



**T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİNİN BİR
ÖRGÜTSEL PRATİK OLARAK YAYILIMI:
KURUMSALCI BAKIŞ AÇISI İLE BİR ANALİZ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Mia Burcu ÇALIŞKAN

BURSA 2022



**T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİNİN BİR
ÖRGÜTSEL PRATİK OLARAK YAYILIMI:
KURUMSALCI BAKIŞ AÇISI İLE BİR ANALİZ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Mia Burcu ÇALIŞKAN

Danışman:

Prof. Dr. Bilçin MEYDAN

BURSA 2022

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Mia Burcu Çalışkan
Üniversite : Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Tezi Sayfa Sayısı : xii + 193
Mezuniyet Tarihi : 07/04/2022
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Bilçin Meydan

İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİNİN BİR ÖRGÜTSEL PRATİK OLARAK YAYILIMI: KURUMSALCI BAKIŞ AÇISI İLE BİR ANALİZ

21. yy eşiğinde gündeme alınmaya başlanmış bir pratik olan Yetenek Yönetimi, her geçen gün hem teorisyen kanadı olan akademide hem de pratisyenler tarafını temsil eden organizasyonların ajandalarında kendine daha geniş yer bulmaktadır. Yetenek yönetimi pratiğine artan ilgi, Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde de gözlenmekte, işletmelerin departman – pozisyon isimlerini değiştirdiği ve özellikle işe alım metotlarını güncellemeye başladığı görülmektedir. Çalışma kapsamında bu noktadan hareketle öncelikle yetenek yönetimi literatürü çalışılmış; sonraki aşamada ise yetenek yönetimi pratiğinin Türkiye’de ki yayılımı ve yayılımın taşıyıcı unsurları, kurumsal kuramın eşbiçimlilik mekanizmaları çerçevesinde incelenmiştir. Örgütlerin hangi kurumsal baskılar sonucu pratiği benimsedikleri, hangi bireysel ya da organize örgütlerin yayılıma öncülük ettiği ve pratiği benimsediğini deklare eden firmaların ise operasyonlarına ne ölçüde entegre ettiği anlaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmada karma model benimsenmiş olup veri toplama aşamasında; doküman – web sayfası inceleme, deneyim ve görüşme yöntemleri kullanılmıştır. İncelemeler sonucunda; yetenek yönetimi pratiğinin Türkiye’de yayıldığını ve bu yayılımın daha çok yurtdışı merkezli örgütler ile hızlı tüketim malları sektöründe gözlemlendiğini söylemek mümkündür. Kurumsal kuramın eşbiçimlilik mekanizmalarının tümünün izlerine rastlanmış olmakla birlikte literatürde tanımlandığı şekilde zorlayıcı, normatif ve yoğunlukla mimetik baskıların hakim olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktada yayılımda rol oynayan bireysel veya organize aktörler olarak; akademi, meslek örgütleri ve danışmanlık şirketlerinin katkısı önemli bulunmaktadır. Yine uluslararası örgütlerin pratiğin Türkiye’ye taşınması noktasında aracılık rolü üstlendiği görülmektedir. Yetenek yönetimi pratiğini uygulamaya aldığını deklare eden örgütlerin ise önemli oranda; pratiğin araçlarını mevcut yapı ve süreçlerinden ayırma ya da gevşek bağlanma yoluna gittiği gözlemlenmiştir.

Anahtar Sözcükler:

Kurumsal Kuram, Yetenek Yönetimi, Normatif, Zorlayıcı ve Taklitçi Eş Biçimlilik, Kurumsal Baskılar, İnsan Kaynakları, Eşleşme/Eşleşmeme

ABSTRACT

Name and Surname : Mia Burcu Çalışkan
University : Bursa Uludag University
Institution : Social Science Institution
Field : Business Administration
Branch : Management and Organization
Degree Awarded : Master's Thesis
Page Number : xii + 193
Degree Date : 07/04/2022
Supervisor : Prof. Dr. Bilçin Meydan

THE DIFFUSION OF TALENT MANAGEMENT AS AN ORGANIZATIONAL PRACTICE: AN ANALYSIS BASED ON INSTITUTIONAL THEORY

Talent Management, which is a practice that started to be on the agenda at the threshold of the 21st century, finds a wider place in the agenda of both the Academy and the organizations that represent the practitioners' side. Increasing interest in talent management practice is also observed in enterprises operating in Turkey and it is monitored that enterprises have changed their department-position names and especially started to update their recruitment methods. Within the scope of the study, starting from this point first of all, the talent management literature was studied; In the next stage, the diffusion of talent management practice in Turkey and its carrier elements have been examined within the framework of isomorphism mechanisms of institutional theory. It has been tried to understand to which institutional pressures were effective in the adoption of talent management practice by organizations, which individual or organized actors have pioneered the diffusion and to what extent the companies that have declared that they have adopted the practice have integrated it into their operations. A mixed model was adopted in the study and during the data collection phase; document – web page review, experience, and interview methods were used. As a result of the research; It is possible to say that talent management practice has diffused in Turkey and this diffusion is mostly observed in foreign-based organizations and in the FMCG sector. Although traces of all isomorphism mechanisms of institutional theory have been found, it has been concluded that coercive, normative and intensely mimetic pressures dominate as defined in the literature. At this point, the contribution of academia, professional organizations, and consultancy companies as an individual or organized actors playing a role in diffusion is found important. In addition, it is seen that international organizations play an intermediary role in transferring the practice to Turkey. A significant proportion of the organizations that declared that they have implemented the talent management practice; It has been observed that the tools of the practice are decoupled from their existing structures and processes or they are loose coupled.

Keywords:

Institutional Theory, Talent Management, Normative, Mimetic and Coercive Isomorphism, Institutional Pressures, Human Resources, Coupling/Decoupling

ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR

Tez sürecim boyunca bana büyük bir sabırla ve tecrübesiyle yol gösteren, yardımlarını esirgemeyen ve yönlendirmeleriyle bana hep daha fazlası olduğunu hatırlatan çok değerli danışman hocam Prof. Dr. Bilçin Meydan’a teşekkür ederim.

Yüksek öğrenimim esnasında sağladığı destek ve motivasyon ile süreci benim için daha doğru yönetilebilir hale getiren saygıdeğer hocam Prof. Dr. Kurtuluş Kaymaz’a minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her döneminde olduğu gibi yüksek lisans eğitimim boyunca da benden ilgisini esirgemeyen, desteğini daima üzerimde hissettiğim sevgili annem Necla Özalan’a teşekkürü borç bilirim.

Zamanından özveride bulunup, araştırmanın her aşamasında beni teşvik eden ve tez yazımının her anında destek olan değerli arkadaşım Hülya Akdeniz’e teşekkür ederim.

Son olarak eğitim hayatıma gösterdiği ilgi, özen ve destekle ihtiyacım olan her şeyi benim için mümkün kılan, ulaşamadığım yayınları yurtdışından temin eden ve hep daha iyisini yapabileceğime olan inancıyla yılmaksızın arkamda duran çok değerli abim Ayhan Karaoğlu’na teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte kaybettiğim sevgili babam Alaattin Çalışkan’ın anısına...

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1: Yetenekle İlgili Literatürdeki Tartışmalar	22
Tablo 2: Yetenek Üzerine Farklı Disiplinlerin Bakış Açıları	25
Tablo 3: Yetenek Yönetimine Teorik Bakış	36
Tablo 4: Sermaye Odakları	39
Tablo 5: Yetenek Havuzu Oluşturmada Kullanılabilecek Kanallar	42
Tablo 6: Yetenekli Çalışanları Elde Tutma Konusunda Sık Yapılan Hatalar	53
Tablo 7: Yetenek Geliştirme Programlarında Dikkate Alınması Gereken Kritik Bileşenler ..	54
Tablo 8: Dünyada ve Türkiye’de En Fazla Yetenek Eksikliği Olan Roller.....	63
Tablo 9: Yetenek Eksikliğinin Nedenleri.....	63
Tablo 10: Araştırma Aşamaları ve Veri Kaynakları.....	69
Tablo 11: Yetenek Yönetimi Üniversite Dersleri.....	80
Tablo 12: Yetenek Yönetimi Etkinlikleri.....	83
Tablo 13: Yetenek Yönetimi Kitapları.....	86
Tablo 14: Yetenek Yönetimi Makaleleri.....	88
Tablo 15: Sivil Toplum Kuruluşları Etkinlikleri	93
Tablo 16: Danışmanlık Şirketleri Verileri.....	96
Tablo 17: Ödül Kategorileri ve Detaylar.....	105
Tablo 18: Ödül Alan Firma Soruları.....	111

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Talent ve Bağlı Kavramlar	16
Şekil 2: İş Dünyasında Yeteneğin Kavramsal Çerçevesi.....	20
Şekil 3: İlk Yönetiminin Gelişimi ve Değişen Roller.....	33
Şekil 4: Stratejik Yetenek Yönetimi Gösterimi.....	40
Şekil 5: İşveren Markasını Oluşturan Unsurlar	44
Şekil 6: Global Yetenek Yönetiminin Bütünleştirici Çerçevesi.....	58
Şekil 7: Yüksek Lisans ve Doktora Tez Dağılımı.....	79
Şekil 8: Yıllara Göre Tez Dağılımı.....	79
Şekil 9: Kongre ve Sempozyumların Detay Tabloları.....	90
Şekil 10: İş – Yönetim Dergileri Detay Tabloları.....	91
Şekil 11: Danışmanlık Şirketleri Portföyü.....	103
Şekil 12: Toptalent Sektör Analizi.....	113
Şekil 13: Toptalent Firmalarının Faaliyet Alanları.....	114
Şekil 14: Kariyer Siteleri İlanlarının İçerik Değerlendirmesi.....	116
Şekil 15: Kariyer Siteleri İlanlarının Linklediği Uygulamalar.....	117
Şekil 16: Google Proses Haritası.....	120
Şekil 17: Turkcell Proses Haritası.....	121
Şekil 18: Şişecam Proses Haritası.....	122
Şekil 19: Unilever Proses Haritası.....	123
Şekil 20: P&G Proses Haritası.....	124
Şekil 21: Henkel Proses Haritası.....	125
Şekil 22: Hayat Kimya Proses Haritası.....	126
Şekil 23: Ersnt & Young Proses Haritası.....	127
Şekil 24: Tofaş Proses Haritası.....	128
Şekil 25: Algoritma.....	129
Şekil 26: Yetenek Yönetiminin Firma Uygulamalarındaki Kullanım Alanları.....	131

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TEZ ONAY SAYFASI	i
YEMİN METNİ	ii
İNTİHAL RAPORU	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vi
TABLOLAR LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
İÇİNDEKİLER	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ARAŞTIRMANIN TASARIMI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	2
2. ARAŞTIRMANIN ALANA KATKISI.....	6

İKİNCİ BÖLÜM KURAMSAL ARKA PLAN

1. KURUMSAL KURAM... ..	7
1.1. KURUMSAL BASKILARA VERİLEN CEVAPLAR.....	9
1.2. KURUMSAL TEORİ ÇERÇEVESİNDE YETENEK YÖNETİMİNİN YAYILIM MEKANİZMALARI.....	11
1.2.1. Zorlayıcı Yayılım.....	12
1.2.2. Normatif Yayılım.....	13
1.2.3. Mimetik Yayılım.....	13

2. YETENEK YÖNETİMİ.....	14
2.1. YETENEK KAVRAMI.....	15
2.2. YETENEĞİ TANIMLAMAYA YÖNELİK YAKLAŞIMLAR.....	17
2.3. YETENEĞİ KONU EDİLEN FARKLI DİSİPLİNLERİN KARŞILAŞTIRILMASI	24
2.4. YETENEK YÖNETİMİ.....	29
2.5. YETENEK YÖNETİMİNİ GÜNDEME GETİREN VE ÖNEM KAZANDIRAN GELİŞMELER.....	30
2.6. İNSAN KAYNAKLARININ EVRİMİ VE DEĞİŞEN ROLLERİ KAPSAMINDA YETENEK YÖNETİMİNİN YERİ	32
2.7. YETENEK YÖNETİMİNİN ÖRGÜT İÇERİSİNDEKİ KONUMLANMASINA DAİR TARTIŞMA.....	35
2.8. STRATEJİK PERSPEKTİF İLE YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMSALLAŞTIRMASI.....	38
2.9. YETENEK YÖNETİMİ PRATİKLERİ.....	41
2.9.1. Yeteneği Tanımlama Ve Kritik Pozisyonları Tespit Etme.....	41
2.9.2. Yeteneği Cezbetme.....	42
2.9.2.1. Yetenek Yönetiminin İşveren Markası İle İlişkisi.....	43
2.9.3. Yeteneği Seçme Ve Yerleştirme.....	47
2.9.3.1. Seçme Ve Yerleştirme Aracı Olarak Oyunlaştırma (Gamification)	47
2.9.4. Yeteneği Elde Tutma.....	52
2.9.5. Yeteneği Eğitme ve Geliştirme.....	55
2.9.6. Yetenek Yedekleme Planlaması.....	56
2.10. KÜRESEL BAĞLAMDA YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	57
2.11. YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA BAŞARI AÇISINDAN ÖNEM TAŞIYAN UNSURLAR	60

2.12. YETENEK YÖNETİMİNİN MEVCUT DURUMU İLE OLASI RİSK VE PROBLEMLERİ İNCELEYEN TÜRKİYE ÇALIŞMALARININ BULGULARI.....	61
---	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİNİN TÜRKİYE’DE YAYILIMININ ANALİZİ

1. ARAŞTIRMA SORULARI VE TASARIMI.....	68
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	68
2.1. ARAŞTIRMADA İZLENEN PROSEDÜR.....	69
2.1.1. Birinci Aşama - Doküman İncelemesi:.....	69
2.1.1.1. <i>Lisansüstü Tezler İle Yayılım:</i>	70
2.1.1.2. <i>Verilen Dersler İle Yayılım:</i>	70
2.1.1.3. <i>Seminer, Eğitim, Konferans İle Yayılım:</i>	71
2.1.1.4. <i>Kitaplar İle Yayılım:</i>	71
2.1.1.5. <i>Yayımlanan Makaleler İle Yayılım:</i>	72
2.1.1.6. <i>Kongre, Sempozyum Gibi Etkinlikler Aracılığıyla Yayılım:</i>	72
2.1.1.7. <i>Popüler Yönetim / İş Dergileri Aracılığı İle Yayılım:</i>	73
2.1.1.8. <i>Sivil Toplum Kuruluşları Aracılığıyla Yayılım:</i>	73
2.1.2. İkinci Aşama - Web Sayfası İnceleme:	74
2.1.2.1. <i>Danışmanlık Firmaları Aracılığı İle Yayılım:</i>	74
2.1.2.2. <i>Ödüller Aracılığı İle Yayılım:</i>	75
2.1.2.3. – <i>Toptalent 100 Şirketlerinin 2019 ve 2020 İtibariyle Uyguladıkları Yetenek Programlarının Karşılaştırmalı Analizi:</i>	75
2.1.2.4. <i>Online İstihdam Kanalları Üzerinde “Yetenekten Sorumlu” Rol Tanımlarının İncelenmesi:</i>	76
2.1.3. Üçüncü Aşama - Yetenek Yönetimi Konusunda Karine Teşkil Ettiği Düşünülen Uluslararası Firmaların İşe Alım Süreçlerinin Deneyimlenmesi ve Algoritma Oluşturma:	77
2.1.4. Dördüncü Aşama - Görüşme:	77

2.1.4.1. 2019 Bursa İnsan Kaynakları ve İstihdam Buluşması Görüşmeleri:.....	77
--	----

3. VERİLERİN SUNUMU.....	78
3.1. BİRİNCİ AŞAMA – DOKÜMAN İNCELEMESİ:	78
3.1.1. Lisansüstü Tezler İle Yayılım:.....	78
3.1.2. Verilen Dersler İle Yayılım:.....	80
3.1.3. Seminer, Eğitim, Konferans İle Yayılım:.....	82
3.1.4. Kitaplar İle Yayılım:.....	85
3.1.5. Yayımlanan Makaleler Aracılığı İle Yayılım:.....	87
3.1.6. Kongre, Sempozyum Gibi Etkinlikler Aracılığıyla Yayılım:.....	89
3.1.7. Popüler Yönetim / İş Dergileri Aracılığı İle Yayılım:.....	91
3.1.8. Sivil Toplum Kuruluşları Aracılığıyla Yayılım:.....	92
3.2. İKİNCİ AŞAMA - WEB SAYFASI İNCELEME:.....	94
3.2.1. Danışmanlık Firmaları Aracılığıyla Yayılım:	94
3.2.2. Ödüller Aracılığı İle Yayılım:.....	104
3.2.3. Toptalent 100 Şirketlerinin 2019 ve 2020 İtibariyle Uyguladıkları Yetenek Programlarının Karşılaştırmalı Analizi:.....	112
3.2.4. Online İstihdam Kanalları Üzerinde “Yetenekten Sorumlu” Rol Tanımlarının İncelenmesi:.....	115
3.3. ÜÇÜNCÜ AŞAMA - YETENEK YÖNETİMİ KONUSUNDA KARİNE TEŞKİL ETTİĞİ DÜŞÜNÜLEN ULUSLARARASI FİRMALARIN İŞE ALIM SÜREÇLERİNİN DENEYİMLENMESİ VE ALGORİTMA OLUŞTURMA:.....	117
3.4. DÖRDÜNCÜ AŞAMA – GÖRÜŞME:	130
3.4.1. 2019 Bursa İnsan Kaynakları ve İstihdam Buluşması Görüşmeleri:.....	130
4. ANALİZ VE BULGULAR.....	132
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	143
ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE GELECEK ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER.....	146
KAYNAKÇA	148
EKLER	167

GİRİŞ

Bu çalışma, Kurumsalcı Bakış açısı ile ülkemizde İnsan Kaynakları Yönetimi kapsamında ele alınan yapılanma, süreç ve rollerin; Yetenek Yönetimi yapı, süreç ve rollerine dönüşümünü incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın tasarımında iki temel gözlem etkili olmuştur. Bunlardan ilki; Yetenek Yönetimi pratiğinin son yıllarda firmalar tarafından yaygın şekilde benimseniyor olmasına dairdir. İkinci gözlem ise Türkiye'de hızla yayıldığı gözlemlenen yetenek yönetimi pratiğinin işletmeler tarafından seremonik bir biçimde benimsendiğini gösteren paylaşımlardır. Söz konusu gözlemlerden hareketle tez, Kurumsal Kuramın temel argümanları üzerine inşa edilmiştir.

Çalışma kapsamında; Türkiye’de faaliyette bulunan firmaların Yetenek Yönetimi pratiklerinin (i) Türkiye’de yayılım düzeyi ve kurumsallaşma sürecinin hangi aşamasında oldukları, (ii) bu yayılımın hangi aktörler eliyle, nasıl sağlandığı, (iii) firmaların yetenek yönetimi pratiklerini benimsemelerinde hangi kurumsal baskı mekanizmalarının – mimetik, zorlayıcı, normatif – rol oynadığı, (iv) mevcut yapı ve işleyişleri ile nasıl entegre ettikleri sorularına cevap aranmıştır. Belirtilen soruları cevaplamak üzere çoklu bir metodoloji kullanılarak bir yıllık zaman dilimine yayılan geniş kapsamlı analizler yürütülmüştür.

Çalışma üç bölüm olarak tasarlanmıştır. Birinci bölümde; araştırmanın amacı, kapsamı ve alana katkısı açıklanmıştır.

İkinci bölümde çalışmanın kuramsal arka planı incelenmiştir. Bu kapsamda önce kurumsalcı bakış açısıyla bir örgütsel form veya pratiğin yayılımına dair izahlar incelenmiştir. Ardından yetenek yönetimi pratiğinin kavramsal çerçevesi incelenmiş, ortaya çıkışından günümüze dek örgütlerde nasıl karşılık bulduğu ifade edilmiştir.

Üçüncü Bölüm Türkiye’de Yetenek Yönetiminin yayılımını analiz eden araştırmaya ayrılmıştır. Çalışmanın metodolojik tasarımı açıklanarak, Yetenek Yönetimi pratiklerinin ülkemizde yayılımını sağlayan dinamikler ve örgütlerin “ne yaptıklarını, nasıl davrandıklarını” gösteren araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Sonuç bölümü ise, bulguların Kurumsalcı Bakış açısı ile tartışılmasına ayrılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TASARIMI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Araştırmanın temel amacı; yetenek yönetimi pratiğinin örgütlerdeki yayılımını incelemek, söz konusu yayılımın kurumsal kuramın hangi eşbiçimlilik mekanizmaları ile gerçekleştiğini, hangi aktörlerin bu yayılıma aracılık ettiğini ve son olarak yetenek yönetimi pratiğini uygulamaya aldığını deklare eden örgütlerin bu pratiği ne derece sistemlerine entegre ettiğini kurumsalcı perspektif ile yorumlamaktır.

Araştırmanın üzerine inşa edildiği üç temel soru her bir soruya dair kurumsal arka planı ile birlikte aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Araştırma Sorusu 1: Ülkemizde Yetenek Yönetimi pratikleri yayılmakta mıdır? Hangi örgütsel alanlarda, hangi örgütler tarafından daha yaygın biçimde benimsenmektedirler?

Kurumsal kuramın oluşmasına katkıda bulunan öncü yapıtlarda (Meyer ve Rowan, 1977; Zucker, 1977; Scott ve Meyer, 1983; DiMaggio ve Powell, 1983) belirtildiği üzere kuramın temel tezi, içinde bulunulan kurumsal çevrenin örgütlerin yapı ve süreçlerini biçimlendirdiği yönündedir (Özen, 2004). Özen'e (2004) göre kurumsal çevre; modernleşmeyle beraber örgütlerin üstünde ve dışında meydana gelmiş, rasyonelleştirilmiş yapılar, normalar, kurallar ve mitleri kapsayan bir çevre olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin sürdürülebilirlikleri için, yalnızca teknik verimlilik sağlamaları artık yeterli olmamakta bununla birlikte kurumsal çevredeki meşruiyetlerini de sağlamaları gerekmektedir. Bu nokta söylenebilir ki; kurumsal çevrede kendine yer bulmaya başlayan yetenek yönetimi pratiğinin, Türkiye'de de yayılım göstermesi mümkündür.

Yukarıda bahsedilen kurumsal zeminden hareketle çalışmada yetenek yönetimi pratiğinin yayılımını anlayabilmek amacıyla; Top talent listesinde yer alan firmaların programları incelenmiş, ulusal ya da uluslararası ödül almış yetenek programlarından veri toplanmış ve analiz edilmiştir. Ayrıca Yetenek yönetimi anlamında karine teşkil ettiği düşünülen önemli firmaların yetenek kazanım süreçleri deneyimlemiş ve bazı çıkarımlar yapılmıştır. Buna ek olarak; 2019 Bursa İnsan Kaynakları ve İstihdam Buluşmasında katılımcı olan firmaların insan kaynakları yetkilileri ile yetenek yönetimi hakkında kısa görüşmeler

yapılmış ve genel olarak; yeteneği nasıl tanımladıkları, yetenek yönetiminin kendileri için ne ifade ettiği ve bu pratiği kullanıyorlarsa hangi araçlardan faydalandıkları sorularak pratiğin pratisyenlerde yarattığı algı ve pratiğin yayılımı anlaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırma Sorusu 2: Firmaların yetenek yönetimi pratiklerini benimsemelerinde hangi tür kurumsal baskı (lar) -mimetik, zorlayıcı, normatif- ve hangi bireysel veya organize aktörler rol oynamaktadır?

Kurumsal kuramcılara göre belirli bir kurumsal ortamda örgütsel meşruluğa bağlı olarak ortaya çıkan kurumsal eşbiçimlilik olarak ifade edilen homojenleşme süreci; zorlayıcı, öykünmecî ve normatif olmak üzere üç mekanizma aracılığıyla gerçekleşir (DiMaggio ve Powell, 1983). Bu mekanizmalar aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir;

Zorlayıcı İzomorfizm: Kuruluşlara, bağlı oldukları diğer kuruluşların ve kuruluşların içinde bulunduğu toplumdaki kültürel beklentilerin uyguladığı resmi ve gayri resmi baskılardan kaynaklanmaktadır. Bu noktada örgüt kendi dışındaki bir takım dışsal baskılardan etkilenmektedir ki bunlar; kanuni yükümlülükler, çokuluslu şirketlerin standartları ya da örgütsel alanın kültürel gerekliliklerine uyum gibi açıklanabilmektedir (Ataman, 2003).

Normatif İzomorfizm: Bir diğer izomorfik örgütsel değişim kaynağı normatiftir ve temel olarak profesyonelleşmeden kaynaklanır. Normatif izomorfizme göre üyesi olunan meslek örgütlerinin normlarını benimseyen organizasyonlar gittikçe birbirine benzeyeceklerdir. Özellikle yöneticilerin aldıkları eğitim programları, lisans ve lisanüstü eğitimler, danışmanlık firmalarının hizmetleri ve meslekte bilirkişi konumuna gelmiş ustaların konferansları gibi etkiler ile örgütler benzer yöntem ve pratikleri benimseyerek eşbiçimli hale gelmektedirler (Ataman, 2003).

Mimetik İzomorfizm: Belirsizlik aynı zamanda taklit etmeyi teşvik eden güçlü bir unsur olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel teknolojiler yeterince anlaşılmadığında, hedefler belirsiz olduğunda veya çevre sembolik belirsizlik yarattığında, kuruluşlar kendilerini sektörde başarılı ve meşru buldukları diğer kuruluşlara göre modelleyebilirler. Özellikle genç organizasyonların hayatta kalma stratejisi olarak mimetik eşbiçimliliğe yatkın olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte mimetik izomorfizmde temel amaç rasyonel

Fayda sağlamaktan ziyade, kurumsal çevrenin içinde meşruluğunu kanıtlama çabası olarak açıklanmaktadır (Ataman, 2003).

Bu kurumsal zeminden hareketle çalışmada yetenek yönetimi pratiğinin yayılımında etki etmesi muhtemel zorlayıcı mekanizmalar olarak; yasalar, dolaylı zorlayıcı etki yaratabileceği düşünülen devletin tüm finansman destekleri (Ar-ge teşvikleri gibi) ve pratiği benimsediğini söyleyen firmaların yurtdışı faaliyetleri incelenmiştir. Normatif yayılıma etki etmesi muhtemel; akademik eğitim, yayın ve organizasyonlarla birlikte, danışmanlık firmaları portföyleri, mesleki örgütler ve yayınlar incelenmiştir ve analiz edilmiştir. Mimetik yayılımı anlayabilmek amacıyla ise, literatür de bahsi geçen (DiMaggio ve Powell, 1983) “rgtlerin meşruluk kayęısı ile bir pratiği modelleyebileceği” söyleminden hareketle yetenek yönetimi alanında verilen ödül programlarına katılmış firmalar ve ödül kazanan içerikleri incelenmiş olup, yanı sıra pratiğin benimsenme biçimine göre çıkarımlar yapılmaya çalışılmıştır.

Araştırma Sorusu 3: Yetenek bazlı İK Pratiklerini uyguladıklarını deklare eden işletmeler, bu pratiği çekirdek operasyonlarına/işleyişlerine entegre etmekte midirler?

Meyer ve Rowan, çevredeki kurumsallaşmış kurallarla eşbiçimli hale gelmenin, örgütlerde temel olarak iki soruna neden olduğunu belirtmektedirler (Meyer ve Rowan, 1977). Bunların ilki; teknik faaliyetlerde verimlilik beklentisinin, seremonik kurallara uyum gösteren kurumsallaşmış örgütlerde uyumsuzluklara neden olmasıdır. İkinci olarak; efsaneleşmiş ve seremonik olarak benimsenen kuralların, örgüt çevresindeki birbirinden farklı kesimlerden kaynaklı olarak meydana gelmesi ve birbirleriyle çelişkiye dşebilmeleridir. Bahsedilen bu çelişkiler ise örgütün verimlilik beklentisini tehlikeye atabilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977). Meyer ve Rowan’a göre örgütler bu sorunların çözümünü ayırmada (decoupling) bulmuşlardır.

Ayıрма (Decoupling) kurumsallaşmış kuruluşlardaki faaliyetleri kontrol etme ve koordine etme girişimleri çatışmalara ve meşruiyet kaybına yol atığından, yapı unsurları faaliyetlerden ve birbirlerinden ayrılır. Organizasyonların iyi bilinen bazı özellikleri, ayrılma işlemini göstermektedir (Meyer ve Rowan, 1977).

Bu aşamada kurumsallaşmış örgüt, teknik faaliyetlerini verimlilik beklentileri doğrultusunda sürdürürken, kurumsallaşmış yapısını da koruyarak meşruiyetinden ödün

vermemeye çabalamaktadır. Diğer bir ifade ile kuruluş; göstermelik olarak kurumsallaşmış kurallara uygun davrandığını gözler önüne sermeye devam ederken, diğer taraftan kendisi için en etkin ve verimli iş yapış biçimini uygulamaya devam etmektedir (Çakar ve Danışman, 2017).

Loose coupling (gevşek bağlanmışlık) ise; bir organizasyonun unsurları arasında teknik olarak rasyonel olmayan bir düzeni karakterize etmektedir. Yani örgütün bazı durumlarda meşruiyet kaygısı ile yapı ve işleyişi arasındaki bağı teknik anlamda rasyonelliğin aleyhinde gevşetmesi veya zayıflatması olarak açıklanabilmektedir. Örgüt rasyonellikten uzaklaşırken meşruiyet kazanarak kurumsallaşmaktadır (Özcan, 2011).

Son olarak tight coupling ise, tam eşleşme hali olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel unsurlar eşleştiğinde, fiziksel veya mantıksal bir ayırt edicilik sergilerler ve diğer unsurlara karşı duyarlıdırlar. Organizasyon birimleri arasında boşluk veya tampon olmadığı anlamına gelmekte, yani birinde olan herhangi bir durumun diğerinde olanı doğrudan etkileyeceği belirtmektedir (Arango-Vasquez ve Gentilin, 2021).

Bu kurumsal zeminden hareketle çalışmada LinkedIn ve kariyer.net gibi iş ilanlarının yayınlandığı sitelerden, talent ya da yetenek ön ekli pozisyonların iş tanımları incelenmiş, Toptalent TOP-100 listesinde ve ödül alan firmalar arasında yer alan firmaların süreçleri ile veri toplanmış ve analiz edilmiştir.

Çalışma kapsamında, araştırma sorularını cevaplamak üzere çoklu bir metodoloji ile veri toplanmıştır. Doküman incelemesi kapsamında Yetenek bazlı İK pratiklerine dair yayınlar, akademik çalışmalar, şirket/dernek raporu, kongre/sempozyum raporları incelenmiştir. Web taraması çalışmasında ise danışmanlık firmalarının, konuya spesifik derneklerin –Peryön gibi-, iyi uygulama örnekleri ödülleri - Top Talent TOP-100 gibi - veya paylaşım portalları incelenerek bu çalışma için tasarlanmış veri tablolarına işlenmiştir. Bu kapsamda ayrıca anahtar sözcükler kullanılarak Kariyer Net ve LinkedIn iş ilanlarında talent (yetenek) sözcüğü içeren pozisyonlar ve bu pozisyonlara /rollere dair tanımlar toplanarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Yetenek yönetimi konusunda karine teşkil ettiği gözlemlenen uluslararası firmaların işe alım süreçleri deneyimlenmiş ve bu süreçte toplanan veriler ile bir algoritma hazırlanmıştır. Son olarak Bursa İstihdam

Fuarında ulaşılabilen firmaların insan kaynakları yöneticileri ile yetenek yönetimi üzerine müzakereler yapılmıştır.

2. ARAşTIRMANIN ALANA KATKISI

Araştırmanın, alana iki temel katkı sunması planlanmaktadır.

Bunlarda ilki; Dries’in (2013) yaptığı “yetenek ile ilgili akımların teorik bakış açıları” değerlendirmesine göre İK alanındaki temel boşluk teorik ve ampirik kanıt eksikliği olarak tanımlanmıştır. Bu noktadan hareketle çalışma, literatüre ampirik bulgular sunmayı amaçlamaktadır.

İkinci olarak; yetenek yönetimine ilişkin yazının ağırlıklı olarak uygulamacılara dönük olduğu; bir işletmede sistem nasıl kurulur, başarı koşulları nelerdir gibi sorulara yanıt arandığı gözlenmektedir. Bu  alışma kapsamında yetenek yönetimi pratiğinin, Kurumsal Kuramın bir örgütsel pratiğin yayılımına dair izahları üzerine inşa edilmiş olması yazına katkı potansiyeli taşımaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ARKA PLAN

Çalışma, Kurumsal Kuram ve Yetenek Yönetimine dair insan kaynakları yönetimi yazınından beslenmektedir. Bu nedenle her iki yazın aşağıda araştırma sorunsalı çerçevesinde özetlenmiştir.

1. KURUMSAL KURAM

Kurumsal Kuram, 1970’lerin sonlarında ve 1980’lerin başlarında ortaya çıkmış, esas kimliğini ise DiMaggio ve Powell’ın (1991) derlediği kitapla kazanmış, “Örgütler neden ürkütücü bir biçimde birbirine benzer” sorusunu cevaplamaya çalışan bir örgüt kuramıdır. Kurumsal kuramın esas çalışmalarına (Meyer ve Rowan,1977; Zucker,1977; Scott ve Meyer, 1983; DiMaggio ve Powell, 1983) baktığımızda; kuramın temel tezi, organizasyonların yapılarının ve süreçlerinin parçası oldukları kurumsal çevreye göre şekil aldığıdır. Kurumsallaşma, farklı sosyal süreçlerin, gerekliliklerin veya gerçekliklerin, sosyal düşünce ve davranışta “kural statüsü kazanma” sürecidir ki bu süreç; organizasyonlar arasındaki yoğun ve komplike ilişkilerden beslenen etkileşimlerle, yasal ve rasyonel bir düzen kurma ve kurumsal kurallar olarak güçlü örgütler tarafından kendi çıkarlarına uygun yapılar kurma ihtiyacı şeklini almaktadır (Meyer ve Rowan, 1977). DiMaggio ve Powel’a (1983) göre kurumsallaşma süreci dört unsuru kapsamaktadır. Bunlar, (i) Örgütsel alan kurumsallaştıkça (yapılandıkça) alanda yerleşik örgütler arası etkileşimin artması, (ii) örgütlerarası güç yapısı ve koalisyon kalıplarının keskin şekilde belirginleşmesi, (iii) örgütler arasındaki enformasyon akışının artması ve (iv) örgütlerin aynı iktisadi faaliyetin parçası olduklarına dair farkındalıklarının artmasıdır (Meydan, 2020). Modernleşme ile birlikte kurumsal çevre; organizasyonların dışında ve üstünde oluşmuş, rasyonel yapılar, normlar, inançlar, kurallar ve efsanelerden beslenen bir çevredir. Organizasyonların; sürdürülebilirlik politikaları çerçevesinde yalnızca teknik verimliliğe değil, aynı zamanda içinde bulundukları kurumsal çevreye de uyumlanarak kendi meşruluklarını kazanmaları gerekmektedir. Söz konusu meşruluğu kazanmaları ise; bulundukları çevreye kendilerini göstermekle mümkündür ki bu noktada bir takım törensel veya dışsal değerlendirme kriterlerine itibar etmektedirler: Örneğin; ödüller, sertifikalar, belgeler, lisanslar vbg. Sonuç olarak; meşruiyet kaygısıyla yapılarına

entegre ettikleri uygulamaların asıl hedefi kendileri için belirsizliği azaltmaktır. Teknik anlamda zayıf ya da maliyeti fazla olsa bile önemli olan meşru kimliklerine ulaşmış olup, hayatta kalma şanslarını arttırmış olmalarıdır (Sargut ve Özen, 2007). Bu noktada kurumsal teorinin en önemli argümanı, kurumsal değişimin ekonomik baskılar yerine çoğunlukla örgütsel alanda yerleşik ve meşruiyet sağlayan normlara uyum sağlama yönündeki kurumsal baskılar sonucu meydana geldiğidir. Bu kapsamda bir örgütsel alanda örgütsel yapı ve pratiklerin benzeşme nedeni de, aynı örgütsel alanda yerleşik örgütlerin benzer kurumsal baskılara maruz kalmalarından kaynaklandığı şeklinde izah edilmiştir. Hatta bu örgütsel yapı ve pratiklerin, verimlilikten ödün verme pahasına bile örgütler tarafından benimsendiği ortaya konmuştur (Tolbert ve Zucker:1983).

DiMaggio ve Powel'in (1991: 64) örgütsel alan kavramı; bütünsel olarak fark edilebilir bir kurumsal yaşam oluşturan organizasyonlar şeklinde açıklanmaktadır ve buradaki organizasyonlar; önemli tedarikçiler, ürünün/hizmetin müşterileri, regülatif kuruluşlar ve benzer ürün/hizmet sağlayan rakip örgütlerden oluşmaktadır. Meyer ve Scott'a (1983) göre örgütsel alan, hem birbirileri ile rekabet eden hem de işbirliği içinde çalışmak durumunda olan tüm bağlantılı aktörleri kapsamaktadır. DiMaggio ve Powell'a (1983) göre, örgütsel alanda başlangıçta organizasyon yapısı ve uygulamalarında heterojenlik söz konusuysa, zamanla örgütsel alan içinde birbirleri ile etkileşime giren örgütler birbirlerini yeniden yapılandırmaktadır. Bu yapılanma, belirsizlik ve kısıtlılıklara rasyonel biçimde çözüm üretmenin meşru ve kurumsallaşmış yolu olarak, yeni yapı ve uygulamalar yaratmaktadır ki bu yeni yapı ve uygulamalar elbette örgütsel alandaki diğer paydaşlara sirayet edecektir. Bu noktada, başlangıçta heterojen olan örgüt yapı ve süreçlerinin, örgütsel alandaki etkileşimler ve hayatta kalma çabalarıyla gittikçe homojen hale geleceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bahsedilen yeni yapı ve uygulamalar esasında rasyonel gerekçelerle kurgulanmış olsa da zamanla teknik – ekonomik faydanın ötesinde önem ve değer kazanıp kurumsallaşabilirler ve benimseyen örgütlerin fayda dan çok meşruiyet kaygısı ile yöneldiği çözümler olabilmektedirler (DiMaggio ve Powell,1991:656). Bu çözümler kapsamında benimsenen yeni uygulamaların yayılımı hızlandığında ise örgütsel alanda kurumsal eşbiçimlilik meydana gelecektir. Eşbiçimlilik üç farklı mekanizma ile gerçekleşmektedir (DiMaggio ve Powell,1991:67):

- (i) Politik etkiden, hukuki gerekçelerden ve meşruiyet çabasından kaynaklanan zorlayıcı eşbiçimlilik,
- (ii) Mesleki bilgi ve etkileşimden kaynaklanan normatif eşbiçimlilik,
- (iii) Belirsizliğe karşı gösterilen standart tepkilerden kaynaklanan öykünmecî eşbiçimlilik.

Bu açıklamalara dayanarak, DiMaggio ve Powell (1991), kurumlar arası bağımlılık ne kadar yüksekse, eşbiçimlilik düzeyinin o kadar yüksek olacağını, belirsizlik ne kadar büyükse modellenen organizasyonun o kadar çok taklit edileceğini, mesleki örgütlere katılan yöneticilerin sayısı attıkça onların bilgilerini kendi kurumlarına o denli aktaracağını ve dolayısı ile örgütleri birbirine benzeyeceğini ifade etmektedirler. Özetle; örgütsel alanda devlet, meslek örgütleri ve belirsizlik ortamı etkisi kurumsal eş biçimliliği doğuran sebeplerdendir.

1.1. KURUMSAL BASKILARA VERİLEN CEVAPLAR

Bilindiği üzere Kurumsal Kuramın ilk formülasyonlarında analiz düzeyi örgütsel alan değil, örgütlerdir (Meyer ve Rowan, 1977). Bu kapsamda örgütlerin kurumsal baskılardan nasıl etkilendikleri, bu baskılara nasıl cevap verdikleri incelenmiştir. Bu analizler yapının aktörün eylemini kısıtladığı argümanı üzerine inşa edilmiş olmakla birlikte, aktörün kurumsal çevrenin reçete ettiğinin dışında bir davranış göstermeye de muktedir olabildiğine dair izahlar içermektedir. Örneğin Meyer ve Rowan (1977: 38-39), faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi açısından önem taşıyan teknik gereklilikler ile kurumsal baskıların dikte ettiği örgütlenme biçimi arasında çatışma ve tutarsızlık söz konusu olduğunda örgütlerin bununla başa çıkmak üzere eşleşmeme (decoupling) stratejisi izleyebildiklerine dikkat çekmektedirler. Eşleşmeme, yapı ile faaliyetlerin birbirinden ayrılması; örgütün kurumsal çevrenin reçete ettiği örgütlenme biçimini benimsemesine rağmen faaliyetlerini bu yapı ile yürütmüyor olması demektir. Böyle yaparak örgüt bir yandan faaliyetlerini pratik gerekliliklere karşılık verecek şekilde yürütürken aynı zamanda da meşru ve alanda standart kabul edilen formel örgütsel yapılanmaya da sahip görünmektedir. Bu nedenle örgütsel alanlardaki eşbiçimlilik, görünüşte kalabilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977 akt Meydan, 2021).

Decoupling dışında bir diğer durum ise “Loose Coupling” yani gevşek bağlanma durumudur. Meşruiyet kaygısı ve verimlilik beklentisi, örgütlerin iki farklı çevrede var olması için anahtardır: kurumsal çevre ve teknik çevre (Meyer ve Rowan, 1977; Ogawa ve Scribner, 2002). Kurumsallaşmış kurallara itaat, genellikle bir kuruluşun performans beklentilerini karşılamada başarısız olur, ancak verimliliği artırmak için uygulanan kontroller ve ayarlamalar, kuruluşlar tarafından törensel olarak kullanılan uygulamalarla çatışır ve sosyal meşruiyeti baltalar. Gevşek bağlılık, bir kuruluşun meşruiyet kazanmak için yapı ve işlev arasındaki bağı gevşeterek veya zayıflatarak teknik rasyonalitesinden ödün vermesidir. Böylece örgütler rasyonaliteden uzaklaşmakta, ancak kurumsallaşarak meşruiyet kazanmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977).

Meyer ve Rowan (1977) ve sonraki çalışmalara göre, gevşek bağlılık ve ayrıştırma kavramları birbirinin yerine kullanılabilir; başka bir deyişle, Bromley ve Powell'ın (2012) işaret ettiği gibi neo-kurumsal araştırmalarda sıklıkla eş anlamlı sayılabilmektedir. Fakat bu araştırma kapsamında; yetenek yönetimi araçlarının kullanımı konusundaki çeşitliliği açıklayabilmek adına ayrı ayrı değerlendirilmişlerdir.

Son olarak “Tight Coupling” yani sıkı bağlanma ya da tam eşleşme durumu olarak ifade edilebilir. Örgüt, birimleri belirli bir amaca ulaşmak için koordine etmeyi başardığında ortaya çıkmaktadır. Sıkı bağlanma ya da tam eşleşme hali, organizasyonel birimlerin yakından bağlantılı olduğu ve bu nedenle birbirlerini sık sık etkilediği gerçeğine atıfta bulunmaktadır. Çalışma kapsamında yetenek yönetimi pratiğini benimsemiş ve diğer organizasyonel işlerinden ayırmadan bu vizyon çerçevesinde faaliyetlerini sürdüren işletmeleri tanımlamak için kullanılacaktır (Arango-Vasquez ve Gentilin, 2021).

Arango-Vasquez ve Gentilin (2021); 1983 – 2019 yılları arasındaki eşleşme ile ilgili literatürü vaka çalışmaları ve nitel araştırmalarla değerlendirmiş ve çalışmalarında aktardıkları gibi; Dhanaraj ve Parkhe (2006) ve Trein (2017), Orton ve Weick'in (1990) örgütsel bağlanma - eşleşme çalışmalarını netleştirerek şöyle ifade etmektedirler:

"Ayırt ediciliği olmayan tepkisellik varsa, sistem sıkı bir şekilde bağlanmıştır. Tepkisiz ayırt edicilik varsa, sistem ayırma yapmaktadır. Hem ayırt edicilik hem de tepkisellik varsa, sistem gevşek bağlanmıştır".

1.2. KURUMSAL TEORİ ÇERÇEVESİNDE YETENEK YÖNETİMİNİN YAYILIM MEKANİZMALARI

Çalışma kapsamında öncelikle, yeni bir örgütsel form ya da pratik nedir sorusunu açıklamak gerekmektedir.

Pragmatik, ahlaki veya bilişsel nedenlerle "meşru" sıfatı verilen ve örgütsel alanda kök salan bazı örgütsel pratikler ve biçimler sonunda alternatifler geliştikçe yerlerini yeni form ve pratiklere bırakacaklardır (Eryılmaz, 2011). İlgili yazında, pratikler arasındaki bu transfer süreci; aşağıda detaylı açıklanacağı üzere zorlayıcı, normatif ve öykünmecî şeklinde birkaç nedenden dolayı gerçekleşebilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Tak Meydan (2020) çalışmasında belirtildiği gibi, kurumsal değişimin en önemli sonucu, yeni örgütsel form ve pratiklerinin ortaya çıkması olarak görülmektedir. Bu bağlamda, yeni örgütsel form (a) organizasyonel hedefler, yetki yapıları, teknolojiler ve müşteri ilişkilerinin kalitesi gibi temel özelliklerin yeni kombinasyonları ve (b) değerlerle bütünleştirilmiş yeni yapılar ve uygulamaların prototip konfigürasyonu şeklinde tanımlanmaktadır. Yine aynı çalışmada; kurumsal değişimin genellikle yeni bir örgütsel form ile yaşandığı ve bu yeni pratiğin değişimin karinesi olarak görülebileceği belirtilmiştir.

Söz konusu değişim çalışma kapsamında; örgütlerin rekabet avantajı sağlamak ve fark yaratmak için insan faktörünün önemine eğilmelerinde de gözlenebilmesiyle örneklendirilebilir. Kaynak olarak insana bakışın değişimi yeni bir yaklaşımın da gereğini doğurmakta ve ik sürecinin kendi başına yürütülen bir departman olmaktan ziyade bir stratejik ortak olarak değerlendirilmesine yol açmaktadır. Bu değerlendirme ise; insan kaynakları yönetiminin daha modern bir işlevi olarak nitelendirilebilecek yetenek yönetimi formunu, örgüt stratejilerinde kendine yer bulan yeni bir pratik olarak gündeme taşımaktadır (Çelik, 2019).

Kurumsal Kuram, yeni bir örgütlenme biçimi veya pratiğinin örgütsel alanlarda yayılımını incelemektedir. Kurama göre firmalar zaman içerisinde birbirlerine benzeyen yönetim ve örgüt yapılarını ve pratiklerini benimsemektedirler. Çünkü maruz kaldıkları kurumsal baskılar belirli bir davranış biçimini, örgütsel ve yönetsel yapılanmayı kendilerine dikte etmektedir (DiMaggio ve Powell, 1991). Bir yenilik yayıldıkça, uygulamanın sahiplenilmesi, performans iyileştirmesinden ziyade meşruiyet sağlayan bir

eşiğe ulaşır (Meyer ve Rowan, 1977). Özellikle de belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan örgütler yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrelerine benzeşmektedir. Aynı dalda çalışan örgütler benzer çevresel baskılara maruz kalacakları için, çevrelerini taklit ederek çevresel baskıdan kaçınabileceklerdir. Böylelikle kurumsal eşbiçimlilik ortaya çıkacaktır (Selznick, 1996).

Eşbiçimlilik kurumsal uygulamaların tekrarlanması sürecidir. Kurumsal izomorfizme yönelik olan bu baskılar, DiMaggio ve Powell (1983) tarafından, belirsizliğe verilen standart tepkilerden kaynaklanan mimetik izomorfizm, siyasi etkidenden ve meşruiyet sorunundan kaynaklanan zorlayıcı izomorfizm ve profesyonelleşmeyle ilişkili normatif izomorfizm olarak sınıflandırılmıştır.

Çalışma kapsamında; Yetenek Yönetimi pratiğinin Türkiye’de bir örgütsel form olarak yayılımı incelenmiştir.

1.2.1. Zorlayıcı Yayılım

Kuruluşlara, bağlı oldukları diğer kuruluşların ve kuruluşların içinde bulunduğu toplumdaki kültürel beklentilerin uyguladığı resmi ve gayri resmi baskılardan kaynaklanır. Meyer ve Rowan (1977), rasyonelleşmiş devletlerin ve diğer büyük rasyonel organizasyonların sosyal yaşam alanlarına daha fazla hâkim olmaları nedeniyle, örgütsel yapıların giderek devlet tarafından, devlet içinde kurumsallaştırılmış ve meşrulaştırılmış kuralları yansıtmaya noktasına geldiğini iddia etmektedirler. En tipik örneği, ortak yasalara tabi olan örgütlerin, ilgili yasaların öngördüğü yapı ve uygulamaları benimseyerek eşbiçimli hale gelmeleridir. Zorlayıcı izomorfik baskılar firmaların (i) faaliyette bulunduğu sektörü regüle eden yasa ve yönetmeliklerden – hakla açık şirketlerin kamuyu aydınlatma kapsamında raporlama, tasarruf sahiplerini bilgilendirme vb. faaliyetlerini zorunlu kılan mevzuat gibi- , (ii) sektörde norm kabul edilen akreditasyon ve sertifikasyon standartlarının varlığı –örneğin otomotiv imalat sektöründe ISO 16949 ; Gıda sektöründe ise HACCP Sistem Standartlarına uygunluğun belgelendirilmesi veya sektörde güçlü bir ana imalatçının tedarik ağları üzerindeki yaptırım gücünden – TOFAŞ ın tedarikçilerinin WCM sertifikasyon süreçlerini benimsemesi, çokuluslu şirketlerin merkezlerinde alınan yeni bir örgütlenme biçimi – yeni bir departman kurma, yeni roller tanımlama – Çeşitlilik Yönetim Direktörü, İşveren Markası, Yetenek Yönetim Müdürü

gibi- kararlarının yurt dışında ki operasyonlarında da uygulanması yönündeki kararları örnekleri ile açıklanabilir (Tak Meydan ve Poroy, 2021).

1.2.2. Normatif Yayılım

Bir diğer izomorfik örgütsel değişim kaynağı normatiftir ve temel olarak profesyonelleşmeden kaynaklanır. Çeşitli meslek gruplarına mensup kişilerin eğitimleri ve mesleki etkileşimleri ile ussal modeller, uygulamalar yaratmaları ve kendi örgütlerine taşımaları sayesinde örgütleri eşbiçimli hale getirmeleri gibi açıklanabilmektedir (Özen, 2007).

DiMaggio ve Powell'da (1983) normatif izomorfizmi, meslek uzmanları tarafından ortaya koyulan zorlayıcı bir taban üzerinde örgütlerin benzeşmesi şeklinde tanımlamaktadırlar. Bu noktada profesyonelleşmenin iki yönü, önemli izomorfizm kaynağı olmaktadır: İlki; üniversiteler, örgütler için profesyonel normlar ve değerlerin gelişmesini etkileyen bilgi merkezleri gibi işlemektedirler (Greenwood ve diğerleri, 2002). İkincisi, örgütleri kapsayan ve yeni modellerin hızla yayıldığı profesyonel ağların büyümesi ve geliştirilmesidir. Yönetimin profesyonelleşmesi, örgütsel alanların yapılandırılması ile paralel olarak ilerlemeye meyillidir.

Buna göre mesleğin öğrenilirken gidilen okullar normatif kabuller oluşturmakta; aynı mesleki süreçlerden geçen kişiler, örgütsel alanlarda aynı doğrulara inanmaktadırlar. Bunun sonucu olarak da meslek mensupları aynı ortak inanışın bir yansıması olarak; mesleğin icrasını, standart ve etik kodlarını örgütsel alana yaymaktadırlar. Personel sirkülasyonu da bu noktada taşıyıcı mekanizma rolü üstlenmektedir. Bir başka taşıyıcı unsur ise; meslek örgütlerine üyelik yoluyla edinilen kabullerin yayılıma hız kazandırmasıdır (Tak Meydan ve Poroy, 2021).

1.2.3. Mimetik Yayılım

Mimetik kurumsal baskılar ise belirsizlik anında daha önce uygulanmış ve sonucu hakkında önceden fikir sahibi olunan, başarı kazanmış örgütlerin modellerini veya uygulamalarını kopyalama suretiyle izomorfizme yol açmaktadır (Tak Meydan ve Poroy, 2021). DiMaggio ve Powell (1983), örgütlerin taklitçilik seçiminin belirsizlikten kaynaklandığını ifade etmektedirler. Özellikle amaçların ve yöntemlerin bulanık, çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda kurumlar da tıpkı insan psikolojisinde olduğu gibi

bilinmeyen, yabancı bir çevrede diğerlerine benzeme eğiliminde olmaktadırlar. Örgütsel teknolojiler yeterince anlaşılmadığında, hedefler belirsiz olduğunda veya çevre sembolik belirsizlik yarattığında, kuruluşlar kendilerini diğer kuruluşlarda modelleyebilirler. Modelleme, terim olarak, belirsizliğe bir cevaptır. Modellenen organizasyon, modellemeden habersiz olabilir veya kopyalanmaya istekli olmayabilir. Modeller istemeden, dolaylı olarak çalışanların devri veya ciroları yoluyla veya açıkça danışmanlık firmaları veya sanayi ticaret birlikleri gibi kuruluşlar tarafından yayılabilir. Şirketler meşruiyetlerini artırmak, en azından çalışma koşullarını iyileştirmeye çalıştıklarını göstermek için bu "yenilikleri" benimseyebilirler.

Belirli bir örgütlenme biçimi ve pratiğin yayılımına dair yazında bu kapsamda yürütülen çalışmalar ‘benimseme zamanı itibariyle firmaların farklı saiklerle hareket etmiş olabileceği’ fikriyle analiz edilmiştir. Örneğin ilk benimseyenlerin rasyonel gerekçelerle benimserken daha sonra benimseyenlerin taklitçi izomorfik baskılarla bu kararı aldığı düşünülmüştür. Ya da ilk benimseyenlerin normatif baskılarla, daha sonra benimseyenlerin ise taklitçi gerekçelerle bu kararı verebileceği düşünülmüştür (Meydan, 2021). Örneğin ABD ‘de yerel yönetimlerin yeni bir pratiği benimseme nedenlerini inceleyen Tolbert ve Zucker (1983) benimseme sürecinin; devlet (tek bir kaynak) tarafından zorunlu kılındığında çok daha hızlı gerçekleşmesine rağmen devlet tarafında herhangi bir meşruiyet yoksa kademeli olarak ve sosyal etki yoluyla yayılım gösterdiğini bulmuşlardır. Bunun yanında artan sayıda kuruluş bir program veya politika benimsedikçe, giderek kurumsallaşır veya rasyonelleştirilmiş organizasyon yapısının gerekli bir bileşeni olduğu geniş ölçüde anlaşılır. Prosedürlerin meşruiyeti, daha sonraki benimseyenler için itici güç olarak hizmet edecektir.

2. YETENEK YÖNETİMİ

Yetenek yönetime dair yazın, öncelikle yetenek nedir, nasıl kavramsallaştırılmaktadır sorusu yanıtlanarak incelenmiştir. Ardından yetenek yönetimi nedir, geleneksel insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarından fark ve benzerlikleri nelerdir, hangi İK pratikleri ve süreçleri yetenek temelli olarak nasıl kurgulanmaktadır izahlarına yer verilmiştir. Bu kapsamda ayrıca dünyada ve Türkiye’de yetenek yönetimi uygulamalarına dair akademik ve uygulamacılara yönelik araştırmalara ve raporların bulguları aktararak saha çalışmasına yön verecek kurumsal zemin inşa edilmeye çalışılmıştır.

2.1. YETENEK KAVRAMI

Örgütsel yaşamda kendine oldukça hızlı karşılık bulmuş yetenek kavramı için çok çeşitli tanımlar yapılmış olup, özellikle iş hayatında kullanılan yetenek kelimesi; sürekli olarak değişim gösteren çalışma şartlarında çalışanlarda mevcut bulunması gereken, ulusal ve uluslararası iş gücü piyasasında insan kaynakları yönetiminin gerektirdiği koşullarda, örgütlerin vizyonlarına ve misyonlarına paralel niteliklere sahip olabilmek adına, çalışanların potansiyellerinin meydana çıkarılmasını ve geliştirilmesini mümkün kılan dinamik bir kavramdır (Yalçın, 2020: 7-10). Bir diğer tanıma göre ise yetenek; kişinin yapması gereken işler için gerek duyduğu doğru bilgi ve becerileri sağlayabilir olması, işleri doğru bir şekilde, yerinde ve zamanında yapabilmesi, bu süreç boyunca yaptığı işte istekli olması ve işinde kendisi için mana ve amaç yaratarak motivasyon sağlayabilmesidir (Ulrich ve Smallwood, 2012). Yetenek kavramı, belirli bir derecede potansiyele ve beceriye sahip, iş dünyasında sürekli olarak meydana gelen değişimleri regüle edebilecek ve örgütleri amaçlarına ulaşarak geliştirebilecek çalışanlar için kullanılmaktadır (Dutttagupta, 2005).

İngilizce de ise; yeteneğin bağlamına göre değişen iki farklı sözcük kullanılmaktadır; “gift” ve “talent”. Gift daha çok; kişinin doğuştan getirdiği ortalama üstü yapabilme potansiyeli olarak tanımlanırken; Talent ise tarihi sıralamasıyla; önce denge ve ağırlık ölçüsü, sonraları madeni para (coin) ifadesi ile kullanılmıştır. Zamanla bugünkü anlamını kazanmış olan talent kavramı; Tanrı’nın hediyesi olan ve doğumla birlikte gelen yeteneğin, sistematik olarak eğitim ve tecrübe ile beslenmesinin ardından çıktı vermesi, bir diğer deyişle, ortalama üstü potansiyelin bir alanda üstün başarı olarak ortaya çıkmasıdır (Atlı 2017, s. 25-26).

Tamopoy Deb’e göre (2005: 19) yetenek, “talent” kelimesini oluşturan terimlerin tümünü ifade etmektedir.

Talent = Triumph + Ability + Leadership + Easiness + New-fangled + Time.

(Yetenek = Başarı + Kabiliyet + Liderlik + Pratiklik + Yaratıcılık + Zaman.)



Şekil 1: Talent ve Bağlı Kavramlar (Deb, 2005’den akt. Gündüzalp, 2018)

Selznick (1984: 42) yetenek kavramını, yönetim alanında çalışan ilk kişidir. Yeteneği, bir organizasyonu rakiplerinden üstün kılacak en temel unsur olarak tanımlamış, ayırt edici ve karakteristik vurgularını ortaya koymuştur.

Çalışma özelinde, yeteneğin daha çok İnsan Kaynakları alanındaki karşılığını ifade etmek gerekirse; bugün ve yarınlarda görevleri tamamlamak için ihtiyaç duyulan yetkinlik, organizasyonun başarıya ulaşması adına gereken enerjiyi ortaya koyabilecek kadar adanmışlık ve kişinin ortaya koyduğu somut çıktıların/katkıların çarpımı olarak ifade etmek mümkündür (Dave, 2007: 32-33).

Alanyazında yetenek ile ilgili ön plana çıkan ana konular aşağıdaki gibidir:

- Yetenek tanımlamaları
- Yetenek yönetiminin etkileri ve hedeflenen sonuçlar
- Yetenek yönetimi uygulamaları.

Alanyazın incelemeleri sonucunda, yetenek yönetiminin insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış kuramlarını entegre ederek kuramsal temelini kuvvetlendirmesi gerektiği önerilmektedir (Thunnissen, Boselie ve Fruyties, 2013).

