



**TÜRKİYE'DE YETENEK YÖNETİMİ: 2008-2018 DÖNEMİNDE YAYIMLANAN  
AKADEMİK MAKALELER BAĞLAMINDA BİR ANALİZ**

**Öğr. Gör. Dr. Hüseyin BOZ\***

**ÖZ**

Çalışmanın amacı, Türkiye’de yayımlanmış yetenek yönetimi konulu makalelerin içerik analizini yapmak ve bu sayede yetenek yönetiminin akademik bağlamda seyrini ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında YÖK-Akademik üzerinden tarama gerçekleştirilmiş ve kriterleri sağlayan 62 tekil makaleye ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında makalelerin analizinde içerik analizinden yararlanılmıştır. Araştırma bulguları, Türkiye’deki yetenek yönetimi ile ilgili makalelerin özellikle 2014 yılından itibaren büyük artış gösterdiğini ortaya koymuştur. Makalelerin büyük bölümünün “sektör uygulamalı araştırmaya dayalı makaleler” olarak sınıflandırılan gruba girdiği tespit edilmiştir. “Sektör uygulamalı araştırmaya dayalı makaleler” sınıfına giren makalelerde kapsamında ise en çok çalışmanın “yetenek yönetiminin rolü” alt teması altında toplandığı görülmüş, “yetenek yönetimini etkileyen faktörler” alt temasına giren çalışma sayısının ise çok yetersiz olduğu ortaya konmuştur. Bu çalışma, Türkiye’de akademik bağlamdaki yetenek yönetimi çalışmalarını bütüncül bir çerçevede görmeye olanak tanıyan öncü çalışmalardan biri olması açısından özgünlük taşımaktadır. Çalışmanın sağladığı bulguların ileride yapılacak yeni çalışmalara temel oluşturabileceği, konuya ilgi duyan araştırmacılara ve uygulamacılara katkı sağlayacağı umulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek yönetimi, yetenek, Türkiye, içerik analizi

**TALENT MANAGEMENT IN TURKEY: AN ANALYSIS ON THE ACADEMIC  
ARTICLES PUBLISHED IN THE PERIOD OF 2008-2018**

**ABSTRACT**

The purpose is to analyze the contents of the published article on talent management in Turkey and in doing so is to determine the course of talent management in an academic context. Within the scope of the study, a survey was conducted on YÖK-Academic and 62 individual articles were obtained. Content analysis was used in the analysis of the articles. Research findings, the article on talent management in Turkey, particularly since 2014 has revealed that showed large increases. It was determined that most of the articles were classified as “applied research articles”. Within the scope of articles based on applied research in the sector, it was seen that most of the studies were gathered under the sub-theme of “the role of talent management”. It was revealed that the number of studies that have entered the sub-theme "factors affecting talent management" is very insufficient. In this study, talent management studies in the academic context, in terms of originality in Turkey is to become one of the pioneering work within an integrated framework that allows you to see. It is hoped that the findings of the study will provide a basis for future studies and will contribute to researchers and practitioners interested in the subject.

**Keywords:** Talent management, talent, Turkey, content analysis

---

\* Akdeniz Üniversitesi Manavgat Meslek Yüksekokulu, hboz@akdeniz.edu.tr , Orcid Id: 0000-0003-1191-4097

## GİRİŞ

20. yüzyılın son çeyreği, küreselleşme ve bilgi ekonomisinin önem kazanmasıyla işletmeleri yoğun bir rekabet ortamının içine sürüklemiştir. Hızlı teknolojik değişimler ve sürekli değişen ihtiyaçlar, rekabette ayakta kalma kaygısı güden işletmeleri söz konusu değişimlere uygun kararlar almaya zorlamıştır. Sözü edilen dönemde işletmeler arasında her alanda görülen rekabet, yüksek potansiyele sahip yetenekli işgörenleri cezbederek işletmeye kazandırma, onları geliştirme ve elde tutma konusunda da kendisini göstermiştir. İşletmeler daha yüksek nitelikli işgörene ulaşabilme ve onları elde tutabilme konusunda tabir yerindeyse “savaş” verir hale gelmişlerdir. Zaten McKinsey&Company araştırmacılarının 1997 yılında yaptığı araştırmayla (Collings ve Mellahi, 2009; Michaels vd., 2001) gündemi işgal etmeye başlayan “yetenek savaşı” olgusu bu sürecin bir ürünü olarak değerlendirilebilir. Bu araştırmanın günümüzde “yetenek yönetimi” olarak adlandırılan kavramın ortaya çıkmasına temel oluşturduğu söylenebilir.

Son dönemde artan yoğun bilimsel ilgiye rağmen (Thunnissen vd, 2013), akademik anlamda çalışılması zor ve karmaşık bir olgu olarak görülen yetenek yönetiminin üzerinde uzlaşa sağlanmış bir tanımından söz edilememektedir (Cappelli ve Keller, 2014; Collings ve Mellahi, 2009; Lewis ve Heckman, 2006). Bununla birlikte, alanyazın incelendiğinde en çok rastlanılan tanımlardan birinde stratejik bir bakış açısıyla yetenek yönetimi “örgütün sürdürülebilir rekabet avantajına katkı sağlamak için farklılaştırılmış olan kilit pozisyonların sistematik biçimde tanımlanmasını, ilgili rolleri yerine getirmeleri için yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı bireylerin içinde yer aldığı bir yetenek havuzunun geliştirilmesini ve bu pozisyonların yetkin bireylerle doldurulmasını kolaylaştırmak için, farklılaştırılmış bir insan kaynakları mimarisinin geliştirilmesini ve sözü edilen yetenekli bireylerin örgüte bağlılığının devamlı kılınması çalışmalarını içine alan faaliyetler ve süreçlerdir.” şeklinde tanımlanmaktadır (Collings ve Mellahi, 2009: 304).

McKinsey&Company araştırmacılarının 1997 yılında “yetenek savaşı” olgusunu ortaya atmasından bu yana, yetenek yönetimi konusu uygulayıcılar arasında ve akademik çevrede ilgi görmeye başlamıştır. 20 yılı aşkın geçmişi olan yetenek yönetimi vurgusu günümüzün dinamik rekabet çevresine uygun olarak, rekabet avantajı kaynaklarını geleneksel insan kaynağı ile ilişkilendiren alanyazında ve stratejik insan kaynakları yönetiminde paradigma değişimine işaret etmektedir (Collings ve Mellahi, 2009). Özellikle kriz dönemleri yetenek yönetimi yaklaşımları konusunda işletmeleri daha yaratıcı ve etkili olmaya zorlamaktadır. Ancak, yetenek yönetimi alanındaki akademik araştırmaların işletmelerin ihtiyaç duyduğu yetenek yönetimi çözümlerini yeterince sağlayamamalarından dolayı eleştirilmektedir. Hatta, yetenek yönetimi üzerine yapılan araştırmaların, işletmelere vizyon sağlayamadığı ve yol gösteremediği konusunda görüşler de söz konusudur (Al Ariss vd., 2014; Cappelli ve Keller, 2014; Gallardo-Gallardo ve Thunnissen, 2016). Diğer yandan, yetenek yönetimi alanı, sağlıklı ampirik (deneysel) kanıt eksikliği dolayısıyla da eleştirilmektedir. Ancak, özellikle 2010 yılından itibaren dünyada yapılan akademik çalışmalarda ampirik nitelikte olan yetenek yönetimi makalelerinin sayısının, kavramsal nitelikli yetenek yönetimi makalelerinin sayısını geride bıraktığı ifade edilmektedir (Gallardo-Gallardo ve Thunnissen, 2016). Yakın gelecekte yetenek yönetiminin nispeten genç alanının yapılacak yeni çalışmalar

sayesinde daha da gelişerek “büyüme” evresinden, “olgunluk” evresine geçeceği dile getirilmektedir (Gallardo-Gallardo vd., 2015; Gallardo-Gallardo ve Thunnissen, 2016).

İçinde bulunduğumuz dönemde yetenek yönetimi, yönetim alanında akademik çalışma sayısı hızla büyüyen alanlarından biri haline gelmiştir. Yetenek yönetimi alanında ilk alanyazın değerlendirme çalışmalarından biri olan Lewis ve Heckman (2006), yetenek yönetimi konusunun popüler yayınlar ve insan kaynakları uygulamacıları arasında yoğun şekilde ele alınmasına karşılık, yetenek yönetiminin gelişimine destek sağlayan akademik çalışmaların yetersizliğinden yakınmıştır. Lewis ve Heckman’dan (2006) sonra da dünyada yetenek yönetimi konusunda kaleme alınmış başka alanyazın değerlendirme çalışmalarını görmek mümkündür. Bunlar arasında Collings ve Mellahi (2009), Tarique ve Schuler (2010), Thunnissen vd. (2013), Cappelli ve Keller (2014), Gallardo-Gallardo vd. (2015) ve Gallardo-Gallardo ve Thunnissen (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar dikkat çekmektedir. Sözü edilen çalışmalardan Gallardo-Gallardo ve Thunnissen (2016) diğerlerinden farklı olarak sadece ampirik nitelikte olan çalışmalar üzerine bir alanyazın değerlendirmesi sunmuştur. Diğer yandan ülkemizde ise, Boz (2017) tarafından yapılan çalışmada, 2006-2016 döneminde ülkemiz üniversitelerinde hazırlanan ve yetenek yönetimi konu edinen tüm lisansüstü tezler içerik analizine tabi tutularak incelenmiştir. Boz’un (2017) çalışması, kuramsal nitelikte ya da ampirik nitelikte olsun bütün lisansüstü tezleri kapsamına alarak, akademik bağlamda Türkiye’de yetenek yönetiminin gelişimine ilişkin genel bir bakış olanağı sağlamıştır.

Yapılan bu çalışmada, son dönemin en güncel akademik çalışma alanlarından biri olan yetenek yönetiminin akademik bağlamda Türkiye’deki geçmişi ve güncel durumunu anlamak ve gelecekte konuya dair neler yapılabileceği konusunda katkı sağlamak amacıyla, 2008-2018 döneminde yetenek yönetimi konu alan akademik makaleler üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bugüne kadar yapılmış makaleleri değerlendirmek suretiyle, Türkiye’de yetenek yönetimi alanının ilerlemesi konusunda somut katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışma, ülkemizde yetenek yönetimi konusundaki ilerlemelerin açık ve kapsamlı bir resmi sunarken, yetenek yönetiminin az çalışılmış yönlerine de ışık tutmayı hedeflemektedir. Çalışmanın hem yetenek yönetimi konusuna ilgi duyan yeni bilim insanları, hem de eskiden beri yetenek yönetimi konusunda çalışmalar yürüten bilim insanları ve farklı sektörlerde yetenek yönetimiyle ilgilenen uygulamacıların önemli olduğu düşünülmektedir.

Makalede sırasıyla yöntem, bulgular ve tartışma ve sonuç bölümlerine yer verilmiştir. Yöntem bölümünde araştırma kapsamına dahil edilen makalelerin belirlenme kriterlerine ve analiz yöntemine yer verilmiştir. Bulgular bölümü birisi genel bulgulara işaret eden alt bölüm olmak üzere, beş alt bölüme ayrılmıştır. Genel bulguları ele alan bölümde ilgili dönemdeki makalelerin tümünü içine alacak biçimde “makalenin hangi dilde yayımlandığı, makalenin yayımlandığı derginin niteliği, hangi sayıda bilim insanının yetenek yönetimi üzerinde çalışmalar gerçekleştirdiği, yıllar itibarıyla yetenek yönetimi üzerine yapılan makalelerin sayıları” ele alınmıştır. Ayrıca bu kısımda, makaleler niteliklerinin uygunluğuna göre dört ana sınıfa ayrılmıştır. Bunlar “sadece alanyazın incelemesine dayanan makaleler”, “model öneren ya da matematiksel yöntem kullanan makaleler”, “ölçüm aracı geliştirmeye ya da uyarlamaya

*dayanan makaleler” ve “sektör uygulamalı araştırmaya dayanan makaleler”dir.*Bulgulara ilişkin takip eden alt bölümler, bahsi geçen sınıflara ilişkin bulgularla ilintilidir. Özellikle *“sektör uygulamalı araştırmaya dayanan makaleler”* kapsamındaki bulgularda araştırma yöntemi, araştırmının gerçekleştirildiği sektör/sektörler, tercih edilen veri toplama araçları ve araştırma örnekleme ilişkin bulgular ve tematik sınıflandırma bulgularına yer verilmiştir. Tartışma ve sonuç kısmında ise, alandaki kuramsal ve ampirik ilerlemelerin ve tematik dağılımların tartışılmasının yanında,Türkiye’de yetenek yönetimi bağlamında gelecekte çalışılması olası görülen konulara ilişkin öneriler ele alınmıştır.

## 1. YÖNTEM

Araştırma kapsamında YÖK Akademik’e (Yükseköğretim Akademik Arama-<http://akademik.yok.gov.tr/AkademikArama>) kaydı gerçekleştirilmiş bulunan makaleler ele alınmıştır. Araştırmada 2008-2018kesitinde (01.01.2008-31.12.2018 aralığında yayımlanmış) ve yetenek yönetimi konusunu işleyen Türkiye çıkışlı makaleler kapsama dahil edilmiştir. 2008 yılından önce YÖK Akademik’e kayıtlı yetenek yönetimi konulu makaleye rastlanılmamış olması nedeniyle başlangıç yılı olarak 2008 alınmıştır.Araştırma kapsamında ele alınan makalelere ilişkin tarama 20.12.2018-05.01.2019 tarih aralığında gerçekleştirilmiştir.

