

ŞİRKETLERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLARININ YETENEK YÖNETİMİ BAĞLAMINDA DOKÜMAN ANALİZİ YÖNTEMİYLE İNCELENMESİ: KOÇ HOLDİNG VE TURKCELL ÖRNEĞİ

Mustafa ATSAN¹

Öz

Şirketlerin, rakiplerine yetenekli bireyleri kaptırmamak adına farklı stratejiler ürettiğini belirtmek gerekir. Uygulamalar her şirket özelinde değişiklik gösterse de genel anlamda birbirine benzer stratejiler kullanılmaktadır. Bu doğrultuda, çalışmanın amacı *Fast Company* dergisinin 2023 yılı en iyi sürdürülebilir liderler araştırmasında listede birinci sırada yer alan, Koç Holding ve *Kincentric Best Employers* 2024 programında Türkiye'nin en iyi işyeri seçilen Turkcell'in sürdürülebilirlik raporları incelenerek şirketlerin yetenek yönetimi uygulamalarının neler olduğu ve literatürde teorik olarak belirtilen bilgilerin ne kadar uygulandığını ortaya koymaktır. Alan yazında yetenek yönetiminin kurumsal şirketlerin sürdürülebilirlik raporları bağlamında değerlendirilen bir çalışmanın olmamasından dolayı bu çalışmanın alanda yer alan boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada, verileri toplamak ve verileri analiz etmek için doküman analizinden yararlanılmıştır. Şirketlerin 2022 yılı sürdürülebilirlik raporları incelenmiştir. Literatür incelemesinin ardından yetenek yönetimi fonksiyonları belirlenerek raporlarda incelenecek kategoriler oluşturulmuştur. Bu kategori başlıklarının altında yetenek yönetimi uygulamaları incelenmiştir. Yapılan analizlerin sonuçlarına göre iki şirketin de yetenek yönetimi uygulamalarının birbirine benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Şirketlerin yetenek yönetimi uygulamalarından yeteneği planlama, çekme geliştirme, uygun şekilde yerleştirme fonksiyonlarında yapılan uygulamaların yazını desteklediği saptanmıştır. Yeteneği tespit etme fonksiyonunda belirtilen uygulamaların ise literatürle benzerlik göstermediği ve şirketlerin kendi yöntemlerini belirleyerek uygulamalar yaptığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler

Yetenek
Yetenek Yönetimi
İnsan Kaynakları
İşe Alım

Makale Hakkında

Araştırma Makalesi
Gönderim Tarihi : 06.01.2025
Kabul Tarihi : 08.02.2025
E-Yayın Tarihi : 15.02.2025
DOI : 10.58702/teyd.1614284

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Mersin Üniversitesi, Anamur Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği Bölümü, e-posta: mustafaatsan@mersin.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6221-7342.

ANALYSIS OF SUSTAINABILITY REPORTS OF COMPANIES IN THE CONTEXT OF TALENT MANAGEMENT BY DOCUMENT ANALYSIS METHOD: THE CASE OF KOÇ HOLDING AND TURKCELL

Abstract

It should be noted that companies produce different strategies in order not to lose talented individuals to their competitors. Although the practices vary for each company, similar strategies are generally used. In this direction, the aim of the study is to examine the sustainability reports of Koç Holding, which ranks first in the list of the best sustainable leaders in *Fast Company* magazine's 2023 best sustainable leaders survey, and Turkcell, which was selected as the best workplace in Turkey in the *Kincentric Best Employers 2024* program, and to reveal what the talent management practices of the companies are and how much the information theoretically stated in the literature is applied. Since there is no study evaluating talent management in the context of sustainability reports of corporate companies in the literature, it is thought that this study will fill the gap in the field. In this study, qualitative research method was preferred. In the study, document analysis was used to collect and analyze data. The sustainability reports of the companies for 2022 were examined. After the literature review, talent management functions were determined and categories to be examined in the reports were created. Talent management practices are examined under these category headings. According to the results of the analyzes, it has been determined that the talent management practices of the two companies are similar to each other. It has been determined that the practices made in the functions of planning talent, attracting development, and placing appropriately from the talent management practices of the companies support the literature. It has been concluded that the practices specified in the talent detection function are not similar to the literature and that companies determine their own methods and make applications.

Keywords

Talent
Talent Management
Human Resource
Recruitment

Article Info

Research Article
Received : 06.01.2025
Accepted : 08.02.2025
Online Published : 15.02.2025
DOI : 10.58702/teyd.1614284

Kaynakça Gösterimi: Atsan, M. (2025). Şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarının yetenek yönetimi bağlamında doküman analizi yöntemiyle incelenmesi: Koç holding ve Turkcell örneği. *Toplum, Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 6 (1), 118-134.

Citation Information: Atsan, M. (2025). Analysis of sustainability reports of companies in the context of talent management by document analysis method: the case of Koç holding and Turkcell. *Journal of Society, Economics and Management*, 6 (1), 118-134.

GİRİŞ

Yetenekli bireylerin varlığı şirketlerin rakiplerinden farklılaşması açısından önem arz etmektedir. Stahl ve ark. (2012, s. 25-42), rekabetin yoğun olması ve teknolojinin ilerlemesiyle birlikte şirketlerde yetenekli çalışan ihtiyacının arttığını belirtmektedir. İşletmelerin başarılarının yetenek yönetimi fonksiyonlarını etkili şekilde uygulayarak ve yeteneklere önem vererek sağladığı ifade edilmektedir (Sirkovâ ve ark., 2016, s. 143-145). Bu doğrultuda işletmelerin rekabet avantajını ele geçirmek ve başarılı olabilmek adına potansiyeli yüksek, yetenekli çalışanlara sahip olması gerektiğini söylemek mümkündür. Bu sayede hem rakiplerin önüne geçme konusunda hem de yetenekleri işletmeye çekerek psikolojik üstünlüğü alma hususunda avantajlı olunacağı belirtilebilir. Newhall (2012, s. 31-34), yetenek yönetimi sürecini işe alımdan başlayarak iyi şekilde yöneten ve etkili liderlik tarzına da sahip olan işletmelerin rakiplerine oranla daha iyi performans gösterdiğini ifade etmektedir. Özellikle göz önünde olan ve kurumsal olarak tabir edilen büyük şirketlerin bu süreçleri iyi yönettiği bilinmektedir. Adayların daha çok potansiyeline odaklanan şirketler yetenek kazanımında daha avantajlı konumda olabilmektedirler. Bu bağlamda çalışmanın amacı, Türkiye'nin önde gelen ve *Fast Company* dergisinin en iyi sürdürülebilir liderleri araştırmasında listede birinci sırada yer alan Koç Holding ve *Kincentric Best Employers 2024* programında Türkiye'nin en iyi işyeri seçilen Turkcell'in sürdürülebilirlik raporlarının yetenek yönetimi bağlamında ele alınarak, raporlarda yer verilen yetenek yönetimi uygulamalarının neler olduğu ve yazında belirtilen bilgileri şirketlerinde ne kadar uyguladıklarını ortaya koymaktır. Ayrıca çalışmanın, yazında belirtilen yetenek yönetimi fonksiyonlarının belirlenerek, o başlıkların altında değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

