



Research article

Journal of Anatolian Education Research (JAER)  
<https://www.janaeduc.com>  
Vol. 2, December 2018, pp. 14-46

## Yetenek savaşlarından yetenek yönetimine

Seda Gündüzalp<sup>1\*</sup>, Mukadder Boydak Özcan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Munzur University, Pertek Sakine Genç Vocational School, Tunceli, Turkey, \*Corresponding author; sedagunduzalp@munzur.edu.tr, orcid.org/0000-0003-3546-5644

<sup>2</sup>Fırat University, Faculty of Education, Elazığ, Turkey, mboydak@firat.edu.tr, orcid.org/0000-0001-5690-6985

Received: 24 September 2018, Revised: 08 October 2018, Published Online: 01 December 2018

### Öz

Yüksek potansiyelli, engin bilgi ve beceriye sahip, değişim yönetiminde ve örgütün amaçlarına ulaşmasında etkin rol oynayan, değer yaratan ve yüksek performans gösteren, örgüte sağladığı katkısıyla değer yaratan, diğerlerine göre daha başarılı performans gösteren ve diğerleri tarafından gıpta edilen, örgütün temel yetkinliklerine sahip az sayıdaki kişiler yetenekli çalışanlar olarak nitelendirilmektedir. Kar amacı güden veya gütmeyen tüm örgütlerin başarısına katkı sağlayan en önemli faktörlerden biri yetenekli çalışanlar olduğu son zamanlarda birçok bilimsel çalışmada ortaya koyulmuş, birçok örgüt yetenekli çalışanları tespit etmek, elde tutmak ve gelişimlerini sağlamak amacıyla yetenek yönetimi sistemini uygulamaya başlamıştır. Bu çalışmanın amacı kuramsal bir bakış açısıyla yetenek yönetimi kavramını ve uygulamalarını açıklayarak yetenek yönetimi ile ilgili yapılacak çalışmalara kaynak sağlamaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek, yetenekli çalışanlar, yetenek yönetimi.

## Talent wars to talent management\*

### Abstract

Having high potential, vast knowledge and skills, playing an active role in the management of change and achieving the objectives of the organization, creating value with the contribution of the organization, creating value with its contribution to the organization, performing more successfully than others and being envied by others, having the basic competencies of the

organization The number of qualified employees is considered as skilled employee. One of the most important factors contributing to the success of all non-profit and non-profit organizations is the ability to identify, retain and retain talented employees and to implement their talent management system. The aim of this study is to explain the concept of talent management and its applications from a theoretical point of view, and to provide resources for talent management.

**Keywords:** Talent, talented employees, talent management.

\*Bu makale Prof.Dr. Mukadder Boydak Özan danışmanlığında hazırlanan doktora tezinden üretilmiştir.

## 1. Giriş

Yetenek yönetimini etraflıca irdelemeden önce yetenek sözcüğünün hangi tanımlara karşılık geldiğine bakmakta yarar vardır. Yetenek sözcüğü literatüre bakıldığında kavram olarak geçmişten günümüze farklı tanımlarla ifade edildiği görülmüştür. Yetenek kavramı ile literatürde yapılan bazı tanımlamalar şöyledir:

“Yetenek bireyin potansiyel olarak herhangi bir konuda neleri iyi yapabileceği konusundaki becerisini ifade eder (Altınöz, 2009).”

“Yetenek bir bireyin tekrar edebilen düşünme, hissetme ve davranma yetilerinin üretken bir şekilde uygulanabilmesidir (Buckingham ve Vosburg, 2001).”

“Yetenek, sistematik olarak geliştirilen yeti, beceri ve bilgi ile ulaşılan olağanüstü bir ustalık düzeyidir (Gagne, 2004).”

“Yetenek kişinin yaşamını tam kapasite ile sürdürmesini sağlayan önemli varoluşsal öğelerden biridir (Ventegodt vd., 2003).”

“Yetenek kişinin tecrübeleriyle farklı yönlerde yapıcı etkileşimler kurma potansiyeldir (Feldman, 1986).”

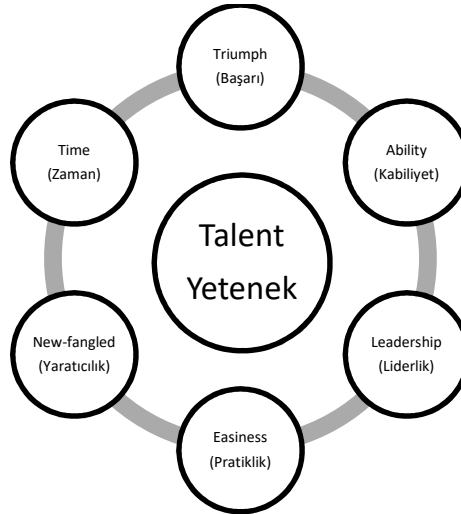
Yeteneklerin doğuştan olma özelliği yani kalıtsal olması ortak görüştür. Yetenek potansiyel olarak yapabilme kabiliyetini gösterir. Örneğin sözel yetenek, sayısal yetenek, ikna etme yeteneği, algılama yeteneği, ilişki kurma yeteneği potansiyel olarak pek çok alanda kişinin bazı şeyleri yapabileceği anlamına gelir. Yetenek genel bir özdür ve ham yetenekler büyük ölçüde doğuştan gelir. Yeteneklerin geliştirilebilir ve eğitilebilir olması doğuştan gelme özelliğini değiştirmez (Şencan, 2016). Yeteneğin doğuştan gelen, kişinin diğerlerinden daha iyi olduğuna ya da yaptığı özel bir potansiyele işaret ettiğini ifade eden Akar (2015) yeteneğin genel özelliklerini şu şekilde özetlemiştir;

- “Doğuştan gelen varoluşsal yapıdır,
- Belli ve özel alanlardaki üst düzey kabiliyetlerdir,

- Kişiyeye özel bir beceridir,
- Kişiyeye ustalık düzeyine ulaştırır,
- Beceri ve yeterlik geliştirmeye temel teşkil eden; öğrenme, üretme, sergileme gücü olarak kişinin potansiyelini vurgular,
- Öğrenme ortamı ile kişinin yeteneği performansa ve başarıya yansır,
- Yetenek ve performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır; yetenek arttıkça performans artar,
- Doğal yetenek, öğrenme ortamı, beceri olarak üç bileşenden oluşur,
- Gelişimsel/geliştirilebilir bir yapıdır”.

Deb (2005), “TALENT” kelimesini oluşturan her bir harften yola çıkarak;

- “Triumph (Başarı),
- Ability (Kabilyet),
- Leadership (Liderlik),
- Easiness (Pratiklik),
- New-fangled (Yaratıcılık) ve
- Time (Zaman)” kavramlarının bir bütünü olarak tanımlamaktadır (Şekil 1).



**Şekil 1.** Talent: Yetenek.

### 1.1. Örgütsel yetenek

Örgütsel yetenek işgücünün sahip olduğu yeteneklerin; bilgi, beceri ve zihinsel kabilyetlerin karışımı ve çalışanların daha fazla üretmesini sağlayan potansiyelidir (Tansley ve ark., 2006; Goffe ve Jones). Gubman (1998) örgüt yeteneğini, örgütsel başarı sağlamada kritik önem taşıyan, gözlenebilen, ölçülebilen bireysel performansın örgüte yansımaları olarak

ifade etmektedir. Örgütsel yeteneğe sahip bireyler, belli bir seviyenin üzerinde potansiyele, yetkinliğe, beceriye ve performansa sahip, örgütlerin sürekli karşı karşıya kaldıkları değişimi ve gelişimi yönetebilecek ve örgütleri hedeflerine ulaştırmalarında ve gelişmesinde etkin rol oynayan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Dutttagupta, 2006). Örgütsel yetenek kavramı, finansal, teknolojik ve stratejik dönüşümü yaparak yeteneklerin örgüte adapte ve entegre edilebilmesidir (Ulrich, 1987). Örgütsel yeteneklere lojistik yetenekler, öğrenme ve değişim yetenekleri ile yenilik yapabilme yetenekleri örnek verilebilir (Ağraş ve Kılınç, 2014).

## 1.2. Yetenekli çalışanların özellikleri

Bir örgüt iş verimini artırması, çalışanlarından tam kapasite ile yararlanması, çalışanlarının içindeki potansiyeli açığa çıkarmak ve çalışanların yüksek performans sergilemesini istiyorsa öncelikle onların içindeki yeteneklerin farkına varması gerekmektedir (Altıöz, 2009; Çayan, 2011).

Yüksek potansiyel sahibi, engin bilgi ve beceriye sahip, değişim yönetiminde ve örgütün amaçlarına ulaşmasında etkin rol oynayan, değer yaratan ve yüksek performans gösteren, örgüte sağladığı katkısıyla değer yaratan, diğerlerine göre daha başarılı performans gösteren ve diğerleri tarafından gıpta edilen, örgütün temel yetkinliklerine sahip az sayıdaki kişiler yetenekli çalışanlar olarak nitelendirilmektedir (Berger ve Berger, 2004; Dutttagupta, 2006; Lodewijk ve Mastenbroek, 2008; Thrift, 2008). Yetenekli çalışanlar örgüt kültürünü iyi bir biçimde okuyabilen ve gerekliliklerini yerine getirebilen çalışanlardır (Bahadınlı, 2013). Yetenekli çalışanların özellikleri şöyledir (Fulmer ve Conger 2004; Ceylan, 2007)

- Öğrenme isteği ve becerisine sahip olma,
- Faaliyet gösterilen pazara odaklanabilme,
- İnisiyatif kullanma,
- Kişiler arası etkinlik sağlama
- Takım ruhuna yatkın olma,
- Liderlik özellikleri sergileyebilme,
- Değişim ile başa çıkabilme ve değişimi yönetebilme,
- Yaptığı işle ilgili anlam ve değer yaratma,
- Bilgi konusunda paylaşımcı olma ve etkin iletişim kurabilme,
- Yeni yetenekleri çekme,
- Ürünler ve süreçler ile ilgili yeni fikirler geliştirebilme.

Yetenekli çalışanların da görev yaptıkları örgütlerden beklentileri bulunmaktadır. Gelecekte kendini yenilemeyen ve beklentilerini karşılayamayacak olan örgütler,

yeteneklerinin ve farklılığının olduğuna inanan yetenekli çalışanlar tarafından tercih edilmeyecektir (Muslu, 2013).

