

Geliş Tarihi / Received Date
24.08.2022

Kabul Tarihi / Accepted Date
24.01.2023

Yetenek Yönetimi Fonksiyonları: Sistemik Bir Tarama

Talent Management Functions: A Systematic Review

Ramazan Özkan YILDIZ¹

Öz

Bu çalışmanın amacı, yetenek yönetimi fonksiyonları kavramını “Yönetim Fonksiyonları” ve “İnsan Kaynakları Fonksiyonları” doktrinleri ile birlikte derinlemesine ve titiz bir literatür taraması yardımıyla geniş bir şekilde tanımlamak ve kavramsallaştırmaktır. Bu çalışmada, yedi temel yetenek yönetimi fonksiyonunu belirlemek için nitel içerik analizi ile desteklenen sistemik bir literatür taraması uygulanmıştır. Bulgular, daha önce literatürde YY sistemi altında ele alınan, ancak yetenek yönetimi fonksiyonları olarak etiketlenmemiş ve kavramsallaştırılmamış yedi temel fonksiyon bulunduğunu göstermektedir. Yetenek yönetim sistemini birlikte yapılandıran, birbirini etkileyen ve bir döngü olarak işleyen bu yedi temel fonksiyon (yetenek planlama, yetenek belirleme, yetenek çekme, yetenek edinme, yetenek geliştirme, yetenek yerleştirme, yetenek tutma) iş hedeflerinin gerçekleştirilmesinde kullanılacak etkin silahlardır (Örn. gelişmiş firma performansı ve sürdürülebilir rekabet avantajı). Yetenek yönetimi (YY) henüz genç ve gelişmekte olan bir alandır. Bu alanın gelişimi ve bir disiplin olarak tanınması için daha fazla kavramsal çalışmaya ihtiyaç vardır. Bu benzersiz çalışma, YY fonksiyonlarını ele alan ve kapsamlı bir şekilde tanımlayan ilk denemelerden biridir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Yetenek Yönetimi Fonksiyonları, Sistemik Literatür Taraması, İçerik Analizi, Nitel Yöntemler

Abstract

The aim of this study is to broadly define and conceptualize the concept of talent management functions with the help of an in-depth and rigorous literature review together with the doctrines of "Management Functions" and "Human Resources Functions". In this study, a systematic literature review supported by qualitative content analysis was applied to identify seven core talent management functions. The findings show that there are seven core functions under the TM system that have been previously discussed in the literature but are not labeled and conceptualized as talent management functions. These seven basic functions (talent planning, talent identification, talent attraction, talent acquisition, talent development, talent deployment, talent retention) that structure the talent management system together, affect each other and operate as a cycle are effective weapons that can be used in the realization of business objectives. Talent management (TM) is still a young and developing field. More conceptual studies are needed for the development of this field and its recognition as a discipline. This unique study is one of the first attempts to address and comprehensively describe TM functions.



Keywords: Talent Management, Talent Management Functions, Systematic Literature Review, Content Analysis, Qualitative Methods

Giriş

Yetenek yönetimine ilişkin mevcut literatür, "*yetenek yönetimi fonksiyonları*" kavramının tanımlanması ve kavramsallaştırılmasında yetersiz kalmaktadır. Sparrow ve Makram (2015), geniş anlamda tanımlanmış ve kavramsallaştırılmış yetenek yönetimi fonksiyonlarının, yetenek yönetimi kavramının kapsamı ve gelişimi için gerekli olduğunu vurgulamıştır. Koontz ve O'Donnell (1955) yönetim disiplini içindeki faaliyetlerin listesini kalabalık ve karmaşık olarak nitelendirmişlerdir ve bilimsel yaklaşım doktrinlerini takip ederek bu faaliyetlerin genel geçer bir sınıflandırılmasının kafa karışıklığını önlemek için gerekli olduğunu iddia etmişlerdir. Koontz ve Weihrich (2012), bu soruna çözüm olarak beş yönetim fonksiyonu (planlama, organize etme, kadrolama, liderlik ve kontrol) öne sürmüşlerdir ve tüm yönetim faaliyetleri, uygulamaları ve stratejileri bu fonksiyonlar altında organize edilmiştir.

Benzer sorun yetenek yönetimi içerisindeki faaliyet, uygulama ve stratejiler için de geçerlidir. Dolayısıyla, bu olguların düzgün bir şekilde sınıflandırılabilmesi için yetenek yönetimi fonksiyonlarının belirlenmesi ve kavramsallaştırılması mühim bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu noktadan hareketle, bu çalışmanın amacı, derinlemesine ve titiz bir literatür taramasının göstergeleri ile birlikte "*yönetim fonksiyonları*" ve "*İK fonksiyonları*" doktrinlerinden yola çıkarak YY fonksiyonları kavramını geniş bir şekilde tanımlamak ve kavramsallaştırmaktır.

Kavramsal Çerçeve

Yetenek Yönetimi Fonksiyonları

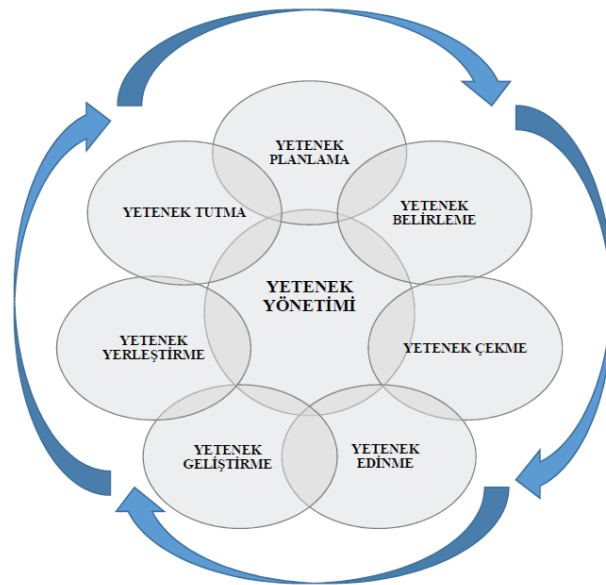
Yetenek yönetimine ilişkin mevcut literatür, "*yetenek yönetimi fonksiyonları*" kavramının tanımı ve kavramsallaştırılmasında yetersiz kalmaktadır. Bir Fransız kömür madeni müdürü olan Henri Fayol 1916'da "*Administration Industrielle et Generale*" adlı bir kitap yazmış ve bu kitabın İngilizce versiyonu 1949'da yayınlanmıştır. Fayol bu kitabında herhangi bir işte ve işletmede uygulanabilir olduğunu iddia ettiği "planlama, örgütlenme, komuta etme, koordinasyon ve kontrol" olmak üzere beş özel yönetim işlevi öne sürmüştür. Bu önemli işlevler, iş hedefleri doğrultusunda birlikte çalışırlar. Daha sonra zaman içinde işletme yönetimi alanında yazılan kitap ve makalelerin de katkılarıyla, insanları motive ve teşvik ederek yönlendirmenin, onlara ne yapacaklarını söylemekten (Örn. komuta ve koordine etmek) çok daha iyi sonuç verdiği görüldü. Bu ifadelerin yerine "*yönlendirme*" tabiri kullanılmaya başlandı. Sonuç olarak, "*dört temel yönetim işlevi*" anlayışı teklif edildi (planlama, organize etme, yönlendirme ve kontrol etme) (Parker ve Ritson, 2005; Conkright, 2015; Llyod ve Aho, 2020). Koontz ve O'Donnell (1955) yönetim disiplini içindeki uygulamaların listesini kalabalık ve karmaşık olarak nitelendirmişler ve bilimsel yaklaşım doktrinlerini takip ederek bu faaliyetlerin genel geçer bir sınıflandırılmasının kafa karışıklığını önlemek için gerekli olduğunu iddia etmişlerdir. Bu soruna çözüm olarak beş yönetim fonksiyonu (planlama, örgütlenme, kadrolama, liderlik ve kontrol) öne sürmüşlerdir ve tüm yönetim uygulamaları ve stratejilerini bu işlevler altında organize etmişlerdir (Koontz ve Weihrich, 2012).