2.2. YETENEĞİ TANIMLAMAYA YÖNELİK YAKLAŞIMLAR

Yetenek kavramının tanımlanmasındaki çeşitlilik, kavrama bakış açılarının farklılığından kaynaklanmaktadır ve farklı yaklaşımlar farklı uygulamalar olarak kendini göstermektedir. Yeteneğin işlevselleştirilmesine ilişkin tartışmaların odağında bulunan yaklaşımlar aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir:

a. Nesne / Özne Olarak Yetenek Kavramsallaştırması Ayrımı

Yetenek üzerine nesne ve özne bakış açıları, yetenek yönetiminin tam olarak neyi (veya kimi) yönetmesi gerektiğine dair farklı yaklaşımları ifade etmektedir (Iles, Chuai ve Preece, 2010). “Talent” kelimesi kökenine bakıldığında nesne yaklaşımına daha uygun olmasına rağmen, pratiğe bakıldığı zaman özne yaklaşımının daha fazla benimsendiği izlenmektedir.

Nesne yaklaşımı içinde yetenek, bir birey tarafından sergilenen istisnai yetenekler ve tutumlar olarak kavramsallaştırılmaktadır. Tanımlanan nesne yaklaşımının farklı alt yaklaşımlarının (doğal yetenek olarak yetenek, ustalık olarak yetenek, bağlılık olarak yetenek ve uyum olarak yetenek) bütünsel değil de, tamamlayıcı olarak görülmesi gerektiğini belirtmeye önem atfedilmektedir. Bağlılık ve uyum -ne kadar yüksek olursa olsun- hiçbir zaman yeteneğin tek göstergesi olarak kullanılmayacağı, her zaman yetenek ölçütlerini tamamlayıcı olarak rol oynayacağı ifade edilmektedir (Ulrich ve Smallwood, 2012).

(i) Nesne Yaklaşımı (Talent as object): Bu yaklaşımda “yetenek” kelimesinin asıl anlamındaki bireysel özellikleri ifade edilmektedir. Alanyazında “talent” şeklinde belirtilen özellikler; yetenek, kapasite, kabiliyet, aidiyet, yetkinlik, katkı, tecrübe, bilgi, verim, potansiyel, beceri ve düşünme kalıpları (duygu ve tutum) biçimindedir (Gallardo, Dries ve Cruz, 2013: 293). Nesne bakış açısında yetenekli bireylerin özelliklerinin belirlenmesi geliştirilmesi esas alınmaktadır ve literatürde insan sermayesinin bireysel farklılıkları ile bağlantılıdır (Dries, 2013).

(ii) Özne Yaklaşımı (Talent as subject): Bu yaklaşımda talent kelimesi özel beceri ve yetenekleri olan kişileri ifade etmektedir (Gallardo, Dries ve Cruz, 2013). Özne yaklaşımı, potansiyel sahibi ve performansı yüksek çalışanlar ve yetenek

havuzları ile bağlantılıdır ve yetenekli çalışanların seçilip geliştirilmesini savunmaktadır (Dries, 2013: 278 - 279).

b. Doğuştan Gelen / Sonradan Kazanılan Yetenek Ayrımı

Bu noktada organizasyonların, doğuştan gelen ve kazanılmış yetenek unsurları arasında yaygın olarak ayırım yapmayacakları, bunun yerine yetenek değerlendirmelerinde kanıtlanmış başarılarla odaklanacakları öngörülmektedir (Silzer ve Dowell, 2010). Kuruluşların yetenek yönetimi çalışmalarında; ne ölçüde yetenek belirlemeye (işe alma) odaklanmak istediklerine karşın ne derece yetenek geliştirmeye (inşa etme) odaklanmak istedikleri konularında açıkça bir pozisyon almalarının gerekliliği vurgulanmaktadır (Meyers ve diğerleri, 2013).

(i) *Doğuştan gelen bakış açısı*, yetenekli çalışanları seçme, değerlendirme ve tespit etmeye odaklanmaktadır.

(ii) *Sonradan edinilen bakış açısı*, yetenekli çalışanların gelişimleri için eğitimi, öğretim ve tecrübe edinme araçlarına odaklanmaktadır.

c. Girdi Olarak Yetenek / Çıktı Olarak Yetenek Kavramsallaştırması Ayrımı

(i) *Girdi bakış açısı*, yetenekli çalışanları seçme aşamasında çalışanların eforlarına, motivasyonlarına, tutkularına ve kariyerlerine önem vermektedir.

(ii) *Çıktı bakış açısı*, çalışanların üretim çıktılarına, performanslarına, iş sonuçlarına ve başarılarına önem vermektedir.

d. Bağlamlar Arasında Transfer Edilebilir Yetenek / Bağlama Bağımlı Yetenek Kavramsallaştırması Ayrımı

(i) *Transfer edilebilir bakış açısı*, yetenekli çalışanların içinde bulundukları çalışma ortamından bağımsız olarak yeteneklerini sergileyebileceklerini varsaymaktadır.

(ii) *Bağlama bağlı olan bakış açısı ise*, çalışanlar ve içinde bulundukları koşullar arasında önemli etkileşimlerin olduğunu ve temelde yatan yeteneğin ortaya çıkıp

çıkamamasının iş ortamı koşullarına göre değişebileceğini varsaymaktadır (Dries, 2013: 280).

e. Dışlayıcı ve Kapsayıcı Yetenek Kavramsallaştırması Ayrımı

Örgütlerde, kapsayıcı yaklaşımdaki gibi tüm çalışanların “yetenek” olarak değerlendirilmesinden ziyade, dışlayıcı yaklaşıma göre potansiyeli yüksek çalışanların belirlenerek işgücü kategorizasyonu yapılması daha yaygın görülen bir durumdur.

Ancak kapsayıcı veya dışlayıcı yaklaşımlar arasından hangisi ile hareket edileceğinin kararının, örgütün misyon ve kültürüne göre verilmesi en uygun olanıdır. (Gallardo, Dries ve Cruz, 2013: 295-296) Kapsayıcı yaklaşım, benimsenen örgütlerde daha açıklık, güven ve genel çalışan refahı ile karakterize edilen bir çalışma alanı yaratmaktadır ve eşitlik, ekip çalışması ve farklılık kültürü olan örgütler için daha uygundur. Dışlayıcı yaklaşımı benimseyen örgütlerde ise, kar ve verimlilik anlamında yatırım getirileri daha yüksektir ve rekabeti kültürleri haline getiren örgütler için daha uygundur. (Dries, 2013: 279)

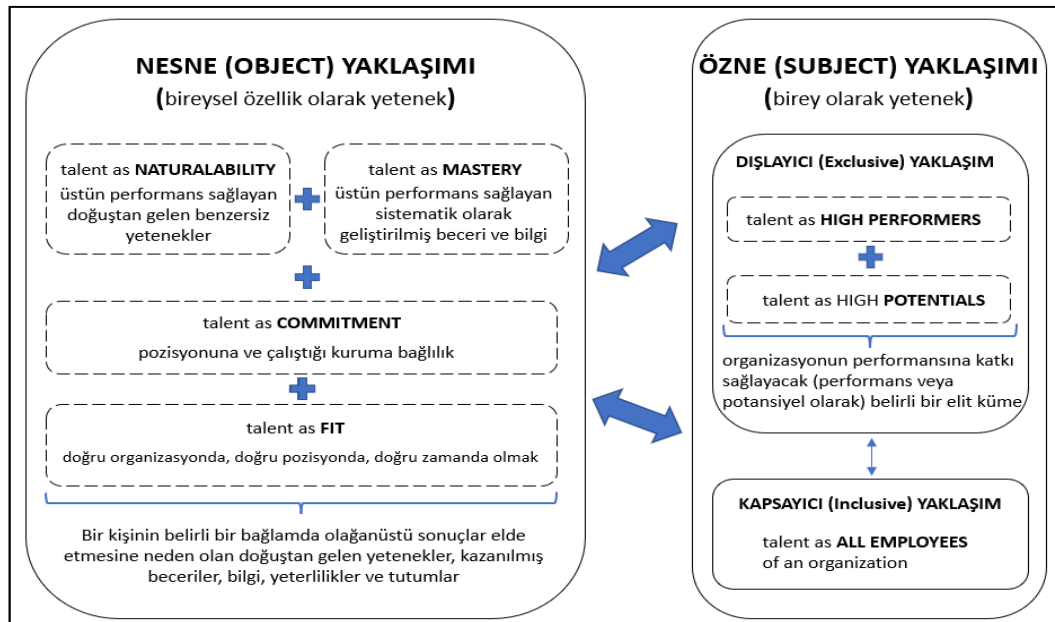
Bu iki yaklaşımı aşağıdaki gibi kategorize etmek mümkündür:

(i) *Dışlayıcı (Exclusive) Yaklaşım*: Bu yaklaşımda kategorizasyon yapılmaktadır ve “yetenek” yalnızca örgütün performansını katkı sağlayacak kişilerdir (Gallardo, Dries ve Cruz, 2013: 295). Örgütün maddi ve maddi olmayan ödül, terfi fırsatları ve eğitim bütçeleri gibi kaynaklarının %90'ının çalışanların %5'i için kullanıldığını savunulmaktadır ve kaynak bazlı yaklaşımda bu bakış açısı “işgücü ayrıştırma” olarak belirtilmektedir (Dries, 2013: 279).

(ii) *Kapsayıcı (Inclusive) Yaklaşım*: Bu yaklaşıma göre örgütteki tüm çalışanlar “yetenek” olarak değerlendirilmektedir ve çalışanların güçlü yanları merkez alınarak, onlar için gelişim planları hazırlanmaktadır (Gallardo, Dries ve Cruz, 2013: 295). Örgütler maddi ve maddi olmayan tüm kaynaklarını çalışanlarının tümü için eşit oranda, hatta her bir çalışanın memnuniyet düzeyini artırabilmek için özellikle de performansı düşük olan çalışanlarına daha fazla kullanmaktadırlar (Dries, 2013: 279).

Yetenek kavramsallaştırma yaklaşımları çeşitlilik göstermekle birlikte aşağıdaki şekilde (Şekil:2) şematize edildiği üzere, iş dünyası içinde yetenek iki geniş şekilde kavramsallaştırılmaktadır: Nesne olarak yetenek ve özne olarak yetenek, bu ana başlıkların altında daha alt bölümlere ayrılabilir (Gallardo, Dries ve Cruz, 2013). Organizasyonlar yaklaşımlardan birine yaklaşabileceği gibi farklı kombinasyonların birlikte kullanıldığı perspektifleri de tercih edilebilmeleri mümkündür (Dries, 2013: 280).

Şekil 2 üzerinde de görüldüğü üzere özne olarak talenti ele alan bir yaklaşımın hem kapsayıcı ve hem de dışlayıcı stratejilerle kombine edilmesi mümkündür. Benzer şekilde, yeteneği bireye ait bir nesne olarak ele alan yaklaşım da doğuştan kazanılan veya sonradan geliştirilen bir nesne olarak yetenek kavramsallaştırması ile entegre edilebilmektedir.



Şekil 2: İş Dünyasında Yeteneğin Kavramsal Çerçevesi (Gallardo, Dries ve Cruz, 2013: 297)

Nesne yaklaşımı içinde yetenek, bir birey tarafından sergilenen istisnai yetenekler ve tutumlar olarak kavramsallaştırılır. Nesne yaklaşımının farklı alt yaklaşımlarının (doğal yetenek olarak yetenek, sonradan öğrenilmiş yetenek, bağlılık olarak yetenek, doğru eşleşme olarak yetenek) konuyu çeşitlendirmek yerine birer tamamlayıcı olarak

görülmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Gallardo, Dries ve Cruz, 2013). Ulrich ve Smallwood'a (2012) göre; bağlılık ve uyum düzeyleri her ne kadar yüksek olursa olsun, hiçbir zaman yeteneğin tek göstergesi olarak düşünülemeyecek, her zaman yetenek ölçülerinin tamamlayıcısı olarak kullanılacaktır. Organizasyonlar açısından izlenen bir diğer durum ise, doğuştan gelen ve kazanılmış yetenek unsurları arasında ayırım yapmak yerine, yetenek değerlendirmelerinde kanıtlanmış başarılarla odaklanma tercihleridir (Gallardo, Dries ve Cruz, 2013).

Yeteneğe nesne yaklaşımı yeteneğin etimolojik anlamı ile daha iyi uyum gösterse de (Tansley, 2011), özne yaklaşımı (yani insan olarak yetenek) örgütsel uygulamada çok daha yaygın görünmektedir (Iles, Preece, ve diğerleri, 2010). Daha spesifik olarak, yüksek performanslı ve/veya yüksek potansiyelli yetenek havuzlarının belirlenmesine dayanan, işgücü segmentasyonunu esas alan bir yetenek yönetimi stratejisi en yaygın yaklaşım gibi görünmektedir (Dries ve Pepermans, 2008). Hangi yaklaşımın daha iyi olduğu ancak bir organizasyonun misyonu ve kültürü tarafından belirlenebilmektedir (Garrow ve Hirsh, 2008). Sonuç olarak; yeteneğe özne ve nesne yaklaşımlarının birbirini bilgilendirebileceği düşünülmektedir; çünkü nesne yaklaşımı yeteneğin tanımlanmasında hangi kişisel özelliklerin aranacağını belirtirken özne yaklaşımı sınırlar ve normlar hakkında önemli tartışmalar ile katkı sağlayabilmektedir (Gagné, 2000; Ulrich & Smallwood, 2012).

Yeteneğin işlevselleştirilmesine ilişkin tartışmanın kilit noktasının ne olduğu, kuruluşların bağlı kalabileceği farklı pozisyonlar ve her farklı bakış açısının yetenek yönetimi politikaları ve uygulamaları için taşıdığı sonuçlar Tablo 1'de özetlenmiştir (Dries, 2013):

Tartışma Konusu	Yetenek Yönetimi Pratiği Açısından Önem Taşıyan Sorular	Yetenek Yönetimi Kavramsallaştırma Yaklaşımları	Yetenek Yönetimi Politika ve Pratikleri İçin Etkiler
Yetenek nedir veya yetenek kime denir?	Yetenek yönetimi neyi/kimi yönetmelidir?	Nesne Yaklaşımı	Yetenek Yönetimi, Bilgi Yönetimi
		Özne Yaklaşımı	Örgütsel Kariyer Yönetimi, Yedekleme Planlaması
Toplumda yetenekler ne kadar yaygındır?	Örgütler hangi ilkeler ile kaynaklarını paylaşmaktadır?	Kapsayıcı Yaklaşım	Güçlü Yanlara Odaklı Yaklaşım
		Dışlayıcı Yaklaşım	İşgücü Ayırıştırma
Yetenek öğretilbilir ve öğrenilebilir bir kavram mıdır?	Örgütler pazardaki kıtlığın üstesinden nasıl gelirler?	Doğuştan Gelen Bakış Açısı	Seçme, Değerlendirme, Ayırt Etme
		Sonradan Edinilen Bakış Açısı	Geliştirme, deneyim, öğrenme
Yetenek kavramı daha çok beceri ile mi yoksa motivasyon ile mi ilgilidir?	Örgütler neye göre seçim yapmaktadırlar?	Girdi Bakış Açısı	Efor, Motivasyon, Tutku, Kariyer
		Çıktı Bakış Açısı	Çıktı, Performans, Sonuç, Başarı
Yetenek çevre koşullarına bağlı olarak değişir mi?	Örgütler işe alımı içeriden mi yoksa dışarıdan mı yapmalıdır?	Transfer Edilebilir Bakış Açısı	İşe Alım – Giriş Öncesi Belirleme / Tanımlama
		Bağlama Bağlı Bakış Açısı	Uygunluk/Uyum - Belirli Bir Sosyalleşme Süreci Sonrası Belirleme

Tablo 1: Yetenekle İlgili Literatürdeki Tartışmalar (Dries, 2013: 278)

Tabloda izlendiği üzere; tartışma konularını beş farklı başlıkta toplamak mümkündür.

İlk başlık olan yetenek tanımı tartışması; neyin veya kimin yeteneği oluşturduğuna dair önemli tartışmaya atıfta bulunmaktadır. Yeteneğe ilişkin özne bakış açıları, yetenekli insanların belirlenmesi ve geliştirilmesine odaklanmayı ima ederken, yetenek üzerine nesnel bakış açıları ise yetenekli insanların özelliklerinin belirlenmesi ve geliştirilmesine odaklanmayı ima etmektedir. İnsanların özellikleri onlardan bir bütün olarak izole edilemeyeceğinden pratikte yetenek yönetimi adına bunun bir sorun teşkil ettiği gözlemlenmektedir. Vance & Vaiman’a göre (2008), kuruluş yetenek yönetimine nesnel bir yaklaşım getirdiğinde, yetkinlik yönetimini ve bilgi yönetimini entegre yetenek yönetimi sistemi içinde merkezi uygulamalar olarak görmesi daha olası iken, Duttagupta (2005) kendi açılarından yetenek yönetiminde özne yaklaşımı benimseyen

organizasyonların, yedekleme planlamasına ve kurumsal kariyer yönetimine güvenme olasılığının daha yüksek olacağını ifade etmektedir.

Literatürdeki ikinci tartışma konusu, çalışan nüfusta yeteneğin tahmini yaygınlığına atıfta bulunmaktadır. Yetenek üzerine kapsayıcı bir bakış açısı, tüm insanların yetenekli olduğu varsayımından yola çıkarken, öznel bakış açısı bazı insanların doğası gereği diğerlerinden daha yetenekli ve en azından örgütsel bağlamda daha değerli olduğu öncülü üzerine inşa edilmektedir (Iles, Chuai ve Preece, 2010). Kapsayıcı ve dışlayıcı yaklaşım iki uç nokta içeren bir süreklilik olarak görülmektedir (Dries, 2013). Dışlayıcı yaklaşımda, kaynaklarının %90'ını (parasal ve parasal olmayan ödüller, eğitim bütçeleri, terfi fırsatları) çalışanlarının %5'ine tahsis eden işgücü farklılaştırması olan kuruluşlardan bahsedebilirken, kapsayıcı yaklaşımda tüm kaynaklarını çalışanlar arasında eşit olarak dağıtan veya hatta genel olarak iyi performans ve memnuniyet düzeylerine ulaşma hedefiyle düşük performanslı çalışanlara yüksek performanslı çalışan gruplarından daha fazla kaynak tahsis eden kuruluşlar söz etmek mümkündür (Dries, 2013). Yetenek yönetimine yönelik kapsayıcı bir yaklaşımın açıklık, güven ve genel çalışan refahı ile karakterize edilen daha keyifli bir çalışma ortamına yol açtığına inanılırken (Warren, 2006); dışlayıcı yaklaşımın, yıldız çalışanların başarı motivasyonundaki artışların getirdiği kâr ve verimlilik açısından daha yüksek bir yatırım getirisi sağladığı varsayılmaktadır (Boudreau & Ramstad, 2005).

Literatürdeki üçüncü tartışma, yeteneğin ne ölçüde öğretilebileceği ve öğrenilebileceği konusundadır. Tansley (2011), 'yetenek' kelimesinin hem tarihsel hem de dilsel-karşılaştırmalı bir bakış açısından filolojik analizinde; İngilizce, Almanca ve Fransızca gibi Avrupa dillerinin yeteneğin doğuştan gelen doğasını vurgularken, Doğu dillerinde böyle olmadığını ve örneğin Japonların yeteneği, uzun yıllar süren sıkı çalışmanın ve mükemmelliğe ulaşma çabasının ürünü olarak gördüğünü belirtmektedir.

Yeteneğin doğuştan geldiğini düşünen bakış açıları yeteneğin seçimine, değerlendirilmesine ve tanımlanmasına odaklanırken; yetenek kıtlığının arttığı bir çağda bu agresif bir şekilde arama yapmak, işe almak ve çok aranan profilleri seçmek anlamına gelmektedir. Yeteneğin kazanılabileceğini düşünen bakış açıları ise, yetenek geliştirme araçları olarak eğitim, öğretim, deneyim ve öğrenmeye odaklanmayı tercih etmektedirler (Dries, 2013). Bu bakış açısı, işgücü piyasasındaki değişen arz-talep dinamikleri göz

önüne alındığında özellikle çekici görünse de araştırmalar, organizasyonel karar vericilerin çoğunun, doğuştan gelen yeteneğin en büyükler (organizasyonlar) için ulaşılabilir olduğuna inanma eğiliminde olduğunu göstermektedir (Tsay & Banaji, 2011).

Literatürdeki dördüncü başlık ise, yeteneğin daha çok yeteneğe mi yoksa motivasyona mı bağlı olduğu konusundaki önemli tartışmayı ifade etmektedir. Yeteneğe ilişkin girdi perspektifleri; yetenek değerlendirmelerinde çaba, motivasyon, hırs ve kariyer yönelimine odaklanma eğilimindeyken; yetenekle ilgili çıktı perspektifleri ise çıktı, performans, başarılar ve sonuçlara odaklanan bir değerlendirme anlamına gelmektedir. Ulrich ve Smallwood'a (2012) göre yetenek yönetimi araştırma ve uygulamalarında genel olarak motivasyon yönü yeterince önemsenmemektedir. Tsay ve Banaji (2011) ise; çaba ve sıkı çalışmaya atfedilen istisnai başarılarla (en azından çalışanların kendileri tarafından) tek başına yüksek yeteneğe atfedilen başarılardan daha fazla değer verildiğini belirtmişlerdir.

Son tartışma konusu olarak; yeteneğin ne ölçüde çevresine bağlı olduğu konusu çalışılmaktadır. Yetenekle ilgili transfer edilebilir bakış açıları, yetenekli insanların bulundukları (çalışma) ortamından bağımsız olarak yeteneklerini göstereceklerini varsayar. Sonuç olarak, işe alma ve doğrudan arama, bu tür bir yaklaşımda tercih edilen yetenek yönetimi uygulamaları olmaktadır. Diğer yandan, yetenekle ilgili bağlama bağlı bakış açıları, bireyler ve bağlamlar arasında önemli etkileşimler olduğunu varsaymakta ve altta yatan yeteneğin gerçekte ortaya çıkıp çıkmadığını ve/veya tanınıp tanınmadığını anlamaya çalışmaktadır (Dries, 2013). Genellikle beyin avcılığı yoluyla girişilen yıldız çalışanların yeni şirketlere transferleri üzerine atıfta bulunulan yönetim araştırmaları, yeteneğin her zaman aktarılabilir olmadığını ve kuruluşların ise transfer edilen yıldız çalışanların en iyi performansını göstermesini - işe girişten hemen sonra ya da örneğin ilk bir yıl- bekleyemeyeceğini göstermektedir (Groysberg, Lee, & Nanda, 2008).

2.3. YETENEĞİ KONU EDİNER FARKLI DİSİPLİNLERİN KARŞILAŞTIRILMASI

Yetenek kavramsallaştırması ve yeteneği ele alış biçimi itibariyle farklı disiplinlerin kendilerine özgü yaklaşımlara sahip oldukları izlenmektedir. Tablo 2 (Dries, 2013) üzerinde insan kaynakları yönetimi, örgütsel/endüstriyel psikoloji, eğitim psikolojisi, mesleki psikoloji, pozitif psikoloji ve sosyal psikoloji disiplinleri kapsamında yürütülen ve yeteneği konu edinen çalışmaların yeteneği nasıl işlevsel hale getirdikleri, yetenek

yönetimi için neyi önemli kriter olarak gördükleri, yakın dönem araştırma bulguları ve yetenek yönetimi literatürüne başlıca (potansiyel) katkıları ve doldurulmaları beklenen boşluklar özetlenmiştir. Tablo üzerinde de izlendiği gibi;

Literatür Akımı	Yeteneğin Tanımlaması	Temel Kriter	Temel Katkı	Temel Boşluk
<u>İnsan Kaynakları Yönetimi</u>	Sosyal Sermaye	Örgüte katkısı	Kişisel yeteneği örgütsel bağlam ile ilişkilendirir.	Temel ve deneysel kanıt yetersizliği.
<u>Örgütsel / Endüstriyel Psikoloji</u>	Kişisel Farklılıklar	Tahmin geçerliliği	Personel seçme, terfi sistemleri ve performans değerlendirme süreçlerinde uzun vadeli araştırma geleneği.	Yeteneğin Nasıl Ölçüleceği
<u>Eğitim Psikolojisi</u>	Üstün Yeteneklilik	Alana has mükemmellik	Güçlü ve nedensel çerçeveler.	Genellikle kavramsal çalışmaların mevcut olması ve yetişkin bireyleri inceleyen yeterli araştırmanın bulunmaması.
<u>Mesleki Psikoloji</u>	Kimlik	Benliğin belirginleşmesi	Yeteneğin dinamik yapısının farkındalığı.	Genellikle anlatı şeklinde araştırmalar mevcut iken bu alanda daha pozitif yaklaşımlar ile uzlaşma sağlamanın zor olması.
<u>Pozitif Psikoloji</u>	Güç	Kendini gerçekleştirme	Pozitif gözlemlere ölçme hataları şeklinde değil, bireyin kendi seçimlerinin araştırma konusu olarak bakılır.	Birey ve örgütlerin kazan-kazan stratejileri izleyerek güçlü yanlara odaklandıkları varsayımı.
<u>Sosyal Psikoloji</u>	Yetenek algısı	Değerlendiricinin doğruluğu	Sosyal algının unsurları incelenir. Örneğin, yetenek tanınmadıysa yok demektir.	Deneysel bulguların gerçek hayata genelleme yapmaya imkan vermiyor olması

Tablo 2: Yetenek Üzerine Farklı Disiplinlerin Bakış Açıları (Dries, 2013: 275)

Çalışma kapsamında özellikle üzerinde durulacak alan İnsan Kaynakları Yönetimi literatüründe yetenek kavramıdır. Bu nedenle İnsan Kaynakları Yönetimi disipliniinde yetenek yönetiminin nasıl ele alındığı aşağıda detaylı şekilde incelenmiş ve tekrardan kaçınmak amacıyla burada yer verilmemiştir.

Ancak, farklı disiplinlerin yetenek yönetimini ele alış biçimlerini karşılaştırma açısından İKY literatürünün yetenek yönetimi çalışmalarına temel katkısının, organizasyonlar ve çalışanları arasındaki sosyal değişim ilişkisini açıklaması olduğunu not etmek mümkündür. İKY araştırmacıları ayrıca, çok kaynaklı (örneğin; 360°) tasarımlar yoluyla güvenilirlik elde etmeye çalışarak yeteneğin subjektif değerlendirmelerini daha fazla kabul etme eğilimindedirler ve bu nedenle bireysel yetenek ile onun kişilerarası bağlamı arasındaki uyuma verdiği önemi yansıtır (Silzer ve Church, 2010). İK uygulayıcıları literatüründe yetenek yönetiminin popüleritesine rağmen, konuyla ilgili şaşırtıcı derecede az ampirik araştırma yapılmıştır ve birçok boşluk bulunmaktadır. Yapılan araştırmaların çoğu, tek vaka çalışması yaklaşımını benimsemiştir veya Best-practice uygulamaları önermek için anekdotlara dayalı izahlar getirmektedirler (Lewis ve Heckman, 2006).

Yetenek yönetimine tipik olarak bir İKY merceğinden yaklaşılsa da psikoloji literatürünün farklı akışları da yetenek hakkında ilginç teorik bakış açıları sunmaktadır (Huselid ve Becker, 2011). Psikoloji, insan kaynakları yönetimi stratejisi ile örgütsel performans arasındaki eksik bağlantı (bir tür kara kutu) olarak görülmektedir çünkü çalışan algıları, tutumları ve nitelikleri, İKY-performans ilişkisinin önemli aracılığı olarak tanımlanmaktadır. Son zamanlarda, çalışanların İKY sistemlerine ilişkin algılarını incelemek için bir merceğ olarak psikolojik sözleşmeye ilgiler artmış olsa da, genel olarak İKY literatürü, algılanan İKY uygulamalarından ziyade öncelikle amaçlanan ve gerçek olana odaklanmıştır (Wright ve Nishii, 2007).

Endüstriyel-örgütsel psikoloji literatürü, özellikle personel seçimi ve performans değerlendirmesiyle ilgili olan, yeteneğe bilişsel yetenek, uzman bilgisi ve kişilik gibi faktörleri kapsayan bireysel farklılıklar perspektifinden yaklaşmaktadır (Hough ve Oswald, 2000). Geleneksel olarak, psikometrik paradigma içinde birincil hedef, adayların gelecekteki iş performanslarını geçerli bir şekilde tahmin eden değerlendirme metodolojileri geliştirmek olmuştur. Önemli ve problematik olarak, organizasyonların hem tahmin edicilerinin hem de değerlendirme kriterlerinin dinamik ve sürekli gelişiyor

olması, bu tür bir tahmin paradigmasının yetenek yönetimine adapte edilmesindeki temel soruyu ortaya çıkarmaktadır: Ne için yetenek? (Graen, 2009).

Eğitim psikolojisi literatürü, özellikle üstün zekalılar eğitimine odaklanarak, yeteneği üstün zekalılık olarak işlevselleştirir. Buradaki ana kriter alana özgü mükemmelliktir (Simonton, 1999). Bu literatürdeki son araştırmalar iki ana temaya odaklanmaktadır: Birincisi, okul çocuklarında üstün zekalılığın çoğunlukla standart testler yoluyla erken tespiti; ve ikinci olarak uzmanlaşmış, üstün yeteneklilerin eğitimi konusu. Üstün zeka literatürünün yetenek çalışmasına en önemli katkısı, kavramlara, teori oluşturmaya ve nedenselliğe güçlü bir şekilde odaklanmasıdır. Bununla birlikte, katkılarına rağmen, üstün zekalılık literatürü, organizasyonel ortamlarda yetenek yönetimi için çok az doğrudan etkiye sahiptir. Her şeyden önce, üstün zekalılık araştırmaları yalnızca çocuklara ve ergenlere odaklanmakta ve yetişkinliğin başlangıcında ortaya çıkmayan yeteneğin asla ortaya çıkmayacağını ima etmektedir. Ek olarak, üstün zekalılığı çoğunlukla normatif bir yetenek testindeki (IQ testi gibi) bir puan olarak işlevselleştirir, bunu yaparken de üstün zekalılığı standart bir ölçekte performansla eşitler ki bu yöntemin de organizasyonda yeteneğin sergilenmesi için zayıf bir kriter olduğu kanıtlanmıştır (Robinson ve diğerleri, 2009).

Meslek psikolojisi literatürü, yeteneği mesleki benlik kavramının belirginleşmesiyle birlikte bir kimlik olarak işlevselleştirir, kişinin kariyeri boyunca kalıcı hedeflerine, ilgi alanlarına ve yeteneklerine ilişkin açık ve istikrarlı bir kendilik algısına sahip olmasını ana kriter olarak benimser (Ibarra, 1999). İnsanlar geliştikçe ve evrildikçe mesleki benlik kavramlarının da geliştiğini ve bireyin yerine getirmek için çabalaması gereken yetenekle ilgili nihai bir kimlik olmadığı aktarılmaktadır. Olası benlikler; insanların ne olabilecekleri (potansiyel benlik), olmak istedikleri (ideal benlik), olmaktan korktukları (korkulan benlik) veya olmaları gerektiğini hissettikleri (olması gereken benlik) hakkındaki fikirleri olarak tanımlanmaktadır (Whitty, 2002). Deneysel araştırmalar, ideal benliğin yaşamın belirli bir alanında (örneğin iş) görselleştirilmesinin, diğerlerinden gelen olumlu geri bildirimlerle birleştirilmesinin, o alandaki performansın artmasıyla sonuçlandığını göstermiştir (Oettingen, Marquardt ve Gollwitzer, 2012). Mesleki psikoloji alanındaki araştırmaların çoğu, pozitivist araştırma yöntemlerini reddederek, veri toplamak için anlatıları kullanmaktadır. Bu nedenle, akademik literatürün bu

alanında rapor edilen bulgular oldukça kendine özgü olma eğilimindedir ve daha yüksek analiz seviyelerine genellenmesi zordur (Dries, 2013).

Pozitif psikoloji literatürü, yeteneği güçlü yönler, yani bir kişinin iyi veya kişisel olarak en iyi şekilde performans göstermesine izin veren özellikleri olarak operasyonelleştirir (Wood, Linley, Maltby, Kashdan ve Hurling, 2011). Bu bakış açısına göre yetenek yönetimi için nihai kriter kendini gerçekleştirmedir. Kendini gerçekleştirme, kişinin yapabileceği her şeyi başarması yoluyla tam potansiyelini gerçekleştirmesini ifade eder (Bakker ve Schaufeli, 2008). Pozitif psikoloji literatürü, tutku (bir kişinin sevdiği, önemli bulduğu ve enerji harcamak istediği bir etkinliğe yönelik güçlü bir eğilim), en yüksek performans (üstün işlevsellik dönemi) gibi kavramları inceler. Yetenek yönetimine yönelik güce dayalı bir yaklaşımı savunur; yani, “her çalışanın doğal yetenek alanlarının nerede olduğunu tanıma ve bu yetenekleri gerçek performansa dönüştürmek için her çalışanın işe özgü beceri ve bilgileri geliştirmesine nasıl yardımcı olunacağını bulma sanatıdır. Bununla birlikte, organizasyonlarda yeteneğin değerlendirilmesi ve geliştirilmesinin organizasyon stratejisi tarafından belirlenen normatif bir çerçevede gerçekleştiği gerçeğini göz ardı etme eğilimindedir. Hem bireyler hem de kuruluşlar için bir kazan-kazan yaratan güce dayalı yaklaşımın varsayımı kusurlu olabilir, çünkü yetenek yönetimine yönelik boşluğa dayalı ve özel yaklaşımlar genellikle daha uygun maliyetli ve verimli çözümdür (Collings ve Mellahi, 2009).

Son olarak sosyal psikoloji literatürü, özellikle sosyal biliş üzerinden, yeteneği yetenek algısı olarak işlevselleştirmektedir. Yeteneğin kendisiyle ilgilenmek yerine, beklentilerin ve yargıların yetenek olarak ortaya çıkan ve fark edilebilen şeyleri şekillendirdiği dinamik yolları inceleme potansiyeli sunmaktadır. Sosyal psikoloji literatürü, çoğunlukla deneysel tasarımlara dayanır ve puanlayıcı inançları, zihniyetler ve önyargı gibi konulara ve geri bildirim ve etiketlenmenin oranlar üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Sosyal psikolojinin yetenek yönetimi çalışmasına katkısı, sosyal algı unsurunu getirmesidir. Bir bakıma, tanınmayan veya kabul edilmeyen yeteneğin, harekete geçmediği anlamında 'var olmadığı' iddia edilebilir (Dominick ve Gabriel, 2009). Ek olarak, deneysel tasarımların kullanımı, bağlamsal faktörlerin kontrollü manipülasyonuna izin verir. Bununla birlikte, bu deneysel bulguların gerçek hayattaki organizasyonel ortamlara ne ölçüde genellenebileceği belirsizdir (Heslin ve diğerleri, 2005).

2.4. YETENEK YÖNETİMİ

Geleneksel insan kaynakları süreçleri personel bulma ve seçme sürecindeki adayların yetkinliklerini ölçmeye ve mevcut çalışanların performanslarını geliştirmeye yönelik çalışmalara odaklanırken; adayların ve çalışanların potansiyellerini ve yeteneklerini keşfetme konusunda yetersiz kalabilmektedir. Geleneksel insan kaynakları yönetiminde maliyet olarak görülen çalışanlar, yetenek yönetimi bakış açısı ile organizasyonların sahip olduğu en değerli stratejik unsur olarak değerlendirilmektedir (Doğan ve Demiral, 2008).

Bilgiye erişimin kolaylaşması, çalışanların eğitim düzeyinin yükselirken bu kişilerin kendileri ve yetenekleri hakkında daha fazla farkındalığa sahip olmaları, işletme sayılarının geçmişe kıyasla daha da artıyor olması ve yeteneği cezbedip işletmelerine dahil edebilmiş şirketlerin piyasa rekabeti konusunda daha avantajlı konuma geçmesi gibi birçok gelişme ile birlikte yetenek yönetimi değer atfedilen bir pratik konumuna gelmektedir (Acar ve Yener, 2016: 285).

McKinsey & Company'nin 1997 yılında yaptığı bir araştırma sonucu "Yetenek Savaşları" olgusu kavramsallaşmış, "Yetenek Yönetimi" kavramı bu yıllarda ortaya çıkmış ve literatürdeki yerini almıştır. Ancak iş dünyasında yetenek alanındaki değişimler 80'li yıllarda gündeme gelen Bilgi Çağı'na geçiş ile yaşanmaya başlamıştır. Yetenek yönetimi ile birlikte iş dünyasında çalışanlara verilen değer en üst noktaya ulaşması, örgütlerin rekabet avantajı yaratma konusunda çalışanlarını en değerli sermaye olarak görmelerine sebep olmuştur (Altınöz, 2017: 85).

Yetenek Yönetimi; değişen dünya ve rekabeti sürdürmek isteyen organizasyonlar için son yılların gözde konuları arasındadır. Bir örgütsel pratik olarak yetenek yönetimi bu başlık altında detaylı şekilde incelenmektedir.

İlgili yazında yetenek yönetimine dair çok sayıda tanım mevcuttur ve bu tanımlamalar üzerinde bir uzlaşma olmadığı izlenmektedir. Bu konuda en çok atıf alan çalışma, Lewis & Heckman (2006: 140)'in araştırmasıdır. Bu çalışmada yetenek yönetimiyle ilgili aşağıdaki tanımlar ön plana çıkmaktadır:

(i) Yetenek yönetimi, '*doğru anda, doğru yerde, doğru çalışanı temin etmektir*' (Jackson & Schuler, 1990: 235). Bu tanımlamaya göre insan kaynakları planlaması karşılığı olarak yetenek yönetimi kavramının kullanıldığı görülmektedir.

(ii) Yetenek yönetimi, *‘kritik pozisyonlarda yönetimin sürekliliğini sağlamak ve kişisel gelişimi teşvik etmek için örgütler tarafından yaratılan, planlı ve sistematik bir süreçtir’* (Rothwell, 1994:6). Bu tanımlamada ise yedekleme planlaması işlevi karşılığı olarak yetenek yönetimi kavramının kullanıldığı dikkat çekmektedir.

(iii) Yetenek yönetimi, *‘ her seviyeden çalışanın kendi potansiyellerinin en üst noktasında çalışmalarını mümkün kılacak bir girişimdir’* (Redford, 2005:20). Bu tanımlamada performans yönetimi işlevinin karşılığı olarak yetenek yönetimi kavramının kullanıldığı görülmektedir.

(iv) Yetenek yönetimi, *insan yönetimi sistemidir* (Wright, Dunford ve Snell, 2001:702). Bu genel kapsamlı tanımın ise insan kaynakları yönetimi sisteminin bütününe yetenek yönetimi sistemine dönüştürülmesini ifade ettiğini düşünmek mümkündür.

Bu tanımların dışında araştırmacıya göre yetenek yönetimi; *“örgütteki tüm çalışanlar kapsamında; yetenek potansiyelinin doğru analiz edilmesi ile başlayan ve potansiyellerin ortaya çıkmasını mümkün kılan ortamı sağlamayı ihmal etmeyen, örgüt içi tüm paydaşlar tarafından benimsenmiş, sistematik ve sürdürülebilir olarak tasarlanmış bir vizyondur”* şeklinde tanımlanmaktadır.

2.5. YETENEK YÖNETİMİNİ GÜNDEME GETİREN VE ÖNEM KAZANDIRAN GELİŞMELER

Yetenek yönetimine ilişkin yazının ağırlıklı olarak uygulamacı perspektifini yansıtan rapor ve saha bulgularına dayandırıldığı izlenmektedir. Bu raporların hem yetenek yönetimini inceleyen akademik çalışmaların ve hem de İnsan kaynakları profesyonelleri başta olmak üzere pratisyenlerin ilgisini arttırdığını söylemek mümkündür. Örneğin, Dünya Ekonomik Forumu’nun 2011 yılında yayınladığı Küresel Yetenek Riski konulu çalışma konuya ilgiyi arttırmıştır. Söz konusu çalışmaya göre dünya çapında bakıldığında kuvvetli bir yetenek eksikliği eğilimi göze çarpmaktadır. Dünyanın her iki yarım küresinde de 2020 senesi sonrası için ciddi bir yetenek sorunu olacağı görülmektedir. İlgili çalışmanın raporuna göre kuzey yarım kürede demografik nedenler ön görülen yetenek eksikliğine sebep olmaktadır. Yine demografik tesirler doğrultusunda ABD, Almanya, Kanada ve Birleşik Krallık’ta göçlerin ve doğumların sayısal durumları yaşlı nüfusunu dengeleme konusunda yeterli olamamaktadır. Türkiye genelinde bakıldığında

ise, 2010-2020 döneminde yetenek eksikliği uzun dönemde yetenek kıtlığı problemine dönüşebilecektir. İlgili raporda altı çizilen bir diğer nokta ise ülkemizde istihdam edilebilir olmama yani işsizlik sorununun yükselebileceği öngörüsüdür (World Economic Forum, 2011)

Yetenek yönetimi literatürünün orijinine bakıldığında ise yetenek yönetimi konusunda Amerika'nın önemli bir role sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır Yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında ve gelişiminde öncü olan konumundaki ABD'de yetenek yönetimi uygulamalarına büyük ölçüde özen gösterilmektedir. Özellikle “yetenek savaşları” kavramını geliştirerek özellikle uygulamacıların yetenek yönetimine ilgisini cezbeden McKinsey şirketinin araştırma raporlarıdır. Söz konusu raporlara göre yetenek yönetimini en iyi şekilde uygulayan Avon, Bank of America, Ecolab, McDonald's, Microsoft, Whirlpool gibi örgütlerin diğer örgütlerden farklılaştıkları gösterilmekte ve örneğin en iyi yetenek yönetimi sistemlerine üst yönetimin doğrudan dahil olduğuna dikkat çekilmektedir (Goldsmith, Carter, 2010: 271). Bir başka araştırma raporuna göre de global ölçekte yetenekli çalışanları seçme, geliştirme ve etkin şekilde yönetme sistemlerine sahip olmayan örgütlerin, güçlü sistemlere sahip örgütlere karşı dezavantajlı konumda kalmaları mümkündür (McDonnell vd., 2010:150-158).

Yetenek yönetiminin akademia ve uygulamacıların gündemine getiren nedenlere de kısaca değinmek faydalı olabilecektir. Teknolojik gelişmeler ile birlikte bilhassa bilişim teknolojilerinin gösterdiği ivme sayesinde küreselleşme hız kazanmış ve entelektüel sermayenin önemi son derece artarken toplumdaki demografik değişimlerin de bu süreçte ciddi boyutlara ulaştığı ortaya koyulmaktadır. Tüm bu unsurların beslediği rekabet ortamı ise; organizasyonların hayatta kalabilmek ve/veya rekabet edebilmek adına İKY bakış açılarını güncellemek durumunda kalmasına sebep olmaktadır. Yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olan faktörleri aşağıdaki gibi kategorize etmek mümkündür (Doğan ve Demiral, 2008: 146).

(i) Teknolojik Gelişmeler ve Bilginin Artan Önemi: Teknolojinin ilerleyişindeki hız, bilginin kolay yayılımı ve bu hızlı değişimin yarattığı belirsizlik ortamı; hem kurumsal hem de bireysel düzeyde değişim ihtiyacını tetiklemiş, İKY birimlerine yeni roller yüklemiştir. Bilgi çağında rekabetçi tavırlarını sürdürebilmek adına; eski iş yapış biçimlerini nedeysen büyük ölçüde güncellemiş şirketlerin en büyük handikapı yetenekli

işgücüdür. Dolayısı ile bilgi toplumunda insanın kilit faktör olarak rol almaya başlaması, yetenek yönetiminin de zeminini hazırlamıştır (Atlı, 2017:7).

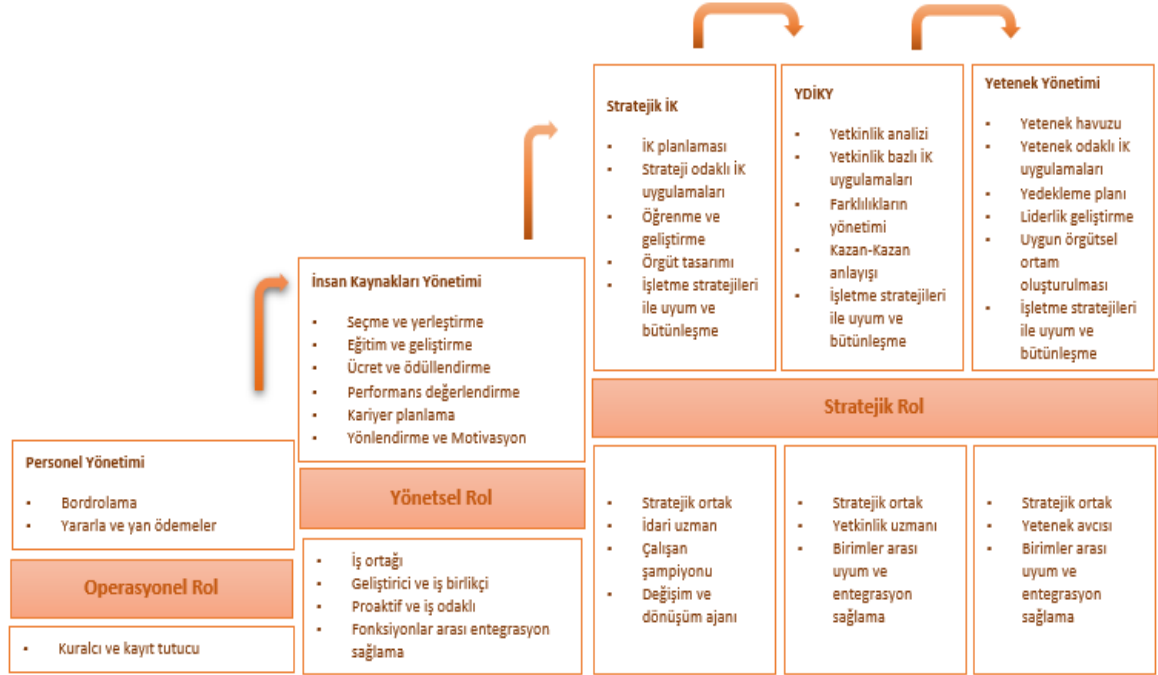
(ii) Küreselleşme ve Rekabet: Geçmişte daha sınırlı alanlarda faaliyet gösteren firmalar, küreselleşme ve teknoloji ile birlikte alanlarını genişletmekte ve rekabeti kızıştırmaktadırlar. Böylesine ciddi rekabet ortamlarında ise organizasyonlar; iş modelleri, yönetim ve üretim şekillerinde değişikliklere gitmek durumunda kalmışlardır (Tağrah, 2002: 36-37). Bu noktada maddi sermayeden ziyade inovasyon ön plana çıkmış, taklit edilmesi kolay olmayan yenilik ve yaratıcılık arayışı güç kazanmıştır ki; organizasyonların yetenek arayışları da bu ihtiyaçtan beslenmektedir (Atlı 2017:12). Globalleşme ile ülkeler arası sınırların yok olması, bilgi ve teknolojiye yenilikler ile örgüt içi insan sermayesinin öne çıkması yetenek yönetimi kavramının da öne çıkmasına sebep olmuştur (Çayan, 2011).

(iii) Demografik Değişimler ve Entelektüel Sermayenin Önem Kazanması: Artan rekabet ortamında bir başka zorluk ise demografik değişimlerin iş hayatına yansımalarını öngörebilmek ve kontrol edebilmektir. Yaşam sürelerinin uzaması ve doğum oranlarının düşmesi gibi durumlar nüfus yaş ortalamasını etkilediği gibi işgücü arzı üzerinde de ciddi bir etki yaratmaktadır (Akhilesh, 2014). Nitelikli işgücüne duyulan ihtiyaç her yeni gün artmakla beraber ilgili yetkinliklere sahip nüfus gitgide azalmaktadır (Çırpan ve Şen, 2009: 112). Bununla birlikte yeni nesillerle birlikte iş yapış şeklinin değişmesi ve bağlılığın azalması da işgücü beklentisinde revizeler yaratmaktadır. Demografik değişimleri yönetebilme ihtiyacı ile yetenek yönetimi çalışmaları çözüm olarak değerlendirilebilmektedir (Özer 2017, s. 9). Bugün, küresel ekonomide örgütsel ve bireysel refah, bilgi işleme ve insan sermayesine bağlıdır. Bu nedenle insan sermayesi ve bilgi, organizasyonların temel yapı taşını oluşturur. Rekabet gücünü artıran entelektüel sermaye, yetenek yönetimi sürecinin önemli bir parçasıdır (Lindahl ve Nordkvist, 2004:2).

2.6. İNSAN KAYNAKLARININ EVRİMİ VE DEĞİŞEN ROLLERİ KAPSAMINDA YETENEK YÖNETİMİNİN YERİ

Örgütlerde insan kaynağının idaresine dair personel yönetiminden başlayıp yetenek yönetimine uzanan evrilme süreci yazında sıklıkla incelenmektedir. Bu kapsamda hem örgütsel departmanların adlarının ve hem de üstlendikleri roller, yürüttükleri faaliyetlerin

değişim geçirdiğine dikkat çekilmektedir. Geleneksel insan kaynakları faaliyetlerinin ihtiyaçları karşılamak konusunda gittikçe yetersiz kalması ve İK departmanlarının örgütlerde bir stratejik partner olarak konumlandırılması yerine, stratejik planlara yetenek vizyonunun entegre edilmesinin tercih edilmesiyle yetenek yönetimi pratiği, uygulamada kendine yer bulmaya başlamıştır (Fang 2008, s. 17). Şekil 3 üzerinde yer alan izahlardan birine göre (Alayoğlu, 2010) İnsan Kaynakları evrimi beş aşamayı kapsamaktadır.



Şekil 3: İK Yönetiminin Gelişimi ve Değişen Rollerini (Alayoğlu, 2010: 75)

Şekil üzerinde de izlenildiği üzere bu evrim sürecinin ilk dönemlerinde; örgütün alt birimlerinden biri olan, Personel Yönetimi olarak adlandırılan ve bordrolama, yan haklar gibi konularda kısıtlı faaliyetleri yöneten operasyonel roldeki insan kaynakları; 80'li yıllardan sonra rekabet avantajı sağlama açısından bir örgütün en değerli kaynağının insan olduğunun anlaşılmasıyla İnsan Kaynakları Yönetimi'ne evrimleşmiştir (Düren, 2000:98).

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlara dair politika belirleme ve uygulama konularında daha aktif hale gelmiş ve örgüt içerisindeki operasyonel rolünü yönetsel seviyeye yükseltmiştir (Alayoğlu, 2010:76).

90'lı yıllardan sonra ise, globalleşme ve bilişim alanındaki teknolojik yenilikler sebebiyle yaşanan değişim süreci insan kaynakları yönetiminde yeni arayışlara neden olmuş ve insan kaynakları yönetiminin stratejik yönetim süreci ile birleştirilmesi sonucu Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı literatürdeki yerini almıştır (Özgeldi, 2002:17).

Gündemde yer alan bir başka yaklaşım ise, Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi olmuştur. Yetkinlik temelli bu yaklaşım, çalışanların farklı özellikleri sebebiyle çeşitliliğin örgütsel yaratıcılığın kaynağı olduğunu savunan, çalışanların başarılı olabilecekleri pozisyonlarda çalışmasını mümkün kılan ve kazan-kazan mantığını benimseyen bir yaklaşımdır (Budak, 2008:51).

İnsan kaynakları yönetimi evriminin son aşaması olan Yetenek Yönetimi ise insan kaynaklarının örgüt içerisindeki stratejik ortak rolünü bir üst seviyeye taşımaktadır (Morton, 2005:13). Globalleşme sonucunda örgütler yeni coğrafik alanlara yayılmaktadır ve bu yeni coğrafyalarda iş yapabilmek yerel yetenek gereksinimini de beraberinde getirmektedir (Polat, 2011). Çünkü örgütlerin pazarda rekabet avantajı kazanabilmeleri için eşsiz ürün ve hizmetleri müşterilerine sunmalarını sağlayabilecek en güçlü şey, örgütün kaliteli çalışanlarının sahip olduğu yeteneklerinin örgüt süreçlerinin her aşamasında, etkili ve doğru bir biçimde kullanılmasıdır. Bu sebeple son yıllarda “yetenek”, insan kaynakları alanında en fazla altı çizilen kavram olmakta ve örgütler insan yönetiminden ziyade yetenek yönetimine önem vermeye başlamıştır (Alayoğlu, 2010:75).

Cornerstone OnDemand isimli şirketin 2020 yılında “Talent Management 2020 - Future Perspectives and Scenarios" isimli gelecek İK perspektifleri ve senaryoları üzerine görüş ve açıklamalarda bulunduğu bir çalışmaya göre;

- İK yöneticilerinin yetenek yönetimi sürecinde mevcut iş tanımlarının içerikleri değişmeyecek,
- Kullanıcı dostu yazılım araçlarının İK departmanında kullanılması yetenek yönetimi konusunda yöneticilere yardımcı ve kolaylaştırıcı olacak,
- Temel İK süreçlerinde dış kaynak kullanılması İK departmanlarına bağımsızlık, zaman ve yetenek kazandıracak,

- Sosyal ve örgütsel öğrenme rutin haline gelecek ve örgütlerin örgüt içi kolektif zekadan yararlanmalarını sağlayan yöntem ve araçları uygulamaları büyük önem taşıyacak,
- İK departmanları örgüt içi süreç, ürün ve hizmetlere daha fazla dahil olacak,
- Teknoloji, iletişim kanallarının evrimini basitleştirecek ve bölgeler arası iletişimi kolaylaştıracak,
- İK yöneticileri teknolojik yenilikler konusunda sosyal moderatör olarak rol oynayacaktır.

2.7. YETENEK YÖNETİMİNİN ÖRGÜT İÇERİSİNDEKİ KONUMLANMASINA DAİR TARTIŞMA

İlgili yazında yetenek yönetiminin İnsan Kaynakları Yönetimi kapsamında bir alt işlev olarak mı yoksa insan kaynakları yönetiminden bağımsız ayrı bir örgütsel yapı olarak mı tasarlanması gerektiği tartışılmaktadır.

Bir görüşe göre yetenek yönetimi sistemi, insan kaynakları yönetimi ile birebir aynı anlamı taşımamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün tüm çalışanlarına yönelik ve eşitlik odaklı iken; yetenek yönetimi, yetenekli çalışan segmentasyonuna odaklıdır (McDonnell, Collings, Mellahi ve Schuler, 2017:102). Bu çerçevede yetenek yönetiminin (i)örgütün yetenek ile ilgili tüm sorunları ile başa çıkabilmek için örgütler tarafından geliştirilen süreçlerin tümünü kapsaması, (ii) örgüt içerisinde insan kaynakları yönetiminin bir alt fonksiyonu olarak konumlandırılması gerektiği görüşü savunulmaktadır. Bu sebeple örgütün insan kaynakları ekibi; personel bulma ve işe alma, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, elde tutma ve yedekleme gibi faaliyetlerinin yanı sıra yetenek yönetimi olarak adlandırılan bu yeni alt sistemi de koordine ve kontrol etmek durumundadır (Altunoğlu, Altay, Terlemez, 2015:49; Cindy, Michael, 2006:5).

Bir diğer görüşe göre ise yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetimindeki konumuyla beraber tüm bölümler ile eşgüdümlü ilerlemesi gereken ve sorumluluğu sadece insan kaynakları bölümüne ait olmayan bir yapı oluşturmaktadır. Bu karmaşık yapısından ötürü yetenek yönetimi sistemini insan kaynakları yönetiminin dışında ayrı bir şekilde değerlendiren yaklaşımlar da bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda yetenek yönetimine karşı farklı bakış açılarına ve açıklamalarına yer verilmektedir.

Destekleyen Yazarlar	Yetenek Yönetimine Bakış	Yetenek Yönetimi –İnsan Kaynakları Departmanı İlişkisine Dair Görüş
Heinen ve O'Neill(2004) Byham (2001) Chowanec ve Newstrom (1991) Hilton (2000) Mercer (2005) Olsen (2000)	Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi kapsamında ele alan anlayış	• Yetenek yönetimi, tipik insan kaynakları yönetimi süreçlerini temsil etmektedir. • Yeteneğin yönetilmesi, insan kaynakları yönetiminin yaptığı işlerin daha hızlı yapılması ile sağlanmaktadır.
Jackson ve Schuler(1990) Kesler(2002) Pascal (2004) Lermusiaux (2005)	Yetenek Havuzu oluşturma ile sınırlı bir kapsamı öngören anlayış	• Bu bakış açısı öncelikli olarak yetenek havuzu oluşturmaya odaklanmaktadır. • Yedekleme planlaması veya yönetimi ve insan kaynakları planlaması ile bağlantılı olmakla birlikte, geleneksel insan kaynakları süreç ve faaliyetlerini de kapsamaktadır. • Doğru yer, doğru iş ve doğru çalışan anlayışı hakimdir. Temelinde çalışanların arzu ve ihtiyaçlarını meydana çıkarmak ve çalışan gelişimini yönetmek yer alır. Bu bakımdan bu bakış açısının odak noktası içe dönüktür.
Buckingham ve Vosburg (2001) Walker ve Larocco (2002) Gandosy ve Kao (2004) Tucker vd. (2005) Romans ve Lardner (2005)	Jenerik Yetenek Yönetimi anlayışı	Bu bakış açısını temsil eden iki farklı genel görüş vardır. İlkinde göre; • Yetenek yönetimi; yetenekli çalışanları performans seviyelerine göre yönetmek ve iyi performans gösteren çalışanları teşvik etmektir. Bu sebeple örgütler yetenek havuzu ve yedekleme havuzu oluşturmak için teşvik edilmemelidir. İkincisine göre ise; • Yetenek yönetimi; örgütün stratejik hedeflerine ulaşmak ve gelecek ihtiyaçlarını giderebilmek amacıyla yetenekli çalışanların çekilmesi, geliştirilmesi, görevlendirilmesi ve elde tutulması adına örgüt içerisinde meydana gelen birtakım normlar, süreçler ve programlardır. Buna göre her çalışanı yönetmek kritiktir, her seviyeden yöneticilerin iş birliği ve iletişimi önem arz eder ve başarılı olabilmek için yetenek ile örgütün gelişime açık yanlarını ve yöneticilerini uyumlandırmak gerekmektedir.
Collings ve Mellahi (2009)	Kilit Pozisyonların Belirlenmesi ile sınırlı gören anlayış	• Bu bakış açısına göre başlangıç noktası yetenekli çalışanlar değil, öncelikle kilit pozisyonların belirlenmesidir.

Tablo 3: Yetenek Yönetimine Teorik Bakış Açıları (Lewis, Heckman, 2006: 140-141; Boz, 2018: 14-15; Yigit, Kaplan, 2015: 287; Collings, Mellahi, 2009: 6)

Yetenek yönetimini geleneksel insan kaynakları yönetimi kapsamında ele alan yaklaşıma göre yetenek yönetimi; işe alma, seçme, geliştirme ve kariyer ve yedekleme yönetimi gibi tipik insan kaynakları departmanı uygulamaları, işlevleri, faaliyetleri veya uzmanlık alanlarının bir toplamı olarak tanımlanmaktadır (Heinen ve O'Neill(2004), Byham (2001), Chowanec ve Newstrom (1991), Hilton (2000), Mercer (2005), Olsen (2000). Bu görüşe göre; İK her zaman yaptığı şeyi yapmakta ancak bunu daha hızlı (internet veya dış kaynak kullanımı yoluyla) yapması veya kuruluş genelinde (bir departman veya işlev

yerine) yapması gerekmektedir. Olsen (2000); “*Bir şirketin geleneksel departman odaklı personel seçme ve işe alım sürecinin, kurumsal çapta bir insan yeteneği çekme ve elde tutma çabasına dönüştürülmesi gerekiyor*” açıklaması ile bahsedilen yaklaşımı örneklendirmektedir.