### **1.3. Yetenek savaşları olgusu**

1950’li yıllarda sıradanmış gibi görünen, yönetici koçluğundan, performansa dayalı iş rotasyonuna, 360 derece geri beslemeye ve yüksek potansiyelli programlara kadar yönetim geliştirme uygulamalarının tümü o yıllarda yeni yeni keşfediliyordu. Örgüt içinde yetenekli çalışanları geliştirme uygulamaları, sayısı çok olmayan bazı büyük örgüt dışında, örgütlerin rekabet koşullarındaki artan belirsizlikleri çözümlenmekte yetersiz kaldıklarıyla 1970’li yıllarda önemini giderek kaybetmeye başladı. Bu süreçte örgütler, karşı karşıya kalacakları ekonomik yavaşlamayı öngöremediler ve yetenek kanallarının yönlendirilmesinde etkin ve başarılı olamadılar. 1980’li yıllar yetenek yönetimi açısından ise dönüm noktası niteliği taşımaktadır. Yetenekli çalışanların örgütler için önemi ve bunun ortaya çıkardığı rekabet ve yetenek yönetimi kavramları 1990’lı yıllardan itibaren ortaya atılmış, konuşulmaya ve yazılmaya başlanmış olmasına rağmen, yetenek rekabetinin gerçek anlamda 1980 sonrası iş dünyasında meydana gelen değişimler ve bilgi toplumuna geçiş ile yaşanmaya başladığını söylemek mümkündür. 1980’li yılların ortalarından itibaren bilginin en önemli yetenek haline geldiği, müşterilerin yetenekleri ödüllendirdiği, farklı nesillerin bir arada bulunduğu ve örgüte bağlılık gibi kavramların zayıfladığı bir pazarda yetenek odaklı bir yetenek stratejisi geliştirmenin önemi artmıştır (Erdemir, 2006; Bahadınlı, 2013). 1990’larda geçici olarak işten çıkarılan yeteneklerin oluşturduğu havuz, ilerleyen zamanlarda örgütlerin dikkatini fazlasıyla çektiğinden, örgüt içinde yetenek bulmaya alternatif olarak ortaya çıkan dışarıdan yetenek bulma fikri önem kazanmaya başladı. Bununla birlikte ekonomi büyümeye başladıkça, örgütler giderek daha fazla oranda rakiplerinden yetenek çalmaya başladılar. Bunu sonucunda da yetenekli çalışanların elde tutulamaması sorunu gündeme geldi. Yatırım yaptıkları yetenekli çalışanlarının rakipleri tarafından cezbedilmesini izlemek zorunda kalan işverenler, çalışanlarını geliştirmeye yatırım yapmaktan daha da uzaklaşmayı tercih eder hale geldiler. Zaman içerisinde yetenekli çalışanların önemini ön gören büyük örgütlerin temel hedefi, kendi elindeki yetenekleri başkasına kaptırmadan, rakiplerinin elindeki yetenekleri kendi kadrolarına dahil etmek haline geldi. Dışarıdan yetenek bulma süreci, ABD tarihindeki en uzun ekonomik büyümenin sona erdiği 1990’ların sonunda, mevcut tüm yeteneklerin işe alınmış olmasıyla kaçınılmaz sınırlarına ulaşmıştı. Örgütler bir yandan deneyimli yetenek adaylarını cezbederken diğer yandan da ellerindeki deneyimli yeteneklerin rakipleri tarafından cezbedildiğini anladılar. Dışarıda sürdürülen yetenek arayışları, özellikle de kafatası

avcılarının (headhunter) işin içine girmesiyle daha da pahalı bir hale geldi ve sonra yöneticilerin ilgi alanlarının ilk sırasına, bugün de olduğu gibi, doğru insanları cezbetme ve elden kaçırmamanın doğurduğu meydan okumayla başa çıkabilmek yerleşti (Bahadınlı, 2013). Bilgi ekonomisine geçişin ardından, nitelikli çalışana artan ihtiyaçla birlikte rekabette üstün olmak isteyen örgütlerin, bu üstünlüğü sağlamalarını ve korumalarını sağlayacak son derece öneme sahip çalışanları kuruma katmak ve elde tutmak; örgüt dışına yönelik olumlu imaj ve itibar oluşturma için verdikleri mücadele “Yetenek Savaşları” olgusunun ortaya çıkmasına neden olmuştur (Altınöz, 2009; Ceylan, 2007).

1990’lı yıllarda veya daha öncesine örgütün değeri ne kadardır diye sorulduğunda, hiç şüphesiz o örgütün sahip olduğu makine parkuru, tesisleri, binaları, arsaları vb. maddi varlıklarının değerine bakılırdı. Ancak günümüzde örgütlerin değerini; markalar, patentler, imaj, ün, tanınma, şirketin sahip olduğu personeller belirlemektedir (Çırpan ve Şen, 2009). “Yetenek Darboğazı” olarak tanımlanan durum önümüzdeki yıllar içerisinde örgütlerin yeteneğe duyacağı ihtiyacın daha da artacağını göstermektedir. Bu darboğaz, yetenekleri kazanmak ve elde tutabilmek için örgütlerin yetenek rekabeti içerisine girmesine neden olmuştur. Bilimsel çalışmalarda yetenek rekabeti konusunun artan seviyede tartışılır hale gelmesinin birkaç farklı nedeni bulunmaktadır. Dünyanın değişen demografik yapısı, örgütlerin iç ve dış çevrelerinde yaşanan değişimin hızı, artan işsizlik oranına rağmen yetenekli çalışan sayısında gözlemlenen düşüş bu nedenler arasında yer almaktadır. Örgütlerin çevre faktörlerindeki değişimler, bütüncül olarak bakıldığında yetenek rekabetinin ve yetenek yönetiminin ortaya çıkışının temel nedenlerini oluşturmaktadırlar (Bahadınlı, 2013). Yetenek savaşlarıyla birlikte, yetenek yönetiminin günümüzde örgütün öncelikleri ve stratejileri üzerinde durması, yetenek ve yönetimin özellikle “strateji” ile birlikte ele alınarak yeniden tanımlanmasını da gerekli kılmıştır (Korkmaz ve Keçecioglu, 2014).

Yetenek yönetiminin önemi ve uygulamaları ile ilgili en önemli gelişme Mc Kinsey & Company’ nin ilkinin 1997 yılında Amerika’da yapmış olduğu, 77 büyük ölçekli, ikincisini 2000 yılında 35 büyük, 19 orta ölçekli örgütte yaptığı araştırma olmuştur. Bu araştırmalar ile yetenek yönetimi ve yetenek savaşları olgusunun kavramsallaşmış ve yetenek yönetimi akademik yayınlara konu olmuştur. Bu araştırmalar yetenekli çalışanların işletme performansı üzerindeki etkisi üzerinde durulmuştur. Yaklaşık 3.000 yönetici ile görüşme yapılan bu araştırma, yüksek performans gösteren örgütlerin, orta derecede performans gösteren örgütlerin yetenek yönetimi konusunda farklı olarak ne yaptıklarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Amaç örgütlerin güçlü yetenek havuzunu nasıl oluşturduklarını, yetenekleri nasıl cezbettiklerini, elde tuttuklarını ve geliştirdiklerini, ayrıca ileride yönetsel pozisyonlara

yükselebilecek genç yetenek hattını nasıl oluşturduklarını tespit etmekte (Michaels vd., 2001). Bu araştırmanın sonuçlarına göre, yüksek düzeyde performans gösteren örgütleri orta düzey performansa sahip örgütlerden ayıran nokta, iyi şekilde organize edilmiş insan kaynakları süreçleri değil, yetenekli çalışanların önemli olduğuna inanan bir yönetim anlayışının var olmasıdır (Bahadınlı, 2013).

## **2. Yetenek Yönetimi**

Yetenek kavramı zaman içerisinde psikoloji bilim adamları dışında, yönetim bilimciler tarafından da ele alınmaya başlanmıştır (Jackson ve Schuler, 1990; Gubman, 1998; Hiltrop, 1999; Michaels vd., 2001; Gardner, 2002; Heinen ve O'Neill, 2004; Chris ve Lynne, 2005; Lewis ve Heckman, 2006; Lockwood, 2006; Mc Cauley ve Wakefield, 2006; Cannon ve McGee, 2007; Harris ve Foster, 2007; Pepe, 2007; Capelli, 2008; Rothwell, 2008; Altuntuğ, 2009; Collings ve Mellahi, 2009; Bersin, 2011; Watsons, 2012; Holm-Nielsen vd., 2013; Atlı, 2013). Psikolojide bireyin yeteneği açıklanırken, yönetim bilimlerinde sistemin yeteneği ve ya sistemdeki çalışanların yeteneği açıklanmaktadır (Akar, 2015).

### **2.1. Yetenek yönetimi tanımı**

Yetenek yönetimi ile ilgili olarak farklı araştırmalarda farklı tanımlamalara rastlamak mümkündür. Yetenek Yönetimi ile ilgili ilk çalışmayı yapan Mc Kinsey & Company'e göre, yetenek kişilerin sahip olduğu bilgi, beceri, tecrübe, zeka, yargılama, tutum, davranış ve karakterlerin bir bütünü olup bu kavramların geliştirilmesidir. Bu uygulamanın yönetsel sistemde işlerlik kazanması da “yetenek yönetimi” olarak ifade edilmektedir (Yumurtacı, 2014).

Yetenek yönetimi kısa bir tanımlamayla; doğru zamanda, doğru çalışanı, doğru yerde istihdam etmektir (Jackson ve Schuler, 1990). Bu uygulama, örgütün rekabet stratejisini destekleyecek işgücü planlamasının yapılması, var olan yetenekli çalışanların tespit edilerek, ihtiyaç duyulan yeteneklerin belirlenmesi, bu ihtiyaçları karşılayacak olan nitelikli çalışanların cezbedilebilmesi için uygun çalışma ortamının oluşturulması, doğru adayların istihdam edilmesi, var olan yeteneklerinin geliştirilmesi ve elde tutulmalarını sağlanmasına yönelik stratejik temelli insan kaynakları faaliyetlerini kapsayan bir süreçtir (Alayoğlu, 2010). Ayrıca Bahadınlı' ya (2013) göre yetenek yönetimini, insan kaynakları yönetimine yüklenen yeni rollerin ve sorumlulukların getirdiği yeni bir anlayış, bir yönetim felsefesidir. Yetenek Yönetimi, liderlik yönetimi ya da insan kaynakları ve yedekleme planlamasından daha fazlası olup, örgütlerin rekabetçi pazar koşullarında varlığını sürdürebilmesi, hedeflerine

ulaşabilmesi, için gerekli yeteneğin cezbedilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesine yönelik stratejik ve sistematik bir yaklaşımdır.

Yetenek yönetimi ile ilgili olarak yapılmış tüm tanımlara bakıldığında farklı perspektiflerle yaklaşılmasına karşın yapılan tanımların ortak noktasının örgüt başarısını arttırmak olduğu görülmekle birlikte kavram ile ilgili olarak tek bir tanım bulunmadığı anlaşılmaktadır. Görüşlerin bir kısmı (Chowanec ve Newstrom, 1991; Williams ve Reilly, 2000; Olsen, 2000; Byham, 2001; Heinen ve O'Neill, 2004; Mercer, 2005) yetenek yönetimini işe alım, performans değerlendirme, elde tutma gibi insan kaynaklarıyla bağlantılı, bazıları (Jackson ve Schuler, 1990; Kesler, 2002; Cheloha ve Swain, 2005; Smilansky, 2006) yetenek havuzu ile bağlantılı, bazı görüşler (Michaels, Hanfield-Jones ve Axelrod, 2001; Buckingham ve Vosburgh, 2001; Walker ve Larocco, 2002; Redford, 2005; Mccauley ve Wakefield, 2006) ise yetenek yönetiminin örgütün tümüne yayılan bir anlayış olarak tanımlamaktadır. Buradan çıkarılması gereken sonuçlardan en önemlisi, her örgütün kendine göre bir yetenek yönetim sistemi oluşturup, bu sistemi tanımlaması ve bunu stratejik boyutta uygulamaya taşıyabilmesidir (Yumurtacı, 2014; Akar, 2015). Yetenek yönetiminin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Economist Intelligence Unit, 2006);

- “Etkin bir yetenek yönetimi işgücü verimliliğini arttırarak bağlantılı kazanımların artmasını sağlar,
- Yetenek yönetimi stratejileri üst yönetim tarafından oluşturularak kontrol edilirken insan kaynakları departmanları bu stratejinin yürütülmesinden sorumludur,
- Yetenek yönetiminin diğer tüm stratejiler gibi örgütün genel stratejisi ile uyum içerisinde olmasının yanı sıra örgütün hedeflerine ulaşabilmek için liderlerin yetkinlik ve becerilerini ortaya çıkarmalıdır,
- Etkin bir performans değerlendirme ve ödüllendirme süreci başarılı bir yetenek yönetimi uygulamasının temel gerekliliklerinden birisidir,
- Yetenek geliştirme programları koçluk ve mentorluk gibi uygulamalarla desteklenen, teori ve pratiği bir araya getiren programlardır.”