Benzer bir şekilde, Flippo (1976; 1980) insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını iki farklı grupta tanımlamıştır:

- yönetim fonksiyonları (planlama, örgütlenme, yönlendirme/yönetim ve kontrol)
 - operasyonel fonksiyonlar (satın alma, geliştirme, ücretlendirme, entegrasyon, bakım ve ayrıştırma)
- ve bu işlevlerin ilişkisini insan kaynakları yönetimi (İKY) tanımıyla açıklamıştır:

“İKY, bireysel, örgütsel ve toplumsal amaçlara ulaşılan kadar tedarik, geliştirme, tazminat, entegrasyon, bakım ve iş bölümünün planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrolüdür (Flippo, 1976:4)”.

Sparrow ve Makram (2015), yetenek yönetiminin daha iyi anlaşılması ve uygulanması için geniş çapta tanımlanmış ve kavramsallaştırılmış yetenek yönetimi fonksiyonlarına ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir. “Yazarlar, yetenek yönetimi fonksiyonlarını işaret eden birkaç çalışmanın olduğunu öne sürmüşlerdir”. Örneğin biri Ewerlin ve Süß (2016) çalışmalarında literatürde bazen aşamalar bazen de fonksiyonlar olarak nitelendirilen dört temel YY fonksiyonu olduğunu iddia etmişlerdir. Bunlar; yeteneğin tanımlanması ve çekilmesi, yeteneğin yerleştirilmesi, yeteneğin geliştirilmesi ve yeteneğin elde tutulmasıdır. Başka bir çalışmada ise, Khilji, Tarique ve Schuler, (2015). YY'nin temel Fonksiyonlarını şu şekilde tanımlamıştır: Yetenek planlama, yetenek edinme, yetenek geliştirme ve yetenek tutma. Ayrıca Golubovskaya, Solnet ve Robinson, (2019) yaptıkları çalışmada yetenek geliştirme kavramını önemli bir YY fonksiyonu olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde, Pandita ve Ray (2018) YY'de yer alan beş aşamayı şu şekilde adlandırmıştır: Yetenek planlama, yetenek edinme, yetenek geliştirme, yetenek yerleştirme ve yetenek tutma. Bu noktadan hareketle, değerlendirilen tüm bilgiler ışığında ve sistematik literatür taramasının göstergeleri ile birlikte ampirik bulguların yardımıyla, literatürde daha önce bahsedilen, ancak yetenek yönetimi fonksiyonu olarak adlandırılmamış ve etiketlenmemiş yedi temel YY fonksiyonu genel olarak kavramsallaştırılmış ve ortaya konmuştur.



Görsel 1. Yetenek yönetimi (YY) sistemi



Birlikte yetenek yönetimi sistemini oluşturan bu yedi temel fonksiyon (yetenek planlama, yetenek belirleme, yetenek çekme, yetenek edinme, yetenek geliştirme, yetenek yerleştirme, yetenek tutma) (Makram, Sparrow ve Greasley, 2017), içerdikleri uygulamalar ve stratejiler aracılığıyla iş hedeflerinin (Örn. geliştirilmiş firma performansı ve sürdürülebilir rekabet avantajı) yaratılması, yürütülmesi ve gerçekleştirilmesinde iç içe ve döngüsel bir şekilde ilerler (Bkz. Görsel 1) (Kock ve Burke, 2008; Khilji ve diğerleri, 2015; Pandita ve Ray, 2018).

Araştırma Yöntemi

Sistematik Literatür Taraması

Güncel yetenek yönetimi fonksiyonlarını belirlemek amacıyla mevcut yetenek yönetimi literatürünü eleştirel olarak analiz etmek için bu çalışmada sistematik literatür taraması (SLT) yöntemi benimsenmiştir Anlesinya, Dartey-Baah ve Amponsah-Tawiah, 2019a; Anlesinya, Dartey-Baah ve Amponsah-Tawiah, 2019b; Anlesinya, Dartey-Baah ve Amponsah-Tawiah, 2019c; Hedayati-Mehdiabadi ve Li, 2016).

Sistematik literatür taraması (SLT), akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından türetilen belirli bir araştırma sorusu veya konusuyla ilgili, araştırmanın mevcut yapısını belirlemek, analiz etmek, yorumlamak ve sunmak için titiz, belirgin, güvenilir ve tekrarlanabilir bir yöntemdir (Seuring ve Gold, 2012; Tranfield, Denyer ve Smart, 2003; Kitchenham, 2004; Kitchenam ve Charters, 2007; Brereton, 2007; Fink, 2014; Okoli ve Schabram, 2010). Tranfield ve diğerleri (2003), SLT yönteminin yönetim ve işletme alanı için güvenilir ve geçerli bir yöntem olduğunu iddia etmektedir. Tarique ve Schuler (2010), bu argümanı doğrulayacak şekilde, işletme yönetimi alanında yetenek yönetimi odaklı araştırmaları için ilk kez bir SLT uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Tüm bu bilgiler ışığında, uygunluğu göz önüne alınarak, sistematik literatür taraması araştırmanın yöntemi olarak seçilmiştir.

Kapsama ve Dışlama Kriterleri

Araştırma için gerekli olan yeterli, kaliteli ve kesin verileri elde etmek amacıyla, tarama işlemine başlamadan önce kapsama ve dışlama kriterleri belirlenmiştir (Boselie, Dietz ve Boon, C. 2005; McWilliams, Siegel ve van Fleet 2005; Gallardo-Gallardo ve Thunnissen, 2016). Literatürdeki ilgili çalışmaların önerilerini takiben (Örn. Levy ve Ellis, 2006; Petticrew ve Roberts, 2006; Singh, Haddad. ve Chow, 2007; Okoli ve Schabram, 2010; Seuring ve Gold, 2012; Thunnissen, Boselie ve Fruytier, 2013; Fink, 2014; Gallardo-Gallardo, Nijs, Dries ve Gallo, 2015; McDonnell, Collings, Mellahi ve Schuler 2017; Kravariti ve Johnston, 2020) ve Lan ve Anders (2000) ile birlikte Arduini ve Zanfei'nin (2014) direktiflerini dikkate alarak, aramada, öncelikli olarak İngilizce çift kör hakemli, anonim olmayan, tam metni mevcut deneysel, kavramsal ve literatür taraması şeklindeki akademik dergi makalelerine odaklanılmıştır. Editöre mektuplar, kısa iletişimler ve yorumlar, editör notları ve kitap incelemeleri taramada hariç tutulmuştur.

Bununla birlikte, akademik alandaki yeni bilgiler üzerinde yeterli etkiye sahip olmadıkları düşünülen, uluslararası hakemli bilimsel dergi makalelerine kıyasla sorgulanabilir bir kalite güvencesine sahip

olmaları ve aralarındaki kaliteli çalışmaların er ya da geç aramaya dâhil edilen dergilerde yayınlanması sonucu düplikasyonu engellemek amacıyla, kitaplar, kitap bölümleri, tartışma makaleleri, yüksek lisans tezi, doktora tezleri, konferans bildirimleri, çalışma kâğıtları, monograflar, raporlar, hükümet belgeleri vb. çalışmalar taramadan hariç tutulmuştur (Thunnissen ve Gallardo-Gallardo ve diğerleri, 2020; McWilliams ve diğerleri, 2005; Singh ve diğerleri, 2007; McDonnell ve diğerleri, 2017; Webster ve Watson, 2002; Arduini ve Zanfei, 2014).