İkinci yaklaşım; yetenek havuzu kavramına odaklanmaktadır. Bu bakış açısını benimsemiş yazarlara göre yetenek yönetimi; çalışanların organizasyon genelinde işlere yeterli akışını sağlamak için tasarlanmış bir süreçler dizisidir (Kesler, 2002; Pascal, 2004). Yaklaşımın merkezinde, çalışan/personel ihtiyaçlarının projelendirilmesi ve çalışanların pozisyonlar aracılığıyla ilerlemelerinin, genellikle kurumsal çapta yazılım sistemlerinin kullanımı yoluyla yönetilmesi yer almaktadır ki bu durumlarda odak genellikle dıştan ziyade içseldir. Halihazırda mevcut bulunan işgören yeteneklerini tespit etmek ve geliştirmek suretiyle ihtiyacı karşılamak üzerine temellendirilmiştir (Lewis ve Heckman, 2006). Schweyer (2004), bu yaklaşımı şöyle ifade etmektedir: “*Yetenek yönetiminde ilk adım, şirket içi işgücü hakkında sağlam bir anlayış kazanmaktır*”. Yetenek havuzuna odaklanan yaklaşıma göre; iş gücü becerilerini ve çalışanların arz ve talebini kataloglayan kurumsal yetenek yönetimi sistemleri, çoğu işgücü modelinden daha fazla işi aynı anda dikkate alma avantajına sahiptir, ancak temelde hala aynı görevi yerine getirmektedir (Lewis ve Heckman, 2006).

Üçüncü olarak jenerik anlamda yetenek yönetimi anlayışında; organizasyonel sınırlara veya belirli pozisyonlara bakılmaksızın genel olarak yeteneğe odaklanılmaktadır. Bu perspektif içinde yetenek üzerine iki genel görüş ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki; yeteneği performans seviyelerine göre yönetilmesi gereken bir kaynak olarak gören yaklaşımdır. Bu yaklaşımda çalışanlar performanslarına göre sınıflandırılmaktadır: örneğin; A, B ve C level. C level olan düşük performanslı çalışanların şirket ile ilişkisi kesilmeli, A level olan çok yüksek performanslı çalışanlar aranmalı bulunmalı ve tüm pozisyonlar A level olan yüksek yetenek ve performans düzeyinde kişilerle donatılmalı görüşü hakimdir (Axelrod, Handfield-Jones, ve Michaels, 2002). Jenerik yeteneğin ikinci görüşü ise, hem hümanist hem de demografik perspektiflerden doğan yetenek algısını ortaya koymaktadır. Bu yaklaşıma göre yetenek önemlidir çünkü herkesin potansiyeli vardır ve çalışanları yüksek performansla yönetmek güçlü bir İK fonksiyonun rolüdür (Buckingham ve Vosburg, 2001).

Son olarak yetenek yönetiminde kilit pozisyonların belirlenmesini öne çıkaran görüşe göre; yetenekli işgörenleri bulmaktan daha öncelikli olarak onların hangi kritik pozisyonlarda görevlendirileceği netleştirilmedir. Bu görüş; organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajlarına farklı şekillerde katkıda bulunan kilit pozisyonların sistematik olarak tanımlanmasının gerekliliği üzerinde durmaktadır. Yaklaşımına göre, belirlenen kritik pozisyonlar mutlak olarak üst yönetim ekibi ile sınırlandırılmamalı, daha alt seviyelerdeki pozisyonları da içermeli ve daha da önemlisi zaman içinde değişebileceğinden sıklıkla gözden geçirilip güncellenmesi önem arz etmektedir (Collings ve Mellahi, 2009).

2.8. STRATEJİK PERSPEKTİF İLE YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMSALLAŞTIRMASI

Pascal (2004)'a göre yetenek yönetimi, '*insan sermayesinin boyutlarından olan yeteneği arz, talep ve akışa göre yönetmektir*'. Bu izah İKY literatürüne hâkim olan ve yeteneği bir sermaye olarak tanımlayan yaklaşımı ifade etmektedir. Tablo 4'de izlendiği üzere insan kaynağına dair sermaye dört farklı kategoride açıklanmaktadır.

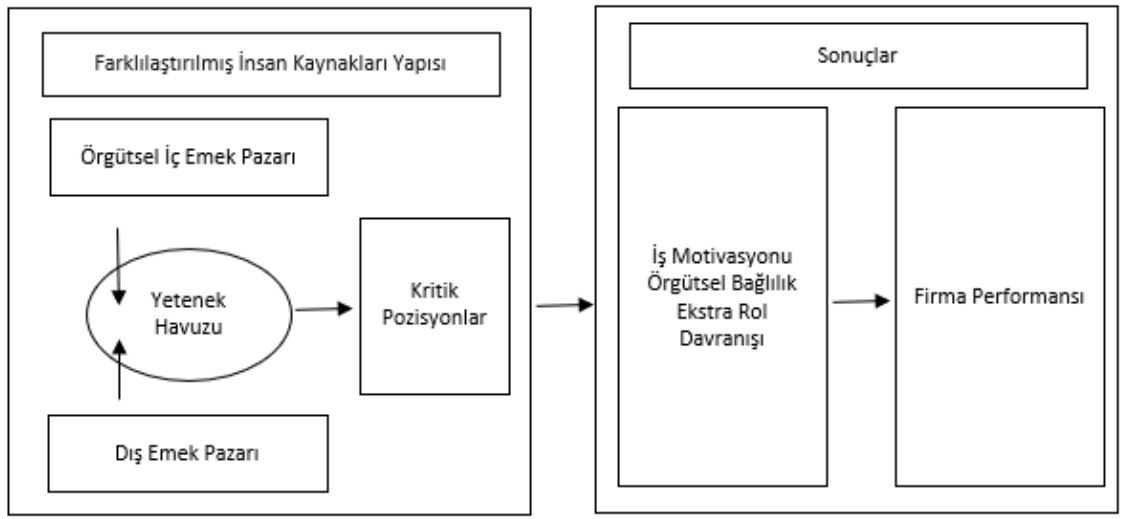
Bu çalışma yetenek yönetimine odaklandığı için insan sermayesi (human capital) izahı önem taşımaktadır. Bu kapsamda insan sermayesi bireyin sahip olduğu yetkinlik, bilgi, sosyal ve kişilik özellikleri, yetenek birikimini ifade etmektedir. Yeteneğe ilişkin insan sermayesi perspektifi, bir çalışanın kuruluşa katkısının ana ilgi kriteri olduğu varsaymaktadır (Lepak ve Snell, 1999). Bir diğer perspektif ise; herhangi bir organizasyonun insan sermayesinin, değer ve benzersizlik olmak üzere iki boyutta kategorize edilebileceğini savunmaktadır (Dries, 2013). Değer, organizasyonun temel yetkinliğine katkıda bulunmak ve rekabet avantajını geliştirmek için eldeki insan sermayesinin potansiyelini ifade etmektedir. Benzersizlik ise, organizasyonun insan sermayesinin, işgücü piyasasında kolayca bulunabilmesi ve rakipler tarafından kolayca kopyalanabilmesi (düşük benzersizlik) yerine, değiştirilmesinin son derece zor olacağı (yüksek benzersizlik) anlamına gelir. Sonuç olarak, bu teorik perspektife göre yetenek, bir organizasyondaki hem değerli hem de benzersiz olan insan sermayesini ifade etmektedir (Dries, 2013).

SERMAYE ODAKLARI	AÇIKLAMA
İnsan Sermayesi (Human Capital):	Bireyin yetenek birikimi, bilgisi, sosyal ve kişilik özellikleridir. Ekonomik değer üretecek şekilde iş yapabilme kapasitesidir.
Sosyal Sermaye (Social Capital):	Örgüt aktörlerinin sosyal ağlara üyelik yoluyla harekete geçirilebilecek gerçek ve potansiyel kaynakların toplamıdır.
Politik Sermaye (Political Capital):	Bireyin kendi ağında işleri halletmek için bilinmesi – itibar sermayesi – ve geleneksel iktidar biçimlerini temsili sermayeyi kullanarak, etkili bir şekilde kurucu destek oluşturma ve meşruiyet kazanma kapasitesidir.
Kültürel Sermaye (Cultural Capital):	Sosyalleşme sürecinde edinilen, bir nesil çalışandan diğerine ve örgütsel belleğe örtülü olarak aktarılan, uzun süredir devam eden eğilimler ve alışkanlıklar.

Tablo 4: Sermaye Odakları (Sparrow, 2009: 18-20)

Yetkinliklerin doğası hakkındaki sorular, global yetenek yönetimi sistemlerinin tam olarak neyi yönetmesi gerektiği konusunda tartışmalara yol açmaktadır. Etkili küresel iş süreçleri, ürünler veya hizmetler sunmak için küresel yöneticilerin çeşitli sermaye biçimlerine ihtiyacı olduğu düşünülmektedir. Yukarıda açıklanan insan sermayesi; ekonomik değer üretecek şekilde emeği gerçekleştirme yeteneğinde somutlaşan yeterlilikler, bilgi, sosyal ve kişilik özellikleri stoğu olarak kültürler arası bağlamlarda faaliyet göstermek için gerekli yetkinlikleri kapsamaktadır. Sosyal sermaye; sınırları aşan rolleri yerine getirebilmek için gerekli bağlantılar olarak açıklanabilirken; politik sermaye, yetenek olarak teyit edilmesi / kabul görmesini sağlayan meşruiyet şeklinde ifade edilebilmektedir. Son olarak kültürel sermaye, bilginin küreselleşen organizasyonda nasıl paylaşılması gerektiğine dair etkili zihinsel modellere sahip olma ve uzun süredir devam eden eğilimler ve alışkanlıklar şeklinde açıklanabilmektedir (Farndale, Scullion ve Sparrow, 2010; Sparrow, 2009).

Bu kuramsal zeminden hareketle ilgili stratejik yetenek yönetimi izahlarına yer verilmektedir. Bu izaha göre stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün genel olarak tüm çalışanlarına odaklanır iken; stratejik yetenek yönetiminin odak noktası, örgütün yetenek havuzunda bulunan ya da bulunmaya aday olan çalışanlarıdır (Collings ve Mellahi, 2009: 9-19). Collings ve Mellahi (2009), stratejik yetenek yönetimi dönüşümü adına insan kaynaklarının tekrar yapılandırılması gerektiğini belirtmiş, iç ve dış kaynaklardan beslenmiş yetenek havuzunu yardımıyla kilit pozisyonlara yerleştirilen çalışanların organizasyon karlılığında pozitif etki göstereceğini iddia etmişlerdir.



Şekil 4: Stratejik Yetenek Yönetimi Gösterimi (Collings ve Mellahi, 2009)

Şekil 4 üzerinde de şematize edildiği üzere stratejik yetenek yönetimi;

(i)örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajlarına çeşitli açılardan katkıda bulunan kritik pozisyonların sistemli bir şekilde tespit edilmesi ve stratejik olan ile olmayan işlerin bu aşamada birbirinden ayrılması,

(ii) bu pozisyonları dolduracak potansiyel ve performans sahibi adayların bulunduğu yetenek havuzunun geliştirilmesi ve özellikle stratejik pozisyonlara stratejik çalışanların yerleştirilmesi ve

(iii) bu pozisyonları yetenekli adaylar ile doldurmayı kolaylaştıracak ve adayların örgüte bağlılıklarını mümkün kılacak farklılaştırılmış insan kaynakları yapısının kurulmasını içeren faaliyetler ve süreçlerin tümünü içermektedir (Collings & Mellahi 2009:304). Collings & Mellahi (2009), özellikle son adımın; potansiyel ve performans sahibi

Çalışanların seçilmesine ve yetenek havuzunun geliştirilmesine hizmet etmesinin önemi üzerinde durmakta; yüksek potansiyel ve performans sahibi çalışanlar belirlendikten sonra, bu çalışanların stratejik olarak dağılımının sağlandığından ve uygun insan kaynakları politikaları ile desteklendiğinden emin olunması gerekliliğini vurgulamaktadırlar.

2.9. YETENEK YÖNETİMİ PRATİKLERİ

Yetenek yönetimi süreci örgütün tüm katmanlarındaki aktörlerin katılımı ile yürütülen sistematik bir süreç olmakla birlikte, birbirini takip eden bazı alt başlıklar içermektedir. Bu süreç öncelikli olarak yeteneği tanımlamak ve kritik pozisyonları tespit etmek ile başlamakta ve sırasıyla yeteneği cezbetme, yeteneği seçme ve yerleştirme, yeteneği elde tutma çalışmaları, yeteneğin eğitimi ve gelişimi son olarak ise yeteneğin yedeklenmesi adımları ile takip edilmektedir. Çalışmanın sonraki kısmında; buraya kadar bahsedilen kuramsal ve uygulamacı kaynaklı tespitler ile yetenek yönetimine dair pratikler kapsamlı olarak aktarılmaktadır.

2.9.1. Yeteneği Tanımlama ve Kritik Pozisyonları Tespit Etme

rgtlerin yetenek yönetimi çalışmalarına başlamadan önce sistemin kapsamı konusunda uzlaşmaya varması önemlidir çünkü bu aşamada; organizasyonun büyüklüğü, örgütün turn-over oranı, teknolojik gereksinimler, pazarın durumu ve piyasadaki rekabet ortamı gibi birçok değişkenin kapsamı etkilemesi mümkündür (Karadayı, 2018).

şirket politikaları ve stratejilerine uygun olarak yetenek tanımlarının yapılması ve hangi pozisyonların sisteme dahil edilmesi gerektiğinin kararının verilmesi, yetenek yönetimi sürecindeki belki de en önemli noktadır. Bu sebeple örgüt içerisinde bir yol haritası oluşturulmalıdır. Hedefler ve bu hedeflere uygun yetenek stratejisi belirlenmeli, hedefe ulaşma yolunda doğrudan önem arz eden kilit pozisyonlar tespit edilmeli ve bu pozisyonlarda ihtiyaç duyulan çalışanların sahip olması gereken özellikleri tanımlanmalıdır (Yalçın, 2020:39).

Organizasyonların her bir pozisyonlarında yüksek performans sahibi, yetenekli çalışanlarını konumlandırmalarının önünde çeşitli zorluklar bulunmaktadır. Yetenekli alışana ulaşabilmek, onu cezbedebilmek, örgütte kalmasını sağlamak ve onun gelişimini yönetebilmek, öncelikle iyi bir planlama, ciddi bir efor ve önemli bir maliyet

gerektirmektedir. Kilit pozisyonların belirlenmesi ve bu alana odaklanılmasının önemi de bahsedilen efor ve maliyeti efektif yönetebilmek adına geliştirilmiş bir çözümdür (Akar, 2018).

2.9.2. Yeteneği Cezbetme

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki önümüzdeki 10 sene içerisinde ekonomi, yetenekli çalışan talebi ve erken emeklilik gibi iki büyük sorunla karşı karşıya kalacaktır. PWC'nin "2019 Talent Trend Raporu"na göre CEO'ları en çok endişelendiren konu yetenek eksikliğidir. Yetenekli çalışan azlığı gibi önemli bir sorunla yüzleşen veya yüzleşecek olan örgütlerin, yetenekli çalışanları bünyelerine çekmeleri ve yetenekli çalışanlardan oluşan bir yetenek havuzu oluşturmaları gerekmektedir. Yetenek havuzu, örgütün iç ve dış kaynaklardan faydalanması açısından en temel girdiyi sağlayan işe alım yöntemidir. Yetenek havuzu, stratejik pozisyonlarda rol alması amacıyla örgüt içinden veya örgüt dışından bulunan adayların bekletildiği salon olarak düşünülebilir. Yetenek havuzları aynı zamanda örgütsel yedekleme planlarına da hizmet etmektedir.

Yetenek havuzu oluşturabilmek adına yeteneği çekme konusunda örgütlerin kullanabileceği birçok kanal bulunmaktadır. Bu kanallar ve tanımlamaları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

KANAL	TANIM
Çalışanın referans olması	Örgüt çalışanlarının tanıdıkları ve işe uygun buldukları kişileri tavsiye etmesi.
Örgütün web adresi	Yetenekli ve doğru adayı çekebilecek biçimde düzenlenmiş bir web adresi, aday havuzu yaratma konusunda en önemli kanallardan biri olacaktır.
Üniversiteler ve iş okulları	Örgütler üniversitelerde sunum yaparak, ilgili öğretim üyeleri ve bölüm başkanları ile görüşmelerde bulunarak genç yeteneklere ulaşmaya çalışırlar. En üst seviye yetenek grubundaki gençlerin bulunabileceği önemli noktalardır.
Online istihdam kanalları	Adayların ve örgütlerin en çok kullandıkları online portallardır.
Online simülasyonlar	Örgütlerin adayların gerçek kapasitelerini görebilmek için kullandıkları ve örgüte özel hazırlanan oyunlaştırmalar ya da testlerdir. Örneğin, P&G'nin "JustinCase" simülasyonunda, verilen bir vakaya karşın adayın bir saat içerisinde yeni bir ürün veya proje hazırlaması beklenmektedir. Global örgütler, bazen bu simülasyonları yüzlerce üniversitenin katıldığı yarışmalar halinde uygulayabilmektedir. Bu yöntem kilit bir istihdam kanalı özelliği taşımaktadır.
Videolu özgeçmiş ve diğer online kanallar	Youtube, secondlife gibi online mecralardaki alanlarda, adaylar kendi özgeçmişlerini videoya kaydederek paylaşmaktadır.
Örgüt içi haber bültenleri	Basılı veya online olarak, örgüt içi bilgi akışını düzenleyen ve boş pozisyonların duyurulmasını içeren araçlardır.
İstihdam ajansları	Yetenek avcıları olarak da bilinen; örgüt ve pozisyon odaklı, doğru adaya ulaşmak üzere örgüt dışından hizmet alınan insan kaynakları danışmanlık firmalarıdır.

Tablo 5: Yetenek Havuzu Oluşturmada Kullanılabilecek Kanallar (Akar, 2015: 89)

Yetenekli adayları örgüte çekmenin bir diğer yolu farklılıklar yönetimine verilen önemdir. Çalışanların farklılık yönetimine önem veren örgütleri daha çekici buldukları çeşitli araştırmalar tarafından kanıtlanmıştır. Adayların kendi değer, inanç ve bireysel özelliklerinin; örgütün değer ve inançları ile olan uyumu da, adayın örgütü çekici bulmasını ve işe girme kararı vermesini etkilemektedir (Burke, 2005:1195-1196; Leung vd., 2006:664-667; PWC, 2019; Baudreau, Ramstad, 2005).

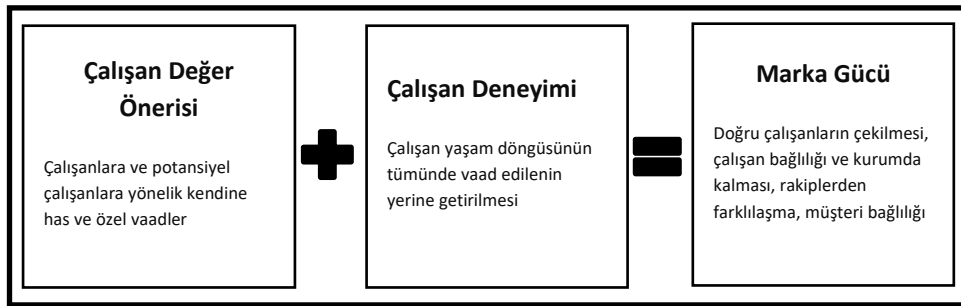
Bunlarla birlikte yetenekli adayların örgüt seçimi yaparken karar vermelerine yardımcı olacak bir başka unsur da işveren markası kavramıdır. Yeteneği cezbetmek için etkili bir rol oynadığı düşünülen kavram aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır.

2.9.2.1. *Yetenek Yönetiminin İşveren Markası İle İlişkisi*

Çeşitli araştırmalar göstermektedir ki örgütler yetenekli çalışanlarda; inisiyatif kullanma, yaratıcı düşünebilme, etkinlik sağlama ve etkili iletişim kurma, öğrenme arzusu ve yeteneğine sahip olma, öğrendiklerini diğerleri ile paylaşma, pazar odaklı düşünebilme, ekip çalışmasına uygun olma, yaptığı işe anlam katabilme, liderlik vasfına sahip olma, değişime kolay uyum sağlayabilme ve değişimi yönetebilme gibi özellikler aramaktadır (Fulmer, Conger, 2004). Yetenekli çalışanlar ise çalıştıkları örgütler ile ilgili; kendilerini zorlayacakları ve tüm potansiyellerini ortaya koyabilecekleri görev ve sorumluluklar, kişisel kariyer gelişim planları, koçluk ve mentorlük desteği, iş-yaşam dengesi sağlayabilecekleri ortam, esnek çalışma şartları, stratejik yönlendirici yöneticiler, sağlık imkanları ve tatmin edici bir ücret gibi konularda beklentiye girmektedir (Benligiray, 2013:10).

Örgütler, değişimler ve yenilikler karşısında pazardaki rekabet güçlerini korumak ve artırmak amacıyla ürünlerini ve hizmetlerini markalaştırdıkları gibi firmalarını da tamamıyla markalaştırmak durumundadır (Doğru ve Yeygel, 2015:675). Markalaşma sadece örgütün müşterileriyle ilgili değil; aynı zamanda çalışanlarıyla, tedarikçileriyle ve hissedarlarıyla ilişkili bir süreçtir (Della Corte, Mangia, 2009:24 akt. Vardarli, 2017:631). Bir örgütün en büyük gücünün vasıflı insan kaynağı olduğunu düşündüğümüzde; insan kaynağının farklı olmasını, değer yaratmasını ve bu değeri açıkça tanımlamasını mümkün kılan bir markalaşma stratejisine ihtiyacı olduğu düşünülmektedir (Doğru & Yeygel, 2015:675).

İşveren markası, ilk defa 90'lı yıllarda yetenek savaşı kavramı ile birlikte ortaya çıkmış ve örgütler için yatırım yapılması gereken en önemli konulardan biri durumuna gelmiştir (Clarke, 2009). İşveren markası; prosedür, politika ve faaliyetler aracılığıyla işverenlerin yansıtmaya çalıştıkları imajlardır ve son zamanlarda en fazla sıkıntı çekilen konulardan biri olan yetenek kıtlığı ile uzun vadeli mücadele etme yöntemlerinden biri olarak tanımlanmaktadır. Çeşitli araştırmalar, tercih aşamasında potansiyel adayların örgütlerin imajlarından etkilendiklerini göstermektedir (Kunerth ve Mosley, 2011). Simon Barrow işveren markasını “fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yarar paketi” şeklinde tanımlamaktadır (Mosley ve Barrow, 2007:150- 151). Mandhanya ve Shah’a (2010:43) göre işveren markası; işverenlerin örgütleriyle ilgili yarattığı imajları, örgütler ile potansiyel adaylar arasındaki iş ilişkisine dönüştürme süreçleriyle ilgili bir kavramdır. İşveren markası yetenekli adayların gözünde “çalışılmak istenen yer” anlamına gelmektedir (Mandhanya, Shah, 2010:43 ; Edwards, 2010:12). Ancak işveren markası yalnızca potansiyel adayları örgüte çekmek için değil, aynı zamanda örgütün mevcut çalışanlarını da etkileme konusunda başarılıdır. Güçlü bir işveren markası, çalışanların değerlerini ve davranışlarını güçlendirir. Bu sebeple işveren markası değerleri ile çalışan değerleri birbiriyle uyumlu olması gereken iki kavramdır (Bali ve Dixit, 2016). Rosethorn’a (2009:20) göre ise işveren markası, çalışan değer önerisi ve çalışan deneyiminin birleşimi olarak tanımlanmalı ve bu şekilde yönetilmelidir (Rosethorn, 2009:20; Öksüz, 2012:18).



Şekil 5: İşveren Markasını Oluşturan Unsurlar (Rosethorn, 2009:20)

Yapılan bir araştırmada örgütlerin öncelik olarak üzerinden durmaları gereken noktanın; işveren markası ile yetenek yönetimi ilişkisi oluşturmak için yetenekli bireylerin zihninde işveren marka algılarını güçlendirmek olduğuna değinilmiş ve insan odaklı, yenilikçi,

güncel ve ilham verici bir örgütün işveren markası olarak kolaylıkla ayırt edilebileceği belirtilmiştir (Köse, 2018:830). Böyle bir yönetim anlayışının sahip olduğu örgütlerde çalışan değer önermesi bütünleşeceğinden, bireylerin örgütlerine bağlılıkları artacaktır. Çalışan değer önermesindeki vaatler işveren marka kimliği içinde gizlidir (Baş, 2011:55). Yetenekli kişilere sunulan bu vaatlerin ise örgüt adına uzun dönemli yatırım faktörü olarak görülmesi gerekmektedir (Demir, 2020:50). Çünkü gelecek dönemlerde çalışanların örgütleri tercih etme kriteri olarak işveren markası kavramının, örgütlerin çalışanlarına sunduğu ücretlerden daha önemli bir noktada olacağı öngörülmektedir. Yeni dönemde personel bulma ve işe alma sürecinde adayların liderlik özellikleri taşımasına önem verilecektir ve insana değer veren örgütler yetenek savaşında öne çıkacak örgütler olacaktır (Kaynar, 2020).

Chunping ve Xi (2011: 2088), işveren markası oluşturma stratejik açıdan önemini ve yetenek yönetimiyle ilişkisini şu şekilde sıralamaktadır:

- İşveren markası, yetenekli çalışanları örgüte çekmek için etkili bir araçtır. İşverenler istihdam ettikleri mevcut çalışanlarına ve potansiyel adaylara, kendilerine has iş deneyimi sağlamak ve yetenek pazarında işveren markalarını oluşturmaktadır. İşveren markası, örgütün görünürlüğünü artırmakta ve örgütü çalışanlar ve adaylar gözünde tercih edilecek örgüt konumuna getirmektedir.
- İşveren markası, verimliliğin geliştirilmesini sağlayan bir kavramdır. Başarılı bir işveren markası stratejisi, yetenekli çalışanların örgüte çekilmesini ve örgütte tutulmasını sağlarken, aynı zamanda verimliliğin ve sunulan ürünlerin ve hizmetlerin kalitesinin artırılmasına yönelik olarak da çalışanları desteklemekte ve motivasyonlarını artırmaktadır.
- Bu sebeplerden ötürü işveren markasının yetenek yönetimine önemli faydaları vardır ve yetenekli çalışanların örgüte kazandırılmasında en önemli kalemin işveren markası olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

İşveren markası, işverenleri diğerlerinden ayırmakta, rekabet avantajı yaratmakta ve örgüt düzeyinde performansı artırmaktadır (Feron, 2008:49). Ployhart'a göre (2006:869) yetenekler ender, kıymetli, taklit edilmesi ve yerine konması güç oldukları için; örgütler bu yetenekleri çekme, seçme ve elde tutma konularında daha faal olmalıdır. Dolayısıyla başarılı bir işveren markası, örgüte temel yeteneklerinin devamlılığının

sağlanması ve uzun vadeli rekabet avantajı kazanması konularında fayda sağlamaktadır (Sehgal ve Malati, 2013:57). Hewitt Associates, The Conference Board ve The Economist (2003) tarafından gerçekleştirilmiş bir araştırmada işveren markasının örgütlere faydaları; daha iyi işe alma, elde tutma ve çalışan bağlılığı şeklindedir (Köse, 2018: 829).

Forbes İnsan Kaynakları Konseyi, 2018 yılında “Need To Attract Top Talent? Try These 12 Smart Hiring Strategies (En İyi Yetenekleri Cezbetmeniz mi Gerekliyor? 12 Akıllı İşe Alma Stratejisini Deneyin)” isimli ve en iyi yetenekleri kuruma çekmek ile işveren markasının nasıl öne çıkabileceğiyle ilgili Forbes İnsan Kaynakları Konseyi’nin görüşlerini kapsayan bir çalışma yayımlamıştır. Çalışmada akıllı işe alım stratejileri olarak numaralandırılan 12 madde aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir. (Forbes Human Resources Council, 2018).

Çalışma kapsamında öncelikle; işletme hedeflerinin net ve işletme önceliğinin her zaman çalışanlar olması gerekliliğinden söz edilmektedir. İşletmelerin net bir misyonu, ortak bir inancı ve çalışanlarına sunacağı çeşitli kariyer fırsatları olması gerekliliği ortaya konmaktadır. İşveren markasını öne çıkarabilmesi için işletmelerin, çalışma şartları konusunda esnek ve diğer işletmelerden farklı yönlerini parlatmaları gerekliliği vurgulanmaktadır. Sosyal mecraların önemi üzerinde durulmakta, şirketlerin sosyal medya profillerinin güncel tutulması ve şirket çalışanlarının sosyal mecralarda birer işletme temsilcisi gibi davranmalarına önem atfedilmektedir. İşletmelerde bir çalışan değer önermesi yapılandırılmalı ve personel bulma ve işe alma süreçlerinde hedef kitle iyi belirlenmeli, yetenekli adayların ihtiyaç, beceri ve tutumları şirket markasıyla ilişkilendirilmedir. Çalışan deneyimi de bu süreçte göz ardı edilmemesi gereken önemde görülmekte, bu hususta gerekirse profesyonel destek alınmasının önemi vurgulanmaktadır. Bir başka önemli değerlendirme ise; işletmelerin yetenekli adayları cezbetmek için gösteriştan kaçınması ve mümkün olduğunca özgün olması gerekliliği ile birlikte; adaylar üzerindeki etkiyi arttırabilmek için yeni deneyim ve eğitimler geliştirebilmesi şeklinde açıklanabilir. Son olarak işletmelere tavsiye edilen; her işletmenin yetenek edinme stratejisini mevcut yetenekli çalışanları yardımıyla doğrulaması gerekliliğidir.

2.9.3. Yeteneği Seçme ve Yerleştirme

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından biri olan seçme ve yerleştirme pratiği ile yetenek yönetiminin önemli temasları bulunmaktadır. Örgütün, temel stratejisinden beslenen bir işe alım stratejisine sahip olması gerekmektedir. Ayrıca seçme ve yerleştirme pratiği adayın işin gerekliliğine ne kadar uyumlu olduğunun ötesine geçip, adayın hangi yetenek ve davranışlarının örgütün ileriki dönem hedefleri ile daha uyumlu olduğunun üzerinde durmalıdır (Tonus, 2014:63). Seçme ve yerleştirme sürecinde yapılacak yanlış bir hamle, zaman ve bütçe açısından telafisi zor kayıplara yol açmaktadır. Bu sebeple yetenekli adayların, yeteneklerine uygun pozisyonlar ile eşleştirilmesi gerekmektedir (Bingöl, 2003:163).

Yetenek yönetimi sürecinde işe alımları uçtan uca mobil şekilde yapacak örgütlerin çalışanların gözünde farklı ve tercih edilen örgütler arasında olacağı öngörülmektedir (Çetinarslan, 2017). Ayrıca LinkedIn'in "2019 Global Talent Trend Raporu"na göre işe alım uzmanlarının %91'i, soyut yeteneklerin (soft skills) gelecekteki işe alım trendlerinde çok önemli rol oynayacağını, hatta neredeyse somut becerileri geçeceğini söylemektedir. Örgütlerin ihtiyaç duyduğu ancak bulmakta zorlandıkları soyut yetenekler; yaratıcılık, ikna kabiliyeti, iş birliği, adapte olabilirlik ve zaman yönetimi olarak tanımlanmıştır (LinkedIn, 2019).

Bu noktada geleneksel metodlar dışında yeni işe alım araçları da uygulamada kendini göstermeye başlamıştır. Konuya örnek olarak sonraki bölümde oyunlaştırma (gamification) dan bahsedilecektir.

2.9.3.1. *Seçme ve Yerleştirme Aracı Olarak OYUNLAŞTIRMA (GAMIFICATION)*

Yaşadığımız yüzyılda, yeni nesil çoğunluk sağladıkça, bu nesle yönelik uygulamalar da çeşitlilik göstermeye ve bu çerçevede yeni tasarımlar yapılmaya başlanmıştır. Dijital yerliler olarak da isimlendirilen ve teknolojinin içine doğan yeni nesil, teknolojiyi günlük rutininin sıradan bir parçası olarak yorumlamakta ve bu şekilde içselleştirmektedir (Bozkurt, 2013; Bozkurt, 2014). Bu yeni nesil, bilgisayar ve internetin yanı sıra, dijital oyunlar ile de büyümüş durumdadır. Sürekli online durumda bulunan, sosyal mecraları sıkça kullanan ve gerçekleştirdikleri tüm etkinliklere oyunlaştırma prensibini dahil eden

bu nesli bu unsurlardan ayrı düşünmek mümkün değildir (Zicherman, Linder, 2010; McGonigal, 2011). Sözlükte kelime anlamı olarak, "yetenek ve zeka geliştiren, belirli kuralları olan ve iyi zaman geçirmeyi sağlayan eğlence" olarak tanımlanan oyun, alanyazında yapılan ilk tanımlamalarda "gerçek yaşamın dışında ve kurmaca unsurlar içermesine rağmen oyuncuyu içine alabilecek, gönüllülük esasıyla gerçekleştirilen, belirli kuralları ve düzeni olan eylem" şeklinde nitelendirilmektedir (Huizinga, 1995). En genel tanımıyla oyunlaştırma, oyun tasarım unsurlarının oyun dışı alanlarda kullanılmasıdır ve kişilerin motivasyonlarını arttıracak, içinde bulundukları süreci çekici kılacak uygulamalardır (Deterding vd., 2011:2425-2428). Oyunlaştırma, oyunculardaki motivasyonel sorunlara, oyun tasarım tekniklerini kullanarak uzun dönemli davranış değişikliği sağlayacak çözümler sunmaktadır (Yılmaz, 2020: 29). Oyunlaştırma kavramını ilk olarak 2002 senesinde bilgisayar programcısı Nick Pelling kullanmış olmasına rağmen, tüm dünyada popülerlik kazanması 2010 senesinin ikinci yarısına denk gelmektedir (Marczewski, 2013; Google Trend Raporları, 2019). Bir proses tasarımı şeklinde düşünüldüğünde oyunlaştırmanın bileşenlerini oyun dinamikleri, mekanikleri ve estetik algısı oluşturmaktadır. Oyun mekanikleri oyunlaştırmanın alet çantası olarak düşünülmektedir. Puanlar, ödüller, ekipler, meydan okumalar, liderlik tabloları, seviyeler, profil fotoğrafları, rozetler vb. bir oyunun oluşmasında kullanılabilecek tüm unsurlardır. Kısıtlamalar, ilerleme barları, ilişkiler, geri bildirimler, oyunun kurgusu, kaynak edinimi, alışveriş, ekip çalışması, kurtarma vb. unsurlardan oluşan oyun dinamikleri ise, oyun mekanikleri aracılığıyla oyuncuların iletişim ve etkileşimlerini mümkün kılan aksiyonlardır. Oyunlaştırmanın önemli bileşenlerinden biride, proses ile yansıtılan ve oyunlaştırmayı deneyimleyenlerin hislerini ifade eden estetik algısıdır. Amacına uygun kurgulanmış bir oyun, görsel dizayn ya da katılımcıların hissel deneyimleri ile test edilmiş bir proses oyunlaştırmanın hedefleri için oldukça önemlidir. Başarı duygusu, statü sahibi olma, romantizm, utanma, heyecan vb. duygu ve bileşenler oyunlaştırma sürecindeki yaşanabilecek estetik duygularındandır (Werbach, 2016; Zichermann ve Cunningham, 2011; Sezgin vd., 2018:172).

Oyunlar ve oyun unsurları; oyunlaştırmayı bu alandaki en önemli trend olarak tanımlayan raporlarla, insan kaynakları yönetiminde personel bulma ve seçme, eğitim ve performans değerlendirme gibi pratiklerde uygulanabilmektedir (Munson, 2013; Society for Human Resource Management, 2014; Armstrong vd., 2016: 140–165). Bunun yanı sıra, örgüt

süreçlerinin daha ilgi çekici hale gelmesinde, çalışan bağlılığının ve motivasyonunun artmasının sağlanmasında ve diğer birçok örgütsel hedeflere ulaşılmasında yardımcı olması için de oyunlaştırmadan faydalanılmaktadır (Deterding vd., 2011: 9 -15). Örgütler, oyun temelli düşünmeyi (game-thinking) ve ciddi oyunları (serious games), örgütsel kültür ve değerleri potansiyel adaylara sunmak ve personel bulma ve seçme aşamasında aday uyumunu iyileştirmek için kullanabilmektedirler. Örneğin, America's Army, Amerika Birleşik Devletleri Ordu'su tarafından, örgütün kültür ve değerlerini adaylara sunmak için tasarlanmış bir oyundur. Genç Amerikalıları işe almak için kullanılan bu oyunda, ordu, kariyer fırsatlarını ve faydalarını gösterirken, aday askerlerin deneyimlerine de gerçekçi bir bakış açısı sunmaktadır. Oyunda başarılı olabilmek için adaylar, Amerika Birleşik Devletleri Ordu'sunun ABD ordusunun örgütsel kültürüne gerçekçi bakış açısıyla tasarlanan "Yedi Ordu Temel Değerine" bağlı kalarak takım halinde çalışmalıdır (America's Army, 2014). Yüksek kaliteli dijital oyunlar, örgütü yeniliğe hızlı adapte olan ve trendleri yakalayan bir örgüt olarak göstermekte ve yeni nesil işgücü için örgütü cazibe merkezi haline getirmektedir (Armstrong, Collmus, Landers, 2015). Sosyal süreçler, adayların işe başvurma niyetlerini etkilemektedir (Darnold ve Rynes, 2013). Bir adayın arkadaşının daha önceden başvurduğu bir örgüte başvurma olasılığı diğer örgütlere başvurma olasılığından daha yüksektir (Kilduff, 1990). Sosyal süreçler oyunlaştırılmış işe alımlarda rol oynamaktadır. Bir kişinin arkadaşı bir işe alım oyunu oynadığı zaman, ister oyun eğlenceli olduğu için olsun isterse de kendi arkadaşlarına kıyasla ne durumda olduğunu öğrenmek istediği için olsun, bu kişi de yüksek ihtimalle bu oyunu oynamak isteyecektir. Bir örgüte olumlu maruz kalma, kişinin ve çevresinin örgüte başvurma olasılığını artırmaktadır. Bu sebeple işe alım oyunları örgütleri daha geniş bir aday havuzuna ulaştırabilmektedir (Armstrong, Collmus, Landers, 2015). Ancak dijital oyunlar vb. yöntemlerle teknolojinin kullanımı, başvuran adayların teknolojiyi nasıl algıladıklarına bağlı olarak da tepkilerini etkilemektedir. Araştırmalar, işe alım sürecinde kullanılan teknolojiye ilişkin deneyimin, bu teknolojiyle daha fazla deneyime sahip adayların daha olumlu tepkiler göstererek bu ilişkiyi ılımlı hale getirdiğini ortaya koymaktadır (Bauer vd, 2006; Landers ve Armstrong, 2014). Oyun deneyimi olmayan veya çok az olan adaylar, oyunların riskli bağlamda kullanımını haksız olarak yorumlayabilmektedir. Hatta oyun deneyimi fazla olan adaylar bile, oyunlaştırmanın tasarımı veya uygulanışı doğru olmadığında, riskli bir bağlamda bu oyun

kullanımını adaletsiz olarak değerlendirebilmektedir (Armstrong, Collmus, Landers, 2015). Araştırmalar, adalet algısının azalmasının; motivasyon ve örgütsel cazibenin azalması ve örgüte karşı olumsuz duyguların oluşması ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Bauer vd, 2006). İnsan kaynakları alanındaki uygulayıcılar arasında yakın geçmişte yapılan bir anket çalışmasında, anket katılımcılarının % 75'inin oyunlaştırmanın gelecek dönemlerde personel bulma ve seçme stratejisinin bir parçası olacağını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır (Povah, Riley, Routledge, 2017).

Bir örgütün mevcut işlerinin çeşitliliği çok sayıda oyunlaştırılmış sürece izin verdiğinden, günlük iş performansının oyunlaştırılması en büyük potansiyele sahip alandır. Oyunlaştırma, bilgiyi doğrudan etkilemediği için (örneğin, oyunlaştırılmış bir eğitim direkt olarak tek başına öğrenmeye yeterli olmayabilir), oyunlaştırılmış performans yönetimi stratejilerinin çalışanların motivasyonlarını etkilemeye odaklanması gerekliliği vurgulanmaktadır (Armstrong, Collmus, Landers, 2015). Eğitim alanında oyun bazlı düşünme ve ciddi oyunların kullanımı, bireysel ve örgütsel öğrenme çıktıları üzerinde önemli etkilere sahip olabilir. Oyunlaştırmadan hem genel etkinliği artırmak için hem de eğitim esnasında motivasyonu yükseltmek için yararlanılmaktadır. Motivasyon aracı olarak oyunlaştırılmanın kullanılması aynı zamanda çalışanların eğitim tamamlama oranlarını da artırabilmektedir (Armstrong, Collmus, Landers, 2016). Eğitim alanında oyunlaştırma ile ilgili literatüre bakıldığında oyunlaştırma birçok değişken için kullanılmakla birlikte genel olarak motivasyona, adanmışlığa ve başarı hissine odaklanmaktadır (Sezgin, 2016). Zichermann oyunlaştırmanın sadece %25'inin teknoloji, %75'inin ise psikoloji olduğunu söylemiştir. Oyunlaştırmanın eğitim ile ilgili bir konuda kullanılmasında dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, oyunlaştırmanın eğitimi alacak kitleye uygun olarak kurgulanması gerektiğidir. Oyunlaştırma kullanılarak gerçekleştirilen öğrenme deneyimi, katılımcıların başlamalarına, durmalarına ve sonra tekrar başlamalarına izin verdiği için, tüm bu süreçte hata yapmak normal ve daha sonra düzeltebilecek bir durum olarak görülmektedir. Katılımcılarının hatalarının olağan karşılanıyor olması, katılımcıların eğitim ve öğrenme sürecinde korku ve endişe duymadan denemeler yapmasını ve bu sebeple de motivasyonlarının artmasını sağlamaktadır (Lee ve Hammer, 2011). Motivasyon, iç ve dış olarak iki şekilde incelenmektedir. İç motivasyon, katılımcıların öğrenme sürecinde öğrenmeleri gereken konuya ilgili olmalarıyken, dış motivasyon katılımcıların bu süreci araç şeklinde kullanıp,

öğrenme sırasında arzuladıkları ikinci bir amaca ulaşabilmeleriyle alakalıdır. Öğrenme eylemi daha önemli olduğu için oyunlaştırmanın esas hedefi iç motivasyonu öğrenme sürecinin tamamında bilme, başarma ve deneyimleme kapsamında canlı tutmaktır (Buckley ve Doyle, 2014). Eğitim alanında oyunlaştırmanın olumlu etkilerine gerçek bir örnek vermek gerekirse, Deloitte'un, "Deloitte Liderlik Akademisi" kapsamında örgüt içi verimliliği ve çalışanların eğitim katılımlarını artırmak amacıyla oyunlaştırma alanında hizmet veren Badgeville ile gerçekleştirdiği ortak bir çalışmadan bahsedilebilir. Tamamlanan her eğitim için puanların ve rozetlerin verildiği, liderlik cetvellerinin ve seviye barlarının bulunduğu bu oyunlaştırmanın web sitenin ziyaret sıklığında %37, eğitimlerin tamamlanma oranındaysa %59 artış gözlemlenmiştir (Meister, 2013).

Klasik örgüt içi iletişim araçları çağımızın çalışan profili için yeterli verimlilik sağlayamamakta, dijitalleşmenin örgüt içi süreçlere dahil edilmesi daha interaktif bir iletişim aracına ihtiyaç duyulmasına neden olmaktadır. Örgüt içi iletişim çift yönlü, anlık geri bildirimle dayalı ve karşılıklı fikirlerin dikkate alındığı bir iletişim aracının varlığını gerektirirken, klasik örgüt içi iletişim kanalları bu çerçevede yetersiz kalmaktadır. Oyunlaştırmanın yalnızca örgüt içi iletişim kanalı şeklinde kullanıldığına dair somut örnekler henüz rastlanamasa da, literatürde oyunlaştırmanın çift yönlü olmasından ve karşılıklı iletişimi merkeze alan yapısından yola çıkan bazı model önerileri bulunmaktadır (Özkan, 2018:90). Doğu Otomotiv'in 2016 senesinde insan kaynakları alanında kullanmaya başladığı "Doğu Go" oyunlaştırması sayesinde örgüt çalışanları hem eğitim hem gelişim hem de iletişim kanallarının birleşimine oyunlaştırılmış bir portaldan ulaşabilmektedir. Oyunlaştırmada çalışanların kariyer haritaları bir dünya haritası şeklindedir ve haritadaki adaların her biri Doğu Grubu'nun odağı olarak konumlandırılmıştır. Odak içerisinde çalışanın adayı ne kadar keşfettiği; tamamladığı eğitimler, doldurduğu anket formları, verdiği geri bildirimler ve izlediği videolar ile paralel ilerlemektedir. Uygulanmaya başladığı yıl, ATD, Brandon Hall, Stevie gibi prestijli ödüller alan bu oyunlaştırma, insan kaynakları yönetimi alanında oyunlaştırma konusunda ciddi bir referans örneği teşkil etmektedir (Özkan, 2018:145).

Oyunlaştırma, her kesimden insan için büyük potansiyele sahip, doğru kullanıldığında başarılı sonuçlara sebep olan, yenilikçi bir tasarım trendi olarak tanımlanmaktadır. 2012 senesindeki bir çalışmada Gartner, 2014 senesine kadar Global 2000 örgütlerinin

%70'inin en az bir oyunlaştırılmış uygulamaya sahip olacağını ancak bu uygulamaların %80'inin başarısız olacağından bahsetmektedir (Gartner, 2012). Çünkü odak noktası insan olan bir yaklaşım olduğu için, uygulanan tüm tasarımlarda mutlaka katılımcılar sıklıkla takip edilmelidir. Bazı durumlarda kâğıt üzerindeki teoriler ile gerçek hayatta meydana gelen olaylar aynı olmayabilir. Bu sebeple oyunlaştırma takip gerektiren ve her katılımcıya aynı çözümü sunmanın mümkün olmadığı bir sistemdir (Özkan, 2018:171).

2.9.4. Yeteneği Elde Tutma

Yeteneği elde tutma süreci, örgütlerin kazandıkları yetenekleri kaybetmemek ve uzun dönemde çalışan bağlılığını sağlamak adına gösterdikleri çabaların tümünü ifade etmektedir (Atlı, 2012:203). Bir örgütü ilk terk etmek isteyenlerin yüksek performans ve yetenek sahibi çalışanlar olduğu bilinmektedir. Yapılan bir araştırma, örgütlerin %70'inin çalışan elde tutma konusundaki sorunları iş hayatındaki en büyük sorun olarak değerlendirdiğini göstermektedir (Pogorzelski vd., 2010:175). Yetenekli çalışanları elde tutma, onların örgüte ait olduklarını hissettirmek ve yöneticilerin, çalışanlarının kim olduklarını ve neler yaptıklarını bildiklerini belli etmeleri ile başlamaktadır. Yöneticilerin bu tutumu çalışanların örgüt için önemli ve örgüt içinde güvende hissetmelerine sebep olmaktadır. Konu hakkında yapılan çalışmalar göstermektedir ki; örgütler tarafından çalışanlarına önemli oldukları ne kadar fazla hissettirilirse, çalışanlar da kendilerini örgüte o derece bağlı hissetmektedir. Çalışanlara geri bildirimde bulunmanın ihmal edilmemesi, fikir beyan ettikleri zaman mutlaka dikkate alınması gerekliliği vurgulanmaktadır. Çalışanların iyi bir iş yaptıkları zaman takdir edilmesi, değerli ve saygın kimseler olduklarının hissettirilmesine önem atfedilmektedir. Ayrıca çalışanların örgüt ile birlikte gelişmelerine imkân sağlayacak kariyer planlamaları yapılmalıdır. Başarılı şirketlerin yetenekli çalışanlarını elde tutmak için yaptıkları önemli hamlelerden biride, örgütün hedeflerinin, beklentilerinin ve iş tanımlarının net olmasıdır. Bu konularda herhangi bir değişiklik yapılacağı zaman çalışanlara doğrudan ve net bir şekilde iletilmelidir (Cappelli, 2000: 11-24; Thomas, 2012).

Dikkat edilmesi gereken bir diğer konuda, bir örgüt içerisinde çalışanları karakterize eden en önemli özellik “yetenekleri” olduğu zaman, bu durum yöneticilerin de beklentilerini arttırmaktadır. Bu sebeple zaman zaman yetenek kimliğini taşımak çalışanlar üzerinde stres, baskı ve başarısızlık hissine yol açmaktadır. Jennifer Petriglieri ve Gianpiero

Petriglieri (2017), yaptıkları bir çalışmada bu durumdan “Yeteneğin Laneti” olarak bahsetmektedir. Yeteneğin laneti; yüksek beklentiler sebebiyle çalışanın kendinden bir şey katmadan, sadece görev tanımına göre çalışması ve işten ayrılma niyetine girmesi durumudur. Bu laneti kırmak için; çalışanlar yeteneklerine ait olmadıklarını tam tersine yeteneklerinin sahibi olduklarını fark etmeli, bir iş üzerinde çalışırken mükemmel olmaya çalışmamalı ve o an bulunduğu noktanın değerini bilmelidir. Yöneticiler ise yetenekli çalışanlarını elde tutabilmek ve performanslarının düşmesini engellemek için onlara daha şimdiden gelecek ile ilgili imaj, rol ve sorumluluk yüklemekten kaçınmalıdır (Petriglieri, Petriglieri, 2017). Unutulmamalıdır ki, yetenekli çalışanların elde tutulmasında yaşanan problemler, iş gücü kaybına ve maliyetlerin artmasına sebep olmaktadır (Altınöz, 2017:88).

Jean Martin ve Conrad Schmidt'in Harvard Business Review'da yayımladıkları “How to Keep Your Top Talent (Yeteneklerinizi Nasıl Elde Tutabilirsiniz)” isimli makalelerinde, 100'den fazla kuruluşta "yükselen yıldızlar" olarak adlandırılan 20.000'den fazla yetenekli çalışan üzerinde, yükselen yıldızların işverenlerini nasıl gördükleri, nasıl yönetildikleri ve nasıl tepki verdikleri araştırılmış, örgütlerin en sık yaptıkları 6 hata belirlenmiş ve yetenek geliştirme programının 10 kritik bileşeninden bahsedilmiştir.

Bu çalışmaya göre örgütlerin yetenekli çalışanları elde tutma konusunda en sık yaptıkları hatalar aşağıdaki tabloda ifade edilmiştir:

HATA 1	Yetenekli çalışanların işe bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu farz etmeleri,
HATA 2	İş performansı yüksek olan çalışanların potansiyel sahibi olduklarını varsaymaları,
HATA 3	Yetenekli çalışan yönetiminde sadece iş performansına göre değerlendirme yapacak bölüm yöneticilerini görevlendirmeleri,
HATA 4	Yetenekli çalışanları başarısız olabilecekleri işlerden uzak tutarak onların gelişimini engellemeleri,
HATA 5	Örgüt içerisinde yetenekli çalışanlara ayrımcılık yapıldığına dair algı yaratmamak için katkı-ödül uyumunu göz ardı ederek yetenekli çalışanlara yaptıklarının karşılığı olarak hak ettiklerini vermemeleri,
HATA 6	Örgütün stratejisi ile yetenekli çalışanlar arasındaki bağı sağlıklı bir şekilde kuramamalarıdır.

Tablo 6: Yetenekli Çalışanları Elde Tutma Konusunda Sık Yapılan Hatalar

Bu ve benzeri hatalar sebebiyle; örgüt içerisinde potansiyeli yüksek işler dahi %40 oranla başarısız olmakta, yetenekli çalışanların 3'te 1'i çalışırken tam performans göstermediklerini kabullenmekte, 4'te 1'i işten ayrılma niyetine girmekte ve 5'te 1'i

kendi hedefleriyle örgütün onun için belirlediği hedeflerin uyumsuz olduğunu söylemektedir. Bu sebeple yetenek geliştirme programlarında dikkate alınması gereken 10 kritik bileşen ise aşağıdaki tabloda paylaşılmıştır (Martin ve Schmidt, 2020):

B1	Örgütler adayların yetenek, katılım ve isteklerini açıkça test etmelidir,
B2	Şirketin gelecekte ihtiyaç duyacağı temel yeteneklerin, mevcut performanstan daha önemli olduğunu vurgulanmalıdır,
B3	Kıt büyüme varlıklarından oluşan bir portföy olarak, kurumsal düzeyde yüksek potansiyellerin miktarını ve kalitesini yönetilmelidir,
B4	Geleneksel iş birimi rotasyonları yerine, genç liderlere gelişim zorluklarıyla dolu görevler tanımlanmalıdır,
B5	Yetenekli çalışanları gelişimlerine engel olmamak adına, zor ve riskli pozisyonlara ve yoğun görevlere yerleştirmelidir,
B6	Yetenekli çalışanların kişisel hedefleri doğrultusunda oluşturulan gelişim planları ile örgütün büyüme planlarını ilişkilendirmelidir,
B7	Yetenek, katılım ve istek boyutlarında olası değişiklikleri saptayabilmek adına yıldızların performansı her sene tekrar tekrar değerlendirmelidir,
B8	Yetenekli çalışanların takdir ve ücretleri farklılaştırılmalıdır,
B9	Yüksek potansiyeller ve program yöneticileri arasındaki iletişim açık ve düzenli olmalıdır,
B10	Yetenekli çalışanların gelişimlerinin örgüt planlarıyla uyumlu olduğuna dair vurgu yaparak onlar için kişiselleştirilmiş yayınlar yapmalıdır.

Tablo 7: Yetenek Geliştirme Programlarında Dikkate Alınması Gereken Kritik Bileşenler

Örgütlerin başarısı, çalışanlarının örgütteki başarısı ile doğru orantılıdır. Çalışanların performansı yüksekse, organizasyonun performansı da yüksektir. Yetenek yönetiminde anlaşılması gereken ilk şeylerden biri, çalışan ve organizasyonun birbirinden ayrı düşünülmemesi fikridir. Çalışan motivasyonunun yüksek olması; performansları arttıracak ayrıca kurumda daha mutlu çalışanlar yaratacaktır ki belirlenen stratejik hedeflere ulaşmada çalışan performansı son derece kritiktir. Dolayısıyla motivasyon, zorlu rekabet şartlarıyla baş etmek için güçlü bir silahtır (Bingöl, 2006: 305).

Motive olmuş çalışanın iş doyumunu artacak ve kendilerini mutlu ve güvende hissettiklerinden, organizasyonda uzun zaman kalma fikirlerini pekiştireceklerdir. Örgütlerin başarılı olmak için en yetenekli çalışanları bulması yeterli olmayacaktır: Bir örgüt, çalışanlarına maddi ve manevi tatmin sağlayabiliyorsa, gerçek ve değerli bir başarıya imza atmış olacaktır (Demircioğlu, 2010: 91). Her çalışanın motivasyon kaynağı birbirinden farklıdır ancak öncelikle her çalışanın hak ettiği maddi karşılığı alabiliyor olması önemlidir. Buna ek olarak ise organizasyonun sağladığı birtakım ayrıcalıklar, yan haklar, sosyal organizasyonlar, kişisel gelişim fırsatları gibi çalışmalar motivasyon artırıcı etkileri olan uygulamalardır.

Scullion ve Collings gerçekleştirdikleri bir araştırmada, nispeten daha küçük ölçekli örgütlerin genç ve yetenekli çalışanlarını elde tutabilmek için hareket planlarını kariyer yönetimi uygulamaları ile oluşturduklarını, ardından sadakat ve bağlılık programları geliştirdiklerini vurgulamaktadır (Scullion, Collings, 2011:178-191).

2.9.5. Yeteneği Eğitme Ve Geliştirme

Yetenek sahibi olsalar bile tüm çalışanların örgüt gereksinimleri doğrultusunda eğitilmeleri ve geliştirilmeleri gerekmektedir (Muslu, 2013). Yetenek yönetimi kapsamında geliştirme faaliyetleri; çalışanda mevcut bulunan yeteneğin devamlılığının sağlanmasını ve mevcut bulunan ancak gizli kalan yeteneklerin meydana çıkarılmasını, geliştirilmesi ve yaşanan gelişmeler ile değişimler karşısında çalışanların hazır hale getirilmesini hedeflemektedir. Eğitim ise, bir değişim sürecin sonunda, önceden belirlenmiş hedeflere uygun davranış değişikliğinin meydana çıkarılmasıdır (Altınöz, 2009:73). Yeteneği eğitme ve geliştirme adımı, yetenekli çalışanların strejik hedefler doğrultusunda daha çok sorumluluk alabilmeleri adına sürekli olarak yeni beceri ve yetkinlikler edinme ve geliştirme sürecidir. Bu sürecin çıktısı ise; çalışan ve organizasyon verimliliğinin artmasıdır (Cheese,Thomas ve Graig, 2008: 145). Geliştirme çalışmalarına örnek olarak; mentörlük, koçluk, yetki paylaşımı, eğitimler, iş zenginleştirme ve rotasyon gibi yöntemler kullanılabilmektedir.

Araştırmalar, çalışanların mesai saatleri içerisinde kullanımı için konsol oyunları, masa tenisi ve diğer oyunlara sahip eğlenceli ofis ve çalışma ortamlarına sahip örgütlerin, en fazla çalışılmak istenen örgütler olduğunu göstermektedir. Bu sebeple örgüt içi eğitimlerde de oyunlaştırmadan yararlanmanın çalışanların eğitimlere katılımını ve başarı oranlarını artıracığı düşünülmektedir. Oyunlaştırma ile öğrenmenin İK departmanındaki yeri ve önemi her geçen gün artacaktır. Eğitim faaliyetlerinde kullanılan oyunlaştırma, sadece oyun unsurları içermemeli; etkileşim geliştirecek, empati ve aidiyet gibi duyguları oluşturabilecek bir kurgu ile çalışanların kullanımına sunulmalıdır. Ayrıca tersine mentörlük uygulamalarını içselleştiren ve bu bağlamda “çıkarılan dersler” ya da “en iyi uygulamalar” tarzında veri tabanları oluşturan örgütler, diğerlerine nazaran yetenekli çalışanların gözünde bir adım önde olacaktır (Özdoğan, 2017; Çetinarslan, 2017).

Teknoloji ve inovasyon danışmanı Orhan Murat Bahtiyar’ın toplamda 1880 kişi ile gerçekleştirdiği bir çalışmada, Türkiye’de çalışanların %70’inin yaptığı işe yenilik

katmanın hiçbir işe yaramayacağını düşündüğünü, yalnızca %20'sinin yeni fikirler sunup tartışabileceği bir çalışma ortamına sahip olduğunu görülmektedir. Ayrıca araştırma özel sektörde çalışanlardan yalnızca %12'si yeni fikirlerini denemek için risk alabilmektedir. Bu sonuçlar, çalışanların gelişmesi ve yaratıcılığını gösterebilmesi için ihtiyaç duydukları platformun Türkiye'deki örgütlerde pek yaygın olmadığını göstermektedir (Şahin, 2020).

2.9.6. Yetenek Yedekleme Planlaması

Kritik yönetim ve liderlik pozisyonları gibi örgüt için önemli olan pozisyonların ön görülemeyen sebeplerden dolayı boşta kalması durumuna yönelik doğru yetenekler ile tekrar o pozisyonu doldurmaya hazır olmak adına yürütülen faaliyetlerin tümüne yetenek yedeklemesi denmektedir. Bu faaliyetlerin verimli olabilmesi için insan kaynakları planlama sürecine göre ilerlenmesi gerekmektedir (Altınöz, 2009:71). Yetenek yedekleme planları aşağıdaki başlıklara göre oluşturulmalıdır.

- (i) Kilit pozisyonların tespit edilmesi,
- (ii) Tespit edilen pozisyonların yaklaşık olarak ne zaman boşalacağını tahmin edilmesi,
- (iii) İlgili pozisyonlar için gereken becerilerin tanımlanması,
- (iv) Mevcutta bulunan ve tanımlanan becerilere sahip adayların değerlendirilmesi (Akar, 2015:117).