Ayrıca günümüzde etkin bir yetenek yönetimi sistemi ile örgütler şu sorulara yanıt aramaktadırlar (Yumurtacı, 2014);

- “Yetenekli çalışanları yerleştirmeyi nasıl bir yönetim süreci ile gerçekleştirebiliriz?
- Her türlü eğitim ve gelişim programı ile yetenek ihtiyacı hızlı bir biçimde nasıl kazanılabilir?
- Yüksek performans ve başarı gerektiren anahtar pozisyonları nasıl tanımlarız?



➤ Uygun, esnek, güvenli ve zamanlı bir biçimde öğrenmeyi nasıl sağlarız?”

Varlığını devam ettirmek arzusunda olan örgütler için yetenek yönetimi bir zorunluluktur ve uzun vadeli bir bakış açısı, disiplinli, sistemli bir çalışma gerektirir (Çırpan ve Şen, 2009). Örgütlerin örgütsel amaçlarına ulaşmada yetenek yönetimi stratejilerini doğru ve akılcı bir biçimde kullanabilmesi, “yetenek zihniyeti” oluşturarak bütün süreç ve sistemlere entegre etmesine bağlıdır (Ashton ve Morton, 2005).

## 2.2. Yetenek yönetiminin önemi

Günümüz çalışma hayatında hemen hemen tüm sektörlerde artık en fazla önem örgütlerin insan sermayesi, müşteri sermayesi ve ilişki sermayesinden oluşan entelektüel sermaye olarak isimlendirilen bilgiye dayalı altyapılara verilmektedir. Entelektüel sermaye unsurlarından biri olan insan sermayesi çalışanın yetenek, bilgi ve deneyimlerinden oluşmaktadır (Atlı, 2013). Değişimin çok hızlı yaşandığı çağımızda örgütler, rakiplerine karşı fark yaratmalarını sağlayacak, sırdan olmayan fikirlerle başarıyı arttıracak ve küresel rekabet ortamında üstünlük sağlamalarına en büyük katkıyı yapacak temel faktörün, yetenekli çalışanları elde tutmak ve onlardan örgüt amaçları doğrultusunda en iyi şekilde yararlanmak olduğunun farkına varmaya başlamışlardır (Doğan ve Demiral, 2008). Örgütler, çalışanlarının örgüt kültürüne uygun olmasıyla birlikte, onların bu kültüre katkıda bulunmasını da isterler. Büyümek özellikle de küresel alanda büyümek isteyen örgütlerin doğru insanları hızlı ve etkili bir şekilde doğru işe yerleştirme stratejileri olmadan hedeflerine ulaşma imkanları yoktur. Bununla birlikte mevcut yetenekli çalışanların, yeteneklerinden etkili bir şekilde yararlanmayı da beklerler. Böylelikle yetenekli çalışanların yönetilmesi ve doğru yönlendirilmesi önemi gittikçe artar. Örgütlerin bu ihtiyacını karşılayacak olan “Yetenek Yönetimi” kavramıyla ifade edilen sistemdir (Çayan, 2011; Bahadınlı, 2013). Bu nedenle, yetenek yönetimi, örgütlerin insan kaynakları yöneticilerini ve akademisyenleri meşgul eden konular listesinde ön sıralarda yerini alarak gündem olmaya devam edecektir (Çırpan ve Şen, 2009).

Yetenek yönetimi uygulamaları sayesinde örgütler, küresel pazarda en yetenekli çalışanlar ile çalışabilme imkanı bulacaktır. Yeteneklerinin değerlendirildiğini gören çalışanlar daha da motive olacak ve örgüte bağlılıkları artacaktır. Motivasyonu ve bağlılığı artan çalışanların performansları da olumlu etkilenecek ve örgüt için daha üretken hale geleceklerdir. Yine yetenek yönetimi sayesinde yüksek potansiyel sahibi olan çalışanlar konusunda bir şeffaflık sağlanmış olacak ve potansiyeller verimli bir şekilde olmaları gerektikleri yerlerde değerlendirileceklerdir (Bahadınlı, 2013).

### **2.3. Yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler**

Örgütsel değişimlerin kaçınılmaz bir hal alması, insan kaynaklarında yetenekli çalışanlardan etkin bir şekilde yararlanılmasını sağlayan yetenek yönetimi kavramına zemin hazırlayan gelişmelerden biri olmuştur. İşletmelerin sahiplik biçimleri, yönetsel sistemleri, büyüklükleri, çevre ile olan ilişkileri, kullandıkları teknolojiler, izledikleri stratejiler ve uyguladıkları politikalar, yapıları, davranış biçimleri, etkinlik düzeyleri, amaçları ve içinde etkinlikte buldukları çevre sürekli değişime uğramaktadır (Sucu, 2000). Ayrıca yetenekli çalışanların, zekası, bilgisi, deneyimi ve yeteneği, günümüz örgütlerinin rekabette üstünlük sağlama çabalarının temel dayanağı olması; istihdam anlayışını daha esnek hale getirmesi, önemli ve ilgi çekici işler ve iş değerlerine yönelik büyük bir değişim ortaya koyması gibi özellikleri yetenek yönetimini gün yüzüne çıkaran olgular arasındadır (Altıöz, 2009; Alayoğlu, 2010).

#### **2.3.1. Küreselleşme, rekabet ve değişen örgüt yapıları**

Rekabet olgusunun yol açtığı değişim, örgüt süreçleri, insan kaynakları ile teknoloji ve iş modellerin üzerinde dönüşüm yapacak etkiye sahiptir. Rekabet koşulları bazı iş alanlarında tamamen değişikliğe neden olurken, bazılarında ise önemli farklılıklar oluşturmaktadır. Bu çerçevede bazı sektörler göreceli olarak önemsiz; daha önemli bir durum almakta, kimi sektörler ise tamamen ortadan kalkmakta, hatta yeni sektörler ortaya çıkmaktadır. Tüm bu gelişmelere rekabet unsurunu stratejik bir faktör olarak ön plana çıkarmıştır (Atlı, 2013). Yaşanan küresel krizler zorlukları ve aynı zamanda fırsatları da beraberinde getirmektedir. Rakiplerin çalışan sayısını azaltması veya var olan çalışanların düşük performans gösteriyor olmaları, çalışma hayatına çok sayıda nitelikli adayların girmesini sağlayacak etkenlerdendir. Finansal krizlerin doğru görevlere doğru yeteneklerin yerleştirilmesinin neden önemli olduğunu ve yeteneklerden ne beklendiğinin yeniden tanımlanarak test edildiği ortamlar olmaktadır. Günümüzde kritik yeteneklerin değerlendirilerek ve yönetilmesi kavramına giderek artan ölçüde bir odaklanma söz konusudur. Bunun sonucunda değişiklikleri yürütecek ve sorumluluğu üstlenecek yetenekler de, aranan profiller de değişmektedir (Korkmaz ve Keçecioglu, 2014).

Dünyada ticaret ve pazar hareketleri ile bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler ulusal devletlerin sınırlarını aşarak tüm dünyada hissedilmeye başlanmıştır. Globalleşme ya da küreselleşme olarak adlandırılan bu olgu, ülkeler arasındaki ilişkilerin ve işbirliğinin boyutlarını tamamen değiştirmiştir (Aktan, 2016). Küreselleşmenin sonucuyla birlikte

yaşanan hızlı değişim örgütlerin faaliyet gösterdikleri dış çevreyi gittikçe karmaşık ve değişken hale getirmektedir. Günümüzün ekonomik düzeni yeni fırsatlar ile birlikte riskleri de beraberinde getiren, bıçak sırtında yürümeyi seven, sürat tutkunu bir düzen halini almıştır (Ertürk, 2011). Küreselleşme ile ülkeler arasındaki sınırların kalkması, bilgi ve teknolojideki gelişmeler, örgütler içerisinde insan faktörünün ön plana çıkması yetenek yönetimi kavramının da ön plana çıkmasına neden olmuştur (Çayan, 2011). Küreselleşme sonucunda birçok firma yeni coğrafyalara yayılmaktadır. Farklı coğrafyalarda iş yapabilmek, yerel yetenekler gerektirmektedir (Polat, 2011).

Ulusal ekonomilerin uluslararası ekonomiler haline geldiği günümüzde işsizlik oranları artmasına rağmen yetenekli çalışanların sayısında azalma göze çarpmaktadır. Bu durum önümüzdeki yıllarda örgütlerin yeteneğe duyacağı ihtiyacın daha da artacağına işaret etmektedir. Yetenekli çalışan mevcudiyetinin kıtlığı, örgütlerin yetenekli çalışanları kazanmak ve elde tutabilmek için diğer örgütler ile yetenek rekabeti içerisine girmesine neden olmuştur. Rekabet ve küreselleşme ile birlikte işletme dışında meydana gelen değişimler, işletme içinde de bazı örgütsel değişimleri gerekli kılmaktadır. Gerek örgüt içinde çalışan temin ve seçimine yönelik politika ve uygulamalar, gerekse örgüt dışına yönelik olumlu yönde imaj ve itibar oluşturma çalışmaları üstün nitelikli adayları kazanmayı hedeflerken, “*Yetenek Rekabeti*” olgusunun doğmasına neden olmuştur. Bugün gelinen noktada hiçbir örgüt stratejisini, üstünlüklerini ve zayıflıklarını rakiplerine göre değerlendirmeden oluşturma şansına sahip komayacaktır. Rekabet üstünlüğü sağlayacak etmenlerden biri yetenekler: varlıkları üstünlük sağlayacak şekilde kullandıracak bilgi ve çeşitli araçlar olarak ele alınmaktadır. Ekonomik sınırların ortadan kalkarak dünyanın tek bir pazar haline gelmesi yöneticilerin ve insan kaynakları departmanlarının rollerinde önemli değişiklikler meydana getirmektedir. Yöneticilerin farklı kültürlerden gelen yetenekleri yönetmeleri artık bir zorunluluk halini almıştır. Yetenek rekabeti, işgücünün daraldığı anlamına gelmemekle birlikte, yetenek arzındaki kıtlığı ifade eden bir durum olarak nitelendirilmektedir (Sürmeli ve Yükselen, 1999; Ataman, 2002; Erdemir, 2006; Bahadınlı, 2013). Ulusal ve uluslararası alanda yaşanmakta olan yoğun rekabet ortamında kalıcı olmaya ve başarılı sonuçlar elde etmeye çalışan örgütlerin yapmaları gereken en önemli işlerden biri, yetenekli çalışanları kendilerine çekmek ve onların uzun süreli çalışmalarını sağlayabilmektir (Değirmenci, 2015).

### **2.3.2. Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler**

Bilgi teknolojilerindeki akıl almaz gelişmeler, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi sağlamıştır. Bu geçişle, toplumlar birbirine yaklaşmış, dünyayı küçük bir köy haline

gelmiştir. Bilgi teknolojisine ulaşma imkanının artması ve 1980'li yılların başında kişisel bilgisayarların devreye girmesiyle birlikte insanlar artık her türlü bilgiye istedikleri zaman ve mekanda ulaşabilme olanağına sahip olmuşlardır. Bilgi teknolojileri pek çok örgüt tarafından da kullanılmakta, en basit işlemde en karmaşık olanına kadar bütün problemler bilgisayarlar aracılığıyla çözümler hale gelmiştir. Dünyadaki milyonlarca bilgisayarın bir ağa bağlanmasıyla gerçekleştirilen internet teknolojisi de büyük bilgi ve enformasyon bankalarına ulaşımı sağlamaktadır (Şeker, 2005). Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki bu gelişmeler sonucu nitelikli çalışanlara artan ihtiyaçla, yetenekli çalışanları bünyelerine katıp, onların gelişimleri için her türlü imkanı sağlamak, yetenek yönetiminin önemli bir işlevi haline gelmektedir (Bahadınlı, 2013; Engin, 2005). Örgütler yetenek yönetimi ile elle tutulmayan insani değerlere doğru kayarak, bu doğrultuda yatırım yapmaya başlamıştır. Bununla beraber, örgütler, daha karmaşık ve yüksek bilişsel yetenek gerektiren işler için daha fazla çalışanı işe almaktadır. Ayrıca, en değerli bilgi çalışanlarını işe alıp, elde tutup, verimliliğini arttırmak üzere organize olmaları da gerekmektedir (Çayan, 2011).