Veri Toplama

Veri toplama sürecinde, önceden tanımlanmış anahtar kelimelerle tümdengelimli bir arama yaklaşımı izlenmiştir. Neuman'a (2014) göre anahtar kelimelerle arama yapmak uygun bir çevrimiçi arama yöntemidir, çünkü bir anahtar kelime konu ve başlıkların temel bileşenlerini yansıtmaktadır. Anahtar kelimeler bilimsel makalelerin başlıklar, özetler ve anahtar kelimeler bölümlerinde taranmıştır. Anahtar kelimeler için çok dar terimlerin kullanılması durumunda ilgili makalelerin eksik olmasına, aksine çok geniş terimlerin kullanılması durumunda ise çok fazla alakasız makale ile karşılaşılmasına neden olacağını öne sürmektedir.

Neuman'a (2014) göre arama için en az altı ve en fazla sekiz anahtar kelimenin uygun olacağı düşünülmektedir, ancak anahtar kelimelerin genişliği, çalışmaya özel olarak daha fazla olabilmektedir. Bu öneri göz önüne alındığında ve taranacak çalışmaların İngilizce dilinde yazıldığı düşünülerek doğru ve kesin bulgulara ulaşmak amacıyla aşağıdaki kelime kombinasyonları tarama için anahtar kelimeler olarak belirlenmiştir: “*talent planning*”, “*talent identification*”, “*talent attraction*”, “*talent acquisition*”, “*talent deployment*”, “*talent development*”, “*talent retention*”, “*attracting talent*”, “*finding talent*”, “*identifying talent*”, “*employing talent*”, “*developing talent*”, “*deploying talent*” “*retaining talent*”

İncelenecek makalelerde belirli bir kalite standardına ulaşmak için, akademik yeterliliği ve prestiji kanıtlanmış uluslararası hakemli dergilere ulaşmak hedeflenmiştir (Singh ve diğerleri, 2007; Okoli ve Schabram, 2010; Tarique ve Schuler, 2010). Bu amaçla tarama, yedi tanınmış akademik araştırma veritabanında gerçekleştirilmiştir: Emerald Insight, Inderscience, Sage Online, ScienceDirect, Springer, Taylor & Francis Online, Wiley Online Library (Anlesinya ve diğerleri, 2019a; Anlesinya ve diğerleri, 2019b; Kravariti ve Johnston, 2020).

Makalelerin kapsama ve dışlama kriterleri dikkate alınarak değerlendirme sürecinde Neuman'ın (2014) önerdiği üç aşamalı yol izlenmiş, önce makalelerin başlıkları ve anahtar kelimeleri taranmış, ardından makalelerin özetleri incelenmiş, sonrasında, makaleler okunmuş ve nihayet kesin analiz örneğine ulaşmak için makalelerin tamamı satır satır incelenmiştir. Sonuç örnekleme ulaşmadan önce, ek bir uygulama daha gerçekleştirilmiştir. Elde edilen makalelerin kaynakça bölümleri bu ek uygulama dâhilinde taranmıştır. Başlıklar değerlendirilerek ilgili olabilecek makaleler belirlenmiş ve daha sonra kapsama/dışlama kriterleri göz önünde bulundurularak makalelerin özetleri eleştirel olarak



okunmuştur. Bu ek süreç, daha fazla ilgili makaleye ulaşmaya yardımcı olmuş ve arama etkinliğini arttırmıştır (Neuman, 2014; Anlesinya ve diğerleri, 2019b).

Bu ek aşamanın tamamlanmasının ardından tam metin okuma için 122 makale seçilmiştir. Bu detaylı okuma aşamasında temel amaç, yetenek yönetimi uygulamalarının örneklerini içeren, araştırma sorusuna yanıt veren makaleleri tespit etmektir. Hataları ve başarısızlıkları önlemek için tüm aşama, niteliksel analiz konusunda uzman olan ve yazarlar tarafından yetenek yönetimi konsepti konusunda eğitilmiş bağımsız bir analist tarafından ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Sonuçta, daha ileri analizlere tabi tutulmak üzere analistler tarafından üzerinde mutabık kalınmış 111 adet makale tespit edilmiştir.

Örnekleme oluşturan 111 makalenin içeriği analiz edilerek en sık çalışılan YY kategorileri belirlenmiştir. İçerik analizindeki temalar ve kümeler, sistemantik literatür taraması (SLT) aracılığıyla bulunan ana kategoriler ve alt kategorilerdir. Makaleler, MAXQDA yazılımı ile analiz edilmek üzere dijital metinlere dönüştürülmüştür. Araştırma sorularıyla uyumlu olarak, kategoriler arasındaki ilişkiler kodlama matrisleri kullanılarak incelenmiştir. Özellikle kavramların ana kategorilerini ve boyutlarını tanımlamak, vakalar ve kavramlar arasında çoklu karşılaştırmalar yapmak için matris sorguları kullanılmıştır (Miles, Huberman ve Saldaña, 2014; Saldana ve Omasta, 2018).

Kodlama matrisleri, frekans, süre, kodlama referansları, satır ve sütun yüzdeleri ve kodlama hızı gibi verileri sorgulayabilir. Bu çalışmada, kategoriler arasındaki kodlama farklılıklarını karşılaştırmak için kodlama referansları ve frekansları kullanılmıştır. Kodlama referansları, görüşmeler, odak grupları, web sayfaları, sosyal medya gönderileri, makaleler veya anketler gibi veri kaynaklarından toplanan bilgiler için bir anahtar kelime koleksiyonunu gösterir. Kodlama matrislerinde operatör olarak özel kelimeler ve karakterler kullanılabilir (Baştuğ, Arabelen, Altuntaş-Vural ve Deveci, 2020).

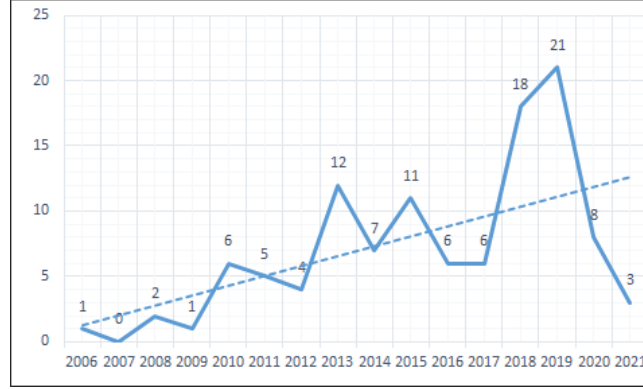
Literatürde en çok bahsedilen yetenek yönetimi fonksiyonları kodlama frekansları kullanılarak belirlenmiştir. Ayrıca yetenek yönetimi fonksiyonlarını yansıtan kodların ilişki haritaları ve ilişki matrisleri MAXQDA nitel içerik analizi yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur. Son olarak, güncel literatür kapsamında YY fonksiyonları arasındaki önemli bağlantılar tespit edilmiştir.