Dijital çağda kazananlar tarafında olabilmek için örgütlerin her zamankinden daha hızlı ve daha etkin yaklaşımlar benimsemeleri gerekmektedir. En iyi yetenekleri örgüte çekmenin ve onları örgütte tutmanın anahtarı, çalışanların istek ve ihtiyaçlarını anlamak ve bunları hızlıca karşılamaktır. Buna yönelik etkili bir yetenek stratejisinin ise dört ana unsurdan oluşması önerilmektedir:

- (i) Oluştur: Örgütler yetenek havuzunu genişletmek için öğrenme ve gelişime yatırım yapmalıdır.
- (ii) Getir: Örgüt içerisinde gereken sürede oluşturulamayacak en iyi yeteneklere ulaşmak için dış pazar incelenmelidir.

(iii) Destek Ol: Örgüt içerisindeki çalışanların, kariyerlerini örgüt içi veya örgüt dışı yeni görevlerle sürdürmelerine ve daha üst düzeye taşımalarına destek olunmalıdır.

(iv) Ödünç Al: Mevcut yetenekleri tamamlamak için örgüt dışından bulunacak yarı zamanlı, serbest, sözleşmeli veya geçici çalışanlar gibi yetenek fırsatlarından yararlanılmalıdır (Manpower, 2019).

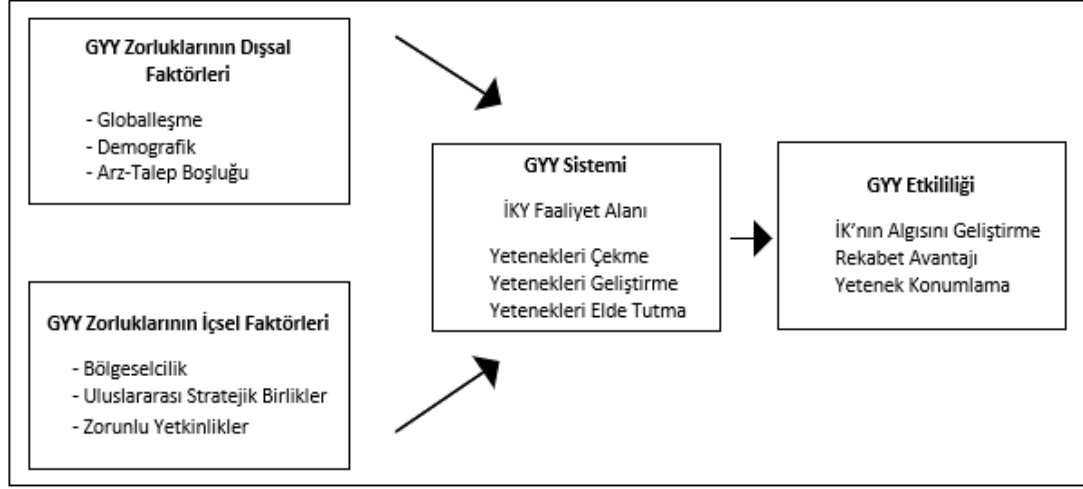
Ancak yetenek yönetimi yalnızla kâr amacı olan örgütlerde değil, kamu kurumlarında ve eğitim alanlarında da örgüt başarısını artıracak önemli bir yönetim sistemi olarak görülmektedir. Örgütlerin hedefleri birbirinden farklı olduğundan yetenek yönetimi sistemleri de örgütlerin kendi yapılarına uygun bir biçimde planlanarak uygulanmalıdır. Araştırmacılar, örgütlerin “Örgüt yapısına özel yetenek yönetim sistemi ne şekilde olmalıdır?” sorusuna cevabını aramalarını ve bunun üzerine çalışmalar yapmalarını tavsiye etmektedir (Gündüzalp, 2018:39).

McDonell vd.’nin (2010:150-158) gerçekleştirdiği bir araştırmada 260 adet çokuluslu örgüt incelemiştir. Bulgular, global yedekleme planlaması ve yetenek geliştirmeye öncelik verdiklerini göstermektedir.

2.10. KÜRESEL BAĞLAMDA YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Tarique ve Schuler, global yetenek yönetimi konulu makalelerinde Lewis & Heckman’ın yetenek yönetimine bakış açılarını inceleyerek, yetenekli çalışanlara jenerik olarak bakılan ve en kapsayıcı bakış açısı olduğunu düşündükleri üçüncü akım üzerinden, stratejik insan kaynakları literatürünü de kullanarak, yetenek yönetiminin uluslararası insan kaynakları yönetimi bağlamında stratejik amaçlara ulaşabilmek adına insanlar ile şekillenmiş insan yönetimine vurgu yapması gerektiğini savunmuştur. En geniş tanımı ile global yetenek yönetimi; dinamik, son derece rekabetçi ve global çevrede çok uluslu örgütlerin stratejik yönleri ile tutarlı yüksek insan sermayesine sahip çalışanları cezbetmek, gelişimlerini sağlamak ve elde tutmak için uluslararası insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini sistemli bir şekilde kullanmak ile ilgilidir. Uluslararası insan kaynakları yönetimi tüm paydaşlara odaklıdır, kapsama alanı daha geniştir, daha fazla insan kaynakları politika ve uygulaması içerirken; global yetenek yönetimi daha çok alt kümelere ve sadece örgüt ile çalışanlara odaklıdır. Bu nedenlerden dolayı global yetenek

yönetimi, uluslararası insan kaynakları yönetimi bağlamında incelenebilmektedir (Tarique, Schuler, 2010:124).



Şekil 6: Global Yetenek Yönetiminin Bütünleştirici Çerçevesi (Tarique ve Schuler, 2010)

Tarique ve Schuler (2010) modeli Dimaggio & Powell (1983) 'in öncüsü olduğu kurumsal teoriyle açıklamışlardır. Modele göre, yetenek yönetimi zorluklarının dış kaynaklı etmenleri olan küreselleşme, demografi ve arz-talep boşluğu zorlayıcı eşbiçimlilik (coercive isomorphism) kaynaklıdır. İç kaynaklı etmenler olan bölgeselcilik, uluslararası stratejik birlikler ve zorunlu yetkinlikler ise taklitçi eşbiçimlilik (mimetic isomorphism) ile açıklanmaktadır. Bunların içine rekabet veya stratejik pozisyon, organizasyonel yapı, işgücü kabiliyeti gibi firma içindeki güç ve etmenler de girmektedir.

Küresel bağlamda yetenek yönetimi uygulamaları açısından demografik, sosyal, yasal ve kültürel faktörlerden kaynaklanan problemlere de yer verilmektedir. Bu tartışmaların bir kısmında lisan meselesine dikkat çekildiği izlenmektedir. Örneğin Beamond, Farndale ve Hartel'in, 2016 senesinde yürütmüş oldukları bir çalışmada; yerel yeteneklerin, çok uluslu örgütlerde çalışabilmeleri için çeşitli yetkinlikler bazında ve gerek duyulan ortak yabancı dil konusunda eksiklikleri olduğu tespit edilen önemli konular arasındadır (Baemond, Farndale, Hantel, 2016:4). Tsedal Neeley, HBR ile gerçekleştirdiği "Şirketinizdeki Herkes Neden (Az da Olsa) İngilizce Bilmeli?" isimli video mülakatında, İngilizce'nin neden gerek duyulan ortak yabancı dil olduğuna dair açıklamalar yapmış ve bu süreçte yapılabilecekler konusunda birtakım önerilerde bulunmuştur. Neeley'e göre dünyaya açılmak isteyen ve global stratejiye sahip örgütlerin mutlaka bir lisan stratejileri olmalıdır. Dünyanın farklı bölgelerinde bulunan çalışanların birbirleriyle daha rahat

iletişime geçebilmeleri, örgütlerin ortakları ile daha iyi ilişkiler kurabilmeleri, müşterilerine daha iyi hizmet sunabilmeleri ve rekabet avantajlarını kaybetmemeleri için ortak bir lisan kullanılması gerekmektedir. İngilizce çeşitli sebeplerden dolayı ortak lisan olma konusunda diğer dillerden daha fazla avantaja sahiptir ve dünya üzerinde en çok konuşulan ikinci dildir. Mandarin dünyada en çok konuşulan dil olmasına rağmen, bu dili o bölge hariç anlayıp konuşabilenlerin sayısı azdır ve öğrenme açısından İngilizce'den çok daha zahmetli bir dildir. Bu sebeple uzun yıllar boyunca global anlamda ortak lisan olarak İngilizce'nin kullanılmaya devam edeceği öngörülmektedir. Örgütler lisan stratejisi belirlerken ve uygularken bazı konulara dikkat etmelidir. Lisan değiştirmek çalışanlar için zor ve radikal bir değişimdir. Bunun için stratejiye uygun bir uyum sağlama sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda daha iyi bir iletişim için ana dili İngilizce olan çalışanların iş arkadaşlarına yardımcı olmaları beklenmektedir. Örgüt içerisinde ana dili İngilizce olan çalışanlar, karma dil ortamında veya dil becerilerinin öğretildiği sınıflarda kendi aralarında konuştukları gibi akıcı konuşmamalı, daha yavaş ve farklı bir kelime dağarcığı kullanmalıdır. Ancak yapılan araştırmalar anadili İngilizce olan çalışanların iletişim şekillerini değiştirmediklerini ve bu konuda diğerlerine yardımcı olmadıklarını göstermektedir. Ortak lisanı öğrenmeye çalışan çalışanlar hızlanırken, anadili İngilizce olan çalışanlar yavaşlamalıdır ve yöneticiler bu iletişim sürecini kontrol etmelidir (Neeley, 2014).

Bir diğer grup çalışmada ise Avrupa Birliği bağlamında mesele tartışılmakta ve serbest dolaşım hakkına dikkat çekilmektedir. Avrupa kıtası, global ekonomiyi şekillendiren önemli bölgelerden biridir ve yetenek yönetimi uygulamaları konusundaki farklılaştığı noktası, Avrupa Birliği'ne üye devletler arasında tüm çalışanların serbest dolaşım hakkı olmasıdır. Özellikle Almanya gibi devletlerde hükümetin çalışanların yeteneklerinin ve yeterliliklerinin geliştirilmesinde rol oynaması “yetenek yönetimi” kapsamında önemli bir faktördür. Ancak ülkelerin yetenek yönetimine eğitim ve gelişim faaliyetleri ile katkı sağlamalarına rağmen, bu katkı demografik etkiler sebebiyle yetenek kıtlığı problemini ortadan kaldırmaya yetmemektedir. Avrupa'da yaş ortalamasının yüksek olması, yetenek yönetimi açısından önemli bir problem olarak görülmektedir (Collings, Viman, Scullion, 2011: 455-458). Çelik (2019: 78)'e göre de Avrupa kıtası çalışma şartları ve hukuki düzenlemeleri sebebiyle diğer ülke ve bölgelerden ayrı bir noktadadır. Konu ile ilgili çalışmalarda yetenek yönetimi uygulamalarının bireyselliğin geliştiği ülkelerde daha hızlı

bir şekilde gündeme gelerek geliştirildiği görülmektedir çünkü örgütler insan kaynakları politikalarını belirlerken konumlandıkları ülkenin şartlarına paralel bir strateji ile ilerlemektedir. Bu yüzden Avrupa'daki ülkelerin devletlerine yönelik insan sermayesinin geliştirilmesi politikaları standart üstü bir çalışan havuzunun oluşmasına neden olmaktadır.

2.11. YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA BAŞARI AÇISINDAN ÖNEM TAŞIYAN UNSURLAR

McKinsey & Company 2018 yılında, tüm bölgeleri, endüstrileri, şirket büyüklüklerini, işlevsel uzmanlıkları ve görev sürelerini temsil eden 1820 katılımcıyla birlikte, yetenek yönetiminin neden önemli olduğu ve başarılı bir yetenek yönetimi stratejisinin nasıl olması gerektiği ile ilgili sorulara cevap bulmak amacıyla, “Yetenek Yönetimi Stratejiniz ile Kazanma (Winning with Your Talent-Management Strategy)” isimli bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma kapsamında ilk üç soruda katılımcılara, stratejilerini gerçekleştirmek için gerekli olan yetenek ve becerileri çekme ve elde tutma konusunda rakiplerine kıyasla örgütlerinin ne kadar başarılı olduğu ve örgütlerinin yetenek yönetimi performansını iyileştirmede ne kadar etkili olduğu sorulmuştur. Dördüncü soruda örgütlerin yetenek yönetimi uygulamaları ile yetenek yönetimi programının genel etkinliği arasındaki ilişkiyi anlayabilmek için çalışanlardan 20 çeşit pratiğin değerlendirilmesi istenmiştir. (Örn: Örgütün yönetim ekibi, yetenek yönetimi uygulamalarına orta derecede veya çok katılır.) Yönetim ekiplerinin örgütler arasında yetenek dağılımını inceleme sıklığı ve “Örgütünüzün baş İK yetkilisi, CEO'nuz ve CFO'nuzla ne kadar yakın çalışıyor?” soruları ise katılımcılar arasından sadece başkan yardımcılığı ve C düzey rollerde çalışan katılımcılara sorulmuştur. Araştırmanın bulgularına göre yetenek yönetimi örgütün organizasyonel ve finansal performansını artırarak rekabet gücü elde etmesini sağlamaktadır. Araştırmaya dahil olan yöneticilerin %95'i örgütlerinin yetenek yönetimi sistemlerinden memnun değildir. Yetenek yönetimi stratejisinin kritik başarı faktörleri ise; örgütlerin öncelikler dahilinde yetenekleri iç veya dış kaynaktan hızlıca temin etmesi, İK'nın çalışan deneyimine aktif katılımı ve örgütün stratejik fikirlerle sahip bir İK ekibine sahip olmasından oluşmaktadır (McKinsey&Company, 2018).

2.12. YETENEK YÖNETİMİNİN MEVCUT DURUMU İLE OLASI RİSK VE PROBLEMLERİ İNCELEYEN TÜRKİYE ÇALIŞMALARININ BULGULARI

Türkiye'nin mevcutta bulunan genç ve eğitimli nüfus potansiyelini performansa çevirebilmesi için gelişmiş ülkelerde olduğu gibi uzun vadeli planlar ile insan kaynağını yeni dünya düzenine hazır etmesi gerekliliği vurgulanmakta ve yetenek yönetimi alanında ülkemizin, gelişmiş ülkelere göre makro anlamda daha güçlü planları olmasının altı çizilmektedir. Daha önce olmadığı kadar birbirinden farklı kuşakların iş yaşamında birlikte olması hem çeşitlilik hem de zor bir yönetim süreci anlamına gelmektedir. Türkiye'deki duruma bakıldığında, işverenlerin genç yetenekleri hedef aldıkları, Y kuşağı ve sonrasının istekleri doğrultusunda yetenek yönetimi sistemleri tasarladıkları görülmektedir (Çelik, 2019:83).

2011 yılında çeşitli sektörlerden 162 katılımcı firma ile gerçekleştirilen “Peryön - Towers Watson Türkiye’de Yetenek Yönetimi” araştırmasının sonuçlarına göre,

- (i) Eğitim seviyesi, becerilerin eşleştirilememesi ve ilgili alanda deneyim eksikliği Türkiye işgücü piyasasında yetenek açığı yaratan başlıca unsurlardır.
- (ii) Örgütlerin geleceğin liderlerini belirleyememesinin ana sebepleri; piyasadaki yetenek kıtlığı, düzgün kurgulanamamış yönetici yedekleme planları ve yetenek geliştirme programlarının eksikliğidir.
- (iii) Eğitim/gelişim fırsatları, kariyer gelişim fırsatları ve terfi fırsatları; örgütler tarafından yetenek riskini azaltmada en çok önem verilen uygulamalar olarak yer almaktadır.
- (iv) Üst yönetim İKY programlarını destekliyormuş gibi görünmekte ancak bu destek çoğu zaman sponsorluk seviyesine erişmemektedir. Bu durum bazı uygulamaların ulaşmaları gereken etkinlik ve başarı seviyesine ulaşamamalarının açıklaması olabilir.
- (v) Türkiye’de yetenek yönetimi alanında en fazla zorluk yaşanan beş konu;
 - Terfi fırsatları yaratabilmek,
 - Doğru ve farklı yetenekleri kuruma çekebilmek,
 - Mevcut yeteneklerin gelişimini sağlayabilmek,
 - Kıdemli yöneticilerin yetkinlik eksiklikleri,

- Kıdemli yöneticilerin yetenek gelişimlerini sağlayabilmektir.

(vi) Yetenek yönetimindeki boşlukları doldurabilmek için örgütler;

- Öncelikle temel uygulamalara odaklanmalı ve iş değerlendirmesini kariyer gelişiminde temel olarak almalı,
- Yeteneğin tespit edilmesi ve geliştirilmesi için küresel tutarlılıklar geliştirmeli,
- Liderlik yetkinliklerini geliştirmeli,
- Çalışan değer önermesi yapılandırılmalı,
- İK departmanı üst yönetim tarafından desteklenmelidir (Peryön & Towers Watson, 2011).

2011 yılında yapılmış araştırma bulguları, kendi dönemindeki yetenek yönetimi çabalarının fotoğrafı ile birlikte çözüm önerileri setini de paylaşmaktadır. Konuya yetenek tarafından bakıldığında yine ilginç çalışma bulgularına ulaşılmaktadır.

Türkiye genelinde LinkedIn tarafından yürütülmüş “2016 Türkiye Yetenek Trendleri” araştırması; 727’si aktif olarak çalışan, 269’u ise Şubat-Mart 2016’da işini bırakan kişiler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada sorulan sorular; çalışanların yeni bir işe ne derece açık oldukları, örgütler ve işler ile alakalı hangi konuları merak ettikleri ve iş değiştirirken hangi kaynaklara başvurdıkları şeklindedir. Araştırmanın bulgularına göre; profesyonellerin %94’ü yeni iş imkanlarını bilmek istemektedir. Yetenekli çalışanların aktif bir şekilde iş arayışında olma oranları %36’dır ve dünya ortalamasının altındadır. Adaylar yeni bir iş ararken birçok kaynaktan yararlanmaktadır. Çalışanların iş değiştirme süreçlerinde en büyük problem olarak gördükleri konular; insan kaynakları ile direkt temas halindeyken eksik bilgilendirilme ve sonuç alamama gibi iletişim sorunlarıdır. Ülkemizdeki adaylar örgütün kültürü, yapısı, vizyonu, misyonu ve yan hakları konusunda dünya ortalamasına göre çok daha fazla bilgi sahibi olmak istemektedir. Yetenek yönetimi konusunda ise adayların en fazla ilgilendikleri konu kariyer planlaması ile ilgili bilgiler olmuştur (LinkedIn, 2016).

Konu ile ilgili Manpower Türkiye’nin 2018 yılında yaptığı bir diğer araştırmaya göre ülkemizde ve dünyada en fazla yetenek eksikliği bulunan pozisyonlar;

TÜRKİYE	DÜNYA
Nitelikli İşçi	Nitelikli İşçi
Mühendis	Satış Temsilcisi
Teknisyen	Mühendis
Satış Temsilcisi	Şoför
Muhasebe ve Finans Personeli	Teknisyen
Operatör	BT Personeli
Şoför	Muhasebe ve Finans Personeli
Yönetici	Profesyonel Uzmanlar
Restoran/Otel Çalışanı	Ofis Destek Personeli
Temizlik/Ev İşleri	Operatör

Tablo 8: Dünyada ve Türkiye’de En Fazla Yetenek Eksikliği Olan Roller (Manpower Türkiye, 2018)

Araştırmada yer alan işverenler ülkemizde ve dünyada yetenek eksikliğinin sebeplerini üç madde şeklinde belirtmişlerdir;

TÜRKİYE	DÜNYA
Adayların Deneyim Eksikliği (%31)	Aday Olmaması (%29)
Adayların Teknik Yetenek Eksikliği (%20)	Adayların Deneyim Eksikliği (%20)
İlgili Rol İçin Doğru Bütçelendirmenin Yapılamaması (%20)	Adayların Teknik Yetenek Eksiklikleri (%19)

Tablo 9: Yetenek Eksikliğinin Nedenleri (Manpower Türkiye, 2018)

Aynı araştırmadaki işverenlerin %45’i yetenek eksikliği probleminin üstesinden gelebilmek için mevcut çalışanlarına ekstra eğitim ve gelişim fırsatları sunduklarını, %36’sı eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tekrardan düzenlediklerini, %32’si çalışanlarına daha fazla yan hak verdiklerini, %30’u çeşitli çalışma yöntemlerini değerlendirdiklerini, %29’u çalışanlarına verdikleri ücretleri yükselttiklerini ve %11’i ise bu konuda herhangi bir stratejiye sahip olmadıklarını belirtmiştir (Manpower Türkiye, 2018).

Korn Ferry Futurestep’in Türkiye dahil dünya genelinde 1000’den fazla insan kaynakları yöneticisi ve yetenek kazanım uzmanı ile yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre Türkiye’de;

- (i) Tepe yöneticiler ile ortak çalışan insan kaynakları yönetici sayısı oldukça azdır. İş stratejisi konusunda yetenek kazanım uzmanlarının çoğu karar alma süreçlerine dahil edilmemektedir.
- (ii) Uzun dönemde yetenek kazanım planlarının önemine rağmen Türkiye’deki yetenek yönetimi programları stratejik planlar ile entegre değildir.
- (iii) İşgücü planlaması stratejik perspektif ile yapılmamaktadır. Gelecek sene için istihdam edilecek çalışan sayısı ve türleri daha önceki senenin verilerine göre belirlenmektedir.
- (iv) Adaylar takip edilirken örgütün stratejik öncelikleri dikkate alınmamaktadır.
- (v) Adayların iş yeri tercihlerinde şirket kültürüne uyum ön plana çıkmaktadır.
- (vi) Yetenek yönetiminde görev alan uzmanların %46’si personel bulma ve işe almada online değerlendirme araçlarını kullanırken, %54’ü teknolojik araçlardan yararlanmaktadır (Şahin, 2017; Korn Ferry Institute, 2016).

Manpower’ın “2019 Yetenek Açığı Araştırması”, dünya çapındaki örgütlerin %54’ünün, Türkiye’deki örgütlerin ise %51’nin yetenekli çalışan bulmakta zorlandığını, hatta yetenek alanındaki kıtlığın geçtiğimiz 10 yılda neredeyse ikiye katlandığını göstermektedir (Manpower, 2019). Manpower’ın, 19 ülkeden 14 bin çalışan ile gerçekleştirdiği “global aday tercihleri anketi”nin sonuçlarına göre ise katılımcıların %40’ı, örgütlerin esnek yönetim anlayışının iş ararken en önem verdikleri üç kriterden biri olduğunu vurgulamaktadır. Yani yetenekli çalışanlar, yeteneklerini özgür bir alanda kullanmayı, önceden net bir şekilde belirlenmiş sınırlar eşliğinde kullanmaya tercih etmektedir (Şahin, 2020).

Küresel çapta inovasyon gücüyle ve İK uygulamalarıyla öne çıkan ve yetenek yönetimi konusunda başarılı bir örgüt olan 3M Türkiye’nin İK uygulamaları hakkında genel bilgiler veren, “İşte Yetenekli Yöneticileri Yurt Dışına Transfer Eden Şirket” başlıklı bir Fortune Turkey yazısında; 3M Türkiye’nin kendi yöneticilerini kendisinin yetiştirdiğinden, yöneticilerin ortalama 30 sene olan çalışma süreçlerinin her 3-5 senesinde onların örgüt içerisindeki konumlarını değiştirerek yeni deneyimler kazanmalarına imkan sağladıklarından, küresel yetenek havuzu oluşturma ve geliştirme

konusunda sosyal mecralardan sıkça yararlandıklarından, yüksek potansiyelli çalışanlara özel gelişim planları tasarladıklarından ve İK departmanının işlerini kolaylaştırdığı için teknolojiden tam faydalandıklarından söz edilmektedir (Uygun, 2015).

2020 yılında yayımlanan “Surveying the Talent Paradox from the Employee Perspective (Çalışan Perspektifinden Yetenek Paradoksunu İncelemek)” isimli bir çalışmaya göre;

(i) Yetenek ve becerilerinin işverenler tarafından tam kullanılmadığını düşünen çalışanlar işten ayrılma niyetine girmektedir.

(ii) Ancak çalışanların işten ayrılma niyetine girmesine neden olan faktörler ile onların örgütte kalmasını sağlayacak faktörler aynı değildir. Sırasıyla kariyer gelişim eksikliği, yeni fırsatlar, yönetici memnuniyetsizliği ve ücret eksikliği faktörleri çalışanların yeni iş aramalarına sebep olurken; finansal teşvikler, terfi imkanları, ek ücretler, esnek çalışma düzeni ve yöneticilerin destek ve takdiri ise işte kalmalarını sağlayacak faktörler olmaktadır.

(iii) Çalışanların görev süreleri ile işten ayrılma niyetine girmeleri arasında negatif ilişki vardır.

(iv) Y kuşağı en güçlü işten ayrılma niyetine sahip kuşak olmasına rağmen, en agresif iş arayan kuşak değildir. Yetenek pazarında en aktif iş arayışında olan kuşak X kuşağıdır.

(v) Stratejik işe alım uygulamaları ve etkili işe alıştırma programları çalışanların bağlılıklarını ve örgütlerin elde tutma gücünü artırmaktadır.

(vi) Yöneticiye duyulan güven ve yönetici ile kurulan etkili iletişim, çalışanların iş memnuniyetleri ve işten ayrılma niyetleri ile doğrudan ilişkilidir.

(vii) Çalışanların yetenek ve becerilerinin iyi kullanılması ve onlarla etkili bir iletişim kurulması, yöneticilere duyulan güveni artırmaktadır.

(viii) Örgütler yetenekleri elde tutabilmek ve işten ayrılma niyetlerini kontrol edebilmek için;

- Çalışanlarının yetenek ve becerilerini kullanmalı, geliştirmeli,
- Özgün liderliği vurgulamalı ve ödüllendirmeli,
- Etkili ve şeffaf bir iletişim stratejisi geliştirmelidir (Schwartz vd., 2020).

Merritt Anderson'ın 2020 yılında dikkat edilmesi gereken yetenek yönetimi trendlerine dair görüşlerini sunduğu "Five Talent Management Trends to Watch in 2020" isimli çalışmasına göre ise, çalışan deneyimi 2020 yılında da odak noktası olarak önemini koruyacaktır. Bu sebeple örgütler, bireysel ve profesyonel gelişim fırsatlarına önem veren yetenekli adayları örgüte çekebilmek için global hareketlilik programlarından yararlanabilirler. Veri ve analiz, yeniliği teşvik etmeye devam edecektir. 2020'de en ileri görüşlü İK yöneticileri yeniliği teşvik etmek için verileri kullanmaya devam edecek ve yeni fırsatları keşfetmek için bu verileri toplama ve analiz etme sürecinde diğer iş birimlerindeki meslektaşlarıyla proaktif olarak çalışacaklardır. Yetenek yönetimi programları baskın işgücü olan Y kuşağına uygun olacaktır. Belirsizliğin hakim olduğu yeni normal sürecinde yetenek yöneticilerinin daha entegre ve çevik bir yaklaşıma ihtiyacı olacaktır. Bu süreç İK profesyonellerinin başarılı olabilmeleri için takım olarak iş birliği yaparak takım arkadaşlarıyla köprüler kurmaları için iyi bir zamandır. Yetenek yönetimi sürecinde örgütlerin daha stratejik bir yaklaşım benimseme ihtiyaçları ise tüm bu trendlerin ortak temasıdır (Anderson, 2020).

Son 10 yılda dünya çapında işlerin geleceği ve yetenek dönüşümü konularında çalışmalar gerçekleştiren McKinsey Türkiye ve McKinsey'nin iş ve ekonomi araştırma kolu olan McKinsey Global Enstitüsü, "Future of Work: Turkey's Talent Transformation in the Digital Era (İşin Geleceği: Türkiye'nin Dijital Çağda Yetenek Transformasyonu)" isimli bir rapor yayımlamış ve bu raporda otomasyon, yapay zeka ve dijital teknolojilerdeki gelişmeler ve bunların işgücüne olan etkilerini incelemiştir. Çünkü otomasyon, yapay zekâ ve dijital teknolojilerde yaşanan değişimler; çalışma şekillerini, gerçekleştirilen faaliyetleri ve başarı elde edebilmek için ihtiyaç duyulan becerileri değiştirmektedir. Bu hızlı dönüşüme yetişmek ve büyümede sürdürülebilirliği sağlamak ise oldukça önemlidir. Rapora göre, dijital teknolojilerin benimsenmesi gelecek dönemlerde ekonomik büyümenin en önemli faktörü olacak ve 2030 yılına kadar potansiyel verimlilik artışının %60'ı bu alandan geleceği öngörülmekte ve Türkiye için de bu durum böyle yorumlanmaktadır. Otomasyonun, yapay zekanın ve dijital teknolojilerin ülke ekonomisini güçlendirme potansiyelini gerçekleştirebilmek için işgücüyle ilgili fırsatların ve sorunların iyi analiz edilmesi, Türkiye'deki işgücünün bu dönüşüme hazırlanması için oldukça önemlidir. Çalışmada, 18 beceri için 800 mesleği ve 2.000 iş aktivitesini analiz edilmiş, her aktivite için ayrıntılı otomasyon potansiyeli belirlenmiş ve çıkan sonuçlar 46

farklı ülkenin sonuçları ile kıyaslanmıştır. Bulgulara göre, dünya çapındaki mevcut teknoloji faaliyetlerin %50'sinin otomasyon ile yapılmasına imkân sağlayacak niteliktedir. Türkiye'de ise mevcut teknolojiler ile her on meslek türünden altısı %30 oranda otomatize edilebilecek durumdadır. Bu çerçevede araştırma, 2030 yılına kadar Türkiye genelinde ortalama %20-25'lik bir otomasyona geçiş seviyesi baz alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu rapora göre Türkiye'nin gelecek 10 sene içinde otomasyon, yapay zeka ve dijital teknolojilerin getireceği ekonomik fayda ve sosyal dönüşümlerle 3.1 milyon iş artışı sağlama potansiyeli öngörülmektedir. 7.6 milyon mevcut iş yeni işlere evrilebilecek ve 2030 yılına kadar 8.9 milyon yeni iş oluşturulabilecektir. (Örneğin, dijital hizmet tasarımcıları, yapay zeka destekli sağlık bakım teknisyenleri vb. yeni rollerin yaygınlaşacak olması). Tüm bu değişimler, Türkiye'de bulunan 21.1 milyon çalışanın mevcut işinde teknolojiden tam olarak faydalanması için yetkinliklerini geliştirmesini gerektirecektir. 10 sene sonra öngörülen yetenek evrimi gerçekleştiği durumda, en büyük yetkinlik gelişiminin %63 oranla teknoloji yetkinliklerinde gerçekleşmesi beklenmektedir. Bu sebeple çalışanların teknoloji yetkinlikleriyle sosyal yetkinliklerini geliştirmeleri büyük önem arz etmektedir. Duygusal zeka, yaratıcı olma, yeniden öğrenme, girişimcilik, empati, ileri iletişim ile teknolojiyi kullanabilme, ileri veri analizi ve teknoloji geliştirme gibi yetkinliklerin öne çıkması beklenmektedir (McKinsey & Company, 2020).

Tüm bu çalışmalar ışığında görülmektedir ki; yetenek savaşları hız kesmeden devam etmekteyken, yeteneğe ulaşmak gün geçtikçe daha da zorlaşmaktadır. Organizasyonlar yeteneği tanımlamak, değerlendirmek ve yetenekli çalışan adaylarına ulaşmak konusunda çaba harcarken, çalışanlar yeteneklerinin ve potansiyellerinin efektif olarak değerlendirilemediği kanısındadır. Bir başka önemli nokta ise; örgütlerin yetenek yönetimi bakış açısını henüz tam olarak oturtamadığı yönündedir. İnsan kaynakları birimleri doğrudan yetenek programlarından sorumlu tutulmakta ancak stratejik ortak olarak değerlendirilmesinde güçlükler yaşandığı, yetenek yönetimi vizyonu örgütlerin stratejik hedef olarak tüm kademelerde henüz tam manasıyla değerlendiremediği söylenebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİNİN TÜRKİYE’DE YAYILIMININ ANALİZİ

1. ARAŞTIRMA SORULARI VE TASARIMI

Araştırma, temelde kurumsalcı bakış açısı ile ülkemizde insan kaynakları yönetimi kapsamında ele alınan yapılanma, süreç ve rollerin, yetenek yönetimi yapı, süreç ve rollerine dönüşümünü incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın tasarımı iki temel gözlem etkili olmuştur. Bunlardan ilki; yetenek yönetimi pratiğinin son yıllarda firmalar tarafından yaygın şekilde benimseniyor olmasına dairdir. İkinci gözlem ise Türkiye’de hızla yayıldığı gözlemlenen yetenek yönetimi pratiğinin işletmeler tarafından seremonik bir biçimde benimsendiğini gösteren paylaşımlardır. Söz konusu gözlemlerden hareketle tez, Kurumsal Kuram’ın temel argümanları üzerine inşa edilmiştir. Bu kapsamda tezde aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

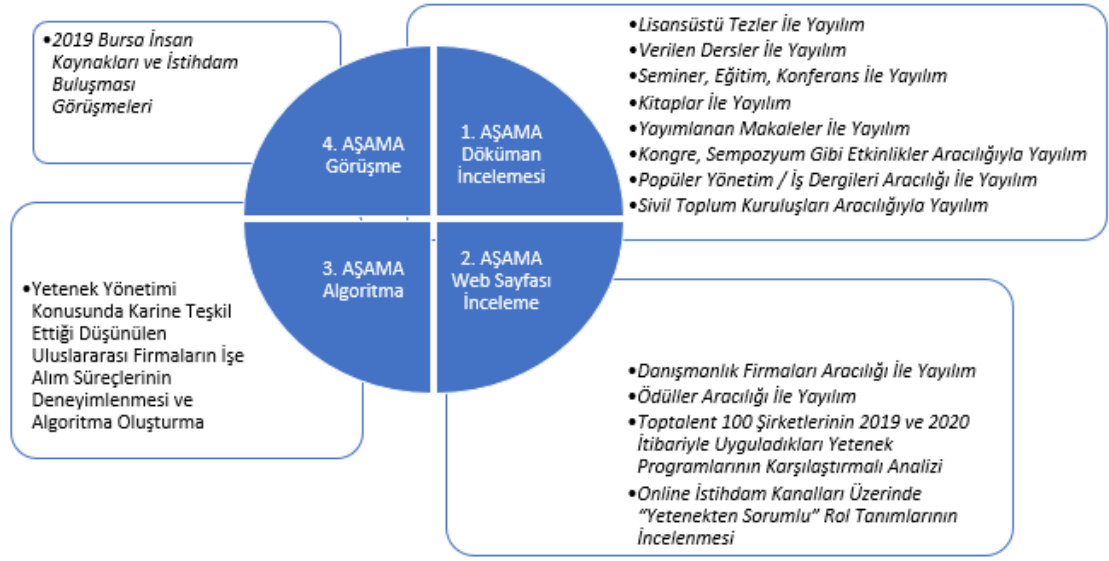
Araştırma Sorusu 1: Ülkemizde Yetenek Yönetimi pratikleri yayılmakta mıdır? Hangi örgütsel alanlarda, hangi örgütler tarafından daha yaygın biçimde benimsenmektedirler?

Araştırma Sorusu 2. Firmaların yetenek yönetimi pratiklerini benimsemelerinde hangi tür kurumsal baskı (lar) -mimetik, zorlayıcı, normatif- ve hangi bireysel veya organize aktörler rol oynamaktadır?

Araştırma Sorusu 3. Yetenek bazlı İK Pratiklerini uyguladıklarını deklare eden işletmeler, bu pratiği çekirdek operasyonlarına/işleyişlerine entegre etmekte midirler?

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma kapsamında; karma metod kullanılmış olup, “Yetenek Yönetimi’ni” konu edinen literatür referans alınmıştır ve toplamda 4 aşama, on dört farklı veri toplama çalışması yapılmıştır. Veri kaynakları ve veri toplama çalışması aşağıda yer alan Tablo 10 ‘da gösterilmiştir. Veri toplama çalışmaları ve izlenen prosedürler sonraki başlıkta detaylı olarak aktarılmıştır.



Tablo 10: Araştırma Aşamaları ve Veri Kaynakları

2.1. ARAŞTIRMADA İZLENEN PROSEDÜR

Araştırma sorularını cevaplamak üzere çoklu bir metodoloji ile veri toplanmıştır:

2.1.1. Birinci Aşama - Doküman İncelemesi: Yetenek bazlı İK pratiklerine dair yayınların şirket/dernek raporu, kongre/sempozyum raporları, yayımlanan makaleler ve tezler, prestij sahibi mesleki dergileri, alanda yazılmış akademik kitaplar, akademik kurumların yetenek yönetimi dersleri incelenmiş ve raporlanmıştır.

Yetenek Yönetimi pratiğinin Türkiye’de akademik mecralar aracılığıyla yayılımını keşfedebilmek için; yayılımı desteklediği öngörülen üniversiteler ve akademik çalışmaların aracılık rolü incelenmiştir. Yayılımı anlayabilmek için, YÖK’ün internet sitesinde tez arama modülünde anahtar kelimeler kullanılarak yetenek yönetimi konusunda yayınlanmış yüksek lisans ve doktora tezleri incelenmiştir. Bunun yanında Ulakbim’den yetenek yönetimi konusunda yayımlanmış makaleler araştırılmıştır. Ayrıca üniversitelerin doktora ve yüksek lisans programlarında bu alanda verilen dersler taranmıştır. Aynı zamanda; üniversitelerce verilen eğitim, seminer, konferans vb. etkinlikler çalışma kapsamında incelenmiştir. Son olarak, Google üzerinden yetenek yönetimi hakkında yazılmış akademik kitaplar incelenmiştir.

Aranan ortak anahtar kelimeler:

- Yetenek Yönetimi
- İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi
- Personel Bulma ve Seçme Süreci
- Yetenek Temelli
- Yetenek Bazlı
- Talent
- Talent Based
- Talent Management
- HR Trend
- Yetenek

Ortak anahtar kelimeler, alt başlıklarda çeşitlendirilmiştir. Akademik mecra aracılığı ile yayılım şu alt başlıklarda incelenmiştir:

2.1.1.1. Lisansüstü Tezler İle Yayılım:

YÖK'ün tez veri tabanında “yetenek temelli, yetenek bazlı, yetenek yönetimi, talent temelli, talent based, insan kaynaklarında yetenek yönetimi, işe almada yetenek yönetimi, personel bulma ve seçme sürecinde yetenek yönetimi” vb. anahtar kelimeler ile yapılan taramalar sonucunda 2016 - 2020 yılları arasında yayınlanmış 88 adet teze ulaşılmıştır. (28.12.2020 itibariyle) Aranılan anahtar kelimelerle ulaşılan tezlerin en eskisi 2007 tarihli olduğundan kapsam genişletilmiş, 2020 sonuna dek yazılmış tüm tezlerin «içindekiler» bölümü incelenmiş ve 118 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Bulunan tezlerin 90 adedi Yüksek Lisans ve 28 adedi Doktora tezidir.

2.1.1.2. Verilen Dersler İle Yayılım:

İnternet üzerinden;

«yetenek yönetimi dersi»

«kariyer ve yetenek yönetimi dersi»

«insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetimi dersi»

«ık ve yetenek yönetimi dersi» vb. anahtar sözcükler ile araştırma sürdürülmüştür.

Yetenek yönetimi ile ilgili 18 adet okul ders vermekte ve/veya program açmaktadır ve bu okullarda «yetenek yönetimi» ile ilgili toplam 21 adet ders bulunmaktadır. Bu derslerden 17 tanesinin ismi «yetenek yönetimi» ve geri kalan 4 adet dersin ismi ise «güncel yaklaşımlar» olup; yetenek yönetimi bu dersin bir konusu olarak işlenmektedir.

2.1.1.3. *Seminer, Eğitim, Konferans İle Yayılım:*

İnternet üzerinden;

«yetenek yönetimi, eğitim»

«yetenek yönetimi, seminer»

«yetenek yönetimi, konferans»

«yetenek yönetimi, zirvesi»

«yetenek yönetimi, programı»

«yetenek temelli insan kaynakları eğitimi»

«insan kaynaklarında yetenek yönetimi eğitimi»

«yetenek yönetimi eğitimi, XX üniversitesi» vb. anahtar sözcükler ile araştırma sürdürülmüştür ve sorgu sonuçları arasından sadece üniversitelerin düzenlediği seminer, eğitim, konferans vb. etkinlikler listeye dahil edilmiştir. Yetenek yönetimi; seminer, eğitim ve konferansların bir kısmının ana konusu iken; diğer kısmı yetenek yönetimini insan kaynakları yönetimi eğitiminin alt başlıklarından biri olarak ele almaktadır.

2.1.1.4. *Kitaplar İle Yayılım:*

İnternet üzerinden;

«yetenek yönetimi, kitap»

«yetenek yönetimi, ders kitabı»

«yeteneği yönetmek, kitap»

«işletmelerde yetenek yönetimi, kitap»

«yetenek temelli işe alım, kitap»

«talent based, kitap» vb. anahtar sözcükler ile araştırma sürdürülmüş ve konu ile ilgili son 5 yılda yazılan kitaplar tablo haline getirilmiştir. (Yabancı dildeki kitapların Türkçe çevirileri de incelemeye alınmıştır.)

2.1.1.5. Yayımlanan Makaleler İle Yayılım:

Ulakbim üzerinden ;

«insan kaynakları, yetenek yönetimi»

«yeteneği işe alma»

«işe alım, yetenek yönetimi»

«işe almada yetenek yönetimi»

«yetenek temelli işe alım»

«talent yönetimi»

«talent based işe alım» vb. anahtar sözcükler ile «başlıkta ara» komutuyla yapılan tarama sonucu 2015 - 2020 yılları arasında yazılan toplam 13 makaleye ulaşılmaktadır. Ulakbim üzerinden daha detaylı arama yapılabilirdi için bulunan makalelerin hepsinin başlığı ve ana konusu araştırma konusu ile doğrudan alakalıdır.

2.1.1.6. Kongre, Sempozyum Gibi Etkinlikler Aracılığıyla Yayılım:

Türkiye’de yetenek yönetimi pratiğinin yayılımına katkı sağladığı düşünülen bir başka başlık olarak; Kongre, sempozyum vb. etkinlikler aracılığıyla yayılımı anlamak için Türkiye’de yetenek yönetimi temasıyla gerçekleştirilen etkinlikler araştırılmıştır. İnternet üzerinden aşağıdaki anahtar sözcükler yazılarak araştırma yapılmıştır. Arama sonuçlarında çıkan ilk 10 sayfa incelenmiştir. 1 Aralık 2019 tarihine kadar gerçekleşen programlar listelenmiştir.

Ortak anahtar kelimeler kullanılarak yapılan araştırmalara ek olarak bu bölümde aşağıdaki anahtar kelimelerde ayrıca sorgulanmıştır:

«yetenek kazanımı »

«işe alım»

«insan kaynakları»

«yetenek yönetimi, kongre»

«yetenek yönetimi, konferans»

«yetenek yönetimi, seminer»

«yetenek yönetimi, zirve» gibi keywordlerde araştırma kapsamında sorgulanmış ve yapılan tarama sonucunda Ocak 2005 – Aralık 2019 tarihleri arasında yapılmış 84 etkinlik bulunmuştur.

2.1.1.7. Popüler Yönetim / İş Dergileri Aracılığı İle Yayılım:

Yayıma öncülük ettiği düşünülen bir diğer başlık olarak; popüler yönetim / iş dergileri incelenerek, yetenek yönetimi kavramı taranmıştır. Ortak anahtar kelimeler ile Kasım 2019 tarihinde yapılan tarama sonucunda 6 adet dergiye ulaşılmış ve bu dergilerden toplamda 67 içerik elde edilmiştir. Araştırmaya konu olan dergiler; Capital, İık Magazin, Fortune, Harvard Business Review, İık Blog, HR Dergi dir.

2.1.1.8. Sivil Toplum Kuruluşları Aracılığıyla Yayılım:

Sivil toplum kuruluşları (STK) arayıcılığıyla yayılımı anlamak amacıyla çeşitli STK'ların yetenek yönetimi alanındaki çalışmaları incelenmiştir. Kasım 2019 tarihinde Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü sayfasında (<https://www.siviltoplum.gov.tr/>) yer alan yerli ve Türkiye'de faaliyetine izin verilen yabancı STK'lar incelenerek, kurumların faaliyet alanlarına göre dağılımı içerisinde 'Mesleki ve Dayanışma' dernekleri örneklem alınmıştır.

Belirlenen ortak anahtar sözcüklere ilave olarak

- kariyer
- personel
- insan kaynakları

- Yetkinlik
- kariyer yönetimi
- insan yönetimi
- işe alım
- İstihdam anahtar sözcükleri de aramaya dahil edilmiştir. İlgili anahtar kelimelerle yapılan tarama sonucunda 126 adet STK'ya ulaşılmış olup; bunların 7 tanesinde aranılan içeriğe rastlanılmıştır.

2.1.2. İkinci Aşama - Web Sayfası İnceleme:

Danışmanlık firmalarının, konuya spesifik derneklerin –Peryön gibi- yetenek yönetimi adına teşvik edici olduğu düşünülen ulusal ve uluslararası best practice ödülleri, paylaşım portalları, yetenek ilanları ve örgütlerin yetenek programları incelenmiştir.

2.1.2.1. Danışmanlık Firmaları Aracılığı İle Yayılım:

Türkiye’de yetenek yönetimi uygulamalarının yayılım mekanizmasında danışmanlık firmalarının rolünü anlamak için 2 aşamalı bir araştırma yürütülmüştür.

Adım 1: İnternet üzerinden aşağıdaki anahtar sözcükler ile araştırma sürdürülmüştür. Sorgu sonuçlarının ilk 10 sayfası incelenmiştir.

Adım 2: Konuyu portföylerine almış danışmanlık firmalarını belirlemek amacıyla arama sonuçlarından belirlenen firmaların internet siteleri taranmıştır.

21.12.2019 tarihinde yapılan tarama sonuçlarına göre toplam 30 danışmanlık firmasının internet sitesinde «yetenek yönetimi» teması içeren eğitim ve danışmanlık portföylerine rastlanmıştır. Bu araştırmaya ek olarak; 07.12.2020 tarihinde yapılan tarama sonuçlarında ise toplam 20 danışmanlık firmasının internet sitesinde «yetenek yönetimi» teması içeren eğitim ve danışmanlık portföyleri tespit edilmiştir. Toplam 50 firmanın bulunduğu bu araştırmada kullanılan anahtar sözcükler:

- "Yetenek bazlı, danışmanlık "
- "Yetenek temelli, danışmanlık"
- "Yetenek yönetimi, danışmanlık"

- "Personel bulma ve seçme sürecinde yetenek, danışmanlık"
- "İşe almada yetenek, danışmanlık"
- "Talent based, danışmanlık"
- "Talent based işe alım, danışmanlık"
- "Head hunter, danışmanlık" vb.

2.1.2.2. Ödüller Aracılığı İle Yayılım:

Yetenek Yönetimi'nin verilen ödüller aracılığı ile yayılımını anlayabilmek amacıyla; Türkiye'de ve yurtdışından Türkiye'ye verilen ödüller incelenmiş ve ilgili alanda toplamda 5 farklı ödül programında 9 farklı ödül kategorisine ulaşılmıştır. Kasım 2019'da yapılan araştırmada ortak anahtar kelimelere ek olarak;

- Best Practice Awards
- İlk Ödülleri
- Yetenek Yönetimi Ödülleri
- Talent Awards
- Business Awards vb. anahtar kelimeleri ile de taramalar yapılmıştır.

Ödüller yoluyla yayılımı anlayabilmek için 2019 yılında incelenen ödül kategorilerinin 2020 yılı güncellemeleri Aralık 2020'de tekrar sorgulanıp araştırma verilerine eklenmiştir. Yurt içi ve global ölçekte ödül alan Türk firmalarının yetenek yöneticilerine, yetenek yönetimi pratiğinin şirket çıktılarına olan etkisini anlayabilmek için, LinkedIn üzerinden ve/veya e-mail yolu ile mini bir anket formu gönderilmiştir.

2.1.2.3. – Toptalent 100 Şirketlerinin 2019 ve 2020 İtibariyle Uyguladıkları Yetenek Programlarının Karşılaştırmalı Analizi:

Top Talent "Top 100" 2019 ve 2020 sıralama listeleri üzerinden, firmaların yetenek arayışlarında öne çıkan başlıkları incelenmiş ve tablolastırılmıştır.

Toptalent sitesinin (<https://toptalent.co/>) her yıl yayınladığı "Top 100 Talent Program" listesindeki firmalar, yetenek programları sayesinde ilgili listede sıralamaya girmektedir.

2019 yılı Top 100 listesindeki firmaların yetenek programları incelenmiş ve Türkiye’deki yetenek yönetiminin hangi İK pratikleri bazında yayılıp kullanıldığı anlaşılmaya çalışılmıştır. 2019 Top 100 listesinden bir sıralama varken, 2020 Top 100 listesinde sadece ilk on firma sıralamaya girmiş, geri kalan 90 firma alfabetik sırayla yayınlanmıştır. Bu sebeple 2019 – 2020 sıralama karşılaştırması 2020 listesi için ilk on firma üzerinden yapılmıştır. Bunun yanında listeye giren firmalar; sektör, pazar alanları, yetenek yönetimini kullandıkları ik pratikleri ve 2019-2020 yılları arasında pratiklerinde yaptıkları revizyonlar olmak üzere beş farklı alanda ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

2.1.2.4. Online İstihdam Kanalları Üzerinde “Yetenekten Sorumlu” Rol Tanımlarının İncelenmesi:

Kariyer Net ve LinkedIn iş ilanlarında talent (yetenek) sözcüğü içeren pozisyonların ve bu pozisyonların/rollerin tanımlarının toplanarak içerik analizine tabi tutulması, (geleneksel İK rollerinden farklılık olup-olmadığının ortaya konması)

Yetenek yönetiminin Türkiye’de ki yayılımını anlayabilmek için, Aralık 2019 da LinkedIn ve Kariyer.net üzerinden yetenek ön ekli iş ilanları taranarak, rol tanımları incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

Linkedin ve Kariyer.net üzerinden taranan iş ilanlarında;

«Talent Acquisition»

«Talent Hunter»

«Yetenek Avcısı»

«Head Hunter»

«Yetenek Yönetimi Uzmanı» gibi anahtar kelimeler kullanıldı. Filtreleme sisteminde ‘unvan’ başlığı filtrelendi ve 17 firmaya ulaşıldı.

Aynı anahtar kelimelerle, Aralık 2020 tarihinde LinkedIn üzerinden 2. bir araştırma yapılmış;

“Yetenek” anahtar kelimesi 45 sonuç vermiş ancak hiçbiri içerik bakımından çalışma kapsamına dahil edilmeye uygun bulunmamıştır. “Talent” kelimesi 498 sonuç vermiş

ancak bunların 17 tanesi içerik bakımından çalışma kapsamında değerlendirilecek düzeydedir.

2.1.3. Üçüncü Aşama - Yetenek Yönetimi Konusunda Karine Teşkil Ettiği Düşünülen Uluslararası Firmaların İşe Alım Süreçlerinin Deneyimlenmesi ve Algoritma Oluşturma:

Pratiği yaydığı düşünülen uluslararası/çokuluslu firmaların işe alım süreçleri araştırmacı tarafından deneyimlenmiş, sonuçları ile algoritma oluşturulmuştur.

Araştırma kapsamında ilk olarak sözü edilen yeni pratiği uyguladığı düşünülen dokuz uluslararası firmanın süreçleri incelenmiş ve ilgili örgütlerin işe alım süreçleri araştırmacı tarafından deneyimlenmiştir. Bu seçim, ilgili dönemde araştırmacının başvurabileceği kapsamda açık pozisyonu bulunduran firmalar ile sınırlandırılmıştır.

Her bir firma için sürecin tamamlanmasının ardından, karşılaşılan tüm aşamalar listelenmiş ve firmanın işe alım haritası oluşturulmuştur.

Ekim – Aralık 2019 tarihleri arasında işe alım süreçleri incelenen ve deneyimlenen firmalardan elde edilen bilgiler ışığında Yetenek Bazlı Personel Bulma ve Seçme Sürecini ortaya koyan bir “algoritma” tasarlanmıştır. 2020 Aralık ayında dokuz uluslararası firmanın süreçleri yeniden incelenmiş ve güncellemeler genel algoritmaya revizyon olarak yansıtılmıştır.

2.1.4. Dördüncü Aşama - Görüşme:

2.1.4.1. 2019 Bursa İnsan Kaynakları ve İstihdam Buluşması Görüşmeleri:

Yetenek yönetimi pratiğinin Türkiye’de yayılımını anlamak için ve aynı zamanda araştırma konusu olan “yetenek yönetimi” pratiğinin teorisyenler tarafından tanımlanmış olan şeklinin pratisyenler tarafından anlaşılır olduğunu teyit etmek amacıyla; araştırmacının ikamet ettiği ve sanayisi son derece gelişmiş şehirlerden biri olan Bursa’da gerçekleşen “2019 Bursa İnsan Kaynakları ve İstihdam Buluşması” katılımcı firmalarının İK çalışanları ile kısa görüşmeler yapılmıştır. Etkinlik 21 – 22 – 23 Kasım 2019 tarihlerinde sürmüş ve araştırmacı yalnızca 23 Kasım Cumartesi günü programa katılarak hazırlanmış olan dört soruluk mini anket sorularını yönelterek, herhangi bir müdahalede bulunmadan yanıtları toplamıştır.

3. VERİLERİN SUNUMU

Dünyada ve ülkemizde yetenek yönetimi uygulamalarıyla ilgili yasal bir zorunluluk bulunmamasına karşın, son yıllarda şirketler tarafından uygulanan yetenek yönetimi programlarının sayısının ve personel bulma / işe alma süreçlerinde yeteneğe verilen önemin artması gibi pek çok neden sonucunda yetenek yönetimi kavramı iş dünyasında popüler hale gelmiştir. Bu kapsamda çalışmanın amacı; Türkiye’deki işletmelerin yeteneğe verdikleri önemin ve yetenek yönetimi uygulamalarının örgüt içerisindeki konumunun kurumsal kuram perspektifinde ortaya konması ile birlikte; yetenek yönetimi pratiğinin Türkiye’de yayılımına öncülük eden mekanizmaları saptayabilmektir.

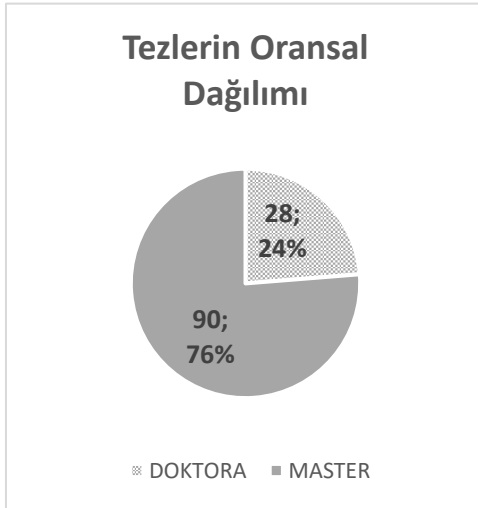
3.1. BİRİNCİ AŞAMA – DOKÜMAN İNCELEMESİ:

Örgütsel etkinliğin ölçümünün güç olduğu “yetenek yönetimi” pratiği gibi örgütsel alanlarda daha çok normatif izomorfizm gözlenebilmektedir (DiMaggio ve Powel, 1991; akt. Tak Meydan, 2019). Normatif izomorfizmin yetenek yönetimi pratiğinin yayılımına etkilerini anlayabilmek amacıyla akademik kanallarda incelemeler yapılmıştır. Söz konusu incelemeler aşağıda sırasıyla paylaşılmaktadır.

3.1.1. Lisansüstü Tezler İle Yayılım:

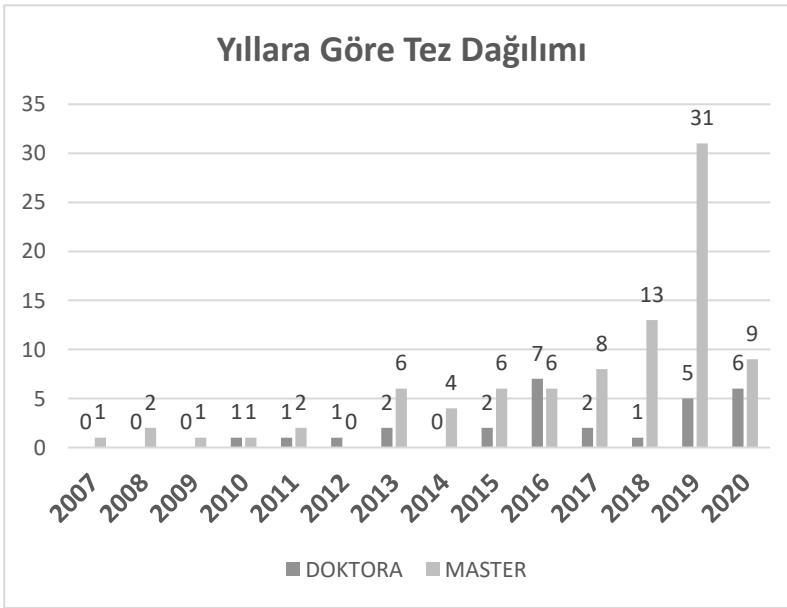
YÖK’ün tez veri tabanında “yetenek temelli, yetenek bazlı, yetenek yönetimi, talent based, insan kaynaklarında yetenek yönetimi, işe almada yetenek yönetimi, personel bulma ve seçme sürecinde yetenek yönetimi” vb. anahtar kelimeler ile yapılan taramalar sonucunda son beş yılda 88 adet tez karşımıza çıkmaktadır. (28.12.2020 itibarıyla)

YÖK tez merkezinde konuyla alakalı ulaşılan es eski tez tarihi 2007 tarihli olduğundan, 2007 – 2020 yılları arası tüm tezlerin «içindekiler» bölümü incelenmiştir. Toplamda 118 tez bulunmuş, bunların 90 adedi Yüksek Lisans ve 28 adedi Doktora tezidir.



Tez çalışmalarının temel konuları; insan kaynakları yönetimi, yetenek yönetimi, işe alım süreçlerinde yetenek yönetimi, yetenek yönetiminin iş tatmini ile ilişkisi, yetenek yönetiminin kariyer planlaması üzerindeki etkisi, yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık, yetenek yönetiminin örgüt ve çalışan performansına etkileri ve yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkileri olmuştur.

Şekil 7: Yüksek Lisans ve Doktora Tez Dağılımı



Yazılan tezlerin yıllara göre dağılımı incelendiğinde ise, son yıllarda literatürde kendine yer bulan “yetenek yönetimi” konusunun giderek artan bir ilgiyle çalışıldığı ve 2019 yılında ise pik yaptığı görülmektedir.

Şekil 8: Yıllara Göre Tez Dağılımı

Bunun yanında yüksek lisans tezi olarak daha çok çalışılan konu olması da tespitler arasındadır. Üniversitelerdeki master ve doktora öğrencilerinin küçümsenmeyecek bir kısmının aynı zamanda pratisyen olduğu düşünülürse, yetenek yönetimi konusunun normatif şekilde de yayılım gösterdiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Tez sayılarındaki artışın bir başka yorumu ise; uygulamadaki problemlerin çözülmesine yönelik akademiden beslenme niyetinin bir göstergesi olabileceği düşünülmektedir.

3.1.2. Verilen Dersler İle Yayılım:

İnternet üzerinden;

«yetenek yönetimi dersi»

«kariyer ve yetenek yönetimi dersi»

«insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetimi dersi»

«ik ve yetenek yönetimi dersi» vb. anahtar sözcükler ile araştırma sürdürülmüştür.

Yetenek yönetimi ile ilgili 18 adet okul ders vermekte ve/veya program açmaktadır ve bu okullarda «yetenek yönetimi» ile ilgili toplam 21 adet ders bulunmaktadır.

Bu derslerden 17 tanesinin ismi «yetenek yönetimi» ve geri kalan 4 adet dersin ismi ise «güncel yaklaşımlar» olup; yetenek yönetimi bu dersin bir konusu olarak işlenmektedir.