1. Yetenek Yönetimi

Rekabetin yoğun olduğu günümüzde, işletmelerin daha başarılı olabilmeleri için yetenekli çalışanlara ihtiyacı olduğu bilinmektedir. Bu yüzden işletmelerin yetenekli çalışanları kendilerine çekerek onlardan en üst düzeyde fayda sağlayabilmeleri önem teşkil etmektedir. Yetenek kavramı literatürde, bireylerin davranış, düşünce ve hislerini en faydalı şekilde uygulayabilmeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Buckingham ve Vosburgh, 2001, s. 21). Diğer bir tanımda ise, yetenekli bireylerin yüksek performans ve potansiyele sahip olmaları şeklinde ifade edilmektedir (Horvathova ve Davidova, 2011, s. 1042-1057). Altınöz (2018, s. 86) ise, bireylerin bir iş karşısında neler yapabileceğine dair potansiyellerini göstermesi şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda ise yetenek bireyin, zamanı yönetme, ekibine liderlik etme, analitik düşünebilme gibi yetkinlikleri kullanarak ekibine öncülük edebilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Doğan ve Demiral, 2008, s. 149). Tüm bu tanımlardan anlaşılacağı üzere yetenekli çalışanların işletmelerde varlıklarının önemli olduğu ve diğer çalışanları da motive edebilecekleri görülmektedir (Berger ve Berger, 2004, s. 65). Bu doğrultuda işletmelerin yetenekleri yönetebilmelerinin hayati önem taşıdığını belirtmek mümkündür.

Yetenek yönetimi kavramının literatürde çeşitli tanımları bulunmaktadır. Yetenek yönetimi, işletmelerde hedefler doğrultusunda iş görenlerin doğru zamanda, doğru işleri yapmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Mucha, 2004, s. 99). Buna benzer başka bir tanımda ise, doğru yeteneklere sahip iş görenleri doğru zamanda, doğru rollere yerleştirmek şeklinde ifade edilmektedir (Bibi, 2019, s. 23). Bir başka tanımda yetenek yönetimi, bir kurumda bireyleri

gruplaştırmak yerine, yeteneğe önem veren bakış açısı ve anlayışı sağlamak şeklinde belirtilmektedir (Creelman, 2004, s. 3). Collings ve Mellahi (2009, s. 305) ise, yetenek yönetimini kurumların rekabet avantajlarının sürdürülebilirliği için önemli pozisyonların tanımlanarak, potansiyeli yüksek bireylerin bu pozisyona yerleştirilmesi ve yetenek havuzu oluşturarak ihtiyaç dahilinde bu havuzdan yararlanılması şeklinde tanımlanmaktadır. Bununla birlikte yetenek yönetimini yetenekleri işe alım, geliştirme, en yüksek seviyede fayda sağlayan ve terfi edilmeyi hak eden iş görenleri işte tutundurma adına gösterilen çaba olarak belirtmek mümkündür (Rudhumbu ve Maphosa, 2015, s. 21-32).

Yetenek yönetiminin sürdürülebilir olması için bazı uygulamaların olması gerekmektedir. Alan yazın incelendiğinde bu uygulamalar ile ilgili standart bir karar olmamakla birlikte genel çerçevede bu uygulamaları şu şekilde belirtmek mümkündür (Karatoprak, 2020, s. 12);

- Yeteneği Etkileme süreci
- Yeteneği Geliştirme
- Yeteneği İşte Tutundurma

1.1. Yeteneği Etkileme Süreci

Yetenek savaşlarının olduğu günümüzde yetenek yönetimi sürecinin başlangıcı olarak adayın ilgisini çekmek önem teşkil etmektedir. Mitosis ve ark. (2021, s. 1-2), yeteneği etkileme sürecinin yetenek yönetiminin en önemli aşaması olduğunu belirtmektedir. Adayların etkilenmesi için farklı parametrelerin olduğu ifade edilmektedir. Bu parametreler, işveren markası yönetimi, kurumların itibarı, çalışanların beklentilerini karşılama, performans kültürü şeklinde belirtilmiştir (Atlı, 2013, s. 173-174).

1.2. Yeteneği Geliştirme

Bu süreçte çalışanın oryantasyon eğitimi yapılmaktadır. İşletmenin kültürü, çalışılacak ortam ile ilgili bilgiler verilmektedir (Karatoprak, 2020, s. 13). Kurum kültürüne uyumu sağlanmak amaçlanmaktadır. Geliştirme aşamasında çalışanlara koçluk ve mentorluk gibi uygulamalar iş görenlerin gelişimine olumlu şekilde katkı sunacaktır. Özellikle koçluk sürecinde iş görenlerin kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak amaçlanmaktadır (Akbaş, 2013, s. 50). Ayrıca mentorluk uygulamaları ile iş görenlerin farkında olmadıkları olumlu yönlerinin de açığa çıkarılabileceği düşünülmektedir (Helleve, 2012, s. 201-203).

1.3. Yeteneği İşte Tutundurma

İşletmeler için yetenek yönetimi sürecinin en önemli aşamalarından birisi çalışanları işte tutma sürecidir. Çalışanların kurumda kalmaları için birçok parametreler olduğu aşikârdır. İşletmelerin çalışanlarına işte kalmaları açısından güzel imkanlar sunması gerekmektedir. Bu sayede daha azimli, bilgi odaklı performans gösterecekleri ifade edilmektedir (Egerová ve ark., 2013, s. 38-39).