Araştırma bağlamında bazı varsayımlar söz konusudur. Araştırmanın ilk varsayımı, Türkiye çıkışlı 2008-2018 döneminde yetenek yönetimi konusunda yapılan tüm makalelerin YÖK Akademik’e kayıtlı olduğunun kabul edilmiş olmasıdır. İkinci bir varsayım, konuyla ilgili olarak 2008-2018 kesiti gibi 11 yıllık bir sürenin yetenek yönetimi konusunun Türkiye’de akademik anlamda aldığı yolun ve izlediği seyrin saptanması için kabul edilebilir bir zaman dilimi olduğudur. Diğer yandan, araştırmada incelenen makalelerden biri dışındamakale adında “yetenek yönetimi” geçenlerin değerlendirmeye alınmış olması araştırmının bir kısıtı olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın verileri, tarama modeli kullanılarak elde edilmiştir. Türkiye çıkışlı yayımlanan makaleler YÖK Akademik üzerinden anahtar kelimeler kullanılarak taranmıştır. Anahtar kelimeler olarak *“yetenek yönetimi”* ve kavramın İngilizce karşılığı olan *“talent management”* kullanılmıştır. İlgili zaman aralığına dönük yapılan tarama sonrası, *“yetenek yönetimi”* ile yapılan taramada 49, *“talent management”* ile yapılan taramada ise 40 adet makale kaydına ulaşılmıştır. Bu kayıtlar birleştirildiğinde, 2008-2018 kesitinde yayımı gerçekleşmiş olan 64 adet tekil makalenin olduğu tespit edilmiştir. Bu makalelerden 1’i doğrudan yetenek yönetimini konu edinmediğinden kapsam dışında bırakılmıştır. Geriye kalan 63 makaleden 62’sinin tam metnine erişilmiştir. 1 makalenin ise tam metnine ya da özet metnine erişilemediğinden, bu makale de analize dahil edilmemiştir. Araştırmaya ilişkin analizler, son durumda elde edilen 62 makale üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Anahtar kelimeler ile yapılan taramaya dayalı olarak erişilen makalenin adı, makaleyi hazırlayan yazar ya da yazarlar, makalenin yayımlandığı dergi ve derginin nitelik (ulusal ya da uluslararası olması, tarandığı endeksler) bilgisi, makalenin yayımlandığı yıl bilgisi, makalenin hazırlandığı dil, makalenin türü (sadece teorik içerikli mi, model öneren bir makale mi, ölçek geliştirmeye ya da uyarlamaya odaklı bir makale mi, yoksa sektörel uygulamaya dayalı makale mi olduğu bilgisi), makalenin amacı ve

önemli bulgularına ilişkin bilgiler derlenmiştir. Buna ek olarak, sektöre yönelik uygulamaya dayalı makalelerle ilgili olarak kullanılan araştırma yöntemi, uygulandığı sektör/sektörler, veri toplama araçları ve araştırma örnekleme ilişkin veriler de toplanmıştır.

Toplanan verilerin analizinde içerik analizinden yararlanılmıştır. İçerik analizi elde edilen verileri açıklayabilecek kavram ve ilişkilere ulaşmak için kullanılabilen bir tekniktir. Bu bağlamda toplanan verinin kavramsallaştırılması, bu kavramlara dayalı olarak mantıklı biçimde düzenlenmesi ve buna göre ilgili veriyi açıklayan temalara ulaşılması gerekmektedir. İçerik analizinde temelde yapılan, birbirine benzeyen verileri belli başlı kavram ve sınıflar bağlamında bir araya getirerek, bunları okuyanın anlayacağı biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Verilerden elde edilen bulguların tablolaştırılmasında ise, sıklık (frekans) ve yüzde değerlerinden yararlanılmıştır.

## 2. BULGULAR

### 2.1. Makalelere İlişkin Genel Bulgular

2008-2018 yıllarını kapsayan dönemde yetenek yönetimini konu alan ve belirlenen koşulları sağlayan 62 makale üzerinden veri analizleri gerçekleştirilmiştir. İncelemeye konu olan makaleler hazırlandığı dil bakımından ele alındığında 35 makalenin (%56,45) Türkçe yayımlandığı, 27 makalenin (%43,55) ise İngilizce olarak yayımlandığı tespit edilmiştir. Yapılan çalışmaların yayımlandığı dergiler incelendiğinde, 8 makalenin (%12,90) Social Sciences Citation Index (SSCI) ve Science Citation Index-Expanded (SCI-E) kapsamında dizinlenen dergilerde, 1 makalenin (%1,61) oldukça yeni bir dizin olan Emerging Sources Citation Index'de (ESCI) dizinlenen dergide, 40 makalenin (%64,52) SSCI, SCI-E ve ESCI kapsamında dizinlenmeyen ancak uluslararası hakemli dergilerde, 13 makalenin (%20,97) ise ulusal hakemli dergilerde yayımlandığı tespit edilmiştir. Diğer yandan, çalışmalarını gerçekleştiren yazarlar açısından bakıldığında 62 makalenin kaleme alınmasında 99 farklı yazar görev almıştır. Çoğu yazarın sadece bir makalede adı geçmektedir, ancak 2 ya da daha fazla makalede adı geçen 21 yazar vardır.

Yayımlanan makaleler öncelikle dört ana sınıfa ayrılarak değerlendirilmiştir. Bunlar; *sadece alanyazın incelemesine dayanan makaleler, model öneren ya da matematiksel yöntem kullanan makaleler, ölçüm aracı geliştirmeye ya da uyarlamaya dayanan makaleler ve sektör uygulamalı araştırmaya dayanan makaleler*dir. Tablo 1, sözü edilen dört ana sınıfı da göz önünde bulundurarak 2008-2018 döneminde Türkiye'de yetenek yönetimi konusunu ele alan makalelerin yıllara göre dağılımını göstermektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, Türkiye'de konuyla ilgili ilk makale 2008 yılında kaleme alınmıştır. 2008-2013 döneminde (2013 dahil) konuyla ilgili makalelerin sayıca az olduğu, 2014 ve sonrasında ise makale sayısında önemli ölçüde artış sergilendiği görülmektedir. 2008-2018 aralığında hazırlanan 62 makalenin 10'u (%16,13) 2008-2013 arasında yayımlanırken, 52'si (%83,87) 2014-2018 aralığında yayımlanmıştır. Özellikle 2017 yılı 16 makale (tüm makalelerin %25,80'i) ile 11 yıllık dönemde en fazla makalenin yayımlandığı yıl olmuştur. Diğer yandan hazırlanan 62 makaleden 14'ünün (%22,58) sadece alanyazın incelemesine dayandığı, 6'sının (%9,68) model öneren ya da matematiksel yöntem kullanan nitelikte olduğu,

4'ünün (%6,45) ölçek geliştirme ya da uyarlamaya dayalı hazırlandığı ve geri kalan 38'inin (%61,29) farklı sektörlere yönelik uygulamalı araştırmaya dayalı makalelerden oluştuğu tespit edilmiştir. Bulgular, sadece alanyazın incelemesine dayanan çalışmaların en çok 2014'de (5 adet), model öneren ya da matematiksel yöntem kullanan makalelerin en çok 2015'de (3 adet), ölçüm aracı geliştirmeye ya da uyarlamaya dayanan makalelerin hepsinin (4 adet) 2017 yılı içinde, sektör uygulamalı araştırmaya dayalı makalelerin en çok 2017'de (10 adet) yılında yayımlandığı görülmektedir.

**Tablo 1.** 2008-2018 Döneminde Yetenek Yönetimini Konu Alan Makalelerin Farklı Sınıflandırmalara Dayalı Olarak Yıllara Göre Dağılımı

Yıl	Sadece alanyazın incelemesine dayanan makalelerin sayısı (adet)	Model öneren ya da matematiksel yöntem kullanan makalelerin sayısı (adet)	Ölçüm aracı geliştirmeye ya da uyarlamaya dayanan makalelerin sayısı (adet)	Sektör uygulamalı araştırmaya dayalı makalelerin sayısı (adet)	Toplam	
					Makale sayısı (adet)	Tüm makale sayısına oranı (%)
2008	1	-	-	-	1	1,61
2009	1	-	-	1	2	3,23
2010	2	-	-	1	3	4,84
2011	-	-	-	-	-	0,00
2012	-	1	-	-	1	1,61
2013	-	1	-	2	3	4,84
2014	5	-	-	3	8	12,90
2015	-	3	-	7	10	16,13
2016	1	-	-	5	6	9,68
2017	2	-	4	10	16	25,80
2018	2	1	-	9	12	19,36
<i>Toplam</i>	<i>14</i>	<i>6</i>	<i>4</i>	<i>38</i>	<i>62</i>	<i>100,00</i>

## 2.2. Sadece Alanyazın İncelemesine Dayanan Makalelere İlişkin Bulgular

Analiz kapsamında ele alınan 62 makaleden 14'ünün sadece yetenek yönetimiyle ilgili alanyazın incelemesine odaklandığı görülmektedir. Tablo 2'de de detaylı dökümleri görülen bu makalelerde; yetenek yönetimi kavramı ve yetenek yönetiminin kapsamının (Doğan ve Demiral, 2008; Keçecioğlu 2017; Yüksel, 2014a; Gündüzalp ve Boydak Özkan, 2018), yetenek yönetiminin işletmeler açısından taşıdığı önemin (Alayoğlu, 2010), yetenek yönetiminin liderliğin geliştirilmesine olan katkısının

(Düren, 2010), yetenek yönetiminin işveren markası ile olan ilişkisinin (Köse, 2018), yetenek yönetimi ve meritokrasi ilişkisinin (Fettahlıoğlu ve Demir, 2014), kadın işgörenler ve düşük sosyo-ekonomik arka plana sahip işgörenler açısından mentorluğun yetenek yönetimine etkisinin (Karaçay-Aydın, 2009), yetenek yönetiminde taktiksel ve stratejik yetenek metriklerinin sınıflandırılmasının (Çiçek Korkmaz ve Keçecioğlu, 2014), yetenek yönetimine zemin hazırlayan gelişmeler ve yetenek yönetiminin işgörenler ve işletme düzeyinde ifade ettiği anlamın (Yüksel, 2014a), personel yönetiminden insan kaynakları yönetiminin yeni vizyonu olarak değerlendirilen yetenek yönetimi uygulamalarına geçiş sürecinin (Yüksel, 2014b), inşaat işletmelerinin yetenek yönetimi stratejisini kullanarak elde edebilecekleri temel faydaların neler olduğunun (Erbaş, 2016), yetenek yönetimi süreçlerinin kilit başarı faktörleri olarak değerlendirilebilen bazı konular ile yetenek yönetiminin önündeki engeller ve dezavantajların (Aşçı, 2018) ve yetenek yönetimi süreçlerinin kavramsal modeller çerçevesinde ele alınarak yetenekli bireylerin eğitim yöneticisi adayı olarak eğitim örgütlerinde etkin bir biçimde yer almasının sağlayacağı faydaların ortaya konulmasının (Tabancalı ve Korumaz, 2014) tartışıldığı görülmektedir. Bu sınıfta ele alınan çalışmaların belirgin ortak özelliği uygulamaya dayalı elde edilen verilerden yararlanmaksızın, geçmiş yetenek yönetimi alanyazınına dayalı kaleme alınmış olmalarıdır.

**Tablo 2.**Sadece Alanyazın İncelemesine Dayanan Makaleler

<i>Yazar/Yazarlar (Yıl)</i>	<i>Amaç, açıklama ve değerlendirme</i>
Doğan ve Demiral (2008)	Yetenek yönetimi kavramı ve kapsamı alanyazın incelemesi şeklinde ele alınmıştır.
Karaçay-Aydın (2009)	Kadın işgörenler ve düşük sosyo-ekonomik arkaplana sahip işgörenler açısından mentorluğun yetenek yönetimine etkisi alanyazın incelemesine dayalı olarak ele alınmaktadır.
Düren (2010)	İşletmelerde liderlere duyulan artan ihtiyacın üzerinde durmakta ve yetenek yönetiminin liderliğin geliştirilebilmesine katkısını tartışmaktadır.
Alayoğlu (2010)	Yetenek yönetiminin işletmeler açısından önemi, uygulamacı ve araştırmacıların bulgularından hareketle kuramsal çerçevede ele alınmıştır.
Çiçek Korkmaz ve Keçecioğlu (2014)	Alanyazın incelemesi şeklinde yetenek yönetim kapsamında yetenek metriklerini taktiksel ve stratejik metrikler olmak üzere iki ana kısma ayırarak ele almaya odaklanmıştır.
Fettahlıoğlu ve Demir (2014)	Yetenek yönetimi ve meritokrasi kavramları ele anlatılmıştır. Söz konusu kavramlar üzerinde, uygulamacı ve araştırmacıların elde ettikleri bulgulardan hareketle de yazarlarca “yönetimsel pandora” diye adlandırılan kavram üzerine kuramsal bir anlatım yapılmıştır.
Yüksel (2014a)	İşletmelerde yönetim kavramı çerçevesinde, yetenek yönetiminin

	kapsamı, yetenek yönetimine zemin hazırlayan gelişmeler, yetenek yönetiminin işgörenler ve işletme düzeyinde ifade ettikleri üzerinde durulmuştur
Yüksel (2014b)	İşgörenin değişen tanım ve vasıflarından hareketle personel yönetiminden insan kaynakları yönetiminin yeni bir vizyonu olarak değerlendirilen yetenek yönetimi uygulamalarına geçiş kuramsal bağlamda ele alınmıştır
Tabancalı ve Korumaz (2014)	Yetenek yönetimi süreçleri kavramsal modeller çerçevesinde tartışılmış,yetenekli bireylerin eğitim yöneticisi adayı olarak eğitim örgütlerinde etkin bir biçimde yer almasının sağlayacağı faydalar irdelenmiş, kurumun hedef ve stratejilerinin belirlenmesi, kilit pozisyonların belirlenmesi, yetenek havuzu oluşturulması, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, elde tutma ve bağlılık ve kariyer geliştirmenin yetenek yönetiminin süreçlerini oluşturması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.
Erbaş (2016)	İnşaat işletmelerinin yetenek yönetimi stratejisini kullanarak elde edebilecekleri temel faydalar alanyazın bağlamında irdelenmektedir.
Keçecioğlu (2017)	Yetenek yönetiminin kuramsal anlamda anlaşılmasına katkı sağlamak adına yetenek yönetimine farklı bakış açıları ile bakılmasını sağlamayı amaçlanmış, bu doğrultuda farklı kavram ve konular bu amaç doğrultusunda irdelenmiştir.
Aşçı (2017)	Kuramsal olarak yetenek yönetimi süreçlerinin kilit başarı faktörleri olarak alınanişlevsellik, canlılık, bağlılık geliştirme, tutkunluk yaratma, hesap verebilirlik kavramlarını ve yetenek yönetiminin önündeki engelleri ve dezavantajları açıklamaya odaklanmıştır.
Köse (2018)	Kuramsal olarak işveren markası ile yetenek yönetiminin ilişkisini irdelene amaçını taşımaktadır. Yeteneği yönetebilmek için öncelikle işveren markasını etkin yönetmenin kritik önemi ön plana çıkarılmıştır.
Gündüzalp ve Boydak Özan (2018)	Kuramsal bir bakış açısıyla yetenek yönetimi kavramını ve uygulamalarını açıklayarak, yetenek yönetimi ile ilgili yapılacak çalışmalara kaynak sağlama amacı gütmektedir.

