



MAKALE / ARTICLE:

İNSAN KAYNAKLARINDA YENİ BİR YAKLAŞIM: YETENEK YÖNETİMİNE İLİŞKİN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

A NEW APPROACH TO HUMAN RESOURCES: A QUALITATIVE RESEARCH ON TALENT MANAGEMENT

Mustafa ALTINTAŞ*

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, organizasyonlarda insan kaynakları yönetiminde sıkça vurgulanan yetenek yönetimi kavramını açıklayarak, organizasyonlarda yetenek yönetiminin kullanımını incelemektir. Nitel bir araştırma deseninde planlanan bu çalışmada 30 insan kaynakları/yetenek yöneticisi ile elektronik ortamda yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden faydalanılarak veriler toplanmıştır. Araştırma kapsamında yetenek yöneticilerinden elde edilen bilgilerle, yapılan literatür araştırması desteklenerek yetenek yönetimi konusunun organizasyonlardaki uygulama biçimleri ortaya konulmuştur. İnsan kaynakları/yetenek yöneticisi olan kişilerden elde edilen veriler tanımlayıcı analizlere tabi tutulmuştur. Analizler sonucunda yetenek yönetimi uygulamalarının organizasyonlarda yeterli düzeyde uygulanmadığı, yetenek yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda belirlenmiştir. Yetenek yönetiminin organizasyonlar açısından mevcut durumu literatür bilgisiyle sınırlı kalmakta olup, uygulama düzeyinde çok önemli sıkıntıların yaşandığı anlaşılmıştır. Bu durumun asıl sebebinin ise organizasyonların geleneksel insan kaynakları yönetimi aşamasından öteye geçmedeki eksiklikleri olarak gözlemlenmiştir. Araştırmanın sonuçları doğrultusunda, bundan sonra yapılacak çalışmalar için yetenek yönetiminin organizasyonlarda etkin bir şekilde uygulanması amacıyla öneriler sunulmuştur. Bu önerilerin yetenek yönetiminin organizasyonlarda daha etkin bir şekilde kullanılmasına yön vereceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, Yetenek Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi

*Y. Lisans Öğrencisi, İşletme Bölümü, İİBF, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi.
İletişim Adresi: : mustafaltintas40@hotmail.com

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the use of talent management in organizations by explaining the concept of talent management, which is often emphasized in human resource management in organizations. In this study, which is planned in a qualitative research design, 30 human resources / talent managers gathered data by utilizing semi-structured interview technique in electronic environment. Within the scope of the research, the knowledge gained from the talent managers and the research literature on the literature have been supported and the application forms of talent management have been put forward in the organizations. The data obtained from persons who are human resources / talent managers have been subjected to descriptive analyzes. As a result of the analyzes, it has been determined that talent management practices are not adequately implemented in organizations, in line with the views of talent managers. The current situation of talent management in terms of organizations is limited by the knowledge of the literature and it is understood that there are very important problems at the application level. The main reason for this situation is observed as the shortcomings of organizations beyond traditional human resource management. In line with the results of the research, suggestions have been presented for the effective implementation of talent management in the organizations for future studies. It is thought that these suggestions will lead to more effective use of talent management in organizations.

Key words: Talent, Talent Management, Human Resources Management

1. GİRİŞ

Küreselleşen dünyada örgütselyaşamda birçok faktör dünya ölçeğinde değiştirilebilen ve geliştirilebilen ürünler haline gelmişlerdir. Bu iş yaşamında örgütlerin "İnsan Kaynakları" bölümleri de büyük oranda değişiklikler geçirmek durumunda kalmışlardır. Kapsadıkları organizasyonları bu ağır rekabet ortamında ayakta kalabilir halde tutabilmek için gerekli değişiklikleri yaratmanın gerektiğinin farkına varmışlardır. Bu durumun sonucunda ihtiyaç duyulan çalışan stillerinin de değişmesi kaçınılmaz olmuştur. İş yaşamında süregelen bu sürecin çalışan açısından en belli etkilerinden biri yetenekli çalışanların örgütlere kazandırılmaya çalışılması alanında olmuştur.

Bir örgütte ne olursa olsun bir işten etkilenen varlık insan olup, örgütler için artık belirli niteliklere sahip olan ve çalışacağı bölümün işlevlerinin bilgisine vakıf olan çalışanlar artık kifayetli gelmemektedir. Bu tür çalışanlarla küresel rekabette var olabilmenin yolu da bulunmamaktadır. Bunu başarabilmenin yolu ise duygusal ve zihinsel zekâsı gelişmiş, yenilikçi çalışanlarla bir arada olmaktan geçmektedir. Önemi günden güne artış gösteren

insan kaynakları bölümünün başarı ölçüsü, işgörenlerin ferdi olarak ilerlemelerinin temin edilmesiyle oluşmaktadır. İnsan faktörünün de göz ardı edilmeyecek düzeyde olduğu örgütlerde çalışanların yeteneklerinin farkında olması da yetenek yönetimi anlayışıyla sağlanacaktır.

Bu çalışmanın önemi ise diğer çalışmalardan farklı olarak günümüzde popüler bir hale evrilmiş olan yetenek yöneticisi olan kişilerle yapılmış olmasıdır. Diğer çalışmaların geneline bakıldığında sadece bir ya da bir kaç şirket üzerine odaklanarak yapıldığı veya kuramlar üzerinden gidildiği görülmektedir. Bu çalışma bu konuya ilişkin içeriğiyle yeni bir soluk getireceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada öncelikle insan kaynakları yönetiminde yetenek yönetiminin ve bu yaklaşımın önem kazanmasının ne şekilde olduğu üzerinde durulacak, daha sonra ise yetenek yönetimiyle ilgili yapılan çalışmanın analizi verilecek ve yetenek yönetiminin alanyazında eksik görülen hususları üzerine katkı sağlanılmaya çalışılacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İnsan Kaynaklarında Yetenek Yönetimi Dönemi

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi alanyazında incelendiğinde seksenli yıllara kadar olan süreye gelene kadar adı personel yönetimi veya personel yönetimi ve endüstri ilişkileri gibi kavramlar yaygın olarak kullanılmıştır. Bu tarihten öncesinde bile bu kavramların yerine kullanılacak yeni kavramlar arandığı da görülmüştür. İki kavram arasındaki en önemli fark personel yönetiminin işletme çıkarlarını gözetiyor olması, insan kaynaklarının ise çalışan insanın memnuniyetini düşünüyor olmasıdır (Demirkaya, 2006, s.6; Sabuncuoğlu, 2013, s.7).

İnsan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi dönemi ise doksanlı yıllarla beraber başlamıştır. Yetenek yönetiminin ortaya çıkmasından sonra bir soru daha gündeme gelmiş olup, bu da çalışanların ne kadar yetkin olduğu konusundadır. Yetkinlik, büyük ölçüde başarı ile ilgili psikolojik ya da davranışsal nitelikler şeklinde değerlendirilmekte olup, bireyin herhangi bir işteki veya durumdaki etkili veya üstün sonuca ulaştırma temel özelliği şeklinde tanımlanmıştır (Budak ve Akyol, 2013, s.157).