Bu uygulamalara ek olarak literatürde yetenek yönetimi fonksiyonlarının farklı aşamaları olduğu tespit edilmiştir. Bu aşamaları aşağıdaki gibi belirtebiliriz (Yıldız, 2023, s. 2379);

- Yeteneği planlama
- Yeteneği tespit etme
- Yeteneği kendine çekme
- Yeteneğin kazanımı
- Yeteneği geliştirme
- Yeteneği uygun şekilde yerleştirme
- Yeteneği tutundurma

Alan yazında belirtilen bu fonksiyonlar göz önüne alındığında yetenek yönetimi sürecinin belirli aşamalarından geçmesi gerektiğini ve işletmeler için önem teşkil ettiğini ifade etmek mümkündür.

2. Sürdürülebilirlik Raporlaması

Kurumların gerçekleştirmiş oldukları faaliyetleri benimsemeleri ve devam ettirebilmeleri adına kayıt altına almaları ve ölçümlenmeleri gerekmektedir. Bu ölçümlenmelerin de sürdürülebilirlik raporları ile sağlandığı belirtilmektedir (Şahin ve ark., 2018, s. 18). Bu raporların, şirketlerin finansal, sosyal ve çevresel tüm faaliyetlerinin halkı bilgilendirme amacı ile paylaşımlarında aracı rolü olduğu ifade edilmektedir (Ertan, 2018, s. 466). Sürdürülebilirlik raporlarının kurumlara olan faydalarını şu şekilde belirtebiliriz (Kolk, 2004, s. 54);

- Kurumların hedefleri gerçekleştirme konusunda avantaj sağlar,
- Kurum içinde çalışanların bilincini artırır,
- İşletmenin iç ve dış paydaşlara vermek istediği mesaj net şekilde iletilir,
- Faaliyetler açıkça paylaşıldığı için paydaşlar nezdinde şeffaflık sağlar,
- Kurum itibarını artırır,
- İş görenlerin motivasyonunu artırır,
- Verim ve performans artar.

Belirtilen faydalara istinaden kurumların sürdürülebilirlik raporlarının birçok faydası olduğu görülmektedir.

3. Literatür İncelemesi

Literatürde yetenek yönetimi üzerine yapılan çalışmalar şu şekilde belirtilebilir;

Deery (2008, s. 792-806) yetenek yönetimi, iş-yaşama dengesi ve elde tutma stratejileri konusunu içeren çalışmasında, işletmenin personel devir oranının yüksekliği ile oluşan problemlere yetenek yönetimi uygulamaları ile çözüm bulunabileceği bulgusuna ulaşılmıştır.

Devine (2009, s. 184-199) yapmış olduğu yetenek yönetimi uygulamasına yönelik örnek olay çalışmasının sonucunda, yetenek yönetimi uygulamalarının işletmenin kurum performansına olumlu etkileri olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Yumurtacı (2014, s. 188-212) çalışmasında, işletmelerde stratejilerin oluşturulmasıyla beraber bu stratejilere uygun yetenek havuzu oluşturulmalı ve verimli bir işgücü için yetenek yönetimi sisteminin pozitif etkileri olacağı sonucuna varmıştır.

Korkmaz ve Keçecioglu (2014, s. 155-171) yapmış oldukları araştırmasında, yetenek kavramını sistemlerine entegre eden işletmelerin yetenek konusunda rakipleriyle olan rekabetlerini kazanabilecekleri sonucuna ulaşmıştır.

Altınöz'ün (2018, s. 82-95) yapmış olduğu çalışmalar yetenek yönetiminin etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Yapılan analizler sonucunda yetenek yönetimi alt boyutları ile işi bırakma ve kariyer başarısı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte yetenek yönetimi ile yetenek yönetiminin işten ayrılma ve kariyer başarısı üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Pandita ve Ray (2018, s. 185-199) çalışmalarında yetenek yönetimi uygulamalarının ve çalışan bağlılığı girişimlerinin entegrasyonunun, yeteneklerin elde tutulmasının iyileştirilmesine yol açtığı sonucuna varmışlardır.

Karacan (2019, s. 137-139) araştırmasında kurumların, yetenek yönetimini kendi kültürlerine uyum sağlayacak şekilde planlayarak oluşturması gerektiğini saptamış.

Luna-Arocas ve Danvila-del-Valle (2022, s. 1-16) yapmış oldukları çalışmanın sonucunda, işletmelerde yetenek yönetiminin uygulanması işletmelerde daha etik davranışlara ve işte kalma niyetine sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Yetenek yönetimi ve etik davranış, organizasyona olan güveni yeniden tesis ederek çalışma ortamlarını güçlendireceği ifade edilmektedir.

Mujtaba ve ark. (2022, s. 1192-1215) yapmış oldukları çalışmada bir işletmede yetenek yönetimini ölçmeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın sonucuna göre yetenek yönetimi uygulamalarının değişen iş dinamiklerinde çok önemli olduğunu göstermektedir.

Guerra ve ark. (2023, s. 1-10), İspanya'da 314 şirkete yapmış oldukları araştırmanın sonucuna göre dijital dönüşümün getirdiği organizasyonel değişikliklerin yetenek yönetimini etkilediği, yetenekleri çektiği ve elde tuttuğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Kızıltan ve Fidan (2023, s. 49-68) çalışmada işletme kültürünün, yetenek yönetimi ve iş tatmini ile olan ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucuna göre, bu kavramların birbiri ile bağlantılı ve birbirini etkileyen kavramlar olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İşletmelerin yetenekli çalışanların işte kalmasını sağlaması için yetenek yönetimi uygulamalarına ağırlık vermeleri gerektiği belirtilmiştir.

Cıdal (2023, s. 1-134), Bursa'da faaliyet gösteren makine ve tekstil sektöründe çalışan 176 kişiye uyguladığı anketin sonuçlarına göre yetenek yönetimi uygulamalarının işletmelerin başarısında önemli rol oynadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca uygulama yapılan işletmelerin yetenek yönetimine önem verdiği tespit edilmiştir.