NO	Üniversitenin Adı	Programın Derecesi	Programın Adı	Dersin Adı	İçerik
1	İstanbul Teknik Üniversitesi	Yüksek Lisans	Kariyer ve Yetenek Yönetimi	Yetenek Yönetimi	...ülkemizde gelişimine ihtiyaç duyulan bir alan olan kariyer ve yetenek yönetiminde yetkin uzman ve akademisyenlerin yetiştirilmesine katkıda bulunmak...
2	Boğaziçi Üniversitesi	Yüksek Lisans	Executive MBA	Yetenek Yönetimi	...işe almada mevcut ve gelecekteki yeteneklerin seçimi...
3	İstanbul Üniversitesi	Lisans	İnsan Kaynakları Yönetimi	Kariyer ve Yetenek Yönetimi Dersi	...yeteneklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, seçilmesi ve geliştirilmesi...
4	İstanbul Ticaret Üniversitesi	Yüksek Lisans	İnsan Kaynakları Yönetimi	Yetenek Yönetimi	...yetenekli iş görenlerin seçilmesi, pozisyonlara yerleştirilmesi, elde tutulması...
5	İstanbul Aydın Üniversitesi	Lisans	İnsan Kaynakları Yönetimi	İnsan Kaynakları Planlaması ve Yetenek Yönetimi	...insan kaynaklarında yetenek yönetimi fonksiyonunu daha ayrıntılı olarak anlatmak...

6	Bilgi Üniversitesi	Yüksek Lisans	İşletme	Yetenek Yönetimi	...kurumlarda yüksek performansı sağlamak için insan sermayesinin etkin şekilde edinilmesi, geliştirilmesi, elde tutulması, ayrıştırılması ve benzeri gibi, yetenek yönetimi ile doğrudan ilgili kritik İK süreçlerine odaklanmak...
7	Medipol Üniversitesi	Lisans	İnsan Kaynakları Yönetimi	Yetenek Yönetimi ve İşveren Markası	...iky fonksiyonlarının yetenek yönetimi ile ilişkisi: işe alım, yetenek tutundurma ve yeteneklerin korunumu...
8	T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi	Lisans	İletişim Sanatları	Yetenek Yönlendirme ve Yönetme	...öğrencilerin proaktif bir yetenek yönetim sistemi yaratarak iş yaşamlarında mükemmeliğe ulaşmaları ve bu mükemmelliği sürekliliğinin sağlanmasına yardımcı olmak...
		Yüksek Lisans			
9	Hacettepe Üniversitesi	Yüksek Lisans	Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış	Yönetim ve Organizasyonda Özel Konular	...dersin içeriği; yetenek yönetimi ve diğer konular...
10	Dokuz Eylül Üniversitesi	Lisans	İşletme	Yönetimde Güncel Yaklaşımlar	...ders içeriği; yetenek yönetimi ve diğer konular...
		Yüksek Lisans			
11	İbn Haldun Üniversitesi	Yüksek Lisans	Eğitim Kurumları İşletmeciliği	Yetenek Yönetimi	...işletmelerde yetenek yönetimi...
12	Kayseri Üniversitesi	Yüksek Lisans	İnsan Kaynakları Yönetimi	Yetenek Yönetimi	...dersin içeriği: Yetenek yönetimi sistemi ve uygulama esasları, stratejik yetenek yönetimi, yetenek yönetimi süreci ve işleyişi...
				İnsan Kaynaklarında Güncel Yaklaşımlar	...dersin içeriği: iky gelişme süreci, bilgi çağının insan kaynaklarına etkisi: değişen roller yetenek yönetimi...
13	İstinye Üniversitesi	Yüksek Lisans	Dijital Pazarlama Odaklı MBA	Yetenek Yönetimi	...dersi içeriği; yetenek kavramı ve tanımı, yetenek kavramının tarihsel gelişimi, yetenekli çalışan ve özellikleri, yetenek modelleri, yetenek savaşları olgusu, yetenek yönetimi süreci, yetenek havuzu oluşturma, yetenek yönetimi uygulamaları, yetenek yönetiminin işletmeye sağladığı yararlar...
			İK Odaklı MBA	Yetenek ve Kariyer Yönetimi	
14	Çanakkale 18 Mart Üniversitesi	Lisans	İşletme	Yönetimde Güncel Yaklaşımlar	...yetenek yönetimi...
15	T.C. Niğde Ömer Halisdemir Üniversite	Yüksek Lisans	Yönetim ve Organizasyon	Yetenek Yönetimi	...yeteneklerin nasıl seçileceği, yönetileceği ve bunun işletmeye sağlayacağı faydalar...

16	İstanbul Arel Üniversitesi	Yüksek Lisans	İnsan Kaynakları ve Yönetimi	Yetenek Yönetimi	-
17	Süleyman Demirel Üniversitesi	Yüksek Lisans	İşletme	Kariyer ve Yetenek Yönetimi	-
18	Ege Üniversitesi	Yüksek Lisans	İKY ve Yönetim Geliştirme	Yetenek Yönetimi	-
		Doktora	Halkla İlişkiler ve Tanıtım	Farklılık ve Yetenek Yönetimi	...ders kapsamında yetenek kavramı ve yeteneğin yönetilmesine ilişkin yaklaşımların aktarılması amaçlanmakta...

Tablo 11: Yetenek Yönetimi Üniversite Dersleri

Verilen derslerin büyük bölümü lisansüstü seviyesinde ve önemli ölçüde yetenek yönetimi adıyla paylaşılmaktadır, ilave olarak bazı yetenek yönetimi dersleri “insan kaynaklarında güncel yaklaşımlar” ya da “yönetimde güncel yaklaşımlar” adlarıyla aktarılırken, bazı derslerde “kariyer yönetimi” ya da “işveren markası” gibi kavramlarla bütünleşik olarak kullanıldığı görülmektedir.

Akademik çalışmaların yanında, akademi derslerine de yansımış yetenek yönetimi ilgisi, akademinin yayılıma öncülük eden aktörlerden olduğu fikrini beslemektedir.

3.1.3. Seminer, Eğitim, Konferans İle Yayılım:

İnternet üzerinden;

«yetenek yönetimi, eğitim»

«yetenek yönetimi, seminer»

«yetenek yönetimi, konferans»

«yetenek yönetimi, zirvesi»

«yetenek yönetimi, programı»

«yetenek temelli insan kaynakları eğitimi»

«insan kaynaklarında yetenek yönetimi eğitimi»

«yetenek yönetimi eğitimi, XX üniversitesi» vb. anahtar sözcükler ile araştırma sürdürülmüştür ve sorgu sonuçları arasından sadece üniversitelerin düzenlediği seminer, eğitim, konferans vb. etkinlikler listeye dahil edilmiştir. Yetenek yönetimi; seminer, eğitim ve konferansların bir kısmının ana konusu iken; diğer kısmı yetenek yönetimini insan kaynakları yönetimi eğitiminin alt başlıklarından biri olarak ele almaktadır.

Araştırma sonucunda ulaşılan programlar Tablo 12 etiketiyle aşağıda paylaşılmaktadır.

Üniversite Adı	Seminer/Eğitim/Konferans Adı	Hedef Kitle	İçeriği
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Kampüs Gelişim Günleri	Öğrenci Yeni Mezun	Kariyer yolculuğu, liderlik, başarının sırrı, Y kuşağı, yetenek yönetimi, ilişki yönetimi, takım yönetimi gibi konular hakkında düzenlenen çeşitli etkinlikleri kapsamaktadır.
İstanbul Teknik Üniversitesi	Dijital Çağda Kariyer ve Yetenek Kongresi	Öğrenci Öğretim Üyesi Firma Temsilcisi	Bu programda; bir yöneticinin mutlaka sahip olması ve geliştirmesi gereken yetenek alanlarını kapsayan konularla beraber, “İnovatif Kurum Kültürü”, “Yetenek Yönetimi”, “Karar Vericiler için Oyun Teorisi” gibi fark yaratacak güncel konular da yer almaktadır.
İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi	“Yetenek Avcıları ile Mülakat Serüveni” Eğitimi	3. ve 4. sınıf öğrencileri	Arçelik A.Ş., Bilkent Holding, Denizbank, Eczacıbaşı, Eti Gıda, Hillside Beach Club, HSBC Bank, ING Bank, Logo Yazılım, Meteksan Savunma, Milsoft, PwC, Unilever, Vestel Savunma ve Yapı Kredi Bankası gibi büyük firmaların yetenek avcılarıyla mülakat deneyimi.
Çanakkale 18 Mart Üniversitesi	İletişim, Kariyer ve Yetenek Yönetimi Semineri	-	2017 yılında düzenlenen ücretsiz ve sertifikalı bir seminerdir. Yetenek yönetimi eğitimin içeriklerinden biridir.
İstanbul Arel Üniversitesi	İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitimi Sertifikalı	İKY Bölümü Öğrencileri	Yetenek yönetimi eğitimin içeriklerinden biridir.
İstanbul Üniversitesi	Kariyerin Yeni Doğası ve Yetenek Yönetimi Eğitimi	-	Eğitim içeriği: Yetenek yönetimi, yetenekli insanların özellikleri, istihdam edilebilirliği artırmak, geleceğin meslekleri, yeni kariyer yaklaşımları, yetenek yönetiminin gerekçesi, entelektüel sermaye, tarım çağından yetenek çağına, yetenek kıtlığı, yeteneğin unsurları, yetenek tarihine kısa bir bakış, işletmeler için yetenek, cazip işveren olmak, yeteneklerin eğitim ve gelişimi, yetenekleri elde tutmak, bireysel yetenek yönetimi.

Üsküdar Üniversitesi	Yetenek Yönetimi Zirvesi	-	Harvard Üniversitesi Extension School - Yetenek Yönetimi Program Direktörü ve Harvard Management Company Kıdemli Başkan Yardımcısı Mike Dean, Pensilvanya Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi ve "Talent on Demand" kitabının yazarı Prof. Dr. Peter Capelli, M-GEN Yönetim Danışmanlığı Şirketi Kurucusu Ufuk Tarhan, Yeni İK Danışmanlık Şirket Başkanı Prof. Dr. Türker Baş, GE Türkiye İK Direktörü Belgin Ertam, Tav Havalimanları Holding İnsan Kaynakları Direktörü/Peryön Genel Başkan Yardımcısı Yiğit Oğuz Duman, HP Türkiye İK Direktörü İdil Ün Tınaz ve Üsküdar Üniversitesi Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Dinçer Atlı'nın konuşmacı olarak yer aldığı "İletişim Odaklı Yetenek Yönetimi Zirvesi" gerçekleştirildi. (2014)
Boğaziçi Üniversitesi	İnsan Kaynakları Zirvesi	-	<u>2016 yılında gerçekleşen zirvede yetenek yönetimi ile ilgili konuşmalar:</u> 2016 Burak Başarır – CEO Gözünden Yetenek Yönetimi <u>2017 yılında gerçekleşen zirvede yetenek yönetimi ile ilgili konuşmalar:</u> Yiğit Oğuz Duman – Kazanan Bir Ortam İçin Şirketler DNA'larına Uygun Yetenekleri Nasıl Belirliyor? <u>2018 yılında gerçekleşen zirvede yetenek yönetimi ile ilgili konuşmalar:</u> Mervyn Dinnen-Author - Çalışan Deneyimi ve Yetenek Avcılığı <u>2019 yılında gerçekleşen zirvede yetenek yönetimi ile ilgili konuşmalar:</u> Yiğit Oğuz Duman - Yeteneğin Peşinde Değil Yanında Olun!
Yıldız Teknik Üniversitesi	İnsan Kaynakları Yönetimi Uzmanlığı - Uygulamalı Eğitim	İlgi duyan herkes	İçerik: İnsan kaynaklarına zihinsel hazırlık ve ik'nın önemi, iş hayatında profesyonel duruş, stratejik insan kaynakları yönetimi, seçme ve yerleştirme, çalışanları elde tutma, yetenek yönetimi, performans yönetim sistemi, öğrenme ve gelişim yönetimi, networking...
Kafkas Üniversitesi	Yetenek Yönetimi: Farklı Olan Kazanacak	Öğrenciler	2018 yılında İnovatif Gençlik Kulübü tarafından düzenlenen seminerde: Yeteneğin kazanılması, yeteneğin keşfedilmesi, yeteneğin geliştirilmesi ve yeteneğin elde tutulması gibi konular hakkında bilgiler aktarılmıştır.
Dokuz Eylül Üniversitesi	Stratejik İKY Uzmanlık Sertifika Programı	İlgi duyan herkes	Personel bulma ve seçme sürecinde yetenek yönetimi, programın konularından biridir.

Bahçeşehir Üniversitesi	Öğrencileri Arası Bilim Projesi Yarışması	-	Beykoz Üniversitesi Dr. Öğr Üyesi Pınar Acar “Yeni Nesil Gençler Yetenek Yönetimi Paradigmalarını Değiştiriyor mu?” başlıklı konuşmasında; değişimin şifresini çözmek, küresel iklim, teknoloji ve göç raporu, bilgi toplumu ve küreselleşme sürecinin getirdiği insan gücü profili, bilim ve bilim felsefesi, bilimsel yöntem, yeni nesil Z kuşağı gençler, paradigma kırılımı, <u>yetenek yönetimi</u> , 3. nesil üniversite ve 21. yy. yetkinlikleri konuları üzerinde durdu.
Uludağ Üniversitesi	HR Summit’18	-	Öncül holding ve firmaların yöneticilerinin bahsedeceği bazı konu başlıkları şu şekildedir; Türkiye’nin Genç Potansiyeli, Yönetim Profilinden Stratejik Bakış, Üst Yönetimin İK’dan beklentisi, Değişim Yönetimi, Yetenek Yönetimi, Yetenek Yönetimine İnovatif Bakış.
Karadeniz Teknik Üniversitesi	İnsan Kaynakları Zirvesi’19	Öğrenciler	Şişecam, Pepsico ve Henkel gibi şirketlerin insan kaynakları direktörlerinin ağırlandığı 9. İnsan Kaynakları Zirvesi’nde, seminerlere eş zamanlı olarak gerçekleştirilecek olan Borusan Otomotiv ve Renault İşe Alım Simülasyonu ve Workshopları ile öğrencilere farklı bakış açısı sağlanması amaçlanmıştır.

Tablo 12: Yetenek Yönetimi Etkinlikleri

Akademik çalışmaların bir diğer ayağı olan programlarda da yetenek yönetiminin çalışıldığı gözlenmektedir. 14 farklı üniversite çeşitli konferans, seminer ve eğitimlerle yetenek yönetimi, akademi içinden ve dışından tüm katılımcılara aktarmaya devam etmiştir. Akademik çalışmalarda pratiğe atfedilen önemin yanı sıra önemli firma temsilcilerinin bu organizasyonlarda kendi yetenek yönetimi süreçlerinden bahsetmeleri ve program içeriğini zaman zaman workshoplarla zenginleştirmeleri, katılımcıların konuya yaklaşımını etkilediğini düşündürmektedir.

3.1.4. Kitaplar İle Yayılım:

İnternet üzerinden;

«yetenek yönetimi, kitap»

«yetenek yönetimi, ders kitabı»

«yeteneği yönetmek, kitap»

«işletmelerde yetenek yönetimi, kitap»

«yetenek temelli işe alım, kitap»

«talent based, kitap» vb. anahtar sözcükler ile araştırma sürdürülmüş ve konu ile ilgili son 2015 - 2020 yıllarında yazılan kitaplar tablo haline getirilmiştir. (Yabancı dildeki kitapların Türkçe çevirileri de incelemeye alınmıştır.)

İnceleme sonucu toplamda, ana başlıklarında “yetenek yönetimi” kavramına sahip 13 kitaba ulaşılmıştır. Bu kitapların dışında, kitabın bir bölümünde yetenek yönetimden bahseden yayınlar bulunmaktadır ancak o yayınlar çok sayıda farklı konuyu bir araya toplayan editöryel kitaplar olduğundan ve tespit edilmesi için farklı analiz yöntemleri gerekliliğinden bu çalışmanın dışında tutulmuştur. İnceleme sonucu ulaşılan kitaplar Tablo 13 etiketiyle aşağıda gösterilmiştir.

Üniversite	Yazar	Kitap	Yıl
Yozgat Bozok Üniversitesi	Dr. Filiz Akar	Yetenek Yönetimi	2015
T.C. İstanbul Üniversitesi	Dr. Nuray Turan	Çalışma Yaşamında Yetenek, Beceri, Yetkinlik, Yeterlilik	2015
T.C. İstanbul Üniversitesi	Dr. Nuray Turan	İnsan Kaynağı Seçiminde Yetenek Belirleme	2015
Anadolu Üniversitesi	Prof. Dr. Zümrüt Tonus	Yetkinlikler ve Yetenekler Bağlamında İşe Alma	2016
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	Dr. Özer Şahin	Yetenek Yönetimi	2017
Ege Üniversitesi	Dr. Tamer Keçecioğlu & Gözde Gülen Aydın	Yetenek Savaşlarında İkinci Perde-Yetenek Yönetimi	2017
Üsküdar Üniversitesi	Dr. Dinçer Atlı	Yetenek Yönetimi	2017
Elma Yayınevi	Ozan Dağdeviren		2017

	(Davranış Bilimleri Enstitüsü, TNS ve Turkcell gibi şirketlerde “Yetenek İşe Alımı ve İnsan Kaynakları İş Ortağı” olarak çalışmıştır, 2018’in başından bu yana ise Londra’da kurduğu kendi şirketini büyütme, dünyaca bilinen Startup’lara İK alanında danışmanlık ve mentorluk ile destek olmaya odaklanmaktadır.)	Yetenek Kaşifi: Doğru İnsanı İşe Al	
Yeditepe Üniversitesi	William G. Castellano Çeviren: Doç. Dr. Özlem Kunday	21. Yüzyıl İşgücü Adanmışlığı İçin Uygulamalar: Değişen İş Yeri Yetenek Yönetiminin Zorlukları	2017
Akdeniz Üniversitesi	Dr. Hüseyin Boz	İşletmelerde Yetenek Yönetimi	2018
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	Dr. Bekir Eşitti & Dr. Erol Duran	Turizm İşletmelerinde Yetenek Yönetimi	2018
Nişantaşı Üniversitesi	Dr. Nuri Avcı	İnsan Kaynaklarından Yetenek Yönetimine Endüstri 4.0	2019
T.C. İstanbul Üniversitesi	AUZEK (Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi)	Kariyer ve Yetenek Yönetimi Ders Kitabı	2020

Tablo 13: Yetenek Yönetimi Kitapları

Kitap sayılarının beklenen düzeyde olmamasının sebebi yukarıda bahsedildiği gibi özellikle insan kaynakları yayınlarının bir bölümü olarak yetenek yönetiminin konu edilmesidir. Dolayısıyla yetenek yönetimini işleyen kitapların listeye alınan çalışmalardan çok daha fazla olduğu düşünülmektedir.

3.1.5. Yayımlanan Makaleler Aracılığı İle Yayılım:

Ulakbim üzerinden ;

«insan kaynakları, yetenek yönetimi»

«yeteneği işe alma»

«işe alım, yetenek yönetimi»

«işe almada yetenek yönetimi»

«yetenek temelli işe alım»

«talent management»

«talent temelli işe alım» vb. anahtar sözcükler ile «başlıkta ara» komutuyla yapılan tarama sonucu son 2015 - 2020 yılları arası yazılan ve hakemli dergilerde yayınlanmış toplam 13 makaleye ulaşılmaktadır.

Ulakbim üzerinden daha detaylı arama yapılabildiği için bulunan makalelerin hepsinin başlığı ve ana konusu araştırma konusu ile doğrudan alakalıdır.

Bulunan makaleler Tablo 14’de izlenebilir:

NO	MAKALE ADI	YAYINLANDIĞI DERGİ	YIL
1	Regional Talent Management In The Context Of University-Industry Cooperation: A Model Proposal.	Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi®	2020
2	Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması.	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi	2019
3	Stratejik Bilinç ve Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki: Erzurum Örneği.	"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi	2019
4	Developing A Scale Of Talent Management: A Study On Telecommunication Professionals In Turkey.	"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi	2019
5	Sürdürülebilir Rekabette Yetenek Yönetimi: Kurumsal İşletmeler Üzerine Bir Araştırma.	Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi	2018
6	İnsan Kaynakları Yönetiminin Derin İçgörüsü: Yetenek Yönetimi Ve İşveren Markası İlişkisi.	Journal of International Social Research	2018
7	Algılanan Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Performansı Üzerine Etkisi.	DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ	2018
8	Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü	İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ	2020

9	Lider Üye Etkileşiminin Yetenek Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması.	Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	2019
10	Yetenek Yönetiminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü: Aksaray İli Kamu Çalışanları Örneği	İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ	2018
11	Örgüt Kültürünün Dışa Uyum Becerisi İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişkide Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolü: Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma	Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi	2020
12	Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma.	Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	2018
13	Yetenek Yönetiminin Duygu Düzenlemeye Etkisi: Konaklama İşletmeleri Araştırması	Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi	2017

Tablo 14: Yetenek Yönetimi Makaleleri

Ulakbim web sitesi üzerinde tarama aralığı 1 ocak 2015 ve 31 Aralık 2020 seçilmiş olmasına rağmen 2015 ve 2016 yıllarında hakemli dergilerde yayınlanmış herhangi bir yetenek yönetimi – talent management makalesine ulaşamamıştır.

3.1.6. Kongre, Sempozyum Gibi Etkinlikler Aracılığıyla Yayılım:

İnternet üzerinden ortak anahtar sözcükler ve ek olarak aşağıda listelen kelimeler yazılarak araştırma yapılmıştır. Arama sonuçlarında çıkan ilk 10 sayfa incelenmiştir. 1 Aralık 2019 tarihine kadar gerçekleşen programlar listelenmiştir. Yapılan tarama sonucunda Ocak 2005 – Aralık 2019 tarihleri arasında yapılmış 84 etkinlik bulunmuştur.

Ortak Anahtar Sözcüklere ek olarak:

«yetenek kazanımı »

«işe alım»

«insan kaynakları»

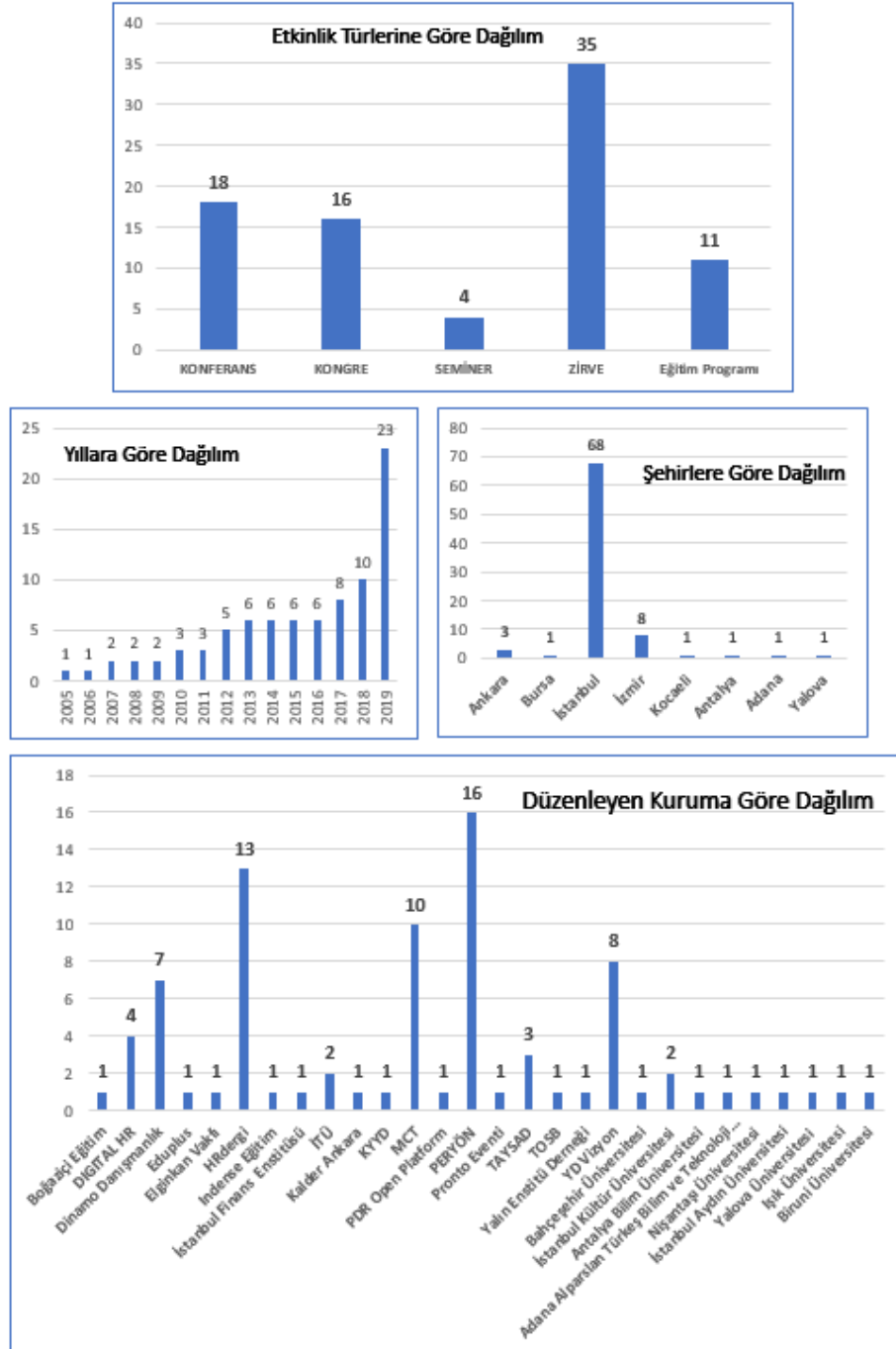
«yetenek yönetimi, kongre»

«yetenek yönetimi, konferans»

«yetenek yönetimi, seminer»

«yetenek yönetimi, zirve» vb. kelime grupları da araştırma esnasında sorgulanmıştır.

Ulaşılan sonuçlar ve onlara bağlı olarak oluşturulan grafikler aşağıda Şekil 9 etiketiyle sunulmuştur



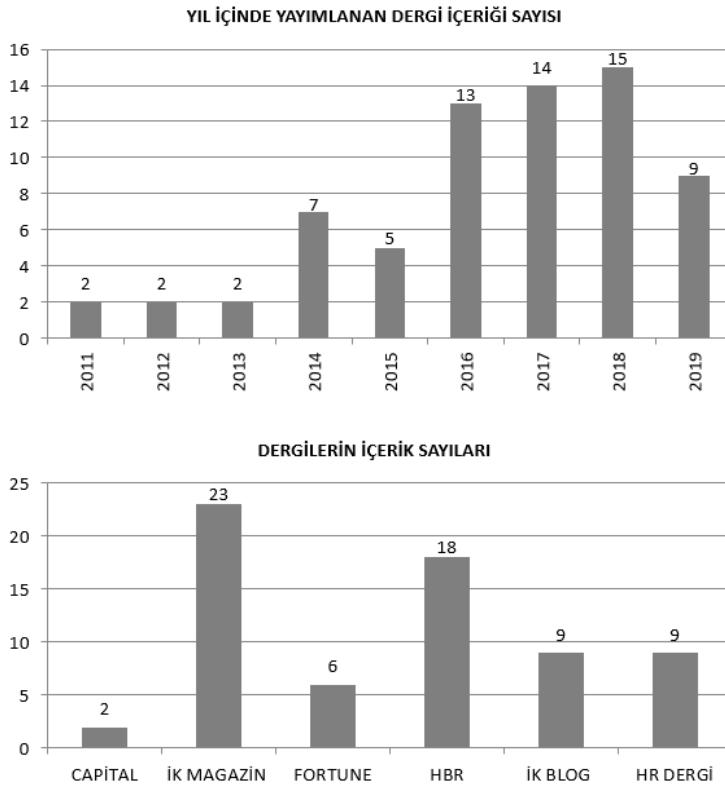
Şekil 9: Kongre ve Sempozyumların Detay Tabloları

Etkinlik türlerine göre yetenek yönetimi konusu en çok zirvelerde, takiben ise konferans ve kongrelerde işlenmiştir. Bu programlar yoğunlukla Peryön ya da HR Dergi gibi meslek örgütleri tarafından düzenlenirken, YD Vizyon (Danışmanlık Ajansı) ve MCT (Management Centre Türkiye – Danışmanlık Şirketi) gibi profesyonel danışmanlık hizmeti veren kurumların programları da yetenek yönetimi başlığını içermektedir.

Birçok örgütün merkez organizasyonunun İstanbul’da olması dolayısı ile programların sayıları İstanbul’da ciddi bir veri sağlamaktadır. Bunun yanında yıllara göre program sayılarında yadsınamaz bir artış olması, yetenek yönetiminin Türkiye’de gittikçe artan bir ilgiyle çalışıldığını göstermektedir.

3.1.7. Popüler Yönetim / İş Dergileri Aracılığı İle Yayılım:

Ortak anahtar kelimeler ile Kasım 2019 sonu itibariyle yapılan tarama sonucunda altı adet dergiye ulaşılmış ve bu dergilerden toplamda 67 içerik elde edilmiştir. Araştırmaya konu olan dergiler; Capital, İK Magazin, Fortune, Harvard Business Review, İK Blog, HR Dergi dir.



Şekil 10: İş – Yönetim Dergileri Detay Tabloları

Ulaşılan altı popüler derginin üç tanesi genel anlamda iş yaşamını konu edinirken, diğer üç tanesi doğrudan insan kaynakları alanını çerçeve olarak benimsemektedir. Yıllar içinde yetenek yönetimi konusu dergilerde daha fazla sayıda işlenmiş olmakla birlikte, İK Magazin ve Harvard Business Review dergileri içerik bakımından diğer dergilere göre daha fazla sayıda paylaşım yapmıştır.

3.1.8. Sivil Toplum Kuruluşları Aracılığıyla Yayılım:

Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü sayfasında yer alan Yerli ve Türkiye’de faaliyetine izin verilen Yabancı STK’lar incelenerek, kurumların faaliyet alanlarına göre dağılımı içerisinde ‘Mesleki ve Dayanışma’ dernekleri örneklem alınmıştır.

Araştırma; ortak anahtar kelimelere ek olarak aşağıda listelenen kelimelerle sürdürülmüştür:

- kariyer
- personel
- insan kaynakları
- yetkinlik
- kariyer yönetimi
- insan yönetimi
- işe alım
- İstihdam anahtar sözcükleri ile de arama yapılmıştır.

İlgili anahtar kelimelerle yapılan tarama sonucunda 126 adet STK’ya ulaşılmış olup; bunların 7 tanesinde aranılan içeriğe rastlanılmıştır. Bunlar; Peryön, Müsiad, Taysad, Balkantürksiad , Girişimci İnsan Kaynakları Derneği, İnsan Kaynakları Gelişim Derneği, Kariyer ve Yetenek Yönetimi Derneği’dir.

Bu dernekler tarafından konferans, zirve, eğitim, fuar kategorilerinde etkinlikler organize edilmiş ve bu etkinliklerde yetenek kavramı öne çıkarılmış olup; yeteneği tanımak, yeteneği şirkete kazandırmak, yeteneği yönetmek ve yetenek stratejileri geliştirmek gibi başlıklara yoğunlaşıldığı gözlemlenmiştir.

DÜZENLEYEN KURUM	PROGRAMIN İSMİ	DÜZENLENME YILI
PERYÖN	<u>EĞİTİM</u> - YETENEKLERİ KEŞFETMEK VE YÖNETMEK	2019
PERYÖN	İNSAN YÖNETİM ZİRVESİ -KÜRESEL YETENEK YÖNETİMİNDE ZORLUKLARI AŞMAK	2011
PERYÖN	İNSAN YÖNETİM ZİRVESİ -YETENEĞİ BULDUYSAN KAÇIRMA, KAÇIRDIYSAN VAZGEÇME, YÖNETEBİLİYORSAN ŞÜKRET	2012
PERYÖN	İNSAN YÖNETİM ZİRVESİ -İNSAN KAYNAKLARI “ <u>ZORLA</u> ” DA GELİŞİYOR	2013
PERYÖN	İNSAN YÖNETİM ZİRVESİ -PERFORMANSI YÖNETİYORDUK, NEREDE ÇIKTI BU YETENEK YÖNETİMİ?	2014
PERYÖN	İNSAN YÖNETİMİ ZİRVESİ - YETENEK YÖNETİMİ	2016
PERYÖN	İNSAN YÖNETİM ZİRVESİ -YETENEĞİN DNA'SINI KEŞFEDİYORUZ -DİJİTAL DÜNYADA YENİ YETENEK STRATEJİLERİ!	2017
PERYÖN	İNSAN YÖNETİM ZİRVESİ YETENEK KAZANIMINDA YENİ BİR SAYFA: TALENT INTELLIGENCE	2018
MÜSİAD	İTÜSEM Kariyer ve Yetenek Yöneticiliği Programı	2015
MÜSİAD	İTÜSEM Kariyer ve Yetenek Yöneticiliği Programı	2016
TAYSAD	YETENEK YÖNETİMİ KONFERANSI	2017
TAYSAD	2.YETENEK YÖNETİMİ KONFERANSI	2018
TAYSAD	3. YETENEK YÖNETİMİ KONFERANSI	2019
BALKANTÜRKİAD	Yetenek Yönetimi Zirvesi	2018
GİDERİK – GİRİŞİMCİ İNSAN KAYNAKLARIN DERNEĞİ	9. İNSAN YÖNETİMİ ve DİJİTAL DÖNÜŞÜM ZİRVESİ -Migros'ta Yeni Nesil İK Süreçleri	2019
İKAGED-İNSAN KAYNAKLARI GELİŞİM DERNEĞİ	İK Süreçlerini Oluşturma / Geliştirme Desteği Profesyonel Süreçler -Yetenek Yönetimi	2016
KARİYER VE YETENEK YÖNETİMİ DERNEĞİ	Kariyer ve Yetenek Yöneticiliği Sertifika Programı	2015
KARİYER VE YETENEK YÖNETİMİ DERNEĞİ	Kariyer ve Yetenek Yöneticiliği Sertifika Programı	2016
KARİYER VE YETENEK YÖNETİMİ DERNEĞİ	TALENT FOR BİZ – (INFORMATION SESSIONS, STAND VISITS, INTERVIEWS, PROJECT ASSESSMENTS)	2019
KARİYER VE YETENEK YÖNETİMİ DERNEĞİ	TÜRKİYE YETENEK VE İSTİHDAM ZİRVESİ- DİJİTAL ÇAĞDA YETENEK AVI	2017

Tablo 15: Sivil Toplum Kuruluşları Etkinlikleri

Tablo 15’de listelenen programların bir kısmı “3.1.6. Kongre, Sempozyum gibi Etkinlikler Aracılığıyla Yayılım” başlığında aktarılmıştır. Bu başlığın ayrıca açılmasının nedeni; kongre ve sempozyumlar incelenirken kurumun türü veya ulusal ya da yabancı menşeli olması dikkate alınmamış yalnızca Türkiye’de program gerçekleştirme kriteri aranmışken, Stk lar aracılığı ile yayılım başlığında ulusal ölçekte ve stk niteliğindeki kurumların programları seçilmiştir. Buradan hareketle varılmak istenen sonuç; yayılımın hangi aktörler eliyle gerçekleştirildiği sorusu cevaplanırken bir veri teşkil etmesidir.

Tablo 15’de izlendiği üzere programlar önemli ölçüde meslek örgütü olan Peryön tarafından gerçekleştirilmiştir. Kariyer ve Yetenek Yönetimi Derneği ise 2016 dan başlayarak her yıl yeteneği konu alan bir çalışma yapmış görünmektedir. Musiad, Taysad, Balkan Türksiad gibi İş Adamları dernekleri işveren tarafında da yetenek yönetiminin gündeme alındığını ve takip edildiğini göstermektedir.

3.2. İKİNCİ AŞAMA- WEB SAYFASI İNCELEME:

3.2.1. Danışmanlık Firmaları Aracılığıyla Yayılım:

Türkiye’de yetenek yönetimi uygulamalarının yayılım mekanizmasında danışmanlık firmalarının rolünü anlamak için 2 aşamalı bir araştırma yürütülmüştür.

1.Adım: İnternet üzerinden aşağıdaki anahtar sözcükler ile araştırma sürdürülmüştür. Sorgu sonuçlarının ilk 10 sayfası incelenmiştir.

2.Adım: Konuyu portföylerine almış danışmanlık firmalarını belirlemek amacıyla arama sonuçlarından belirlenen firmaların internet siteleri taranmıştır.

21.12.2019 tarihinde yapılan tarama sonuçlarına göre toplam 30 danışmanlık firmasının internet sitesinde «yetenek yönetimi» teması içeren eğitim ve danışmanlık portföylerine rastlanmıştır. Bu araştırmaya ek olarak; 07.12.2020 tarihinde yapılan tarama sonuçlarında ise önceki listeye ek olarak toplam 20 danışmanlık firmasının internet sitesinde «yetenek yönetimi» teması içeren eğitim ve danışmanlık portföyleri tespit edilmiştir. Toplam 50 firmanın bulunduğu bu araştırmada kullanılan anahtar sözcükler:

- "Yetenek bazlı, danışmanlık "
- "Yetenek temelli, danışmanlık"

- "Yetenek yönetimi, danışmanlık"
- "Personel bulma ve seçme sürecinde yetenek, danışmanlık"
- "İşe almada yetenek, danışmanlık"
- "Talent based, danışmanlık"
- "Talent bazlı işe alım, danışmanlık" vb.

Araştırma kapsamında incelenen danışmanlık şirketlerinin isimleri, yetenek yönetimi ile ilgili hizmetleri, eğer var ise hizmetlerin ayrıntılı içerikleri, firmaların menşei ülkeleri ve web adresleri aşağıda Tablo 16’da gösterilmektedir. İlgili firmalara mail yolu ile ulaşarak izinleri dahilinde isimlerinin bilimsel bir araştırma kapsamında kullanılacağını bilgisi verilmiş ve gerekli izinler alınmıştır.

	Danışmanlık Firması ve İncelendiği Sene	Hizmet	Yetenek ile İlgili İçerik	Menşei Ülke	Kod	Web Adresi / E-Mail
1	Adecco Group-2019	Seçme ve Yerleştirme	Yetenek havuzu oluşturma	İsviçre	Yetenek Havuzu	www.adecco.com.tr tr.info@adecco.com
2	Adisa-2020	Yetenek ve Kariyer Yönetimi	- İşveren markanıza ve vaatlerinize uygun insan kaynakları yönetimi uygulamaları, - Gelişim odaklı yetenek yönetimi.	Türkiye	Yeteneğin Gelişimi	https://adisa.com.tr/ info@adisa.com.tr
3	Albert Solino Yönetim Danışmanlığı-2020	Yetenek Yönetimi Danışmanlığı	- Yetenekli iş gücünün tespiti, - Yetenek havuzu oluşturmak, - Yetkinliklerin belirlenmesi, - Yetkinlik havuzunun oluşturulması, - Yeteneği kuruma çekebilmek, - Yeteneğin gelişimini sağlamak.	Türkiye	Yetenek Havuzu Yeteneği Çekme Yeteneğin Gelişimi	https://www.albertsolino.com/ iletisim@albertsolino.com
4	BKE Consulting-2020	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yetenek Yönetimi	Yetenek yönetimi hizmeti; gelecekte ihtiyaç duyulacak kritik pozisyonlar ve becerilerin tesbit edilmesi, eğitim ve gelişim planlarının yapılmasını içermektedir.	Türkiye	Yetenek Açığının ve Kilit Pozisyonların Tespiti Yeteneğin Eğitimi ve Gelişimi	http://www.bkeconsulting.com.tr/ info@bkeconsulting.com.tr
5	BNB training + consultancy-2019	Gelişim ve Yetenek Yönetimi Danışmanlığı	Yetenek havuzu kurulumu ve yönetimi.	UK	Yetenek Havuzu	https://www.bnbconsultancy.com/ info@bnbconsultancy.com
6	Campus OGP-2020	Yetenek Yönetimi	Kuruma özel yetenek yönetimi modelini tasarlayarak yeteneğin kazanılması ve geliştirilmesi için uygun stratejiler geliştiriyoruz. Yetkinlik sözlüklerinin oluşturulması, yeteneğin değerlendirilmesi, yedek planlama, kariyer yol haritalarının tasarımı gibi alt başlıklarda tasarımlar sunuyoruz.	Türkiye	Yeteneği İşe Alma Yeteneğin Gelişimi Yetenek Bazlı Yedekleme Planlaması Yetenek Kariyer Planlama Yetenek Yönetimi Sistemi Kurma	https://campusogp.com/ info@campusogp.com
7	CGD Danışmanlık-2020	İşe Alım Danışmanlığı	İşe alımda yetenek avcılığı danışmanlığı.	Türkiye	Yetenek Havuzu	http://www.cgd.com.tr/ iletisim@cgd.com.tr
8	Danismend Danışmanlık-2020	Yetenek Yönetimi ve Kariyer Planlama		Türkiye		http://danismend.com/ bilgi@danismend.com.

9	DBE (Davranış Bilimleri Enstitüsü)-2019	Yetenek Yönetimi	- Yeteneği kuruma kazandırmak, - Yeteneği geliştirmek, - Yeteneği kuruma bağlamak.	Türkiye	Yeteneği İşe Alma Yeteneği Geliştirme Yeteneği Elde Tutma	www.dbe.com.tr dbe@dbe.com.tr
10	FAZ4 Danışmanlık Hizmetleri Ltd. Şti – FarmaCity – Fctalentgroup -2019	Yetenek Değerlendirme ve Geliştirme	- Dış yetenek değerlendirmesi, - İç yetenek değerlendirmesi, - İç yetenek geliştirme.	Türkiye	Yetenek Değerlendirme Yeteneği Geliştirme	www.farma-city.com.tr info@farma-city.com
11	HRPeak-2019	İnsan Kaynakları	İşe alım sürecini hızlandırma ve en iyi yetenekleri hızlı bulma.	Türkiye	Yetenek Havuzu	https://tr.hrpeak.com/#home info@hrpeak.com
12	Kargem-2020	Yetenek Yönetimi Danışmanlığı	İşe alımdan kariyer gelişim sistemlerine kurum içi koçluk ve mentorluktan, yetkinlik gelişim araçlarına kadar kurum içi yetenek yönetim sistemlerinizin kurulması.	Türkiye	Yetenek Yönetimi Sistemi Kurma	https://www.kargem.com.tr/ kargem@kargem.com.tr
13	Mental HR-2019	İnsan Kaynakları	Yetenek kazanımı ve stratejik iş gücü planlaması (İşe alım, geliştirme ve ödüllendirme hususlarında yapılan her şey, yetenek kazanımı ve stratejik iş gücü planlamasının bir parçasıdır.)	Türkiye	Yeteneği İşe Alma Yeteneği Geliştirme Ödüllendirme	www.mentalik.com info@mentalik.com
14	REED-2019	Üst Düzey Seçme ve Yerleştirme, İşe Alım Süreç Yönetimi.	- Yetenek havuzu oluşturma, - Dahili yetenek değerlendirme sistemi.	UK	Yetenek Havuzu Yetenek Değerlendirme	www.reed.com.tr info.turkey@reedglobal.com
15	Risus International-2020	Yetenek Yönetimi	- Yetenek bazlı seçme ve yerleştirme, - Oryantasyon, - Performans yönetimi, - Eğitim ve gelişim, - Kariyer planlama, - Yedekleme yönetimi.	Türkiye	Yeteneği İşe Alma Oryantasyon Yetenek Bazlı Performans Yönetimi Yeteneğin Eğitimi ve Gelişimi Yetenek Kariyer Planlama Yetenek Bazlı Yedekleme Planlaması Yetenek Yönetimi Sistemi Kurma	https://www.risusinternational.com/ bilgi@risusinternational.com
16	Sierra Danışmanlık-2019	İşe Alım Uygulamaları, Ölçme Değerlendirme Merkezi Uygulamaları	BELBIN Metodolojisini yetenek yönetimi vb. alanlarda kullanabileceksiniz.	USA	Yetenek Yönetimi Sistemi Kurma	https://www.sierradanismanlik.com/ info@sierradanismanlik.com

17	Smart People İnsan Kaynakları-2020	Yetenek Yönetim Sistemi Kurulumu	• Şirketin yeteneklere yaklaşım stratejilerini belirlemek, • Organizasyon yapısının incelenmesi ve ihtiyaç analizi, • Kilit pozisyonların belirlenmesi, • Yeteneklere ulaşma ve elde tutma politikalarının belirlenmesi, • Yetenek sistemi yönetim kurullarının oluşturulması, • Yetenek ve performans sistemi entegrasyonu, • Yöneticilere yetenek yönetimi yaklaşımı ve geri bildirim verme eğitimi, • Bireysel gelişim planlarının hazırlanması, • Şirket kariyer yollarının belirlenmesi, • Koçluk ve liderlik gelişim programları ile yetenek sisteminin hayata geçirilmesi.	Türkiye	Yetenek Stratejisi Belirleme Yetenek Açığının ve Kilit Pozisyonların Tespiti Yeteneği Çekme Yeteneği Elde Tutma Yetenek Bazlı Performans Yönetimi Yetenek Kariyer Planlama Yöneticilere Yetenek Yönetimi Eğitimi Verme Yetenek Yönetimi Sistemi Kurma	https://www.smartpeople.com.tr hr@smartpeople.com.tr
18	Şirket01-2019	İnsan Kaynakları	• Yetenek kaynaklarını keşfetme.	İrlanda	Yetenek Havuzu	-
19	Şirket02-2019	Seçme ve Yerleştirme	• Yetenek havuzu oluşturma.	Türkiye	Yetenek Havuzu	
20	Şirket03-2019	Seçme ve Yerleştirme	• Yeteneklere ulaşma imkanı sağlamak.	USA	Yetenek Havuzu	
21	Şirket04-2019	Seçme ve yerleştirme	• Müşteriler için uygun yetenekleri sunmak.	USA	Yetenek Havuzu	
22	Şirket05-2019	İnsan Kaynakları	• Yetenekli iş gücünü çekebilmek, geliştirebilmek ve elde tutabilmek.	UK	Yeteneği Çekme Yeteneği Geliştirme Yeteneği Elde Tutma	
23	Şirket06-2019	Executive Search, Assesment, Development	• Yetenek araştırma • Yetenek değerlendirme	USA	Yetenek Havuzu	
24	Şirket07-2019	Talent Acquisition, Assesment & Succession	• Yeteneği çekme, yönetme ve geliştirme.	USA	Yeteneği Çekme Yeteneği Geliştirme	
25	Şirket08-2019	Pozisyon Haritalama, Seçme ve Yerleştirme	• Yetenek havuzu oluşturma.	Türkiye	Yetenek Havuzu	
26	Şirket09-2019	Yönetici Araştırma, Seçme ve Değerlendirme	• Yetenek yedekleme/sürekliliği, • Yetenek haritası, • Yetenek yönetimi & koruma	Türkiye	Yetenek Bazlı Yedekleme Planları Yetenek Kariyer Planlama Yeteneği Elde Tutma	
27	Şirket10-2019	Seçme ve yerleştirme, yetenek yönetimi	• Aranılan yeteneğin tanımının alınması, • Aday havuzu oluşturulması, • Mülakatlar.	Türkiye	Yetenek Havuzu Yeteneği İşe Alma	

28	Şirket11-2019	Yetenek Danışmanlığı	Yetenek seçimi ve gelişimi için çeşitli araç ve teknikler kullanma	Canada	Yeteneği İşe Alma Yeteneği Geliştirme	
29	Şirket12-2019	İK ve Yönetim Danışmanlığı	Yetenek yönetimi model ve sistemlerinin kurgulanması	Türkiye	Yetenek Yönetimi Sistemi Kurma	
30	Şirket13-2019	İnsan kaynakları danışmanlığı	- Yetenek havuzu oluşturma, - Global yetenek işe alım.	Türkiye	Yetenek Havuzu Yeteneği İşe Alma	
31	Şirket14-2019	İnsan Yönetimi ve Organizasyon Danışmanlığı	İşe alım ve yetenek yönetimi	UK	Yeteneği İşe Alma	
32	Şirket15-2019	Danışmanlık Hizmetleri	Yetenek testleri oluşturma. (Mülakat)	UK	Yeteneği İşe Alma	
33	Şirket16-2019	İşveren Markası ve Aday Deneyimi Yönetimi	Yeteneği yaratan çözümler.	Türkiye	Yeteneğin Eğitimi/Gelişimi	
34	Şirket17-2019	İK	İşe alım ve yetenek yönetimi süreçlerinde değerlendirme merkezi uygulamalarından yararlanmak.	Türkiye	Yeteneği İşe Alma	
35	Şirket18-2019	Seçme ve yerleştirme	Yetenek havuzu oluşturma	Türkiye	Yetenek Havuzu	
36	Şirket19-2019	Yetenek Yönetimi	- Kurumların ihtiyaçlarına göre yetenek yönetimi - İşe alım süreçlerine uygun çözümler (yetenek envanterleri).	Türkiye	Yetenek Yönetimi Sistemi Kurma Yeteneği İşe Alma	
37	Şirket20-2019	Danışmanlık Hizmetleri	- Yetenekleri erken tespit etme, - Geleceğin potansiyel liderlerini yetiştirmeye yönelikler eğitimler düzenleme.	France	Yetenek Havuzu Yeteneğin Eğitimi/Gelişimi	
38	Şirket21-2019	İnsan Kaynakları Danışmanlığı	- Yetenek yönetiminin ana kaynağı olan hedef ve stratejilerin belirlenmesi, - Kilit pozisyonların belirlenmesi, - Yetenek profilini çıkartılması, - Potansiyellerin belirlenmesi, - Yetenek açığının analizi, - Gelişim planlarının hazırlanması(Yeteneğin geliştirilmesi), - Adayın performansının belirlenmesi(Yetenek havuzunda kalması veya çıkartılması konusunda karar almak için).	Türkiye	Yetenek Yönetimi Stratejisinin Belirlenmesi Yetenek Açığının ve Kilit Pozisyonların Tespiti Yeteneğin Gelişimi Yetenek Bazlı Performans Yönetimi Yetenek Yönetimi Sistemi Kurma	
39	Şirket22-2019	İnsan Kaynakları Danışmanlığı	Yetenek yönetimi konularında kurumlara yol haritası oluşturma ve alt yapı kurulum çalışmaları.	Türkiye	Yetenek Yönetimi Sistemi Kurma	

40	Şirket01-2020	Yetenek Yönetimi & Gelişim Planlama	- Kritik rollerin belirlenmesi, - Yedekleme planlarının hazırlanması, - Bu planlara yönelik yetenek gelişim planlarının da devreye alınması konusunda danışmanlık verilmektedir.	Türkiye	Yetenek Açığının ve Kilit Pozisyonların Tespiti Yetenek Bazlı Yedekleme Planları Yeteneğin Gelişimi	
41	Şirket02-2020	İşe Alma ve İK Danışmanlığı	Yetenek yönetimi danışmanlığı.	Türkiye	Yetenek Yönetimi Sistemi Kurma	
42	Şirket03-2020	Yetenek Yönetimi Danışmanlığı	- Yetenek havuzu oluşturma, - Değerlendirme, - Eğitim ve gelişim süreçleri.	Türkiye	Yetenek Havuzu Yetenek Değerlendirme Yeteneğin Eğitimi/Gelişimi	
43	Şirket04-2020	İK Uygulamaları ve Hizmetleri	- Yetenek yönetimi ve yedekleme planlaması, - Danışmanlığa paralel olarak yetenek yönetimi eğitimi.	Türkiye	Yetenek Yönetimi Sistemi Kurma Yetenek Bazlı Yedekleme Planları Yetenek Yönetimi Eğitimi	
44	Şirket05-2020	Yetenek Yönetimi Eğitimleri ve Danışmanlığı	- Yetenek havuzu oluşturmak, - Strateji ve hedefleri destekleyen bir yetenek yönetimi modeli oluşturmak, - Yetenek yönetimi ile işveren markası oluşturulması, - Yeteneklerin şirkete kazandırılıp tutundurulması desteklenmektedir.	Türkiye	Yetenek Havuzu Yetenek Yönetimi Sistemi Kurma Yetenek Yönetimi ile İşveren Markası Oluşturma Yeteneği Elde Tutma	
45	Şirket06-2020	Perakende Sektöründe Yetenek Yönetimi Danışmanlığı	Yetenek yönetiminin yapı, sistem ve işleyiş olarak kurumsal ihtiyaca göre tüm süreçlerinde değer üretici katkılar sağlamaktayız.	Türkiye	Yetenek Yönetimi Sistemi Kurma	
46	Şirket07-2020	Kariyer ve Yetenek Yönetimi Danışmanlığı		Türkiye		
47	Şirket08-2020	Yetenek Yönetimi Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri	Yetenek bazlı performans yönetimi.	Türkiye	Yetenek Bazlı Performans Yönetimi	
48	Şirket09-2020	Sürekli Gelişim ve Yetenek Yönetimi	Yetenek sistemlerinin kurulumu ve yönetimi.	Türkiye	Yetenek Yönetimi Sistemi Kurma	
49	Şirket10-2020	Çalışan Bağlılığı ve Yetenek Yönetimi	Entegre yetenek stratejileri ile bağlı işgücünüzün potansiyelini ortaya çıkartabilir ve iş sonuçlarınızı iyileştirebilirsiniz.	UK	Yetenek Yönetimi Sistemi Kurma	
50	Şirket11-2020	İşe Alım ve Uyumlandırma	Yetenek bulma ve şirkette tutma konusunda danışmanlık hizmeti.	Türkiye	Yetenek Havuzu Yeteneği Elde Tutma	

Tablo 16: Danışmanlık Şirketleri Verileri

2019 ve 2020 yıllarında belirlenen anahtar kelimeler ile yapılan arama sonucu ulaşılan firmaların ve hizmetlerinin listelendiği bu tabloda yer alan tüm firmaların info mail adreslerine 24.12.2020 ve 11.01.2021 tarihlerinde ikişer defa mail atılmış ve olumlu geri dönüş yapan 17 firma alfabetik bir şekilde tablonun başında isimleri ile listelenmiştir. Geri dönüş yapmayan ya da adının kullanılmasına izin vermeyen firmalar bir numara ile tabloda temsil edilmektedir.

Sayın İlgili,

Ülkemizde Yetenek Yönetimi uygulamalarının yayılımı ve şirketler tarafından benimsenme sürecinin incelendiği bir bilimsel çalışmada firmanızın adının geçmesi konusunda izniniz almak üzere size ulaşmış bulunmaktayız.

Söz konusu çalışma kapsamında “Yetenek bazlı, danışmanlık ”, "Yetenek temelli, danışmanlık" , "Yetenek yönetimi, danışmanlık", "Personel bulma ve seçme sürecinde yetenek, danışmanlık", "İşe almada yetenek, danışmanlık", "Talent based, danışmanlık", "Talent bazlı işe alım, danışmanlık" anahtar sözcükler kullanılarak Google Arama Motoru ve LinkedIn üzerinden tarama yapılmıştır.

Bu kapsamda 2020 yılı Aralık ayı itibarıyla 50 Danışmanlık firmasının portföyünde Yetenek Yönetimi danışmanlığının yer aldığı tespit edilmiştir. Danışmanlık portföyünüzde yetenek ibaresi geçen unsurlar olması nedeniyle belirtilen 50 danışmanlık firması arasında sizin firmanızın da ismine ve program içeriğine ulaşılmıştır.

Tümüyle bilimsel amaçlı bu çalışmanın ekine konulacak 50 danışmanlık firması ve yetenek yönetimine ilişkin hizmetlerinin listelendiği tabloda firmanızın açık ismiyle yer alması konusunda onayınızı rica ederiz.

Saygılarımızla,

Mia Burcu ÇALIŞKAN

Danışman: Prof. Dr. Bilçin TAK MEYDAN

Uludağ Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı

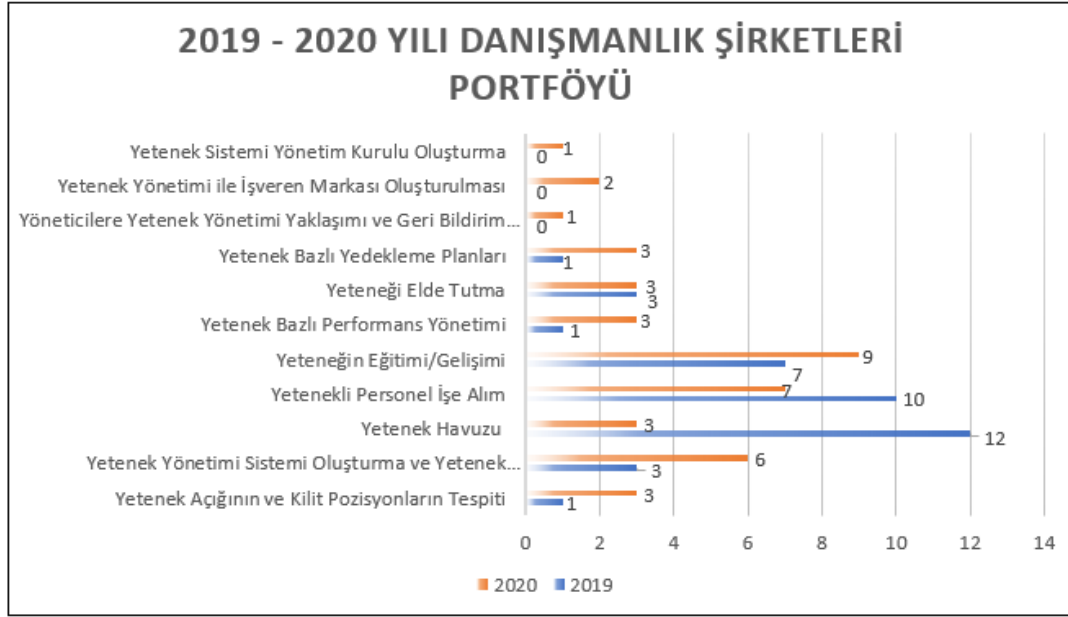
2019 yılında yapılan taramanın sonucunda bulunan 30 firmadan 13'ünün yabancı menşeli olduğu tespit edilmiştir. Bu 30 firmadan 11 tane firmanın sadece yetenek havuzu oluşturma alanında danışmanlık verdiği, 3 tane firmanın yetenek havuzu oluşturma ve yetenekli personel işe alma konusunda danışmanlık verdiği ve geri kalan firmaların ise yetenek danışmanlığı portföylerinin daha kapsamlı olduğu görülmektedir. 2020 yılında yapılan tarama sonucu bulunan 20 firma arasında sadece 1 firma yabancı menşelidir. Bu 20 firmadan sadece 1 tanesi yetenekli personel bulma ve işe alma alanında danışmanlık vermekte, 3 tanesinin yetenek yönetimi danışmanlığının ayrıntılı içeriğine internet sitelerinden ulaşamamakta, geri kalan firmaların ise yetenek danışmanlığı portföylerinin daha kapsamlı olduğu görülmektedir.

2019 ve 2020 yılları arası danışmanlık şirketlerinin portföyleri karşılaştırıldığında iki fark göze çarpmaktadır. İlki 2020 yılında yetenek yönetimi alanında danışmanlık hizmeti veren Türk menşeli firmaların sayısının artış göstermesi, diğeri ise 2019 yılına oranla 2020 yılında yetenek havuzu oluşturma faaliyetinin yanı sıra yeteneğin eğitim ve gelişimi, yetenek yönetimi modeli oluşturma, yetenek elde tutma, yetenek yedekleme, yetenek ve performans sistemi entegrasyonu, yöneticilere yetenek yönetimi yaklaşımı ve geri bildirim verme vb. kapsamlı hizmetlerin daha fazla firmanın portföyüne eklendiği dikkat çekmektedir.