Küresel düzende bir örgüt aracı olarak insan kaynakları yönetimi dünyanın her yerindeki kültürleri anlamak, büyük düşünmek ve dünya çapında iş üretmek durumunda kalmıştır. Bu sebeple insan kaynakları, insanların globalleşme sebebiyle

büyüyen, gelişen ve hudutları ortadan kalkan rekabet alanlarına fikir olarak entegrasyon temin etmesinde bir vazife üstlenmektedir. Bu durum yetenek yönetimi sürecinin hızlanmasına ön ayak olmuştur (Demirkaya, 2006, s.15).

Bu tanımlar ışığında insan kaynakları yönetiminin hamurunda olan sürekli yenileşme ve iyileşme hareketinin daha da ileriye gitmesini istemek ve bunu sağlam temellere dayandırmak hatta ve hatta en mükemmeline ulaşmak için yetenek yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavram insan kaynakları yönetiminin bir aracı olmaktan çok, asıl amacı görevinde bir işlev üstlenmiştir.

Aslında bütün bu çalışmaların özünde yatan faktörleri en baştan ele alacak olursak insan kaynakları yönetiminde yetenek yönetiminin yerini ve önemini daha iyi anlamamıza yardımcı olacaktır. Bunu şekil üzerinde gelişim tablosu olarak göstermemiz mümkündür (Alayoğlu, Nihat, s.75):

Eylemsel (Operasyonel) Rol	İKY -Seçme ve Yerleştirme -Eğitim ve Geliştirme -Ücret ve ödüllendirme -Performans değerlendirme -Ücret ve Ödül Yönetimi -Yönlendirme ve Motivasyon	Stratejik İKY -İK Planlaması -Strateji Odaklı İK Uygulamaları -Öğrenme ve Gelişme -Örgüt Tasarımı -İşletme stratejileri ile uyum ve bütünlleştirme	YDİKY -Yetkinlik Analizi -Yetkinlik Bazlı İK Uygulamaları -Farklılıkların Yönetimi -İşletme Stratejileri ile Uyum ve Bütünlleştirme -Kazan-kazan anlayışı	Yetenek Yönetimi -Yetenek odaklı İK Uygulamaları -Yetenek Havuzu -Yedekleme Planı -Liderlik Geliştirme -İşletme Stratejileri ile Uyum ve Bütünlleştirme -Uygun Örgütsel Ortamın Oluşması
	Kuralcı ve Kayıt Tutucu	Stratejik Rol		
	Personel Yönetimi -Bordrolama -Yararlar -Yan Ödemeler	Rol -İş Ortağı -Geliştirici ve işbirlikçi -Proaktif ve İş Odaklı -Fonksiyonlar arası entegrasyon	-Stratejik Ortak -İdari Uzman -Çalışan Şampiyonu -Değişim ve Dönüşüm Ajanı	-Stratejik Ortak -Yetkinlik Uzmanı -Birimler Arası Uyum ve Entegrasyonu Sağlama

Şekil 1: İK Yönetiminin Gelişimi ve Değişen Roller

Şekilde görüldüğü üzere, gelişim sürecinin ilk zamanlarında Personel Yönetimi olarak isimlendirilen bu aşamadaki rolü operasyonel düzeydedir. Bir sonraki aşamada, iş ortağı pozisyonunda gösterilen insan kaynakları yönetimi, işgörenlere yönelik olan politikaların belirlenmesinde ve uygulamasında daha faal hale gelmiş olup, organizasyon içindeki rolü yönetsel seviyeye ulaşmıştır. Küreselleşme ve çevresel faktör değişimlerinin hız kazanmaya başladığı bir sonraki aşamada ise, insan kaynakları yönetiminin işletme ve organizasyon içindeki rolü stratejik seviyede değerlendirilmeye

başlanmıştır. Kavramsal açıdan en son olarak yetenek yönetimi başlığı adı altında tartışılmaya devam edilmektedir (Alayoğlu, 2010, s.76).

2.2. Yetenek Yönetimi

İnsanlar geçmişten günümüze kadar geçen sürede farklı niteliklere, becerilere ve yetkinliklere sahip olmakla birlikte bu yeteneklerin bazıları insanda doğuştan var olan özelliklerdir. Yeteneğin "tanımlanabileceği" fikri insanın doğuştan kendinde olması veya sonradan o özelliği kazanması sebebiyle neredeyse ölçülmesi zor bir durumdur (Downs ve diğerleri, 2013, s.269).

Türkçe'de "kabiliyet, istidat" sözcükleri yetenek kavramının karşılayan sözcüklerdir (www.tdk.gov.tr, 2017). İngilizce'de ise "ability, capability" kelimeleri yetenek kavramına karşılık gelmektedir. Bir etkinliği gösterebilme kapasitesini "kabiliyet", edinme kapasitesini "istidat" kavramları karşılamaktadır (www.tureng.com, 2017). Yetenek kavramı bir etkinliği hem edinirken hem de sergileme kapasitesi eylemini bir arada gerçekleştiren bir yapıya sahiptir.

Yetenek kavramı sözcük olarak *"bir kimsenin bir şeyi anlamayarak yapabilme niteliği, birden fazla konuya da spesifik alanda sahip olunan içseli doğal kabiliyet, eğitim ve deneyimle, ileri düzeyde yeterliğe ulaşabilen, özel bir alandaki üst düzey kabiliyet"* olarak tanımlanmaktadır (Akar, 2015, s.17). Bu tanımlar yeteneğin doğuştan gelen ve özel bir alandaki davranışları gösterebilme kapasitesi ve yetkinliği olarak ifade edilebilir. Ayrıca yetenek, psikoloji bilimi kapsamında incelenerek zamanla yönetim biliminin çalışma alanına girmiştir.

Örgütsel açıdan yetenek, örgütlerin teknolojik, maddive stratejik açıdan avantajlarınısağlayabilmek ve bunları insanlara uyarlamak, var olan yetenekleri bütünleştirebilmek ve sürdürebilmesini sağlamak olarak bir rekabet üstünlüğü konsepti olarak ifade edilmektedir(Ağraş ve Kılınç,2014, s.3).

Yetenek yönetimi literatürde, insan kaynakları sermaye literatüründen "mimari" kavramını ödünç almaktadır. Mimari metafor stratejik insan kaynakları yönetiminde değer yaratma kavramını vurgulamıştır. Yetenek yönetimi mimarisi ise, bir örgüt tarafından geliştirilen ve uygulanan sistemlerin süreçlerinin birleşimidir. Yetenek yönetimi örgütsel anlamda bu şekliyle etkili bir biçimde yürütülmektedir (Sparrow, 2015, s.250).

