.
- Yönetici havuzunu oluşturmak.
- Yönetim bölümü için yapılan yedekleme programlarının süreklilik arz etmesini sağlamak.
- Kişilere bağımlı bir sistem oluşturmak yerine yedekleme planlarını yaygınlaştırmak.

Yetenek yönetimi anlayışında kullanılan gelişim araçları şu şekilde örneklendirilmektedir. Koçluk, mentorluk ve elektronik öğrenme gibi program örnekleridir. Ön planda olan programlardan bazılarını bir sonraki paragraflarda değinilecektir.

2.3.1.2. Koçluk

Koçluk uygulamaları, işletmeler açısından son yıllarda önemli hale gelen bir konudur. İşletme içerisinde işlerin karmaşıklığı sebebiyle çalışanlardan istenilen beklentiler artmaktadır. Bu durum ise yetenekleri yönetmeyi zorlaştırmaktadır. İşletmelerin hızlı değişim dönemlerinde liderlik vasfının önem kazandığı durumlarda yetenekli olarak görülen çalışanların istedikleri geri bildirimleri alma konusunda zorlandıkları görülmektedir. Yaşanan bu gelişmeler neticesinde, koçluk uygulamaları işletmeler tarafından faydalı bir yatırım aracı olarak düşünülmektedir (Bugay, 2016:26). Koçluk uygulamaları sayesinde, çalışanların göstermiş olduğu bireysel performans seviyesi artış göstermektedir. Ek olarak, çalışanların performans seviyelerinin artması işletme içerisindeki verimlilik seviyesinin artmasını da sağlamaktadır (Berger ve Berger, 2004:309). Koçluk uygulaması, deneyim sahibi yol gösterici birey eşliğinde, çalışanın sahip olduğu güçlü ve zayıf yanlarının fark edilip keşfedilmesine, edinmiş olduğu beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesine destek olan bir öğrenme modeli olarak açıklanmaktadır (Siminovitch, 2013:36-39).

Koçluk uygulamasıyla uğraşan birey, çalışanları geliştirerek belirlenmiş olan hedefler doğrultusunda onları cesaretlendiren kişidir (Skiffington ve Zeus, 2004:63-68). Uluslararası koçluk federasyonları tarafından yapılmış olan koçluk tanımı, genel olarak tarafsız bir şekilde yapılan tarafsız olarak dinleme ve soru sorarak bireyleri yönlendirme biçimi olarak ifade edilmektedir. Koçluk ve mentorluk uygulaması, iki uygulama da yol gösterici uygulamalar olarak nitelenmektedir. Fakat iki uygulama arasında anlam farklılıkları mevcuttur. Koçluk kavramı, çalışan performans seviyesi ve çalışanın sahip olduğu belirli becerilerin gelişimiyle ilgili olan bir kavramdır.

Böylelikle, belirli süre içerisinde çalışanlar nezdinde özel hedeflere ulaşılmak istenmektedir. Koçluk süreci, soru sorarak çalışanlara yol gösterme düşüncesiyle ilerlemektedir. İşletmenin içinden veya dışından koçluk uygulamalarını yapan bireyler bu süreç için seçilmektedir (Neden Koçluk, 2019).

Mentorluk uygulaması ise geniş kapsamlı hedefleri içeren belirsiz bir sürece dayalı olan faaliyetleri kapsamaktadır. Mentorluk yapan birey, süreçleri öğreterek çalışanlara yol göstermektedir. Ek olarak, gelişim odaklı olmayı mentorluk yapan birey tercih etmektedir. Mentorluk yapan bireyler, işletmenin veya işletme bünyesindeki ilgili birimin içinden gelen bireylerdir (Yaşargil, 2005:229).

Örneğin; Turkcell, Garanti Bankası, Ernst & Young gibi işletmeler yetenek yönetimi anlayışını benimseyen işletmelerdir. Bu işletmeler, işletme bünyesi dışından görevlendirilen koçlar veya işletme bünyesinde olan mentorler ile çalışmaktadır. Çalışanlarına koçluk desteği sağlayan işletmeler çalışanlarının gelişim süreçlerini desteklemektedir. İşletmeler tarafından gelişim süreçleri desteklenmiş çalışanlar vasıtasıyla işletme verimlilik ve performans unsurları olumlu yönde artış gösterecektir (Groysberg vd., 2004:5).

2.3.1.3. Mentorluk

Mentorluk uygulaması, çalışanların iş yaşamlarında daha başarılı olabilmelerini sağlamak amacıyla gerekli nitelik ve vasıflara sahip olan bireylerin yol gösterici biçimde çalışanlara destek olma süreçlerini içermektedir. Mentorluk uygulamasında, çalışanların birbirlerinden bir şeyler öğrendiğine inanılmaktadır (Yaşargil, 2005:229).

2.3.1.4. Elektronik Öğrenme

Son yıllarda yaşanan gelişmeler neticesinde zaman ve yer kavramlarının öneminin yitirdiği görülmektedir. Bu durum, elektronik öğrenme adı verilen yeni bir öğretim yönteminin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Elektronik öğrenme yöntemi, işletmeler açısından çalışan odaklı eğitim modeli olarak bilinmektedir (Berger ve Berger, 2004:40). Elektronik öğrenme yöntemi, maliyet tasarruflu olma özelliğinden dolayı kolay ve hızlı erişim imkânı sağlamaktadır. Değişiklik gösteren işletme yapılarına göre elektronik öğrenme yöntemi, her yerde ve her zamanda eğitim hizmeti verebilmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin sağlamış olduğu eğitim imkânlarında genişletici bir etki yaratması nedeniyle yaşanan rekabet ortamında elektronik öğrenme yöntemi işletmelerin güçlü kalmasına destek olmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2009: 62).

Etkin ve kalıcı nitelikte verilen bir eğitim ve çalışma arkadaşlarıyla kurulan kişisel nitelikteki ilişkiler vasıtasıyla desteklenmelidir. Örneğin; Ernst&Young firması, Amerika'nın kurumsal eğitim hususunda önde gelen kuruluşlarından biridir. Bu kuruluşun, oldukça ayrıntı içeren bilgisayar unsuru destekli eğitim programları mevcuttur. Fakat kuruluş, yapmış olduğu bütün eğitimleri geleneksel niteliğe sahip sınıf eğitimleriyle eşgüdümlü olarak gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda ise en iyi çözüm yönteminin geleneksel niteliğe sahip eğitim yöntemlerinin uzaktan eğitim yöntemiyle entegre hale getirilmesi başarı hususu için olumlu bir durum olması kaçınılmaz olacaktır (Luecke, 2008:121).