Verilerden hareketle, yetenek yönetimi pratiğinin Türkiye'de yayılımına öncülük eden aktörlerden bir tanesinin de yabancı kökenli danışmanlık şirketleri olduğunu söylemek mümkündür. 2019 yılında toplam danışmanlık firması sayısının içinde yabancı kökenli olanların oranı neredeyse %50 dir. 2020 yılına gelindiğinde ise bu oran, daha çok Türk danışmanlık firmasının yetenek yönetimi danışmanlığını portföylerine eklemesiyle birlikte, toplam firma sayısı arasında %32 olarak güncellenmiştir.

Aşağıda Şekil 11'de gösterildiği gibi, danışmanlık firmalarının yetenek yönetimi hizmetleri kapsamında odaklandığı konular büyük ölçüde;

- (i) Yetenek havuzu oluşturma,
- (ii) Yeteneği işe alma ve
- (iii) Yeteneğin eğitimi ve gelişimi üzerinde yoğunlaşmaktadır.



Şekil 11: Danışmanlık Şirketleri Portföyü

Yetenek Açığının ve Kilit Pozisyonların Tespiti: kritik pozisyonlar ve becerilerin tespit edilmesi, kilit pozisyonların belirlenmesi, kritik rollerin belirlenmesi, yetenek açığının analizi.

Yetenek Yönetimi Sistemi Oluşturma ve Yetenek Yönetimi Danışmanlığı: yetenek yönetimi danışmanlığı, strateji ve hedefleri destekleyen bir yetenek yönetimi modeli oluşturmak, yetenek yönetiminin yapı, sistem ve işleyiş olarak kurumsal ihtiyaca göre tüm süreçlere katkılar sağlamaktayız, yetenek yönetim sistemlerinizin kurulması, yetenek sistemlerinin kurulumu ve yönetimi, yetenek yönetimi yol haritası çizme konusunda destek olmak, yetenek haritası, yetenek yönetimi model ve sistemlerinin kurgulanması, kurumların ihtiyaçlarına göre yetenek yönetimi.

Yetenek Havuzu: yetenek havuzu oluşturma, yetenek kaynaklarını keşfetme, yeteneklere ulaşma imkanı sağlama, müşteriler için uygun yetenekleri sunmak, stratejik yetenek araştırma, yetenek havuzu yönetimi, yeteneğin tanımının alınması ve aday havuzu oluşturulması, yetenek profilinin çıkartılması.

Yetenekli Personel İşe Alım: işe alımda yetenek avcılığı danışmanlığı, yeteneği kuruma çekebilmek, yetenek bazlı seçme ve yerleştirme, yeteneklerin şirkete kazandırılması, işe alım, yeteneklere ulaşma ve elde tutma, yetenek bulma ve şirkette tutma, yeteneği kuruma kazandırmak, yetenekli iş gücünü çekebilmek, yeteneği çekme, yetenek havuzuna mülakat yapma, yetenek seçimi, yetenekleri hızlı bulma, global yetenek işe alım, yetenek kazanımı, işe alım süreçlerinde yetenek envanteri kullanmak.

3.2.2. Ödüller Aracılığı İle Yayılım:

Yetenek yönetiminin ödüller aracılığı ile yayılıma anlamak ve Türkiye’de kaç firmanın bu alanda ödül aldığını görebilmek için Türkiye’den ve yurtdışından Türk firmalarına verilen ödüller incelenmiş ve ilgili alanda toplam 5 farklı ödül programında 9 farklı ödül kategorisine ulaşılmıştır. Aranılan ortak anahtar kelimelere ek olarak:

- Best Practice Awards
- İK Ödülleri
- Yetenek Yönetimi Ödülleri
- Talent Awards
- Business Awards vb. anahtar kelimeleri ile de Google arama motoru üzerinden taramalar yapılmıştır.

Ödüller yoluyla yayılımı anlayabilmek için 2019 yılında incelenen ödül kategorilerinin 2020 yılı güncellemeleri Aralık 2020’de tekrar sorgulanıp araştırma verilerine eklenmiştir. Yurt içi ve global ölçekte ödül alan Türk firmalarının yetenek yöneticilerine, yetenek yönetimi pratiğinin şirket çıktılarına olan etkisini anlayabilmek için, LinkedIn üzerinden ve/veya e-mail yolu ile mini anket formu gönderilmiştir. Ödülü veren kurum, ödül programının adı, ödül programının metodolojisi, ödül kategorisi, ödül programının başlama tarihi, yıllara göre ödülleri kazanan firmaların isimleri ve firmaların ödül aldıkları yetenek programlarının içerikleri veya yetenek programları yoksa yetenek ödülü almalarını sağlayan ayırt edici özellikleri aşağıda Tablo 17 de gösterilmektedir.

Ödül Veren Kurum	Ödül Programı Metodolojisi ve Açıklaması	Ödül Programı Adı	Ödül Kategorisi, Başlama Yılı ve Açıklamalar	Ödülü Alan Firma/lar	Firmanın Ödül Aldığı Program veya Yeteneğe Dair Ayırt Edici Özellik	Özet
	İnsan Kaynaklarında Dijital Dönüşüm ve İnovasyon: İnsan kaynakları liderliğinde, hayata geçirilmiş olan dijital dönüşüm uygulamalarının kurgulanma ve uygulama aşaması ile birlikte işleyiş ve uygulama disiplinine ilişkin konunun ele alınışı, yönetilmesi ve üretilen değer/sonuçların değerlendirildiği kategoridir. Gelişim ve Yetenek Yönetimi: Şirketlerin uzun dönem ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda belirlenen, çalışan yetenek ve yetkinlik gelişim ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik sürecin nasıl yönetildiğinin değerlendirildiği kategoridir. Firmalardan, başvuru kategorilerde hayata geçirilmiş olan uygulamaların gelişimlerinin takip edilmesi ve süreç iyileştirmelerine yönelik olarak hayata geçirilmiş uygulamalara ilişkin somut örneklerin paylaşılması beklenmektedir. Başvuru dosyası hazırlama kılavuzu PERYÖN tarafından gönderilecektir. Başvuru yapan firmaların dosyaları incelendikten sonra, jüri sunumuna hak kazanma durumları kendilerine tarafımızca bildirilecektir. Bildirimin ardından, Jüri sunumu yapacak kurum ilgililerine sunum mekân, tarih ve saat detayları da iletilecek, ilgili zamanlama konusunda hassasiyet göstermeleri beklenecektir. Jüri Üyeleri: https://www.peryon.org.tr/Odul-Juri-Uyeleri	İnsana Değer Ödülleri	İnsan Kaynaklarında Dijital Dönüşüm ve İnovasyon – 2018 Saha ziyareti yok. Sunum yapılıyor. Kazananı 5 – 6 profesyonelden oluşan bir jüri belirliyor.	2018- Borçelik, Borusan, Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. 2019- Denizbank, Arvato CRM Turkey 2020- İnci Holding & Maxion Wheels	Borçelik: Borusan Alpha Young Talent Programı kullanılmaktadır. Borusan: Alpha Young Talent Programı: Başvuru > Online tanışma mülakatı > Genel yetenek testi (sözel + sayısal kavrama) > İngilizce testi > Değerlendirme kampı > Genel müdür ile tanışma > Teklif Tofaş: Prova+, üniversite son sınıf ya da yüksek lisans öğrencilerinin katılabildiği 9 aylık staj programıdır. Süreç: Adayların "yetenek kazandırma ekibi" tarafından değerlendirilmesi > video mülakat > değerlendirme merkezi (vaka ve mülakat) > yetenek kazandırma uzmanları ve yönetici değerlendirmesi > teklif. Denizbank: Denizin İncileri Staj Programı ile ödül almıştır. Bankacılık alanında stajyerler için geliştirilen bir simülasyon ile adaylara “Denizbank’ı keşfedelim, temel bankacılık ürünleri ve genel ekonomi, müşteri ilişkileri yönetimi ve iletişim, iş yaşamında profesyonellik ve dijital kuşak bankacılığı” kategorilerinde sorular sorulmaktadır. Stajyerler tüm stajyerler içerisinde kendi sıralamasını görebilmektedir. Arvato CRM Turkey: Yeni mezun başvuru süreci; başvuran adaylar içerisinde bir CV ön elemesi > Yetkinlik bazlı mülakat aşaması(adayın potansiyelinin ve motivasyonel beklentilerinin anlaşılabilceği sorularla) > Test, envanter ve Assessment Center süreçleri > yönetici görüşmesi > referans kontrolü(deneyimi yoksa öğretmenleri aranmaktadır) > teklif. Ayrıca şirket, dijital işe alım platformu olan ve daha fazla adaya ulaşmayı sağlayan, aday takip sistemi ve onboarding hizmeti sunan Peoplise ile çalışmaktadır. İnci Holding & Maxion Wheels: Adayları en iyi şekilde tanımaya odaklı işe alım ve yerleştirme sürecinde, yetkinlik bazlı mülakata ek olarak kişilik envanterleri, yetenek testleri, İngilizce seviye sınavı uygulanmakta; son aşamada bölüm müdürleri ve üst düzey yöneticiler ile grup görüşmeleri gerçekleştirilmektedir. İş ilanlarında «Genç, Dinamik ve Yetenekli Çalışanlar Arıyoruz» yazmakta ancak istenenler; mezuniyet, çok iyi derecede İngilizce, autocad vb. program bilgisi, İzmir veya Manisa’da ikamet etme gibi maddeler içermektedir.	Borusan ve Borçelik, Alpha Young Talent programı ile ödül almıştır. Programın fark yaratan tarafı 1 gün süren değerlendirme kampıdır. Tofaş, Prova + programında vaka kullanıyor. Denizbank, simülasyon kullanıyor. Ayrıca aday tüm adaylar içindeki sıralamasını görebiliyor. Arvato CRM Turkey, dijital işe alım programı olan ve ayrıca aday takip sistemi ve onboarding hizmeti sunan Peoplise ile çalışmaktadır. İnci Holding & Maxion Wheels de, ayırt edici bir yetenek sürecine rastlanmamıştır.
			Gelişim ve Yetenek Yönetimi- 2019 Saha ziyareti yok. Sunum var. Kazananı 5 – 6 profesyonelden oluşan bir jüri belirliyor.	2019- Koçtaş 2020- Doğu Otomotiv	Koçtaş: Koçtaş’ta işe alım süreci, mağazalar ve merkez olarak yürütülür. Merkez veya mağazalarımızın sene içerisindeki her türlü çalışan ihtiyacı için Koçtaş İnsan Kaynakları, farklı kanallardan tanıtım yapar ve ilan verir. Adayların işe uygunluğunun değerlendirilmesinde yetkinlik bazlı mülakatlarla birlikte pozisyonun niteliklerine uygun olarak genel yetenek testi, kişilik ve yetkinlik envanterleri, İngilizce sınavı, değerlendirme merkezi uygulamaları gibi değerlendirme araçları kullanılır. Doğu Otomotiv: Ödülü, bir yetenek gelişimi pratiği olarak Go Gelişim Okulu programı ile almıştır. GO Gelişim Okulu: Doğu Otomotivliler’e özel, online ve sosyal bir eğitim ağı. Çalışanlar kendilerine atanan görevleri tamamladıkça puan, rozet ve sürpriz hediyeler kazanarak oyun oynayarak eğitim almaktadırlar.	Koçtaş sürecinde, yeteneğe linklenen herhangi bir bilgiye ulaşılmadı. Doğu Otomotiv’in farklı süreci Go Gelişim Okuludur. İç eğitimlerde Gamification kullanılıyor.

Aday olmak isteyen firmalar başvuru için gerekli adımlar konusunda Martha.Hooper@Hooperconsultinginternational.com 'a mail atarak ücretsiz danışmanlık hizmeti alabilmektedirler. Kategorilerin listesi ve tanımları gönderilecek giriş kitinde bulunmaktadır. Çoğu kategori, değerlendirilecek başarıları açıklayan ve en fazla 650 kelimeden oluşan bir yazılı vaka çalışmasının gönderilmesini gerektirir. Yazılı vaka çalışması yerine, seçilen kategorilere maksimum 5 dakika uzunlukta bir video da gönderilebilir. Çoğu kategori için başvuru ücreti istenmemektedir ancak ücretsiz kategoriler de mevcuttur. Kazananlar, dünya çapında 250'den fazla profesyonelin ortalama puanlarına göre iki aydan fazla süren değerlendirmeyle belirlenmektedir. Değerlendirme tamamlandığında 10 üzerinden en az 7,25 ortalama puan alan tüm adaylar, kategoriye bakılmaksızın otomatik olarak Altın, Gümüş veya Bronz Stevie Ödülü statüsüne hak kazanacaktır. Jüri üyesi olmak isteyen profesyoneller https://iba.stevieawards.com/s-a-judge/register adresinden başvurabilirler.	International Business Awards	Human Resources Department of the Year – 2011 Saha ziyareti yok. Yazılı vaka çalışması ve videolu anlatım var. Kazananı 250'den fazla profesyonelden oluşan bir jüri belirliyor.	2018 Gold: Egypt Express. Silver: Seegene Medical Foundation. Bronze: Friesland Campina, DHL Express Qatar, Arkas Holding, Intelligence AG, sahibinden.com, Turkcell, Vodafone, Directorate of Public Work of Sharjah government United Arab Emirates. 2019: Gold: IBM Silver: Ministry Of State For Federal National Council Affairs, DHL Express Jordan, Bronze: Yapı Merkezi Construction and Industry Inc, DHL Express Qatar. 2020: Gold: Ministry Of State For Federal National Council Affairs Silver: Dubai Municipality Bronze: DHL Express Qatar, Federal Electricity & Water Authority, Nu Skin Enterprises	Yapı Merkezi: Pandemi sırasında ik teknolojisinin en yenilikçi kullanımı ile ödül almıştır. (Yetenek yönetimiyle ilgili değil) Arkas Holding: Oyun tabanlı öğrenme platformu A Game ile ödül kazanmıştır. A Game; şirket kültürünü anlamayı, iş yapış şeklini ve Arkas'ın dünya üzerinde faaliyet gösterdiği alanları öğrenmeyi en iyi şekilde sağlayan yaratıcı bir oyundur. Çalışanlara kurum kültürünü, süreçleri, çalışma alanlarını ve müşterileri tanıtan bir araç ve çalışanların Arkas'ı daha iyi anlamalarını sağlayan heyecan verici bir fırsattır. (eğitimde gamification) sahibinden.com: Hayat Sana Güzel programı ile ödül almıştır. Hayat Sana Güzel isimli kaliteli yaşam paketinden hem çalışanlar hem de aileleri özel desteklerden faydalanabilmektedir. Bulundukları yere kadar gelen laboratuvar hizmeti, yüzyüze veya telefonda psikolojik destek, sağlık, eğitim ve mali danışmanlık gibi pek çok alanda tek telefonla destek alabilmektedirler. Turkcell: "We are the digital operator, so is our HR!" isimli proje ile ödül kazanmıştır. Bundan sonra Turkcell çalışanı olmak için başvuran adayların iş teklif formu, işe giriş sözleşmesi gibi yasal evraklar dijital ortamda hazırlanacak; adayların iş teklif formundan işe giriş sözleşmesine, yıllık izinden aile durum bildirimine kadar tüm yasal evrakları dijital imzaya uygun olarak oluşturulacak ve fotoğraflı şekilde dijital ortamda tutulacaktır. Vodafone: "Yaşam Evreleri" projesi ile ödül kazanılmıştır. Prje, farklı yaşam evrelerindeki çalışanların ihtiyaçlarına özel uygulamalar geliştirme üzerinedir. Babalık izni vb.	Yapı Merkezi, 'Kelebeğin Dönüşüm Yolculuğu' isimli programında, mühendislik ve mimarlık öğrencilerinin staj süreçlerini dijital ortama taşımıştır. Projenin amacı pandemi şartlarında yeni normale hızlı geçiş ve mükemmel uyum olarak belirtilmiştir. Arkas Holding, gamification sürecini eğitimde kullanan bir diğer firmadır. A Game isimli oyunuyla; süreçlerini, kurum kültürünü ve müşterilerini tanıtmayı amaçlamaktadır. Sahibinden.com'un ödülü, doğrudan yeteneği öne çıkaran bir süreç değil, daha çok yan haklarla ilgili iyileştirmeler içerir. Turkcell, kağıt kullanımını azaltan çevreci dijital ilk yönetimi programı ile ödül almıştır. Yetenekle ilgili bir bulgu vurgulanmıyor. Vodafone; farklı yaş gruplarında olan çalışanları için hazırladığı, ihtiyaca yönelik sosyal destek paketleri ile ödül almıştır. Yetenekle ilgili bir bulgu vurgulanmıyor.
	Human Resources Team of the Year – 2011 Saha ziyareti yok. Yazılı vaka çalışması ve videolu anlatım var. Kazananı 250'den fazla profesyonelden oluşan bir jüri belirliyor.	2018: Gold: Tata Consultancy Services. Silver: Akbank T.A.S. Bronze: A Data Pro, Al Jazeera Media Network, Arkas Holding, Vestel Elektronik A.S. 2019: Gold: Fortinet Silver: Deloitte, Global PEO Services, Police Science Academy, Bronze: AKBANK T.A.S, DHL Express Kenya, FedEx Express. 2020: Gold: Sberbank Silver: Cisco Systems' CX Academy Bronze: AKBANK T.A.S.	Akbank: Ödülü «Kariyer Fırsatları Ekibi» almıştır. Akbank; kendi kariyer sitesi ve mobil uygulaması, LinkedIn ve Kariyer.net üzerinden iş ilanı vermektedir. Başvuru alırken pozisyon sınırı koymamakta, adayların nitelik ve deneyimlerinin uygun olduğunu düşündükleri birden fazla pozisyona başvurmalarına izin vermektedir. Görüşmeler online ve yüzyüze olmaktadır. Sürece dair tüm bilgilendirmeler mobil uygulamadan yapılmaktadır. Akbank'ın çalışanları için geliştirdiği programlar: Geleceğin Aynası programı (Yetkinlik geliştirme programı), "Bir Gün" programı (Farklı iş alanlarını yakından tanıma programı), Akbank Akademi (Online ya da yüz yüze kişiye özel oyunlaştırmalar, seminerler ve eğitimler) Akbank Lab (kusursuz müşteri deneyimi, finansal danışmanlık, operasyonel mükemmellik gibi alanlarda yaratıcı fikirlerin projelendirilmesi) Arkas Holding: "My Future Arkas Trainee Development" programı ile ödül almıştır. Program süreci rotasyon, mesleki eğitim, İngilizce dil desteği, kişisel gelişim ve mentorluk destek kategorilerinden oluşur. Kursiyerler eğitim süresi boyunca 1073 saat rotasyon, 88 saat mesleki eğitim, 150 saat İngilizce desteği, 40 saat kişisel gelişim ve 9 saat mentorluk desteği aldıktan sonra programı tamamlar. Vestel Elektronik A.S: "Vestel Teknoloji Akademisi" ile ödül kazanmıştır. Mühendislerine ücretsiz yüksek lisans ve doktora imkanı sağlamaktadır (Özyeğin Üniversitesi ortaklığı)	Akbank, başvuru alırken pozisyon sınırı koymamakta, kişiler kendilerine uygun gördükleri ilanların tümüne başvuru yapabilmektedir. Akbank süreçlerinde ayrıca, çalışan ihtiyacına yönelik kişiselleştirilmiş oyunlar ile gelişim destekleniyor. Arkas Holding; ciddi bir kariyer planlaması desteği sağlıyor. Yeteneği elde tutma çalışması. Vestel, farklı olarak mühendislerine ücretsiz master ve doktora imkanı sağlamaktadır.	

BRANDON HALL

Firmalar başvurmak istediği kategoriler için başvuru formunu indirip kurumun ödülleri portalına kaydolmalıdır. Kaydolduktan sonra başvuru formunu sisteme yükleyerek ödemeyi göndermeleri gerekmektedir (575\$). Mükemmellik Ödülleri; ölçülebilir sonuçlar elde eden programlara, stratejilere, modalitelere, süreçlere, sistemlere ve araçları başarıyla uygulayan en iyi kuruluşlara verilir. Program, dünyanın önde gelen şirketlerinin yanı sıra orta ölçekli ve daha küçük firmalardan katılımcıları da kapsamaktadır. Aday projeler, bağımsız ve uluslararası üst düzey uzmanlardan oluşan bir jüri tarafından değerlendirilmektedir.

Excellence Awards

Best Unique or Innovative Talent Management Program – 2011

Saha ziyareti yok.

Proje var.

Kazanani, bağımsız ve uluslararası üst düzey uzmanlardan oluşan bir jüri belirliyor.

2015- Gold: Accenture
2016- Gold: Gap Construction, Prudential Annuities,
Silver: Mercer
Bronze: SAP
2017- Silver: Mercer, Tata Consultancy Services,
Bronze: Turk Telekom
2018- Gold: GlaxoSmithKline,
Silver: Accenture, Takeda Turkey, Tata Consultancy Services, **Bronze:** ASML BV., Altria and GP Strategies
2019- Gold: Accenture,
Silver: AKBANK T.A.Ş.,
Bronze: T-Mobile
2020- Gold: QNB Finansbank, Accenture Solutions Private Limited,
Silver: Türk Telekom,
Bronze: INSPUR

Türk Telekom: Start Yetenek Programı Süreci: Online Başvuru > İngilizce Testi > Genel Yetenek Sınavı > Grup Mülakatı > Kişilik Envanteri > Birebir Mülakat > Start Proje Kampı > İşe Alım. (Öğrenci veya mezuniyet belgesi hariç hiçbir etapta belge talep edilmemektedir.)
Takeda Turkey: TOPI Online Ödüllendirme Sistemleri ile ödül almışlardır. (Büyük küçük her başarı ödüllendirilmektedir. Toplam kazanç paketi: baz ücret, kısa ve uzun vadeli performans primleri, esnek yan haklar, lokal ve global ödüller, sosyal fırsatlar, esnek çalışma saatleri, kısa cuma uygulamaları, doğum günü izni)
Akbank: “Akbanker: Reflection of the Future (Akbanklı: Geleceğin Aynası)” ile ödül almıştır. Akbanklıların kendilerini keşfetmelerini, güçlü yönlerini, gelişim alanlarını değerlendirebilmelerini sağlayan yetenek yönetimi programıdır. Liderler "takımın aynası" uygulaması ile ekibi değerlendirirken, "bugünün aynası" uygulaması ile çalışanlar da kendilerini değerlendirmektedirler (çift yönlü).
QNB Finansbank: “QNB Finansbank Young Talent” Programları ile ödül almıştır. (Program listesi: Finans Up, Finans Audit Pro, Career, Finans 101 Şube & Finans Pro Genel Müdürlük Staj Programları ve MT Programı)
Finans Up: İş hayatı öncesinde öğrencilerin kendilerini tanıdıkları ve gelişimlerine yatırım yaptıkları bir programdan çok öte, QNB Finansbank çalışanları ile tüm Finans Up üyelerinin ortak bir kültür çerçevesinde geniş bir iletişim ağının temellerinin atıldığı bir kariyer kulübüdür. Bu kapsamda hangi kurumda çalıştıklarından bağımsız olarak, geleceğin liderleri Finans Up yaklaşımı ve değerleri çerçevesinde gelişiyor. Finans Audit Pro: Bu kariyer programıyla üniversite öğrencileri; kendilerini tanıma, denetimi farklı açılardan deneyimleme, İnsan Kaynakları ve denetim alanında kariyerine devam eden profesyonellerden kariyer gelişimi ile ilgili destek alma imkanı buluyor.
Career: QNB Finansbank İnsan Kaynakları yöneticileri ve Dreamstalk firması üniversiteleri ziyaret ederek gençlerin hayallerini dinliyor, onlara kendilerini ifade edebilecekleri bir platform yaratılarak farkındalık kazanmaları hedefleniyor.
Finans 101 Şube&Finans Pro Genel Müdürlük Staj Programları: Kişiselleştirilmiş staj programıdır. Tüm stajyerler, programın her aşamasında kendilerine özel atanan staj danışmanlarından destek alıyor; kapsamlı eğitimlerle, işi deneyimlemelerini sağlayan programla kişisel ve mesleki gelişimlerine yatırım yapıyorlar.
MT Programı: İlan ile başvuru alınmayan bu programda adaylarla uzun soluklu bir iletişim kurulacak, bankacılığı tanımasını sağlayacak program ve organizasyonlar ile aday kaynağı yaratılıyor. (Dışarıdan aday alınmıyor, Finans Up vb. programları tamamlayan adaylar ile devam ediliyor)

Türk Telekom; Start yetenek programı çerçevesinde staj ve işe alım yapıyor. Mülakat aşamasında proje kampı ve öğrencilik evrakları dışında belge istememesi ile öne çıkıyor.

Takeda Turkey, oyunlu online ödül sistemi ve yan haklar paketi ile öne çıkıyor.

Akbank, mobil uygulama üzerinden ekip arkadaşlarını ve kişinin kendini değerlendirebileceği bir hizmet sunuyor.

QNB Finansbank, paket programlar ile ödül almıştır. Öne çıkan konu; stajyerlerin kişiselleştirilmiş staj deneyimi adına kendilerine atanan staj danışmanlarından destek alıyor olmaları. (mentörlük)

			Best Advance in Measuring the Impact of a Talent Strategy – 2015 (Aynı kategorinin eski ismi: Best Advance in Creating a Talent Strategy) Saha ziyareti yok. Proje var. Kazananı, bağımsız ve uluslararası üst düzey uzmanlardan oluşan bir jüri belirliyor.	2015- Gold: UT Southwestern Medical Center and Skillsoft 2016- Silver: Bank of America, Accenture Services Pvt. Ltd. 2017- Bronze: Turk Telekom 2018- Silver: Dell EMC Education Services, Bronze: Kasikornbank and Accenture, ICICI LOMBARD & CHRYSALIS HRD, Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. 2019- Gold: Yildiz Holding, Dell Technologies Services & Digital, Silver: Pegasus Airlines 2020- Gold: KeyBank and MentorliQ, Silver: ICICI Lombard General Insurance Co Ltd and Chrysalis	Pegasus: Yeniden yapılanma projesi, kariyer mimarisi ve yetenek yönetimi çalışmalarıyla “Yetenek Stratejisi Oluşturma”da En İyi Gelişim” kategorisinde “Entegre Yetenek Stratejisi” ödülünün sahibi olmuştur. Stajlarını Pegasus'ta tamamlamış, firmayı ve iç işleyişini tanıyan genç kitleyi içine alan bir genç yetenek havuzu oluşturmakta ve staj süreci sonunda ilgili birim yöneticisiyle her stajyer kendisine Pegasus'un neler kattığına, neler yaşadığına yönelik bir değerlendirme görüşmesi yapmaktadır. Pegasus, yetenek sürecindeki en iyi adayları belirlemek ve işe alım kurgusundaki otomasyonu sağlamak için PeopleBox ile çalışmakta, aday deneyimi ve entegre çözümlü işe alım yazılımı ile süreci dijitalleştirmektedir. Yıldız Holding: “Performans ve Yetenek Yönetimi Süreci Dönüşümü” stratejisi ile ödül almıştır. Şirket, 9 yıldır kültleşen genç yetenek programı işveren markası açısından, gençlerin Yıldız Holding dünyasını daha iyi algılamaları için fırsat sunmakta ve genç yetenekleri holdinge kazandırarak organizasyonu zenginleştirmeye devam etmektedir. (Proje bazlı staj) Bununla birlikte 'Yıldız Akademi' çatısı altında özel interaktif sınıf içi ve online eğitim kapsamında gelişim imkanları sağlamaktadır. Ayrıca şirket, dijitalleşme sürecine en hızlı uyum sağlayan ve uygulayan şirketlerin başında geldiğini ve Gelişim Avantajı Sağlayan Yetenek Yönetimi Stratejisi'ne sahip olduğunu belirtmektedir. (Genel Yetenek Testi > İngilizce Testi > Video Mülakat > Online Vaka Çalışması > Yetenek Kampı(2gün sürmektedir) > İşe Alım (Amaç: Genç yeteneklere özel oryantasyon, eğitim ve yönetici görüşmeleri ile lider bakış açısı, dijital ve geleceğe yönelik düşünme yetisi kazandırmaktır.) Türk Telekom: Orchestra Talent Management System	Pegasus, çalışan deneyimi çalışmaları adına süreci dijitalleştirmiştir. Peoplebox yazılımını kullanmaktadır. Staj sonunda her adaya deneyimini paylaşabileceği ortam sağlanmaktadır. Yıldız Holding, Virtual JOB Experience adlı programıyla online eğitim ve staj desteği vermektedir. Online vaka çalışmaları, yetenek kampı gibi vurgular bulunmaktadır. Türk Telekom Orchestra Talent Management System kurulumu ile ödül almıştır. (Dışarıdan satın alınan bir yazılım)
			Best Unique or Innovative Talent Acquisition Program – 2015 Saha ziyareti yok. Proje var. Kazananı, bağımsız ve uluslararası üst düzey uzmanlardan oluşan bir jüri belirliyor.	2015: Gold: General Motors and Raytheon Professional Services LLC, Silver: Materion Brush Inc. and Select International, Bronze: -- 2016: Gold: Bank of America, SAP, Tata Consultancy Services, Silver: Eczacıbaşı Group, Bronze: Enerjisa, SAP 2017: Gold: SAP, Silver: -- Bronze: UST-Global, Takeda Turkey, Manulife Financial, SAP 2018: Gold: HP Inc., Nielsen, Silver: -- Bronze: iCIMS 2019: Gold: Cognizant Technology Solutions, Infosys BPM LimitedA, Accenture, Silver: iCIMS, Regis Corporation and Paradox,Nielsen, Bronze: SAP, JCPenney and Talemetry 2020: Gold: Zurich North America, Accenture, Sydney Water, QNB Finansbank, Silver: KocSistem Bilgi ve İletişim Hizm. A.Ş. Bronze: Kibar Holding, iCIMS	Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizm. A.Ş.: Boğaziçi Üniversitesi Yaşam boyu Eğitim Merkezi iş birliği ile tasarladığı “Siber Güvenlik Uzman Yetiştirme Programı” ile ödül almıştır. Alana ilgi duyan, yeni teknolojileri takip edip araştıran, son sınıf veya yüksek lisans öğrencisi, akıcı İngilizce konuşabilen ve haftada 3 gün KoçSistem'de çalışmak isteyen adaylar başvurabilmektedir. Program iş garantilidir. Kibar Holding: K-Team Young Talent Programı ile ödül almıştır. Süreç: Online başvuru > Online dil ve genel yetenek testi > online video mülakat > Değerlendirme merkezinde yöneticiler ile buluşma etkinliği > kabul > oryantasyon haftası. (Öğrenci veya yeni mezunlar için 1 senelik proje bazlı staj programı) Takeda Turkey: “Pazarlama Yönetici Adayı İşe Alım Projesi” ile ödül almıştır. Firma projeyi; “online test, videolu mülakat gibi araçları içeren y-jenerasyonuna özel bir işe alım projesi” olarak tanımlamaktadır. Ancak detaylı bilgi yazmamaktadır. Eczacıbaşı Group: “Career Test Drive (CTD) Internship Program”ı ile ödül almıştır. İngilizce bilen deneyimsiz üniversite öğrencilerine yönelik bir programdır. Adayın yeteneğine göre pazarlama, satış, finans, tedarik zinciri, üretim, ar-ge, tasarım, insan kaynakları, bilgi teknolojileri ve daha birçok alanda tam zamanlı bir proje yönetimi fırsatı sunmaktadır. Test, envanter ve yetkinlik değerlendirmesi adımlarından başarıyla geçenler Topluluk kuruluşlarında proje stajı yapmaya hak kazanırlar. Enerjisa: “Young Engineers” programı ile ödül almıştır. Enerjisa'nın yeni mezun mühendislere sağladığı inovasyon odaklı işe alım ve eğitim & gelişim programıdır. İlk başvurusu olumlu geçen adaylar, 2 günlük bir Engineering Challenge deneyimi ile hem Enerjisa'yı yakından tanıma fırsatına hem de yeni fikirler üreterek, sınırlı bir süre içerisinde bu fikirlerini projeye dönüştürme imkanına sahip olmaktadır. Young Engineers Engineering Challenge'ı da başarıyla tamamlayan adaylar Enerjisa dünyasına ve büyük takımına katılma imkanı kazanarak kariyerlerine ilk adımı atabilecekler. İşe başladıktan sonra da adaylar en az 30 gün sürecek bir gelişim programına dahil edileceklerdir.	Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri, spesifik bir çalışma alanına atıf yapar ve yetenek vurgusuna rastlanmaz. Kibar Holding sürecinde yeteneğe özel bir atıf bulunmamaktadır. Takeda Turkey, y jenerasyonu için özel bir işe alım projesi olan MT projesi ile ödül alır. Eczacıbaşı Grup, proje stajı imkânı sunuyor. Enerjisa, Engineering Challenge adı altında proje kampı düzenliyor. Bu kampta başarılı olan adaylar staja alınıyor ve en az 30 gün süren eğitim programına katılıyorlar.

LINKEDIN	LinkedIn Yetenek Ödülleri, Türkiye'nin lider şirketlerinden yöneticileri bir araya getirerek ilham vermeyi, networking fırsatı oluşturmayı ve başarıyı ödüllendirmeyi amaçlayan özel bir etkinliktir. En iyi yetenek yönetimi ekibi ödülünün kriterleri; 1)İşe alım yeterliliği (Recruiter usage - ne kadar etkili çalıştığınızı değerlendirmenize ve iyileştirilmesi gereken alanları belirlemenize yardımcı olan ortalama skor) 2)İşe alma etkinliğinden (toplam işe alım sayısı) oluşmaktadır. İşe alım ekibinin LinkedIn kullanım seviyesi de dikkate alınmaktadır.	Yetenek Ödülleri	Best Talent Management Team – 2017 Saha ziyareti yok. Kazananı LinkedIn'in Insight Ekibi belirliyor.	2017- Metglobal 2018- Sestek, Akbank 2019- Organik Kimya, Yapı Kredi 2020-	Metglobal: Yetenek ekibinin görevleri: Yetenek edinme, yeni mezun yetenek keşfi, değerlendirme merkezi, işe alım raporları, üniversite işbirliği, işveren markası, işe alma ve seçim süreci yönetimi ve gelişimi, aday deneyimi, en iyi yetenekleri çekmek için yüksek, yenilikçi ve düşük maliyetli işe alım stratejileri geliştirme, Yeni mezun-stajyer-MT programları oluşturma, iş ilanları hazırlama ve yayınlama, dijitalleşme süreci. Sestek: Sestek'in hedeflerine ulaşmasını sağlayacak en önemli değer, sahip olduğu "insan kaynağıdır." Bu sebeple, insan kaynakları adına temel amacımız; çalışanların yetenekleri doğrultusunda değerlendirilmelerini, sürekli gelişmelerini ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayacak bir şirket kültürü oluşturmaktır. Organik Kimya: Firmanın işe alım süreci: Başvuru > Telefon Görüşmesi > Yetkinlik Bazlı Yüz Yüze Görüşme(Davranışsal Envanter ve Yabancı Dil Testi) > Durum Çalışması(Sunum) > Referans Kontrolü > İş Teklifi. (Yetenek ve Kariyer Yönetimi: tüm çalışanlarımız için yılda bir kez performans değerlendirmesi yapılmakta ve her bir çalışan için gelişim planları belirlenmektedir) Yapı Kredi: Digitalent Genç Yetenek Programı: Genç yeteneklerin kendilerini keşfetmeleri ve iş dünyasını tanımaları için hazırlanan ve 1 yıl süren bir programdır. Program: çeşitli eğitimler, seminerler, network etkinlikleri, atölyeler, part-time staj imkanları, mentorluk desteği ve her adayın ekip kurarak katılacağı bir proje yarışmasından oluşmaktadır.	Metglobal, yetenek yönetimini tüm ik süreçlerine entegre ettiğini beyan ediyor. Sestek, şirket kültürüne vurgu yapıyor. Organik Kimya, vaka çalışması yaptırıyor. Yapı Kredi, her adayın kendi ekibini kurup katılabileceği bir proje yarışması düzenliyor. Peoplise yazılımı kullanıyor.
GREAT PLACE TO WORK	Aday olmak isteyen firmalar; insan kaynakları, pazarlama ya da yönetim kadrosundan bir muhatabın adını iletişim formuna ekleyerek talepte bulunabilirler. Great Place to Work; aday olmak isteyen kurum ile iletişime geçerek ödül süreci hakkında detaylı bilgileri vermektedir. Ödül sürecine katılım için 2 koşul bulunmaktadır: 1)Çalışanların memnuniyetini ölçümleyebilmek için gönüllülük esasına dayalı, anonim kalan bir çalışan anketi uygulanır. 2)Buna ek olarak işvereninizin bir soru kitapçığı vasıtasıyla şirketinizdeki çalışan uygulamaları hakkında bilgi paylaşması gerekir.	Türkiye'nin En İyi İşverenleri	İşyeri Kültürü – 2015 Saha ziyareti yok. Uygulamalar hakkında verilen bilgilere ve başvuran şirketin çalışanlarına uygulanan anket sonuçlarına göre değerlendiriliyor.	https://www.greatplacetowork.com.tr/listeler/turkiyenin-en-iyi-isverenleri/turkiyenin-en-iyi-isverenleri-2020/	Türkiye'de Great Place to Work sertifikasına sahip birçok firma bulunmakta ancak doğrudan yeteneği refere eden bir mekanizma olmadığından açıklama kısmında veriye ulaşılamamaktadır.	

Tablo 17: Ödül Kategorileri ve Detaylar

Türk firmalarının özellikle global ölçekte verilen ödüllere bu kadar çok başvurmasının izahı; Meyer ve Rowan'ın (1977) çalışmalarında vurguladığı gibi firmaların seremonik sertifikasyon süreçlerine gönüllü olarak başvurmaları, ödül alan firmaların işveren marka danışmanlığını yapan şirketler tarafından repütasyon artırma amacı ile başvurdukları bir yol olabilmektedir şeklinde yapılabilir.

İncelemelerde görülmektedir ki; beş farklı kurum tarafından verilen toplamda dokuz farklı ödülün hiçbirinin saha ziyareti bulunmamakta, firmaların başvuru esnasındaki beyanları esas alınmaktadır. Bu başvurularda elbette ki kanıt doküman niteliğinde bazı veriler sunulmakta ancak doğruluğu ve güvenilirliğinden yerinde denetim olmadığından emin olunamamaktadır. Bunun yanında Stevie ya da Brandon Hall gibi kurumların ödüllerine başvurular ücretlidir.

Ulaşılabilen bilgiler doğrultusunda ödül kazanan firmaların programları incelendiğinde ise; genel olarak ödül kategorisine göre öne çıkan bir uygulamaya rastlanmakta ancak bu her zaman çalışma kapsamında aranan ölçekte bir yetenek yönetimi uygulamasını ifade etmemektedir. Programlar yoğunlukla dijital personel seçme ve değerlendirme araçlarını öne çıkarmakta olup, işveren markası tesisinde yetenek yönetimi linklerine de rastlanmaktadır. Ödüllü programların değerlendirmesine göre çalışan deneyiminin iyileştirilmesi ve dolayısı ile işveren marka değerinin artırılma çabaları yetenek yönetimi araçlarından; yeteneği cezbetme, eğitimi ve gelişimi ile kariyerini planlama gibi başlıklarda tasarlanmaktadır. Bazı firmaların işe alımda vaka çalışmaları yaptırmaları ya da gamification gibi araçları programlarına dahil etmiş olmaları yetenek yönetimi araçlarını kullandıklarını dolayısı ile yetenek yönetimi uyguladıklarını düşündürse de programlar özelinde edinilen bilgiler bu görüşün altını doldurmakta yetersiz kalmaktadır. Bunun yanında; ödül almış programında yetenek yönetimine dair herhangi bir vurgu olmayan örgütler de bulunmaktadır.

Yetenek yönetimi kategorilerinde ödül alan 28 ayrı firmanın, pratiği süreçlerine ne derece entegre ettiklerini anlamak amacıyla ilgili yöneticileriyle iletişim kurulmaya çalışılmış, bunlardan 8 tanesine hiç ulaşılammıştır. 20 kişiye anket daveti ikişer kere gönderilmiş ancak yalnızca beş kişi ankete anonim olarak yanıt vermiştir. Bu sayı toplam örneklemin %25'ini oluşturmaktadır. İlgili kişilere toplamda 5 adet soru yöneltilmiş ancak

katılımcılar tüm sorulara cevap vermemiştir. Bu sebeple anket sonuçları herhangi bir analize tabi tutulmamış, aşağıda Tablo 18’de paylaşılmıştır.

SORULAR	SEÇİLME FREKANSI
S.1. Firmanızda yetenek yönetimi ne kadar süredir uygulanmaktadır?	5 KİŞİ YANITLADI
▪ 1 Yıldan Az	0
▪ 1 - 3 Yıl Arası	1
▪ 3 - 5 Yıl Arası	1
▪ 5 Yıldan Fazla	3
S.2. Hangi İnsan kaynakları süreciniz/süreçleriniz yetenek temelli olarak yeniden tasarlanmış durumdadır? Birden fazla seçilebilir.	5 KİŞİ YANITLADI
▪ Yetenek Havuzu	4
▪ Staj	5
▪ MT Programı	2
▪ İşe Alma	3
▪ İşveren Markası	2
▪ Assessment Center / Danışmanlık Hizmet Alımı	5
▪ Tanınma Takdir / Ödüllendirme	2
▪ Kariyer Planlama (Koçluk ve Mentörlük gibi başlıklar bu kategoride değerlendirilmeli)	5
▪ Çalışan Deneyimi	3
▪ Şirket Kültürü	1
▪ Sürdürülebilirlik (Elde tutma, yedekleme vbg.)	5
▪ Gamification / Oyunlaştırma (Mülakat ya da eğitim geliştirme süreçlerinde kullanılan tekniklerin revizyon)	1
S.3. Yetenek yönetimini esas alan yapıya geçiş, hangi yeni rollerin ortaya çıkmasına veya mevcut rollerin görev/sorumluluk yetkinlik tanımlarının revize edilmesine yol açtı? Birden fazla seçilebilir.	5 KİŞİ YANITLADI
▪ Yetenek Avcısı/Talent Hunter/Head Hunter	2
▪ Yetenek Yönetimi Uzmanı/Yetenek Kazanım Uzmanı/Talent Acquisition Specialist	5
▪ Yetenek Yöneticisi/Talent Manager/Talent Acquisition Manager	5
▪ Talent Analyst	1
▪ Talent Partner	2
2.4. Yetenek yönetimi sisteminin iş sonuçlarınıza etkisini nasıl takip etmektesiniz? Kullandığınız KPI, hedef vb. örneği verebilir misiniz? / Açık Uçlu	4 KİŞİ YANITLADI
Turnover	4
Çalışan Memnuniyet Anketi	1
2.5. Yetenek Yönetimi uygulamalarının insan kaynakları yönetimine dair süreçlerde sağladığı iyileşmeler nelerdir? Mümkünse (İlk 1 yılda turnover %5 düştü gibi) somut ve sayılarla örneklendirebilir misiniz? / Açık Uçlu	3 KİŞİ YANITLADI
%2 Turnover düşüşü	2
Motivasyon artışı ve çalışan bağlılığı oranında %5 artış	1

Tablo 18: Ödül Alan Firma Soruları

Eldeki verilere göre bir çıkarım yapmak zordur ancak yine de tüm ödül kazanmış firmaların katılımcıları, yetenek yönetimini aracını staj programlarında kullandıklarını beyan etmiş, danışmanlık şirketlerinden hizmet aldıklarını belirtmiş ve kariyer planlamasını yetenek yönetimi kapsamında değerlendirdiklerini ortaya koymuşlardır.

3.2.3. Toptalent 100 Şirketlerinin 2019 ve 2020 İtibariyle Uyguladıkları Yetenek Programlarının Karşılaştırmalı Analizi:

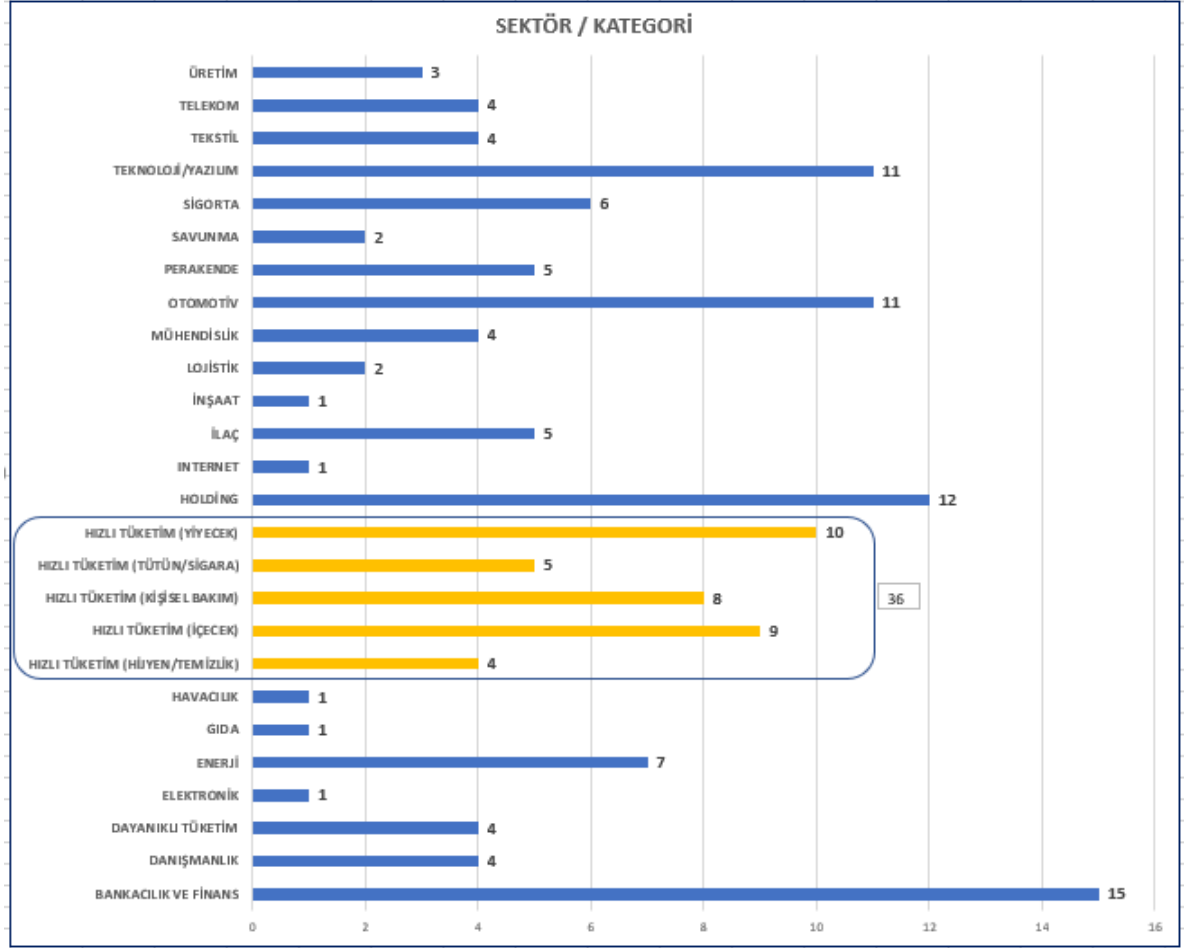
Değişim yönetimine dair kurumsalcı yazında örgütlerin yeni bir programı seromonik gerekçelerle benimsemiş olabilecekleri söylenmekte (Meyer & Rowan, 1977: 41) ancak diğer taraftan bu programların istikrarlı bir biçimde örgütün İK çekirdek faaliyetlerine ve diğer ana süreçlerine implant etmedikleri, sadece bağımsız birer program olarak geliştirdikleri, belki de bunu bir işveren markası olarak kullanmak amacıyla dizayn ettikleri ama ne personel seçme ve işe almada ne eğitim ve geliştirmede ne kariyer planlamada ne ücretlendirmede ne de diğer İK pratiklerinde uygulamadıkları görülmektedir.

Geleneksel İK pratiklerinin işleyişi sabit dururken bir yandan da çeşitli sebeplerle böyle programların geliştirilmiş olabileceğini anlamak amacıyla Toptalent 100 şirketleri incelenmiştir.

Yetenek programlarının Toptalent100 Talent Program'ı listesinde yer almasını isteyen firmalar, bir sene önceden merhaba@toptalent.co adresine mail atarak ilgili kurum ile iletişime geçmekte ve katılım formunu doldurmaktadırlar. Toptalent'ın websitesinde seçim kriterleri; bilinirlik, popülerlik ve iletişim olarak belirlenmiştir. İlk 100 yetenek programı ve bu programların sıralanması profesyoneller, genç profesyoneller, üniversite öğrencileri ve yeni mezun oyları ile belirlenmektedir. Örneğin 2019 yılında oylamada yer alan 193 yetenek programı arasından belirlenen ilk 100 program, 18.947 kişinin oyları ile belirlenmiştir. Katılımcı profili; %30 profesyonel ve genç profesyonel ve %70 üniversite öğrencisi ve yeni mezundan oluşmaktadır. Oylama 1-31 Mart 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. 2020 yılında ise başvuran 162 yetenek programı arasından ilk 100 program 28.697 kişinin oyları ile belirlenmiştir. 2019 yılında yetenek programları 1'den 100'e kadar sıralanarak tablolanmışken; 2020 yılının tablosunda sadece ilk 10 yetenek programının sıralaması yapılmış, geri kalan 90 firmanın yetenek programı ise alfabetik olarak sıralanmıştır.

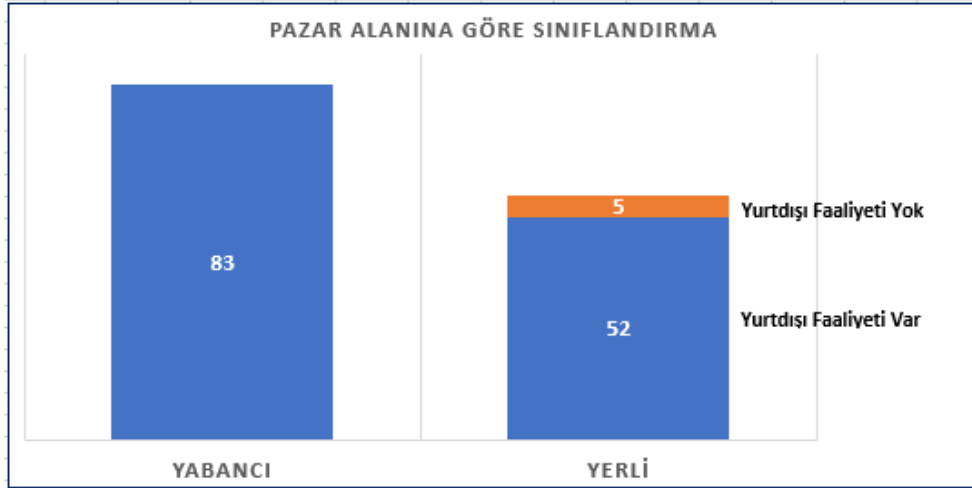
İki yılda üst üste listeye girmeye hak kazanan programlar elenip, 2020 yılında listeye yeni girenler eklendiğinde toplamda 141 programa ulaşılmıştır. Bunlardan biri ismini vermek istemeyen şirket / program olarak elendiğinde incelemeye dahil edilen 140 program bulunmaktadır. Program içeriklerinin tamamı özellikle genç yetenekleri

kazanmaya odaklanırken, “yetenek / talent” kelimesi 140 programın 17 sinin doğrudan program adında da geçmektedir. Genel Tablo EK-1 başlığı ile çalışmanın sonunda sunulmaktadır.



Şekil 12: Toptalent Sektör Analizi

Toplamda 116 farklı şirkette yürütülen 140 program sektörel bazda incelendiğinde hızlı tüketim malları başlığında, 36 program bulunmakta ve en büyük payı bu sektör tutmaktadır. Hızlı tüketim mallarını bankacılık ve finans sektörü 15 programla takip ederken, üçüncü sırada ise 12 programla holdinglerin yetenek programları bulunmaktadır. Sıralamada otomotiv ve teknoloji/yazılım sektörleri 11'er programla dördüncü sırayı paylaşmaktadır. Türkiye’de yayılıma öncülük eden sektörler olarak hızlı tüketim mallarını takiben; bankacılık/finans, otomotiv ve teknoloji/yazılım sayılabilir.



Şekil 13: Toptalent Firmalarının Faaliyet Alanları

Toptalent100 tablolarının incelenmeye alınma sebebi bu şirketlerin yeteneğe dair karine teşkil etmesidir. Bu sebeple bu firmaların Toptalent'taki pozisyonlarını dikkate alarak ve 2019 – 2020 yıllarının karşılaştırmasını yaparak şirketlerin geçen bir senede yaptıkları revizyonlar ile Türkiye'deki yetenek yönetiminin hangi İK pratikleri bazında yayılıp kullanıldığı, geleneksel süreçlerin yıllar itibariyle aşamalı olarak yetenek bazlı süreçlere dönüşüp dönüşmediği ya da bu programların işveren markası componenti olarak kullanıp kullanılmadığı anlaşılmak istenmiştir. Türkiye'de faaliyet gösteren Türk firmalarının, ortaklık formuyla birlikte çalışıp çalışmadıklarını görmek ve iç piyasaya dönük Türk firmaları olmalarına rağmen holding bünyesinde bulunmalarından dolayı holding seviyesindeki kabulün bu şirketlere de coercive/kuralcı (DiMaggio & Powell,1991:150) etkilerle benimsetilmiş olduğu varsayımıyla Toptalent100'ün sermaye yapıları da dikkate alınmıştır. 140 programın 83 ü doğrudan yabancı firma olarak listeye girerken, 57 Türk firması kendine top100 de yer bulabilmiştir. Ancak 57 Türk Firması incelendiğinde; bunlardan 52 sinin yurtdışı faaliyeti gösteren firmalar olduğu görülmektedir. Dolayısı ile yapılan bu incelemenin sonucunda yetenek yönetiminin Türkiye'de yabancı firmalar eliyle yayıldığı aşikardır.

Firmaların geneli iki yıl boyunca yetenek havuzu oluşturma amacı ile bağımsız programlar olarak seromonik bir şekilde yer aldığını ancak -örneğin Anadolu Efes şirketi ikinci yılda staj programına ek olarak MT programı da açmıştır- çok az da olsa bazı firmalarında aşamalı olarak diğer İK süreçlerine de entegre etmeye başladığı gözlemlenmiştir.

Çalışma kapsamında, ilgili listedeki programlar/firmalar incelenerek, yetenek yönetiminin hangi İK pratikleri çerçevesinde yayılım gösterdiği tespit edilmeye çalışılmış ancak firmalar yalnızca başvurdukları program özelinde ödül aldığından firma işleyişleri hakkında detaylı bilgiye ulaşılamamıştır. Şöyle söylemek mümkündür ki; Türkiye’de yetenek yönetimi çalışmaları yoğunlukla, şirketlerde ilk basamak olan staj programlarıyla başlamaktadır. Staj programında başarılı olan adaylar MT programları ya da doğrudan yeni mezun istihdamı olarak yine “yetenek yönetimi” kapsamında değerlendirilmektedir. Örnek olarak Anadolu Efes’in 2019 yılında “10 Numara Deneyim” adıyla yürüttüğü program yalnızca staj imkanı sunarken, 2020 yılında program adı “Project Future” olarak güncellenmiş ve kapsamı genişletilip genç profesyonel ve profesyonel kategorilerinde de yetenek aramaya başlamıştır.

3.2.4. Online İstihdam Kanalları Üzerinde “Yetenekten Sorumlu” Rol Tanımlarının İncelenmesi:

Yetenek yönetiminin Türkiye’de ki yayılımını anlayabilmek için, Aralık 2019 da LinkedIn ve Kariyer.net üzerinden yetenek ön ekli iş ilanları taranarak, rol tanımları incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

Linkedin ve Kariyer.net üzerinden taranan iş ilanlarında;

«Talent Acquisition»

«Talent Hunter»

«Yetenek Avcısı»

«Yetenek Yönetimi Uzmanı» gibi anahtar kelimeler kullanıldı. Filtreleme sisteminde “unvan” başlığı filtrelenmiş ve 16 ilana ulaşılmıştır. Bu ilanlardan birinde iş tanımı bulunmaması sebebiyle değerlendirmeye alınmamıştır.

Aynı anahtar kelimelerle, Aralık 2020 tarihinde LinkedIn üzerinden 2. bir araştırma yapılmış olup;

“Yetenek” anahtar kelimesi 45 sonuç vermiş ancak hiçbir içeriği bakımından çalışma kapsamına dahil edilmeye uygun bulunmamıştır.

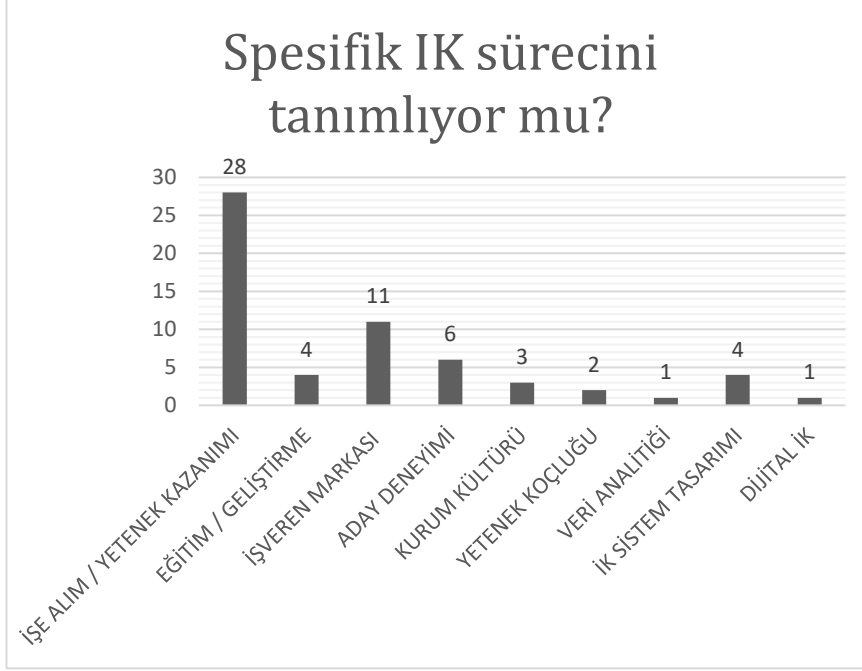
“Talent” kelimesi 498 sonuç vermiş ancak bunların 17 tanesi içerik bakımından çalışma kapsamında değerlendirilecek düzeydedir.

Yapılan incelemeler sonucunda; “yetenek” ön ekli pozisyonlarda belirtilen iş tanımlarının 2019 yılında çoğunlukla geleneksel İK sürecini tanımlamadığı ancak 2020 yılında daha çok Geleneksel İK ya kaydığı tespit edilmiştir. Araştırmaya başlarken öngörülen sonucun ve diğer basamaklarda doğrulanan verinin aksine edinilen bu bulgu, çalışmanın gerçekleştiği ardışık iki yılda, yıl sonuna denk gelen Aralık ayında yapılmış olması ve Aralık ayında şirketlerin kapanış ve yeni yıl planlaması gibi konularla uğraştığından işe alımları azaltmış olabileceği dönemlere denk gelmesi kısıt olarak düşünülmektedir.

Genel Tablolar EK-2 2019 ve EK-3 2020 başlığı ile çalışmanın sonunda sunulmaktadır.



Şekil 14: Kariyer Siteleri İlanlarının İçerik Değerlendirmesi



Şekil 15: Kariyer Siteleri İlanlarının Linklediği Uygulamalar

İlan detayları incelendiğinde ağırlıklı olarak işe alım / yetenek kazanımı rolleri çalışıldığı görülmektedir. Bunu; işveren markası çalışmaları takip etmektedir. Yeteneği çekmeyi arzu eden firmalar için neredeyse kaçınılmaz olan İşveren Markası çalışmaları, yetenek kazanım uzmanlarının ortak çalışma alanları içerisinde yerini almış görünmektedir.