Yetenek örgütsel açıdan da yaratıcı düşünmeyi karşılayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Her bir örgüt olaylara farklı bir açıdan bakabilmek ve çözüm üretebilmek için yaratıcılık yeteneğini kullanması gerekir. Bundan sonraki süreçlerde iyi yapmak yeterli sayılamayacağı gibi etkili olabilmek ve analitik düşünmek de yeterli kabul edilmeyecektir. İş yaşamı, stratejik düzeyde ve asıl rekabetin gerçekleştiği birinci sırada yaratıcı düşünmeyi yani yetenekli olmayı gerektirecektir (Yıldırım, 1999, s.28).

Yetenek yönetimi için literatürde farklı kişilerin birçok farklı tanımları bulunmaktadır. Öncelikle bu tanımları inceleyerek yetenek yönetimi tanımını yapıp, ardından yönetim sürecinde yetenek yönetiminin nasıl ortaya çıktığı ve günümüz dünyasında bir örgütte yetenek yönetiminin nasıl bir konumda olduğunu incelemek literatüre katkı sağlamak amacıyla gerekli görülmektedir.

Yetenek yönetimi yaygın olarak kullanılmasına rağmen ilk başlarda somut bir tanıma kavuşturulamamıştır. Yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetiminde nispeten yeni bir anlayış olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetenekten sonra yeteneği yönetmek bir ihtiyaç haline gelmiştir (Waheed ve Zaim, 2015, s.1206).

Yetenek yönetimi kavramı ilk olarak McKinsey Quarterly adlı oyuncunun "Yetenek İçin Savaş" adlı makalesinde geçmiştir. O zamandan bu yana yetenek konusu araştırmacıların ve örgütlerin ilgi odağı olmaya başlamıştır. Yetenek örgütün en önemli varlık amacı olarak düşünülen "insan sermayesi"dir. Bir organizasyon için yetenek hayati önem taşımaktadır. Yetenek yönetimi sistemi hem organizasyon hem de çalışan açısından gerekli görülen bir kavramdır (Waheed ve Zaim, 2015, s.1206).

Yetenek yönetimi tanımları farklı açılardan tanımlanmakta olup, yetenek yönetimini sadece işe alım, performans değerlendirme olarak görmeyip örgütün tümüne yayılan bir anlayış olarak ele almamız gerekmektedir. Bu yüzden de bazı yazarların genel kapsayıcı tanımlarını almak daha uygun olacaktır (Sweem, 2009, s.16).

İnsan Kaynakları Yetenek Yönetimi: Yetenek Yönetimi, tipik insan kaynakları işlevlerinin bir koleksiyonudur. İnsan kaynaklarının adı da yetenek yönetimi olarak değişmiştir.

Yetenek Havuzu Kavramı: Yetenek yönetimi, işgörenlerin tüm örgütte uygun bir akış içinde doğru noktalarda olmalarını ve çalışmalarını sağlamak üzere tasarlanan bir süreçler dizisidir. İnsan kaynakları planlamasıyla ilişkilidir. Örgüt içindeki işgücü

planlamasına ve örgütsel yedeklemeye odaklanır. Doğru kişinin, doğru zamanda, doğru pozisyonda çalışmasına yöneliktir.

Genel/Kapsayıcı Yetenek Yönetimi: Yetenek yönetimi sadece spesifik pozisyonlara odaklanmaz. Yeteneğin performansa bağlı olarak yönetimidir. İnsancıl ve demografik algılar bağlamında farklılaştırmadan yeteneğin yönetimidir. Her bir kişiyi en yüksek performansına ulaştırmak için yönetmek en kritik noktadır, çünkü demografik ve iş dünyasının etkileri de kritik önem taşır. Örgütün ve liderlerin gelişim ihtiyaçları yetenekle karşılanır, örgüt iş hedeflerini örgütsel yedekleme çalışmalarıyla gerçekleştirir.

Bütüncül Yetenek Yönetimi: İnsan kaynakları ile sistemlerini bütünleştirir. Doğası yarar sağlamak üzerinedir. Yeteneği, iş stratejisi ile bütünleştirir. Geleceğe dönük sürdürülebilirlik ve gelişme için proaktif olmaktır. Yeteneği geliştirmek ve yönetmek için düzenlenmiş süreçleri geliştirmektir. Tüm yöneticiler ve işgörenler için aynı kültür içinde iletişim içindedir.

Yetenek yönetimi tanımlarından da çıkarılacağı gibi insan kaynaklarının yeni bakış açısı yetenek yönetimi olmuştur. Yetenek yönetimi, doğru kişilerin, doğru zamanda, doğru yerde çalışmasını sağlayan, geleceğe lider ve yönetici hazırlama çalışmasını kapsayan bir örgütçalışması olmuştur. Artık örgütler kendilerine bu yolları benimseyerek ve yetenek yönetimi çalışmaları yaparak yetenekleri bunlara göre yönetmesi gerekmektedir.

2.2.1.Yetenek Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İlk çağlardan bu yana insanlar için önemli olan temel ihtiyaçların karşılanabilmesi zaman içinde varyasyonlara uğramıştır. Dünyada meydana gelendemografik değişimler ve yeni teknolojilere kolaylıkla ulaşma imkanı ile gereksinimler değişmekte ve çeşitlenmektedir. Böylelikle günümüz dünyasının insan profili sadece temel ihtiyaçlar için emek harcayan insan olmaktan uzaklaşarak, hep en iyisini isteyen bir yapıya evrilmiştir (Yumurtacı, 2014, s.188).

Yetenek yönetimi kavramı, işletme alanında hızla büyümekte olan ve değeri son yıllarda artan, akademik literatürde de önemli bir konuma gelmiş bir kavramdır. Tarihsel gelişimine baktığımızda diğer aynı statüdeki kavramlara göre emekleme aşamasında olan bir yaklaşımdır. Yetenek yönetiminin bir süreç olarak görülmesi de yavaş ilerlemesini doğurmaktadır. Zaman ilerledikçe yüksek performansa sahip yeteneklerle

örgütler, insan kaynakları yönetiminde daha da ileriye giderek tüm zamanların en iyi yönetim şeklini ortaya koyacaklardır (Wong ve Daniell, 2017, s.6).

İnsan kaynakları yönetimi kavramının ortaya çıkması ve günümüzdeki noktaya gelmesinde tarihsel zaman içinde meydana gelen olaylar ve yaşanmış örgüt tecrübeleri baya etkili olmuştur. Organizasyonlarda işgörenlerin yaptığı işlerden aldığı karşılık oranları ve bu karşılıklarla ilgili ilk yasalar ile kullanılmış olan işbölümü ve personel devri kavramları ve bu kavramların uygulamaları ilk kez insan kaynaklarına geçişin esaslarını oluşturmaktadır (Doğan ve Demiral, 2013, s.147).