Gün (2023, s. 1-87), yapmış olduğu çalışmada kamu çalışanlarının nepotizm algısını ölçmek amaçlamıştır. Çalışmanın sonucuna göre kamu kurumlarında nepotizm algısının olduğu ve yetenek yönetimi uygulamalarının nepotizmi azaltmada etkin bir rol oynamadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

4. Yöntem

Bu bölümde, araştırmanın amacı, yöntemi, veri toplama aracı ve verilerin analizine dair bilgiler yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Şirketlerin yetenekli iş görenleri kendilerine çekebilmek adına yetenek yönetimi uygulamalarını sistemlerine entegre etmeleri gerekmektedir. Bu sayede yetenek savaşını kazanmak için rakiplerine oranla bir adım önde olabileceklerdir. Literatürde yetenek yönetimi üzerine birçok çalışma yer alırken, şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarının incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu noktadan hareketle bu çalışmanın yapılmasının önemli olduğu düşünülmüştür. Bu araştırmanın amacı, şirketlerin sürdürülebilirlik raporları kapsamında yetenek yönetimine yönelik ne tür uygulamalar yaptıkları, bu uygulamaların literatürde yer alan bilgileri destekleyip desteklemediğini ortaya koymaktır.

4.1.1. Araştırmanın Yöntemi ve Analizi

Araştırmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemlerini kullanarak, olayları ve olguları ortaya koymak için nitel şekilde gerçekleştirilen araştırmalardır (Ağraş ve Çetinkaya, 2023, s. 36). Araştırmada verileri toplamak ve verileri analiz etmek için doküman analizinden yararlanılmıştır. Aracı olarak doküman incelemesi tekniği tercih edilmiştir. Çepni (2010, s. 116), doküman analizi yöntemini, araştırmanın hedefleri doğrultusunda verilere ulaşmada ve elde edilen verilerden, bulguların tespit edilmesinde kullanıldığını belirtmektedir. Diğer bir ifadeyle, doküman analizi, belirlenen konu ile ilgili bilgilere ulaşılan sözlü, basılı kaynaklardan elde edilen verilerin yorumlanmasını sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, aktaran Fırat, 2020, s. 35). Bununla birlikte Bryman (2016, s. 3-13), çevrim içi (elektronik) kaynakların da doküman analizinde veri olarak kullanıldığını ifade etmektedir.

4.1.1.1. Veri Toplama Araçları

Literatür incelemesi sonucunda yetenek yönetimi fonksiyonlarından oluşturulan başlıklar kapsamında Fast Company dergisinin en iyi sürdürülebilir liderler araştırmasında birinci sırada yer alan Koç Holding'in ve Kincentric Best Employers 2024 programında Türkiye'nin en iyi işyeri seçilen Turkcell'in 2022 yılı sürdürülebilirlik raporlarında yer alan yetenek yönetimi uygulamaları incelenmiştir (Koç Grup, 2022; Turkcell, 2022). Çalışmanın yapıldığı tarihte şirketlerin 2023 raporları henüz açıklanmadığı için 2022 raporları ele alınmıştır. Bu raporlara, şirketlerin internet sayfasından ulaşılmıştır. Sürdürülebilirlik raporu, literatürde yer alan yetenek yönetimi fonksiyonlarının aşamalarından oluşturulan aşağıdaki başlıklar altında ele alınmıştır;

- Yeteneği Planlama,
- Yeteneği Çekme,
- Yetenek Geliştirme,
- Yeteneği Uygun Şekilde Yerleştirme,
- Yeteneği Tespit etme.

5. Bulgular

Bu bölümde, Koç Holding ve Turkcell'in internet sayfasından temin edilen sürdürülebilirlik raporlarında yer alan yetenek yönetimi uygulamaları, araştırma için belirlenen başlıklar altında değerlendirilecektir.

Yeteneği Planlama

Koç Holding, yetenek planlaması açısından kurum içi ve şirketler arası yetenek havuzları oluşturarak üst düzey yönetici pozisyonu için yedekleme planı yapmaktadır. Yetenek havuzuna almış oldukları adaylara ise kişiye özel gelişim planları uygulanarak gelişimleri sağlanmaktadır. Bu planlama ile birlikte 2015 yılından itibaren üst düzey yöneticilerin %90'ının kurum içinden atandığı belirtilmektedir.

Koç Holding'in uygulamasına benzerlik gösteren yedekleme planını Turkcell de uygulamaktadır. Çalışanları ayrıştırmak yerine tüm çalışanları yetenek olarak görüp yönetim pozisyonlarında görev yapan iş görenleri, yönetici ve çalışanların işten ayrılma ihtimallerine karşın iç ve/veya dış kaynaklar ile yedeklemektedirler.

Yetenek Gelişimi

Koç şirketinin yetenek yönetiminde gelişim kategorisi incelendiğinde, çalışanlarının potansiyellerine ulaşmaları adına eğitim ve gelişim olanaklarının bulunduğu bahsedilmektedir. Etik, çevre, İSG gibi alanlarda eğitimler verilmektedir. Ayrıca, şirket yetenek kaynaklarının geliştirilmesi açısından staj sürecine de önem vermektedir. Bunun yanında geleceğin iş modellerine uygun yetiştirilebilecek adaylar için teknik ve liderliklerinin gelişimleri adına farklı eğitim olanaklarının da olduğu ifade edilmektedir.

Turkcell'in yetenek gelişimi uygulamaları da Koç Holding'e benzerlik göstermektedir. Şirketin sürdürülebilirlik raporlarında yetenek gelişimi için eğitim ve gelişim olanaklarından bahsedilmektedir. Çalışanların daha iyi bir kariyere ve geleceğe sahip olabilmeleri için sürekli öğrenme kültürü amacıyla, *İnsan ve Gelecek* sloganı altında nitelikli insan gücü yetiştirmek amaçlandığı ifade edilmektedir. Turkcell'in yeni mezun olan adayların işe alımları için tasarlanan 'Genç Yetenek Programı', altı farklı basamakta hazırlanan liderlik programları hem ülkemize hem insanlığa yararlı istihdam programları, üniversitede öğrenim gören bireylere ve pratiğe yönelik geliştirilen eğitim-gelişim programlarını hayata geçirdikleri belirtilmiştir. Bunun dışında uyguladıkları çıraklık ve mentorluk programı sayesinde yetkinliklerini geliştirme olanağı sunulmaktadır.