Bulgular ve Tartışma

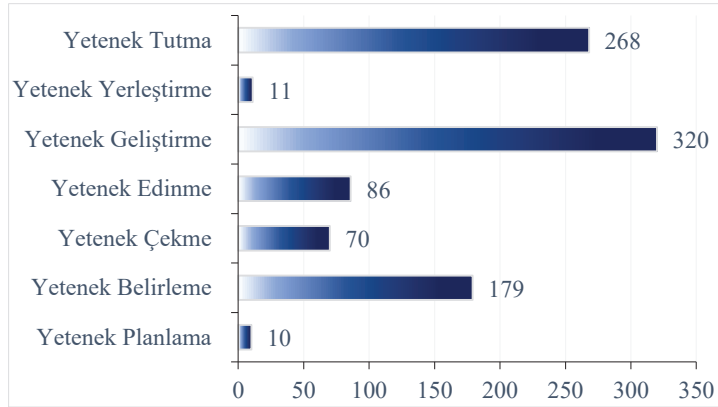
Veri Analizi ve Bulgular

Bu bölümde, çalışmanın örneklemini oluşturan makalelerin gösterimi için frekans dağılımı tekniği kullanılmıştır. Frekans dağılımı tekniği, uygunluğu nedeniyle sistemantik literatür tarama çalışmalarında sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Gallardo-Gallardo ve diğerleri, 2015; Gallardo-Gallardo ve Thunnissen, 2016). Bu teknik, araştırmalarda, örnek makalelerin betimsel bilgilerine ilişkin bir çerçeve sunulmasını sağlar (Seuring ve Gold, 2012). Yayın eğilimleri (yıllık dağılım ve tespit edilen makalelerin doğrusal eğilimi), yayın organları (veri tabanlarına ve dergilere göre dağılım), bağlamsal ve metodolojik değerlendirmeler bu bölümde sergilenmektedir.

İnceleme sırasında 2006 yılı öncesinde tespit edilen, araştırma amacı ile ilintili herhangi bir makale bulunamamıştır. Buna göre 2006 yılı ile Eylül 2021 (her iki yıl dâhil) arasında 16 yıllık süreyi kapsayan toplam 111 makale tespit edilmiştir. Araştırma sorusu dikkate alınarak yetenek yönetimi fonksiyonlarına ilişkin araştırmaların yıllara göre dağılımı aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Görsel 2. Elde edilen makalelerin yıllık dağılımı



Görsel 3. Ana kategoriler özelinde kod frekansları (YY Fonksiyonları)



Görsel 4. YY fonksiyonlarının kod bulutu



Görsel 3, YY fonksiyonlarının frekans dağılımını ve Görsel 4 bu fonksiyonların kod bulutunu göstermektedir. Yetenek geliştirme 2006-2021 yılları arasında en çok çalışılan konu olurken, bunu yetenek tutma ve yetenek belirleme izlemiştir.

Tablo 1. Yayın yerleri

| Veritabanı | Dergi | Endeks | Makale Sayısı |
|-----------------------------------|---|--------|---------------|
| Emerald Insight | <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> | SSCI | 6 |
| | <i>Personnel Review</i> | SSCI | 3 |
| | <i>Employee Relations</i> | SSCI | 3 |
| | <i>Industrial and Commercial Training</i> | ESCI | 5 |
| | <i>African Journal of Economic and Management Studies</i> | ESCI | 1 |
| | <i>Chinese Management Studies</i> | SSCI | 1 |
| | <i>European Journal of Training and Development</i> | ESCI | 1 |
| | <i>Evidence-based HRM</i> | ESCI | 1 |
| | <i>International Journal of Manpower</i> | SSCI | 1 |
| | <i>International Journal of Organizational Analysis</i> | ESCI | 1 |
| | <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> | ESCI | 1 |
| | <i>Worldwide Hospitality and Tourism Themes</i> | ESCI | 3 |
| | <i>International Journal of Tourism Cities</i> | ESCI | 1 |
| | <i>Baltic Journal of Management</i> | SSCI | 1 |
| | <i>Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance</i> | ESCI | 1 |
| | <i>Journal of Organizational Ethnography</i> | ESCI | 1 |
| | <i>Journal of Management Development</i> | ESCI | 1 |
| <i>Journal of Global Mobility</i> | ESCI | 1 | |
| <i>Management Decision</i> | SSCI | 1 | |
| | | | 34 |
| Inderscience | <i>European Journal of International Management</i> | SSCI | 5 |
| | | | 5 |
| Sage Online | <i>Global Business Review</i> | ESCI | 1 |
| | <i>Human Resource Development Review</i> | SSCI | 1 |
| | <i>Public Personnel Management</i> | SSCI | 2 |
| | <i>FIIB Business Review</i> | ESCI | 1 |
| | | | 5 |
| ScienceDirect | <i>Journal of World Business</i> | SSCI | 17 |
| | <i>Human Resource Management Review</i> | SSCI | 12 |
| | <i>BRQ Business Research Quarterly</i> | SSCI | 4 |
| | <i>Organizational Dynamics</i> | SSCI | 1 |
| | <i>Journal of Business Research</i> | SSCI | 1 |
| | | | 35 |
| Springer | <i>Public Organization Review</i> | SCOPUS | 1 |
| | <i>Asian Business and Management</i> | SSCI | 1 |
| | | | 2 |
| Taylor & Francis Online | <i>The International Journal of Human Resource Management</i> | SSCI | 13 |
| | <i>Economic Research-Ekonomska Istraživanja</i> | SSCI | 1 |
| | <i>Journal of East-West Business</i> | ESCI | 1 |
| | <i>Public Management Review</i> | SSCI | 2 |
| | <i>Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research</i> | ESCI | 1 |
| | <i>Human Resource Development International</i> | ESCI | 1 |
| | <i>International Journal of Logistics Research and Applications</i> | SSCI | 1 |
| | | | 20 |
| Wiley Online Library | <i>Thunderbird International Business Review</i> | ESCI | 5 |
| | <i>Human Resource Management</i> | SSCI | 2 |
| | <i>European Management Review</i> | SSCI | 1 |
| | <i>Asia Pacific Journal of Human Resources</i> | SSCI | 1 |
| | <i>Business Ethics, the Environment and Responsibility</i> | SSCI | 1 |
| | | | 10 |
| Toplam | | | 111 |

Görsel 2'den 16 yıllık dönemin ilk yarısında konuya ilginin biraz az olduğu, ancak tüm dönemin yukarı doğru doğrusal bir eğilim gösterdiği görülmektedir. 2006-2013 yılları arasında tanınmış uluslararası hakemli dergilerde İngilizce yazılmış 31 makale yayınlanmıştır. Bu toplam sayı, konunun parlama yılları olarak adlandırılabilir 2018 - 2019 yıllarındaki toplam makale sayısından daha düşüktür. 2019 yılı araştırma hacmindeki bu önemli artışın, yetenek yönetimi konusuna ayrılmış ilgili dergilerin özel sayılarından kaynaklandığı varsayılmaktadır. Ayrıca 2020 yılının tamamı ve 2021 yılının ilk 9 ayında sadece toplam 11 makale tespit edilmiştir, muhtemelen pandemi koşulları (korona virüs COVID-19'un neden olduğu) ve bu gerçeğin yarattığı olumsuz psikolojik atmosfer, bu belirgin düşüşün nedeni olarak gösterilebilir.

Tablo 1, son analiz birimi olarak belirlenen 111 makale için yayın yerlerini (veri tabanı ve dergi detayları) yansıtmaktadır. Veri tabanı odaklı inceleme; ScienceDirect'in, Emerald Insight ile birlikte konuyla ilgili önde gelen veri kaynağı olduğunu göstermektedir. 43 farklı dergide toplam 111 makale yayınlandığı görülmektedir.

Dergi bazında yapılan araştırmalar şunu göstermektedir ki; yetenek yönetimi kavramına odaklanan önceki çalışmaların bulgularına benzer şekilde Journal of World Business, Human Resources Management Review ve The International Journal of Human Resource Management, fonksiyonlara yönelik yetenek yönetimi araştırmaları için önde gelen yayın organlarıdır. Bu 43 akademik derginin 24'ü SSCI, 18'i ESCI ve 1'i SCOPUS indeksi kapsamındadır. Ayrıca SSCI altında indekslenen 82 makale, ESCI kapsamında indekslenen 28 makale ve SCOPUS kapsamında indekslenen sadece bir makale olduğu görülmektedir.