### 2.3. Model Öneren ya da Matematiksel Yöntem Kullanan Makalelere İlişkin Bulgular

Detaylarına Tablo 3'de yer verilen yetenek yönetimi konulu Türkiye çıkışlı makalelerin 6'sında model önerisi sunulmuş ya da matematiksel yöntem kullanılmıştır. Waheed vd. (2012) yetenek yönetimi için kariyer planlamasını da içine alan dört aşamalı bir model önermiş, Aksakal vd. (2013) yetenek yönetimine dayalı personel seçiminde çok yönlü karar verme yöntemlerini bir arada kullanan melez bir model önermiş, Aksakal ve Dağdeviren (2015) işgücü yetenek düzeyinin bulanık



değerlendirmesini gerçekleştirerek işgücü atama problemini ele almış, Uysal (2015) yetenek yönetiminde simpleks yönteminin kullanılabilirliğini araştırmış, Karatop vd. (2015) ise yetenek yönetimi kapsamında hem içeriden hem de dışarıdan uygun işgören adaylarının objektif kriterlere dayalı alımında kullanılabilir bir bulanık mantık yaklaşımı önerisinde bulunmuştur. Diğer yandan Bayraktar ve Alayoğlu (2018) ise, günümüz işletmelerine Osmanlı Devleti'nde uygulanan devşirme sistemiyle bağlantı bir yetenek yönetimi model önerisi sunmaktadır.

**Tablo 3.** Model Öneren ya da Matematiksel Yöntem Kullanan Makalelerin Dökümü

<i>Yazar/Yazarlar (Yıl)</i>	<i>Amaç, açıklama ve değerlendirme</i>
Waheed vd. (2012)	Yetenek yönetimi için kariyer planlamasını da içine alan dört aşamalı bir model önermekte ve tartışmaktadır.
Aksakal vd. (2013)	Yetenek yönetimi ile ilintili olarak terfi yoluyla bir personelin seçim probleminde karar vericilerin nesnel olarak yararlanabileceği bir modelin belirlenmesi üzerinde odaklanmaktadır. Personel seçiminde çok yönlü karar verme yöntemlerini bir arada kullanan melez bir model önerilmiştir.
Uysal (2015)	Yetenek yönetiminde simpleks yönteminin kullanımını araştırmaktadır. Çalışmanın temel sonucu, işletmelerin insan kaynakları kararlarında simpleks yöntemini kullanmanın yararlı olduğu yönündedir.
Karatop vd. (2015)	İşgörenlerin yetkinlik düzeylerini araştırmak ve bu sayede edindiği bilgileri işgörenlerin duygusal ve entelektüel yeteneklerinden ve deneyimlerinden optimum düzeyde yararlanmak için kullanma konusunda bir model önerme amacı taşımaktadır. Yetenek yönetiminin değerlendirilmesinde belirsizlik ve belirsizlikle başa çıkmak için bir bulanık mantık yaklaşımı önerilmiştir. Sonuçta, objektif değerlendirme ve değerlendirme yöntemleri ile daha uygun adaylar, doğru pozisyonlar ile etkin bir şekilde eşleştirilebilecektir. Bahsi geçen yöntemin, hem içeriden hem de dışarıdan işe alımlarda kullanılabilirliği dile getirilmektedir. Çalışmanın insan kaynakları yöneticilerine ayrı bir bakış açısı ve kolaylık sağladığı düşünülmektedir.
Aksakal ve Dağdeviren (2015)	Bu çalışmada işgücü yetenek düzeyinin bulanık değerlendirilmesi yapılarak, işgücü atama problemi üzerinde çalışılmıştır. Çok ölçütlü karar verme yöntemleri ile elde edilen değerlendirme sonuçları bir kısıta dönüştürülmüş ve bu kısıtın işgücü atama problemi üzerindeki etkisi ile elde edilen sonuçların kullanılabilirliği tartışılmıştır.
Bayraktar ve Alayoğlu (2018)	Çalışmada Osmanlı Devleti yönetiminde insan yetiştirme uygulaması olarak devşirme sisteminin temel öğeleri ve geliştirme sürecinin aşamaları belirlenmiştir. Kavramsal içerik analizi ile değişik yıllarda ve değişik bölgelerdeki uygulamaların benzerlik ve farklılıklarının

	sistemik bir yapı ortaya çıkarıp çıkarmadığına bakılmış ve bu bilgiler dizgesel olarak devşirme sistemi modeli haline getirilmiştir. Daha sonra, yetenek yönetimi açısından günümüz örgütleri ile bağlantı kurulup, alınabilecek dersler açısından değerlendirilmiştir. Çalışmanın amacı benzerlik ve farklılıkları saptamanın ötesinde yönetsel uygulamalardaki süreklilik bağına kurmak ve yararlı olabilecek kimi yönetsel uygulamaların günümüz örgütlerine taşınmasını sağlayacak bir model önermektir.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 2.4. Ölçek Geliştirme ya da Uyarlamaya Dayanan Makalelere İlişkin Bulgular

Tablo 4 yetenek yönetimi konusunda ölçek geliştirme ya da uyarlamaya dayalı hazırlanan 4 makalenin detaylarını içermektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, bu kapsamdaki çalışmalardan Gündüzalp ve Boydak Özan'ın (2017) üniversitelerin yetenek tespitinde kullanabileceği "Doktora Öğrencilerine Yönelik Akademik Potansiyel Değerlendirme Kriterleri" ölçeğini, Tabancalı vd.'nin (2017) eğitim örgütlerinde kullanılabilecek bir yetenek yönetimi ölçeğini ve Yener vd.'nin (2017) genel amaçlı bir yetenek yönetimi ölçeğini geliştirdikleri tespit edilmiştir. Diğer yandan, Doğan Kılıç vd. (2017), Oehley (2007) tarafından geliştirilen yetenek yönetimi yetkinlikleri ölçeğinin öğretmen adayları bağlamında Türkçe uyarlamasını gerçekleştirmişlerdir. Genel olarak bakıldığında, ölçek geliştirme ya da uyarlama çalışmalarının daha çok eğitim örgütlerine dönük olduğu dikkat çekmektedir.

**Tablo 4.** Ölçek Geliştirme ya da Uyarlamaya Dayanan Makalelerin Dökümü

Yazar/Yazarlar (Yıl)	Amaç	Araştırma Yöntemi/ Veri Toplama Araçları/Örneklem	Önemli Bulgular
Gündüzalp ve Boydak Özan (2017)	Alanda var olan yetenek yönetimi ile ilgili boşluğu doldurmak ve üniversitelerde yeteneklerin tespit edilmesinde, yetenekleri ortaya koyan kriterleri belirleyecek geçerli ve güvenilir bir ölçeği geliştirmek.	Nicel araştırma Anket formu Araştırmanın çalışma grubunu Fırat Üniversitesi'nde öğrenim gören yeterlik aşamasını geçmiş doktora öğrencileri ve bu öğrencilerin danışmanı konumundaki öğretim üyeleri. Örneklem büyüklüğü 119 kişi.	Yapılan analizler sonucunda 4 boyut ve 86 madden oluşan geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı elde edilmiştir. Ölçeğin üniversitelerin yetenek tespitinde kullanılabileceği gibi, araştırmacılar tarafından da çalışmalarda kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

Doğan Kılıç vd. (2017)	Oehley (2007) tarafından geliştirilen yetenek yönetimi ölçeğinin Türkçe uyarlamasını öğretmen adayları bağlamında gerçekleştirmek.	Nicel araştırma Anket formu Sinop Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde eğitime devam eden 133 öğretmen adayından toplanan veriler.	Uyarlama çalışması bağlamında keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiş ve sonuçta orijinal ölçekte olduğu gibi 8 alt boyutlu, fakat orijinal ölçekten farklı olarak toplamda 39 maddeden oluşan Türkçe ölçek elde edilmiştir.
Tabancalı vd. (2017)	Eğitim kurumları için geçerli ve güvenilir bir yetenek yönetimi ölçeği geliştirmek.	Karma araştırma Anket formu- görüşme (odak grup) İstanbul'da farklı okullarda görev yapan 784 okul yöneticisi ve öğretmenlerden toplanan veriler.	Sekiz aşamada gerçekleştirilen veri analizleri sonucunda, eğitim örgütlerinde kullanılabilecek yetenek yönetimi ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmıştır. Son durumda elde edilen ölçek 6 boyutlu ve 50 ifadeden oluşan bir yapıdadır.
Yener vd. (2017)	Yetenek yönetimi ölçüm aracı geliştirmek	Nicel araştırma Anket formu Hazır giyim (tekstil) işletmelerinin sahip ve yöneticilerinden oluşan 313 kişiden toplanan veriler.	Çalışma sonucunda geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilen 6 boyutlu bir yetenek yönetimi ölçeği elde edilmiştir.

### 2.5. Sektör Uygulamalı Araştırmaya Dayanan Makalelere İlişkin Bulgular

2008-2018 döneminde Türkiye'de yapılan yetenek yönetimini konu alan makalelerin büyük çoğunluğu (62 makalenin %61,29'unu oluşturan 38 makale) ampirik nitelikte sektör uygulamalı araştırmaya dayanan makalelerdir. Sektör uygulamalı araştırmaya dayanan makaleler aşağıda sırasıyla bulgularına yer verildiği üzere; uygulama alanları, kullandıkları araştırma yöntemleri, tercih ettikleri veri toplama araçları ve yetenek yönetimine ilişkin alt temalar açısından irdelenmiştir. Bunun

yanında Tablo 9'da bu kapsamdaki tüm makalelerin özet dökümünü toplu şekilde görmek mümkündür.

Sektör uygulamalı araştırmaya dayanan ve yetenek yönetimini konu edinen makalelerin uygulama alanlarına göre dağılımına Tablo 5'de yer verilmiştir. Bu bağlamda yapılan araştırmaların en çok eğitim kurumlarına yönelik gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Tüm sektör uygulamalı araştırmaya dayanan makalelerin %26,32'si (10 makale) aralarında üniversiteler ile ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarının bulunduğu eğitim kurumlarına yöneliktir. Bununla birlikte, birden fazla sektöre yönelik gerçekleştirilen araştırmalar ise, tüm sektör uygulamalı araştırmaya dayanan makalelerin %18,42'sine (7 makale) karşılık gelmektedir.

**Tablo 5.**Sektör Uygulamalı Araştırmaya Dayalı Makalelerin Uygulama Alanlarına Göre Dağılımı

<i>Uygulama Alanı</i>	<i>Makale Sayısı (adet)</i>	<i>Toplam Makale Sayısına Oranı (%)</i>
Eğitim kurumları (üniversiteler, ilköğretim ve ortaöğretim kurumları)	10	26,32
Turizm işletmeleri	6	15,79
Bankalar	5	13,15
Diğer (ambalaj, telekomünikasyon, basın işletmeleri, diğer finansal hizmet işletmeleri, eğitim kurumu dışındaki kamu kurumları)	6	15,79
Birden fazla sektöre yönelik uygulamalar	7	18,42
Uygulama alanı tespit edilemeyenler	4	10,53
<i>Toplam</i>	<i>38</i>	<i>100,00</i>

Tablo 6 ilgili dönemde yayımlanan sektör uygulamalı araştırmaya dayalı makalelerin kullandıkları araştırma yöntemi açısından sınıflandırılmasını göstermektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, bu kapsamdaki makalelerin yarısından çoğuna karşılık gelen 22'sinde (%57,89) nicel araştırma yönteminden, 12'sinde (%31,58) nitel araştırma yönteminden ve 4'ünde (%13,34) nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma araştırma yönteminden yararlanılmıştır.

**Tablo 6.**Sektör Uygulamalı Araştırmaya Dayalı Makalelerin Kullandıkları Araştırma Yöntemi Açısından Dağılımı

<i>Araştırma Yöntemi</i>	<i>Makale Sayısı (adet)</i>	<i>Toplam Makale Sayısına Oranı (%)</i>
Nicel Araştırma	22	57,89
Nitel Araştırma	12	31,58

Karma Araştırma	4	10,53
<i>Toplam</i>	38	100,00

Tablo 7 tercih edilen araştırma yöntemine dayalı olarak yararlanılan veri toplama araçlarının dağılımını göstermektedir. Nicel araştırma yöntemini kullanan 22 makalenin hepsinde veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemini tercih eden 12 makalenin 8'inde sadece görüşmeden yararlanılmıştır. Bu kapsamdaki 1 makalede gözlem ve belge incelemeden, 2 makalede görüşme ve belge incelemeden ve 1 makalede görüşme, gözlem ve belge incelemeden yararlanıldığı tespit edilmiştir. Karma araştırma yöntemi kullanılan 4 makalenin 3'ü anket formu ve görüşmeden yararlanmış, 1 çalışma ise test uygulaması ve görüşmeden yararlanmıştır.

**Tablo 7.**Sektör Uygulamalı Araştırmaya Dayalı Makalelerde Kullanılan Veri Toplama Araçları

<i>Veri Toplama Araçları</i>	<i>Sayı</i>	<i>Oran (%)</i>
<i>Nicel Araştırma Yöntemini Kullanan Makalelerde;</i>		
Anket Formu	22	100,00
<i>Toplam</i>	22	100,00
<i>Nitel Araştırma Yöntemini Kullanan Makalelerde;</i>		
Görüşme	8	66,67
Gözlem+Belge İnceleme	1	8,33
Görüşme+Belge İnceleme	2	16,67
Görüşme+Gözlem+Belge İnceleme	1	8,33
<i>Toplam</i>	12	100,00
<i>Karma Araştırma Yöntemini Kullanan Makalelerde;</i>		
Anket Formu+Görüşme	3	75,00
Test Uygulaması+Görüşme	1	25,00
<i>Toplam</i>	4	100,00

Tablo 8 ilgili döneme ilişkin sektör uygulamalı araştırmaya dayanan yetenek yönetimi konulu makalelerin alt temalarına dayalı olarak yıllara göre dağılımını göstermektedir. Yazar, bu kapsamdaki makalelerin uygunluk durumuna göre ve Boz'un (2017) çalışmasından da belli ölçüde yararlanarak, 4 alt tema tespit etmiştir. Bu alt temalar "genel yetenek yönetimi ve uygulamaları", "yetenek yönetimini etkileyen faktörler", "yetenek yönetiminin rolü" ve "diğer"dir. Alt temalar oluşturulurken "genel yetenek yönetimi ve uygulamaları" kapsamına bir ya da birden fazla işletmede yetenek yönetimi uygulamalarının nasıl gerçekleştirildiğine yönelik vaka çalışmaları, farklı

yönlerden işletmelerin yetenek yönetimi sistemlerini ve uygulamalarını ele alan çalışmalardahil edilmiştir. “Yetenek yönetimini etkileyen faktörler” kapsamına işletmelerdeki yetenek yönetimi ve uygulamaları üzerinde etkili olan faktörleri ele alıp irdeleyen çalışmalar dahil edilmiştir. “Yetenek yönetiminin rolü” alt temasının kapsamına yetenek yönetiminin ve uygulamalarının neler üzerinde etkileri olduğunu araştıran çalışmalar dahil edilmiştir. Bunun yanında, “diğer” olarak ifade edilen tema altında ise, yetenek yönetiminin hem etkilendiği hem de etkilediği değişkenlerin olduğu (yetenek yönetiminin aracı rol üstlendiği) çalışmalar ve yetenek yönetimi ile ilişkisi araştırılan ancak ilişkinin etki yönü konusuna değinilmemiş olan çalışmalar yer almaktadır. Tablo 8’de ele alındığı üzere, 2008-2018 döneminde yetenek yönetimi konusunu ele alan sektör uygulamalı araştırmaya dayalı akademik makalelerin toplamda %86,85’inin “genel yetenek yönetimi ve uygulamaları” ve “yetenek yönetiminin rolü” alt temalarında toplandığı dikkat çekmektedir. 38 makalenin %44,74’üne karşılık gelen 17 makale “genel yetenek yönetimi ve uygulamaları” alt teması ile ilgili iken, %39,47’sine karşılık gelen 15 makale “yetenek yönetiminin rolü” alt temasında toplanmıştır. “Yetenek yönetimini etkileyen faktörler” alt temasında sadece 1 makale, “diğer” alt temasında ise 5 makale yer almaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, sektör uygulamalı araştırmaya dayanan yetenek yönetimi konulu makalelerin özellikle 2015 ve sonrasında büyük artış kaydettiği dikkat çekmektedir. 2008-2014 döneminde bu kapsama giren sadece 7 makale yayımlanmışken, 2015-2018 döneminde bu sayı 31 olmuştur.