2.3.1.5. Kurum Üniversiteleri

Üniversite sıralarında sınırlı bilgi olarak öğretilip gösterilen düzen günümüzde geride kalmış olup yaşanan hızlı değişimler sayesinde adapte olma amacı taşıyan öğrenen organizasyonlar gündeme gelmeye başlamıştır. İşletmeler, sürekli öğrenme hususunu dikkate alarak kurum üniversiteleri kavramını hayata geçirmek için uğraşmaktadır (Gazze, 2002: 290-295). Kurum üniversiteleri, bünyesinde sınıf içi eğitimler uygulanmaktadır. Özellikle, uygulanan eğitimlerde internet unsurları üzerinden yapılan eğitim ön plana çıkmaktadır. Bu durum, eğitimlerin daha esnek ve az maliyetli olmasına neden olup yaygın hale gelmesini sağlamıştır. Çoğu üniversitelerde uygulanan eğitim programlarının içeriği teorik bilgilere dayanıp uygulamadan uzaktır. Kurum üniversiteleri kavramı ise uygulamaya yönelik yapılan eğitimlere önem vermektedir. İfade edilen iki farklı düşünce yapısı teori ve pratik unsurlarının birleşimi anlamında ortak nitelikteki eğitim programlarının tasarlanmasının mümkün olduğunu göstermiştir (Gazze, 2002:290-295).

Örneğin; Amerika Birleşik Devletlerinde kurum üniversitelerinin yaklaşık %40'ı yüksek eğitim kurumlarıyla işbirliği içinde olmaktadır. Kurum üniversiteleri kurulma hususunda ülkemizde gösterilen çaba yeterli seviyede

değildir. Bu hususta yapılmış olan çalışmalar daha çok şirket akademileri çatısı altında yürütülmektedir (Gazze, 2002:290-295). Oysa bugün sadece ABD’de 1600 kurum üniversitesi mevcuttur (Luecke, 2008:119).

2.4. Yetenekli Çalışanları Cezbetmek

İşletmeler için önemli rekabet avantajlarından biri, taklit edilmesi mümkün olmayan yetenekli olarak görülen çalışanları bünyelerinde barındırmakla olmaktadır. İşletmelerin, belirlemiş olduğu hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşması bünyelerindeki yeteneklerin doğru işlerde ve doğru zamanlarda çalışmasına bağlıdır. Bu nedenden dolayı, yetenekli olarak görülen çalışanları cezbetmek hususu son derece önemli bir durum olduğu kadar işletme kültürüne uyan yetenekleri de işletme bünyesine katmak da bir o kadar önemlidir (Akar, 2015:83-84).

İşletmeleri, yetenekli olarak görülen çalışanlar için çekici hale getirebilmek işletme yapısına uyan istenilen yeteneklere doğru mesajı vermekle mümkün olmaktadır (Krauss, 2007:66-67). Bu süreç zarfında, işletmeler açısından yetenekli çalışanları cezbetmek için aranılan çalışan kitlesinin analizinin iyi yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda, istenilen özelliklerin net biçimde belirtilmesi çok önemlidir. Ek olarak, günümüzde önemli bir hale gelen sosyal medya yönetiminin iyi biçimde yapılması önemlilik arz eden diğer bir husustur (Akar, 2015: 83-84).

Rekabet konusunda piyasaya hâkim olan işletmeler; esnek çalışma düzeni, uzaktan çalışma fırsatları, ayrıntılı olarak düzenlenmiş sağlık paketleri ve çalışan kariyer planlaması gibi çalışanlara sunmuş oldukları olanaklarla piyasada bulunan yetenekli çalışanlar için cazip bir işletme hale gelmeyi hedeflemektedir (Krauss, 2007: 66-67). Yetenekli çalışanları cezbetme hususunda kullanabilecek değişik yöntemler mevcuttur. Bu yöntemler aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır;

- Yetenekli olarak görülen çalışanlara müşteri gözüyle davranarak ilgilenmek
- Yetenek yönetimi anlayışına sahip olmak
- Esnek nitelikte bir iş çevresi yaratmak
- İşletme içi pozitif bir kültür ortamı yaratmak
- Ödüllendirme ve teşvik sistemi gibi araçlardan yararlanmak
- Performans değerlendirme ve yedekleme sistemini başarılı bir şekilde yönetmek
- Yeterli düzeyin üstünde çalışanlara iş güvenliği unsurunun unutulmadığı çalışma ortamını sağlamak
- İş ve yaşam dengesini yakalamış olan bir çalışma imkânı oluşturmak
- İşverenlerin yetenekli olarak görülen bireyleri kendi işletmelerin bünyelerine katma çabaları günümüzde çok sayıda kurumsal olarak nitelendirilebilecek işletmelerde gözlemlenen bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yetenekli bireyleri, işletme bünyesine çekme eylemleri belirli bir süreci içermektedir. Bu süreçte; organizasyonel yeteneklerin niteliksel ve niceliksel biçimde analizinin yapılması, işletme için hangi pozisyonların ne tür yeterlilikleri taşıması gerektiği gibi faktörler incelenmektedir (Akar, 2015:83-84).

İşletmelerin güçlü bir işveren markasına sahip olmaları, yetenekler gözünden çok önemli bir husustur. Yetenekleri etkileyerek işletmeye kazandırmak ve yeteneklere ulaşmak günümüz dünyasında işveren markası unsuruyla ilişkili olduğu söylenebilmektedir. Yetenekleri, işletme bünyesine çekmenin yolu güçlü bir işveren markasına sahip olmaktan geçmektedir (Köse, 2018:831). İyi bir işveren markasına, çalışan değerine sahip olmak, itibar değerine önem vermek yetenekler tarafından tercih edilen bir işletme olmak için vazgeçilmez olan unsurlardandır.

2.4.1. İşveren Markası

İnsanlar, bir ürün veya hizmet unsurlarını satın almayı düşündüklerinde eylem olarak kendilerini yakın hissettikleri markalara yönelmektedir. Çünkü markalar, bir şekilde insanlar tarafından iyi veya kötü algısı oluşturacak biçimde deneyimlenmiştir. Oluşan algı sayesinde ise markalar, ürünlerine veya sunmuş olduğu hizmetlere kimlik ve farklılık unsurlarını katmak için uğraşmaktadır (Barrow ve Mosley, 2012:59). İşveren markası unsurunun kapsam alanı son derece geniştir. Bu kapsam; işletmenin sahip olduğu itibar, kültür, vizyon,

işletmeyle ilgili basında çıkan olumlu ve olumsuz haberler, web sitelerinde yer alan e-posta adresleri üzerinden yapılmış tüm iş başvuruları ve iş başvuruları sırasında yapılmış olan mülakatlar gibi çok sayıda unsurdan oluşmaktadır (Atlı, 2017:94-95).