Çağdaş yönetim tekniklerinin gelişmesi ile yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. Kesin sınır çizmek mümkün olamamakla birlikte, Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Yönetimi gibi çağdaş yönetim yaklaşım ve teknikleri ile 1990'lı yıllardan itibaren yetenek yönetimi yaklaşımı günümüze kadar yoğunlaşarak gelmiştir. Global demografik değişim ve yetenek kıtlığı gibi konuların yetenek yönetiminin gündeme gelmesinde etkili olan olgular olarak görülmektedir (Şahin, 2015, s.8).

İnsan kaynaklarında yetenek yönetimi kavramının ortaya çıkmasında pay sahibi olan diğer bir konu ise, kuşakların bölümlendirilmesi yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda kuşaklar X, Y, Z olarak isimlendirilmiş olup, 1960 - 1980 yılları arasında doğanlara X kuşağı, 1980 - 2003 yılları arasında doğanlara Y kuşağı, 2003 yılı sonrası doğanlar ise Z kuşağı adı verilmektedir. Bu kuşak bölümlendirmesinde kişilerin özellikleri de dikkate alınarak yeteneği ona göre yönetmek gerekmektedir (Karalar ve Çetin, 2016, s.159).

2.2.2.Yetenek Yönetiminin İşleyişi

Öncelikle, örgütün sektörü veya pozisyonu ne olursa olsun, yetenekli çalışanların diğer çalışanlara göre örgüte katkısı yadsınamaz bir gerçektir. Swailes'e göre yetenek örgütsel olarak değişebilen bireyler olarak tanımlanmaktadır. Yetenek yönetiminin işleyişi ise çalışanların örgüte uzun vadede katkıda bulunmaları için, örgütsel yetenek programlarına alınmasıyla ve liderlik yeteneklerinin geliştirilmesiyle sağlanacaktır (Swailes ve Downs, 2013, s.269).

Üstün yetenek geleceğin en önemli rekabet avantajı kaynağı olacaktır. Ondan fayda sağlamak isteyen herhangi bir şirket üstten başlayarak, organizasyon boyunca yetenek zihniyetini yerleştirmelidir. Yetenek yönetimini yakıcı, rakiplerini kasıp kavurucu bir

öncelik haline getiren organizasyonlar daima zafer kazanacaktır (Chambers ve diğerleri, 1998, s.2).

Yetenek yönetimi şu anki durumda hala insan kaynakları departmanının etkisi altında bir çalışma alanı olarak kendisine yer bulan bir kavram olarak görülmektedir. Fakat bu farkındalığın farkında olan örgütler rekabet yarışında kendilerini bir adım öne taşıyarak örgütlerine katkı sağlayacaktır. Bu da yetenek yönetiminin günümüz dünyasında etkinliği ve verimliliği için gerekli olan teknolojilerle ve ileri görüşlü liderlerle mümkün olacaktır.

Yetenek yönetimi mevcut durumdan ilerdeki süreçlerde iş gereksinimlerini karşılamada ve stratejik iş amaçlarına ulaşmada yetenekleri kendine çekme, geliştirme ve elde tutmada organizasyonca planlanmış ve uygulanmış süreçler ve programlar olarak ifade edilmektedir (Keçecioğlu ve Korkmaz, 2014, s.155). Yetenek sahibi işgörenlerin örgüte çekilmesi ve örgütte tutulmasının günden güne zor bir hal alması örgütleri harekete geçirmiştir. Kendine çekme ve elde tutma gayretlerinin faaliyetinin kontrol edilmesi sürekli iyileştirme performansı bakımında önemlidir.

Yetenek yönetimini uygulamayan örgütlerde bile bir gizli yetenek mekanizması bulunmaktadır. Stratejilerin yokluğunda yetenek geliştirmek zor bir durum olarak görülmekte olup, uygulamayan örgütlerde bile bu durum kaçınılmazdır. Çünkü yetenek yönetiminin örgütlere katkısı birden fazla bölümde gerçekleşmektedir. Örgütlerde yetenek yönetimine bütünsel açıdan bakmayı gerektiren dört yetenek yönetimi şekli bulunmaktadır. Yetenek araştırması kapsamında tanımlanan formlar şu şekilde açıklanmaktadır (Orr ve diğerleri, 2014, s. 534):

- Kısmi Özel Yetenek Yönetimi; egemen kasıtlı bir form olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada asıl amaç sadece küçük oranlarda çalışanlar bu yöntemde dâhildir. Çalışan potansiyelinin belirlenmesinde geleneksel değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır. Bunlara yardımcı olması açısından ek değerlendirme yöntemleri ve testler kullanılabilir.
- Kısmi Kapsayıcı Yetenek Yönetimi'nde ise yalnızca küçük çalışanların kalkınma programlarına dâhil edilmiş ve kuruluş modellerine uyacak kişileri belirlemek için yetenek taramaları daha geniş bir aralıkta gerçekleştiği için yetenek tanımları uygulanmaktadır. Bu yöntem dışlanmış gruplardan en iyi şekilde yararlanmak ve liderlerin yetenekli kişileri yönlendirmeleriyle sağlanmaktadır.

- FITM modeli, kuruluş sistemlerini tanımak için organizasyonda yetenek çeşitliliği ve uygunluğuna göre yetenek dağılımı yapmaktadır. Bu da kişilerin alternatif iş bölümlerinden yararlanmasına yardımcı olabilir. Bu model organizasyonda kişilerin ihtiyaç duydukları yeteneğin, onlara en verimli şekilde yardımcı olmaları için kullanmalarını sağlamaktadır.
- Elit yetenek yönetimi, bir strateji olarak ifade edilmektedir. Amaç, yüksek potansiyele sahip insanları istihdam etmek ve onları örgütte tutmaktır. Stratejik başarı için fikrini değiştirme, fikrinden en yetenekli sözleşmeleri çıkartma ve işgörenin haklarını kontrol ederek koruma bulunmaktadır. Bu elit yetenek yönetim modeliyle çalışanlar kendi bölümlerinde her zaman daha iyisine ulaşmayı hedefleyecek ve örgütsel tabakalarla sistematik bir şekilde yükseleceklerdir.

Bu dört modelin mutlaka statik olmasını önermemekle birlikte, yetenek programlarını belirli yollarla tasarlamak ve yönetmek mümkün olacaktır. Bu formdaki modeller sadece yol gösterici olup, yeteneklere açıklık getirmekte ve yönetimin sınıflandırılmasını sağlayarak işgörenler arasında gözlemler yapılmasına kolaylık sağlamaktadır (Orr ve diğerleri, 2014, s. 535).

Yetenek yönetiminin sistemi kapsamlı ve entegre olan bir süreç olduğundan bu sürecin doğru yönetilmesi için ilk adım yetenek yönetimi anlayışının benimsenmesidir. Tüm çalışanlar tarafından bu anlayışın benimsenmesi oldukça önemli olup, benimsenmediği takdirde başarısızlıkla yürütülmüş bir süreç ile şirketlerin karşılaşması kaçınılmaz olacaktır (Öner, 2014, s.31).