**Tablo 8.** Sektör Uygulamalı Araştırmaya Dayanan Makalelerin Alt Temalara Bağlı Olarak Yıllara Göre Dağılımı

Yıl	Genel Yetenek Yönetimi ve Uygulamaları (adet)	Yetenek Yönetimini Etkileyen Faktörler (adet)	Yetenek Yönetiminin Rolü (adet)	Diğer (adet)	Toplam (adet)
2008	-	-	-	-	-
2009	-	-	1	-	1
2010	1	-	-	-	1
2011	-	-	-	-	-
2012	-	-	-	-	-
2013	1	-	1	-	2
2014	2	-	1	-	3
2015	4	-	2	1	7
2016	3	-	2	-	5
2017	4	1	2	3	10

2018	2	-	6	1	9
<i>Toplam</i>	<i>17</i>	<i>1</i>	<i>15</i>	<i>5</i>	<i>38</i>
<i>Tüm Sektör Uygulamalı Araştırmaya Dayanan Makalelere Oranı (%)</i>	<i>44,74</i>	<i>2,63</i>	<i>39,47</i>	<i>13,16</i>	

Tablo 9 yetenek yönetimi konusunu ele alan sektör uygulamalı araştırmaya dayanan 38 akademik makalenin özetlenmiş dökümünü göstermektedir. Bu çerçevede yazar(lar), çalışmanın hangi yılda hazırlandığı, araştırmada güdülen amaç, araştırmanın yöntemi, tercih edilen veri toplama araçları, araştırma örnekleme ve araştırmada ulaşılan önemli bulgular tablo halinde sunulmuştur.

Yukarıda da bahsi geçtiği üzere, bu bağlamda kayıt altına alınan 38 makaleden 12'sinde nitel araştırma yöntemi, 22'sinde nicel araştırma yöntemi ve 4'ünde karma yöntem tercih edilmiştir. Çalışmanın bu kısmında, tercih edilen araştırma yöntemi ve alt temalar ilişkilendirilerek mevcut yapılmış makaleler hakkında özet bilgilendirmelere aşağıda sırasıyla değinilmektedir.

Nitel araştırma yönteminin tercih edildiği 12 makalenin 10'unun "*genel yetenek yönetimi ve uygulamaları*" alt temasında toplandığı tespit edilmiş, 2 makalenin ise "*diğer*" alt temasında yer aldığı görülmüştür. "*Genel yetenek yönetimi ve uygulamaları*" alt temasında yer alan makalelere bakıldığında, Çalışkan ve Dayanç Kıyat (2013) işletmelerin yetenek yönetimi politikalarını ve işletmelerde yetenek yönetiminin olası etkilerini halkla ilişkiler uzmanları özelinde farklı sektörlerden uzmanlarla görüşmeler gerçekleştirerek araştırmış, Aytaç (2014) odak grup görüşmeleri yoluyla öğretmenlerin gözünden idarecilerinin bütünleştirilmiş yetenek yönetimi özelliklerine ne düzeyde sahip olduklarını irdelenmiş, Kaytaç Yiğit ve Kaplan (2015) vaka analizi kapsamında gerçekleştirdiği görüşme yoluyla ülkemizde faaliyet gösteren özel bir bankanın yetenek yönetimi sürecini ayrıntılarıyla incelemiş ve Aytaç (2015a) görüşme yoluyla metaforlardan (mecazlardan) yararlanarak öğretmen ve öğretmen adaylarının yetenek yönetimine bakışlarını araştırmıştır. Ayrıca, Bat ve Yalçın (2015) görüşme, gözlem ve belge incelemesinden yararlanarak bir telekomünikasyon işletmesinin yetenek yönetimi uygulamalarını irdelenmiş, Altunoğlu vd. (2015) belge inceleme ve görüşme yoluyla sektöründe lider bir bankanın insan kaynaklarının verimliliği bağlamında yetenek yönetimi uygulamalarını ve bankaların bu uygulamalardan nasıl faydalandığını araştırmış ve Uysal (2016) gözlem ve belge incelemeye dayalı çalışmasıyla bireysel performans gösterecek işgörenleri belirlemek için yetenek yönetiminde bilişsel yerleştirmenin (cognitive placement) kullanılabileceğini savunmuştur. Bunun yanında, Gökteş ve Çetinceli (2017) üç bankanın İKY uzmanlarıyla yaptıkları görüşmelerle yetenek yönetimi uygulamalarının insan kaynağı üzerinde ne gibi etkiye sahip olduğunu saptamaya çalışmış, Arar ve Öneren (2018) teknoloji alanında bir işletmede İK yöneticisi ile yaptığı görüşme ve belge inceleme yoluyla Z kuşağı işgörenlerin kariyer gelişiminde yetenek yönetiminin ne gibi yararlar sağlayabileceğini araştırmış ve Yalçın

(2018) farklı sektörlerden işletmelerin üst düzey yöneticileri ile derinlemesine görüşmeler yaparak yetenek yönetimi sürecinin aşamalarını ortaya koymaya gayret etmiştir.

“Diğer” alt teması altında değerlendirilebilen nitel araştırma yönteminin kullanıldığı 2 çalışmadan Vardarlıer(2017)çeşitli sektörlerde iş süreçlerinde yetenek yönetimi ve işveren markasını uygulayan İK yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirerek yetenekli işgören-işveren markası etkileşimini incelemiş, Acar vd. (2017) ise, beş işletmede görüşmeler gerçekleştirerek yetenek yönetimi ile işgücü devir hızı ilişkisini araştırmışlardır.

Nicel araştırma yöntemi kullanan 22 makalenin 14’ü “*yetenek yönetiminin rolü*” alt temasında, 4’ü “*genel yetenek yönetimi ve uygulamaları*” alt temasında, 1’i “*yetenek yönetimini etkileyen faktörler*” alt temasında, 3’ü “*diğer*” alt temasında toplanmıştır. “*Yetenek yönetiminin rolü*” alt temasında yer alan çalışmalardan Basmacı Karalar ve Atay (2009) Türkiye’de faaliyet yabancı bir ambalaj işletmesinin işgörenlerine yönelik olarak yetenek yönetimi uygulamalarının işgören performansına etkisini araştırmış, Altınöz vd. (2013) konaklama işletmelerinin orta ve üst düzey yöneticilerine yönelik gerçekleştirdiği araştırmada yetenek yönetiminin örgütsel güvene etkisini incelemiş, Bayyurt ve Rizvi (2015) hizmet sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin işgörenlerine dönük gerçekleştirdiği araştırmada yetenek yönetiminin örgütsel etkinliğe etkisini ele almış ve Aytaç (2015b) öğretmenlerin algılarını esas alarak okul yöneticilerinin yetenek yönetimi liderliğinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisini araştırmıştır. Çalışmalardan, Altınöz ve Çöp (2016) İstanbul’da faaliyet gösteren otel işletmelerinin yöneticilerinden topladığı verilerle yetenek yönetiminin örgütsel güvene etkisini ve söz konusu etkide örgütsel desteğin rolünü incelemiş, Fettahlıoğlu vd. (2016) özel bir bankanın işgörenlerine dönük gerçekleştirdiği araştırmada yetenek yönetiminin iç girişimciliğe etkisini araştırmış, Türk ve Akbaba (2017) turizm işletmelerinin işgörenlerine yönelik yaptıkları çalışmada yetenek yönetiminin örgüte uyum sağlama ve işten ayrılma niyetine etkisini irdelemiş ve Çetinkaya ve Karaçelebi (2017) konaklama işletmelerinin işgörenleri üzerinde yaptıkları çalışmada yetenek yönetiminin duygu düzenlemeye etkisini araştırmıştır. 2018 yılı içinde bu bağlamda yapılan çalışmalara bakıldığında ise, Tarakçı ve Öneren (2018) devlet üniversitelerinde görevli akademisyenler üzerine yaptığı çalışmada yetenek yönetimi uygulamalarının örgüte bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisini incelemiş, Tan ve Akkuş (2018) bankacılık sektörü işgörenlerine dönük araştırmalarında yetenek yönetiminin örgütsel öğrenmeye etkisini araştırmış, Tatlı ve Üstün (2018) bir devlet kurumundaki işgörelere yönelik çalışmalarında yetenek yönetiminin örgütsel sinizme etkisini ve bu etkide örgüt kültürünün düzenleyici rolünü irdelemiş, Altınöz (2018) otel işletmelerinin departman yöneticileri ve genel müdürleri üzerine gerçekleştirdiği araştırmada yetenek yönetiminin işten ayrılma ve kariyer başarısına etkisini araştırmış, Altındağ vd. (2018) finansal hizmetler alanında çalışan işgörelere yönelik çalışmada yetenek yönetimi uygulamalarının işgören tatmini üzerindeki etkisini araştırmış ve Örucü ve Akyüz (2018) akademisyenlere yönelik yaptıkları araştırmada yetenek yönetimi uygulamalarının yenilik performansına etkisini araştırmışlardır.

Nicel araştırma yönteminden yararlanan “*genel yetenek yönetimi ve uygulamaları*” alt temasında toplanan çalışmalardan Tatoğlu vd. (2016) üst ve orta



düzyer yöneticilerden topladığı verilerle Türkiye’de faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler ve yerel işletmelerin yetenek yönetimi uygulamaları ve motivasyonları arasındaki farklılıkları araştırmış, Akar ve Balcı (2016) akademisyenlerden topladığı verilerle farklı üniversitelerin yetenek yönetimini uygulama düzeylerini incelemiş, Zafer Güneş ve Keskinlik Kara (2017) öğretmenlerden topladıkları verilerle özel okullardaki yetenek yönetimi uygulama düzeylerini araştırmış ve Akçay Üzüm (2017) ise bir vakıf üniversitesinin eğitim fakültesi son sınıfında okuyan öğrencilerden topladığı verilerle üniversitenin öğrencilere dönük yetenek yönetimi uygulamaları hakkında öğrenci görüşlerini araştırmıştır.

Nicel araştırma yönteminden yararlanan ve “*yetenek yönetimini etkileyen faktörler*” alt temasında yer alan tek çalışma olan Demirel ve Savaş (2017) iki üretim işletmesinden işgören ve yöneticilere yönelik yaptığı araştırmada nepotizmin yetenek yönetime etkisi araştırmıştır. Ayrıca, aynı çalışmada nepotizmin yenilik üzerindeki etkisi de araştırılmıştır.

Nicel araştırma yönteminden yararlanan ve “*diğer*” alt temasında yer alan çalışmalardan Demirkasimođlu ve Taşkın (2015) öğretmenlerden topladıkları verilere dayalı olarak özel okullarda uygulanan yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel etkililiğin ilişkisini araştırmış, Postacı ve Dönmez Polat (2017) farklı otel işletmelerinin işgörenlerinden topladıkları verilerle yetenek yönetimi ile liderlik tarzı ilişkisini araştırmışlar ve Glaister vd. (2018) ise, farklı işletmelerden edindiği verilerle İKY uygulamaları, yetenek yönetimi ve işletme performansı arasındaki bağlantıyı incelemekte ve yetenek yönetiminin İKY uygulamaları ile işletme performansı arasında üstlendiği rolü araştırmaktadır.

Karma araştırma yöntemini kullanan 4 makaleden 3’ü “*genel yetenek yönetimi ve uygulamaları*” alt temasında yer alırken, 1’i “*yetenek yönetiminin rolü*” alt temasında yer almıştır. Karma araştırma yönteminden yararlanan ve “*genel yetenek yönetimi ve uygulamaları*” alt temasında yer alan çalışmalardan Atlı (2010) basın işletmelerinin İK yetkililerinden görüşme ve anket yoluyla topladığı verilere dayalı olarak basın işletmelerinde yetenek yönetimi uygulanma durumunu araştırmış, Keçecioğlu ve Yılmaz (2014) farklı işletmelerin İK yöneticilerinden görüşme ve anket yoluyla topladığı verilerle yetenek etiketi ölççeğini belirlemeye odaklanmış ve Keçecioğlu vd. (2017) farklı kamu ve özel sektör işletmelerinin İK yönetici ve uzmanlarından topladıkları verilerle işletmelerin sahip oldukları yeteneklerin farkında olup olmadığını belirlemeye, eğer farkındalarsa yeteneğin kalitesi ve derinliğinin ne ölçüde olduğu, bu doğrultuda işletmelerde yetenekler konusunda yapılan uygulamaların neler olduğunu, yüksek potansiyelli işgörene bakışlarının nasıl olduğu ve son olarak da yetenek yönetimi programlarının olup olmadığını belirlemeye çalışmışlardır.

Karma araştırma yöntemini kullanan ve “*yetenek yönetiminin rolü*” alt temasında yer alan tek çalışma olan Sart (2014) ise, test uygulaması ve görüşme yoluyla iki farklı üniversiteden stratejik yetenek yönetimi uygulamasına alınan öğrencilerin kariyer kararı ve yenilikçilik niteliklerinin yetenek yönetimi uygulamalarından anlamlı biçimde etkilenip etkilenmediğini araştırmıştır.