Özellikle, son 5-6 yıllık bir süreç incelendiğinde işveren markası unsurunun gündeme gelmesine neden olan faktörlerin en başında “*yetenek kıtlığı*” faktörünün olduğu anlaşılmıştır. İşletmeler, en iyi ürünü üretip veya en iyi hizmeti sunmuş olsalar dahi küresel rekabet unsuru işletmelerin ürün yaşam eğrilerini etkilemektedir. Yaşanan teknoloji devrimi, iş yaşamına yeni giren ve beklentileri bir önceki kuşaklara göre farklılıklar içeren bir kuşağın istihdam edilerek elde tutulmasının kolay olmaması gibi örneklendirilen sorunlar için farklı çözüm yollarının bulunmasını gerektirmektedir. İş hayatındaki büyümeyi sağlayıp büyüme eylemini devam ettiren kuşak bugün hâlâ yerini korumaktadır (Ambler ve Barrow, 1996: 187). Belirtilen bu kuşağın marka bilinci yüksek seviyededir ve onlardan yeni neslin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak bağlı olduğu işletmelerini çekici kılabilmelerini sağlayacak eylemlerde bulunmaları istenmektedir. Bu noktada ise işveren markası unsuru devreye girmektedir (Atlı 2017:94-95).

İşveren markası kavramı, yetenekli olarak görülen çalışan adaylarını cezbetmede başarılı bir şekilde uygulanan bir unsurdur. ABD’de 2007 yılında Fortune 500’de yer alan işletmelerin sadece %20’lik kısmını oluşturan işletmeler işveren markası çalışmalarını yürütmektedir. Günümüzde ise bu rakam, %70 gibi bir oranın üzerine çıkmış durumdadır. İşveren markaları en güçlü olan işletmelere örnek olarak; Apple, Starbucks, McDonald’s gibi markalar verilmektedir. Aynı zamanda, bu markalar herkese güçlü bir marka vaadi sunmaktadır. Böylelikle bu markaların, insanların gözünde farklı algılanmaları sağlanmaktadır (Atlı, 2017:94-95).

Üniversitelerde gerçekleşen kariyer günleri, kariyer fırsatları gibi etkinliklerde işletmeler sahip oldukları işveren markalarını farklı iletişim yolları vasıtasıyla hedef kitleye ulaştırmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda ise işletmeler; Facebook, LinkedIn gibi sıklıkla kullanılan sosyal medya araçlarını tercih etmektedir. Başarılı şekilde uygulanan işveren markası örnekleri maddeler halinde aşağıda açıklanmıştır (Men, 2014:254-255):

- İşletmenin ilân etmiş olduğu açık pozisyonlarda iş ilanlarında belirtilen görev tanımlarının net bir şekilde yapılmış olması
- Olumlu veya olumsuz biçimdeki geri dönüşlerin tüm adaylara belirtilen süre içinde yapılması
- Sosyal sorumluluk amacı taşıyan projelerin desteklenmesi
- Görüşme sağlanan adaylara işletmenin pazarlama faaliyetinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi
- Yetenekli çalışanları işletme bünyesine çekme hususunda özel istihdam bürolarının desteğinin alınması
- İşletme tarafından yapılan maaş ödemelerinin zamanında gerçekleştirilmesi
- İşletme içinde kayıt dışı nitelikteki çalışmaların yapılmamasına dikkat edilmesi
- Resmi ve sivil toplum kuruluşlarıyla iyi ilişkilerin kurulmasına özen gösterilmesi
- İşletmenin, kendi bünyesinde kendini geliştirmek isteyen çalışanlarına staj olanağı sunması

2.4.2. İtibar Yönetimi

İtibar kavramı, işletmelerin müşteriler ve çalışanlar gözünden nasıl algılandığını göstermektedir. Bu yüzden, itibar kavramı soyut bir kavram olarak ifade edilmektedir. Kamuoyunun işletmeyle ilgili olumlu ve olumsuz izlenimleri itibar kavramıyla açıklanmaktadır (Hutton ve diğ., 2001:261). İşletme iyi yönetildiğinde organizasyon yapısı çalışanlarına bu durumu olumlu bir şekilde temsil etmektedir. Bu durum, itibar kavramının göstergesi niteliğindedir ve bu durum, işletmenin sahip olduğu veya olabileceği müşteri kitlesi için çok değerli olabilmektedir. İtibar kavramı, bu özelliğiyle karmaşık bir olgu olarak düşünülmektedir. Fakat, iyi yönetildiği takdirde işletmeler açısından değerli bir olgu haline gelmektedir (Davies ve Miles, 1998:16). Bu nedenden dolayı; itibar kaybetmenin işletme açısından para kaybetmekten çok daha büyük bir kayıp olacağı açıktır (Hutton ve diğ., 2001: 261). Özetle, işletmelerin iyi bir itibara sahip olması yetenekli çalışanları etkilemekte ve o işletmede çalışmak için onları motive ederek teşvik etmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bankacılık sektörü, hizmet odaklı çalışan bir sektördür. Bu yüzden, çalışanların sahip olduğu yetenekler oldukça önemlidir. Bu doğrultuda ise bankalar, insan kaynağına sürekli olarak yatırım yapmayı tercih etmektedir. Özellikle motivasyon ve performans düzeyleri yüksek olan yetenekli çalışanların çalışmış olduğu bankada uzun vadeli istihdamının sağlanması amaçlanmaktadır. Bu nedenden dolayı, yetenekli olarak görülen çalışanları işletme bünyesine çekerek onların sahip olduğu niteliklerine uygun bir göreve yerleştirerek bağlılık duygusu yaratmak, performans ve motivasyon seviyesi yüksek olan çalışanları istihdam etmek bankalar için önemli düzeyde sahip olmaları gereken yönetim becerileri arasında sayılmaktadır.

Çalışmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren 8 mevduat bankası bünyesinde yapılan yetenek yönetimi anlayışı kapsamında yapılan işe alım ve eğitim-gelişim faaliyetlerinin çalışan motivasyonu ve performansı kavramlarına olan etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Türkiye Bankalar Birliği’nin Mayıs 2023 tarihli raporuna göre mevduat, katılım, kalkınma ve yatırım bankaları olmak üzere Türkiye’de 51 banka faaliyet göstermektedir. İfade edilen bankalardan 33 tanesi mevduat bankası, 13 tanesi kalkınma ve yatırım bankası, 5 tanesi ise katılım bankasıdır. Toplam 51 bankanın 33 tanesiyle mail, telefon ve bankaların kendi internet sitelerinde mevcut olan iletişim formu doldurularak kendileriyle iletişime geçilmesi tercih edilmiştir. 8 bankadan ise olumlu yanıt alınmamıştır. Kalan 10 bankanın ise az sayıda şubesi mevcut olduğu için, çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır.

Bu çalışma, 2023 yılı itibariyle Türkiye’de bankacılık alanında faaliyet gösteren çeşitli bankalarının gerçekleştirmiş olduğu işe alım ve eğitim gelişim faaliyetlerini incelemeyi amaç edinmektedir. İki büyük ölçekli (1 ve 2 numaralı banka), bir orta ölçekli (3 numaralı banka) ve beş küçük ölçekli (4,5,6,7,8 numaralı bankalar) toplam olarak sekiz adet mevduat bankasının insan kaynakları bölümü bünyesinde çalışan insan kaynakları yöneticileriyle görüşme sağlanmıştır. Görüşme sağlanan çalışanların unvanları; insan kaynakları yöneticisi, direktör, müdür, müdür yardımcısı ve yönetici şeklindedir. Her bankanın kendi yapılanmasına bağlı olarak çalışanların unvanları farklılık içermektedir. Bu çalışmada, veriler derinlemesine mülakat yöntemiyle toplanmıştır (Sert vd., 2012:353).

Araştırma kapsamında 7 bankanın yöneticisi ile yapılan mülakatlar yüz yüze, 1 banka yöneticisi ile yapılan mülakat telefon vasıtasıyla internet ortamında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, yaklaşık olarak 1 ay sürmüş olup 10 insan kaynakları yöneticisiyle görüşme sağlanmıştır. Yapılan görüşmelerde 11 açık uçlu soru sorulmuş olup, görüşmenin gidişatına göre insan kaynakları yöneticilerine ek sorular yöneltilmiştir. Etik kuralların varlığı nedeniyle de görüşme sağlanan banka ve banka yöneticilerinin isimleri saklı tutulmuştur. Bu yüzden, görüşme sağlanan banka isimleri numaralandırma yöntemiyle ifade edilmiştir. Görüşmelerde sorulan sorular araştırmacı tarafından hazırlanmış olup, “*Bankanızda uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarının düzeyi nedir?*”, “*Uyguladığınız işe alım yöntemlerinin düzeyi nedir?*”, “*Yetenek yönetimi uygulamalarının işe alım süreçlerine etkisi nedir?*”, “*Yetenek yönetimi uygulamalarının potansiyel olarak görülen yetenekleri banka bünyesine çekebilme düzeyi nedir?*”, gibi sorulara yanıtlar aranmıştır. Derinlemesine mülakat vasıtasıyla elde edilmiş olan bilgiler ışığında bankalar tarafından yapılan işe alım süreçlerinde uygulanan yetenek yönetimi uygulamaları karşılaştırılmıştır ve bu uygulamaların çalışan motivasyon ve performans seviyelerine olan etkisi ortaya konulmak istenilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Görüşme sağlanan 8 bankanın uygulamış olduğu yetenek yönetimi uygulamalarının düzeyini analiz etmek için görüşmeyi yapan insan kaynakları yetkililerine sorular sorulmuştur. “*Bankanızda uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarının düzeyi nedir?*” sorusunun cevabı aranmıştır. Elde edilmiş olan bulgular ise aşağıda açıklanmıştır;

- *1 numaralı banka*; belirli unvanlar için bankanın yeni işe alım süreçlerinde ve mevcut olan kadrolarında geleceğin yöneticilerini yetiştirmek amacıyla yetenek yönetimi uygulamalarını uygulamakta olduğunu belirtmiştir.
- *2 numaralı banka*; şube ve bölge pozisyonları için farklı; genel müdürlük pozisyonları için farklı uygulanan yetenek yönetimi uygulamaları mevcuttur. Uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarıyla amaçlanan bünyelerindeki yöneticilerini destekleme ve geliştirme düşüncesidir.

- *3 numaralı banka;* genel müdürlük yönetici kadroları, şube satış kadroları ve teftiş kadroları için yapılan yeni işe alım süreçlerinde geleceğin yöneticilerini yetiştirmek amacıyla yetenek yönetimi uygulamaları uygulanmaktadır.
- *4 numaralı banka;* yetenek yönetimi uygulamaları sadece bankanın şube pozisyonlarında uygulanmaktadır.
- *5 numaralı banka;* yetenek yönetimi uygulamaları gişe, operasyon ve bireysel satış kadrolarında uygulanmamaktadır. Sadece gelecekteki şube yöneticilerini yetiştirmek amacıyla planlanmış satış kadroları programlarında yetenek yönetimi uygulamaları mevcuttur.
- *6 numaralı banka;* şu anda sadece gelecekteki şube yöneticilerini yetiştirme amacını taşıyan şube satış kadrolarında yetenek yönetimi uygulamaları mevcuttur. Fakat yakın bir süreçte bölge ve genel müdürlük kadroları için yetenek yönetimi uygulamalarının yapılabileceği belirtilmektedir.
- *7 numaralı banka;* şube satış kadroları, genel müdürlük yönetici aday kadroları, yeni mezun alım programları ve geleceğin yöneticilerini yetiştirme programlarında yetenek yönetimi uygulamaları yapılmaktadır. İlerleyen süreçlerde ise bankanın tüm pozisyonları için yetenek yönetimi anlayışını uygulamayı planladıklarını belirtmiştir.
- *8 numaralı banka;* ise yetenek yönetimi anlayışlarının olmadığını ifade etmiştir. Fakat böyle bir çalışmayı hayata geçirme durumu planlanmaktadır.

Özetle, görüşme sağlanan bankalar içerisinde yetenek yönetimi uygulamaları, üç bankada belirli unvanlar için yapılan yeni işe alım süreçlerinde bazı unvanlar hariç tutularak mevcut olan kadrolarda, üç bankada geleceğin şube yöneticilerini yetiştirmek amacıyla şube satış kadrolarında, bir bankada ise yönetici aday yetiştirme programlarında uygulanmaktadır.