Özellikle tarama içerisinde yer alan önde gelen SSCI endeksli dergilerin alana daha fazla katkıda bulunan yüksek etki oranlı dergiler olduğu görülmektedir (Örn. Journal of World Business 2020 Impact Factor: 8.513, Human Resource Management Review 2020 Impact Factor: 7.444 ve The International Journal of Human Resource Management 2020 Impact Factor: 5.546 vb.). Dergilerin çoğunluğunun İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşletme Yönetimi alanlarında olması şaşırtıcı değildir. Ancak ilgili verilerden elde edilen ilginç bir çıkarım da ilgili taramada tartışılmaz bir yer tutan Turizm İşletmeciliği alanındaki dergilerin sayısının fazlalığıdır.

YY fonksiyonları odaklı araştırmaların metodolojik bilgileri Tablo 2'de özetlenmiştir. Toplam 111 makalenin 56'sı ile yarısının kavramsal/teorik makaleler oluşturmakta, geri kalan 55 makale ise deneysel eserlerden meydana gelmektedir. 55 deneysel çalışmada; 23 makalede nicel yöntem, 28 makalede nitel yöntem ve 4 makalede karma yöntem (hem nitel hem de nicel yöntemler birlikte) kullanmıştır. Nicel araştırmaların çoğunda veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılırken ve nitel araştırmalar için ise derinlemesine görüşme en çok tercih edilen veri toplama yöntemi olmuştur.

**Tablo 2.** Metodolojik Konular

| Metodolojik Konular | Frekans |
|----------------------------|------------|
| Makale Türü | |
| Deneysel | 55 |
| Kavramsal/Teorik | 56 |
| Toplam | 111 |
| Araştırma Yaklaşımı | |
| Nitel | 28 |
| Nicel | 23 |
| Karma | 4 |
| Toplam | 55 |

Konu makalelere katkıda bulunan yazarların çoğunluğu Avrupa kökenli kurumlara bağlıdır. Asya merkezli kurumlarda görevli yazarlar, uygulamalara yönelik yetenek yönetimi araştırmalarına katkıda bulunan en büyük ikinci akademik gruptur. Araştırmanın büyük bir bölümü Avrupalı şirketler üzerinde yoğunlaşmış ve ardından yine Asyalı şirketlere yönelik makaleler söz konusu çalışmalarını takip etmiştir. 111 makalenin büyük çoğunluğu ana veri kaynağı olarak çok uluslu şirketleri (ÇUŞ'lar) incelemektedir. Bizim açımızdan üzücü bir çıkarım da, çeşitli sektörlerden Türk ÇUŞ'ları üzerinde incelemeler yapan tek bir çalışmanın varlığı olmuştur. Toplam analiz birimi içindeki deneysel makalelerin büyük bir kısmı önde gelen araştırma alanı olarak hizmet sektörüne özellikle turizm ve konaklama endüstrisine odaklanmıştır.

Tartışma

YY sistemi, kurumsal stratejiye göre yapılandırılmış, detaylı ve etkin bir yetenek planlaması (YP) ile başlar. YP, arz ve talebi dengede tutmak için bir şirketin mevcut ve potansiyel yetenek ihtiyaçlarını belirleme, çekme, edinme, geliştirme, yerleştirme ve elde tutma planlarını oluşturan ve yapılandıran kapsamlı bir işlevdir (Kock ve Burke, 2008; Pilbeam ve Corbridge, 2010).

Yetenek belirleme (YB), şirketlerin yetenek kapasitesinin artırılması ve örgütsel yetenek programlarına dâhil edilmesi için yüksek potansiyelli çalışanların bulunmasını sağlar (King, 2016). Bir YY fonksiyonu olarak YB, çok özellikli ve yöntemli değerlendirme sistemleri üzerinde ilerleyen titiz ve zahmetli işlemlerden oluşur (Bolander, Werr ve Asplund, 2017). Yetenek belirleme, sadece şirketler için yapıcı sonuçlara sahip olmakla kalmaz, aynı zamanda yetenekler için tutumsal sonuçlar üzerinde olumlu etkiler sağlar (Örn. muhtemel işten ayrılma niyeti vb.) (Björkman, Ehrnrooth, Höglund, Mäkelä, Smale ve Sumelius, 2013; Crowley-Henry ve Al Ariss, 2018).

Yetenek çekme (YÇ), "çalışmak için ideal bir yer" imajını oluşturarak dış işgücü piyasasından potansiyel yetenekleri etkilemeyi ve edinmeyi amaçlayan belirli uygulamaları (Örn. çalışan değer önermesi, işveren markası vb.) içerir (Chung ve D'Annunzio-Green, 2018; Pandita ve Ray, 2018). Yetenek çekmede, referanslar veya şirket ağları temel kaynaklardır, ancak en etkili belirleyici şirket kültürüdür. Çalışan dostu ve çalışana değer veren bir kültür, yetenekleri çekmede en etkin silahtır (King ve Vaiman, 2019; Harsch ve Festing, 2020).

Yetenek edinme (YE), bir şirketin işe alım ve seçim uygulamaları yoluyla kaynak bulma ve personel alma süreçleriyle ilgili bir fonksiyondur (Kock ve Burke, 2008). YE, kilit pozisyonları belirleme, bu rolleri doldurmak için yüksek potansiyelli, yüksek performanslı çalışanlardan oluşan bir yetenek havuzu geliştirme ve sürdürme süreçlerini içerir (Collings ve Mellahi, 2009). Yetenek profilleri ve çalışan-marka uyum değerlendirmelerinin yanı sıra yetenek havuzları, YE'deki başlıca uygulamalardır (Garrow ve Hirsh, 2008; Burbach ve Royle, 2010).

Yetenek geliştirme, şirketin stratejik hedeflerine ulaşmak için yetkin ve yeterli yeteneklere sahip olmasını sağlamak adına tüm işgücü için örgütsel YY süreçleriyle uyumlu geliştirme uygulamaları tasarlamaya, seçmeye ve kullanmaya odaklanır (Garavan ve diğerleri, 2012; Hedayati-Mehdiabadi ve Li, 2016; Rezaei ve Beyerlein, 2018). Yetenek geliştirmenin temel amacı, örgütten sağlanacak doğru destekle çalışanın bireysel gelişimini teşvik etmektir (Barlow, 2006; Golubovskaya ve diğerleri, 2019). Etkili bir yetenek geliştirme, diğer YY fonksiyonlarının ve bunların özüne yerleştirilen uygulamaların (Örn. iş rotasyonu, çok katmanlı performans yönetimi, koçluk, mentorluk ve ahbablık, bilgi birikimi paylaşımı ve yönetimi, özel eğitim ve öğrenim programları vb.) katkısıyla birlikte tutarlı bir örgütsel YY çabasının sonucudur (Pruis, 2011; Panda ve Sahoo, 2015; Harsch ve Festing, 2020).