**Tablo 9.** Sektör Uygulamalı Araştırmaya Dayanan Makalelerin Dökümü

<i>Yazar/Yazarlar (Yıl)</i>	<i>Alt Tema</i>	<i>Amaç</i>	<i>Araştırma Yöntemi/ Veri Toplama Araçları/Örneklem</i>	<i>Önemli Bulgular</i>
Basmacı Karalar ve Atay (2009)	<i>Yetenek yönetiminin rolü</i>	Yetenek yönetimi ve araçlarının işgörenlerin performansı üzerindeki etkisini araştırmak	Nicel araştırma Anket formu Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı bir ambalaj işletmesinde çalışan 62 işgörenden toplanan veriler	Yetenek yönetimi ve yetenek yönetiminde kullanılan araçların işgörenlerin performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.
Atlı (2010)	<i>Genel yetenek yönetimi ve uygulamaları</i>	Basın işletmelerinde İKY departmanlarının yetenek yönetimi uygulamalarını yerine getirip getirmediğini tespit etmek, yetenek yönetiminin yerini ve önemini ortaya koymak	Karma araştırma Anket formu-görüşme Türkiye’den 44 basın işletmesini temsil eden, holding bağlantılı 28 İK departmanının yetkilileri	Basın işletmelerinde tam anlamıyla yetenek yönetimi uygulamalarına rastlanmadığı, ancak küçük çaplı sistematik olmayan yetenek yönetimi uygulamalarının olduğu tespit edilmiştir.
Altınöz vd (2013)	<i>Yetenek yönetiminin rolü</i>	Konaklama işletmelerinde yetenek yönetimi ve örgütsel güven arasındaki ilişki ve etkileşimi incelemek, yetenek yönetiminin örgütsel güvene etkisini tespit etmek	Nicel araştırma Anket formu Ankara’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin 234 orta ve üst düzey yöneticisinden toplanan veriler.	Yetenek yönetimi ile örgütsel güven arasında güçlü bir pozitif ilişki bulunmuştur. Ayrıca, örgütsel güven algısında yetenek yönetimi uygulamalarının etkili olduğu tespit edilmiştir.

Çalışkan ve Dayanç Kıyat (2013)	<i>Genel yetenek yönetimi ve uygulamaları</i>	İşletmelerin yetenek yönetimi politikalarının ve yetenek yönetiminin etkilerini işletmelerin kurumsal itibar gelişimi üzerinde kritik etkisi olabilecek halkla ilişkiler uzmanları özelinde araştırmak.	Nitel araştırma Görüşme Farklı sektörlerden, sektörlerinin önde gelenlerinden 4 işletmenin İKY ya da yetenek yönetimi birimlerinde çalışan uzman ve yöneticiler.	Çalışma Türkiye'de bazı sektörlerde öncü pozisyonda olan araştırmaya konu işletmelerin yetenek yönetiminin stratejik önemini farkında olduğunu ve yetenek yönetimini insan kaynakları yönetimi işlevlerine bütünleşik bir politika olarak uyguladıklarını göstermiştir. Çalışmada ayrıca, halkla ilişkiler ve İKY bölümlerinin yetenekli işgörenlerin işletmeye çekilmesi hususunda, eşgüdümlü çalışmak durumunda olduklarına vurgu yapılmaktadır.
Aytaç (2014)	<i>Genel yetenek yönetimi ve uygulamaları</i>	Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerin bütünleştirilmiş yetenek yönetimi modeli (BYYM) özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerini ortaya koymak.	Nitel araştırma Görüşme Ankara'da faaliyet gösteren yedi lisede görev yapan 55 öğretmenden toplanan veriler.	Öğretmenlerin yetenek yönetimi yaklaşımını daha çok özel okullarda uygulanabilecek bir model ve insan kaynakları yönetimi becerisi ve yeterliği olarak algıladığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre, BYYM'nin boyutları bağlamında okul yöneticilerinin bu yeterliklere istenen düzeyde sahip olmadığı görülmüştür.
Sart (2014)	<i>Yetenek yönetiminin rolü</i>	"Stratejik yetenek yönetimi" değerlendirmesine alınan öğrencilerin mezuniyet sonrası kariyerlerinde ve yenilikçiliğe yönelik kariyer kararlarını ilerletme anlamında, bu	Karma araştırma Test uygulaması-görüşme Türkiye'de iki farklı üniversiteden stratejik yetenek yönetimi değerlendirmesine katılan 390 öğrenci.	Çalışma iş dünyasının bir parçası olmadan önce yeteneklerinin farkında olan öğrencilerin kariyerlerini ilerletme ve yenilikçilik konusunda diğerlerinden daha başarılı olduğunu göstermiştir. Öğrencilerin yeteneklerini geliştirmek ve başarılı bir kariyer yolunu takip etmelerine yardımcı olmak amacıyla 'stratejik yetenek yönetimi' adı verilen değerlendirmenin geliştirilmesi ve üniversite müfredatının ve kariyer

		değerlendirmeye alınmayanlar ile arasında anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmak		planlama hizmetlerinin önemli bir parçası haline getirilmesi gerektiği vurgulanmıştır.
Keçecioğlu ve Yılmaz (2014)	<i>Genel yetenek yönetimi ve uygulamaları</i>	İşletmeler ile yapılan görüşmeler ile yetenek etiketi ölçeğini belirlemek.	Karma araştırma Anket formu ve görüşme 62 işletmenin İK yöneticileri	Araştırma sonucunda işgörenleri elde tutmada en önemli faktörün "işletmeye güven duyma", işletmelerin stratejik önceliklerinde en önemli faktörün "insan sermayesi yönetimi" olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca işletmede 12 aylık dönemde maliyet azaltıcı ve işgören sayısını düşürücü en önemli faktörün "görevlerin yeniden yapılandırılması", mevcut ekonomik duruma karşı girişilecek potansiyel eylemlerde en önemli faktörün "işgücü piyasasından daha kritik yetenekleri bulmak" olduğu görülmüştür.
Kaytaz Yiğit ve Kaplan (2015)	<i>Genel yetenek yönetimi ve uygulamaları</i>	Türkiye'de faaliyet gösteren bir bankanın yetenek yönetimi sürecini ayrıntılı bir şekilde incelemek.	Nitel araştırma Görüşme Türkiye'de önemli bir pazar payına sahip ve ayrı bir yetenek yönetimi departmanı olan özel bir banka.	İncelenen işletme, kurduğu yetenek yönetimi departmanı altında yetenek yönetimi uygulamalarını faaliyete geçirmektedir. Departmanın temel fonksiyonları açık bir şekilde belirlendiği ve geliştirilen yetkinlik modelinde ölçülebilirliği sağlanan yetkinlik tanımlarının yapıldığı görülmüştür. Ayrıca bankanın işgörenlerine yol gösterme amacı taşıyan "mentor programı"nı uygulamaya koyarak, yetenek yönetimi uygulama sürecini daha etkin yönettiği belirlenmiştir.

Bayyurt ve Rizvi (2015)	<i>Yetenek yönetiminin rolü</i>	Yetenek yönetiminin algılanan örgütsel etkinliğe olan etkisini tespit etmek.	Nicel araştırma Anket formu Hizmet sektöründen seçilmiş 5 alt sektörden toplam 200 işgörenden elde edilen veriler.	Yetenek yönetiminin boyutlarından insan kaynakları politikası, eğitim ve gelişim, beceri ve motivasyonun algılanan örgütsel etkinlik üzerinde güçlü ve olumlu etkisi tespit edilmiştir. Ancak, fırsat boyutunun algılanan örgütsel etkinlik üzerindeki etkisinin olmadığı görülmüştür.
Aytaç (2015a)	<i>Genel yetenek yönetimi ve uygulamaları</i>	öğretmen ve öğretmen adaylarının yetenek yönetimi yaklaşımına ilişkin algılarını metaforlar aracılığıyla ortaya çıkarmak.	Nitel araştırma Görüşme Çalışma grubu 697 öğretmen adayı ile 330 öğretmenden oluşmaktadır.	Araştırmadan elde edilen sonuçlar katılımcıların “yetenek yönetimi” kavramına ilişkin üretmiş oldukları metaforların sırasıyla en çok “yetenek belirleme ve geliştirme”, “liderlik”, “güç ve yönetim odağı olma” ve “koruyuculuk-güven vericilik” kategorilerine ait olduklarını göstermektedir. En fazla metaforla temsil edilen kategori “yetenek belirleme ve geliştirme”, en az metaforla temsil edilen kategori ise “olumsuzluk unsuru” kategorisidir. Öğretmen ve öğretmen adaylarının yetenek yönetimi ile ilgili okul liderliği ve okulları yeniden yapılandırma ile ilgili az sayıda metafor üretmeleri, bu konuda henüz bir farkındalık oluşmadığı ve okullarda bu yönde bir yönetim anlayışının görülmediği şeklinde algılanabilir.
Aytaç (2015b)	<i>Yetenek yönetiminin rolü</i>	Öğretmenlerin algılarına dayalı olarak, okul yöneticilerinin yetenek yönetimi liderliği ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri belirlemek,	Nicel araştırma Anket formu 402 öğretmenden toplanan veriler.	Okul yöneticilerinin yetenek yönetimi liderliği ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yetenek yönetimi liderliği hakkındaki algılarının örgütsel bağlılıklarını tahmin eden önemli bir değişken olduğunu

		yetenek yönetimi liderliğinin örgütsel bağlılığa etkisini tespit etmek		göstermiştir.
Bat ve Yalçın (2015)	<i>Genel yetenek yönetimi ve uygulamaları</i>	Bir işletme özelinde yetenek yönetimi uygulamalarını değerlendirmek	Nitel araştırma Görüşme-gözlem-belge inceleme Telekomünikasyon sektöründe bir işletmenin uygulamalarının incelenmesi	İşletmenin yetenek biriminin, kişilerin işe alımında yeteneklerinin ve potansiyellerinin tespiti, işgörenlerin potansiyellerinin ortaya çıkarılması ve performanslarının artırılması gibi konulardan sorumlu olduğu ve bu süreçlerin profesyonelce yürütüldüğü tespit edilmiştir.
Altunoğlu vd. (2015)	<i>Genel yetenek yönetimi ve uygulamaları</i>	Bir bankanın yetenek yönetimi uygulamalarının İKY verimliliği açısından etkisini incelemek, bankanın yetenek yönetimi uygulamalarından nasıl faydalandığını ortaya çıkarmak.	Nitel araştırma Görüşme-belge inceleme Türkiye’de faaliyet gösteren ve sektöründe lider olan bir banka	Bankabelli bir program altında olmasa da yetenek yönetimi uygulamalarından yararlanmaktadır ve bunugeneral yönetim felsefesi olarak benimsemiştir. İşgörenlerinin her birini potansiyel yetenek olarak görmektedir. Bankada yetenek yönetimi uygulamaları sadece insan kaynakları bölümünün işi olarak görülmemektedir.
Demirkasım oğlu ve Taşkın (2015)	<i>Diğer</i>	Öğretmenlerin görüşlerine göre özel okulların uygulamakta olduğu yetenek yönetimi stratejilerinin örgütsel etkililik ile ilişkisini	Nicel araştırma Anket formu 16 özel okuldaki 210 öğretmenden toplanan veriler	Araştırma sonuçları özel okullarda yetenek yönetimi stratejilerinin “kısmen” kullanıldığını göstermiştir. Öğretmenlerin yetenek yönetimi stratejilerinin kullanılması ile okulun etkililiğine ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir.

		belirlemek		
Tatoğlu vd (2016)	<i>Genel yetenek yönetimi ve uygulamaları</i>	Türkiye’de faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler ile yerel işletmelerin yetenek yönetimi motivasyonları ve uygulamaları arasındaki farklılıkları araştırmak	Nicel araştırma Anket formu 75’i çokuluslu işletme, 126’sı yerel işletme olmak üzere 201 işletmenin üst ve orta düzey yöneticilerinden elde edilen veriler.	Çokuluslu işletmeler ve yerel işletmelerin yetenek yönetimi motivasyonları arasında anlamlı farklılıkların olduğu, çokuluslu işletmelerin yetenek yönetimi sistemlerinde daha fazla taktiksel motivasyon olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, genel olarak çokuluslu işletmelerin yerel işletmelere göre anlamlı biçimde daha güçlü yetenek yönetimi sistemleri uyguladığı saptanmıştır. Bulgular yetenek yönetimi motivlerinin ve işletmeler tarafından izlenen uygulamaların topluma bağlı (society-bound) olduğunu göstermektedir.
Altınöz ve Çöp (2016)	<i>Yetenek yönetiminin rolü</i>	Uluslararası otel işletmelerinde yetenek yönetiminin örgütsel güven üzerine etkisini tespit etmek ve örgütsel desteğin bu ilişkideki rolünü incelemek	Nicel araştırma Anket formu İstanbul’da faaliyet gösteren 38 uluslararası beş yıldızlı otelin farklı düzeylerdeki 206 yöneticisinden toplanan veriler	Yetenek yönetiminin örgütsel güven üzerinde etkili olduğu, ayrıca örgütsel desteğin yetenek yönetimi ile örgütsel güven arasındaki ilişkide aracı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
Uysal (2016)	<i>Genel yetenek yönetimi ve uygulamaları</i>	Yetenek yönetimi ile ilgili olarak bireysel performans gösterecekleri belirlemek	Nitel araştırma Gözlem ve belge inceleme Bir işletmenin farklı departmanlarından 110	Çalışma insan kaynakları yöneticileri tarafından gerçekleştirilen bilişsel yerleştirmenin işletmelerde en iyi performansa sahip olanları ortaya koyabileceğini savunmaktadır.