İkinci soru olarak görüşmecilere; yetenek yönetimi uygulamaları doğrultusunda yapılan “*Uyguladığımız işe alım yöntemlerinin düzeyi nedir?*” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır;

- *1 numaralı banka;* her unvan ve pozisyon için yapılan işe alım, süreç, kriter ve yöntemler farklılıklar içermektedir. Bu süreç sonunda, başarılı olup görevine başlayan aday potansiyel bir yetenek olarak görülmektedir. Farklılaşma süreci ise, aday işe alındıktan sonra başlamaktadır. Dış kaynaklardan yetenek alımı gibi yöntemlere başvurulmamaktadır.
- *2 numaralı banka;* genel müdürlük, şube, teftiş kurulu gibi kadrolar dâhilinde yapılan tüm yeni mezun alım programları sonucundaki tüm süreçler potansiyel yetenek alımı düşüncesi çerçevesinde planlanmaktadır. Genel müdürlük kadrosu için yapılan yönetici aday işe alım süreçlerinin ilk aşaması klasik sınav yöntemlerinin uygulandığı aşamadır. İkinci aşamayı ise yaklaşık olarak üç gün süren etkinlikler oluşturmaktadır. Şube satış kadroları ve yönetici aday yetiştirme programı için yapılan işe alım süreçlerinde ek olarak stajyer alım programları da mevcuttur. Ayrıca tüm işe alım programlarında online olarak yapılan görüşmelere ve video kayıt yöntemlerine yer verilmektedir.
- *3 numaralı banka;* üniversitelerin kariyer günlerinde düzenlenen etkinlikler vasıtasıyla potansiyel sahibi öğrenciler belirlenmektedir. Bu etkinlikler sonucunda başarılı olan adaylar ve aynı zamanda 3. sınıfta öğrenim gören öğrenciler bankanın düzenlemiş olduğu başka uygulamalara da katılmaya hak kazanmaktadır. Adaylara bu uygulamalara katılmadan önce online biçimde yapılan sözel - sayısal yetenek testi, İngilizce testi ve kişilik envanteri yöneltilmektedir. Bu uygulamalarda, başarı gösteren adaylara bankalarında staj yapma olanağı sağlanmaktadır. Staj sürecinde değer yaratan ve 4. sınıfa geçen öğrencilere yarı zamanlı çalışma fırsatı verilmektedir. Ayrıca bu öğrenciler mezun olduktan sonra bankaların yönetici aday pozisyonunda göreve başlamaktadır.
- *4 numaralı banka;* belirli üniversitelerin ilgili bölümlerinden mezun olan bireyler bu pozisyona başvurmaktadır. Bireyler, bu pozisyonlarda çalışmadan önce ise özel bir eğitim programından geçmekte olup daha sonra göreve başlamaktadır.
- *5 numaralı banka;* yetenek yönetimi uygulamaları bünyesinde yapılan işe alım programları mevcut değildir.
- *6 numaralı banka;* yeni mezun alımları ve deneyimli çalışan alımları olmak üzere işe alım uygulamaları iki seçeneğe ayrılmaktadır. Yetkinlik unsuru, deneyimli çalışan alımlarında önemlidir. Yeni mezun alım

süreçlerinde ise değerlendirme merkezi uygulamaları son derece önemlidir. Yeni mezun alım programının sonunda başarılı olan adaylar direkt olarak göreve başlamaktadır.

- *7 numaralı banka;* değerlendirme merkezi uygulamaları, yönetici adayı alımlarında tercih edilmektedir. Bunun dışında, üniversitelerin stand açma faaliyetlerine katılım sağlanmaktadır.
- *8 numaralı banka;* yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında uygulanan işe alım yöntemleri yoktur.

Özet bir şekilde ifade etmek gerekirse; bankanın işe alım stratejileri yeni mezun ve deneyimli çalışan alımları olmak üzere iki seçeneğe ayrılmaktadır. Bankanın yeni mezun alım süreçlerinde, yetenek yönetimi stratejilerinin işe alım süreçlerini etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda, uygulanan işe alım stratejisi işe alım stratejisi aktif işe alım stratejisidir.

Yetenek yönetimi uygulamalarının bankaların uyguladığı işe alım süreçlerine dair etkisini saptamak amacıyla görüşmecilere sorulan sorulardan elde edilen veriler aşağıda yer almaktadır; “*Yetenek yönetimi uygulamalarının işe alım süreçlerine etkisi nedir?*” sorusunun cevabı aranmıştır.

- *1 numaralı banka;* yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında üniversite öğrencilerinin yoğun katılım gösterdiği üniversitelerin düzenlemiş olduğu kariyer günleri etkinliklerinde yer almanın işe alım süreçlerini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Yapılan bu faaliyetler, öğrenciler tarafından banka bilinirlik durumunun artmasına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda bu etkinlikler, öğrenciler açısından hangi gelişim olanaklarının sağlanacağını öğrenilmesini de desteklemektedir.
- *2 ve 5 numaralı banka;* uygulamış oldukları işe alım stratejilerinde yetenek yönetimi uygulamalarının olumlu bir etkisi yoktur.
- *3 numaralı banka;* uygulanan işe alım süreçlerinde yetenek yönetimi uygulamalarının olumlu bir etkisi mevcuttur. Yetenek yönetimi uygulamaları, işveren markası unsurunu etkileyen bir uygulamadır. Marka bilinirliğini artırma çalışmaları sayesinde genç yetenekleri ve daha fazla deneyim sahibi olan bankacıları bankalarına çekebilmişlerdir. Ek olarak, potansiyel nitelikteki adayları bulmak ve onları bankaya çekebilmek adına da farklı yöntemler denenmektedir.
- *4 numaralı banka;* uygulanan işe alım süreçlerinde yetenek yönetimi uygulamalarının olumlu bir etkisi mevcuttur. Banka, her yeni işe alım yaptığında en yetenek sahibi çalışanları bünyesine katmayı özen göstermektedir.
- *6 numaralı banka;* uygulanan işe alım süreçlerinde yetenek yönetimi uygulamalarının olumlu bir etkisi mevcuttur. Bünyelerine yetenekleri çekmek adına işveren bilinirliliği unsurunun etkisi son derece büyüktür.
- *7 numaralı banka;* uygulanan işe alım süreçlerinde yetenek yönetimi uygulamalarının olumlu bir etkisi mevcuttur. Banka, önem vermiş olduğu yönetici adayı kadrolarına özel tanıtım programı düzenlemektedir. Ek olarak banka, birçok üniversitenin kariyer merkezleri ile işbirliği halinde çalışmaktadır.
- *8 numaralı banka;* yetenek yönetimi uygulamaları bankanın işe alım süreçlerinde uygulanmamaktadır.