### **2.3.3. Demografik değişimler ve işgücünün değişen profili**

Yeryüzünde yaşayan nüfusun demografik yapısı, örgütlerin arzuladığı yönde gelişmemektedir. İncelemeler göstermektedir ki, dünyadaki yönetici ve nitelikli çalışan ihtiyacı gün geçtikçe artmakta, bu durumla ters orantılı olarak da nitelikli çalışan özelliklerine sahip nüfus azalmaktadır. Örneğin, Kuzey Amerika'da yönetici ihtiyacının gelecek beş yıl içerisinde 21 milyondan 24 milyona çıkması tahmin edilirken, 30-50 yaş arası nüfusun bu ihtiyaçla ters orantılı olarak 63 milyondan 60 milyona düşeceği öngörülmektedir (Çırpan ve Şen, 2009). Demografik dönüşüm nedeniyle yaş grupları arasındaki denge bozulmaktadır. Çalışma çağındaki nüfusun toplam nüfus içindeki oranının, emekli sayısındaki artış sonucu zaman içerisinde gerilemesiyle, iş gücü piyasasında istihdam kaybına neden olmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde ise nüfus artış hızının yüksek olması, potansiyel işgücünü artırmaktadır. Küreselleşme ile birlikte işgücü göçleri artacaktır (Argüden, 2011).

### **2.3.4. Yaşlanma**

Küreselleşen dünyada demografik anlamda da önemli değişimler yaşanmaktadır. Dünya nüfusu yaşlanma sürecine girmiştir. Geçtiğimiz yüzyılda doğurganlık hızlarında meydana gelen esaslı düşüşler, artan yaşam süreleri ile beraber yaş grafiğinin artış göstermesi küresel anlamda demografik dönüşümün sürecine girilmiş ve nüfusun genel yapısında yaşlanma meydana gelmiştir. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde hızlı nüfus

artışı söz konusu ve bunun sonucunda sorunlar (yoksullaşma, işsizlik, göç vs.) giderek ağırlaşmaktadır (Aktan, 2016). Bununla beraber işgücü arzında da yaşlanma ile örgütlerin yetenek rekabetinde kazanabilmeleri için genç nüfusa olan ihtiyacı yükselmektedir (Bahadınlı, 2013). Bu durum yetenek yönetimi sürecinin de yeniden şekillenmesine neden olmaktadır (Yumurtacı, 2014). Özellikle yaş ortalamasının giderek arttığı gelişmiş ülkelerde, ileri teknolojilerden faydalanılarak süreci kendileri açısından olumlu anlamda yönlendirme çalışmaları hız kazanmaktadır. Öyle ki global işgücü hareketleri, nüfusları gittikçe yaşlanan gelişmiş ülkelerin yakından ilgilendiği alanlar haline dönüşmektedir. Demografik anlamda yaşanan bu gelişmeler beraberinde yetenekler için savaşmayı ve daha fazla mücadele etmeyi meydana getirmektedir (Yumurtacı, 2014). Bu olumsuz durumdan etkilenmemek amacıyla ileriki yılları hedefleyerek, işgücü ya da yetenek havuzlarını oluşturmaları gerekmektedir. Bu noktada önemli olan nesil farklılıklarının farkında olmak ve çalışanların beklentilerini daha iyi anlamaktır (Bahadınlı, 2013).

Demografik verilerle ortaya çıkan ülke nüfusunun yaşlanma problemi çalışan profilini etkileyen önemli bir göstergedir. Ülkelerin işgücü eğilimleri, onların gelişmişlik düzeyleriyle de alakalıdır. İşgücü profili genellikle nüfus bilimi yönünden ölçülmeye çalışılmıştır. Bu durum da demografik yaşlanma nedeniyle gelecekte işgücünün daha da azalacağı gerçeği ışığında, sürekli eğitim yoluyla yeteneklerin geliştirilmesi ve güncellenmesi, özellikle yaşlı işçiler açısından önem taşımaktadır (Akbaş, 2016).

### **2.3.5. Nesil farklılığı**

1965-1977 X Kuşağı olarak adlandırılan nesil; şüpheci, olayları ortadan kaldıran, ücret odaklı, kalıplara göre hareket eden; 1978-1987 yıllarında yaşayan Y Kuşağı olarak adlandırılan neslin özellikleri, özgüvenli, hak sahibi, imkansız hayal eden, git eğitim al diyen, içsel tatmin arayan, para kazanmak zor diyen, becerikli; 1987 sonrası Z Kuşağı diye adlandırılan neslin özellikleri, iyi eğitilmiş, yaratıcı ve ortakçı, teknoloji odaklı ve entegre, multitask ustası, anında geribildirim isteyen olarak sıralandırılmıştır (Döşemen, 2012; Atlı, 2013). Nesilden nesile yaşanan bu gibi farklılıklar çalışan profilini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen faktörler olmuştur.

### **2.4. Yetenek yönetiminde sorumluluk dağılımı**

Yetenek Yönetimi İnsan Kaynakları uygulamaları üzerine kurulu, ancak sadece İnsan Kaynakları bölümünün inisiyatifine bırakılamayacak kadar önemli bir iştir. Yetenek Yönetimi örgütün tepeden tırnağa kadar tüm yönetim kademelerinin işin içerisinde yer almasını

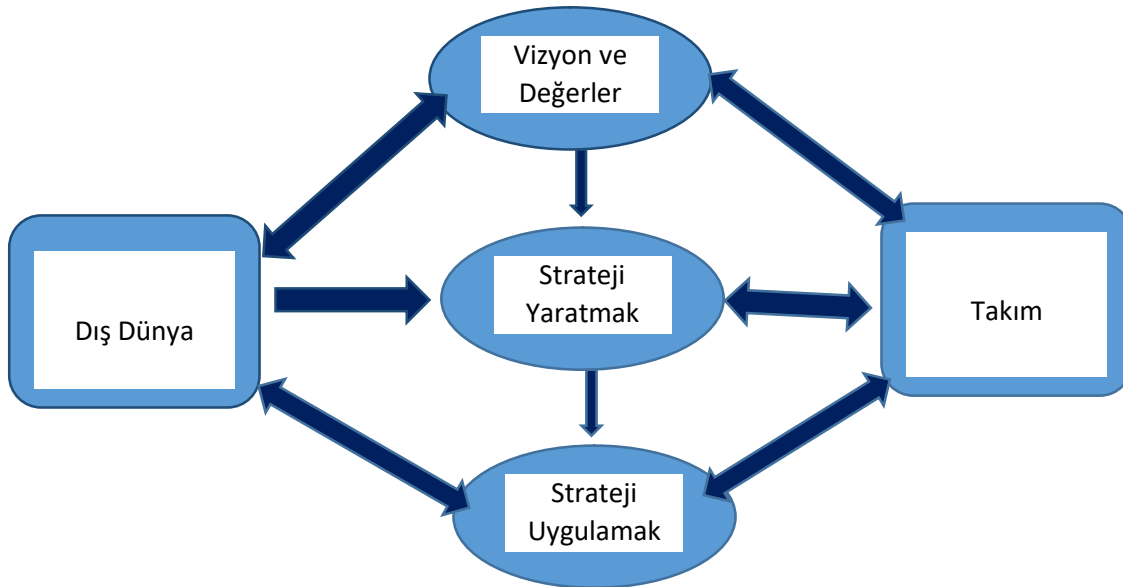
gerektiren, fakat özellikle tepe yönetimin destek, ilgi ve kontrolüne fazlasıyla ihtiyaç duyan, entegre bir insan kaynakları yaklaşımıdır (Çırpan ve Şen, 2009).

Yetenek yönetimi çalışanların ilk görüşte sürecin sorumluluğunun da insan kaynakları yönetimine ait olduğu bakışı hâkimdir. Oysaki sürecin stratejik olarak tüm örgütü ilgilendirecek bir uygulama olması sebebiyle üst yönetimin gerekli çabayı göstermesi ve zaman ayırması gerekmektedir. Üst yönetimin destek vermediği ve örgütün tümüne yayılmayan bir uygulama sonuç almayacaktır (Kaya, 2015).

#### 2.4.1. Tepe yönetimin sorumluluğu

Genellikle, üst düzey yönetime, “tepe yönetimi”; bu kademede görev yapan yöneticilere de “tepe yöneticileri” denilir. Buradaki yöneticiler en fazla yetki ve güce sahiptirler ve örgütün tüm yönetim sorumluluğunu taşırlar; örgütsel amaçları, uzun dönemli olan politika ve stratejileri belirlerler; örgütü dışarıda en geniş yetkilerle temsil ederler (Palamutçuoğlu, 2015).

Bir şirketin tepe yöneticisi yeteneği yönetmede en sorumlu kişidir (Atlı, 2013). Yetenek yönetimi ile ilgili sorumluluk noktasında en önemli rol aldığı düşünülen insan kaynakları departmanı ile tepe yönetimi birbiriyle bağlantılı bir biçimde sorumluluk dağılımı gerçekleşir (Şekil 2).



Şekil 2. Tepe yönetiminin sorumluluğu (Caplan (2011) akt. Bahadınlı, 2013).

### 2.4.2. Orta kademe yöneticilerin sorumluluğu

Tepe yönetimi tarafından belirlenen genel amaçları gerçekleştirmek üzere uygulama planları oluşturan; alt kademedeki yöneticilerin çalışmalarını koordine eden bu grup, bölüm müdürü, fabrika müdürü, daire başkanı, idare amiri gibi isimlerle anılırlar. Orta kademe yöneticileri çok ve çeşitli uygulamaya dönük işleri yaparlar (Palamutçuoğlu, 2015).

### 2.4.3. İnsan kaynakları departmanının sorumluluğu

Geçmişte Personel olarak da anılan İnsan Kaynakları bölümünün görevi örgütlerin etkinliğini artırmak için amaçlanan hedefleri (işe yerleştirme yöntemleri, ek kazançlar, maaşlar, insan kaynakları politikaları vb.) geliştirmek ve yönetmektir (Demirer, 2015).

Yetenek Yönetimi bağlamında insan kaynaklarının sorumlulukları ise; uygulayıcılara destek vererek taraflar arasındaki koordinasyonu sağlamak, yatırımları tespit etmek, sistemi sürekli iyileştirmek, uygulama disiplinini denetlemek, gerekli olan gelişime ait planlama yapmak, büyük resmi ortaya koymak ve yetenek yönetimi konusunda örgütsel hafıza olmaktır (Çırpan ve Şen; Kehinde, 2012).

Yetenek yönetimi ile ilgili insan kaynakları bölümü tarafından üstlenilen sorumluluk çok yönlü olmaktadır. İnsan kaynakları bölümü hem operasyonel rolleri hem de stratejik rolleri birlikte götürerek, hem kontrol eden, hem de bir ortak olmalıdır. Ayrıca kısa ve uzun dönemde hem niteliksel, hem de niceliksel hedefler koymalıdır. Tüm bu sorumluluklar göz önüne alındığında yetenek yönetimin gerçek sahibinin insan kaynakları departmanı olduğunu söylemek yanlış olmaz (Bahadınlı, 2013). İnsan kaynakları departmanı yetenek yönetimi stratejileri kapsamında (Çelik, 2015);

- Sistemi tanımlayan,
- Taraflar arasındaki koordinasyonu sağlayan,
- Altyapıyı hazırlayan, yöneten ve sürekli iyileştiren,
- Yetenek ve üstün performansa dayalı sürdürülebilir bir kurumsal kültür oluşturan ve
- Denetleyen bir yönetim fonksiyonu olmalıdır.