3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümü çalışma grubu, çalışmada kullanılan veri toplama aracı, verilerin toplanması ve analizini kapsamaktadır. Bu çalışmada veri toplama araçlarından birisi olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler belli seviyedeki standartları sebebiyle, anket formlarındaki yazıya dayalı sınırlılığı yok ettiği ve bir konuda derinlemesine bilgi sahibi olmaya yardımcı olması sebebiyle araştırmacıları tarafından kullanılmaktadır (Altunay ve diğerleri, 2014, s.64). Nitel bir araştırma olan bu çalışmada da diğer nitel çalışmalar gibi çıktılara değil süreçlere odaklanmaktadır. Nitel araştırmalar anlamlar önemli olduğundan bu teknik tercih edilmiştir.

3.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde, seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden uygun örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Uygun örnekleme, yöntemi yapılacak araştırmanın kolaylıkla ulaşabileceği örneklem ögelerini almayı kapsamaktadır. Bu örneklem, araştırmacının örneklem tasarlaması ve ulaşması çok zor olduğu durumlarda kullanılan yaygın bir örnekleme yöntemidir. Bazen evren ögelerinin hepsini belirlemek imkânsız olduğunda kullanılmaktadır (Gül ve diğerleri, 2007, s.412). Araştırmada zaman ve işgücü açısından önemli sınırlılıklar bulunduğundan bu yöntemle başvurulmuştur. Araştırmada katılımcıların yetenek yönetimi sürecine ilişkin gözlemleri ve görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma grubunu ise elektronik ortamda belirli şirketlerin insan kaynakları/yetenek yöneticileri oluşturmuştur.

3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarıyapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu form elektronik ortamda çalışma grubuna gönderilmiş olup, sadece belirlenmiş sorular üzerinden araştırma yapılmaya çalışılmıştır.

Doğru sonuçları elde etmek için uygulanan yarı yapılandırılmış görüşme formu, araştırma soruları ve literatürdeki bilgiler ışığında yetenek yöneticileri için geliştirilmiştir. Görüşme formunda "yetenek yönetimi uygulama nedenleri, düzeyleri, organizasyona faydaları ve çalışanlara faydaları" gibi sorular bulunmaktadır. Araştırmacı tarafından hazırlanan sorularda; soruların görüşülen kişilerce kolayca anlaşılması ve karmaşık olmaması, sorulara cevap veren kişileri yönlendirici olmaması gibi noktalara dikkat edilmiştir.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri, katılımcıların kendilerini rahatça ifade edebileceklerini düşünülen ve kolayca ulaşılabilen elektronik ortamlarda, kendilerinin istedikleri ve randevu verdikleri zamanlarda toplanmıştır. Görüşme soruları her bir katılımcıya aynı şekilde yöneltilmiştir. İnsan kaynakları/yetenek yöneticileri ile yapılan görüşmelerde sadece elektronik ortam kullanılmıştır. Görüşmelerin analizinden 10 sayfa veri elde edilmiştir. İlk olarak veriler yazıya dökülmüş ardından yazıya dökülen verilerin doğruluğu sağlanmış, belirlenen tekniklere göre veriler işlenmiş ve analiz edilmiştir. Daha sonra da bulguların yorumlanması yapılmıştır. Verilerin güvenilirliğini sağlamak için görüşmelerin

dökümü araştırmacı dışındaki başka bir uzman tarafından incelenmiş ve araştırmacının bulgularıyla karşılaştırması yapılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analizde elde edilen veriler önceden belirlen gruplar halinde özetlenerek yorumlanmaktadır. Elde edilen veriler araştırma sorularına göre sınıflandırılabilir veya gözlem, mülakat gibi veri toplama aşamalarındaki ön bilgilerle de düzenlenebilir. Bu analiz türünde veri kaynaklarından alıntı yapılabilir. Bunun amacı da öne çıkan görüşlerin okuyuculara açık bir şekilde yansıtılması amacını taşımaktadır. Ayrıca bu analizin amacı okuyucuların anlayabileceği ve kullanabileceği bir hale dönüştürmektir (Altunay ve diğerleri, 2014; s.67).

3.5. Bulgular

Katılımcıların görüşleri, gizlilik esasına dayalı olarak isimleri verilmeden analiz edilerek aktarılmıştır. Buna göre araştırmanın bu bölümünde, görüşme formunda bulunan sorular problemlere göre gruplanmış ve bulgular sunulmuştur.

3.5.1.Yetenek Yönetiminin Nedenlerine İlişkin Görüşler

Bu alt problem doğrultusunda görüşme formundaki soru, "şirketinizde neden yetenek yönetimini uyguluyorsunuz?" şekindedir. Bu problem doğrultusunda analizin cevapları iki şekilde ortaya çıkmıştır: Yetenek yönetimini uygulayana bağlı nedenler ve kuruma bağlı nedenler. Bu iki temayı oluşturan kavramlar incelendiğinde yetenek yöneticileri tarafından en fazla vurgulanan noktanın kurumdaki yetersizlikler olduğu ve ikinci olarak da işgörenlerin becerilerini ortaya çıkarma olmuştur. Katılımcılar birinci alt tema olan kuruma bağlı nedenler için, yöneticilerinin yetenek yönetimi anlayışını örgütlerde bir kurum kültürü haline gelmesi için çaba gösterdikleri ve bu çabayı gösterdikleri takdirde çalışanlardan azami ölçüde fayda sağlayacaklarını belirtmişlerdir. Sürekli iyileştirmeye ve geliştirmeye çalıştıkları da ortak verilen cevaplar arasında bulunmaktadır. İkinci neden ise uygulayana bağlı nedenler olup, insan kaynakları/yetenek yöneticileri de çalışanların bu konuda ikiye ayrıldıklarını, kimisinin olumlu kimisinin olumsuz düşündüğu yönünde görüş belirtmişlerdir. Olumlu düşünen çalışanların kendi becerilerini geliştirme, eğitim, kariyer avantajları gibi faktörleri göz

önünde bulundurduğunu düşünürken olumsuz düşünenler ise yeteneklerinin farkına varılıp kendisini daha çok çalıştırılacağından yakınmaktadır.