Yetenek yönetimi uygulamalarının yetenekleri işletme bünyesine çekebilme düzeyiyle ilgili görüşmecilere sorular sorulmuştur. Elde edilen verilerle ilgili bulgulara aşağıda yer verilmektedir; “*Yetenek yönetimi uygulamalarının potansiyel olarak görülen yetenekleri işletme bünyesine çekebilme düzeyi nedir?*” sorusunun cevabı aranmıştır.

- *1 numaralı banka;* uygulanmış olan yetenek yönetimi uygulamalarının başka yetenekleri işletme bünyesine çekebilme düzeyi bulunmaktadır. Bu düzeyi ise, bu bankada çalışmayı düşünen yeteneğin bankada yüksek kademede çalışan başka bir yetenekli çalışanı araştırdığında, o yetenekli çalışanın banka bünyesinde nerede başlayıp nereye geleceğini gördüğü durumda, bankanın yetenek unsuruna önem vererek değerlendirdiğini anlayıp bankayla çalışmak isteyeceğini belirtmiştir.
- *2 numaralı banka;* yetenek yönetimi uygulamalarının genç yetenekleri işletme bünyesine çekmesinin etkisinin belirtilemeyeceği ifade edilmiştir.
- *3 numaralı banka;* yetenek yönetimi uygulamalarının başka yetenekli çalışanları işletme bünyesine çekmesinde olumlu etkisi vardır. Adaylarla yapılan iş görüşmelerinde adaylara “*Neden bankada çalışmak istiyorsun?*” sorusu yöneltildiğinde “*Bankanız çalışanına değer veriyormuş. Yöneticiler, çalışanınızı*

dinliyormuş”, tarzında adaylardan cevaplar alınmıştır. Bu nedenle yetenek yönetimi uygulamaları adayı işletmeye çeken en önemli unsur olarak görülmektedir.

- *4 numaralı banka*; yetenek yönetimi uygulamalarının başka yetenekli çalışanları işletme bünyesine çekmesinde olumlu etkisi vardır. Banka olarak, işveren markası oluşturmanın yetenekli çalışanlara ulaşmadaki etkisine dikkat çekilmiştir.
- *5 numaralı banka*; yetenek yönetimi uygulamalarının başka yetenekli çalışanları işletme bünyesine çekmesinde olumlu etkisi vardır. Banka içerisinde çalışan, bir çalışanın referansı ile bankaya görüşme amacıyla gelen adayın uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarını bilerek geldiğini, dışarıdan gelen adaylarla ise görüşme yapıldığı esnada sorular yönelterek yetenek yönetimi uygulamalarının etkisiyle gelip gelmediğini anlamaya çalıştıkları belirtilmiştir.
- *6 numaralı banka*; uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarının başka yeteneklerin işletme bünyesine çekilmesinde olumlu etkisi mevcuttur. Yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanlara çeşitli kariyer fırsatları sunmaktadır. Bu durum ise genç yeteneklerin işe girerken sorgulamış oldukları bir konu olmaktadır.
- *7 numaralı banka*; uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarının başka yeteneklerin işletme bünyesine çekilmesinde olumlu etkisi mevcuttur. Fakat uygulamanın doğru konumlandırılmasının yapılmaması durumunda olumlu etkisi olmamaktadır. Çalışanların elde tutulmasının mümkün olduğu durumlarda, dışarıdan yeteneklerin çekileceği belirtilmiştir.
- *8 numaralı banka*; yetenek yönetimi uygulamalarının olması durumunda başka yeteneklerin işletme bünyesine çekilmesinde olumlu etkisinin olacağı beyan edilmektedir. Bu durumu da, bankalarında çalışmak isteyen yetenekli çalışan adaylarının banka bünyesindeki bir yeteneği duyduklarında o yetenekli çalışanın kariyerine nereden başlayıp nereye geleceklerini gördüklerinde, kariyer yolları açık bir banka olarak düşünecekleri belirtilmektedir.

Yetenek yönetimi uygulamalarının başka yetenekleri işletme bünyesine çekmesinde olumlu etkisi mevcuttur. Uygulamalar dâhilinde, çalışanlara çeşitli kariyer olanakları sunulmaktadır. Sunulan kariyer olanakları; eğitim ve gelişim araçlarıyla desteklenmektedir. Bu durum ise çalışanların motivasyon ve performans seviyelerini arttırıcı bir etkiye sahiptir (Altınöz, 2009: 67).

5. SONUÇ

İşletmeler, değişim gösteren çalışma koşulları ve yoğun biçimde yaşanan rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek için çabalamaktadır. Bu bağlamda ise, rekabet avantajı elde etmek adına, insan faktörünün önemli bir faktör olduğunu işletmeler fark etmektedir. Stratejik amaç olarak potansiyel nitelikteki yeteneklere yönelmek, işletmeler açısından önemli bir durumdur (Yılmaz, 2009:11).

Yetenek yönetimi anlayışı, işletmeler açısından giderek daha fazla gündem haline gelen bir anlayıştır. Yetenek yönetimi anlayışı, çalışma yaşamının önemli unsuru olan insan unsuruna odaklanmaktadır. Bu nedenden dolayı, yetenek yönetimi uygulamalarını uygulamak; diğer bir ifadeyle yetenekleri seçmek, yerleştirmek, geliştirmek ve elde etmek gibi adımları gerçekleştirmek rekabet unsurunun yoğun biçimde yaşandığı bankacılık sektörü açısından da önem arz etmektedir (Krauss, 2007: 66-67).

İşe alım sürecinin ilk adımı olan yetenekli çalışanları banka bünyesine çekme aşaması için bankaların işveren markası unsuruyla ilgili çalışmalar yaptıkları görülmektedir. İşveren markası oluşturmak adına bankalar üniversitelerin düzenlemiş olduğu kariyer günlerine katılım sağlayarak tanıtım etkinlikleri yapmaktadır. Hatta, yetenekli çalışanları etkilemek adına gitmiş oldukları üniversitelerde aynı üniversiteden mezun olmuş yeteneklerin de katılımlarını sağlayarak potansiyel yetenekleri etkilemeye çalışmaktadır (Köse, 2018: 831).