Yetenek yönetimi sürecini en faydalı şekilde yürütebilmek ve sürekliliğini sağlamak için, şüphesiz sadece çalışanların birinci dereceden bağlı oldukları yöneticilere sorumluluğu yüklemek yeterli değildir. Bu bir bütünsel yaklaşımdır ve en başta yönetim kurulu üyeleri ve bir yapı olarak yönetim kurulunun kendisi, söz konusu örgütü gelecekte de kazanmaya odaklamak için nelerin yapılabileceği ve nelerin yapılması gerektiğini öngörmeye zaman ayırmalıdır. Kurullar, vaatlerin ne ölçüde yerine getirildiğini ve örgütün fonksiyonlarının ne

denli verimli ve etkili çalıştığını izlemeli; mevcut çalışan morali ve tutumunu izleyerek yetenek akışını sağlamalıdır. Aynı zamanda, geleceğin liderleriyle görüş alışverişinde bulunmak ve toplantılar yapmak suretiyle gelecek kuşağın yeteneklerini beslemelidir (Demircioğlu, 2010).

## **2.5. Yetenek yönetimi aşamaları**

Yetenek yönetiminin amacına uygun bir biçimde gerçekleştirilebilmesi, bu uygulamayı kapsayan tüm süreçlerin titiz bir biçimde planlanmasına bağlıdır. Bu süreçler gruplandırılarak, açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

### **2.5.1. Yetenek yönetimi hedeflerin ve stratejilerin belirlenmesi**

Yetenek yönetiminin temelini hedeflerin ve hedeflere ulaşma yolunda stratejilerin belirlenmesi oluşturmaktadır. Bu durum örgütün “neredeyiz?”, “ne olmak istiyoruz”, “İşe ve işletme faaliyetlerine ilişkin kararlarda yetenek nasıl bir rol oynayacak?”, “izleyeceğimiz yol nedir” bakış açısıyla hareket edilmesini beraberinde getirmektedir (Demir ve Yılmaz, 2010; Acar, 2007; Alayoğlu, 2010). Örgüt kültürü, amaç ve hedefleri doğrultusunda örgüt stratejisi ile uyum sağlayan bütünleşik bir yetenek stratejisi belirlenmesi Yetenek Yönetimi uygulamasında en önemli adımların başında gelmektedir (Alayoğlu, 2010).

### **2.5.2. Kritik pozisyonların ve yetenek profiline belirlenmesi**

Belirlenen stratejilerin hayata geçirilebilmesi için yönetsel ve teknik pozisyonlar belirlenmelidir. Bu aşamada, ideal çalışan sahip olması istenilen özellikler; bilgi, beceri, deneyim, ilgi ve eğitim, deneyim alanı vb. olarak ayrıntılı bir şekilde belirtilmelidir (Döşemen, 2012). İdeal profile uygun yeteneklere sahip çalışanların kimler olduğunu belirlenmesi; mevcut ile ihtiyaç duyulan yetenek arasındaki açık ve bu açığın hangi spesifik alanlarda olduğu tespit edilmesi de bu aşamanın bir diğer adımıdır (Alayoğlu, 2010).

### **2.5.3. Yetenekli çalışanları tespit etme ve örgüte çekme**

Doğru kişiyi doğru zamanda doğru işte çalıştırabilmek için bütüncül yaklaşmak gerekmektedir (Çiftçi, 2016). Örgüt için gerekli yeteneklerin ne olduğu ve adayların hangi pozisyonlar için, hangi yeterlikleri taşıması gerektiğinin analizi, sayısal, niteliksel olarak belirlendikten sonra çekme sürecine başlanmaktadır (Akar, 2015). Örgütü bireyin tercih ettiği iş yeri haline getirebilecek bütün stratejileri kapsayan bu aşamada, sürekli popüler olmaya çalışılmalı, marka imajı kurmalı ve örgütü çalışan nezdinde çalışılması arzulanan yer haline



getirilmesi söz konusudur (Amstrong, 2009'dan akt., Terlemez, 2013). Doğru yeteneklerin örgüte çekilmesi, örgütlerin kullandığı işe alım kanallarının doğru seçilmesi ve doğru kullanılmasını gerektirmektedir (Şahin, 2015). Yetenekli çalışanları örgüte çekmek doğru insanlara doğru mesajı verebilmeyi gerekli kılar. Gereksinim duyulan alanlarda yetenekli bireylerin örgüte çekilebilmesi ve elde tutulmasının sağlanması için, örgütü rakiplerine oranla farklı ve cazip kılacak sıra dışı uygulamalara yer verilmesi için etkili stratejiler belirlenmelidir. Bu uygulamalar içerisinde, kariyer fırsatları, uygun çalışma ortamı, ücret ve ödüllendirme sistemleri, sosyal haklar, yarar paketleri ve benzerleri yer alır (Alayoğlu, 2010).

#### **2.5.4. Yetenek havuzu oluşturma**

Yetenek yönetiminde en temel girdiyi sağlayan iç kaynaklardan yararlanma açısından kullanılan işe alım yöntemlerinden biri “yetenek havuzları”dır. Yetenek havuzları örgüt içinden veya dışından gelecekteki stratejik rollerde çalışması için hedeflenen adaylar için bir nevi bekleme salonudur (Altıntaş, 2007; Atlı, 2014). Örgütsel yedekleme amacını gerçekleştiren yetenek havuzlarında adayların yetenek değerlendirmeleri çeşitli açılardan yapılır. Bunlar yönetim becerisi, iletişim becerisi, liderlik becerisi, karar verme yeteneği, stratejik düşünme, risk alma, inisiyatif kullanma, iş tecrübesi gibi örgütlerin yapılarına göre değişkenlik gösteren kriterlerdir. İyi planlanmış yetenek havuzları çalışan ihtiyacının karşılaması ile birlikte beklenmeyen zamanlarda ortaya çıkabilecek olan üst düzey yönetici pozisyonlarının dahi doldurulabilmesi için kaynak olarak kullanılabilir bir özellik taşımaktadır (Baudreau ve Ramstad, 2005).

Havuz sisteminde havuza dahil olan çalışanlar için çok net belirlenmiş belli pozisyonlar yoktur. Ancak bazen belli kademeler için ayrı havuzların oluşturulduğu uygulamalara rastlanmaktadır. Örneğin belli yönetsel kademeler için oluşturulan yüksek potansiyel havuzları buna bir örnektir. Havuz uygulamasına diğer örnekler yeni mezun havuzları, üst yönetim yedekleme havuzu sayılabilir. Küreselleşen dünyada yetenek havuzları da artık sınırlarını genişletmek zorunda kalmaktadır. Özellikle uluslararası örgütlerde yetenek havuzlarının ve yedekleme yönetiminin geniş coğrafi alanları kaplaması nedeni ile farklılık yönetimi konusu zorunlu olarak gündeme gelmektedir (Bahadınlı, 2013).

Yetenek havuzu yaklaşımında, çalışanların sistematik olarak tespit edilmesi, değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve ihtiyaç duyulan pozisyonun niteliklerine en uygun şekilde yerleştirilmesi ve yerleştirme için uygun bir zaman planlaması yapılmakta ve buna göre yol alınmaktadır (Çayan, 2011; Muslu, 2013).

İşletmeler yetenek havuzuna girenlere zorunlu eğitimler uygulamaktadır. Bu eğitimde yetenek havuzunda bulunan adaylara, çalışacakları konumdaki ve yöneticilik potansiyellerini belirlemek üzere mülakatlar, psikoanalitik analizler, potansiyeli saptamaya yönelik değerlendirme merkezi uygulamaları yapılmakta ve çalışanın yüksek iş performansına sahip olmasına yönelik özellikler aranmaktadır. Söz konusu özellikler arasında; çalışanın başarıma isteği, sağduyu sahibi olma ve sözlü iletişim becerisinin yüksekliği gibi yetkinlikler yer almakta ve çalışanın sürekli öğrenme yeteneğine sahip olması istenmektedir (Altınöz, 2009).

Yetenek havuzları sayesinde çalışanların mevcut potansiyelleri ve performansları dikkate alınarak bu havuza dâhil edilmeleri sağlanır. Mevcut atama ve kadro açıklarında gerekli yetenekler bu havuzdan seçilir. Böylece çalışanlar açısından örgütlerinde doğru işleyen bir kariyer planı olduğunu hissetmeleri sağlanmış olur (Alkaya, 2014). Burada önemli olan kurumsal ve bireysel gelişim ihtiyaçlarını araştırarak rasyonel bir şekilde belirlemek, uygulamaları tek elden yöneterek, örgütün menfaatlerini maksimize etmektir. Örgütsel bağlılığın, duruşun ve verimliliğin sağlanması yolunda, yetenek havuzlarının örgüt kültürüyle uyumlu olmasının zorunluluğu, öncelikli hedef olarak ele alınmalıdır (Uçkun vd., 2013).

Yetenek havuzları oluşturmanın faydaları şu şekilde özetlenebilir (Uçkun vd., 2013):

- “Adayları tanımak, onların güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak daha kolay olur, bu da seçim kararını daha isabetli kılar.
- İşletme içerisinde, diğer iş görenlerin örgüte bağlılığını, moral ve motivasyonunu olumlu şekilde etkiler. Adaylar örgütü, bölümü ve atanma ihtimali olan pozisyonları bildikleri için, yeni duruma uyumları daha hızlı olur; dışarıdan yapılacak atamalara göre, uyum konusuna ilişkin ortaya çıkabilecek olumsuz etkiler en aza indirilebilir.
- Bu şekilde bir atama veya terfi, bir eğitim yolu ve yöntemi olarak kullanılabilir, bu da organizasyona geri dönüşü olan bir yatırım olarak düşünülür.
- İşletmenin imajına olumlu katkı sağlar.
- Terfilerde, standart bir kariyer yolu oluşur ve iş görenler bu çerçevede terfi edebilmek için çaba harcarlar, bu da işletme içerisinde rekabet yaratır.
- Adayları tanımak, onların güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmek daha kolay olur; bu da seçim kararını daha isabetli kılar.”

Örgütler oluşturdukları yetenek havuzu sistemleri ile mevcut kadrolar ve oluşacak yeni pozisyonlar için en uygun ve yetenekli çalışanlara hızlı bir biçimde ulaşma imkanına sahip olurlar. Dünya ve Türkiye'nin önde gelen şirketleri ve gruplarından bazıları yetenek havuzları yaklaşımını benimsemektedir. Sabancı, Koç, HSBC Bankası, Procter & Gamble firması,

Doğuş Grubu, Alarko Holding, Turkcell, Türk Hava Yolları, Shell ve Pfizer yetenek havuzu programını uygulayan kuruluşlara örnek gösterilebilir (Polat, 2011; Muslu, 2013; Uçkun vd., 2013). Ayrıca büyük uluslararası örgütlerden olan Google, BestBuy, P & G, Sysco, Sprint gibi örgütler karmaşık veri toplama ve analiz yöntemlerini kullanarak sahip oldukları yeteneklerden en fazla değeri elde etmeyi amaçlamışlardır (Bahadınlı, 2013).

### **2.5.5. Yeteneği yerleştirme**

Yerleştirme; yetenekli çalışanların performanslarının sistematik olarak değerlendirilmesi ve kariyerlerinin yönetilmesi ile terfi ettirilmesi, ödüllendirilmesi ya da geliştirme etkinliklerine yönlendirilmesinde bir aracı işlevdir. Bu aşamada performans değerlendirme ve kariyer yönetimi temel işlevlerdir. Örgütler çalışanları doğru zamanda doğru işlerle eşleştirmek için, kariyer rehberleri, kariyer haritaları hazırlamakta, iş görenlerin hangi beceri ve yeterlik düzeyine geldiklerinde, hangi rol ve görevleri yürütebileceklerini açıklamaktadırlar (Akar ve Balcı, 2016).