		İçin bilişsel yerleştirmenin kullanılabilirliğini araştırmak	kişi bilişsel yerleştirme hattına departmanlarındaki performansları dikkate alınarak K departmanınca yerleştirilmiş.	
Akar ve Balcı (2016)	<i>Genel yetenek yönetimi ve uygulamaları</i>	Üniversitelerde görev yapan öğretim üyelerinin, çalıştıkları kurumlarında yetenek yönetiminin uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerini belirlemek	Nicel araştırma Anket formu İstanbul'da faaliyet gösteren 3 farklı üniversiteden 275 öğretim üyesinden toplanan veriler	Yetenek yönetiminin üniversitelerde yeteneği çekme boyutunun "biraz" düzeyinde, yeteneğin yerleştirilmesi, geliştirilmesi, tutulması ve örgütsel yedekleme boyutlarının ise "çok az" düzeyde uygulandığı saptanmıştır.
Fettahlıoğlu vd. (2016)	<i>Yetenek yönetiminin rolü</i>	yetenek yönetimi ve iç girişimcilik konularını birlikte ele almak ve yetenek yönetiminin iç girişimcilik üzerinde etkisinin olup olmadığını ortaya koymak	Nicel araştırma Anket formu Özel bir bankanın 105 işgöreninden toplanan veriler	Yetenek yönetiminin iç girişimciliğin alt boyutları olan yönetsel ve bireysel unsurlarla ilişkili olduğu tespit edilmiş, ayrıca yetenek yönetiminin ilgili unsurları olumlu yönde etkilediği saptanmıştır.
Göktaş ve Çetinceli (2017)	<i>Genel yetenek yönetimi ve uygulamaları</i>	Yetenek yönetimi uygulamalarının insan kaynağı üzerindeki etkisini ortaya koymak	Nitel araştırma Görüşme 3 bankanın insan kaynakları yetenek yönetimi birimlerindeki uzmanlar	Etkin yetenek yönetimi uygulamalarının bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için kritik öneme sahip insan kaynağı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu vurgulanmıştır.



Zafer Güneş ve Keskinkılıç Kara (2017)	<i>Genel yetenek yönetimi ve uygulamaları</i>	Özel okullarda yetenek yönetimi uygulamalarının gerçekleşme düzeyini belirlemek.	Nicel araştırma Anket formu İstanbul'daki özel okullarda görev yapan 257 öğretmenden toplanan veriler	Öğretmenlerin yetenek belirleme, yetenek kültürü boyutlarına ve yetenek yönetiminin toplamına ilişkin görüşleri "orta" düzeyde iken, yetenek geliştirme boyutunda ise "yüksek" düzeyde bulunmuştur.
Akçay Üzüm (2017)	<i>Genel yetenek yönetimi ve uygulamaları</i>	Öğrencilerin yeteneklerini yönetmek amacıyla gerçekleştirilen üniversitelerdeki yetenek yönetimi uygulamaları hakkında öğrenci görüşlerini ortaya koymak	Nicel araştırma Anket formu İstanbul'daki bir vakıf üniversitesinin eğitim fakültesi son sınıfında okuyan 376 öğrenciden toplanan veriler	Araştırma sonuçları, üniversitelerin lise öğrencileri için yeterli ölçüde tanışma ve oryantasyon çalışması yapmadıklarını göstermiştir. Üniversiteler, öğrencileri burslar ve diğer fırsatlar hakkında bilgilendirmekte, ancak başarı durumunda elde edilecek kazanımlar hakkında yeterli bilgi vermemekte ve bölümler hakkında yönlendirme yapmamaktadır. Üniversitelerin yetenek yönetimi uygulamalarının yetenek geliştirme aşamasında eksik olduğunu saptanmıştır. öğrencilerin yetenek geliştirme uygulamalarına ihtiyaç duydukları tespit edilmiştir. Başarılı öğrencilerin farklı kariyer fırsatları konusunda yeterince bilgilendirilmediğine de dikkat çekilmiştir.
Demirel ve Savaş (2017)	<i>Yetenek yönetimini etkileyen faktörler</i>	Nepotizm ile yenilik ve yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyerek, nepotizmin yenilik ve yetenek yönetimi üzerine olan etkisini ortaya koymak.	Nicel araştırma Anket formu İki farklı üretim işletmesinden toplam 385 işletme sahibi, işgören ve yöneticiye yönelik bir araştırma	Nepotizmin eşitlik, profesyonellik ve akraba kayırmacılığı boyutunun yenilik yönetimini olumlu etkilerken, aile bireyi olmayanların ve profesyonellik boyutunun yetenek yönetimini olumlu etkilediği belirlenmiştir.

Keçecioğlu vd. (2017)	<i>Genel yetenek yönetimi ve uygulamaları</i>	İşletmelerin eğer farkındalarsa sahip oldukları yeteneklerin kalitesinin derinliğinin ne ölçüde olduğunu, işletmelerde yetenekler konusunda gerçekleştirilen ne gibi uygulamaların olduğunu ve işletmelerin yetenek yönetimi programlarının olup olmadığını belirlemek.	Karma araştırma Anket formu-görüşme 18'i özel şirket ve 4'ü kamu kurumu olmak üzere toplam 22 işletmenin İK yöneticileri ya da uzmanları.	Yetenek yönetimi programlarının işletmelerin yarısında olduğu, yeteneklerin ayırt edici özellikleri olduğu, programın en çok yedekleme için kullanıldığı ve motive edici etkisi olduğu belirlenmiştir. En dikkat çeken kavramın "yeteneklerin elde tutulması" olduğu ve bunun için çeşitli yöntemler uygulanması gerektiği tespit edilmiştir.
Postacı ve Dönmez Polat (2017)	<i>Diğer</i>	Otel işletmelerinde liderlik tarzı ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak.	Nicel araştırma Anket formu İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 388 işgörenden toplanan veriler	"Kişiyi dikkate alan liderlik tarzı" ile yeteneklerin "elde tutulması", "doğru pozisyona atanması", "geliştirilmesi" arasında; "işe ağırlık veren liderlik tarzı" ile yeteneklerin "planlanması ve yönetilmesi", "elde tutulması", "geliştirilmesi" arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
Türk ve Akbaba (2017)	<i>Yetenek yönetiminin rolü</i>	Turizm işletmelerinde yetenek yönetimi algılamalarının örgüte uyum sağlama ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirlemek.	Nicel araştırma Anket formu Muğla'da turizm işletmelerinin 210 işgöreninden toplanan veriler	Yetenek yönetimi algılamalarının örgüte uyum sağlama ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Vardarlier (2017)	<i>Diğer</i>	İşletmelerin insan kaynağı olan yetenekli işgörenlerin işveren markasıyla etkileşimini ortaya çıkarmak.	Nitel araştırma Görüşme Çeşitli sektörlerde, iş süreçlerinde yetenek yönetimi ve işveren markasını uygulayan 21 İK yöneticisi	İK yöneticileri tarafından yetenek ve marka personel ilişkisi kavramının yoğun olarak birlikte kullanıldığı görülmüştür. İK yöneticilerinin personel, marka, performans ve yetenek kelimelerini çok sık tekrarladıkları, işveren markası ve yetenek performans süreçlerini yönetilirken marka personel ilişkisi, yetenek ve performans kavramıyla ilişkilendirildiği tespit edilmiştir.
Acar vd. (2017)	<i>Diğer</i>	Yetenek yönetiminin işgücü devir hızı ile ilişkisini araştırmak	Nitel araştırma Görüşme Isparta'da 100 ve üzeri işçi çalıştıran işletmeler arasından seçilen 5 işletme	Isparta'daki işletmelerde yetenek yönetim anlayışının tam olarak oturmadığı sonucuna ulaşılmış, bu çerçevede işgücü devir hızının düşürülmesine yönelik yetenek yönetimi eksenli faaliyetlere yeterli düzeyde rastlanmamıştır.
Çetinkaya ve Karaçelebi (2017)	<i>Yetenek yönetiminin rolü</i>	İşletmelerde yetenek yönetiminin düzenlemeye etkisini araştırmak.	Nicel araştırma Anket formu Konya'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan 175 işgörenden toplanan veriler.	Yetenek yönetimi bileşenleri olan yetenek algısı ve kurum desteği algısının duygu düzenleme üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
Glaister vd. (2018)	<i>Diğer</i>	Çalışma İKY uygulamaları, yetenek yönetimi ve işletme performansı arasındaki bağlantıyı incelemekte ve gelişen piyasa	Nicel araştırma Anket formu 198 işletmeden toplanan veriler	Yetenek yönetiminin, işgücü ağlarını ve sosyal sermayeyi geliştirmeyi hedefleyen bir dizi uygulamaya odaklandığında, İKY ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi yönlendiren kilit bir aktarım mekanizması olduğu tespit edilmiştir. İKY stratejisi ve iş stratejisi hizalaması, bu performans etkilerini

		bağlamında İKY/iş stratejisi uyumunun rolünü araştırmaktadır.		arttırmaktadır, ancak İKY-yetenek yönetimi-performans bağlantısında önemli bir bileşen değildir.
Arar ve Öneren (2018)	<i>Genel yetenek yönetimi ve uygulamaları</i>	Z kuşağının kariyer gelişim sürecinde yetenek yönetiminin sağlayabileceği avantajları araştırmak	Nitel araştırma Görüşme-belge inceleme Teknoloji alanında bir işletmede gerçekleştirilen araştırma, İK yöneticisi ile görüşme.	İşletmede yetenek yönetimi, yeteneği“keşfetme”, “kazanma”“yerleştirme”, “geliştirme” ve “tutma” konusunda beş aşamadaele alınmaktadır. Bu aşamaların her biri kapsamında işletmede Z kuşağına yönelik farklı uygulamalara yer verilmektedir.
Tarakçı ve Öneren (2018)	<i>Yetenek yönetiminin rolü</i>	Akademik kurumlarda yetenek yönetimi uygulamalarının, akademik personelin örgüte bağlılığına, iş tatminine ve işten ayrılma niyetine etkisini ölçmek.	Nicel araştırma Anket formu Batı Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren kamu üniversitelerinde görevli 362 akademik personelden toplanan veriler	Yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık alt boyutları ile iş tatminini anlamlı bir şekilde ve pozitif yönde, işten ayrılma niyetini ise anlamlı bir şekilde ve negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
Tan ve Akkuş (2018)	<i>Yetenek yönetiminin rolü</i>	Araştırmanın amacı banka işgörenlerinin yetenek yönetimi algıları ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.	Nicel araştırma Anket formu Karabük il merkezinde bulunan bankalardaki 81 işgören.	Yetenek yönetimi algısı ile örgütsel öğrenme düzeyi arasında pozitif bir ilişki olduğu ve yetenek yönetimi algısının örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde anlamlı biçimde etkilediği tespit edilmiştir.

Tatlı ve Üstün (2018)	<i>Yetenek yönetiminin rolü</i>	Yetenek yönetiminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolünü belirlemek	Nicel araştırma Anket formu Aksaray ilinde kamu sektöründe hizmet veren defterdarlıkta görevli 100 işgörenden toplanan veriler	Yetenek yönetiminin örgütsel sinizmi negatif ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Yine örgüt kültürünün bağımlı ve bağımsız değişkenin ilişkisinde düzenleyici rol oynadığı belirlenmiştir.
Yalçın (2018)	<i>Genel yetenek yönetimi ve uygulamaları</i>	Yetenek yönetimi sürecinin aşamalarını ortaya koymak	Nitel araştırma Görüşme Farklı sektörlerden işletmelerin üst düzey yöneticileriyle derinlemesine görüşmeler yapılarak elde edilen veriler	İşletmelerde kendine özgü yetenek yönetimi programı bulunmaktadır. Her işletmede uygulanan yetenek yönetimi programlarında ortak iki nokta olarak, dışarıdan ara ve üst kademe yönetici almamak vepozisyon odaklı yani rol temeline ve bireysel temele dayanan programların oluşturulmuş olması tespit edilmiştir. İşletmelerin bir kısmı ayrı yetenek yönetimi departmanı oluşturmuş, bir kısmı ise yetenek yönetimi programını İK departmanı altında sürdürmektedir. Yetenek yönetiminin gerçekleşmesinde önemli olan ortak kavramlar olarak potansiyel, performans, liderlik ve koçluk, yedekleme ve ödüllendirme görülmektedir. Yetenekli işgörenlere yönetsel becerilerin kazandırılması ve onların yüksek performansa ulaştırılması için proje çalışmaları, danışmanlık uygulamaları, pratiğe dayalı eğitim uygulamaları, akademik temelli çalışmalar, mentorluk uygulamaları ve sosyal aktiviteler gerçekleştirilmektedir.
Altınöz (2018)	<i>Yetenek yönetiminin</i>	Konaklama işletmelerinin işgörenlerinin yetenek	Nicel araştırma	Yetenek yönetimi alt boyutları ile işten ayrılma ve kariyer başarısı arasında pozitif yönlü bir ilişki

	<i>rolü</i>	yönetimi algıları ile kariyer başarısı ve işten ayrılması arasında ilişkiyi araştırmak	Anket formu Ankara'da faaliyet gösteren otel işletmelerinin departman yöneticileri ve genel müdürlerinden oluşan 237 kişiden toplanan veriler.	bulunmuştur. Ayrıca, yetenek yönetiminin işten ayrılma ve kariyer başarısı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Altındağ vd. (2018)	<i>Yetenek yönetiminin rolü</i>	Yetenek yönetimi bileşenlerinin işgören memnuniyetine etkisini araştırmak	Nicel araştırma Anket formu Finansal hizmetler alanında çalışan 201 işgörenden toplanan veriler	Yetenek yönetimi bileşenlerinin işgören tatmini üzerinde etkili olduğu kısmi olarak doğrulanmıştır. Yetenek yönetimi bileşenleri arasında sayılan "yüksek düzey yönetim becerileri", "ileri yönetim ve sistem geliştirme teknikleri" ve "yönetim becerileri"nin işgören tatmini olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
Örücü ve Akyüz (2018)	<i>Yetenek yönetiminin rolü</i>	Yetenek yönetimi uygulamalarının yenilik performansı üzerindeki etkisini ölçmek	Nicel araştırma Anket formu Türkiye'deki iki üniversiteden toplam 140 akademisyenden toplanan veriler	Yetenek yönetiminin, yeteneği geliştirme ve yeteneği tutma alt boyutlarının yenilik performansını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Dünyada 1990'ların ikinci yarısından itibaren, ülkemizde ise, 2000'li yıllardan itibaren öncelikle uygulamacılar tarafından gündeme taşınan ve daha sonra akademik camianın da ilgisini çekmeye başlayan yetenek yönetimi, son dönemin işletmecilik ve yönetim alanında öne çıkan akademik araştırma konularından biri haline gelmiştir. Özellikle 2005 sonrası ülkemiz üniversitelerinde yetenek yönetimini konu edinen hatırı sayılır ölçüde lisansüstü tez hazırlanmış, farklı akademisyenler tarafından akademik makaleler kaleme alınmış, bilimsel nitelikte kitaplar piyasaya çıkmış ve ulusal ve uluslararası nitelikteki sempozyum ve kongrelerde farklı açılardan yetenek yönetimini irdeleyen bildiriler sunulmuştur. Bu çalışma da ülkemizde yetenek yönetimi üzerine 2008-2018 döneminde hazırlanan ve YÖK-Akademik'te yer alan akademik nitelikteki makaleleri farklı açılardan incelemektedir. Çalışmada içerik analizine dayalı olarak önemli bulgulara ulaşılmıştır. Geniş şekilde yukarıda yer verilen bu bulgulardan öne çıkanları aşağıda ele alındığı şekilde özetlemek mümkündür:

- 2008-2018 döneminde yetenek yönetimi konusunu farklı açılardan ele alan ve özet ya da tam metnine erişilebilen 62 makale YÖK-Akademik'te yayımlanmıştır. Konuya ilişkin ülkemizde hazırlanıp kayıt altına alınan ilk akademik makale 2008 yılında yayımlanmıştır. Hazırlanan 62 makalenin 10'u (%16,13) 2008-2013 arasında yayımlanırken, 52'si (%83,87) 2014-2018 aralığında yayımlanmıştır. Özellikle 2017 yılı 16 makale (tüm makalelerin %25,80'i) ile 11 yıllık dönemde en fazla makalenin yayımlandığı yıl olmuştur. Bu durum özellikle 2014 yılından itibaren yetenek yönetimi konusuna Türkiye'deki akademisyenlerin ilgisinin önemli düzeyde arttığının, özellikle 2017'de bu ilgide patlama yaşandığının somut bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

- Yazar makaleleri *sadece alanyazın incelemesine dayanan makaleler, model öneren ya da matematiksel yöntem kullanan makaleler, ölçüm aracı geliştirmeye ya da uyarlamaya dayanan makaleler* ve *sektör uygulamalı araştırmaya dayanan makaleler* olmak üzere dört ana sınıfa ayırarak irdelemiştir. 62 makaleden 14'ünün (%22,58) sadece alanyazın incelemesine dayandığı, 6'sının (%9,68) model öneren ya da matematiksel yöntem kullanan nitelikte olduğu, 4'ünün (%6,45) yetenek yönetimi ile ilgili ölçek geliştirme ya da uyarlamaya dayalı hazırlandığı ve geri kalan 38'inin (%61,29) farklı sektörlerle yönelik uygulamalı araştırmaya dayalı makalelerden oluştuğu tespit edilmiştir. İlgili dönemde hazırlanan makalelerin büyük bölümü *sektör uygulamalı araştırmaya dayanan makalelerden* meydana gelmektedir. Özellikle 2017 ve 2018 yıllarında toplam 19 adet *sektör uygulamalı araştırmaya dayanan makale* (bu sınıfa giren makalelerin %50'sine karşılık gelmekte) hazırlandığı dikkat çekmektedir. Bulgular, özellikle son dönemde ülkemizde yapılan çalışmaların daha çok yetenek yönetiminin farklı sektörlerdeki durumunu uygulamalı araştırmalarla irdelemeye odaklı olduğunu göstermektedir.

- *Sadece alanyazın incelemesine dayanan makalelere* ana hatlarıyla bakıldığında, bu sınıfa giren makalelerin mevcut alanyazına dayalı olarak ve herhangi bir sektör uygulaması gerçekleştirilmeden yetenek yönetimi kavramını, yetenek yönetimi uygulamalarını, yetenek yönetimi üzerinde etkili olabilecek olan faktörleri ya da yetenek yönetiminin etkileyebileceği değişkenleri ve bazı sektörler için yetenek yönetiminin olası katkıları, vb. konuları anlatı şeklinde ele aldıkları görülmektedir.

-Sınırlı sayıda gerçekleştirilen *model öneren ya da matematiksel yöntem kullanan makaleler* daha çok işletmelerdeki yetenek yönetimi sisteminin başarı düzeyini yükseltmek konusunda yol gösterici nitelikte çalışmalardır. Bu bağlamda yapılan çalışmaların nicelik ve çeşitlilik açısından artış göstermesinin, işletmelerde yetenek yönetimi sisteminden elde edilebilecek faydaları daha da arttıracığı söylenebilir.

- *Ölçüm aracı geliştirmeye ya da uyarlamaya dayanan makalelerin* de sayıca oldukça az olduğu dikkat çekmektedir. Bu kapsama giren makaleler, aslında uzun dönemde *sektör uygulamalı araştırmaya dayanan makalelerin* artışına olanak verecek olan çalışmalardır denebilir. Çünkü bu makaleler kapsamında geliştirilen ya da uyarlanan ölçeklerle, ilerleyen dönemlerde *sektör uygulamalı araştırmaya dayanan makaleler* için veriler toplanabilecektir. Ancak, yapılan bu çalışma da göstermiştir ki, geliştirilen ya da uyarlanan ölçeklerin büyük bölümü sadece eğitim kurumlarına yöneliktir. Diğer sektörler için de yetenek yönetimi ölçümlerini gerçekleştirmeye olanak verecek ölçeklerin geliştirilmesi ya da uyarlanmasına gereksinim duyulduğu açıktır.

- *Sektör uygulamalı araştırmaya dayanan makaleler* tüm makaleler içindeki en fazla sayıya sahip olan sınıftır. Bu sınıfa giren makaleler, yukarıda da ayrıntılarıyla ele alındığı üzere, farklı açılardan irdelenmiştir. Bu çalışmalar uygulama alanı olarak en çok eğitim kurumlarında gerçekleştirilmiş ve daha çok nicel araştırma yöntemini tercih etmiştir. Bununla birlikte, nitel araştırma yöntemini ve karma yöntemi tercih eden araştırmalar da vardır. *Sektör uygulamalı araştırmaya dayanan makaleler* yazar tarafından, “*genel yetenek yönetimi ve uygulamaları*”, “*yetenek yönetimini etkileyen faktörler*”, “*yetenek yönetiminin rolü*” ve “*diğer*” alt temalarına ayrılarak irdelenmiştir. Bu kapsamdaki çalışmaların daha çok “*genel yetenek yönetimi ve uygulamaları*” ve “*yetenek yönetiminin rolü*” alt temalarında kümelendiği görülmüş, “*yetenek yönetimini etkileyen faktörler*” alt temasında ise, sadece 1 çalışma yer almıştır.

Bu çalışmada da görüldüğü üzere, yetenek yönetimi Türkiye’de akademisyenler arasında farkındalığı günden güne artan bir konu haline gelmektedir. Özellikle 2014 ve sonrası ciddi ölçüde artış gösteren akademik makale sayısı ile yetenek yönetiminin günümüze kadar olan süreçte ülkemiz akademik dünyasında en parlak dönemlerini yaşadığı söylenebilir. Bu değerlendirmeyi destekleyen Boz’un (2017) çalışmasında da, 2006-2016 döneminde Türkiye’deki üniversitelerde yapılmış olan yetenek yönetimi konu alan lisansüstü tezler irdelenmiş ve ülkemizde 2006 yılından 2012 yılı sonuna kadar geçen süreçte ağır bir seyir izleyen yetenek yönetimi konusundaki tez yazımının, 2013 yılından itibaren ivme kazandığı dile getirilmiştir. Akademisyenlerin bu ilgisi önümüzdeki dönem çalışmaları için de ümit verici olarak değerlendirilebilir. Makaleler ana hatlarıyla değerlendirildiğinde, *sadece alanyazın incelemesine dayanan makalelerin* nicelik ve nitelik bakımından belli bir doygunluğa erişmiş olduğu söylenebilmekle birlikte, bu bağlamda hala çalışmalar gerçekleştirilmeye devam etmektedir. Yetenek yönetimiyle ilgili olarak *model öneren ya da matematiksel yöntem kullanan makalelerin* sayıca az olduğu ve bu çalışmalarında çoğunluğunun 2015 ve sonrası dönemde gerçekleştirildiği görülmektedir. Yetenek yönetimi alanında katkı sağlayacak *ölçüm aracı geliştirmeye ya da uyarlamaya dayanan makalelerin* sayısının oldukça sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Bu çalışmalarda bahsi geçen ölçüm araçlarının da çoğunlukla eğitim örgütlerine yönelik tasarlandığı ya da onlara uygun biçimde uyarlandığı dikkate değerdir. Yetenek yönetimi ile ilgili *sektör uygulamalı*



*araştırmaya dayanan makalelerin* sayısının ise, 2015 ve sonrasında büyük artış gösterdiği görülmektedir. Hatta denilebilir ki, yetenek yönetimi konusundaki son dönem çalışmaları daha çok bu sınıf altında ilerlemektedir. İlgili dönemde kaleme alınan ve *sektör uygulamalı araştırmaya dayanan makalelerin* daha çok nicel araştırma deseninden yararlandığı ve nicel araştırma desenini tercih eden araştırmaların hepsinde anket formundan yararlanıldığı, nitel araştırma deseninin tercih edildiği çalışmalarda ise sadece görüşme yönteminin daha fazla kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu sınıfa giren makalelerin sektör olarak en fazla eğitim sektöründeki işletmelere odaklandığı saptanmıştır. 2008-2018 döneminde *sektör uygulamalı araştırmaya dayanan makalelere* bakıldığında, makalelerin çok büyük kesiminin “*genel yetenek yönetimi ve uygulamaları*” ve “*yetenek yönetiminin rolü*” alt temalarında toplandığı, “*diğer*” alt temasında sınırlı sayıda ve “*yetenek yönetimini etkileyen faktörler*” alt temasında ise sadece bir tane makalenin yer aldığı görülmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere, ilgili dönemde *sektör uygulamalı araştırmaya dayanan makaleler* bağlamında, daha çok yetenek yönetiminin ve uygulamalarının anlaşılmasına ve yetenek yönetiminin ne gibi değişkenler üzerinde etkili olduğu konularına odaklanılmıştır. Özellikle 2018 yılında, “*yetenek yönetiminin rolü*” alt temasına giren ve yetenek yönetiminin etkilediği değişkenleri ele alan önemli sayıda çalışma dikkat çekmektedir.

Yetenek yönetiminin akademik makaleler bağlamında ülkemizdeki 11 yıllık dönemini inceleyen bu çalışma, gözle görülür biçimde yetenek yönetimine olan akademik ilginin son dönemde arttığını göstermekle birlikte, bazı konularda yapılan çalışmaların oldukça yetersiz olduğunu da göz önüne sermektedir. Bunlardan biri, ampirik araştırmalarda kullanılabilecek yetenek yönetimi ölçeği ile ilgilidir. Çalışmalar incelendiğinde, uyarlanan ya da geliştirilen yetenek yönetimi ölçeklerinin daha çok eğitim örgütlerine dönük ölçekler olduğu, bunun yanında iş dünyasında yer alan diğer sektörlerle hitap eden yetenek yönetimi ölçeklerinin de geliştirilmesi ya da uyarlanması gerekliliğidir. Dikkat çeken başka bir konu ise, sektörel uygulamaya dayalı çalışmalar incelenirken değinilen “*yetenek yönetimini etkileyen faktörler*” alt temasında ele alınan çalışmaların yetersizliğidir. Gerçekten, ilgili dönem incelendiğinde farklı yönlerden yetenek yönetiminin ve uygulamalarının hatırı sayılır ölçüde uygulamalı araştırmalarla irdelendiği, özellikle son dönemde yetenek yönetiminin etkilediği değişkenler üzerinde önemli ölçüde çalışıldığı görülmüş, ancak yetenek yönetimi üzerinde etkili olabilecek faktörleri ele alan sadece bir çalışma olmuştur. Bundan sonraki süreçte yetenek yönetimi konusunda çalışacak bilim insanlarına, yetenek yönetimi üzerinde etkili olması muhtemel faktörleri ele alan çalışmalar yapmaya yönelmeleri önerilebilir. Bunun yanında her ne kadar “*yetenek yönetiminin rolü*” bağlamında ele alınan çalışmalarda son dönemde önemli artış görülmüş olsa da, yetenek yönetiminin etkilemesi olası başka değişkenleri de konu edinen çalışmalar da gerçekleştirilebilir. Ayrıca yayımlanan makalelerden sadece birinde yetenek yönetiminin aracı rolü üstlenip üstlenmediği ele alınmıştır. İlerleyen süreçte, yetenek yönetiminin farklı değişkenler arasında aracı rolü üstlenip üstlenmediği konusunda yapılacak çalışmalarda Türkiye’de yetenek yönetimi alanyazının gelişmesine katkı sunabilecektir.

Yetenek yönetiminin uluslararası alanyazında göze çarpan, ancak Türkiye’de araştırmaya konu olan zaman diliminde karşımıza çıkmayan bazı konuların da bundan

sonraki akademik çalışmalarda ele alınabileceği düşünülmektedir. Bunlar arasında yetenek yönetiminin psikolojik sözleşme ile ilişkisi, makro yetenek yönetimi, küresel yetenek yönetimi ve stratejik yetenek yönetimi konuları sayılabilir. Ayrıca, her ne kadar kuramsal bir çalışmada ele alınmış olsa da, yetenek yönetimi ile işveren markası ilişkisi de uygulamalı araştırmalarla irdelenebilir. Sözü edilen konulara ilişkin gerek kuramsal Türkçe alanyazın, gerekse ampirik nitelikte araştırmaların zenginleştirilmesi yetenek yönetimini daha iyi kavramaya olanak tanıyacaktır.

Çalışmanın kapsamı sadece Türkiye’de YÖK-Akademik’te kayıt altına alınmış ve 2008-2018 döneminde yayımlanmış akademik makalelerle sınırlandırılmıştır. Bu çalışmayı, Boz’un (2017) 2006-2016 döneminde Türkiye’de yapılmış lisansüstü tezlerle dönük araştırması ile birlikte değerlendirerek ilgili dönemdeki yetenek yönetiminin akademik seyrini daha bütüncül görmek mümkündür. Bunun yanında, Türkiye’de yetenek yönetimi konusunda bugüne kadar yapılmış olan ulusal ve uluslararası kongre ve sempozyumlarda sunulan bildirileri de toplu şekilde değerlendirmeye olanak tanıyan çalışmaların yapılması da konuya olan akademik ilginin anlaşılması açısından anlamlı katkılar sunabilecektir.

## KAYNAKLAR

ACAR, Osman Kürşat, EFE, Muhammet Huzeyfe ve ÇELİK, İsa (2017), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve İşgücü Devir Hızı İlişkisi: Isparta Örneği”, **Yeni Fikir**, 8(18): 20-32.

AKAR, Filiz ve BALCI, Ali (2016), “Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşleri”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 24(2): 955-974.

AKÇAY ÜZÜM, Püren (2017), “Opinions of Students’ about Talent Management at Universities”, **International Online Journal of Educational Sciences**, 9(2): 464 – 485.

AKSAKAL, Erdem, DAĞDEVİREN, Metin, ERASLAN, Ergün ve YÜKSEL, İhsan (2013), “Personel Selection Based on Talent Management”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 73: 68-72.