Yeteneği Çekmek

Koç Holding'in yetenekleri çekme konusunda çalışma ortamına önem verdiği görülmektedir. İş ortamının esnek, dinamik, cesur, girişime ve iş birliklerine önem veren şirket imajıyla hareket ettikleri vurgulanmaktadır. Bu sayede, şirket itibarını yükselterek yetenek çekme konusunda avantajlı konuma gelmek istemektedirler.

Turkcell ise yetenekleri, rakiplerinden ayrılarak kendisine çekmek için ücret politikasını şeffaflıkla yürüttüğü belirtilmiştir. Rakip olunan firmalara göre ücret politikası belirlenip yetenekleri çekmek adına avantajlı konuma gelindiği ifade edilmektedir. Ayrıca ücretler dışında çeşitli yan hakların ve sosyal yardımların da sunulduğu görülmektedir. Bununla birlikte iş yaşam dengesine, çeşitlilik, kapsayıcılık ve işveren markasına verilen önemden de bahsedilmektedir.

Yeteneği Uygun Şekilde Yerleştirme

Yetenekleri uygun şekilde yerleştirme boyutu da yetenek yönetimi bağlamında önem teşkil etmektedir. Şirketin tüm açık pozisyonları belirledikleri kariyer platformu üzerinde duyurulmaktadır. 2021 senesinde bu ilanların herkese açık şekilde uygulanmaya başladığı ifade edilmektedir. 2022 yılından beri ise yapay zekâ teknolojisiyle adayların özgeçmişleri yüklenerek yetkinlik ve becerilerine uygun pozisyonlarla eşleştirme yapıldığı belirtilmektedir.

Turkcell yetenekleri uygun şekilde yerleştirme boyutunda üniversiteler ile iş birlikleri yaparak başvuruda bulunan adayları yetenek programına dahil etmektedirler. Mülakatlar esnasında yapay zekâ algoritmasının kullanıldığı ifade edilerek yapay zekâ ile sadece yeteneğindeki uygunluğuna bakılarak elemeler yapıp adayların iş hayatına yerleştirildiği belirtilmiştir.

Yeteneği Tespit Etme

Yetenekleri tespit etme aşamasına şirketlerin özen göstermesi gerekmektedir. Koç Holding bu aşamada gelecekte ihtiyaç duyacağı yüksek liderlik potansiyeli olan adayları tespit etmek adına liderlik gelişim programı tasarlamıştır. Bu sayede yeteneklerin tespiti daha kolay yapılabilmektedir.

Turkcell'in oluşturmuş olduğu kariyerimflex uygulaması ile yetkinliklere sahip yetenekleri tespit etme konusunda kabiliyete sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca şirket, geleneksel yöntemlerin yerine günümüzün gerekliliklerine ve becerilerine uyumlu olduğunu düşündükleri mesleki yetkinliklere göre yetenekleri tespit ettiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca Turkcell kendi çalışanları vasıtasıyla farklı yeteneklerin Turkcell bünyesine kazandırılması için çalışanlar, açık pozisyonlara dış adayları önererek yetenek tespitlerinin yapıldığı belirtilmiştir. Bu uygulama ile 62 adayın işe alındığı ifade edilmektedir.

6. Tartışma

Şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesiyle iki şirketin yetenek yönetimi bağlamında yapmış oldukları uygulamaların benzerlik gösterdiği görülmektedir. Aynı zamanda literatürde yer alan bilgilerin şirketlerin uygulamaları ile paralellik gösterdiğini belirtmek mümkündür.

Yeteneği planlama kategorisinde hem Koç Holding hem de Turkcell'in uyguladığı yedekleme yönetimini destekler nitelikte olarak Öktan (2019, s. 55) yetenek havuzları oluşturularak yedekleme planlanmasının yapılması gerektiği ve kurum içinde yer alan yetenekleri gözden geçirmenin kurum içi yetenek havuzunu geliştirme açısından önemli olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda şirketlerin uygulamalarının alan yazını desteklediği görülmektedir.

Yetenek gelişimi kategorisinde ise iki şirketin de eğitim gelişim programlarına önem verdiği görülmektedir. Çalışanlarının eğitim ve gelişimleri için farklı konularda eğitimler düzenledikleri, staj ve çıraklık programları ile gelişimlerine olanak sağladıkları belirtilmektedir. Rothwell ve ark. (2003, s. 32), geliştirme kategorisinde çalışanların gelişim açısından sorumluluk almalarını sağlamaları, yeteneklerine, performanslarına, potansiyeline yönelik çalışmaların yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Aynı zamanda şirketlerin

sistemlerine mutlaka koçluk ve mentorluk uygulamalarının eklenmesi gerektiği alan yazında belirtilmektedir (Çelik, 2019, s. 54-61). Bu noktadan hareketle iki şirketin uygulamalarının çalışanların gelişimine yönelik olduğu ve yazını desteklediği görülmektedir. Aynı zamanda yeteneklerin gelişimine önem vermenin hem çalışanların hem de kurumun verimliliğine katkı sağladığı savunulmaktadır (Cheese ve ark., 2007, s. 145).

Yeteneği çekme kategorisinde Koç Holding daha çok şirket imajına yönelik faaliyetlere ağırlık vermiştir. Şirketi çekici kılarak imaj ve itibarını artırarak yetenekleri çekme çabasında bulunmaktadırlar. Turkcell ise, güvenli ve sağlıklı iş ortamı dışında ücret politikası, yan haklar, sosyal yardımlar vb. uygulamalar ile raporunda işveren markası kavramını ön plana çıkartmıştır. Bu sayede yeteneği çekme konusunda avantajlı olmak istemektedirler. İki şirketin uygulamalarının da literatürde yer alan bilgileri desteklediği görülmektedir. Literatürde, çalışanlar tarafından saygı duyulan kurum itibarı oluşturmanın yetenekleri çekme yöntemleri arasında olduğu ifade edilmektedir (Kırmızıgül, 2021, s. 2-217). Bunun haricinde alan yazında yeteneği çekme yöntemleri olarak yan haklar, ikramiyeler, sosyal yardım, kariyer gelişimi vb. konulardan bahsedilmektedir (Longyear ve ark., 2020, s. 1-7).