### **2.5.6. Yeteneği geliştirme**

Eğitim, mentorluk, koçluk, rotasyon gibi tüm öğrenme ve geliştirme uygulamaları yetenekli çalışanların geleceğe hazırlık planı dâhilinde dikkate alınır (Alayoğlu, 2010). Yetenekli olsalar dahi çalışanların örgütün ihtiyaçları doğrultusunda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda gizli kalan potansiyelin ortaya çıkarılması ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artırılmasında da bu faaliyetlerin etkisi olmaktadır (Muslu, 2013).

### **2.5.7. Yeteneği elde tutma**

Örgütü ilk terk etmek isteyenler yüksek performanslı çalışanlar olacağı bilinmektedir. Örgütlerin iş stratejileri ile birlikte yürütülmesi zorunlu olan yetenek stratejileri ihtiyaç duyulduğunda güçlü bir liderlik gücünün oluşturulmasını da sağlar. Bu oluşum güçleri geleceğe hazırlayan “sürdürülebilirlik” düşüncesinin de ağırlıklı olarak yeteneklerin kazanılması ve elde tutulmasının yer almasını olanaklı kılar. Süreç sırası ile yetenek tanımının yapılması, yeteneklerin güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerinin belirlenmesi, yedekleme yönetimi, performansın ödüllendirilmesi ve ölçme ile yürütülür. Bu sürecin hem kendi içinde bütünleşik hem de gelecekteki iş stratejileri ile birlikte yürütülmesi ve ayrılmaz bir parçası olması sürdürülebilirlik açısından önemli bir güvencedir (Korkmaz ve Keçecioğlu, 2014). Wellins ve Schweyer’in (2008) yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre yetenekli çalışanlar,

iş-yaşam dengesi gözetilerek niteliklerine uygun rol ve sorumluluğun verildiği bir görev ile kendilerini geliştirme, yenileme ve sürekli öğrenme konusunda imkân ve fırsatların sunulduğu, uyumlu mesai arkadaşlarının olduğu, kendilerini özerk ve bağımsız hissettikleri bir ortam tercih etmekte; ayrıca yönetici ve liderlerin kendilerine değer vermelerini, fikirlerine saygı göstermelerini, maddi ve manevi olarak teşvik etmelerini beklemektedirler (Alayoğlu, 2010). Yeteneklerin örgüte çekilmeleri için örgütsel markalarına ve imajlarına yatırım yapmaları gerekmektedir. Ayrıca örgütün esnek ve hareketli yapıya uygun olması, örgüt içinde çalışanın kendi yeteneklerini keşfedebilecek ortamın sağlanması ve ödüllendirme politikalarının uygulanması yetenekli çalışanların da örgütün tercihinde önemli rol oynadığı öngörülmektedir (Değirmenci, 2015). Yetenekli çalışanların önemli olduklarının hissettirilmesi, uygun bir çalışma ortamının sağlanması, gösterdikleri performans ve katkılarının farkında olunduğunun gösterilmesi, niteliklerine bağlı olarak doğru pozisyonlarda görevlendirilmesi, motive edici ücret ve ödül planları ile örgüte aidiyetlerinin güçlendirilmesi gibi uygulamalara yer verilmesidir. Elde tutma, değerli çalışanlarını kaybetmemek için örgütlerin gösterdiği çabalar olarak ifade edilebilir. Rekabete bağlı olarak işgücü hareketliliği ve çalışan bağlılığı, daha iyi ücret ve şartlar sunan örgütler karşısında artmaktadır (Muslu, 2013).

## **2.6. Çalışanların sınıflandırılması**

Sınıflandırma benzer özellik taşıyan bireyleri bir araya getirerek çeşitli gruplar oluşturmaktır. Benzer niteliklere sahip çalışanları sınıflandırıp, elde edilen gruplar üzerinde etkin stratejiler geliştirmek yetenek yönetiminin en temel unsurudur. Literatürde çalışanlar çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır.

### **2.6.1. Mc. Kinsey sınıflandırması**

McKinsey, “War for Talent” isimli çalışmasında çalışanları A grubu, B grubu ve C grubu olmak üzere üç sınıfa ayırmıştır (Altınöz, 2009):

*A Grubu Çalışanlar:* En nitelikli çalışanlardan oluşan bu gruptaki çalışanlar, örgütün üstün başarısında direkt rol alan kişilerdir. Bu kişiler sürekli olarak sonuç alarak, diğer çalışanlara örnek olan ve onların motivasyonunu arttıran grubu oluşturur. Örgüt çalışanlarının en üstteki en iyi %10-20’lik kısmını meydana getirirler.

*B Grubu Çalışanlar:* Sınırlı potansiyele sahip ama beklentileri karşılayan düzeyde performans ortaya koyan bu gruptaki çalışanlar, orta %60-70’lik kısmı oluştururlar.

*C Grubu Çalışanlar:* Bu gruptaki çalışanlar, belirli aralıklarla kabul edilebilir sonuçlar elde ederler. En alttaki %10-20'lik kısmı meydana getiriler.

### **2.6.2. Sandberg sınıflandırması**

Altuntuğ (2009)'un aktarımına göre; Sandberg, Volvo şirketi için yapılan bir araştırmadan yola çıkarak, bu şirketteki çalışanların, işle ilgili tanımlarına, yaptıkları işin kendileri için ne anlama geldiğine ve işin bütünselliğine ilişkin algılamalarına dair verdikleri yanıtlara dayanarak üç farklı çalışan profili ortaya atmıştır. Bunlar:

**Birinci Profil:** İşin tanımında teknik özellikleri öne çıkartmakta ve işlerin tanımlanmış kuralları takip ederek başarılı olacağına inanmaktadırlar.

**İkinci Profil:** Sistem yaklaşımı doğrultusunda, ise etki eden tüm faktörleri göz önüne almakta ve takım çalışmasına önem vermektedirler.

**Üçüncü Profil:** Yine sistem yaklaşımı içerisinde karşılıklı etkileşimleri öne çıkartmakla birlikte, işi sadece teknik bir olgu olarak algılamamaktadır. Bu gruptakiler, müşteri ile empati yaparak, inisiyatif kullanarak ve yaratıcılıklarını işlerine aktararak; farklı müşteri beklentilerini karşılamaya odaklanmaktadırlar.

Sınıflandırmaya göre çalışanlar kuralcı çalışanlardan takım halinde çalışabilen ve örgütü bir sistem olarak görebilen çalışanlara ve bir sistem dahilinde çalışan ancak değişken gruplara da açık olan çalışanlar olarak sınıflandırma yapmıştır. Yetenek yönetimi kapsamında bakıldığında asıl önemli profil üçüncü profil olmaktadır. Çünkü bu profil çalışanları farklılıklar yaratarak örgüte rekabet avantajı sağlamaktadırlar (Terlemez, 2013).

### **2.6.3. Thomas Steward sınıflandırması**

Bu sınıflandırma türünde çalışanlar, örgütte sağladığı katma değere göre sınıflandırılmaktadır (Şekil, 3) (Stewart, 1998'ten akt., Kanap Güngör, 2013):

1 YERİ ZOR DOLAR, DÜŞÜK KATMA DEĞERLİ <i>(BİLGİYLE DONATIN).</i>	2 YERİ ZOR DOLAR, YÜKSEK KATMA DEĞERLİ <i>(YAPISAL SERMAYEYE KATIN).</i>
3 YERİ KOLAY DOLAR, DÜŞÜK KATMA DEĞERLİ <i>(OTOMASYONA GEÇİN).</i>	4 YERİ KOLAY DOLAR, YÜKSEK KATMA DEĞERLİ <i>(FARKLILAŞTIRIN YA DA DISARIYA VERİN).</i>

**Şekil. 3.** Bir örgütün iş gücü yapısı.

*Yeri kolay dolar, düşük katma değerli:* Düz ve yarı kalifiye işgücünü ifade etmektedir. Örgütler, bu gruptaki çalışanlara gereksinim duyabilir ama bu tür insanlar örgüt açısından yüksek bir katma değer oluşturmaz. Bu tür insanların olduğu bölümlerde uygulanacak en etkin strateji otomasyona geçmektir.

*Yeri zor dolar, düşük katma değerli:* Kalifiye fabrika işçileri, deneyimli sekreterler ya da kalite güvencesi, hesap denetimi, işletme iletişimi türünden büro işlerini gören işlerin karmaşık bir bölümünü öğrenmiş olan kimseler çalışanlar bu gruptadır. Doldurulması zor ve yaptıkları işler önemli olabilir ancak bunlar müşterilerin değer verdiği şeyler değildir. Bu tür insanların olduğu bölümlerde uygulanacak en uygun strateji ise bu kişilerin bilgi ile donatılmasıdır.

*Yeri kolay dolar, yüksek katma değerli:* Çalışanlar müşterilerin yüksek değer biçtiği işleri yaparlar, ama örgütte bu tür özelliklere sahip çalışan sayısı oldukça fazladır. Bu tür insanların olduğu bölümlerde uygulanacak strateji ise farklılaştırmaya gitmek ya da isleri dışarıya yani başka örgütlere vermektir.

*Yeri zor dolar, yüksek katma değerli:* İşletme içinde yeri doldurulamaz role sahip ve birey olarak da yeri hemen hemen hiç doldurulamayacak konumda yer alan insanlar bulunmaktadır. Bu çalışanlar için örgütlerde uygulanabilecek en etkin strateji ise bu tür insanların sermayeye katılmasıdır.

#### **2.6.4. Performansa dayalı sınıflandırma**

Performansa dayalı yapılan sınıflandırmada, çalışanların yetenek, bilgi ve yetkinliklerine göre ortaya koydukları performans sonuçlarıyla, üstün performans gösteren çalışanlar üstün yetenekliler olarak sınıflandırılırken, kritik performans grubunu oluşturan çalışanlar bir diğer yetenek grubun beklenen performans seviyesinin üstüne çıkan grubu oluşturmaktadır. Örgüt bu çalışanların yeteneklerinin farkında olarak onları değerlendirmelidir (Terlemez, 2013).

#### **2.7. Yetenekli çalışanların değerlendirilmesi**

Yeteneklerin değerlendirilmesine ilişkin temel adımlar şu şekilde sıralanabilir (Alayoğlu, 2010):

a) “Gelişim planları kapsamında çalışanlara yönelik yapılan yatırımlar sonucunda, ideal çalışan profili ile var olan açığın ne derecede kapandığı ölçülmeli ve buna göre değerlendirilmelidir.

b) Yapılan değerlendirme sonuçları, çalışanların terfi ettirilmesi, potansiyel adaylar havuzunda kalmaya devam etmesi veya havuzdan çıkarılmasına ilişkin kararın verilmesinde belirleyici olmalıdır.

c) Bu değerlendirmede, iş görenlerin mevcut eksikliklerinin atanacağı pozisyondaki başarısına etki etme olasılığı ve söz konusu açığın kapanmasının alacağı süre gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

d) Potansiyel yetenek havuzunda bulunan iş görenler, bir ihtiyaç durumunda yetiştirildikleri pozisyona atanmak üzere değerlendirmeye alınmalıdır.