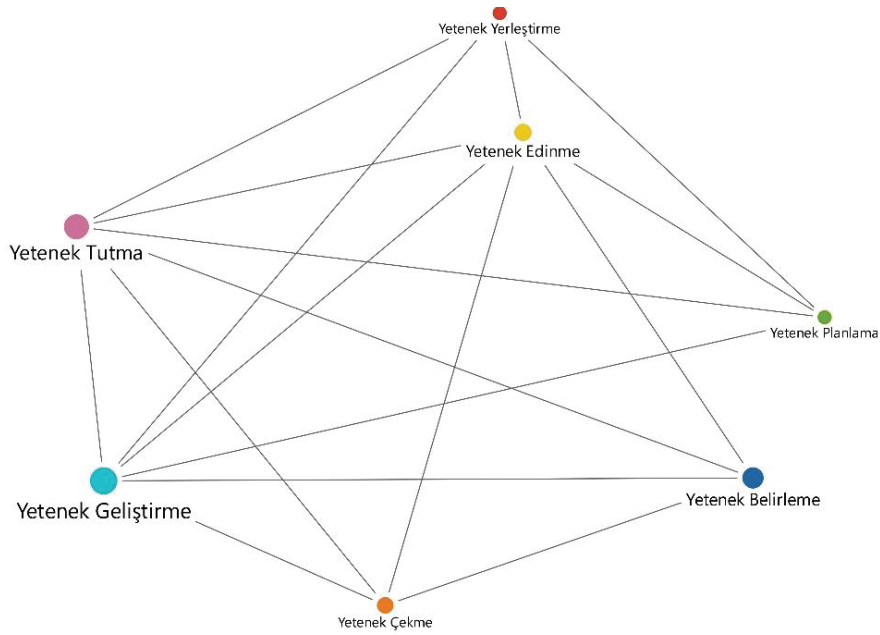
Yetenek yerleştirme (YYR), kapsamlı bir yedekleme planlaması ve farklılaştırılmış bir İK mimarisi yardımıyla yeteneklerin belirlenen kilit pozisyonlara tahsisi ve yeniden konuşlandırılmasına odaklanır. Bir şirketteki kritik pozisyonları, mevcut görevdekilerin olası kariyer hareketlerini ve gelecekte bu rolleri doldurabilecek mevcut yeteneklerin hareket hatlarını tahmin etmek, YYR ana ilgi alanıdır. Belirlenen kritik pozisyonlara terfi edecek potansiyel halefler belirlendikten sonra, pozisyonun gerekliliklerine göre eğitim ve gelişim programlarına tabi tutulurlar ve son olarak "*içeriden terfi*" kavramına atfederek yeni pozisyonlarına yerleştirilirler (Lewis ve Heckman, 2006).

Yetenek tutma (YT), bir şirket tarafından şirketteki yüksek potansiyelli, yüksek performanslı, yetenekli çalışanların işten ayrılma niyetlerinin önüne geçerek ve elde tutarak iş hedeflerine (Örn. gelişmiş firma performansı, sürdürülebilir rekabet avantajı vb.) ulaşmak maksadıyla gösterilen çabadır (Frank ve diğerleri, 2004; Hatum, 2010; Bolander ve diğerleri, 2017; Ambrosius, 2018; Bonneton ve diğerleri, 2019). YT, çalışanların motivasyonuna (Örn. ödül ve takdir mekanizmaları, ilginç ve zorlu görevler, şirket sponsorluğundaki sosyal etkinlikler vb.), çalışanların şirket kültürüne entegrasyonuna (Örn. çalışan-marka uyumu, değer uyumu vb.), etkin bir performans yönetim sistemine ve çalışan bağlılığını arttırmaya yönelik uygulamalara (Örn. iş-yaşam dengesi düzenlemeleri, destekleyici çalışma iklimi, çalışanların yetkilendirilmesi ve iş özerkliği vb.) açık ve adil bir şekilde odaklanmalıdır (Latukha, 2016). Etkili yetenek tutma çabaları, kimin ve neden risk içerdiğini belirlemek için her bir yetenek havuzunun incelenmesini gerektirir, böylece özel elde tutma planları hazırlanabilir (Avedon ve Scholes, 2010). Herhangi bir araştırma projesi için en önemli yöntemlerden biri, analitik kategoriler ve alt kriterler arasındaki bağlantıları ve ilişkileri analiz etmektir. MAXQDA nitel içerik analizi yazılımı, araştırmacıların kod çiftleri arasındaki ilişkileri incelemesine, kesişimler ve kod yakınlığı taramalarına

olanak tanır (Kuckartz ve Radiker, 2019).

| Kod Sistemi | Yetenek Tutma | Yetenek Geliştirme | Yetenek Edinme | Yetenek Çekme | Yetenek Yerleştirme | Yetenek Belirleme | Yetenek Planlama |
|--------------------------------|---------------|--------------------|----------------|---------------|---------------------|-------------------|------------------|
| MAXDictio | | | | | | | |
| Yetenek Yönetimi Fonksiyonları | | | | | | | |
| Yetenek Belirleme | | | | | | | |
| Yetenek Planlama | | | | | | | |
| Yetenek Çekme | | | | | | | |
| Yetenek Edinme | | | | | | | |
| Yetenek Geliştirme | | | | | | | |
| Yetenek Yerleştirme | | | | | | | |
| Yetenek Tutma | | | | | | | |

Görsel 5. YY fonksiyonlarının kod ilişkisel matrisi



Görsel 6. YY fonksiyonlarının kod haritası

Şekil 5 ve 6 birlikte, elde edilen YY fonksiyonları arasındaki ilişkileri göstermektedir. Yukarıdaki matris ve harita yardımıyla bütün YY fonksiyonlarının birbiriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Elde edilen verilere göre yetenekli personelin elde tutula bilmesi diğer bütün yetenek yönetimi fonksiyonlarının doğru ve koordineli bir şekilde yönetilmesiyle doğrudan ilişkilidir. Daha önce de belirtildiği üzere, bu yedi fonksiyonun döngüsel ve birbirini tamamalar şekilde ilerlemesi, sorunsuz ve etkin bir şekilde çalıştırılarak şirketin iş hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacak bir YY sistemi oluşturulmasının anahtarıdır.

Sonuç ve Öneriler

Gerek bireylerin birbirleriyle ve işletmelerle, gerekse işletmelerin birbirleriyle ve bireylerle olan iletişimlerini bizatihi canlı organizma olan insan aracılığıyla yürütülür (Fidan,2015). Bu nedenle bir işletmenin taklit edilemez, özgün ve değerli insan kaynağı yetenek olarak tanımlanmaktadır (Collings ve Mellahi, 2009). Bir şirketin yetenek yönetimi sisteminin düzgün bir şekilde yürütülmesi için yetenek yönetimi fonksiyonlarına ihtiyaç vardır.

YY fonksiyonları, birbirinden bağımsız düşünülemez YY yapısı kapsamında izlenecek adımlar olarak tanımlanabilir (Makram ve diğerleri, 2017). Her fonksiyonda tüm sistem için kritik görevlerin tamamlanması söz konusudur. Bu nedenle, bu fonksiyonlardan herhangi birindeki bir hata, tüm sistemin arızalanmasına neden olabilir. Buna göre, başarılı bir YY sistemini çalıştırmanın anahtarlarından biri, bu temel fonksiyonların her biri hakkında yeterli bilgiye sahip olmaktır. Bu düşünceyi doğrulayan Sparrow ve Makram (2015), kabul gören bir alan olarak adlandırılabilmesi amacıyla yetenek yönetimi kavramının kapsamı ve gelişimi için geniş çapta tanımlanmış ve kavramsallaştırılmış YY fonksiyonlarının gerekli olduğunu belirtmiştir.

YY henüz genç ve gelişmekte olan bir alandır. Gelişimi ve bir disiplin olarak tanınması için daha fazla kavramsal çalışmaya ihtiyaç vardır. Bu benzersiz çalışma, YY fonksiyonlarını ele alan ve kapsamlı bir şekilde tanımlayan ilk denemelerden biridir.

Araştırmanın birincil kısıtı, sistematik literatür taraması sırasında düzenlenen kapsama ve dışlama kriterlerinde olabilir. Yoğunlaşılacak çizgiler haricinde tutulan çalışmalarda yer alan kritik veriler bu sorunun temeli olarak gösterilebilir. Gelecekteki çalışmalar, arama sürecine daha fazla veri tabanı ve kaynak ekleyerek bu sınırlamayı aşabilir. Diğer bir sınırlılık ise yetenek yönetimi fonksiyonları kavramının sadece teorik bir çerçevede sunulması ve deneysel bir çalışma ile desteklenmemesidir. Gelecekte yetenek yönetimi fonksiyonlarının deneysel olarak ele alınması ve yapısal eşitlik modeli gibi oldukça kabul edilebilir yöntemlerle test edilmesi kavramın geçerliliğine büyük katkı sağlayacaktır.