Yeteneği uygun şekilde yerleştirme kategorisinde Koç Holding belirlediği kariyer platformu üzerinden yapay zekâ uygulamaları ile mülakatlar yaparak doğru pozisyona doğru adayı yerleştirmektedir. Bununla birlikte Turkcell, üniversiteler ile iş birliklerinde bulunarak yapay zekâ ile uygun yerleştirmeler yaptıkları belirtilmektedir. Bu bağlamda iki şirketin de yapay zekâ uygulamasını kullanması dikkat çekmektedir. Günümüz teknoloji çağında iki önemli şirketin teknolojik alt yapısı ve tüm süreçlerde teknolojiyi kullanması önem arz etmektedir. Uygun şekilde yerleştirme aşamasının, yetenekli bireylerin potansiyellerine ve çabasına göre farklı kariyer olanaklarıyla birlikte, doğru çalışanın doğru pozisyonlarda işleri yürütmesine imkân sağladığı vurgulanmaktadır (Akar, 2019, s. 517). Kırılmaz ve Ateş (2021, s. 37-48), Midas IT Ajansının yetenekli adayların mülakatlarının yapay zekâ uygulaması ile yapılmasının doğruluğu %82'ye kadar yükselttiği ifade edilmektedir. Lee ve Kim (2021, s. 654-663) ise bu oranların yetenek testleri uygulandığı takdirde %30-%40 yapılandırılmamış mülakatların doğruluğunun ise %10 civarında olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda zaman yönetimi açısından da önemli olduğu belirtilmektedir. Yapay zekâ testleri ile yapılan mülakatlarda kısa sürede doğru aday takip edilerek, gerekli yetkinliklere göre gruplandırılıp aday belirlenebilmektedir (Gür ve ark., 2019, s. 137-158). Bu noktadan hareketle şirketlerin mülakatlarda yapay zekâ uygulamalarına önem vermesi literatürü desteklediğini göstermektedir.

Araştırmanın yeteneği tespit etme kategorisinde Koç Holding'in uyguladığı olduğu liderlik gelişim programı olan LiderSensin programı sayesinde kriterler ile becerileri uyumlu olan adayların daha kolay keşfinin yapıldığı ifade edilmektedir. Turkcell ise, KariyerimFlex uygulaması ile becerileri ve yetkinlikleri uygun yetenekleri tespit etme konusunda ön planda olduklarını ifade etmektedir. Ayrıca Turkcell'in sürdürülebilirlik raporunda liderlik programlarından da bahsedilmektedir. Fakat şirketlerin bu uygulamalarının literatürü desteklemediği görülmektedir. Bunun sebebi, alan yazında liderlik gelişim programlarının daha çok yeteneklerin gelişim fonksiyonunda uygulandığı belirtilmektedir. Atlı (2013, s. 173-174), çalışmada eğitim, koçluk, mentorluk uygulamalarının yeteneği geliştirme anlamında uygulandıklarını belirtmektedir. Çelik (2019, s. 57-61) ise, yetenekleri tespit edebilmek adına

daha çok test ve sınavların uygulandığını belirtmektedir. Tüm bunların yanında literatürde bahsedilen yeteneğin tespiti için test ve sınav uygulamasıyla ilgili şirketlerin raporlarında herhangi bir bilgiye rastlanmamıştır. Bu doğrultuda iki şirketin yeteneklerin tespiti fonksiyonu için literatürde yer alan uygulamaların dışında kendi yöntemlerini uyguladığı ve literatürle benzerlik göstermediği görülmektedir.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Yetenek yönetimi rekabet avantajını ele geçirmek adına şirketler için önem teşkil etmektedir. Etkili oluşturulan bir yetenek yönetimi stratejisi ise şirketlerin iş hedeflerini destekler, çalışanların motivasyonunu artırır ve çalışanlardan üst düzey katkı alınmasını sağlar. Özellikle kurumsal şirketlerin yetenek yönetimine ayrı bir önem verdikleri bilinmektedir. Bu doğrultuda, bu çalışmada yetenek yönetimi fonksiyonları başlıkları altında Koç Holding ve Turkcell'in yetenek yönetimi uygulamaları incelenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre, çalışmaya dahil edilen şirketlerin yetenek yönetimi fonksiyonlarından; yeteneği planlama, yetenek gelişimi, yeteneği çekme, yeteneği uygun şekilde yerleştirme fonksiyonlarının literatürde yer alan çalışmaların bulguları ile paralellik gösterdiği saptanmıştır. Yeteneği tespit etme fonksiyonunda yapılan uygulamalar için şirketlerin uygulamalarının literatürde yer alan bilgilerle benzerlik göstermediği tespit edilmiştir. Şirketler yetenekleri tespit etme konusunda kendi yöntemlerini uyguladıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte iki şirketin uygulamalarının da birbirine benzerlik gösterdiğini ifade etmek mümkündür. Bu bulgular ışığında bu çalışmanın alan yazına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda şirketlere yetenek yönetimini geliştirmek adına bazı öneriler sunulabilir;

Yetenek yönetimi için şirketlerde ayrı bir birim oluşturularak daha etkili çalışmalar yapılabilir.

Yetenek yönetimi hususunda yetkili kişilerden aylık raporlamalar talep edilebilir.

Yeteneklerin belirlenmesi açısından yetenek havuzu oluştururken adayların yeni becerileri öğrenme konusunda ne kadar istekli olduklarına ve potansiyellerine odaklanmak gerekir.

Yetenekleri şirkete kazandırmanın dışında yeteneği elde tutmak için farklı stratejiler üretilmesi gerekir.

Rakip analizi yaparak rakiplerin yetenek yönetimi konusunda neleri yapmadıklarına odaklanarak farklılaşma stratejisi belirlenebilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışmada içerisinde sunmuş olduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik ahlak kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgileri, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, bu çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, çalışmanın özgün olduğunu bildiririm. Aksi bir durumda aleyhime doğacak tüm hak ve kayıplarını kabul ettiğimi beyan ederim.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu çalışma tek yazarlıdır. Tek yazar tarafından oluşturulmuştur.