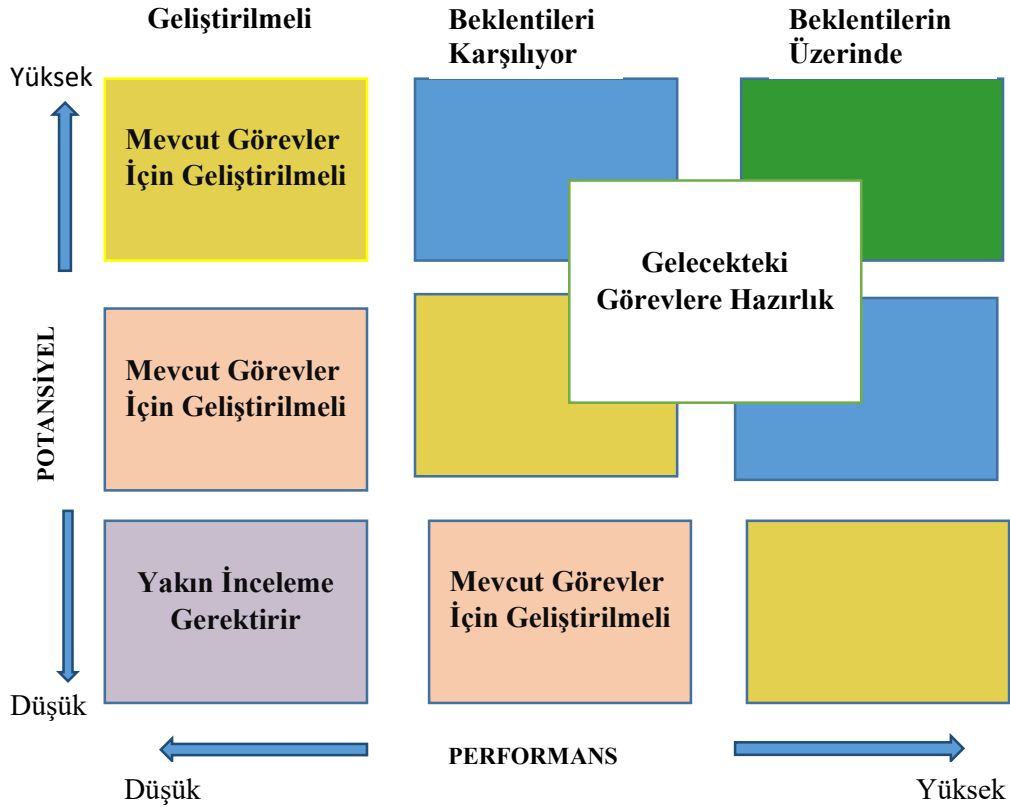
e) Terfi kararının verilmesinin ardından ataması yapılan iş gören, yeni görevinde izlenmeli ve kendisine sistematik bir biçimde geri bildirimde bulunulmalıdır.”

#### **2.7.1. Performans, potansiyel ve yetkinlik değerlendirme**

Kilit noktada olan pozisyonlar için belirlenen hedef profile ulaşabilmek için, potansiyel adaylar belirlenir. Burada örgüt içinden veya dışından yararlanılabilir. Fakat öncelikle örgütün sahip olduğu yetenekler değerlendirmeye alınmalı, daha sonra örgüt dışından yeni yetenekleri bulma yoluna gidilmelidir (Döşemen, 2012). Günümüzde piyasada Decision Tree, Neural Network, Rough Set Teori, Bayesian Teori ve Fuzzy Logic gibi pek çok sınıflandırma tekniği bulunmaktadır (Kaya, 2015).

Şekil 4’te Sparrow vd. (2011) performans ve potansiyel kriterlerine göre geliştirdikleri 9 kutu modeline göre çalışanların sınıflandırılabilceğini belirtmiştir. Martin ve Schmidt

(2010) ise Harvard Business Review de yayınlanan “How to Keep Your Top Talent” isimli makalede altı yıl boyunca 100 şirkette “yükselen yıldız” olarak sınıflandırılmış 20,000 çalışan üzerinde yürüttükleri çalışmayı aktarmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre bugünün kritik performans eksikliği gelecekteki kritik roller için % 70 oranında temelini oluşturmaktadır. Ready ve Conger (2010) ise 45 şirkette çalışan insan kaynakları üst düzey yöneticileri ile yaptıkları yüksek potansiyel üzerine 12 görüşme sonucunda; bir şirkette çalışanların %3-5’i yüksek potansiyelli olarak değerlendirdikleri görülmüştür.



Şekil 4. 9 kutu modeli (Sparrow vd., 2011).

### 2.7.2. Yetenek matrisi oluşturma

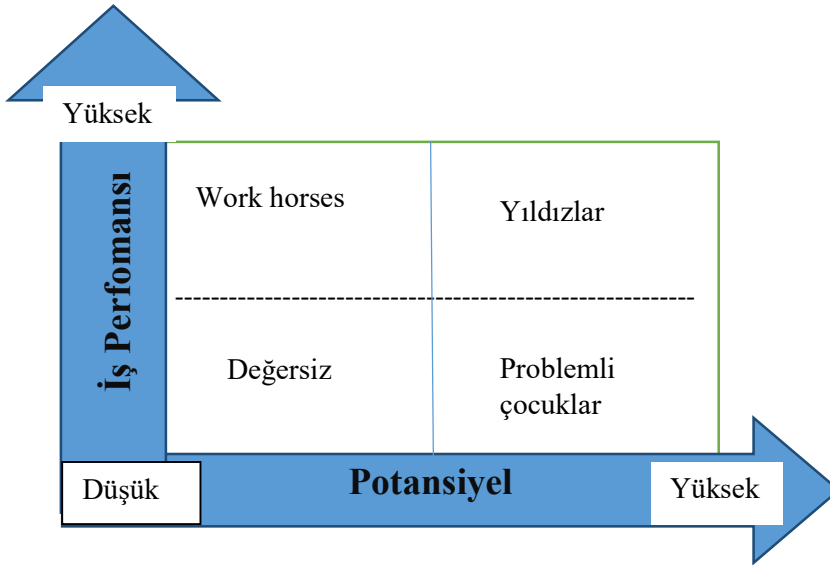
Çalışanların performans ve potansiyeli değerlendirilmesi sonucu, çalışanlar belirlenen yetenek matrisine yerleştirilir. Yetenek matrisi, kurum tarafından çalışanların sınıflandırıldığı bir tablodur. Bu tablo genellikle üç, dört ya da altılı sınıflandırmadan oluşur (Kanap Güngör, 2013). Yetenek matrisi yedekleme haritasının oluşmasında veri sağlar. Bu adımdan sonra ise çalışanların yetenek matrisindeki pozisyonlarına göre yatay ve dikey iç hareket olasılıkları ve bunların zamanı, ücret ve yan hakları ve gelişim olanakları belli olur (Atlı, 2012). Türkiye’de yetenek yönetimi yaklaşımını uygulayan öncü örgütlerden **Turkcell’in kullandığı yetenek matrisi** aşağıdaki şekilde gibidir (Şekil 5).



%20	<b>Yüksek Performans (Stretch)</b>	<b>Yüksek Performans Yüksek Potansiyel (Jump)</b>	<b>PERFORMANS PROFİLİ</b>
%70	<b>Etkin Performans (Fit)</b>	<b>Etkin Performans Yüksek Potansiyel (Grow)</b>	
%10	<b>Düşük Performans (Move)</b>	<b>Gelişebilir Performans (İmprove)</b>	

Şekil 5. Turkcell yetenek yönetimi matrisi (Ceylan, 2007).

Lancaster Üniversitesi yönetim okulundaki “Centre for Performance-Led HR” üyeleri Boston Consulting Group matrisini kendi yetenek portfolyolarına göre uyarlayarak Şekil 6’daki gibi bir matris oluşturmuşlardır (Şekil, 6) (Sparrow vd., 2011).



Şekil 6. Boston Consulting Group Matrix (Sparrow vd., 2011).

Yetenek yönetimi ülkemizde daha çok özel sektörde yaygın olarak uygulanmaktadır. Türk Telekom, Turkcell, Türkiye Microsoft, TEB, General Electric gibi şirketler yetenek yönetimini başarılı bir şekilde uygulayan örgütler arasındadır (Tümen, 2014).

### 3. Sonuç

Yetenekli çalışanların kurumsal başarı ve rekabetle başa çıkabilmenin kilit noktası haline geldiği günümüzde, yetenek yönetimini dikkate alan kurumlar başarılı sonuçlar alarak sürdürülebilirliklerini attırabilecekleri yapılan birçok çalışma ile ortaya koyulmuştur. Yeteneklerin kurumsal çıktılara yansımalarını fark edemeyen veya bunu dikkate almayan kurumlar ise rekabetin getirdikleriyle baş edemeyip ya durağan bir yapıda ilerlemekte ya da gelişimsel olarak geriye gitmesi muhtemel bir durumdur. Kurumlarda fark yaratacak, yenilikçi, rekabet üstünlüğünü sağlayacak olanların yetenekli çalışanların olduğunu fark eden yöneticiler yetenek yönetimini iyi bir şekilde yürütmeyi öncelikleri haline getirirler. Yetenek yönetiminde yetenekli çalışanların kuruma çekilmesiyle kalmayıp, onları elde tutup gelişimlerini sağlamak ve yetenek yaklaşımını en tepe kademedan en alt kademeye kadar özümsemi hale getirmek, yetenek yönetimi uygulamasının etkililiğinin sağlanması adına oldukça büyük bir önem arz etmektedir.

Yetenek yönetimi sadece kar amacı güden kurumlarda değil, kamu ve eğitim kurumlarında da örgütsel başarıyı attıracak önemli bir sistemdir. Bu nedenle eğitim kurumları dahil tüm örgütlerin yetenekli çalışanların etkili yönetimi sağlamak adına bu sisteme geçmesi faydalı olacaktır. Her örgütün amacı farklı olduğundan yetenek yönetimi sistemi örgütlerin kendi özel yapısına has bir şekilde planlanarak uygulanmalıdır. Araştırmacılar örgütlerin yapılarına has yetenek yönetim sistemi nasıl olmalıdır sorusunun cevabını aramaları ve bunun üzerine çalışma yapmaları önerilmektedir.

### Kaynakça

- Acar, E. (2007). *Yarı Resmî Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Ağraş, S., Kılınç, İ. (2014). Örgütsel Yeteneklerin Türkiye'deki Otel İşletmeleri Bağlamında Analizi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (4), 1-35.
- Akar, F. (2015). *Yetenek Yönetimi*. İstanbul: İmge Kitabevi Yayınları.
- Akar, F., Balcı, A. (2016). Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24 (2), 955-974.
- Akbaş, A. (2016). *Avrupa Birliği Ülkelerindeki İşgücü Profili ve Potansiyelleri*. (Erişim tarihi: 29.05.2016). <https://hakinda.wordpress.com/2008/12/25/avrupa-birligi-ulkelerindeki-igucu-profil-i-ve-potansiyelleri/>.

- Aktan, C. C. (2016). *Yeni Değişim Dinamikleri ve Devletin Yeni Rolü*. (Erişim tarihi: 16.05.2016). <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/devlet-felsefe/degisim-devletin-rolu.htm/>.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 68-97.
- Alkaya, E. (2014). *Şirketlerin Geleceği Yetenek Yönetiminde*. (Erişim tarihi: 23.05.2016). <http://www.kariyerpenceresi.com/?yazarlarimiz,90,286/-sirketlerin-gelecegi-yetenek-yonetiminde.html>.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: Nobel
- Altıntaş, N. (2007), *Yetenek Yönetimi Nedir?* (Erişim tarihi: 12. 04. 2016). [http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Artide=499&Where=danisma\\_merkezi&Category=0207&Topic](http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Artide=499&Where=danisma_merkezi&Category=0207&Topic).
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülebilmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14, 449.
- Ashton, C., Morton, L. (2005). Managing Talent for Competitive Advantage. *Strategic HR Review*, 4 (5), 28-31.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. (2. Baskı). İstanbul: Türkmen
- Atlı, D. (2013). *Yetenek Yönetimi (Talent Managment), İnsan Kaynaklarının Yeni Vizyonu*. (2. Baskı). İstanbul: Crea
- Bahadınlı, H. S. (2013). *İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma)*. Yayımlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2005). Where's Your Pivotal Talent?. (Erişim tarihi: 19.05.2016). <https://hbr.org/2005/04/wheres-your-pivotal-talent>.
- Berger, A. L. & Berger, D. R. (2004). *The Talent Management Handbook.: Creating A Sustainable Competitive Advantage By Selecting, Developing and Promoting The Best People*. (2. ed.). USA: McGraw-Hill
- Bersin, J. (2011). *Strategic HR and Talent Management: Predictions for 2012, Driving Organizational Performance Amidst an Imbalanced Global Workforce*. (Erişim tarihi: 04.06.2016). [http://leadershiphq.com.au/wp-content/uploads/2011/12/Predictions2012\\_Final.pdf](http://leadershiphq.com.au/wp-content/uploads/2011/12/Predictions2012_Final.pdf).