3.5.2.Yetenek Yönetiminin Uygulama Aşamasındaki Görüşler

Bir diğer alt problem olan uygulama aşamasındaki görüşlerin görüşme formundaki sorusu "Çalıştığınız şirkette yetenek yönetimini nasıl gerçekleştiriyorsunuz?" şeklinde olmuştur. Katılımcıların genel itibarıyla verdiği cevaplar bir model oluşturma üzerine olmuştur. Şirketlerinin yetenek yönetimi politikalarını tam vermemekle birlikte genel hatlarıyla aktarmışlardır. İlk olarak uygulamada yeteneklerin kazanılmasında şirket içindeki yeteneklere odaklanılması vardır. Daha sonra dış çevredeki yeteneklere ulaşılması için gerekli çaba gösterilmektedir. Bunun için birçok farklı kazanım programları uyguladıklarını belirtmişlerdir. Bütün bu çabalardan sonra keşfedilen ve elde edilen yeteneklerin geliştirilmesi ve işletmeye katkı sağlaması için çalışmalar devam etmektedir. Asıl ve en önemli olan durum ise bütün bu çalışmalar yapıldıktan sonra yetenekli insan gücünün elde tutulması ve benzer elemanların yetiştirilmesidir. Çünkü yeteneklerinin farkına varan çalışan artık kendindeki gücü görüp farklı işler yapmak isteyerek bulunduğu yerden ayrılmak isteyebilmektedir. Katılımcıların genel olarak verdikleri cevaplardan ortak durum analizi bu şekilde olmuştur.

3.5.3.Yetenek Yönetiminin Olumlu Yönlerine İlişkin Görüşler

Bu alt problem doğrultusunda görüşme formundaki soru ise "Yetenek yönetiminin çalıştığınız şirkete avantajları nelerdir?" şeklindedir. Bu problem doğrultusunda katılımcılar ortak bir çok cevap vermekle beraber spesifik cevaplar da vermişlerdir. Katılımcıların geneli yetenek yönetiminin gelecekte örgütlerde insan kaynakları adının tamamen yerini ve görevini üstleneceğinden bahsetmiştir. Yetenek yönetimi stratejik konularda insan kaynakları departmanının ikinci plana atılmasını da önlemektedir. Her şeyin insandan geçtiğini varsayınca yetenek yönetimi yenilik ve stratejik değişimin başarılı olmasına büyük katkı sağlamaktadır. Ayrıca örgütler için en önemli konulardan olan finans konusunda yetenekleri elde tutarak, örgütlerden yeni yetenekle ortaya çıkararak finansal konularda katkı sağlamaktadır. Yetenek yönetimi çalışanların işlerine katılımlarını da arttırmaktadır. Çalışanlara verilecek ödüllerin performansa bağlı olduğunun da kanıtıdır. Yetenek yönetimi bir açıdan da performansa dayalı yönetim sürecine benzetilmektedir. Çünkü hünerlerini sergileyen ve performanslarıyla örgüte

katkılarını sağlayan kişiler değer görerek farkı şekillerde bunların karşılığını almaktadırlar.

3.5.4.Yetenek Yönetiminin Olumsuz Yönlerine İlişkin Görüşler

Bu alt problem doğrultusunda görüşme formundaki soru, "Yetenek yönetiminin çalıştığınız şirkete dezavantajları nelerdir?" şeklinde olmuştur. Katılımcılar olumlu yönlerini belirttikleri gibi olumsuz yönlerini de fazla olmamakla birlikte genel bir çerçevede belirtmişlerdir. Bu belirtilen faktörler ise yetenek yönetiminin karar alma karışıklığına yol açabileceğidir. Örgütlerde herkesin yeteneklerini ortaya koymaya çalışmasıyla bir takım karışıklıklar ortaya çıkabilecektir. Bir diğer sorunda ise yeteneğinin farkında olan ve olaylara rekabetçi yaklaşan çalışanların var olma durumudur. Eğer bir çalışan yetenekli ve bir işi ondan başka birisi yapamıyorsa bu durum, o örgüt için bir sorun ortaya çıkarmaktadır. Bunun önüne geçecek olan kişi ise yeteneğin yöneticisidir.

3.5.5.Yetenek Yönetiminin Uygulama Düzeyine İlişkin Görüşler

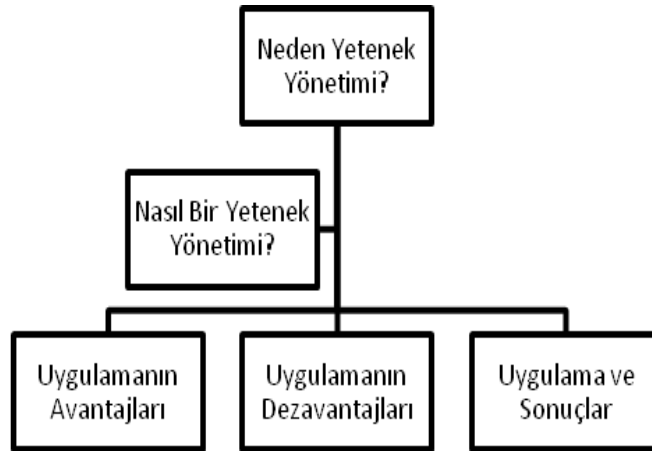
Bu alt problem doğrultusunda görüşme formundaki soru ise "Çalıştığınız şirkette yetenek yönetimi uygulamasının düzeyi nedir?" şeklinde olmuştur. Buradaki genel sorun araştırma analizleri incelendiğinde katılımcıların yetenek yönetimi konusunda tam anlamıyla yetkinliğe ulaşmadıkları ve hala yetenek yönetimini insan kaynaklarının sadece alt bir birimi şeklinde gördüklerinden kaynaklanmaktadır. Bütün görüşme sorularına verilen cevaplarda da görüldüğü üzere yetenek yönetimi kavramsal olarak bilinmekte fakat uygulama konusunda zorlanmalar, sıkıntılar, eksiklikler ortaya çıkmaktadır. Bu da yetenek yönetiminin yabancı temelli bir uygulama olmasından ve ülkemizde yeterince önemsenmemesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca katılımcılardan hariç olarak yetenek yönetimini etkin bir şekilde uyguladığını iddia eden bazı şirketler ise bilgi paylaşımı konusunda örgüt politikaları gereğince rekabetçi bir davranış göstermişler ve şirketlerinin uygulamaları hakkında bilgi vermekten kaçınmışlardır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada insan kaynakları yönetiminde yeni bir yaklaşım olarak karşımıza çıkan yetenek yönetimi kavramının örgütlerdeki faaliyetleri ortaya konulmuştur. Çalışmada görüşme tekniği kullanılarak 30 farklı insan kaynakları/yetenek yöneticisiyle görüşülerek çeşitli bulgular elde edilmiştir. Bu bulgulardan katılımcıların sorulara

verdiği cevaplara bağlı olarak yetenek yönetiminin Türkiye'de kavramsal olarak iyi bilindiği fakat uygulama açısından kısır kaldığı yapılan çalışmayla ortaya konulmuştur. Araştırma kapsamında, kendi şirketlerinin yetenek yönetimi uyguladığını iddia eden şirketlerle elektronik ortamda iletişime geçilmeye çalışılmış fakat herhangi bir geri dönüt alınamamıştır. Bu durum çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Diğer bir sınırlılık ise yetenek yöneticileriyle elektronik ortamdan iletişim sağlanması olmuştur.

Çalışmaya, araştırmacıların kendi çalışmalarında yararlanmaları açısından örnek bir model oluşturulmuştur.