AKSAKAL, Erdem ve DAĞDEVİREN, Metin (2015), “Yetenek Yönetimi Temelli Personel Atama Modeli ve Çözüm Önerisi”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi (Journal of the Faculty of Engineering and Architecture of Gazi University)**, 30(2): 249-262.

AL ARISS, Akram, CASCIO, Wayne F. ve PAAUWE, Jaap. (2014), “Talent Management: Current Theories and Future Research Directions”, **Journal of World Business**, 49: 173–179.

ALAYOĞLU, Nihat (2010), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1: 68-97.

ALTINDAĞ, Erkut, ÇIRAK, Nur Yıldız ve ACAR, A. Zafer (2018), "Effects of Talent Management Components on the Employee Satisfaction", **Journal of Human Resources Management Research**, 2018: 1-20.

ALTINÖZ, Mehmet, ÇAKIROĞLU, Demet ve ÇÖP, Serdar (2013), "Effects of Talent Management on Organizational Trust: A Field Study", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 99: 843-851.

ALTINÖZ, Mehmet ve ÇÖP, Serdar (2016), "The Role of Organizational Support in the Influence of Talent Management in International Hotel Administrations on Organizational Confidence: A Field Research", **Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal**, S1: 690-698.

ALTINÖZ, Mehmet (2018), "Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 39: 82-95.

ALTUNOĞLU, Ali Ender, ATAY, Hakan ve TERLEMEZ, Bahriye (2015), "İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi**, 37(1): 47-70.

ARAR, Tayfun ve ÖNEREN, Melahat (2018), "Role of Talent Management in Career Development of Generation Z: A Case Study of a Telecommunication Firm", **International Academic Journal of Social Sciences**, 5(1): 28-44.

AŞÇI, Mehmet Saim (2017), "A Strategic Differentiator in Global Competition: Talent Management", **International Journal of Commerce and Finance**, 3(1): 51-58.

ATLI, Dinçer (2010), "Basın İşletmelerinde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama", **İletişim Çalışmaları Dergisi (Journal of Communication Studies)**, 48-65.

AYTAÇ, Tufan (2014), "Okullarda Bütünleştirilmiş Yetenek Yönetimi Modeli: Öğretmen Görüşleri", **Eğitim Bilimleri Dergisi (Journal of Educational Sciences)**, 39: 1-24.

AYTAÇ, Tufan (2015a), "Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Yetenek Yönetimi Yaklaşımına İlişkin Metaforik Algıları", **Turkish Studies**, 10(7): 125-148.

AYTAÇ, Tufan (2015b), "The Relationship between Teachers' Perception about School Managers' Talent Management Leadership and the Level of Organizational Commitment", **Eurasian Journal of Educational Research**, 59: 165-180.

BASMACI KARALAR, Ece ve ATAY, Salim (2009), "The Effects of Talent Management on the Employee Performance: A Study in a Multinational Company in Manufacturing Sector", **Öneri**, 8(32): 95-103.

BAT, Mikail ve YALÇIN, Mustafa (2015), "An Evaluation of Talent Management from an Organizational Perspective: The Case of Vodafone", **Global Media Journal TR Edition**, 6(11): 90-111.

BAYRAKTAR, Osman ve ALAYOĞLU, Nihat (2018), "Günümüz Örgütleri İçin Yetenek Yönetimi Modeli Önerisi: Devşirme Sistemi", **Amme İdaresi Dergisi**, 51(3): 89-119.

BAYYURT, Nizamettin ve RİZVİ, Salman (2015), "Impact of Talent Management on Perceived Organizational Effectiveness: Service Industry in Lahore, Pakistan", **Research Journal of Business and Management**, 2(4): 468-487.

BOZ, Hüseyin (2017), "Talent Management in Turkey in the 21st Century: An Analysis in the Context of Postgraduate Theses in Turkey During 2006-2016 Period", **Researches on Science and Art in 21st Century Turkey**, (Ed. Arapgirlioğlu, Hasan, Atik, Atilla, Elliot, Robert L., Turgeon, Edward), Gece Kitaplığı: Ankara, 1370-1386.

CAPPELLİ, Peter ve KELLER, J. R. (2014), "Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges", **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 1: 305-331.

COLLINGS, David G. ve MELLAHİ, Kamel (2009), "Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda", **Human Resource Management Review**, 19(4): 304-313.

ÇALIŞKAN, Sezer Cihan ve DAYANÇ KIYAT, Banu (2013), "A Qualitative Research about Talent Management Policies of Companies for "PR" Employees in the 21st Century in Turkey", **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, 2(9): 728-735.

ÇETİNKAYA, Ali Şükrü ve KARAÇELEBİ, Fatma Gül (2017), "Yetenek Yönetiminin Duygu Düzenlemeye Etkisi: Konaklama İşletmeleri Araştırması", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi (International Journal of Economic and Administrative Studies)**, 16. ÜİK Özel Sayısı: 391-402.

ÇİÇEK KORKMAZ, Ayşe ve KEÇECİOĞLU, Tamer (2014), "Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi (Int. Journal of Management Economics and Business)**, 10(22): 155-171.

DEMİREL, Yavuz ve SAVAŞ, Yasemin (2017), "Nepotizmin Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi", **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi (MANAS Journal of Social Studies)**, 6(1): 129-142.

DEMİRKASIMOĞLU, Nihan ve TAŞKIN, Pelin (2015), "Yetenek Yönetiminin Örgütsel Etkililik ile İlişkisi: Özel Öğretim Kurumları Örneği", **Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi (Journal of Research in Education and Teaching)**, 4(4): 268-285.

DOĞAN, Selen ve DEMİRAL, Özge (2008), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17(3): 145-166.

DOĞAN KILIÇ, Elife, SERİN, Hüseyin, KARAKUŞ, Özge, ERGENE, Özkan, ÇORBACI, E. Cihat ve KILIÇ, Nayil (2017), "Adaption of Talent Management Scale into Turkish: Sinop University Case", **Journal of Education and Training Studies**, 5(1): 124-133.

DÜREN, A. Zeynep (2010), "Nurturing the Leader: Talent Management in Organizations", **Journal of Naval Science and Engineering**, 6(2): 89-99.

ERBAŞ, İkbâl (2016), "Implementation of Talent Management Strategy for Construction Sector", **International Multilingual Academic Journal**, 3(3): 148-153.

FETTAHLIOĞLU, Ömer Okan ve DEMİR, Sevda (2014), "İşletme Yönetiminde Yönetimsel Pandora: Meritokrasi ve Yetenek Yönetimi", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 4(1): 175-186.

FETTAHLIOĞLU, Ömer Okan, CEYHAN, Sümeyra ve AFŞAR, Alican (2016), "Yetenek Yönetimi Uygulamaları İle Kendini Arayan İç Girişimcilere Yönelik Alan Araştırması", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6(2): 131-148.

GALLARDO-GALLARDO, Eva, NIJS, Sanne, DRIES, Nicky ve GALLO, Pedro (2015), "Towards an Understanding of Talent Management as a Phenomenon-Driven Field Using Bibliometric and Content Analysis", **Human Resource Management Review**, 25(3): 264-279.

GALLARDO-GALLARDO, Eva ve THUNNISSEN, Marian (2016), "Standing on the Shoulders of Giants? A Critical Review of Empirical Talent Management Research", **Employee Relations**, 38(1): 31-56.

GLAISTER, Alison J., KARAÇAY, Gaye, DEMİRBAĞ, Mehmet ve TATOĞLU, Ekrem (2018), "HRM and Performance-The Role of Talent Management as a Transmission Mechanism in an Emerging Market Context", **Human Resource Management Journal**, 28: 148–166.

GÖKTAŞ, Pınar ve ÇETİNCELİ, Koray (2017), "A Research on Talent Management in Terms of Human Resources Management in the Banking Sector", **International Journal of Social Sciences and Education Research**, 3(3): 720-733.

GÜNDÜZALP, Seda ve BOYDAK ÖZAN, Mukadder (2016), "Academic Potential Assessment Criteria Scale for PhD Students in the Process of Talent Management: A Validity and Reliability Study", **Eğitimde Kuram ve Uygulama (Journal of Theory and Practice in Education)**, 13(2), 368-391.

GÜNDÜZALP, Seda ve BOYDAK ÖZAN, Mukadder (2018), "Yetenek Savaşlarından Yetenek Yönetimine", **Journal of Anatolian Education Research**, 2: 14-46.

KARAÇAY-AYDIN, Gaye (2009), "Mentoring in Talent Management: Implications for Female Employees and Employees from Less Advantaged Socioeconomic Backgrounds", **The Business Review**, 13(1): 231-237.

KARATOP, Buket, KUBAT, Cemalettin ve UYGUN, Özer (2015), "Talent Management in Manufacturing System Using Fuzzy Logic Approach", **Computers & Industrial Engineering**, 86: 127–136.

KAYTAZ YİĞİT, Melis ve KAPLAN, Burçin (2015), "Yetkinlik Gelişim Sisteminin Yeni Anahtarı: Yetenek Yönetimi", **Journal of Management, Marketing and Logistics**, 2(4): 284-306.

KEÇECİOĞLU, Tamer ve YILMAZ, Mustafa Kemal (2014), "An Application on the Brand of Talent Management Perspective", **Journal of Yasar University**, 9(35): 6235-6244.

KEÇECİOĞLU, Tamer (2017), "Yetenek Yönetimi Felsefesine Farklı Lenslerle Bakabilmek Üzerine Alıştırmalar", **İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi**, 5(1): 1-20.

KEÇECİOĞLU, Tamer, YILMAZ, Mustafa Kemal, ERKAL, Hakan ve POSTA, Sevgi Başar (2017), "Örgüt Çalışanlarının Sahip Olduğu Yeteneklerin Kalitesi ve Derinliği", **Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 4(1): 1-19.

KÖSE, Gonca (2018), “İnsan Kaynakları Yönetiminin Derin İçgörüsü: Yetenek Yönetimi ve İşveren Markası İlişkisi”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi (The Journal of International Social Research)**, 11(56): 823-833.

LEWIS, Robert E. ve HECKMAN, Robert J. (2006), “Talent Management: A Critical Review”, **Human Resource Management Review**, 16(2): 139-154.

MICHAELS, Ed, HANDFIELD-JONES, Helen ve AXELROD, Beth (2001), **The War For Talent**, Boston, ABD: Harvard Business Review Press.

ÖRÜCÜ, Edip ve AKYÜZ, Ayşe Nur (2018), “Algılanan Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Performansı Üzerine Etkisi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 57: 20-36.

POSTACI, Büşra ve DÖNMEZ POLAT, Dilek (2017), “Liderlik Tarzı ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkinin Analizi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Researcher: Social Science Studies**, 5(8): 21-37.

SART, Gamze (2014), “The Impacts of Strategic Talent Management Assessments on Improving Innovation-Oriented Career Decisions”, **Anthropologist**, 18(3): 657-665.

TABANCALI, Erkan ve KORUMAZ, Mithat (2014), “Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi”, **The Journal of Academic Social Science Studies**, 25(1): 139-156.

TABANCALI, Erkan, GÖLBAŞI ŞİMŞEK, Gülhayat ve KORUMAZ, Mithat (2017), “Talent Management in Educational Organizations: A Scale Development Study”, **European Journal of Education Studies**, 3(10): 404-424.

TAN, Fatma Zehra ve AKKUŞ, Adil (2018), “Banka Çalışanlarının Yetenek Yönetimi Algıları ve Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Atlas Ulusal Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(3): 114-129.

TARAKÇI, Havva ve ÖNEREN, Melahat (2018), “Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri”, **İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi (İstanbul Journal of Social Sciences)**, 20: 71-86.

TARIQUE, Ibraiz ve SCHULER, Randall S. (2010), “Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research”, **Journal of World Business**, 45(2): 122-133.

TATLI, Murat ve ÜSTÜN, Ferda (2018), “Yetenek Yönetiminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü: Aksaray İli Kamu Çalışanları Örneği”, **İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal of Business Research-Turk)**, 10(3): 892-918.

TATOĞLU, Ekrem, GLAISTER, Alison J. ve DEMİRBAĞ, Mehmet (2016), “Talent Management Motives and Practices in an Emerging Market: A Comparison between MNEs and Local Firms”, **Journal of World Business**, 51: 278–293.

THUNNISSEN, Marian, BOSELIE, Paul, ve FRUYTIER, Ben (2013), “A Review of Talent Management: Infancy or Adolescence?”, **The International Journal of Human Resource Management**, 24(9): 1744–1761.

TÜRK, Murat ve AKBABA, Melda (2017), "Turizm İşletmelerinde Yetenek Yönetimi Algılamalarının Örgütsel Uyum ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi", **The Journal of Academic Social Science Studies**, 62: 465-479.

UYŞAL, Gürhan (2015), "Simplex of HR: Talent Management with Simplex Methodology", **Chinese Business Review**, 14(2): 87-93.

UYŞAL, Gürhan (2016), "Cognitive Placement Theory for Performance Appraisal: Talent Management and Individual Performance", **Journal of Modern Accounting and Auditing**, 12(1): 60-63.

VARDARLIER, Pelin (2017), "İşveren Markası ve Yetenekli Çalışan Etkileşimi", **İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal of Business Research-Türk)**, 9(4): 628-648.

YALÇIN, Mustafa (2018), "Sürdürülebilir Rekabette Yetenek Yönetimi: Kurumsal İşletmeler Üzerine Bir Araştırma", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi (The Journal of International Social Research)**, 11(59): 1205-1215.

YENER, Müjdelen I., GÜRBÜZ, F. Gülrüh ve ACAR, Pınar (2017), "Development and Validation of a Talent Management Measurement Instrument", **Journal of Business, Economics and Finance**, 6(3): 233-245.

YILDIRIM, Ali ve ŞİMŞEK, Hasan (2006). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

YÜKSEL, Hasan (2014a), "Bilgi Çağı ve Küreselleşme Diyalektikleri Çerçevesinde İşletmelerde Stratejik Bir Yaklaşım Olarak Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Örgüt ve İşgören Merkezli Bir Değerlendirme", **NWSA-Social Sciences**, 9(4): 70-90.

YÜKSEL, Hasan (2014b), "The Transformation from Personnel to Talent Management Practices within the Framework of Employee's Required Skills", **SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi (SDU Faculty of Arts and Sciences Journal of Social Sciences)**, 32: 267-290.

ZAFER GÜNEŞ, Demet ve Keskin Kılıç Kara, Sultan Bilge (2017), "Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Uygulamaları", **Sakarya University Journal of Education**, 7(1): 142-154.

WAHEED, Sajjad, ZAIM, Abdülhalim ve ZAIM, Halil (2012), "Talent Management in Four Stages", **The USV Annals of Economics and Public Administration**, 12(1): 130-137.