Yine Talent ön ekli rol tanımları incelendiğinde görülmektedir ki, ilgili adayların sorumlulukları sırasıyla; yetenek havuzu oluşturma, işveren markası, İşe alım/ yetenek kazanımı ve Aday deneyimi (değerlendirme sürecinde adaya mümkün olan en iyi deneyimi yaşatmak / masrafları karşılamak – detaylı geribildirim vermek ve almak vb.) olarak listelenmiştir.

3.3. ÜÇÜNCÜ AŞAMA - YETENEK YÖNETİMİ KONUSUNDA KARİNE TEŞKİL ETTİĞİ DÜŞÜNÜLEN ULUSLARARASI FİRMALARIN İŞE ALIM SÜREÇLERİNİN DENEYİMLENMESİ VE ALGORİTMA OLUŞTURMA:

Yetenek yönetimi konusunda Türkiye’de karine teşkil ettiği düşünülen uluslararası firmaların süreçleri incelenmiş ve ilgili örgütlerin işe alım süreçleri araştırmacı tarafından deneyimlenmiştir. Google, Turkcell, Şişecam, Unilever, P&G, Henkel, Deloitte, Ernst&Young ve KPMG firmalarının proses haritaları aşağıda paylaşılmıştır.

İlgili firmaların, yetenek temelli olduğu düşünölen personel seçme süreçlerini deneyimleyen araştırmacı şu bulgulara ulaşmıştır:

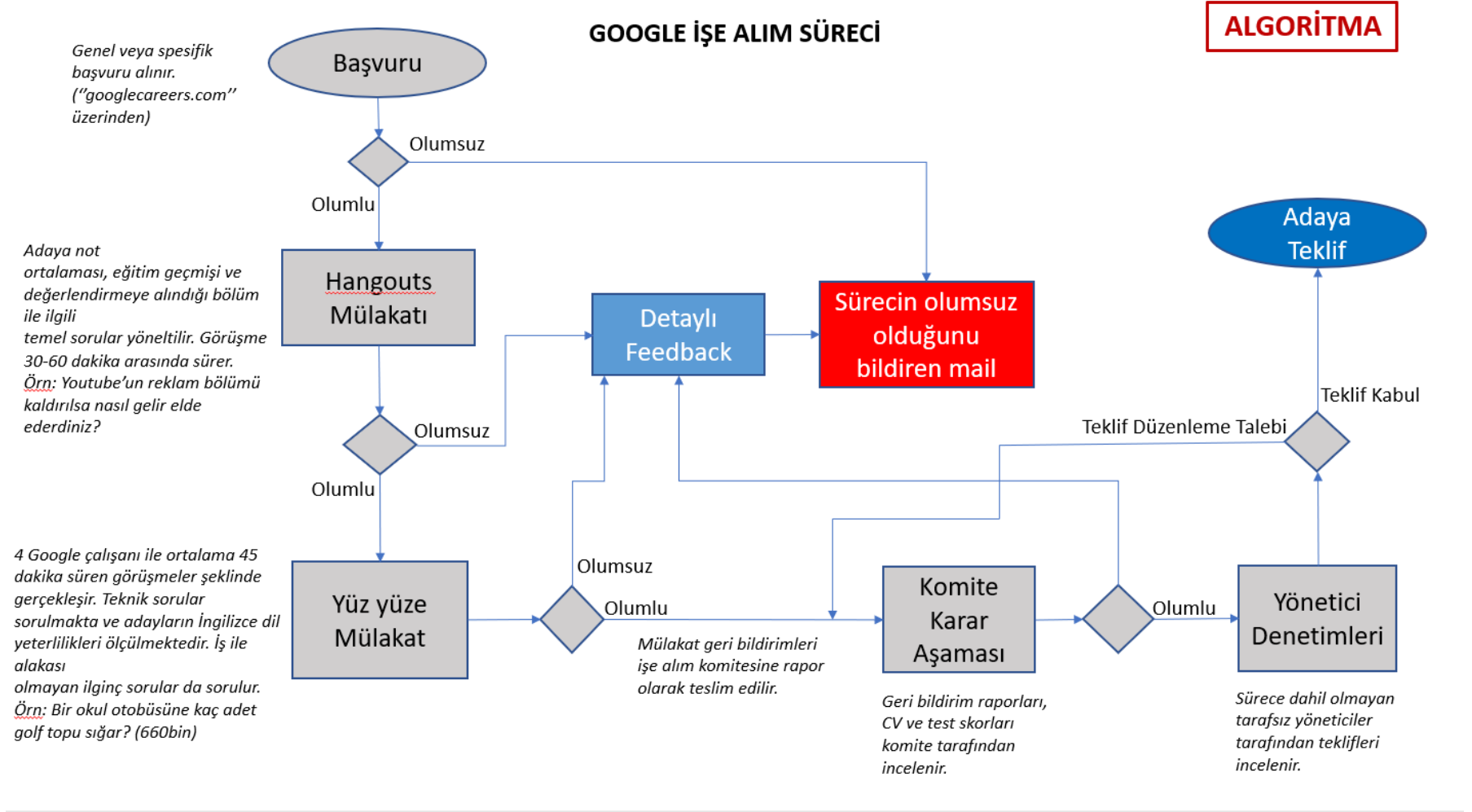
(i) 2019 yılının son çeyreğinde elde edilen veriler ışığında, süreçleri deneyimlenen dokuz firmanın yalnızca beş tanesinde gamification (oyunlaştırma) aracının kullanıldığı tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi pratiğinin önemli araçlarından olan oyunlaştırma konusu gün geçtikçe yayılım gösteren önemli dijitalleşme adımlarındandır. Özellikle Z kuşağının iş hayatına katılmaya başlamasıyla birlikte “dijital yerliler” olarak adlandırılan ve teknolojinin içine doğan bu yeni nesil teknolojiyi günlük yaşamlarının sıradan bir parçası olarak yorumlamakta ve içselleştirmektedir (Bozkurt, 2013). Bu nedenle önümüzdeki dönemde Z kuşağı yeteneklerini yakalamak için kullanılması kaçınılmaz olan bir yöntemdir.

(ii) Geleneksel personel bulma ve seçme süreçlerinde olmayan ve deneyimlenen firmalarda öne çıkan bir diğer konu ise vaka analizleridir. Süreçleri deneyimlenen firmalardan beş tanesinde vaka analizi / case study çalışmalarına rastlanmıştır. Vaka analizi, işe alım sürecinde adayların yetkinliklerinin değerlendirilmesinde kullanılan önemli bir enstrümandır. Özellikle en yetenekli adayları organizasyona dahil etmek isteyen şirketler, adayın özgeçmişinde belirttiğı yetenekleri bu enstrümanla test edebilmektedir. Yetenek yönetimi pratiğı kapsamında aradığımız bir diğer uygulama bu sebeple case study lerdir.

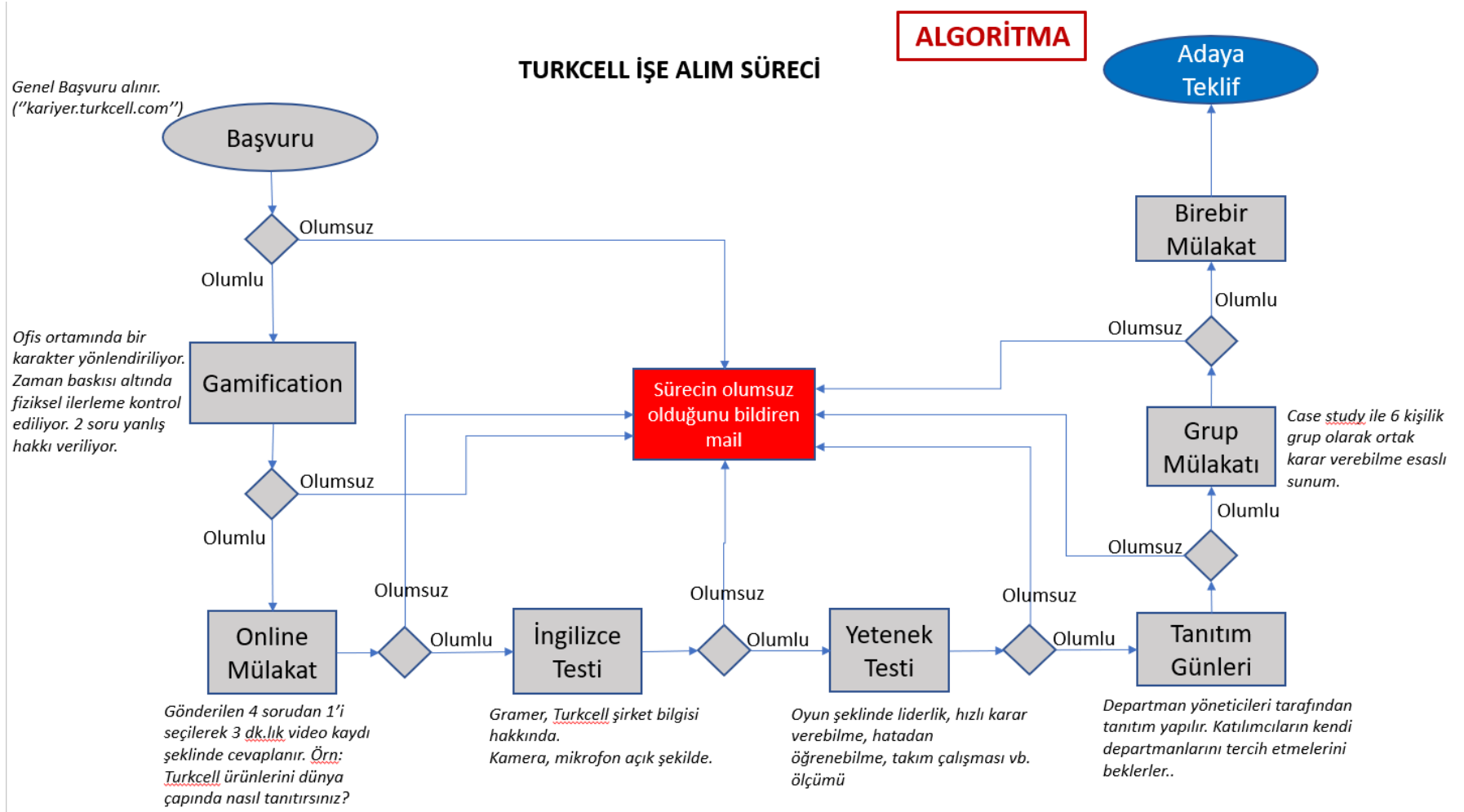
(iii) İncelenen firmalar arasında yedi firma, açılan pozisyonlarda eğitim kıstası getirmemektedir. Bu yaklaşım; doğrudan mezunu olmadığınız ancak kendinizi yetenekli hissettiğiniz bir iş kolunda şansınız olduğu anlamına gelmektedir. İlgili firmaların bu stratejisi, geleneksel işe alım süreçlerinden farklı olarak doğrudan bir yetenek arayışında olduklarına işaret etmektedir.

(iv) İncelenen şirketlerin tamamı başvuruları kendi portalları üzerinden almayı tercih etmektedir. Kariyer.net, Linkedin ve Youthall gibi online istihdam kanalları üzerinden verdikleri ilanlar yine kendi portallarına linklenmiştir. Böylece başvuruları kişiselleştirip aynı zamanda yetenek havuzu da oluşturmaktadırlar.

- (v) Analize dahil olan firmalar, işe alım sürecinin herhangi bir adımında başarısız olan adaylara geribildirim veriyor. 2019 yılında üç firma, güçlü / gelişime açık alanları bildiren detaylı geri bildirim verirken, 2020 yılında bu sayı dörde çıkmıştır.
- (vi) Bir başka öne çıkan konu ise başvuru değerlendirme esnasında hiçbir firma referans kontrolü yapmamaktadır. Bu durum, yetenek kavramının bireyselleştiği ve bir başkası tarafından onaylanmaya ihtiyaç duymadığı şeklinde yorumlanmaktadır.
- (vii) Firmaların mülakat sürecinde online kanalları tercih etmesi oldukça yaygın iken, 2020 Pandemi süreciyle tüm firmalarda online mülakat gözlemlenmeye başlamıştır.
- (viii) İncelenen dokuz firmadan yedisi, kişilik envanteri testleri uygularken, hiçbir firmada bu aşama eleme konusu olarak kullanılmamaktadır. Bu yaklaşım, yeteneği tanımak ve uygun pozisyonda değerlendirmek adına önem teşkil etmektedir. Bununla birlikte tüm firmalarda yabancı dil testi yapılmaktadır. Çok uluslu firmalar olması bağlamında dil seçeneği önemlidir.
- (ix) Tüm firmalar birebir mülakatlarda; kişilik özellikleri, eğitim ve varsa deneyim ve kurumun önem verdiği değerlere yatkınlıklarla ilgili sorular yönetmekte iken maaş beklentisi hakkında herhangi bir soru yöneltilmemektedir.



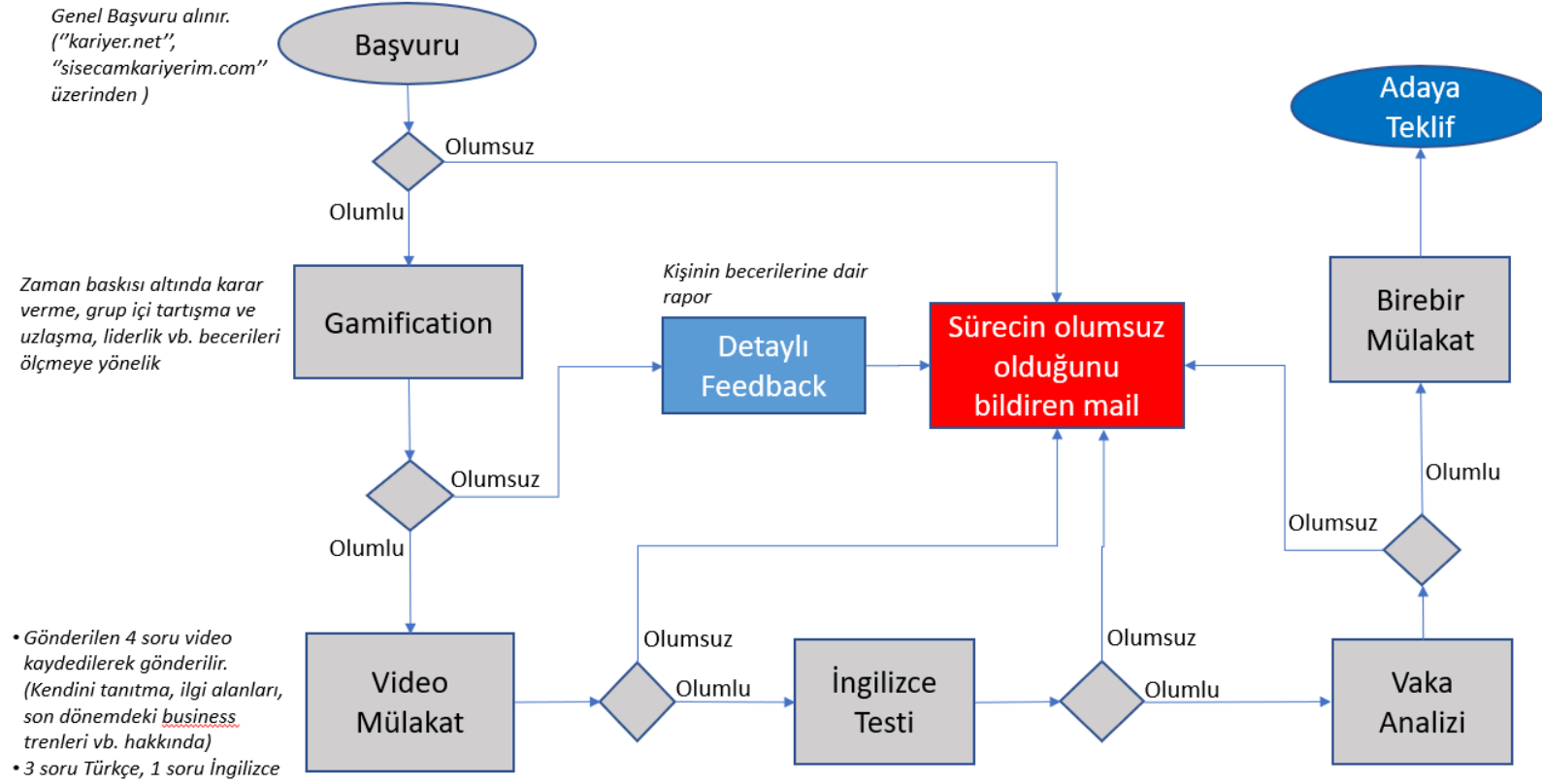
Şekil 16: Google Proses Haritası



Şekil 17: Turkcell Proses Haritası

ŞİŞECAM İŞE ALIM SÜRECİ

ALGORİTMA



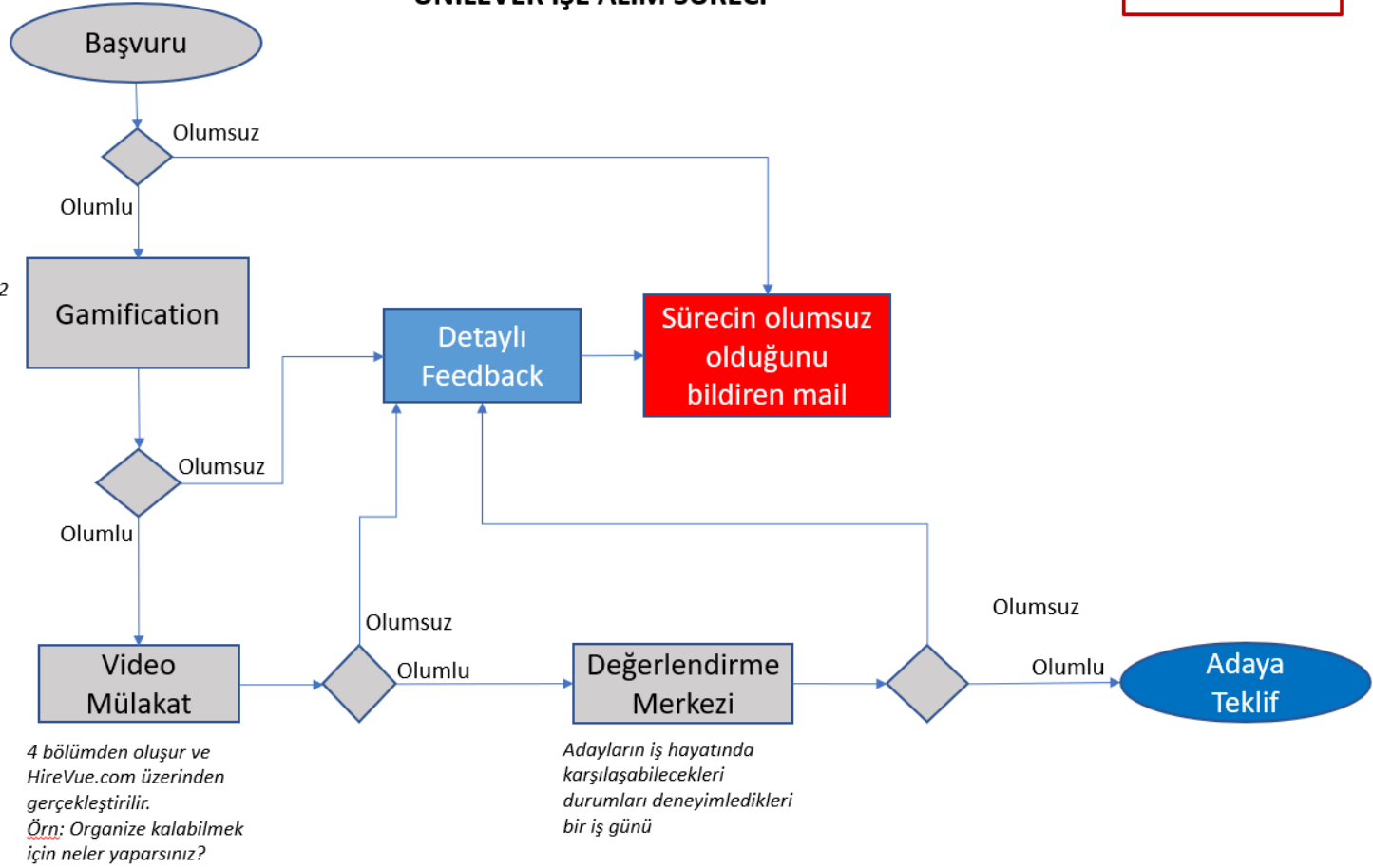
Şekil 18: Şişecam Proses Haritası

UNILEVER İŞ ALIM SÜRECİ

ALGORİTMA

Genel Başvuru alınır.
("unilever.taleo.net"
üzerinden)

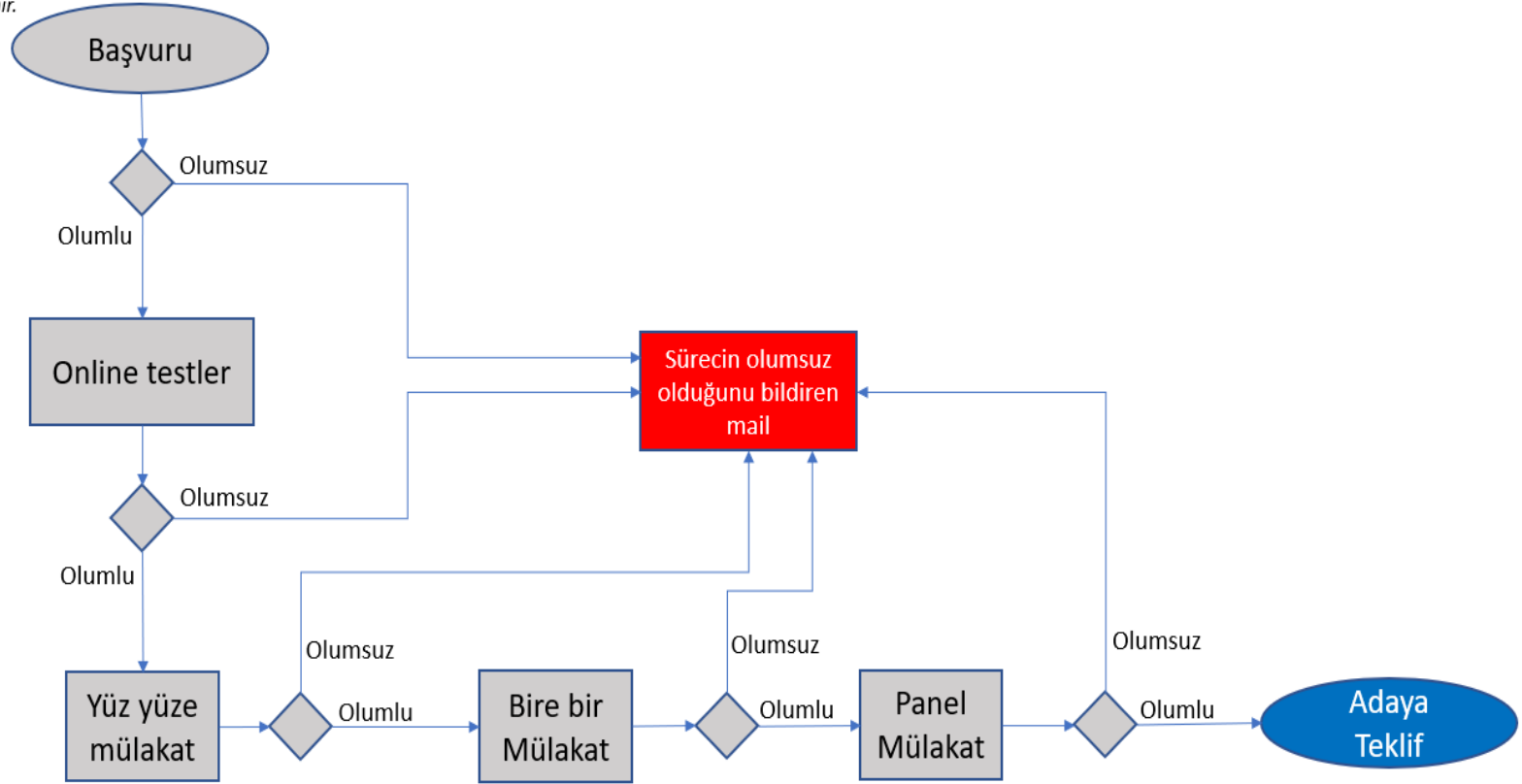
Pymetrics.com üzerinden 12
online oyun oynanır.



Şekil 19: Unilever Proses Haritası

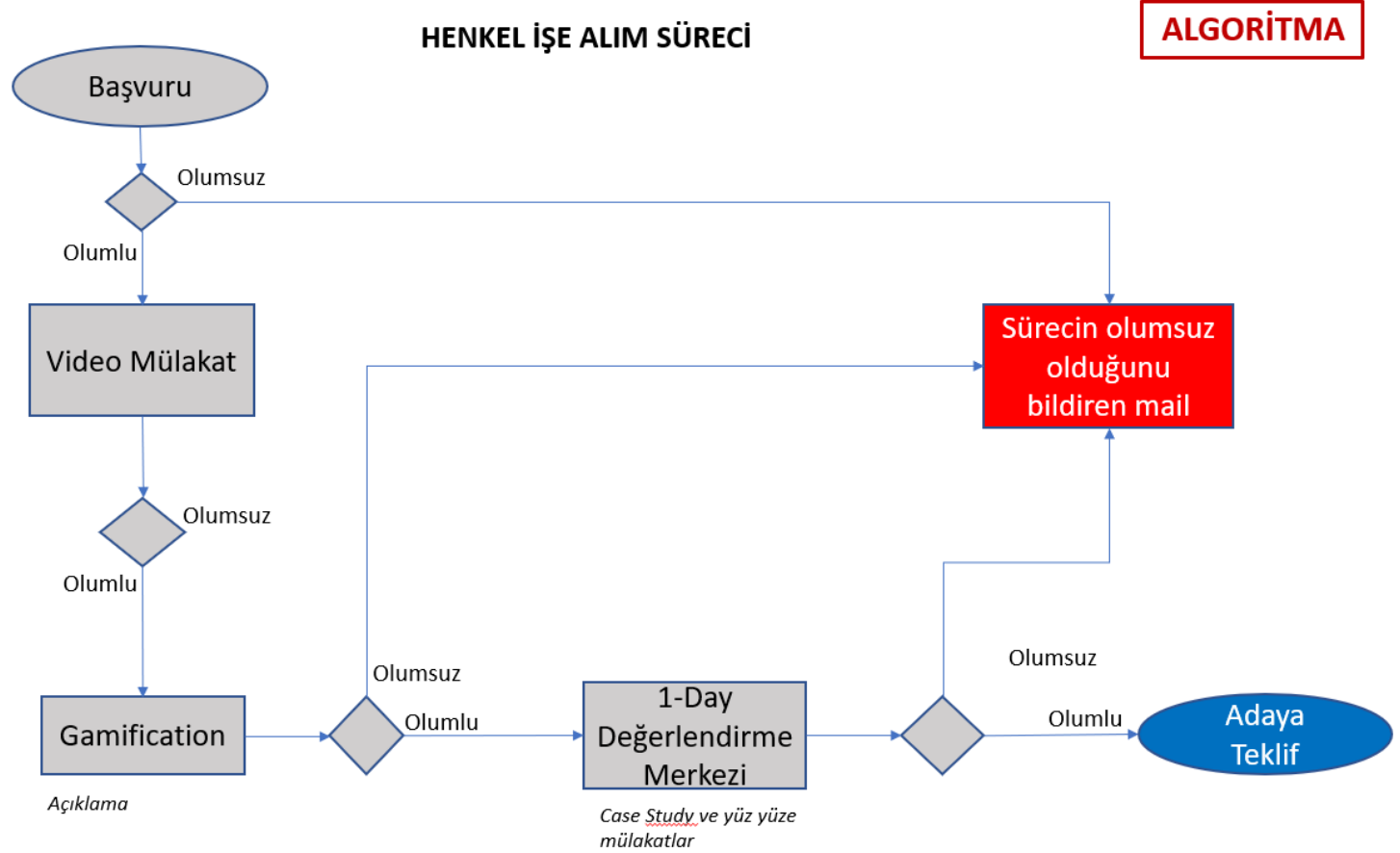
P&G İŞE ALIM SÜRECİ

Genel Başvuru alınır.
("pgcareers.com"
üzerinden)



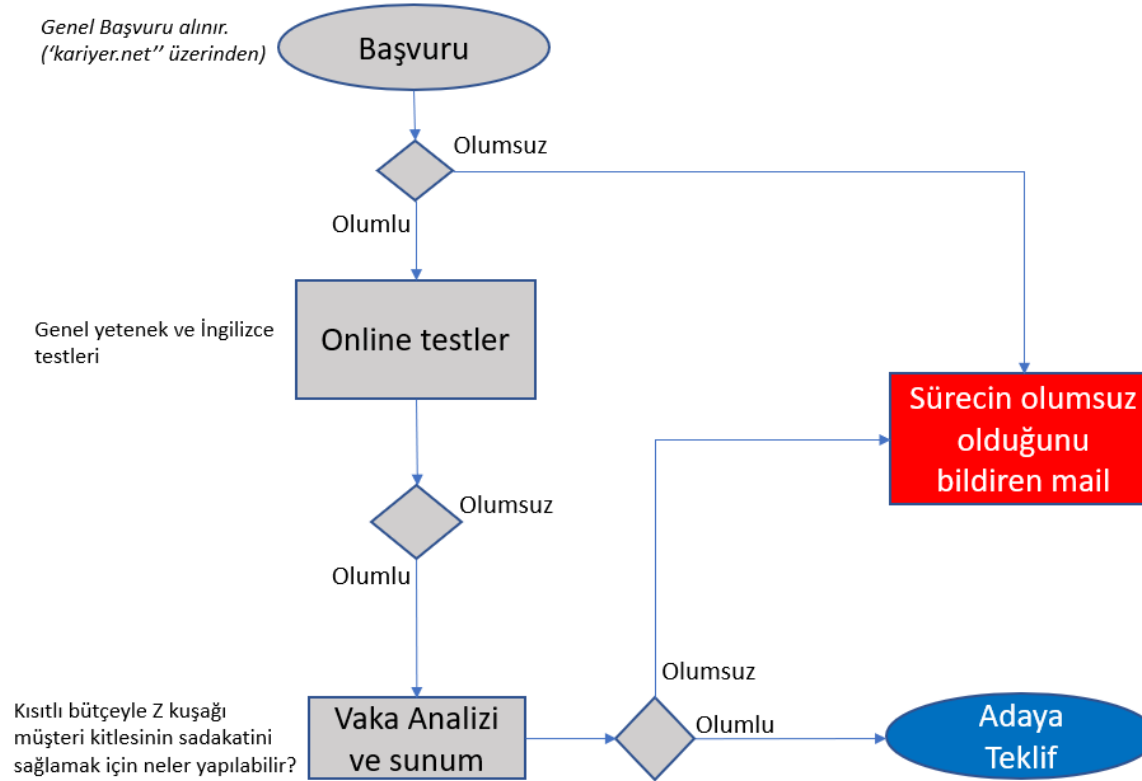
Şekil 20: P&G Proses Haritası

Genel Başvuru alınır.
("Henkel iş platformu ve
youthall.com" üzerinden)



Şekil 21: Henkel Proses Haritası

HAYAT KİMYA İŞE ALIM SÜRECİ

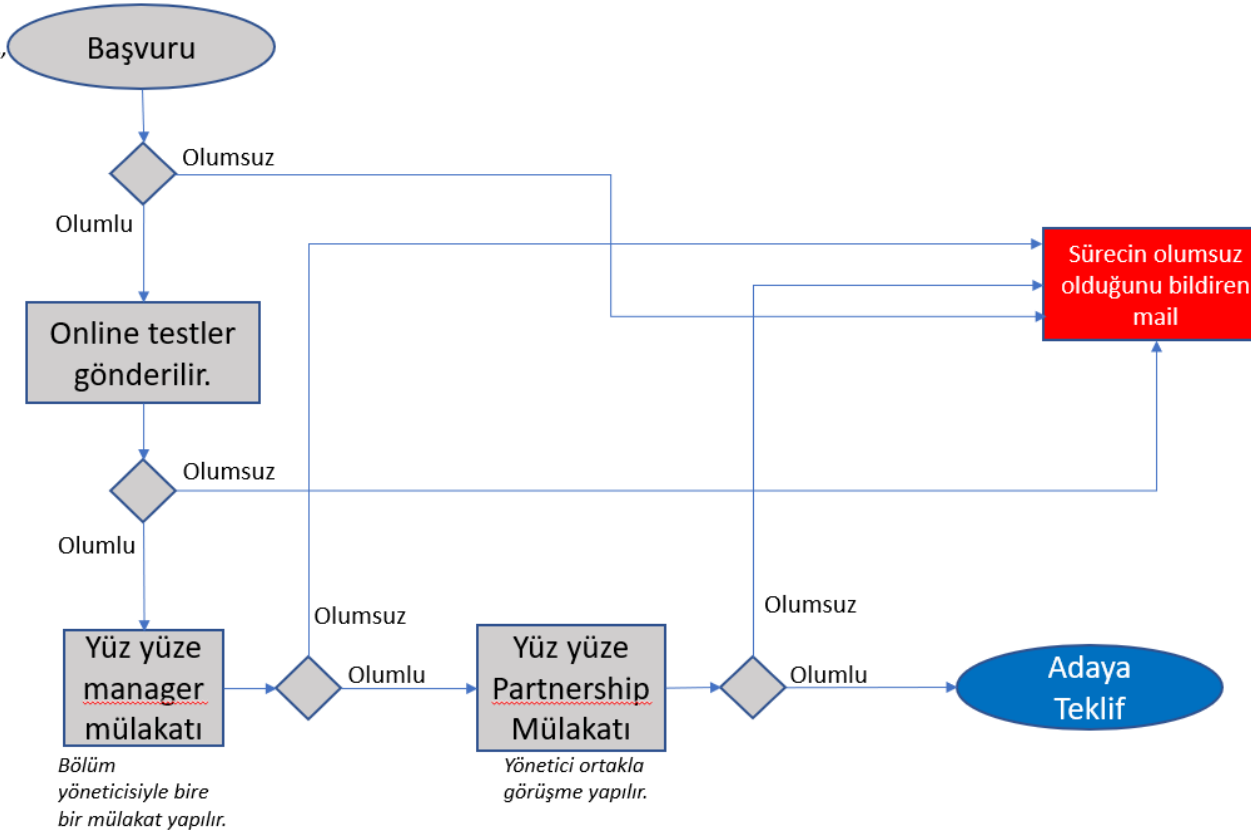


Şekil 22: Hayat Kimya Proses Haritası

ERSNT & YOUNG İŞE ALIM SÜRECİ

(Spesifik pozisyona
başvurulur.
"ey.com.tr/kariyer"
üzerinden)

Ofise
çağırılarak
testler
tamamlanır.



Şekil 23: Ersnt & Young Proses Haritası

TOFAŞ CAREER DRIVE İŞE ALIM SÜRECİ

- "Toptalent.co" üzerinden başvuru yapıldı
- 5 adet kısa soru cevaplandı.
Örn: "Tofaş denince aklıma gelen ...'dır.
Çünkü " şeklinde açık uçlu sorular.

Başvuru

Olumlu

Kişilik
Envanteri

- Etkinliğe davet mailinde 2 gün süreli Korn Ferry kişilik envanteri linki gönderildi.

Etkinlik Günü

- Firma Tanıtım Videosu Gösterimi
- İnsan Kaynakları ve Ar-Ge EE Sistemler Müdürü Sunum yaptı.
- Katılımcılar gruplara ayrıldı ve Ar-Ge EE Sistemler altında yer alan 5 ayrı departmanın yöneticileri ayrı masalarda oturarak dönüşümlü olarak katılımcı gruplara bölümleri tanıttı ve 20'şer dakika sorularını yanıtladı.
- Vaka analizi için gruplar ayrı sınıflara dağıtılarak tartışma için 1 saat süre verildi.
- Vaka sunumlarına geçildi.

Olumlu

Bire bir
Mülakat

- Kendinizi kısaca tanıtır mısınız?
- Eğitim döneminde yapılan proje ve çalışmalarla ilgili teknik sorular soruldu.
- Yapılan projelerle ilgili bazı kısımların İngilizce soru cevap şeklinde değerlendirilmesi yapıldı.
- Kariyer hedeflerine dair sorular soruldu.
- Etkinlik günü adayın ilgisini çeken departmanlar ve çalışmak istediği alanlar soruldu.

Şekil 24: Tofaş Proses Haritası

ALGORİTMA 2019 - 2020 Karşılatırma		UNILEVER	P&G	HENKEL	GOOGLE	TURKCELL	PWC	ERNST AND YOUNG	KPMG	DELOITTE
BAŞVURU TÜRÜ	POZİSYONA SPESİFİK BAŞVURU (YETKİNLİK)	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	ŞİRKETE GENEL BAŞVURU (YETENEK)	*	*	*	*	*	*	*	*	*
BAŞVURU ALMA	LINKEDIN	*								*
	KARİYER								*	*
	KENDİ PORTALI	*	*	*	*	*	*	*		*
BAŞVURUDA ÖNE ÇIKARILAN ALAN	KİŞİSEL ÖZELLİKLER	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	İŞ DENEYİMLERİ	*	*	*			*	*	*	*
	EĞİTİM	*	*	*	*		*	*	*	*
GERİBİLDİRİM	SMS									
	EMAIL	*	*	*	*		*	*	*	*
İLK BAŞVURU DEĞERLENDİRME	BELLİ KRİTERLER? ÖZELİNDE PROGRAM ELEMESİ	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	BAŞVURUDA ÖNE ÇIKARILAN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN KURUM KÜLTÜRÜ KARŞISINDA DEĞERLENDİRİLMESİ		#	*						
	REFERANS									
REDDEDİLİRSE	ADAYA BU AŞAMA SONUNDA AÇIKLAMALI GERİBİLDİRİM VERİLİYOR		#		*	*				
	ADAYA BU AŞAMA SONUNDA GERİBİLDİRİM VERİLİYOR	*		*						
MÜLAKAT TÜRLERİ	TELEFON MÜLAKATI		#	*	*		*	#		
	VIDEO MÜLAKAT	*	*	#	*	*	#	#	*	*
	GRUP MÜLAKATI	*	#	*		*	*		*	*
	BİREBİR MÜLAKAT	*	*	*	*	*	*	*	*	*
VIDEO MÜLAKAT UYGULAMA ARACI	SKYPE (CANLI)		#	#			#	#		*
	HANGOUT (CANLI)		#	#	*		#	#		
	BİR WEBSİTESİ ÜZERİNDEN YETKİLİYLE GÖRÜŞME			#			#	#		
	BİR WEB SİTESİ ÜZERİNDEN YAZILI SORULARA KISA SÜRE İÇİNDE VIDEO İLE CEVAPLAMA	*					#	#		
	ÖNCEDEN GÖNDERİLEN SORULAR VIDEO KAYDI ŞEKLİNDE CEVAPLANARAK		*			*	#	#		
ONLİNE TEST TÜRLERİ	KİŞİLİK ENVANTERİ		*	*		*				
	PSİKOMETRİK TEST	*		*						
	SAYISAL MUHAKEME	*	*	*			*		*	*
	SÖZEL MUHAKEME	*	*	*			*		*	*
	DİYAGRAMATİK (ŞEKİSEL) TEST	*	*	*			*		*	*
	DURUMSAL YARGI TESTİ	*	*	*	*					
	YABANCI DİL	*	*	*		*	*		*	*
YAZILI TEST TÜRLERİ	KİŞİLİK ENVANTERİ							*		
	PSİKOMETRİK TEST									
	SAYISAL MUHAKEME							*		
	SÖZEL MUHAKEME							*		
	DİYAGRAMATİK (ŞEKİSEL) TEST							*		
	DURUMSAL YARGI TESTİ									
	YABANCI DİL							*		
GRUP MÜLAKATI UYGULANMA ŞEKLİ	BİREYSEL YARIŞMA (TARTIŞMA ŞEKLİNDE)			#		*	*			
	GRUP HALİNDE YARIŞMA	*	#	*			*		*	*
BİREBİR MÜLAKAT SORULARININ YÖNELDİĞİ KONULAR	KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ		*	*		*	*	*	*	*
	EĞİTİM VE DENEYİM BİLGİLERİ	*		*		*	*	*	*	*
	TEKNİK BECERİLER	*	*	*	*		*	*	*	*
	YABANCI DİL KONUŞMA	*	*	*	*		*	*	*	*
	KURUMUN ÖNEM VERDİĞİ DEĞERLERE YATKINLIK	*	*			*		*	*	
	MAAŞ BEKLENTİSİ									
OYUNLAŞTIRILMIŞ YETKİNLİK DEĞERLENDİRMESİ		*	#	#		*	#			
VAKA ANALİZİ		*	#	*		*	*		*	*
SUNUM		*		*		*				
GERÇEK İŞ DENEYİMİ YAŞATILARAK DEĞERLENDİRME		*								
GERİBİLDİRİM ŞEKLİ	TELEFON	*		*		*		*		
	SMS									
	EMAIL	*	*	*	*	*		*		

Şekil 25: Algoritma

* 2019 # 2020

3.4. DÖRDÜNCÜ AŞAMA – GÖRÜŞME:

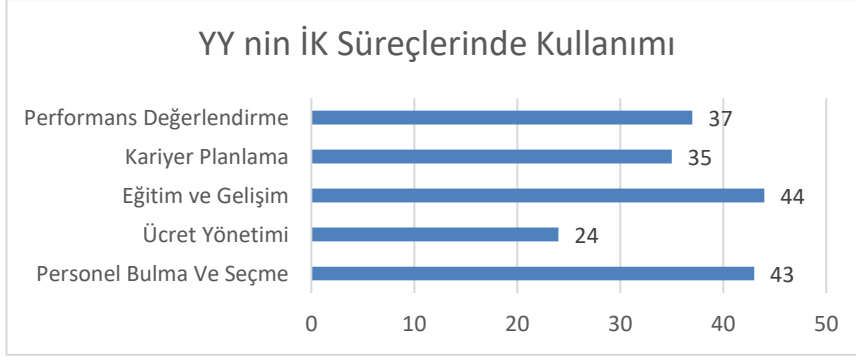
3.4.1. 2019 Bursa İnsan Kaynakları ve İstihdam Buluşması Görüşmeleri:

Yetenek yönetimi pratiğinin Türkiye’de yayılımını anlamak için ve aynı zamanda araştırma konusu olan “yetenek yönetimi” pratiğinin teorisyenler tarafından tanımlanmış olan şeklinin pratisyenler tarafında anlaşılır olduğunu teyit etmek amacıyla; araştırmacının ikamet ettiği ve sanayisi son derece gelişmiş şehirlerden biri olan Bursa’da gerçekleşen “2019 Bursa İnsan Kaynakları ve İstihdam Buluşması” katılımcı firmalarının İK çalışanları ile görüşmeler yapılmıştır. 21 – 22 – 23 Kasım 2019 tarihlerinde gerçekleşmiş istihdam buluşmalarının yalnızca 23 Kasım 2019 Cumartesi günü etkinliğe dahil olunarak, etkinliğe katılan toplam 159 firmadan zaman kısıtı nedeniyle, müsaitliği bulunan ve görüşmeyi kabul eden 56 tanesiyle görüşme sağlanmıştır. Hazırlanmış olan dört soruluk mini anket soruları yöneltilerek, katılımcılara herhangi bir müdahalede bulunmadan yanıtları not edilmiştir. Katılımcı sayısı toplam örneklemin %36’sını oluşturmaktadır. Bu görüşmelerde verilen yanıtlar EK-4 olarak eklenmiş olmakla birlikte elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur:

Katılımcılara ilk olarak “Yetenek Yönetimi Sizin İçin Ne İfade Ediyor?” sorusu sorulmuştur. Soruya verilen çok çeşitli yanıtlar en temelde “doğru kişiyi işe almak ve doğru pozisyonda çalıştırmak” ifadesini yansıtmıştır. Bu yanıtlardan yola çıkarak; pratisyenlerdeki yetenek yönetimi algısının, geleneksel İK mottosu olan “doğru işe doğru insan” söyleminden farklı görülmediğini söylemek mümkün olacaktır.

Firmaların %58 i yetenek yönetimini işe alım süreçlerini referans göstererek tanımlamış, % 30 u eğitim programlarıyla çalışanları geliştirmek şeklinde ifadeler kullanmıştır. Kalan %12 lik kısmı ise; çalışanların yetkinliklerini bulundukları pozisyona göre geliştirmek ya da kişiye uygun bir başka pozisyonda görevlendirmek olduğunu belirtmişlerdir. Bu noktada görülmektedir ki; “yetenek ve yetkinlik” kavramı birbiriyle karıştırılmış, literatürde tanımlanan haliyle “yetenek” kavramının karşılığı uygulamada bulunmamaktadır.

Firma temsilcilerine ikinci soru olarak; “Yetenek Yönetimi Çalışmalarını İK nın Hangi Süreçlerinde Kullandıkları” sorulmuş ve beş farklı cevap alınmıştır.



Şekil 26: Yetenek Yönetiminin Firma Uygulamalarındaki Kullanım Alanları

Tabloya göre; personel bulma ve seçme ile eğitim ve geliştirme aşamalarında yetenek yönetiminin öne çıktığı ifade edilebilir. Bu nokta, daha önce bahsedilen bulgularla da paralellik göstermiş, yetenek yönetiminin yoğunlukla yeni istihdam sürecinde kullanıldığını doğrulamıştır. Bir başka açıdan ise; yetenek yönetimini daha çok yetkinlik olarak değerlendiren katılımcıların cevap verdiği bu cevaplar, yetkinlik bazlı mülakat ile başlatıp, yetkinlik geliştirme ve sonucu olan performans ölçme sonucu ücrete yansıtma olarak da düşünülebilir. Bu şekliyle yetenek yönetimi bağlamından tamamen kopmuş olacaktır.

Üçüncü soru olarak; “Personel Bulma ve Seçme Süreçlerinde, Yetenek Ölçme ve Değerlendirme Araçlarını Kullanıyor musunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soru karşılığında alınan cevaplar firmaların istihdam etme sürecinde rutin olarak kullandıkları araçları tanımlamaktadır. Yoğunlukla; yetkinlik bazlı mülakat, kişilik envanteri ve yabancı dil sınavları şeklinde verilen cevaplar, çalışmanın konusu olan yetenek ve yetenek yönetimi araçlarını tam olarak karşılamamaktadır. Aksine konuya, yetkinlik temelli olarak bakıldığı sonucuna götürmektedir.

Son soru olarak ise; “Sizin Firmanız Özelinde İK Süreçlerinde Farklı Bir Uygulama Var mıdır? Varsa Nedir?” kullanılmış ve firmaların geneli soruyu farklı bir uygulaması olmadığı şeklinde yanıtlamıştır. Soruya cevap veren firmaları birer örnek şeklinde şu uygulamalardan bahsetmiştir: Sistemik motivasyon çalışmaları, Saha eğitimleri, Mobil platformlar üzerinden sürekli eğitim ve gelişim videoları sağlanması. Bahsedilen program içerikleri hakkında yeterince veri olmadığından, yetenek yönetimi sistematiğine uygun olup olmadığı sorgulanamamış ancak, örnekleme oldukça küçük bir kısmı temsil ettiğinden bütüne genellenememiştir.

4. ANALİZ VE BULGULAR

Araştırmada toplanan verilerin, birinci aşamasında gerçekleştirilmiş doküman incelemesi bölümünde; ilk olarak yetenek yönetimini konu edinmiş tezlere bakılmış ve giderek artan sayıda araştırmacının konuyu çalıştığı gözlenmiştir. Özellikle 2018 ve bilhassa 2019 yıllarında oldukça yükselen rakamlar yetenek yönetimi hakkında daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğunu düşündürmektedir. Kendi bölümünde de bahsedildiği gibi; master ve doktora öğrencilerinin azımsanmayacak bir kısmı aynı zamanda şirketlerde çalışan işgücünü temsil ettiğinden, pratikte yaşanan birtakım problemlere akademik çözümler bulmak niyetinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir ve bu durumun normatif bir yayılıma yol açacağı düşünülebilmektedir.

Üniversite derslerinde; 18 farklı okulda 21 adet dersin yetenek yönetimi konusunu işlediğini sonucuna ulaşılmıştır. Yetenek yönetimi daha önceleri insan kaynakları yönetimi başlığının altında aktarılan bir bölümken, bugün kendi adıyla ders olarak müfredata alınmış bulunmaktadır.

Bir başka başlık olan seminer, eğitim, konferanslarda da üniversitelerin yetenek yönetimini konu edinen programlar düzenlediği gerek öğrenciler gerekse dışarıdan katılıma açık olacak şekilde ilgi duyan herkesle bilgi paylaşımı yaptığı görülmektedir. Programlarda yetenek yönetimi eğitimlerinin yanı sıra; özel sektör yöneticilerinin katılımıyla yetenek avcılığı mülakat simülasyonları yapıldığı da gözlemler arasındadır.

2015 – 2020 yılları arasında yayınlanmış yetenek yönetimi kitapları araştırıldığında 13 kitaba ulaşılmış olup, ulaşılan yayın sayısındaki kısıt, editöryel kitaplarda kitap bölümü olarak işlenmiş yetenek yönetimi başlıklarının çalışma kapsamında araştırılmamış olması şeklinde açıklanmaktadır. Kitaplarda daha çok yetenek yönetimi pratiği anlatımı, yeteneği seçme ve işe yerleştirme konuları öne çıkarılmıştır.

Hakemli dergilerde yayınlanmış yetenek yönetimi makalesi araştırmasında 2020 sonu itibariyle yazılmış toplam 13 makaleye ulaşılmış, bu makalelerde yetenek yönetiminin aracılık ya da düzenleyicilik rolü üstünde durulmuştur.

Yine yetenek yönetimini konu edinen kongre ve sempozyumlar, genel olarak yükseliş trendini korumakla beraber 2019 yılında neredeyse bir önceki yıla oranla %100 den fazla artış göstermiştir. Yoğunlukla zirve olarak düzenlenen programların çok önemli bir kısmı İstanbul’da ve meslek örgütlerinin ev sahipliğinde gerçekleşmiştir.

Popüler iş ve yönetim dergilerinde de durum farklı değildir, yıllar içinde yetenek başlığı daha fazla yazılmış ve üzerine konuşulmuştur.

Sivil toplum kuruluşlarında da yetenek kavramı öne çıkarılmış olup; yeteneği tanımak, yeteneği şirkete kazandırmak, yeteneği yönetmek ve yetenek stratejileri geliştirmek gibi başlıklara yoğunlaşıldığı gözlemlenmiştir. Sözü edilen stklar işveren temsilcilerini de yansıtmakta olup, yetenek yönetiminin stratejik olarak yöneticilerin ajandalarına girdiği sonucunu da yansıtmaktadır.

Genel olarak akademik mecralar ve meslek örgütleri olarak düşünülebilecek bu grup incelemeleri göstermiştir ki; yetenek yönetimi gitgide üzerinde daha çok durulan önemli bir konu haline gelmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde, “yetenek yönetimini gündeme getiren ve önem kazandıran gelişmeler” başlığı altında belirtildiği gibi; küreselleşme ve rekabet ortamı, teknolojik gelişmelerle birlikte bilginin değer kazanması, işgücü beklentisinin değişimi ile birlikte işgörenlerin bulundukları çevreyle sınırlı kalmayıp remote ya da fiziksel olarak dünyanın her yerinde çalışabilir olmaları gibi bir çok dinamikten etkilenen örgütler, piyasada varlıklarını sürdürebilir olmalarının yolu olarak yetenek bulmak , çekmek ve elde tutabilmek adına çeşitli stratejiler geliştirmek durumundadırlar. Bu rasyonel bir çaba olarak değerlendirilmektedir ki bu nokta DiMaggio ve Powell’ın (1991), normatif izomorfizmi tanımı ile eşleşmektedir. DiMaggio ve Powell, normatif izomorfizmin temelde rasyonelleşmeden kaynaklandığı düşünmekte ve rasyonelleşmeyi şöyle açıklamaktadırlar: “meslek üyelerinin yöntem ve çalışma koşullarını tanımlarken, üreticinin üretim üzerindeki kontrolünü geliştirmek ve bilişsel temeller ile meşruiyet yaratmak adına toplu mücadele.” Alandaki profesyonelleşme ne denli artarsa, kurumsal eşbiçimlilik miktarı da o ölçüde artış gösterecektir. Teorideki bu açıklamalara dayanarak, akademik mecralar aracılığı ile yetenek yönetiminin yayıldığını ve bunun normatif eşbiçimlilik şeklinde düşünülebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Veri toplama prosesinin ikinci aşamasında ise web siteleri incelenmiştir.

Danışmanlık firmaları başlığında, sadece ardışık iki yılda bile konuyu portföylerine dahil eden firma sayılarında %70 lik bir artış saptanmıştır. 2019 yılında daha fazla yabancı menşeli firma yetenek yönetimi konusunda danışmanlık verirken, 2020 yılında Türk firmaları da konuyu portföylerine almıştır. Bir başka gözlem ise; 2019 yılında daha çok

talent hunter olarak hizmet sağlayan danışmanlık firmaları, 2020 itibariyle yetenek yönetiminin diğer toollarını da çalışmaya başlamışlardır. Danışmanlık firmaları yetenek yönetimi pratiğinin yayılımına öncölük eden bir aktör olarak değerlendirilebileceği gibi, aynı zamanda mimetik eşbiimliliğe aracılık ettiğini de söylemek mümkündür.

Yetenek yönetimi ödülleri incelemesinde; 5 farklı ödöl programının 9 farklı ödöl kategorisinde ödöl alan birçok firma tespit edilmiştir. Türkiye’de faaliyet gösteren firmaların özellikle global ölçekte verilen ödüllere bu kadar ilgi göstermesini, Meyer&Rowan’ın (1977) alışmalarında bahsettiği üzere; dış değerlendirme kriterleri, değer ölçütlerine karşı hassasiyet gösteren firmaların, önemli kişilerin onayını alma, prestij kazanma gibi gerekçelerle ödöl programlarına katıldığı söylenebilir. Elde edilen bu veri çalışma kapsamında mimetik izomorfizme kanıt olarak düşünölebilir.

Toptalent TOP100 listesi incelemelerinde ise çeşitli bulgulara rastlanmıştır. Bunlardan ilki; hızlı tüketim malları sektörü yetenek programları konusunda açık ara önde görünmektedir. Hızlı tüketim malları (FMCG) sektörünü takiben listede üst sıralarda yer alan bankacılık/finans ve bilişim sektörleridir. Bu noktada; yetenek yönetimi çalışmalarının, aslında turnover probleminin daha yoğun hissedilen sektörlerde kendine yer bulması tesadüfi değildir. Bir başka bulgu; listede kendine yer bulan 140 şirketin 83’ü yabancı firmadır. Buna karşılık 57 Türk firması listede kendine yer bulmuş ancak bunlarında 52 tanesinin yurtdışı faaliyeti gösteren firmalar olduğu tespit edilmiştir. İlgili veriye dayanarak yetenek yönetiminin Türkiye’de yabancı firmalar eliyle de yayıldığını söylemek mümkündür. Son olarak; firmalar programa tek bir program özelinde başvuru yaptığından genel yetenek yönetim politikaları hakkında bilgi almak pek mümkün değildir ancak Türkiye’de yetenek yönetimi çalışmalarının, genelde ilk basamak olan staj uygulaması ile başlatıldığı söylenebilir. Genç neslin iş beklentileri ve işe aidiyetleri hali hazırda tartışılan konulardan olduğundan ve aynı zamanda digital born olarak adlandırıldıklarından, geleneksel yöntemlerle ya da beklentilerle onları analiz etmek pek mümkün görünmemektedir. Firmaların genç yetenekler söz konu olduğunda daha farklı arayışlar içerisine girmesi ve çeşitli yetenek yönetimi araçlarını kullanıyor olmaları olası görünmektedir. Yine ardışık iki yılda sıralamaya giren firmaların programları incelendiğinde genel olarak bir değişim gözlenmemiş, olabildiğince staj programlarıyla sabit tutulmuştur.

Online istihdam kanalları üzerinden verilen talent – yetenek ön ekli iş ilanlarındaki iş tanımları incelendiğinde ise beklenen sayıda sonuç alınamamış, yalnızca birkaç firmanın yetenek yöneticisi ya da uzmanı aradığı ilanlar tespit edilmiştir. Tespit şudur ki; incelenen ilanlarda 2019 yılında daha çok yetenek yönetimi araçlarını kullanacak, konuyu daha bütünsel çerçeveden ele alabilecek adaylar aranırken, 2020 ilanlarında bu arayış geleneksel ik araçlarına doğru sapma göstermektedir. Bu veri çalışma kapsamında yine iki şekilde yorumlanabilmektedir. Bunlardan ilki, “işe alım uzmanı” ya da “insan kaynakları yöneticisi” şeklinde adlandırılan pozisyonların isimleri firmalarda; “talent acquisition specialist”, “talent & HR coordinator” ya da “recruitment and talent acquisition manager” şeklinde dönüştürülmüş olsa da, iş tanımı içeriklerinden anlaşıldığı üzere yoğunlukla geleneksel işe alım mekanizmalarının sürdürüldüğü yönündedir ki mimetik izomorfizm olarak yorumlanabilmektedir. İkinci olarak ise; firmaların yetenek yönetimi pratiğini decoupling yaptığı, yani kurumsallaşmış yapısını korumak adına benimsemiş görünmeyi tercih ederken aslında çekirdek faaliyetlerine implant etmemiş olduğu söylenebilmektedir.

Çalışmanın üçüncü aşamasında, yetenek yönetimi konusunda karine teşkil ettiği düşünülen uluslararası firmaların işe alım süreçleri deneyimlenmiş, bir algoritma çıkarılmıştır. Dikkat çeken detaylar ise şöyle sıralanabilmektedir. İlk olarak; incelenen firmalarının tamamı kendi portalları üzerinden başvuru almakta ve yetenek havuzlarını güncel tutmaktadır. Açtıkları ilanlarda eğitim kıstası bulunmayıp, kişinin kendini yetenekli hissettiği konuda çalışabilmesine imkan sağlamaktadır. Bunun yanında herhangi bir referans kontrolü de söz konusu olmayıp, yetenek kavramının bireyselleştiği noktada güçlü kanıt niteliği taşımaktadır. Başvuruları değerlendirirken geleneksel yöntemlerin dışında vaka analizleri ve gamification gibi araçlar kullanmaktadırlar ve birçoğu kişilik envanteri uygularken bunu bir eleme konusu yapmamaktadır. Burada amaç daha çok yeteneği tanımak ve doğru noktada değerlendirebilme kaygısıdır. Maaşla ilgili herhangi bir beklenti sormayan firmalar, aynı zamanda herhangi bir aşamada başarısız olan adaylara da geri bildirim vermektedir. Bu veriler ışığında ilgili firmaların yetenek yönetimi konusunu çekirdek faaliyetlerine entegre ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Araştırmanın dördüncü ve son aşaması olan istihdam fuarı görüşmelerinden elde edilen bulgular ışığında Yetenek Yönetimi pratiği, Bursa İK pratisyenleri tarafından yeterince

anlaşılamamış ve firmalarda uygulamaya alınmamıştır. Mimetik sebeplerle ya da yalnızca işe alım süreçleri referans gösterilerek “yetenek yönetimi” vizyonuna sahip olunduğu iddia edilse de, içerikte yalnızca yetkinlik tanımlama ve geliştirmeye yönelik çalışmalar tespit edilmiştir.

Tüm analiz yöntemleri ve toplanan verilerden elde edilen bulgular ışığında, araştırma soruları aşağıdaki gibi yanıt bulmaktadır:

Araştırma Sorusu 1: Ülkemizde Yetenek Yönetimi pratikleri yayılmakta mıdır? Hangi örgütsel alanlarda, hangi örgütler tarafından daha yaygın biçimde benimsenmektedirler?