Şekil 2: Yetenek Yönetimi İşleyiş Süreci Modeli

Çalışmada katılımcılara yöneltilen sorularla yetenek yönetiminin şirketlerde farkında olup olunmadığı araştırılmış ve katılımcıların verdiği cevaplara göre de uygulamada çeşitli sıkıntıların yaşandığı anlaşılmıştır. Görüşme formunda bulunan sorulardan nedene ilişkin soruya verilen cevaplardan yapılan analizle örgütün hem yönetim açısından hem de ekonomik açıdan faydalanabileceği bir durum olduğu için yetenek yönetimini uyguladıklarını belirtmişlerdir. Yetenek yönetiminin uygulama aşamasındaki görüşlere göre katılımcıların şirketlerindeki uygulamalar alana yenilik katacak düzeyde görülmüştür. Belirli programlarla yaklaşılan konuda farklı biçimler kullanılarak yeteneklerin fark edilmesi, bulunması, geliştirilmesi, elde tutulması ve örgüte azami düzeyde fayda sağlanması gibi konuların arttırılarak devam edilmesi çalışmaları yapılmaktadır. Bu durum da örgütler adına yetenek yönetimi kavramının anlaşılabilir hale geldiğinin göstergesidir. Fakat her örgüt için aynı durumu söylemek doğru olmayıp, sadece belirli kurumlar bu çalışmaları yapmaktadırlar. Bir diğer soru ise katılımcıların yetenek yönetiminin örgüte sağladığı faydalar üzerine olmuştur. Katılımcıların çalıştıkları şirketler adına verdikleri cevaplara göre yetenek yönetimi

birçok açıdan örgüte fayda sağlayarak örgüte bir değer katma açısından önemli bir konumdadır. Ayrıca gelecekte insan kaynakları departmanlarının yerini yetenek yönetimi departmanının alacağı da ortak görüşler arasında yer almıştır. Bir ana alt tema olan yetenek yönetiminin örgüt için olumsuz analizleri ise örgüt için bireysel isteklerin zararının olabileceği yöndedir. Bu durum çalışanların yeteneklerinin farkına varması durumuyla ortaya çıkmaktadır. Beşinci soru olan, yetenek yönetiminin düzeyine ilişkin soruya verilen cevaba göre yapılan analizde ise yetenek yönetimi uygulamasından çok performansa dayalı bir sistemin işlediği ve yeteneklerin bulunmasında yeterli bulunmadığı görülmüştür. Katılımcıların verdiği yanıtlara göre örgütlerin gelişme aşamasında olduğu saptanmıştır.

Yetenek yönetiminin artık örgütler için kilit bir şekilde stratejik bir zorunluluk haline geldiğini söylemek mümkündür. Çünkü yeni pazarlara girme, globalleşme, rekabetçi pazar koşulları ve daha gelişmiş olan ve hızla değişen teknolojilerin giderek yaygınlaşması, yetenekler konusunda da yeni ihtiyaçları beraberinde getirmek durumunda kalıyor. Örneğin tüm dünyadaki üretim işletmeleri, teknisyenler, mühendisler ve programcılar gibi üst düzey yetenekleri işe alma konusunda sıkıntı çekebiliyor. Bazı gelişmiş ülkelerde görülen yaşlanan iş gücü ve düşük doğum oranı gibi nüfusla ilgili özellikler bu pazarlarda bir yetenek kıtlığına yol açmakla birlikte bazı ülkelerindeki işçiler ise artık daha yüksek maaşlar talep etmektedirler. Bütün bu sayılan sebepler yöneticileri zor duruma sokan ve dolayısıyla örgütün asıl amaçlarına zarar veren durumlar haline gelmiştir.

Yetenek yönetiminin işletmeler açısından en önemli özelliği ise piyasada rekabet edebilmek için var olmayı, hayatta kalmayı başarmaktan ziyade en etkin ve verimli bir şekilde çalışmayı, uygulamayı ana hedef yapmaktan geçmektedir. Çünkü yetenek yönetiminin ekonomik anlamda, şirkete karlılık getirmesi anlamında büyük önemi vardır. Şirketin temel amaçlarını farklı bir yolla yerine getirmeyi amaçlamaktadır. Bunu yaparken de yetenek yönetiminin tek yönlü değil çok yönlü bir fonksiyon olduğunu göz önünde bulundurmak gerekir. Performansların da niteliklerin de becerilerin de üstün bir düzeyde ve rakiplere karşı fark yaratabilecek bir konumda olmaları gerekmektedir.

Çalışma kapsamında elde edilen bilgiler doğrultusunda yetenek yönetimi uygulayan veya uygulayacak olan organizasyonlara kılavuz niteliğinde olacağı düşünülen öneriler de sunulmak istenmiştir. Bu öneriler gerçekleştirilebilirliği çok uzak olmamakla beraber

ileride alana ve bu önerileri dikkate alan kişilere fayda sağlaması açısından gerekli görülmüştür.

Öncelikle örgütlerin insan kaynakları çalışmaları olan eğitim, geliştirme, kariyer yönetimi gibi konular örgütün stratejilerine destek verecek bir biçimde bir çatıda toplanmalıdır. Çünkü farklı alanlarda çalışma yapan örgütler sadece bir insan kaynakları ile yürütülemez ve sadece bir yöntemden başarı beklenemez. Bununla birlikte insan kaynakları stratejilerinin üstüne konulacak olan yetenek yönetimi stratejileri de bu amaçlara göre belirlenerek uygulanmalıdır. Ayrıca bütün işlerde olduğu gibi yetenek yönetiminde de bütün örgüt kadrosundaki kişilerin üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmesi kaçınılmaz bir şarttır.

Bu sürecin başarıyla aktarılabilmesi ve hayata geçirilebilmesi için ise örgüt stratejileri doğrultusunda planlar yapılmalı ve örgütte hali hazırda çalışanların nitelikleri ve yetenekleri çözümlenmeli ve eksik veya zayıf yönleri ortaya konulmalıdır. Örneğin bir örgütte yerine getirilecek iş için gerekli kişiler varsa o iş için dış kaynak kullanımına gidilmemeli ve mevcut yeteneklerden yararlanılmalıdır. Bu da yine yetenek yönetiminin bir faydası olarak görülen ekonomik faydayı sağlamaktadır. Ayrıca bunlar belirlenirken örgüt için gelecekte fayda sağlayabilecek yetenekler de belirlenerek ona göre strateji oluşturulmalıdır.

Hazırlanacak olan stratejiler doğrultusunda en önemli görev lidere düşmektedir. Çünkü örgütün karar alma ve alınan kararı uygulamaya yetki sahibi olduğu için lider bu süreci en başından takip etmeli ve bu sürece kimlerin katkı sağlayacağını belirlemesi gerekmektedir. Burada bunu yapabilmek için de liderin belli başlı yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Çünkü yetenekleri yönetmek de yetenek sahibi olmayı gerektiren bir iştir. Ayrıca yetenek yönetimi örgütün tamamına değil, nitelikleri ve becerileri olan kişilere hitap etmelidir. Çünkü uygulamanın amacı o kişilerden yola çıkılarak bu uygulamayı örgütün geneline yaymaktır.