Çıkar Çatışması Beyanı

“Yetenek Yönetimi Fonksiyonları Sistemik Bir Tarama” başlıklı makalem ile ilgili herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile mali çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Ambrosius, J. (2018). Strategic talent management in emerging markets and its impact on employee retention: evidence from Brazilian MNCs: strategic talent management and employee retention in Brazilian MNCs. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 53-68.
- Anlesinya, A., Dartey-Baah, K. ve Amponsah-Tawiah, K. (2019a). A review of empirical research on global talent management. *FIIB Business Review*, 8(2), 147-160.
- Anlesinya, A., Dartey-Baah, K. ve Amponsah-Tawiah, K. (2019b). Strategic talent management scholarship: a review of current foci and future directions. *Industrial and Commercial Training*, 51(5), 299-314.
- Anlesinya, A., Dartey-Baah, K. ve Amponsah-Tawiah, K. (2019c). Talent management research in Africa: towards multilevel model and research agenda. *African Journal of Economic and Management Studies*, 10(4), 440-457.
- Arduini, D. ve Zanfei, A. (2014). An overview of scholarly research on public e-services? a meta-analysis of the literature. *Telecommunications Policy*, 38(5), 476-495.



- Avedon, M.J. ve Scholes, G. (2010). Building competitive advantage through integrated talent management. Silzer, R. ve Dowell, B.E. (Ed.), *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, John Wiley and Sons, San Francisco, 73-122.
- Barlow, L. (2006). Talent development: the new imperative?. *Development and Learning in Organisations*, 20(3), 6-9.
- Baştuğ, S., Arabelen, G., Altuntaş-Vural, C., ve Deveci, D.A. (2020). A value chain analysis of a seaport from the perspective of Industry 4.0. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 12(4), 367-397.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Höglund, M., Mäkelä, K., Smale, A. ve Sumelius, J. (2013). Talent or not? employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195-214.
- Bolander, P., Werr, A. ve Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523-1551.
- Bonneton, D., Schworm, S. K., Festing, M., ve Muratbekova-Touron, M. (2019). Do global talent management programs help to retain talent? a career-related framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-36.
- Boselie, P., Dietz, G. ve Boon, C. (2005) 'Commonalities and contradictions in HRM and performance research', *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Brereton, P., Kitchenham, B.A., Budgen, D., Turner, M. ve Khalil, M. (2007). Lessons from applying the systematic literature review process within the software engineering domain. *Journal of Systems and Software*, 80(4), 571-583.
- Burbach, R. ve Royle, T. (2010). Talent on demand? talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational Corporation. *Personnel Review*, 39(4), 414-431.
- Chung, K.L. ve D'Annunzio-Green, N. (2018). Talent management practices in small-and-mediumsized enterprises in the hotel sector: an entrepreneurial owner-manager perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 101-116.
- Collings, D.G. ve Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Conkwright, T. (2015). Using the four functions of management for sustainable employee engagement. *Performance Improvement*, 54(8), 15-21.
- Crowley-Henry, M. ve Al Ariss, A. (2018). Talent management of skilled migrants: propositions and an agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(13), 2054-2079.

- Ewerlin, D. ve Süß, S. (2016) ‘Dissemination of talent management in Germany: myth, facade or economic necessity?’. *Personnel Review*, 45(1), 142-160.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*, Pitman, London.
- Fidan, A. (2015). Diyagnostik Açıdan Duyu Bozukluklarına Diyalektik Değınimler. *Kent Kùltürü ve Yönetimi Hakemli Elektronik Dergi*, 8(1), 17-26.
- Fink, A. (2014). *Conducting Research Literature Reviews*, (Dördüncü Baskı), Sage, California.
- Flippo, E.B. (1976). *Principles of Personnel Management*, (Dördüncü Baskı), McGraw-Hill, New York.
- Flippo, E.B. (1980). *Personnel Management*, (Beşinci Baskı), McGraw-Hill, New York.
- Frank, F.D., Finnegan, R.P. ve Taylor, C.R. (2004), *The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century*. *Human Resource Planning*, 27(3),12-25.
- Gallardo-Gallardo, E. ve Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? a critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31-56.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N. ve Gallo, P (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25, 264–279.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M. ve Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473.
- Garavan, T.N., Carbery, R. ve Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5-24.
- Garrow, V.G. ve Hirsh, W. (2008). Talent management: issues of focus and fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389-402.
- Golubovskaya, M., Solnet, D. ve Robinson, R.N.S. (2019) ‘Recalibrating talent management for hospitality: a youth development perspective’, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31, No. 10, pp.4105-4125.
- Harsch, K. ve Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility – a qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43-61.
- Hatum, A. (2010). *Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil*, Palgrave MacMillan, New York.
- Hedayati-Mehdiabadi, A.H. ve Li, J. (2016). Understanding talent development and implications for human resource development: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 15(3), 263-294.



- King, K.A. (2016). The talent deal and journey: understanding how employees respond to talent identification over time. *Employee Relations*, 38(1), 94-111.
- King, K.A. ve Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: a framework for research and practice. *Business Research Quarterly*, 22(3), 194-206.
- Kitchenham, B.A. (2004). Procedures for undertaking systematic reviews. Joint Technical Report, Computer Science Department, Keele University ve National ICT Australia Ltd, Keele, NICTA-0400011T.1.
- Kitchenham, B. ve Charters, S. (2007). Guidelines for Performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering, Version 2.3, University of Keele (software engineering group, school of computer science and mathematics) ve Durham, Department of Computer Science, Durham, EBSE-2007-01.
- Kock, R. ve Burke, M. (2008). Managing talent in the South African public service. *Public Personnel Management*, 37(4), 457-470.
- Koontz, H. ve O'Donnell, C. (1955). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, (Dokuzuncu Baskı), McGraw-Hill, New York.
- Koontz, H. ve Weihrich, H. (2012). *Essentials of Management: An International and Leadership Perspective*, Tata McGraw-Hill, New Delhi.
- Kravariti, F., ve Johnston, K. (2020). Talent management: A critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75–95.
- Kuckartz, U. ve Rädiker, S. (2019). *Analysing Qualitative Data with MAXQDA: Text, Audio, and Video*, Springer, Cham.
- Lan, Z. ve Anders, K.K. (2000) 'A paradigmatic view of contemporary public administration research: an empirical test', *Administration and Society*, Vol. 32, No. 2, pp.138-165.
- Latukha, M. (2016). *Talent Management in Emerging Market Firms: Global Strategy and Local Challenges*, Palgrave Macmillan, London.
- Levy, Y. ve Ellis, T.J. (2006). A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 9, 181-212.
- Lewis, R. ve Heckman, R. (2006). Talent management: a critical review. *Human Resource Management Review*. 16(2), 139-154.
- Llyod, R. ve Aho, W. (2020). *The Four Functions of Management - An essential guide to Management Principles*, FHSU Digital Press, Hays.