Çalışmaya konu olan bankaların yetenek yönetimi uygulama düzeyleri arasında şube ve genel müdürlük çalışanları olarak ayrı başlıklar altında uygulamalar yapıldığı tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda, yetenek yönetimi uygulamalarının başarılı bir şekilde uygulanması durumunda başka yetenekleri işletme bünyesine çekmesinde olumlu etkilerinin olduğu görülmektedir. Yetenek yönetimi uygulamaları aracılığıyla çalışanlara çeşitli kariyer olanakları sunulmaktadır. Ek olarak, çalışanlar eğitim ve gelişim araçlarıyla da desteklenmektedir. Bu durum ise çalışanların motivasyon ve performans düzeylerinin artmasına sebep olmaktadır. Bankaların bünyesinde uygulamış oldukları yetenek yönetimi uygulamalarını unvan, bölüm, şube, bölge ve genel müdürlük kadroları fark etmeksizin tüm banka genelinde uygulamaları durumunda bankalar açısından daha olumlu etkiler

olabileceği çalışmanın diğer önemli bir sonucudur. Çünkü bu çıkarım, banka bünyesindeki tüm kadrolarda çalışanlara özel ayrı ayrı eğitim ve gelişim araçları sunularak çalışanların kariyer yaşamları desteklenmektedir. Ek olarak, araştırmacılara yetenek yönetimi uygulamalarının şube pozisyonları için değil genel müdürlük kadrosu çalışanlarını veya diğer unvanlara sahip çalışanları nasıl etkileyeceğinin ölçülmesi yapılacak olan diğer çalışmalar için önerilecek bir husus olmaktadır.

Altunoğlu'nun (2015:67) yapmış olduğu çalışmasına konu olan bankalar işe alım faaliyetlerinde özellikle yeni mezun olmuş bireyleri tercih etmektedir ve onları geleceğin yöneticileri olabilmeleri için yetiştirmeyi planlamaktadır. Böylelikle, yedekleme planlarının oluşturulması hedeflenmektedir. Banka bünyesindeki tüm çalışanlar, yetenek unsuru olarak görülmekte ve çeşitli kariyer fırsatlarıyla gelişim süreçleri desteklenmek istenmektedir. Bu sayede; çalışanların bankaya olan aidiyet duyguları, motivasyon ve performans seviyeleri olumlu yönde etkilenmektedir (Altunoğlu vd., 2015:67). Yapılan bu çalışmada da benzeri bir bulgu elde edilmiştir.

Her banka; yapısı, bünyesindeki çalışan profili, yönetim anlayışı itibarıyla kendine özgü şartlara sahiptir. Bu nedenden dolayı her banka için evrensel nitelikte yetenek yönetimi anlayışı bulunmamaktadır. Bankalar, kendi hassasiyet algılarına uygun bir yetenek yönetimi anlayışını benimsemektedir. Yetenek yönetimi anlayışının bankalar arasında yaygınlaşması, işe alım süreçlerinde yetenekli çalışanı bulmaya yönelik rekabet anlayışının gelişmesini sağlamıştır. Artık, bankaların yaratıcı ve proaktif nitelikteki stratejileri geliştirmesi gerekmektedir. Yetenek yarışının farkında olan bankalar; işe alım süreçlerinde kullanmış oldukları stratejileri pazarlama stratejilerine benzer şekilde oluşturmaya dikkat etmiştir. Bu düşünce kapsamında ‘‘Neden yetenekli bir birey bu bankayı tercih etmeli?’’ sorusunun yanıtını araması ve uygulamalarını bu açıdan şekillendirmesi yetenek yarışında avantaj yaratacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın kurumsal katkısı; bankaların yetenek yönetimi anlayışında ‘‘yeteneği çekme’’ aşamasına odaklanarak inceleme olanağının sağlanmış olmasıdır. Araştırmanın kısıtı; yetenek yönetimi uygulamalarından birinci derecede sorumlu olan insan kaynakları yetkilileriyle görüşülmüş olmasıdır. Bu nedenden dolayı; diğer çalışanlardan geri bildirim alınamamıştır. Bu durumda, genelleme yapılması söz konusu değildir. Ancak, araştırmacılar; çeşitli ölçekteki diğer bankalarda yapacakları çalışmalarla ilgili genel bir yargıya ulaşabilecektir.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, ‘‘en az iki dış hakem’’ ve ‘‘çift taraflı körleme’’ yöntemi ile değerlendirilmiştir. Makalede kullanılan ölçek için yazar(lar) tarafından ölçeğin orjinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı ‘‘Telif Devir Formu’’ belgesi göndermişlerdir. Bu araştırmanın yapılması ile ilgili olarak Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Etik Komisyonundan 23/11/2023 tarih ve 14/17 sayılı ‘‘Etik İzni Belgesi’’ alınmıştır. Yazar, çalışmanın tüm bölümlerine ve aşamalarına tek başına katkıda bulunmuştur. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by ‘‘at least two external referees’’ and ‘‘double blinding’’ method. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author sent a signed ‘‘Copyright Transfer Form’’ to the journal. Regarding the conduct of this research, an ‘‘Ethics Permission Certificate’’ dated 23/11/2023 and numbered 14/17 was obtained from the Ethics Committee of the University of Çanakkale Onsekiz Mart.. The author contributed to all sections and stages of the study alone.

KAYNAKÇA

AKAR, Filiz (2015), **Yetenek Yönetimi**, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.

ALAYOĞLU, Nihat (2010), ‘‘İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi’’, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.2010(1), ss.68-97.

ALTINÖZ, Meltem (2009), **Yetenek Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara.

ALTUNOĞLU, Ali ENDER, ATAY, Hakan ve TERLEMEZ, Bahriye (2015), ‘‘İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği’’, **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.37(1), ss.47-70.