Ayrıca yeteneği yöneten kişiler bütün bu yaptıkları planlardan ve uygulamalardan sonra yönetim faaliyetinin de işlevlerinden olan denetim mekanizmasını da çalıştırmaları gerekmektedir. Yani kendilerine sorular sorarak yetenek yönetiminin uygulanabilirliğini tartışmalıdırlar. Örgütte çalışan kişilerin becerilerini geliştirmeleri yönünde nasıl ve ne kadar destek verdiklerini, çalışan kişilerin iş yaşantısı dışındaki hayatlarına ne kadar saygı gösterip önem verdiklerini, çalışanların düşüncelerini açık ve rahat bir şekilde

ifade edip edemediklerini, çalışanların örgütte sahip oldukları yeteneklerinin farkında olup olmadıklarını veya bu farkında oldukları yeteneklerini kullanabildiklerini düşüncelerini sağlayarak yetenek yönetiminin uygulanabilirliğini sağlanacaktır.

Sonuç olarak yetenek yönetimindeki temel amaç, kavramsal çerçevelerden çok insan odaklı olarak onların hislerine kadar hitap etmeyi öğrenmeyi gerektirmektedir. Organizasyonlar bunu yaparken en değerli varlık olan insanı bir araç değil amaç olarak ele almalıdır. Organizasyonların başarısı için bütün yatırım insana yapılmalı ve sonuçların da güzel olacağından emin olunmalıdır. Ülkemizde bu tür uygulamaların ne derece aktif olduğu ise büyük bir tartışma konusudur. Çünkü hem yetenek yönetimi hem de insana odaklanmak şirketlerin genel anlamda arka sıralarda kalan planlarının içerisinde yer almaktadır. Asıl amaç sürekli kar elde etmek olduğu için bu şekildeki ince nüansları kaçırmakta ve başarısızlığın nedenleri başka mecralarda aranmaktadır. Ayrıca bu gibi eksikliklerin alan adına daha da faydalı olması açısından etraflı bir şekilde çalışılmasının organizasyonlar açısından kazanım sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

Ağraş, S. ve Kılınç İ. (2014). "Örgütsel Yeteneklerin Türkiye'deki Otel İşletmeleri Bağlamında Analizi", *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi* Cilt: 3, Sayı: 4, Ss-3.

Akar, F. (2015). "Yetenek Yönetimi", *İmge Kitabevi Yayınları* 17-20.

Alayoğlu, N. (2010). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1 Ss: 68-97.

Alpsoy, S. (2016). "Bitmeyen Proje", *Timaş Yayınları*. (Gene Kim, Kevin Behr, George Spafford).

Altunay, E., Oral, G. ve Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim Kurumlarında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma, *Sakarya University Journal of Education*, 4/1 (Nisan /April 2014) ss. 62-80.

Demirkaya, H. (2006). "Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim", *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 27, Temmuz-Aralık 2006, ss. 1-23.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3, S.145-166.

Downs, Y. ve Swales S. (2013). "A Capability Approach To Organizational Talent Management" *Human Resource Development International*, Vol. 16, No. 3, 267-281, <http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2013.782992> .

Elizabeth G. Chambers, Mark Foulon, Helen Handfield-Jones, Steven M. Hankin, ve Edward G. Michaels III (1998). "The War For Talent " *The McKinsey Quarterly: The*

Online Journal of McKinsey & Co
(http://www.executivesondemand.net/management sourcing/images/stories/artigos_pdf/gestao/The_war_for_talent.pdf)

Gül, A. ve Özen, Y. (2007). Sosyal Ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren Örneklem Sorunu, Yıl/ Year: 2007, Kkefd/Jokkef, Sayı/ Number: 15.
(<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/31569> , Erişim tarihi 01.11.2017).

Gülfidan, İ. (2008). "Yetenek Yönetimi", Acar Basım Ve Cilt San.Tic A.Ş., Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (Orijinal Adı Ve Yayımcısı : Harward Business Review On Talent Management Harward Business School Press.

Güner, M.B. (2016). "Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, İstanbul.

Güngör Kanap, M. (2013). "Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi Ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, İstanbul.

Karalar, S. ve Çetin, C. (2016). "X, Y Ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma", Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt: 14, Sayı: 28, Ss. 157-197.

Keçecioğlu, T. ve Korkmaz Çiçek, A. (2014). "Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri", Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi, Cilt 10, Sayı 22, Ss: 155-171.

Öner, E. (2014). "Bankacılık Sektöründe Yetenek Yönetimi Ve İlişkilendirildiği İnsan Kaynakları Fonksiyonları: Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Sabuncuoğlu, Z. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi(Uygulamalı). Beta Yayınları.

Sparrow, P.R. ve Makram, H (2015). "What Is The Value Of Talent Management? Building Value Driven Processes Within A Talent Management Architecture" Human Resource Management Review 25, 249–263.

Swalesa, S, Downs, Y. ve Orr, K (2014). "Conceptualising Inclusive Talent Management: Potential, Possibilities And Practicalities" Human Resource Development International, Vol. 17, No. 5, 529–544, <http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2014.954188> .

Sweem, S. (2009). Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study. Unpublished Doctoral Dissertation, Faculty of Benedictine University, Wheaton.

Şahin, Ö. (2015). "Yetenek Yönetimi Ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma" Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.

Şahin, Ş. (2012). "Kısıtlar Teorisine Göre Sanayi İşletmelerinde Çalışanların Motivasyonu ve İşletme Başarısına Etkisi: Pvc Üretim İşletmesi Üzerine Bir Uygulama", Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.

Terlemez, B. (2013). "Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Aydın.

Waheed, S. ve Zaim, A. (2015). "A Model For Talent Management And Career Planning" Educational Sciences: Theory & Practice • 2015 October • 15(5) • 1205-1213.

Wong, A. ve Daniell, K. (2017). "Examining The Effectiveness Of Corporate E-Learning in Global Talent Management International Journal Of Advanced Corporate Learning" <https://doi.org/10.3991/ijac.v10i2.7305> . Article submitted 16 June 2017. Published as resubmitted by the authors 03 August 2017.

Yıldırım, O. (1996), "Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık", Hayat Yayınları, (Aslı) (Bentley, Trevor, "Sharpen Your Team's Skills in Creativity")

Yumurtacı, A. (2014). "Küreselleşen Emek Piyasalarında Yeni Bir Olgu: Yetenek Yönetimi", Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, Nisan 2014 - Ekim 2014, Yıl: 5 • Sayı: 8, Ss, 187-212.

Www.Tdk.Gov.Tr, 2017, Erişim Tarihi: 08.10.2017

Www.Tureng.Com, 2017, Erişim Tarihi: 08.10.2017