- Makram, H., Sparrow, P. ve Greasley, K. (2017). How do strategic actors think about the value of talent management? Moving from talent practice to the practice of talent. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 259-378.
- McDonnell, A., Collings, D.G., Mellahi, K. ve Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86-128.
- McWilliams, A., Siegel, D. ve van Fleet, D.D. (2005). Scholarly journals as producers of knowledge: theory and empirical evidence based on data envelopment analysis. *Organizational Research Methods*, 8(2), 185-201.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. ve Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, (Üçüncü Baskı), Sage, California.
- Neuman, W. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, (Yedinci Baskı), Pearson, Essex.
- Okoli, C. ve Schabram, K. (2010). A guide to conducting a systematic literature review of information systems research. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 10(26), 1-51. available at: <http://sprouts.aisnet.org/10-26>.
- Panda, S. ve Sahoo, C.K. (2015). Strategic talent development interventions: an analysis. *Industrial and Commercial Training*, 47(1), 15-22.
- 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.
- Parker, L.D. ve Ritson, P.A. (2005). Revisiting Fayol: anticipating contemporary management. *British Journal of Management*, 16(3), 175-94.
- Petticrew, M. ve Roberts, H (2006). *Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide*, Blackwell, Malden.

Extended Abstract

Sparrow and Makram (2015, p.259) stated for the first time that talent management functions widely identified and conceptualized are needed for better understanding and implementation of talent management. From this point of view, in the light of all evaluated information, and with the support of empirical findings together with the indications of systematic literature review, seven core functions have been revealed, previously mentioned in the literature, but not broadly conceptualized and labelled as talent management functions.

These seven primary functions (talent planning, talent identification, talent attraction, talent acquisition, talent development, talent deployment, talent retention), which together constitute the talent management system (Makram et al., 2017, p.372), proceed in an interoperated way and as a cycle (see Figure 1) in the creation, execution and realization of business objectives (e.g. enhanced firm performance and sustainable competitive advantage) (Kock and Burke, 2008, p.463; Khilji et al., 2015, p.242; Pandita and Ray, 2018, p.186).

The talent management system starts with a detailed and effective talent planning structured according to the corporate strategy. Talent planning is a comprehensive function that creates and structures plans in identification, attraction, acquisition, development, deployment and retention of a company's current and potential talents to maintain the demand and supply balance (Kock and Burke, 2008, p.463; Pilbeam and

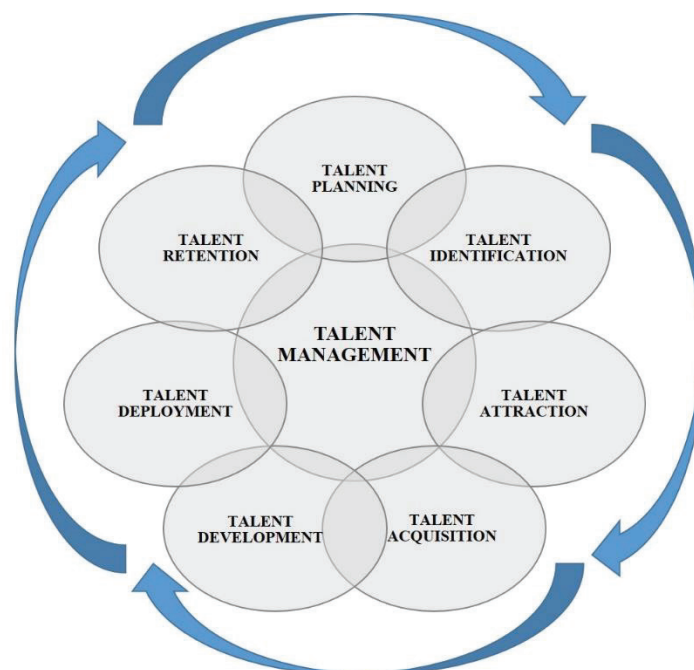


Figure 1. The process (system) of TM

Talent identification enables companies to find high potential employees for the enhancement of talent capacity and inclusion in organizational talent programs (King, 2016, p.98). As a TM function talent identification comprises rigorous and laborious procedures progressing on multimethod-multitrait assessment systems (Jones et al., 2012, p.410; Bolander et al., 2017, p.1532; Joos et al., 2019, p.19). Talent identification, does not just provide constructive results for companies, but also has positive effects for talents on attitudinal outcomes (e.g. commitment to increasing performance demands, developing KSAs, supporting strategic priorities of the firm, and less likely have turnover intention etc.) (Björkman et al., 2013, p.195; Crowley-Henry and Al Ariss, 2018, p.75; Daubner-Siva et al., 2018, p.75; Gallardo-Gallardo et al., 2015, p.272).

Talent attraction; contains unique strategies and specified practices (e.g. employee value proposition, employer branding etc.) aiming to impress and acquire potential talents from the external labor market by portraying an image of being a "great place to work" (Chung and D'Annunzio-Green, 2018, p.112; Pandita and Ray, 2018, p.189). In talent attraction, referrals or company networks are essential, but the most influential determinant is company culture. An employee friendly, valuing and cherishing culture is the driving force of talent attraction (King and Vaiman, 2019, p.204; Harsch and Festing, 2020, p.50).

Talent acquisition is a function dealing with the resourcing and staffing processes of a company through recruitment and selection practices (Kock and Burke, 2008, p.464). Talent acquisition; comprises processes of identifying key positions and developing and maintaining a talent pool of high potential and high performing incumbents to fill these roles (Collings and Mellahi, 2009, p.304). Talent profiles and employee-brand fit assessments as well as talent pools are the primary practices within the talent acquisition (Garrow and Hirsh, 2008, p.399; Kock and Burke, 2008, p.463; Cooke et al., 2014, p.226; Tafti et al., 2017, p.15; Burbach and Royle, 2010, p.420; Murillo and King, 2019, p.4029).

Talent development; focuses on the designing, selecting and utilizing development practices and strategies for the whole workforce aligned with organizational talent management processes to ensure that the company has competent and adequate talents to meet strategic objectives (Garavan et al., 2012, p.6; Hedayati-Mehdiabadi and Li, 2016, p.286; Rezaei and Beyerlein, 2018, p.76). The primary objective of the talent development is the encouraging individual development of an employee with the right support from the organization (Barlow, 2006, p.9; Golubovskaya et al., 2019, p.4107). An effective talent development is the result of a coherent organizational talent management effort with the contribution of other TM functions and by the practices that locate in the core (e.g. job rotation, multi-tiered performance management, coaching, mentoring and buddying, knowledge sharing and management, specialized training and learning programs etc.) (Pruis, 2011, p.207; Panda and Sahoo, 2015, p.16; Hedayati-Mehdiabadi and Li, 2016, p.286; Harsch and Festing, 2020, p.54).

Talent deployment; focuses on the allocation and relocation of talents to the identified key positions with the help of an extensive succession planning and a differentiated HR architecture. Anticipating the critical positions

within a company, possible career moves of current incumbents, and the pipelines of available talent who could fill these roles in the future is the main interest of talent deployment.

Talent retention is an effort by a company to keep high potential and high performing, talented employees in order to meet business objectives (e.g. enhanced firm performance, sustained competitive advantage etc.) (Frank et al., 2004, p.13; Hatum, 2010, p.97), by preventing the voluntary talent turnover (Bolander et al., 2017, p.1526; Ambrosius, 2018, p.54; Bonneton et al., 2019, p.5). Talent retention should focus on employee motivation (reward and recognition mechanisms, interesting and challenging tasks, company sponsored social events etc.), integration of employees in company's culture (employee-brand fit, value alignment etc.), a clear and fair performance management system, and efforts to provide employee loyalty and commitment (e.g. work-life balance arrangements, supportive work climate, employee empowerment and job autonomy etc.) (Latukha, 2016, p.24). Effective talent retention efforts require the examination of each talent pool to determine who is at risk and why, so specialized retention plans can be arranged (Avedon and Scholes, 2010, p.108).

TM is still a young and developing field. More conceptual work is needed for its development and recognition as a discipline. This unique study is one of the first attempts to address and comprehensively describe TM functions.

The limitation of the study is that the concept of talent management functions is presented only in a theoretical framework and is not supported by an empirical study. In the future, experimental handling of talent management functions and testing with highly acceptable methods such as structural equation modeling will greatly contribute to the validity of the concept.