- AMBLER, Tim ve BARROW, Simon (1996), “*The Employer Brand*”, **Journal of Brand Management**, S.4(3), ss.185-206.
- ATLI, Dinçer (2017a), **İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi**, Abaküs Yayınları, İstanbul.
- ATLI, Dinçer (2017b), **Yetenek Yönetimi (Talent Management): İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu**, Abaküs Kitap Yayıncılık, İstanbul.
- BARROW, Simon ve MOSLEY, Richard (2012), **Bringing The Best of Brand Management to People at Work**, John Wiley & Sons Publisher, New York (US).
- BERGER, Craig M. (2004), “*Developing a Talent Management Information Strategy*”, **The Talent Management Handbook USA** (Eds. Lance A. Berger, Dorothy R. Berger), McGraw-Hill Publisher, New York (US), ss.428-437.
- BETCHOO, N. Kumar (2017), **People and Talent Management - A Consise Approach**, Panart Publications, Bern (Switzerland).
- BUGAY, Sami (2016), **Bütünsel Takım Koçluğu**, Optimist Yayınları, İstanbul.
- CAN, Halil ve KAVUNCUBAŞI, Şahin (2009), **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CEYLAN, Nevin (2007), “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- CHEESE, Peter, THOMAS, Robert J. ve CRAIG, Elizabeth (2008), **The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization - Talent Management and High Performance**, Kogan Page Publisher, London (UK).
- COLLINGS, David G. ve MELLAHI, Kamel (2009), “*Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda*”, **Human Reseource Management Review**, S.19(4), ss.304-313.
- CREELMAN, Douglas (2004), **Return on Investment in Talent Management: Measures You Can Put to Work Right Now**, Human Capital Institute Publisher, Washington DC (US).
- ÇELİK, Murat ve ZAİM, Abdülhalim (2011), “*Yetenek Yönetimi Yaklaşımı*”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, S.20, ss.33-38.
- DAĞDEVİREN, Osman (2017), **Yetenek Kâşifi**, Elma Yayınevi, Ankara.
- DAVIES, Gary ve MILES, Louella (1998), “*Reputation Management: Theory Versus Practice*”, **Corporate Reputation Review**, S.2(1), ss.16-27.
- DELL PRESENTATION 820069, **Getting Right People on Right Time at Right Places**, Linkage Inc Publications, Boston – MA (US).
- DOĞAN, Selen ve DEMİRAL, Özge (2008), “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi*”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.17(3), ss.145-166.
- ERDEMİR, Erkan (2006), “*Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye’deki Yansımaları*”, **5. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, 3-5 Kasım 2006 – Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi İİBF Yayını, Kocaeli, ss.29-38.
- FINDIKÇI, İlhami (2001), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- GÖK, Sibel (2006), **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- GROYSBERG, Boris, NANDA, Ashish ve NOHRIA, Nitin (2004), “*The Risky, Business of Hiring Stars*”, **Harward Business Review**, S.85(5), ss.92-100.
- GÜLŞEN, Batıkan Yunus Can (2020), “*Akademisyenlerde Yetenek Yönetimi İş Motivasyonu ve İş Performansı İlişkisinin İncelenmesi*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- HARTMANN, Evi, FEISEL, Edda ve SCHOBER, Holger (2010), “*Talent Management of Western MNCS in China: Balancing Global Integration and Local Responsiveness*”, **Journal of World Business**, S.45, ss.169-178.
- HELM, Sabrina (2011), “*Employees Awareness of Their Impact on Corporate Reputation*”, **Journal of Business Research**, S.64(7), ss.657-663.
- HUTTON, Marcus Tehranian (2001), “*Reputation Management: The New Face of Corporate Public Relations?*”, **Public Relations Review**, S.27(3), ss.247-261.
- ICF TURKEY (tarihsiz), “*Neden Koçluk*”, **ICF Turkey Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.icfturkey.org/neden-kocluk/> (Erişim Tarihi: 22.02.2019).
- KARAKÖSE, Turgut (2007), “*Örgütlerde İtibar Yönetimi*”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-dergisi**, S.11(9), ss.1-12.
- KÖSE, Gonca (2018), “*İnsan Kaynakları Yönetiminin Derin İçgörüsü: Yetenek Yönetimi ve İşveren Markası İlişkisi*”, **Journal of International Social Research**, S.11(56), ss.821-833.
- KRAUSS, Janet A. (2007), “*Succession Planning and Talent Management Recommendations to Reduce Workforce Attrition and Prepare for an Aging Population*”, **Doctoral Thesis**, Wilmington University, Delaware – North Carolina (US).
- LUECKE, Richart (2008), **İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık** (Çev. Turan Parlak), Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul.
- MEN, Linjuan Rita (2014), “*Internal Reputation Management: The Impact of Authentic Leadership and Transparent Communication*”, **Corporate Reputation Review**, S.17(4), ss.254-272.
- MUCHA, Rochelle Turoff (2004), “*The Art and Science of Talent Management*”, **Organization Development Journal**, S.22(4), ss.96-100.
- NOTHNAGEL, Kerstin (2008), **Empirical Research within Resource - Based Theory, A Meta - Analysis of the Central Propositions**, Gabler Edition Publisher, Wissenschaft.
- ÖZDEMİR, Yusuf (2017), “*Okumadan Önce, Okuma Esnasında, Okumadan Sonra Düşün’ Stratejisinin Okuduğunu Anlama Becerisine Etkisi*”, **Doktora Tezi**, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- PATRICIA, Gazze (2002), “*Kurum Üniversiteleri*”, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları** (Ed. Figen Tahiroğlu), Hayat Yayıncılık, İstanbul, ss.290-295.
- ROTHWELL, William ve KAZANAS, Hercules C. (2003), **The Strategic Development of Talent**, HRD Press, Massachusetts (US), 2nd Edition.
- SAYILAR, Yücel (2013), **Kaynak Bağımlılığı Kuramı İçinde Örgüt Kuramı**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, ss.48-83.
- SERT, Gülşen, KURTOĞLU ERDEN, Meltem, AKINCI, Ahmet ve SEFEROĞLU, S. Sadi (2012), “*Öğretmenlerin Teknoloji Kullanma Durumlarını İnceleyen Araştırmalara Bir Bakış: Bir İçerik Analizi Çalışması*”, **Akademik Bilişim’12 - XIV. Akademik Bilişim Konferansı Bildiriler Kitabı** (Ed. Mustafa Akgül, Ufuk Çağlayan, Ethem Derman, Attila Özgüt, Şahser Güven, Kemal Karaman), 1-3 Şubat 2012 – Uşak, Uşak Üniversitesi Yayını, Uşak, ss.351-357.
- SIMINOVITCH, Dorothy (2013), **Practicing Gestalt**, Coaching World Publisher, August.
- SKIFFINGTON, Suzanne ve ZEUS, Perry (2004), **The Complete Guide to Coaching at Work**, McGraw-Hill Inc Publisher, New York (US).
- ŞAHİN, Feyzullah (2017), **Yetenek Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- TRIPSAS, Mary ve GAVETTI, Giovanni (2000), “*Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging*”, **Strategic Management Journal**, S.21, ss.1147-1161.
- YAŞARGİL, Hande (2005), “*Liderlik Gelişine Yönelik Yönetici Koçluğu*”, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler** (Ed. Deniz Yalım), Hayat Yayıncılık, İstanbul, ss.229-235.