- Buckingham, M., Vosburgh, R. M. (2001). The 21st Century Human Resources Function: It's The Talent, Stupid!. *Human Resource Planning*, 24 (4), 17-23.
- Byham, W. C. (2001). Are Leaders Born or Made? *Workspan*, 44 (12), 56-60.
- Cannon, J. A. & McGee, R. (2007). *Talent Management and Succession Planning*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Capelli, P. (2008). Talent Management for 21st Century. *Harvard Business Review*, 86 (3), 74-81.
- Ceylan, N. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cheloha, R., Swain, J. (2005). Talent Management System Key To Effective Succession Planning. *Canadian HR Reporter*, 18 (17), 5-7.
- Chowanec, G. D. Newstrom, C. N. (1991). The Strategic Management of International Human Resources. *Business Quarterly*, 56 (2), 65-70.
- Chris, A., Lynne, M. (2005). Managing Talent For Competitive Advantage. *Strategic HR Review*, 4 (5), 28-31.
- Collings, D. G., Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304-313.
- Çayan, D. (2011). *Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Çelik, E. (2015). *Stratejik İK'nın Anahtarı: Yetenek Yönetimi*. (Erişim tarihi: 04.05.2016). <http://fusunuzulke.com/stratejik-iknin-anahtari-yetenek-yonetimi/>.
- Çırpan, H. & Şen, A. (2009). *İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi*. (Erişim tarihi: 02.05.2016). [http://butunselliderlik.com/pdf/yetenek\\_yonetimi.pdf](http://butunselliderlik.com/pdf/yetenek_yonetimi.pdf).
- Çiftçi, Ö. (2016). Akıllı Kurumlarda Yetenek Yönetimi Uygulama Modeli Örneği. (Erişim tarihi: 08.08.2016). <http://www.hrdergi.com/Upload/Data/File/OzdenCiftci/ozden%20ciftci-2.pdf>.
- Deb, T. (2005). *A Conceptual Approach to Strategic Talent Management*. New Delhi: Indus
- Değirmenci, B. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar: Yetenek Yönetimi. *Canik Başarı Üniversitesi, Kültür ve Medeniyet, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (2), 63-86.

- Değirmenci, B. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar: Yetenek Yönetimi. *Canik Başarı Üniversitesi, Kültür ve Medeniyet, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (2), 63-86.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 69-88.
- Demircioğlu, H. Ö. (2010). *Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründen Bir Uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Demirer, B. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları*. (Erişim tarihi: 15.04.2016). <http://www.toprakisveren.org.tr/2003-58-bulentdemirer.pdf>.
- Doğan, S., Demiral, Ö. (2007). İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12 (9), 282-303.
- Döşemen, S. (2012). *Employer Branding, Yetenek Yönetimi*. İstanbul: Business School.
- Dutta Gupta, R. (2006). *Identifying and Managing Your Assets: Talent Management*. (Erişim tarihi: 15. 04. 2016). [http://www.buildingipvalue.com/05\\_SF/374\\_378.htm](http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm).
- Economist Intelligence Unit (2006). *The CEO's Role in Talent Management-How Top Executives from Ten Countries are Nurturing the Leaders of Tomorrow*. (Erişim tarihi: 17.04.2016). [http://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/ceos-role-in-talent-management\\_es\\_eiu\\_ddi.pdf](http://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/ceos-role-in-talent-management_es_eiu_ddi.pdf).
- Engin, E. (2005). *İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Erdemir, E. (2006). Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye'deki Yansımaları. *5.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, s. 29-39. Kocaeli Üniversitesi İİBF, Kocaeli.
- Erdemir, E. (2006). Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye'deki Yansımaları. *5.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, s. 29-39. Kocaeli Üniversitesi İİBF, Kocaeli.
- Ertürk, M. (2011). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. (8. Baskı). İstanbul: Beta
- Feldman, D. H. & Goldsmith, L. (1986). *Nature's gambit: child prodigies and the development of human potential*, Basic Books.

- Fulmer, R. & Conger, J. (2004). *Growing Your Company's Leaders: How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage*. New York: Amacom
- Gagne, F. (2004). Personel Talent. *High Ability Studies*, 15 (2).
- Gardner, T. M. (2002). In the Trenches at the Talent Wars: Competitive Interaction for Scarce Human Resources. *Human Resource Management*, 41 (2), 225-237.
- Gubman, (1998). *The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results*. New York: Mcgraw-Hill
- Güngör E., Yalçın N., Yurtay N. (2013). *Apriori Algoritması ile Teknik Seçmeli Ders Seçim Analizi*. Akademik Bilişim Konferansı, Antalya.
- Harris, L., Foster, C. (2007). *Talent Management Challenges in the UK's Public Sector*. Nottingham: EGPA Study Group, Public Personnel Policies.
- Heinen, J. and O'Neill C. (2004). Managing Talent to Maximize Performance. *Employment Relations Today*, 31, 67-82.
- Hiltrop, J. (1999). The Quest For The Best: Human Resources Practices To Attract And Retain Talent. *European Management Journal*, 17 (4), 422-430.
- Holm-Nielsen, L. B., Thorn, K., Olesen, J. D., Huey. T. (2013). Talent Development as A University Mission: The Quadruple Helix. *Higher Education Management and Policy*, 24 (2), 99-113.
- Jackson, S., Schuler, R. (1990). Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational Psychologists. *American Psychologist*, 45 (2), 223-239.
- Kanap Güngör, M. (2013). *Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, F. (2015). *Yetenek Yönetiminin Firma Performansına Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kehinde, J. S. (2012). Talent Management: Effect on Organizational Performance. *Journal of Management Research*, 4 (2), 178-186.
- Kesler, G. (2002). Why The Leadership Bench Never Gets Deeper: Ten Insights About Executive Talent Development. *Human Resource Planning*, 25 (1), 32-44.
- Korkmaz, A. Ç., Keçecioğlu, T. (2014). Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10 (22), 155-171.

- Lewis, R. E., Heckman, R. J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resources Management Review*, 16, 139-154.
- Lockwood, N. R. (2006). Talent Management: Driver for Organizational Success. *Research Quarterly, Society for Human Resource Management*, 52 (6).
- Lodewjik, N. & Mastebroek, R. (2008). Initial Screening: A talent's qualities within the matching process between employer and talent in the Business Sector. Baltic Business School at the University of Kalamar.
- Martin, J., Schmidt, C. (2010). How to Keep Your Top Talent. *Harvard Business Review*, 88 (5), 54-56.
- McCauley, C., Wakefield, M. (2006), Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers, *Journal for Quality & Participation*, Winter, 29 (4), 4-7.
- Mercer, S. R. (2005). Best-In-Class Leadership. *Leadership Excellence*, 22 (3), 17.
- Michaels, E., Handfield, H., Axelrod, J. B. (2001). *The War for Talent*. Boston: McKinsey & Company Inc., Harvard Business School Press.
- Muslu, İ. (2013). *Yetenek Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması: Sivas İli Örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Olsen, R. (2000). Harnessing The Internet With Human Capital Management. *Workspan*, 43 (11), 24-27.
- Palamutçuoğlu, B. T. (2015). *Yönetim ve Organizasyon Ders Notu*. Celal Bayar Üniv. Kula MYO. (Erişim tarihi: 23.05.2016). [http://kulamyo.cbu.edu.tr/db\\_images/site\\_212/file/yonetim\\_organizasyon.pdf](http://kulamyo.cbu.edu.tr/db_images/site_212/file/yonetim_organizasyon.pdf).
- Pepe, M. (2007). The strategic Importance of Talent Management at the Yale New Haven Healty System: Key Factors anda Challenges of Talent Management Implementention. *Organizational Development Journal*, 25 (2), 207-241.
- Polat, S. (2011). Yetenek Yönetimi. *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*. (Erişim tarihi: 21.05.2016). <http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf>.
- Ready, D. A., Conger, J. A., Hill, L. A. (2010). Are You A High Potential? *Harvard Business Review*, 88 (6), 78-84.
- Redfort, K. (2005). Shedding Light on Talent Tactics. *Personnel Today*, 26, 20-22.
- Rothwell, W. J. (2008). *Introducing Talent Management-A Dale Carnegie White Paper*. (Erişim tarihi: 03.04.2016). [http://www.dalecarnegie.co.uk/assets/1/7/Introducing\\_Talent\\_Management1.PDF](http://www.dalecarnegie.co.uk/assets/1/7/Introducing_Talent_Management1.PDF).

- Smilansky, J. (2006). *Developing Executive Talent: Best Practices from Global Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass
- Sparrow, P., Hird, M. & Balain, S. (2011). *Talent Management: Time to Question The Tablets of Stone*. Lancaster University, Centre for Performance- Led H.
- Sucu, Y. (2000). *Örgütsel Değişim*. Ankara: Elif
- Sürmeli, H., Yükselen, C. (1999). İhracatçı İşletmelerin Dış Pazarlamada Rekabet Üstünlüğü Faktörleri, Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, 34, 69-78.
- Şahin, Ö. (2015). *Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Şeker Bektaş, T. (2005). Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler Çerçevesinde Bilgiye Erişimin Yeni Boyutları. *S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 377-391.
- Şencan, H. (2016). *Psikoteknik ve Uygulama Alanları*. (Erişim tarihi: 25.04.2016) <http://www.abuyum.com/psikoteknik-ve-uygulama-alanlari-hk-makale/118/Page.aspx>.
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, J., Turner, P. (2006). Change Agenda: Talent Management: Understanding the Dimensions. *CIPD*, 1-25.
- Terlemez, B. (2013). *Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Thrift, N. (2008). A Perfect Innovation Engine: The Rise of the Talent World. *Distinktion: Journal of Social Theory*, 9 (1), 115-140.
- Tümen, E. (2014). *İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uçkun, G. C., Latif, H., Öztürk, Ö. F. (2013). İşletmelerde Yönetici Adayı Havuzu Yöntemiyle, Yönetici Adaylarının Belirlenmesi (THY Uygulaması). *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 36- 46.
- Ulrich, D. (1987). Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners. *Human Resource Planning*, 10 (4), 169-184.
- Ventegodt, S., Andersen, N. J., Merrick, J. (2003). The Life Mission Theory III. Theory of Talent. *The Scientific World Journal*, 3, 1286-1293.
- Walker, J. W., Larocco, J. M. (2002). Talent Pools: The Best and The Rest. *Human Resource Planning*, 25 (3), 12-14.



- Watson, T. (2012). The Talent Management and Rewards Imperative for 2012: Leading Through Uncertain Times. *The 2011/2012 Talent Management and Rewards Study*.
- Williams, A. M., Reilly T. (2000). Talent Identification and Development in Soccer. *Journal of Sports Sciences*, 18 (9), 657-67.
- Yumurtacı, A. (2014). Küreselleşen Emek Piyasalarında Yeni Bir Olgu: Yetenek Yönetimi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (8), 187-212.