Etik Kurul İzni

Bu makalede etik kurul iznine gerek yoktur. Etik kurul kararı gerekmediğine ilişkin ıslak imzalı onam formu sistem üzerindeki makale süreci dosyalarında yer almaktadır.

Çıkar Beyanı

Bu çalışmada çıkar çatışması durumu yaşanmamıştır.

KAYNAKÇA

- Ağraş, S. ve Çetinkaya, F. (2023). Tekstil sektöründe çevresel duyarlılık ve sürdürülebilirlik politikalarına yönelik bir içerik analizi. *Equinox Journal of Economics Business and Political Studies*, 10(1), 26-48. <https://doi.org/10.48064/equinox.1173118>
- Akar, F. (2019). Üniversitede akademisyen ve yönetici yetenekleri: Yetenek yönetiminin uygulanabilirliği konusunda bir inceleme. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 514-541. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.7c.2s.3m>
- Akbaş, İ. (2013). *The relationship between talent management and retention of employees: A case study in banking sector* [Yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Altınöz, M. (2018). Yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (39), 82-95.
- Atlı, D. (2013). *Yetenek yönetimi-insan kaynakları yönetiminin yeni vizyonu* (2. Baskı). Crea Yayıncılık.
- Berger, L. A. ve Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook*. McGraw-Hill.
- Bibi, M. (2019). Impact of talent management practices on employee performance: An empirical study among healthcare employees. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 22-32. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i1.83>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford University Press.
- Buckingham, M. ve Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's talent, stupid!. *Human Resource Planning*, 24(4), 17-23.
- Cheese, P., Thomas, R. J. ve Craig, E. (2007). *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. Kogan Page Publishers.
- Cıdal, H. (2023). *İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamaları: Bursa makine ve tekstil sektörleri üzerine bir araştırma* [Yüksek lisans tezi]. Bursa Uludağ Üniversitesi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Collings, D. G. ve Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>

- Creelman, D. (2004). *Talent management: The special challenges of small and medium-sized enterprises*. Human Capital Institute.
- Çelik, S. (2019). *Dünyada ve Türkiye’de yetenek yönetimi uygulamaları: Bir model önerisi* [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://Nek.İstanbul.Edu.Tr/Ekos/TEZ/ET001038.Pdf#Page=18.16>
- Çepni, S. (2010). *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş* (5. Baskı). Celepler Matbaacılık.
- Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 792-806. <https://doi.org/10.1108/09596110810897619>
- Devine, M. (2009). Case study of the Malmaison hotel group. E. Blass (Ed.), *Talent management: Cases and commentary* (s. 184-199) içinde. Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780230233522_15
- Doğan, S. ve Demiral, O. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi. *C.U. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Egerová, D., Eger, L., Jirincova, M. ve Ali-Taha, V. (2013). *Integrated talent management. Challenge and future for organizations in Visegrad countries*. NAVA, Plzen, Czech Republic.
- Fırat, İ. (2020). *Türkiye’de matematik okuryazarlık ile ilgili 2020 yılına kadar yapılan çalışmaların doküman analizi yöntemiyle incelenmesi* [Yüksek lisans tezi]. Amasya Üniversitesi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I. ve Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188(122291). 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>
- Gün, M. S. (2023). *Nepotizm ve kamu yönetiminde yeni bir yaklaşım olarak yetenek yönetimi* [Yüksek lisans tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi. <https://acikerisim.erbakan.edu.tr/server/api/core/bitstreams/ba1fb12b-c24b-468c-af40-15efd9c128ac/content>
- Gür, Y. E., Ayden, C. ve Yücel, A. (2019). Yapay zekâ alanındaki gelişmelerin insan kaynakları yönetimine etkisi. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 137-158.
- Helleve, İ. (2012). Norveç’te mentorluk: Mentorluk gerçekte ne ifade ediyor. R. Yirci ve İ. Kocabaş (Ed.), *Dünyada mentorluk uygulamaları* (s. 201-213) içinde. Pegem Akademi.
- Horvathova, P. ve Davidova, M. (2011). Application of talent management with the of information and communications technology in the Czech Republic and other developing. *Emerging and Transitions Economies, World Academy of Science, Engineering and Technology*, 80(56), 1042-1057.
- Karacan, E. (2019). İnsan kaynakları yönetiminde yeni bir süreç: Yetenek yönetimi. *Uluslararası Turizm Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 2(2), 137-139.

- Karatoprak, İ. (2020). *Firmaların yönetim ve insan kaynakları birimlerinin yetenek yönetimi algısı* [Yüksek lisans tezi] Pamukkale Üniversitesi. <https://gcris.pau.edu.tr/bitstream/11499/28618/1/10325533.pdf>
- Kırılmaz, S. K. ve Ateş, Ç. (2021). İşe alımlarda yapay zekâ kullanımı: Kavramsal bir değerlendirme. *Journal of Business and Trade*, 2(1), 37-48.
- Kırmızıgül, B. (2021). *İşletmelerde yetenek yönetimi, çalışan yaratıcılığı, yenilikçi davranış, turizm sektöründe bir araştırma*. Gazi Kitabevi.
- Kızıltan, Z. ve Fidan, Y. (2023). Örgüt kültürü, yetenek yönetimi ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (40), 49-68. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.1243620>
- Koç Grup. (2022). Sürdürülebilirlik raporu. <https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/Surdurulebilirlik/Raporlar/Ko%C3%A7%20Grup%202022%20S%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilirlik%20Raporu.pdf> adresinden 25 Şubat 2024'te alınmıştır.
- Kolk, A. (2004). A decade of sustainability reporting: Developments and significance. *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 3(1), 51-64. <https://doi.org/10.1504/IJESD.2004.004688>
- Korkmaz, A. Ç. ve Keçecioğlu, T. (2014). Yeni insan kaynakları vizyonu: Yetenek yönetimi metrikleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 155-171.
- Lee, B. C. ve Kim, B. Y. (2021). Development of an AI-based interview system for remote hiring. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, 12(3), 654-663.
- Longyear, R., Boxer, R. ve Johnson, K. (2020). Travel ICU nurse concerns across COVID-19 hot spots. *Nejm Catalyst Innovations in Care Delivery*, 1(5), 1-7. <https://doi.org/10.1056/CAT.19.1111>
- Luna-Arocas, R. ve Danvila-del-Valle, I. (2022). The impact of talent management on ethical behavior and intention to stay in the organization. *Journal of Management and Organization*, 30(5) 1-16. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.64>
- Mitosis, K. D., Lamnisos, D. ve Talias, M. A. (2021). Talent management in healthcare: A systematic qualitative review. *Sustainability*, 13(8), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su13084469>
- Mucha, R. T. (2004). The art and science of talent management. *Organization Development Journal*, 22(4), 96-100.
- Mujtaba, M., Mubarik, M. S. ve Soomro, K. A. (2022). Measuring talent management: A proposed construct. *Employee Relations: The International Journal*, 44(5), 1192-1215. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2021-0224>
- Newhall, S. (2012). A global approach to talent management: High-quality leaders are the key to competitive advantage. *Human Resource Management International Digest*, 20(6), 31-34. <https://doi.org/10.1108/09670731211260870>

- Öktan, S. (2019). *İnsan kaynakları yönetiminde yeni bir yaklaşım olarak yetenek yönetimi: İşletmelerin yetenek yönetimi birimlerine ilişkin keşifsel bir araştırma* [Yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=NmZF8h2MyS4yGkCFIYwc9w&no=LlOyfq_bHCqZ9IseGfTX_w
- Pandita, D. ve Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement-a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185-199. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
- Rothwell, W. J. ve Kazanas, H. C. (2003). *The strategic development of talent. A completely revised and updated second edition of human resource development: A strategic approach* (2. Baskı). HRD Press.
- Rudhumbu, N. ve Maphosa, C. (2015). Implementation of talent management strategies in higher education: Evidence from Botswana. *Journal of Human Ecology*, 49(1-2), 21-32. <https://doi.org/10.1080/09709274.2015.11906820>
- Sirková, M., Taha, V. A. ve Ferencova, M. (2016). Management of HR processes in the specific contexts of selected area. *Polish Journal of Management Studies*, 13(2), 142-152. <https://doi.org/10.17512/pjms.2016.13.2.14>
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P. ve Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Şahin, Z., Çankaya, F. ve Karakaya, A. (2018). Sürdürülebilirlik raporlarının sektörlere ve yıllara göre analizi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (20), 17-32. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.311026>
- Turkcell. (2022). Sürdürülebilirlik raporu. <https://ffo3gv1cf3ir.merlincdn.net/hakkimizda/tr/yatirimciiliskileri/InvestorReportLibrary/Turkcell-EFR-2022.pdf> adresinden 25 Şubat 2024'te alınmıştır.
- Yıldız, R. Ö. (2023). Yetenek yönetimi fonksiyonları: Sistematik bir tarama. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 2377-2396. <https://doi.org/10.48146/odusobiad.1166430>
- Yumurtacı, A. (2014). Küreselleşen emek piyasalarında yeni bir olgu: Yetenek yönetimi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 188-212. <https://doi.org/10.17828/yasbed.03325>

EXTENDED ABSTRACT

Talented employees are one of the indispensable values of businesses. In today's world where there are talent wars, employees prefer businesses, not employees. Therefore, businesses should give importance to talent management practices in order to be preferred. When the literature is examined, it is stated that it is strategically important for businesses to have talented employees in terms of showing high-level performance and setting an example for other employees for high performance. Talent management is defined as a process that ensures that success in important positions within the organization is sustainable and personal development can be continued. According to another definition, it is stated as ensuring that

employees at different levels reach the highest level according to their potential. For this reason, it is of great importance for businesses to manage this process well. Because businesses where employees are not at a sufficient level lag behind in their competitive advantage with their competitors. In this direction, it ensures that businesses are in an advantageous position to bring talented employees to their institutions. Apart from providing competitive advantage, it is stated that different factors such as increasing the value of enterprises, maintaining their assets, and fulfilling the demands of their employees are also important in terms of the necessity of talent management practices. From this point of view, it is possible to state that the concept of talent management should be brought to the fore by businesses. Especially in today's world where competition is intense and there are many alternatives, successful and experienced employees can be the reason for the preference of businesses. However, it is stated that businesses should clearly know which talents they will evaluate in which position and determine them in accordance with the position. It is necessary to know that not every talent is suitable for every company. For this reason, it is necessary to position the right individual in the right position at the right time for effective talent management practice. For this reason, it is important to make accurate determinations for businesses. After the inclusion of talented employees in the enterprises, it is necessary to manage them and ensure that they are permanent. It is necessary to implement the necessary strategies to retain employees. In short, it should be known that it is not enough to recruit talented individuals and that it is also important to keep them at work. Therefore, it is stated that talent management covers the entire process from the initial job vacancy identification to their development and retention in the process.

Accordingly, the aim of this study is to examine the sustainability reports of Koç Holding, which ranks first in the list of the best sustainable leaders in Fast Company magazine's 2023 best sustainable leaders survey, and Turkcell, which was selected as the best workplace in Turkey in the Kincentric Best Employers 2024 program, and to reveal what the talent management practices of the companies are and how much the theoretical information stated in the literature is applied. The importance of the study has emerged because there is no study examining sustainability reports in the context of talent management in the literature.

Qualitative research method was preferred as the method of the research. The data were obtained analyzed by using the document analysis technique through the sustainability reports accessed on the website of the institutions. The practices specified in the sustainability reports of the companies were evaluated under the headings of planning, attracting, developing, appropriately placing and identifying the talent created by taking into account the talent management functions. According to the results of the study, it was found that the methods applied by the two companies in talent management were similar to each other. It has been determined that the practices made in the functions of planning talent, attracting talent, developing talent and placing talent appropriately, which are among the talent management practices of the two companies, are in parallel with the literature. For example, it has been concluded that two companies in the category of talent development have applied to mentoring and coaching practices, and in support of this, it is seen that there are practices such as coaching, mentoring and rotation in the development category in the literature. On the other hand, it has been found that companies attach importance to fringe benefits, social rights

and corporate image for employer brand management in terms of attracting talent. In the literature, it is stated that being an employer brand, quality and quality are important in order to attract talent. However, it has been found that companies apply different methods other than the methods mentioned in the literature in the function of identifying talent, which is one of the talent management practices. In this context, it is possible to state that the function of detecting talent differs from literature. In the light of these findings, it is thought that the study will contribute to the literature.