İkinci bölümde detaylı paylaşıldığı üzere; yetenek yönetimi pratikleri aslında isim olarak değil içerik olarak geleneksel insan kaynakları süreçlerinden ayrılmaktadır. Yeteneğin kriterlerini belirleme, işe alma, ücretleme, oryantasyon, eğitim ve gelişim, motivasyon, performans değerlendirme ve elde tutma gibi tüm insan kaynakları fonksiyonları yetenek yönetiminin de bir parçası olarak kullanılabilir. Buradaki temel fark; geleneksel insan kaynakları fonksiyonlarının daha sınırlı bir uygulayıcı kitlesiyle gerçekleştirilebiliyor olmasına karşın, yetenek yönetimi bir vizyon olarak örgütün tüm aktörlerini oyuna çekmektedir.

Elde edilen bulgular yorumlandığında Türkiye’de son yıllarda yetenek yönetimine ilgi artmış ve örgütler bu konuda bazı düzenlemeler yapma yoluna gitmeye başlamışlardır. Bunların başında Toptalent TOP100 listesinde incelediğimiz gibi, ilk kademe istihdam şeklinde değerlendirebileceğimiz staj programlarını yetenek temelli olarak yeniden yapılandırmaları gösterilebilir. Bir diğer örnek ise örgütlerin; önceleri işe alım uzmanı olarak tanımladıkları pozisyon adını şimdilerde yetenek avcısı ya da yetenek kazanım uzmanı olarak düzenlemeleridir. Bunun yanında; akademi kanalı ve meslek örgütlerinde yetenek yönetimi temasının daha fazla işleniyor olması, danışmanlık şirketlerinin portföylerinde yetenek yönetiminin kendine daha geniş yer bulması, Türkiye’den birçok firmanın yetenek programlarında ödüle başvurması gibi verilerde, Türkiye’de yetenek yönetimi pratiğinin yayılımına örnek verilebilecektir. Dolayısı ile ilk araştırma sorusunu, Türkiye’de yetenek yönetimi pratiği yayılmaktadır şeklinde cevaplamak mümkündür.

Pratiğin Türkiye’deki yayılımına bakıldığında ise; Toptalent incelemesinde de belirtildiği gibi, yoğunlukla uluslararası ve ulusötesi şirketlerde, son olarak da yurtdışı faaliyeti bulunan örgütlerde yaygın biçimde benimsendiği söylenebilmektedir. Genel merkezleri

yurtdışında bulunan örgütlerin, merkezden gelen güncelleme ile yapılarına yetenek yönetimi pratiğini dahil ettiği düşünülebilir. Ataman (2003) çalışmasında; dinamik bir çevrede yaşayan işletmelerin pazar paylarını korumak ve arttırmak amacıyla yeni kavram ve tekniklere daha fazla başvurduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte bu çevre modelinde işletmelerin karşılaştıkları kurumsal baskıların da benimseme sürecinde etkili olduğu üzerinde durmaktadır. Dolayısı ile küresel rekabetin de hız kazanmasıyla uluslararası ölçekte iş yapan örgütlerin yeni pratikleri daha benimseyerek fark yaratmaya çalışması anlaşılabilir. Çalışma kapsamında edinilen veriler de bu hipotezi desteklemektedir. Son olarak veriler ışığında yetenek yönetimi pratiğinin; hızlı tüketim malları sektöründe en yoğun benimsenme oranlarına rastlanmaktadır. Hızlı tüketim malları sektörünü bankacılık ve finans sektörü, holdinglerin yetenek programları, otomotiv ile teknoloji yazılım sektörü takip etmektedir. Bu sektörlerde turnover oranının diğerlerine kıyasla daha yüksek olmasının, yetenek yönetimi pratiğine ilgiyi arttırmış olabileceği düşünülmektedir.

Benzer bir bulgu araştırmanın diğer kısımlarında da teyit edilmektedir. Algoritma çıkarma kapsamında incelenen uluslararası pazarda mevcut bulunan firmaların Türkiye sınırlarında yaptığı işe alım süreçlerinde, birçok başka detaya bakılmadan (örnek: çalışmak istenen alanda alınmış eğitimi belgelemek gibi) doğrudan yeteneği tespit etmeye yönelik araçların kullanılıyor olması yetenek yönetimi pratiğinin Türkiye’de de uygulamada olduğunu göstermektedir ve pratiğin benimsenmesinde merkezi yurtdışında bulunan örgütlerin yüksek oranla öne çıktığını söylemek mümkündür. Bununla beraber 2019 Bursa İnsan Kaynakları ve İstihdam Buluşmasında katılımcı olan firmaların insan kaynakları yetkilileri ile yapılan görüşmelerde de birçok firma süreci benimsediğini iddia etse de içerik olarak beklenen kapsamda bir çalışmaları olmadığı gözlemlenmektedir. Bu veriden hareketle; faaliyetlerini daha yerel sınırlar çerçevesinde yürüten örgütlerin yeni pratikleri benimseme konusunda uluslararası arenada faaliyet gösteren firmalara göre daha yavaş davrandığı yorumuna ulaşılabilmektedir. Bunun pazardaki rekabet savaşının içinde ne derecede var olmak istedikleri ile doğru orantılı olduğu düşünülmektedir. Bir başka etmen ise; daha sınırlı bir çevre de faaliyet gösteren firmaların örgütsel alanlarında henüz bu anlamda bir baskı oluşmadığı şeklinde açıklanabilmektedir.

Türkiye’de yayılımın olduğunu gösteren bir başka örnek ise, yetenek yönetimi temalı uluslararası kurumların düzenlediği ödül programlarına Türkiye’den gösterilen yoğun

ilgidir. Brandon Hall, Stevie, Peryön gibi kurumların düzenlendiği ödüllendirme programlarına gösterilen yoğun talebin daha çok prestij kazanma ve repütasyon ihtiyacından kaynaklandığı daha önce de söylemiş olmakla beraber, ödül alan yetenek yönetimi sistemleri incelendiğinde çoğunlukla spesifik bir aracı işaret ettiğinden yayılıma kanıt olarak göstermek mümkün olmaktadır.

Araştırma Sorusu 2. Firmaların yetenek yönetimi pratiklerini benimsemelerinde hangi tür kurumsal baskı (lar) -mimetik, zorlayıcı, normatif- ve hangi bireysel veya organize aktörler rol oynamaktadır?

İzomorfizm kavramı örgütsel alanın, bir başka ifade ile "önemli aktörler bütünü" nün (kilit tedarikçiler, düzenleyici kurumlar, benzer mal ya da hizmetler üreten rakipler) bir sonucudur (Ataman, 2003). Kurumsal kuram araştırmacılarına göre kurumsal izomorfizm üç farklı mekanizma tarafından tetiklenmektedir: Bunlar; politika, yasalar ve regülatif bodylerin baskıları aracılığıyla zorlayıcı izomorfizm, belirsizliğe karşı olağan yanıt olarak taklitçi/mimetik izomorfizm, profesyonelleşmenin sonucu olarak da normatif izomorfizmdir. Kurama göre örgütler; zorlayıcı, normatif ya da mimetik kurumsal baskılar aracılığıyla benzer yapı ve süreçleri benimsemekte ve eşbiçimlilik ortaya çıkmaktadır (Collier, 2000).

Araştırma kapsamında yapılan kurumsal baskılar incelemeleri ilk olarak zorlayıcı mekanizmaları tespit etmeye yönelik olarak sürdürülmüştür. Bu kapsamda örgütlerin tümünü bağlayan iş kanunu öncelikli olarak incelenmiş ancak yeteneğe atfedilen herhangi bir ibareye rastlanmadığından çalışmaya dahil edilmemiştir. Bununla birlikte devlet kaynaklı tüm finansman desteklerinin -ARGE Tasarım Merkezleri veya diğer hibe desteği veren kurumlar olarak İŞKUR / KOSGEB gibi- prosedürlerinde yetenek konusunu öne çıkarması dolaylı zorlayıcı baskı olarak algılanabileceği düşünüldüğünden incelemeye tabi tutulmuştur. Bu incelemelerde ulaşılan sonuç araştırma kapsamında tanımlandığı gibi yetenek yönetimi uygulamaları olmayıp, daha çok yetkinlik veya eğitim düzeyi üzerine yoğunlaşmaktadır. Örnek olarak; destek çalışanı dışında kalan AR-GE merkezi çalışanlarının en lisans mezunu olması beklenmekte ve yüksek lisans ya da doktora yapması teşvik edilmektedir. Özel sektörde yer alan AR-GE merkezine sahip kuruluşların “5746 Sayılı Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun”a göre; yüksek lisans ve doktora yapan AR-GE çalışanlarının kazandığı ücretin önemli bir oranı (doktora için %95 – yüksek lisans için %90) gelir vergisinden

müstesnadır. Ek olarak, Ar-Ge Merkezi Personel sayısının %10'unu geçmemek şartı ile, temel bilimler alanlarında en az lisans derecesine sahip Ar-Ge çalışanı istihdam eden Ar-Ge merkezlerine, bu işgörenlerin her birine ödedikleri aylık ücretin o yıl için uygulanan asgari ücretin aylık brüt tutarı kadarlık kısmı, iki yıl süreyle, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bütçesine konulacak ödenekten karşılanmaktadır. Örnekte de görüldüğü üzere devletin ya da devlet kaynaklı finansman destekler veren kurumların yeteneği öne çıkaran bir zorlayıcı baskı mekanizması henüz bulunmamaktadır. Bununla birlikte; devlet ve yasalar dışında kalan diğer regülatif paydaşlarında (örneğin bir yönetim sistemi olan World Class Manufacturing gibi tedarikçi geliştirme programları kanalıyla zorlayıcı etki) bu alanda bir ısrarı bulunduğu dair herhangi bir dokümana ulaşılamamıştır. Ancak araştırmada yetenek yönetimi pratiğini benimsediğini deklare eden şirketlerin oldukça önemli bir kısmının Top Talent TOP-100 listesinde de görüleceği üzere; yurtdışı kökenli ya da en azından yurtdışı bağlantılı iş yapan şirketler olduğu görülmektedir. Bu veriden hareketle; şirket merkezi yurtdışında olan firmaların ana merkezden yönetilen proseslerinin Türkiye'de yetenek yönetimi anlamında bir zorlayıcı mekanizma olarak işlev gördüğü düşünülebilmektedir. Guillen vd. (2002) çalışmasında belirttiği gibi; küresel ekonominin ve rekabetin bir sonucu olarak örgütsel uygulamaların ülkelerarası yayılımı gerçekleşebilmektedir. Globalleşme ile birlikte örgütler uluslararası rekabete çekilmekte ve aynı zamanda yeni fırsatlarda yakalayabilmektedirler. Ancak yönetim uygulamalarının küresel ekonomide yaygınlaşması küreselleşme olgusundan ziyade, her ülkenin küresel ağdaki konumu ve daha çok büyük şirketlerin oluşturduğu bir süreç niteliği taşıyabilmektedir.

Yine incelemelerden anlaşıldığı üzere; akademi yetenek yönetimini son yıllarda artan oranda çalışmıştır ve bu noktada normatif bir baskı söz konusu olabileceği değerlendirilmektedir. Bununla birlikte popüler iş dergileri ya da Peryön gibi meslek örgütleri yetenek yönetimi konusunda birçok içerik üretmiş, program yapmışlardır. İlgili yayınlar birçok kişiye ulaşmış ve sözü edilen programlara farklı kesimlerden birçok katılımcı ilgi göstermiştir.

Ayrıca danışmanlık şirketlerinin portföyünde ardışık 2 yılda bile %70 oranında yetenek yönetimi servisi eklenmiş olması, konunun talep gördüğünü ve normatif bir yayılımın söz konusu olabileceği izlenimini beslemektedir. Rekabetin kızıştığı, sürdürülebilirliğin her zamankinden zor olduğu ve küreselleşmeyle birlikte çalışmanın şehir ya da ülke

sınırlarının dışına çıkıp hem fiziksel hem de remote olarak dünyanın her yerinde mümkün olduğu ortamda; yetenek savaşları adı altında artık pek de sessiz olmayan bir çekişme yaşanmaktadır. Örgütler stratejik olarak bu sorunla baş etmek için hizmet aldıkları danışmanlık firmalarından yetenek yönetimi konusunda destek talep edebilmektedir ya da danışmanlık şirketleri portföylerinde olan yetenek yönetimi konusunu şirketlere pazarlayabilmektedir. Ancak Türkiye faaliyetleri incelendiğinde danışmanlık firmalarının; mimetik izomorfizm tanımında da belirtildiği gibi belirsizlikle başa çıkmak adına mevcut yapı ve süreçleri kopyalama olarak açıklanan eşbiçimlilik türünün yayılımına destek olduğunu söylemek mümkündür. Bu noktada örgütler rasyonel gerekçelerden ziyade, belirsizliğe karşı tepki refleksiyle yetenek yönetimi hizmetini danışmanlık şirketlerinden talep edebilmekte ya da danışmanlık şirketleri örgütlere bu programı önerebilmektedir. Yetenek yönetimi pratiğini hali hazırda kullandığını deklare eden ve bunu bir danışmanlık şirketi vasıtasıyla çalıştığını beyan eden örgütlerin süreçleri incelendiğinde, çoğunlukla iş çıktılarına etki edecek düzeyde tasarlanmadığı tespitinin sonucu olarak varılan kanı, danışmanlık şirketlerinin mimetik eşbiçimliliği beslediği yönündedir.

Bir diğer baskı mekanizması olarak mimetik nedenler başlığında; çalışma kapsamında verilen ödüller aracılığı ile yayılımın incelenmesine sebep olan Türk firmalarının özellikle global ölçekte verilen ödüllere bu kadar çok başvurmasının izahı, Meyer ve Rowan'ın (1977) çalışmalarında vurguladığı gibi firmaların seromonik sertifikasyon süreçlerine gönüllü olarak başvurmaları, ödül alan firmaların işveren marka danışmanlığını yapan şirketler tarafından repütasyon artırma amacı ile başvurdukları bir yol olabileceği düşüncesinden ve DiMaggio ve Powell'ın (1983) “örgütlerin meşruluk kaygısı ile bir pratiği modelleyebileceği” söyleminden hareket edilmiştir. Yetenek yönetimi alanında verilen ödül programlarına katılmış firmalar ve ödül kazanan içerikleri incelenmiş ve yetenek yönetimi proseslerinin tamamının konu edildiği bir ödüllendirme sürecinden ziyade, kullanılan yeni bir uygulamanın veya yazılımın öne çıkarıldığı görülmüştür. Bazı firmalar yeteneği tanımaya yönelik olan kurgulanmış vaka çalışmaları ya da gamification gibi spesifik araçları programlarına dahil etmiş olmakla birlikte bazı firmalarda doğrudan yetenek yönetimi araçlarını refere eden herhangi bir bulguya rastlanmamaktadır. Yine aynı şekilde talent ya da yetenek ön ekli ilanların incelenmesinde de standart insan kaynakları birim işleri şeklinde düzenlenmiş görev tanımlarıyla birleştirildiğinde bu veriler mimetik baskılar ve meşruiyet kaygısı ile

örgütlerin yeteneğe atfedilen bazı uygulamaları benimsediği şeklinde yorumlanabilmektedir. Ataman'ın (2003) çalışmasında bahsettiği üzere; özellikle genç organizasyonların hayatta kalma stratejisi olarak mimetik eş biçimliliğe yatkın olduğu ve bununla birlikte mimetik izomorfizmde temel amaç rasyonel fayda sağlamaktan ziyade, kurumsal çevrenin içinde meşruluğunu kanıtlama çabası olarak değerlendirilmektedir (Ataman, 2003). Dolayısı ile yetenek yönetimi konusunun popülerlik kazanmasıyla ve hatta bazı ulusal – uluslararası ödüllere konu edilmesiyle birlikte mimetik baskılara yol açtığını da düşündürmektedir.

Tüm bu değerlendirmelerin sonunda söylenebilir ki, yetenek yönetimi pratiğinin Türkiye’de ki yayılımı yoğun olarak mimetik olarak gerçekleşmektedir.

Yetenek yönetimi pratiğinin yayılımında rol alan bireysel ve organize aktörler olarak; öncelikle akademinin payı önemli bir yer tutmaktadır. Bunun yanında meslek örgütleri, popüler iş-yönetim-meslek dergileri gibi yayın organları ile birlikte danışmanlık şirketlerinin de bu anlamda ciddi katkıları bulunmaktadır. Yine elde edilen bulgulardan hareketle; uluslararası örgütler ve yurtdışı faaliyeti olan şirketlerin yetenek yönetimi pratiğinin yayılımına öncülük ettiği söylenebilmektedir. Bunlar organize aktörler olarak değerlendirilebilmektedir ancak özellikle yönetici transferi yoluyla pratiğin yayılması da bireysel aktör olarak üst düzey yöneticileri işaret etmekte fakat çalışma kapsamında bu anlamda bir sorgulama yapılmadığından bireysel aktör olarak ek bir veri sunulmayacaktır.

Araştırma Sorusu 3. Yetenek bazlı İK Pratiklerini uyguladıklarını deklare eden işletmeler, bu pratiği çekirdek operasyonlarına/işleyişlerine entegre etmekte midirler?

Literatürdeki çalışmalarda belirtildiği gibi; örgütsel alanda ortaya çıkan yeni pratikler, bazen gerçekten verimlilik ve etkinlik arayışı ile rasyonel sebeplerle uygulamaya alınırken bazen de bu pratikler örgütlerin zihninde birer efsane olarak konumlandırılmakta ve teknik verimlilikten ziyade meşruiyet kaygısıyla, örgütsel alanda diğerlerinden ayrılmamak adına tıpkı diğerleri gibi kullanıma alınmaktadır. Yeni pratiğin benimsenme zamanı, uygulamaya alınırken izlenilen karar verme tarzı ve uygulanma biçimi önemli ipuçları vermektedir. Örneğin; yeni bir pratiği ilk benimseyenlerin daha çok etkinlik arayışı ile rasyonel gerekçelerle, sonra benimseyenlerin ise meşruiyet kaygısıyla taklit ederek törensel benimsedikleri ve çoğunlukla herhangi bir fizibilite

yapmadan ani kararlarla, pratiği mevcut yapıya ve işleyişe entegre edip uyumlama yapmaksızın daha çok törensel olarak benimseyebildikleri belirtilmektedir (Tolbert ve Zucker, 1983; Meyer ve Rowan, 1977).

Araştırmanın ilgili bölümlerinde birçok kez değinildiği üzere; yetenek yönetimi örgütlerin alıp mevcut insan kaynakları uygulamalarına implant edebileceği bir pratik olmaktan ziyade; mevcut uygulamaların tümünü bu yeni bakış açısıyla düzenlemeleri gereken bir vizyondur. Türkiye’de yayılımı devam eden yetenek yönetimi pratiği incelendiğinde; Türkiye’de faaliyet gösteren örgütlerde bu anlamda bazı düzenlemeler bulunduysa da çok büyük oranda geleneksel insan kaynakları yaklaşımının devam ettiği görülmektedir.

Bu tespiti yapabilmek adına, iş arama ve ilan yayınlama platformları olan LinkedIn ve Kariyer.net üzerinden yayınlanmış iş ilanları incelenmiş, talent ve yetenek ön ekli iş ilanlarında tariflenen iş tanımlarına göre çıkarımlar yapılmıştır. Görülmektedir ki; yetenek kazanım uzmanları ya da yetenek yöneticileri aslında oldukça büyük ölçüde standart insan kaynakları rollerini yapmak üzere aranmakta ve yetkinlik bazlı değerlendirmelere tabi tutularak seçilmektedir. Bilhassa mimetik sebeplerle pratiği benimseyen firmalarda; pozisyon isimleri değişmiş ancak içeriğın aynı kaldığı gözlemlenmektedir. Bu noktada decoupling den (ayırma) söz etmek mümkün görünmektedir. Örgüt yetenek yönetimini benimsediğini iddia etmekte ancak bunu süreçlerine entegre etmemekte, kendi mevcut düzenini sürdürmektedir.

Bir diğer örnek ise Top Talent TOP-100 listesi incelemesinde ulaşılan sonuçlardır. Veriler değerlendirildiğinde, listeye girmeye hak kazanan program sahibi örgütlerinin çalışmalarını önemli ölçüde staj programları ile sınırlı tuttuğunu, diğer kademelerdeki çalışan (orta ve üst kademe personel kastedilmektedir) ihtiyaçları için aynı mekanizmaları işletmediği sonucuna ulaşılmıştır. Ardışık iki yılda yapılan değerlendirme sonucunda örgütlerde program içeriğinde değişiklik ya da kapsamı genişletme gibi çalışmalar neredeyse yok denecek kadar azdır. Yalnızca staj basamağı olarak kullanılsa bile ilgili programlar uzun ve detaylı tasarımlar içermekte ve bu programların gerçekleştirilmesi için söz konusu firmalar ciddi maliyetlere katlanmaktadır. Staj sonrası işe alımın oldukça sınırlı olduğu da göz önünde bulundurulursa firmaların bu süreçlerde, rasyonel sebeplerinden ziyade meşruiyet ihtiyacını öne çıkardığı yorumuna ulaşılabilmektedir. Bu veriden hareketle loose coupling (gevşek bağlanmışlık) yani organizasyonun unsurları

arasında teknik olarak rasyonel olmayan bir düzeni karakterize eden, bir diğer deyişle, örgütün bazı durumlarda meşruiyet kaygısı ile yapı ve işleyişi arasındaki bağı teknik anlamda rasyonelliğin aleyhinde gevşetmesi veya zayıflatması olarak açıklanabilen sonuca ulaşmak mümkün görünmektedir.

Algoritma aşamasında ulaşılan verilere istinaden incelenen firmaların benimseme biçimi ise yoğunlukla tight coping olarak yorumlanabilmektedir. Edinilen bulgulara göre yalnızca personel bulma ve seçme süreci deneyimlenmiş olsa bile; süreç tasarımı detaylı yapılmış ve firma özelinde çalışan / aday deneyimi yaratmaya yönelik çaba tek bir süreçte bile yoğun olarak görülmektedir.

Türkiye’de faaliyet gösteren örgütlerden yetenek yönetimi pratiğini uyguladığını deklare edenlerin incelemesinin sonucunda nihai olarak tüm benimsenme biçimlerinde örnekler bulunduysa da Türkiye’de pratiğin daha çok meşruiyet kaygısı güdülen seremonik / törensel olarak benimsendiği ve örgütlerin çekirdek faaliyetlerine henüz beklenen düzeyde implant edilmediği sonucuna ulaşılmaktadır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Yenilik ve dolayısı ile yeni pratikler, günümüzde ülkelere ve kuruluşlara rekabet avantajı sağlayan temel itici güçlerden biridir (Ooi, 2009).

21. yüzyılda dünyada meydana gelen sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimler, tüm alanlarda değişime öncülük ettiği gibi insan kaynakları birimlerini de yeniden yapılandırması ihtiyacını doğurmaktadır. Bu yeni yapılanmada ise; yetenek savaşları bu denli kızışmışken yalnızca geleneksel İK araçlarını kullanarak hayatta kalmak örgütler için pek mümkün görünmemektedir. Küresel rekabet ortamında bir şirketin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet avantajı elde edebilmesi için yetenekli çalışanlara sahip olması önemlidir. Örgütlerin faaliyet gösterdikleri pazardaki değişim ve yeniliklere uyum gösterebilmeleri ve yanıt verebilmeleri, yetenekli çalışanlarından optimal düzeyde yararlanarak ve ancak bununla doğru orantılı şekilde mümkün olabilmektedir. Bu anlamda yetenekli kişilerin işe alınıp doğru pozisyonlarda ve işlerde istihdam edilmesi şirketin ayakta kalması ve rekabet gücü açısından büyük önem taşımaktadır (Yıldırım, 2016, s.44). Alayoğlu (2010) çalışmasında; örgütlerin artık çalışanlarının emek ve

bilgisinin yanında zihin güçlerinden, yeteneklerinden ve potansiyellerinden maksimum faydayı elde edebilmenin arayışına girdiklerinden bahsetmektedir. Dünya çapında üst kademe yöneticilerin konuya olan ilgilerinin artmasını da bu ihtiyaca bağlamaktadır. Bahsedilen arayış; örgütlerin çalışana bakış açılarının değişimiyle birlikte mevcut uygulamalarında da bir değişim ve dönüşüm sürecine sebep olmakta ve bu değişim ve dönüşümün amacına ulaşabilmesi adına yetenek yönetimi pratiğinin en öncelikli ve kritik uygulama alanı olarak ön plana çıktığı belirtilmektedir (Alayoğlu, 2010: 77).

Çalışmada her ne kadar insan kaynakları özelinde olduğu düşünülse de esasında örgütlerin stratejik hamlesi olarak değerlendirilmesi gereken ve tüm yönetim kademelerince sürdürülebilirliği için katılım ve mücadele gerektiren yetenek yönetimi pratiğinin yayılımı analiz edilmiştir.

Bu çalışmada kurumsal kuramın, örgütlerin yapı ve süreçlerinin örgütsel alanlarına uyum neticesinde şekillenmesi ile birlikte örgütlerin yalnızca etkinlik ve verimlilik sağlamak için değil aynı zamanda kurumsal çevresinde kabul görebilmek adına da teknik verimliliklerinden ödün verebileceği ve bir takım yeni uygulamaları benimseyebileceği, bu suretle de kurumsal çevrenin birbirine benzer karakteristik yapıları ile eşbiçimli hale gelebileceklerine yönelik savı test edilmiş, kuramda iddia edilen sonuçlarla paralellik gösteren bulgulara ulaşılmıştır (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; Özen, 2007).

Türkiye’de yayılımı saptanan yetenek yönetimi pratiği; yukarıda sayılan sebeplerle örgütlerin ajandalarına girmiş olmakla beraber henüz konuya kayıtsız olan örgütlerin de yakın zamanda bu anlamda çalışma ve çaba göstermesi beklenmektedir. Akademi kanadı, meslek örgütleri ve önem atfedilen yayınlar gibi aktörlerin her geçen dönemde yetenek konusunu daha sık işlemesi, buna ek olarak gün geçtikçe daha çok danışmanlık şirketlerinin hizmet portföylerinde yetenek yönetimini öne çıkarması tespitleri, yayılımın devam edeceği fikrini beslemektedir.

Küreselleşme ile birlikte örgütlerin ülke sınırlarını aşkın faaliyetler yürütebiliyor olmaları yetenek ihtiyacını uğruna savaşılmaya değer bir konuma taşımakla beraber, uluslararası faaliyet gösteren bilhassa merkezi yurtdışında bulunan örgütlerin yetenek yönetimi pratiğinin taşınmasında ve Türkiye’de benimsenmesinde etkili bir aktör olmasını da açıklamaktadır. Erçek (2004) personel yönetiminin insan kaynakları yönetimine

dönüşmesini inceleyen çalışmasında; bahsedilen dönüşümün yabancı mülkiyet, büyüklük ve holding üyeliği gibi yapısal faktörler tarafından etkilendiğinden söz etmektedir. Ek olarak yabancı ortaklı şirketler ve yabancı sermayenin kontrolündeki şirketlerin, yeni pratiklere yatkınlık anlamında öncülük etmekte ve deneyimlerini çeşitli aktör ağları aracılığıyla diğer örgütlere de yaymakta olduğunu belirtmektedir (Erçek, 2004).

Ayrıca araştırma kapsamında, yetenek yönetimi pratiğinin yayılımında kurumsal kuramın ifade ettiği kurumsal baskıları da sorgulanmış ve DiMaggio & Powell'ın kurumsal eşbiçimlilik mekanizmaları olarak tanımladığı zorlayıcı, normatif ve mimetik olarak üçe ayırdığı tüm eşbiçimlilik modellerinden izler bulunmuştur. Merkezi yurtdışında olan firmaların Türkiye'de bulunan yapılanmalarına, merkezden zorlayıcı olarak yetenek yönetimi araçlarının kullanımını dayatması zorlayıcı; akademi, meslek örgütleri, popüler iş ve yönetim dergileri gibi aktörler eliyle yayılımı normatif; danışmanlık şirketlerinin etkisiyle oluşan eşbiçimlilik ve adını değiştirdikleri departman ve pozisyon isimleriyle fakat eski geleneksel insan kaynakları süreç içerikleriyle devam eden örgütlerin varlığı ise mimetik yayılıma kanıt olarak görülmektedir. Yetenek yönetiminin başarılı çıktılar üretebilmesi hangi baskı mekanizmasıyla benimsendiğinden çok mevcut yapı içine ne derece entegre edildiğine göre değişiklik göstermektedir. Herhangi bir mekanizmayla pratiği benimseyen örgüt, pratiğin araç ve yöntemlerini kendi firmasına uygunluğuna göre yapılandırır ve çalıştırır ancak bu koşulda iş sonuçlarına etki etmesini beklemesi mümkün görünmektedir.

Benzer bulgular; Guillen, Güler ve MacPherson'un (2002) ISO 9000 kalite yönetim uygulamasının uluslararası yayılımını inceledikleri çalışmalarında da gözlenmektedir. Çalışmada devletin ve çok uluslu örgütlerin, ekonomik ilişkiler ağları üzerinden zorlayıcı ve normatif eş biçimliliğe neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Guillen, Güler ve MacPherson, 2002).

Bir diğer yayılım çalışması ise Özen'in (2002) toplam kalite yönetimi sürecinin Türkiye'deki yayılımını incelediği çalışmadır. Özen'e göre uluslararası arenadan transfer edilen pratikleri alıcı ülke revize edecek ve kendi karakteristiğine göre yorumlayacaktır ki böylece küresel anlamda bir türdeşleşme yaşanmayacaktır. Buna örnek olarak ise toplam kalite yönetiminin Türkiye'deki meşrulaştırıcı aktörler tarafında, bir yönetim modeli olmakla birlikte ekonomik / sosyal gelişim aracı ve refah sağlayan bir tür toplumsal düzen modeli hatta bireysel huzuru mümkün kılan bir yaşam felsefesi

anlamlarına gelmekte olduğudur. Ek olarak Özen; büyük ölçekli Türk şirketleri tarafından toplam kalite yönetiminin pragmatist - törensel biçimde benimsenmiş olduğunu ve bu benimsemenin anlamlı kurumsal değişimler içermediğini ileri sürmektedir.

Türkiye’de yetenek yönetiminin benimsenmesi hususunda ise, genel olarak ayırma ya da gevşek bağlanmışlık durumu tespit edilmiştir. Bunlar, pratiği uyguladığını deklare edip mevcut süreçlerinde aynen eskisi gibi çalışmaya devam eden ve pratiği yalnızca staj programı gibi daha küçük ölçekle sınırlı tutan iki farklı şekildedir. İncelenen firmaların oldukça küçük bir kısmı, pratiğin entegre olarak bir kültüre çevrildiğini göstermektedir.

Kurumsal kuram perspektifiyle havacılıkta emniyet yönetim sistemleri uygulamalarını değerlendiren Kurt ve Gere (2016) çalışmalarında; bu çalışma ile benzer sonuçlara ulaşmış ve emniyet yönetim sisteminin benimsenmesinin henüz prosedürel seviyede olduğunu ortaya koymuş olmakla birlikte henüz tam anlamıyla uygulamaya geçiremediğini ve dolayısı ile benimsenme biçiminin törensel olduğunu ifade etmişlerdir. Kurumsal kuramda aktarıldığı şekliyle, örgütsel alanda bir takım kurumsal baskılar sonucu oluşan yapıların her zaman rasyonel biçimde benimsenmeyebileceği, örgütlerin bazen kurumsal alanda oluşan baskıya tepki olarak pratiği benimsemiş görünürken esasında bunu seremonik olarak yapacağına yönelik ifadeleri destekleyen bulgular hem bahsedilen Kurt ve Gere (2016) çalışmasında hem de bu çalışmada mevcuttur (Özen, 2002; Meyer ve Rowan, 1977).

Tüm bu veriler ışığında yetenek yönetiminin Türkiye’de ki yayılımının hala devam ettiğini söylemek mümkün ve benimsenme biçimi açısından anlamlı bir örgütsel değişim yaratmaya henüz yeterince yaklaşmamış olmakla birlikte şimdilik seremonik düzeyde kaldığı sonucuna ulaşılmaktadır. Yetenek yönetiminin bugünden yarına hızlıca entegre edilebilir bir pratik olmaması dolayısıyla, örgütlerin zaman içerisinde yetenek yönetimi vizyonunu oluşturup, dönüşümü gerçekleştireceği fikrini beslemektedir.

ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE GELECEK ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER

Yetenek Yönetimi konusu özellikle Avrupa ve Amerika’nın son yıllarda üzerinde ciddi çalışmalar yürüttüğü konulardandır. Türkiye literatüründe de her geçen yıl artan sayıda veri paylaşılmaktadır. Bu çalışmalar büyük oranda yetenek yönetiminin tanımı ve araçlarını ifade etmeye yöneliktir. Ampirik çalışmalar ise henüz sahadaki çıktıları analiz

etmek konusunda yeterince ilerlemiş değildir. Bu çalışmada bahsedilen gelişim noktasına olabildiğince fayda sağlanmaya çalışılmış olsa da; araştırmanın kısıtı olarak bilhassa 2020 yılı verilerinin pandemi döneminde toplanması ve dönemin psikolojik belirsizlik ortamını yansıtabileceği göz önüne alınırsa, tüm zamanlara genellenmesi mümkün olmayabilecektir.

Bir diğer kısıt olarak ise; yetenek yönetiminin personel bulma ve seçme sürecinde ne denli entegre kullanıldığını gözlemek nispeten daha kolay olmakla birlikte, firmanın yeteneği bulduktan sonra nasıl yönettiğini anlayabilmek adına – eğitim, geliştirme, motivasyon, alan tanıma vbg.- dışarıdan gözlemek son derece zordur. Bu noktada doğru veriye ulaşılabilmesi için, firma süreçlerini içeriden izlemek gerekmekte ve çok sayıda firmada bu gözlemi yapabilmek hem zaman kısıtından hem de firmaların dışarıdan kimseleri şirketin iç süreçlerine dahil etmeye pek sıcak bakmadıklarından mümkün görünmektedir. Pandemi süreci de bu kısıtı beslemiş, kendi çalışanlarını bile dönem dönem şirkete çağırmayan organizasyonlar, araştırmacılara tamamen kapılarını kapatmıştır. Sonraki çalışmalarda; örgüt içinden yapılacak gözlemler, yayılımın benimsenmesiyle ilgili daha doğru veriler ortaya koyabilecektir.

Yetenek yönetimi tek başına yürütülecek bir pratik değil, şirketin stratejik hamlesi olarak vizyonunu değiştirmesini gerektiren araçlardandır. Yeteneği bulup istihdam ettikten sonra, aranan yeteneğin ortaya çıkabilmesi kurum kültürü, yeteneğin motivasyonu ve sağlanan ortamla da ilişkilidir. Bu noktada gelecek çalışmalar için öneri olarak; yetenek yönetimi literatürünü destekleyecek, mümkün olduğunca yetenek yönetiminin iş sonuçlarına olan etkisinin araştırılması, pratisyenler ve özellikle şirketlerde karar alıcılar için rehber çalışmalar olabileceklerdir. Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0 bağlamında yeniden şekillenen iş dünyası ile birlikte Z kuşağının çalışma yaşamına katılması, yetenek yönetiminin prestijini arttırmıştır. Önerilen görgül çalışmaların sonuçları, örgütlerin bu pratiği kullanma kararlarında daha rasyonel gerekçeler ile hareket etmeleri noktasında destekleyici olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, P., & Yener, M. (2016). Theoretical Journey of Talent Management: Egalitarian and Elitist Approach. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 3(3), 284-290.
- Akar, F. (2015). *Yetenek Yönetimi*, Ankara: İmge Kitabevi, s. 89.
- Akar, Hasan (2018). İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansına Etkisi. Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akhilesh, K. B. (2014). *R&D Management*. New Delhi: Springer India.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, s. 75.
- Altınöz, M. (2009) *Yetenek Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın, s. 3.
- Altınöz, M. (2017) Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Dergisi, (39), s. 85.
- Altunoğlu, A. E., Atay, H., Terlemez, B. (2015). İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği. Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi, C. XXXVII, No: I, 2015, s. 49.
- America's Army. (2014). Retrieved from https://www.americasarmy.com/assets/americas_army_backgrounder.doc
- Arango-Vasquez, L. ve Gentilin, M. (2021). Organizational Couplings: A Literature Review. *Innovar*, vol. 31, no. 79, pp. 161-178.
- Armstrong, M. B., Landers, R. N., Collmus, A. B. (2015). Game Thinking In Human Resource Management, SIOP Conference Submission
- Armstrong, M. B., Landers, R. N., Collmus, A. B. (2015). Gamifying Recruitment, Selection, Training, and Performance Management: Game-Thinking in Human

Resource Management. *Emerging Research and Trends in Gamification*. IGI Global, USA. pp. 140-165.

Anderson, M. (2020). Five Talent Management Trends to Watch in 2020, HRZone, <https://www.hrzone.com/engage/employees/five-talent-management-trends-to-watch-in-2020>

Ataman, G. (2003). Örgüt Tasarımında Yeni Tekniklerin Yayılım Dinamikleri. Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi. Cilt:5.Sayı:9. Ocak 2003.ss.13-19.

Atlı, D. (2012). Yetenek Yönetimi, İstanbul: Crea Kitap, s. 99.

Atlı, D. (2017). İnsan Kaynaklarının Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi (Geliştirilmiş 3. Baskı). İstanbul : Abaküs.

Axelrod, B., Handfield-Jones, H., & Michaels, E. (2002). A new game plan for C players. Harvard Business Review, 80(1), 80–88.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. Journal of Organizational Behavior, 29(2), 147–154.

Bali, M., Dixit, S. (2016). Employer Brand Building for Effective Talent Management. International Journal of Applied Sciences and Management, 2(1): 183-191.

Barrow, S., Mosley, R. (2007). The Employer Brand: Bringing The Best of Brand Management To People At Work. Journal of Brand Management, 15 (2), s. 150-151.

Baş, T. (2011) İşveren Markası, İstanbul: Optimist Yayın ve Dağıtım.

Baudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2005). Where's Your Pivotal Talent?. Harvard Business Review. (Erişim tarihi: 19.01.2021). <https://hbr.org/2005/04/wheres-your-pivotal-talent>.

Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Tucker, J. S., Weathers, V., Bertolino, M., Erdogan, B. & Campion, M. A. (2006). Selection in the information age: The impact of privacy

- concerns and computer experience on applicant reactions. *Journal of Management*, 32, 601-621.
- Benligiray, S. (2013) İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed. Ramazan Geylan, H. Zümrüt Tonus, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, s. 10.
- Bingöl, D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları, s. 163.
- Bingöl, D (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Arıkan Yayıncılık
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. (2005). Talentship and the evolution of human resource management: From professional practices to strategic talent decision science. *Human Resource Planning Journal*, 28(2), 17–26.
- Boz, H. (2018) İşletmelerde Yetenek Yönetimi, Ankara: Akademisyen Yayınevi, s. 24.
- Bozkurt, A. (2013). Açık ve uzaktan öğretim: Web 2.0 ve sosyal ağların etkileri. *Akademik Bilişim, Akdeniz Üniversitesi, Antalya*.
- Bozkurt, A. (2014). Homo ludens: Dijital oyunlar ve eğitim. *Eğitim Teknolojileri Araştırmaları Dergisi*. 5(1).
- Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483-530.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24(4), 17–23.
- Buckley, P., & Doyle, E. (2014). Gamification and student motivation. *Interactive Learning Environments*, ss. 1-14.
- Budak, G.(2008), Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Barış Yayınları – Fakülte Kitapevi, İzmir.
- Byham, W. C. (2001). Are leaders born or made? *Workspan*, 44(12), 56–60.
- Cappelli, P. (2000) Managing without Commitment. *Organizational Dynamics*, 28, ss. 11-24.

- Cheese, P. , Thomas, R.J. , Craig, E (2008). The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance. Kogan Page. London.
- Chowanec, G. D., & Newstrom, C. N. (1991). The strategic management of international human resources. *Business Quarterly*, 56(2), 65–70.
- Chunping, Y. ve XI, L. (2011). The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management. *Energy Procedia*, 5, s. 2087–2091.
- Cicourel, A. (1970). The acquisition of social structure: toward a developmental sociology of language. Pp. 136-68. Aldine.
- Clarke, R. (2009). How to Maintain The Employer Brand. *People Management Journal*,
- Collier, P.M. (2000). Isomorphism, Policy Networks and Epistemic Communities: A Comparison of Reforms to Local Financial Management in the Police in the United Kingdom, Germany and South Africa. Aston Business School Research Paper, Aston University, Birmingham.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Collings, D. G., Vaiman V., Scullion, H. (2011) European Perspective On Talent Management. *European J. International Management*, Vol. 5, Issue. 5, ss. 455-458.
- Corner, S. (2020). Talent Management. Future Perspectives and Scenarios.
- Çakar, M. ve Danışman, A. (2017). Kurumsal Kuram. H.C. Sözen ve H.N. Basım (Editörler). Örgüt Kuramları. Dördüncü Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., ss. 257-286.
- Çayan, D. (2011). Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek lisans tezi. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

- Çelik, S. (2019) Dünyada ve Türkiye’de Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Bir Model Önerisi, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetinarslan, H. Ş. (2017). Firmaların 2017 İK Ajandasında Ne Var? HBRTürkiye,<https://hbrturkiye.com/blog/firmalarin-2017-ik-ajandasinda-ne-var>
- Çırpan, H, Şen,A (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. Çerçeve Dergisi.110-116
- Darnold, T. C. & Rynes, S. L. (2013). Recruitment and job choice research: Same as it ever was? In I. B. Weiner (Ed.), Handbook of Psychology (2nd ed., pp. 104-142). New York: Wiley.
- Della Corte, V., & Mangia, G. (2009). Strategie di employer branding, identità organizzativa e reclutamento di talenti: il caso delle aziende campane di successo. Proceeding AIDEA “Le risorse immateriali nell’economia delle aziende, 24-25.
- Demir, K. (2020) İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi İlişkisinin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi, (Yüksek Lisans Tezi), T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demircioğlu, H (2010). Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve ve Finans Sektöründen Bir Uygulama. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dep, T. (2005), A conceptual approach to stratejic talent management, Indus publishing, New Delhi, s. 19.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: defining gamification. In Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments (pp.9-15).
- Deterding, S., Sicart, M., Nacke, L., O'Hara, K., & Dixon, D. (2011). Gamification. using game-design elements in non-gaming contexts. In Part 2-Proceedings of the 2011 annual conference extended abstracts on Human factors in computing systems (pp. 2425-2428).

- Dhanaraj, C., ve Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31 (3), 659-669.
- DiMaggio, P., Powell, W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 147-160 (14 pages) Published By: American Sociological Association.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1991). The new institutionalism in organizational analysis, Chicago: University of Chicago Press.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3, 2008, s.145–166
- Doğru, G., Yeygel Çakır, S. (2015). İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji Ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye’deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. *The Journal of International Social Research*, C:8, S:40, ss. 674-689.
- Dominick, P. G., & Gabriel, A. S. (2009). Two sides to the story: An interactionist perspective on identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 430–433.
- Dries N. (2013), The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, vol. 23, s. 272-285.
- Dries, N., & Pepermans, R. (2008). Real high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organizations and high potentials. *Personnel Review*, 37(1), 85–108.
- Duttagupta, R. (2005). Identifying and managing your assets: Talent management, London, UK: PricewaterhouseCoopers
- Düren, Z. (2000), 2000’li Yıllarda Yönetim, Birinci Baskı, Alfa Yayın-ları, İstanbul

- Eddy S. W. Ng, Ronald J. Burke, (2005) Person–Organization Fit and The War For Talent: Does Diversity Management Make A Difference? The International Journal of Human Resource Management, ss. 1195-1196.
- Erçek, M. (2004). Çeviri, Akör Ağları ve Eksik / Öncül Kurumsallaşma: Türkiye'deki Mesleki Personel / İnsan Kaynakları Söyleminin Yeniden Kurgulanması, 1960-1999. Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, s. 129-195.
- Eryılmaz, M. E. (2011). Yeni kurumsalcı örgüt kuramı perspektifinden ilköğretim örgütsel alanında yaşanan kurumsal değişim ve nedenleri. Middle East Technical University Studies in Development, 38(3), 241-274.
- Farndale, E., Scullion, H. Ve Sparrow, P. (2010). The Role of the Corporate HR Function in Global Talent Management. Journal of World Business, 45, 161-168.
- Fang Li, F. Ve Devos, P., (2008). Talent management: art or science: the invisible mechanism between talent and talent factory. Unpublished master's thesis, University of Kalma, Sweden.
- Fernon, D. (2008). Maximising The Power of The Employer Brand. Admap 494,s.49-53
- Forbes. (2018) Need To Attract Top Talent? Try These 12 Smart Hiring Strategies, <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/03/28/need-to-attract-top-talent-try-these-12-smart-hiring-strategies/?sh=5ca5c7e6a69e>
- Fulmer, R. M., Conger, J. A. (2004) Growing Your Company's Leaders: How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage, New York: Amacom,
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). “What is the meaning of ‘talent ’in the world of work?”, Human Resource Management Review, 23(4), s.290-300.
- Gagné, F. (2000). Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-Based analysis. In K. A. Heller (Ed.), International handbook of giftedness and talent (2nd ed.). Oxford: Elsevier.

- Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). Talent management: Issues of focus and fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389–402.
- Gartner, Inc. (2012, November 27). Gartner says by 2014, 80 percent of current gamified applications will fail to meet business objectives primarily due to poor design. Retrieved from <http://www.gartner.com/newsroom/id/2251015>
- Gandossy, R., & Kao, T. (2004). Talent wars: Out of mind, out of practice. *Human Resource Planning*, 27(4), 15–19.
- Goldsmith, M., Carter, L. (2010). *Best Practices In Talent Management: How The World's Leading Corporations Manage, Develop, And Retain Top Talent*, San Francisco: Pfeiffer, s. 271.
- Google Trend Raporları, <https://trends.google.com.tr/> Erişim Tarihi: 18.01.2021
- Graen, G. (2009). Early identification of future executives: A functional approach. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 437–441.
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C.R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutional fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58–80.
- Groysberg, G., Lee, L., & Nanda, A. (2008). Can they take it with them? The portability of star knowledge workers' performance. *Management Science*, 54(7), 1213–1230.
- Guillen, M.F.; Güler, I.; MacPherson, J.M. (2002). Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of the ISO 9000 Quality Certificates”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.47, ss.207-232.
- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31, 67–82.
- Heslin, P. A., Latham, G. P., & Vandewalle, D. (2005). The effect of implicit person theory on performance appraisals. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 842–856.

- Hilton, D. M. (2000). Hiring and retaining top talent. *Credit Union Executive Journal*, 40(5), 12–16.
- Hough, L. M., & Oswald, F. L. (2000). Personnel selection: Looking toward the future — Remembering the past. *Annual Review of Psychology*, 51, 631–664.
- Huizinga, J., Homo, L. (1995). *Oyunun Toplumsal İşlevi Üzerine Bir Deneme*, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1995.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 421–428.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764–792.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45, 179–189.
- Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125–145.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial / organizational psychologists. *American Psychologist*, 45(2), 223–239.
- Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *Journal of Brand Management*, 7(1/2), s. 51-75.
- Karadayı, K. (2018) *Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansına Etkileri Ve Bursa Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Kaynar, Ş. (2020) HBR Türkiye Canlı Söyleşiler. <https://www.youtube.com/watch?v=OLFFAurPMhQ>
- Kesler, G. C. (2002). Why the leadership bench never gets deeper: Ten insights about executive talent development. *Human Resource Planning*, 25, 32–44.

- Kilduff, M. (1990). The interpersonal structure of decision making: A social comparison approach to organizational choice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 270-288.
- Korn Ferry Institute. The Talent Forecast. https://focus.kornferry.com/wp-content/uploads/2017/03/Korn-Ferry-Futurestep_The-Talent-Forecast.pdf
- Köse, G. (2018). İnsan Kaynakları Yönetiminin Derin İçgörüsü: Yetenek Yönetimi ve İşveren Markası İlişkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(56), s. 830.
- Kunerth, B. and Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*, 10(3): 19-26.
- Kurt, Y. ve Gerede, E. (2016). Yeni Kurumsal Kuram Perspektifiyle Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi Uygulamalarının Değerlendirilmesi. VII. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildiriler Kitabı, İstanbul.
- Landers, R. N. & Armstrong, M. B. (2014). Enhancing instructional outcomes with gamification: An empirical test of the Technology-Enhanced Training Effectiveness Model. Unpublished manuscript, submitted for publication.
- Lee, J. J. & Hammer, J. (2011). Gamification in Education: What, How, Why Bother? *Academic Exchange Quarterly*, 15(2).
- Leung, A., Zhang, J., Wong, P. K., & Foo, M. D. (2006). The use of networks in human resource acquisition for entrepreneurial firms: Multiple “fit” considerations. *Journal of Business Venturing*, 21(5), 664–686.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28, 517-543.
- Lermusiaux, Y. (2005, May). Talent Management: A definition. Retrieved September 8, 2005, from <http://www.taleo.com/blog/index.php? m=200505>

Lewis R. E. ve Heckman R. J. (2006), “Talent Management: A Critical Review”, Human Resource Management Review , no:16, s.139 – 154.

Lindahl, F. Nordkvist, S (2004). Talent Attraction in Knowledge Intensive Organizations (Unpublished Master Thesis, Linköpings Universitet Ekonomiska Institutionen, Linköping Swedish.

Linkedin 2019 Global Talent Trend
raporuhttps://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/global_talent_trends_2019_emea.pdf

Linkedin, 2016 Türkiye Yetenek Trendleri Raporu, (Online)
<https://www.linkedin.com/pulse/yetenek-trendleri-de%C4%9Fi%C5%9Fiyor-cansu-erdogan> , (5 Aralık 2020

Mandhanya, Y., Shah, M. (2010). Employer Branding: A Tool For Talent Management. Global Management Review, 4(2), s. 43-48

Manpower 2019 yetenek Açığı Raporu
<https://www.manpower.com.tr/arastirmalar/2019-yetenek-acigi-arastirmasi>

Manpower Türkiye, Yetenek Açığı Raporu: 2018, (Çevrimiçi),
<https://www.manpower.com.tr/arastirmalar/2018-yetenek-acigi-arastirmasi>,
(21.12.2020)

Marczewski, A. (2013) Gamification: A Simple Introduction and A Bit More, Self-Published On Amazon Digital Services.

Maria Teresa Beamond, Elaine Farndale, Charmine E.J. Hartel, “MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies”, Journal of World Business, Vol. 51, Issue 4, June 2016,

Martin, J., Schmidt, C. (2010). How to Keep Your Top Talent, HBR,<https://hbr.org/2010/05/how-to-keep-your-top-talent>

McCauley, C., Wakefield, M. (2006) Talent Management in the 21st Century. The Journal of Quality & Participation, Vol.29, s. 5.

- McDonnell, A., Collings, D.G., Mellahi, K. and Schuler, R.S. (2017), “Talent management: an integrative review and research agenda”, *European Journal of International Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 86-128
- McGonigal, J. (2011). *Reality is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World*. Penguin Books.
- McKinsey & Company, 2018, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/winning-with-your-talent-management-strategy>
- McKinsey & Company, Future of Work Turkey’s Talent Transformation in the Digital Era, 2020 https://www.mckinsey.com/tr/~/_media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/turkey/our%20insights/future%20of%20work%20turkey/future-of-work-mckinsey-turkey-executive-summary.pdf
- Mercer, S. R. (2005). Best-in-class leadership. *Leadership Excellence*, 22(3), 17.
- Meydan, B. (2019). Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Davranış Araştırmalarında Kuramsal Temel Olarak Kullanımı. *Örgütsel Davranış Kuramları*, (Ed. S. Yürür), Beta Yayınevi, İstanbul, 187-244.
- Meydan, B. (2020). “Kurumsal Değişim ve Kurumsal Girişimcilik” kitap içinde: Örgüt Kuramları, Editorler: H. Cenk Sözen, Nejat Basım Edition: 5. Baskı Chapter: Kurumsal Değişim ve Kurumsal Girişimcilik, Beta Yayıncılık.
- Meydan, B. (2021). *Yayınlanmamış Ders Notları*. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı.
- Meyer, J. W., Rowan B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol.83, No.2.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321.
- Morton, L. (2005), *Talent Management Value Imperatives: Strategies for Successful Execution*, Research Report R-1360-05-RR, Conference Board.

- Munson, L. (2013, December 31). New year, new workplace! SIOP announces the top 10 workplace trends for 2014. Retrieved from https://www.siop.org/article_view.aspx?article=1203
- Muslu, İ. (2013). Yetenek Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması: Sivas İli Örneği. yüksek lisans tezi. Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Neeley, T. (2014), Şirketinizdeki Herkes Neden (Az da Olsa) İngilizce Bilmeli? (HBR Türkiye) <https://hbrturkiye.com/video/sirketinizdeki-herkes-neden-az-da-olsa-ingilizce-bilmeli> (erişim tarihi: 10.12.2020)
- Oettingen, G., Marquardt, M. K., & Gollwitzer, P. M. (2012). Mental contrasting turns feedback on creative potential into successful performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 990–996.
- Ogawa, R. T., & Scribner, S. P. (2002). Leadership: Spanning the technical and institutional dimensions of organizations. *Journal of Educational Administration*.
- Olsen, R. (2000). Harnessing the internet with human capital management. *Workspan*, 43(11), 24–27.
- Ooi, C. SS. (2009). *Surviving the war for talent in Asia: how innovation can help*. IBM Press, Crawfordsville, Indiana, USA: R.R. Donnelley.
- Orton, J. D., & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A recon-ceptualization. *Academy of Management Review*, 15(2), 203-223.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly* 25:129-41.
- Ökan, Ç. (2018). "Kurum İçi İletişim Stratejileri Bağlamında Oyunlaştırma Kullanımı: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi), T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. s. 90.
- Özcan, K. (2011). Kurumsal Söylemin Rasyonel Temelleri: Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Rasyonalite Tartışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Yıl: 2011/1, Sayı:13.

- Özdoğan, B. (2017). Dijital Yerlilerin Kalbine Giden Yol: Oyunlaştırma. Harvard Business Review. <https://hbrturkiye.com/blog/dijital-yerlilerin-kalbine-giden-yol-oyunlastirma>
- Özen, Ş. (2002). Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimin Yayılım Süreci. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(2), 47-90.
- Özen, Ş. (2004). Örgütsel Analizde Türkiye Kaynaklı Kurumsal Kuram Çalışmaları. Yönetim Araştırmaları Dergisi, cilt 4, sayı 2, sayfa 89-100.
- Özen, Ş. (2007). Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar Ve Yeni Sorunlar. Başkent Üniversitesi.
- Özer, Ş. (2017). Yetenek Yönetimi Konaklama İşletmelerinin Yenilik Performansına Yönelik Bir Araştırma (1. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özgeldi, M. (2002), İnsan Kaynakları Anlayışı ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Maltepe Üniversitesi İİBF Dergisi, S. 2., s. 17-32
- Pascal, C. (2004). Foreword. In A. Schweyer (Ed.), Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Peryön - Towers Watson Türkiye Yetenek Yönetimi Araştırması, 2011, <https://docplayer.biz.tr/1520736-Peryon-towers-watson-turkiye-yetenek-yonetimi-arastirmasi.html>
- Petriglieri, J., Petriglieri, G. (2017) Yeteneğin Laneti, HBR Türkiye. <https://hbrturkiye.com/dergi/yetenegin-laneti> (Erişim Tarihi: 10.12.2020)
- Ployhart, E. R. (2006). Staffing in The 21st Century: New Challenges And Strategic Opportunities. Journal of Management, 32(6), s. 868–897
- Pogorzelski, S., Harrotti, J., Hardy, D. (2010) Yetenekleri Bulmak, Çev. Ümit Şensoy, İstanbul: Monster, s. 175.
- Polat, S. (2011). Yetenek Yönetimi. Ankara Sanayi Odası Yayın Organı.
- Povah, N., Riley, P., & Routledge, H. (2018). Games based assessment: The expert guide white paper. pp. 86-

128https://www.psionline.com/wpcontent/uploads/GamesBasedAssessment_WhitePaper.pdf

PWC 2019 Talent Trend raporu <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2019/Theme-assets/reports/talent-trends-report.pdf>

Redford, K. (2005, September). Shedding light on talent tactics. *Personnel Today*, 20–22

Robinson, C., Fetters, R., Riester, D., & Bracco, A. (2009). The paradox of potential: A suggestion for guiding talent management discussions in organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 413–415.

Romans, J., & Lardner, L. (2005). Integrated talent management at BD Japan. *Strategic HR Review*, 4(5), 16–19.

Rosethorn, H. (2009). *Methodology A Concept in Action*, H Rosethorn, Members of Bernard Hodes Group and Contributors, *The Employer Brand: Keeping Faith With The Deal*. Gower, Burlington, s. 17-33

Rothwell, W. J. (1994). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: Amacom

Sargut, A. S., ve Özen, Ş. 2007. *Örgüt kuramlarına genel bir bakış: Karşılaştırmalı bir çözümleme*. İmge Kitapevi. Ankara.

Sehgal, K. ve Malatı, N. (2013). Employer Branding: A Potent Organizational Tool For Enhancing Competitive Advantage. *The UIP Journal Of Brand Management*, 10 (1), s. 51-65.

Selznick, P. (1984). *Leadership in Administration*. University of California Press: Berkeley.

Selznick, P. (1996). Institutionalism “Old” and “New”. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.

Sezgin, S., Bozkurt, A., Yılmaz, E. A., Van Der Linden, N. (2018) Oyunlaştırma, Eğitim Ve Kuramsal Yaklaşımlar: Öğrenme Süreçlerinde Motivasyon, Adanmışlık ve Sürdürülebilirlik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S:45, ss. 169-189

- Sezgin, S. (2016). Eğitimde Oyunlaştırma Üzerine Sistematik Bir Bakış. VIII.Uluslararası Eğitim, Araştırmaları Kongresi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi. 5-8 Mayıs. Çanakkale.
- Schwartz, J., Pelster, B., Kwan, A., Neveras, N., Erickson, R., Szpaichler, S. (2020) "Talent 2020: Surveying the Talent Paradox from the Employee Perspective", Deloitte. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/talent-2020-surveying-the-talent-paradox-from-the-employee-perspective.html>
- Schweyer, A. (2004). Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning. Canada: Wiley.
- Scullion, H., Collings, D. G. (2011). Global Talent Management, New York: Routledge, ss. 178-191.
- Silzer, R., & Church, A. H. (2010). Identifying and assessing high-potential talent: Current organizational practices. In R. Silzer, & B. E. Dowell (Eds.), Strategy-driven talent management: A leadership imperative (pp. 213–279). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (Eds.). (2010). Strategy-driven talent management: A leadership imperative. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Simonton, D. K. (1999). Talent and its development: An emergenic and epigenetic model. *Psychological Review*, 106(3), 435–457.
- Society for Human Resource Management. (2014, January 22). Future insights: The top trends for 2014 according to SHRM's HR subject matter expert panels. Retrieved from <http://www.shrm.org/Research/FutureWorkplaceTrends/Documents/13-0724%202014%20Panel%20Trends%20Report%20v4.pdf>
- Sparrow, P. R. (2009). When is talent not talent? *Talent Management Review*, 18–20
- Şahin, A. (2017) Yetenek Çekmede Strateji Savaşları, Fortune Turkey. <https://www.fortuneturkey.com/yetenek-cekmede-strateji-savaslari-49131> (Erişim Tarihi: 4 Aralık 2020)

- Şahin, S. (2020). Yapay Zeka Çağında Yetenek Kıtlığı Paradoksu. HBRTürkiye, <https://hbrturkiye.com/blog/yapay-zeka-caginda-yetenek-kitligi-paradoksu>
- Scott, W. R., Meyer, J. W. (1983). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. London: Sage. 296 pp
- Tağrah, H (2002). Küreselleşme Süreci ve ÇokUluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 3(2): 34.
- Tak Meydan, B. (2020). Kurumsal Değişim ve Kurumsal Girişimcilik, içinde. Örgüt Kuramları, ed. Cenk Sözen, Nejat Basım, Beta Basım ve Yayıncılık, 5. Baskı, 543-622.
- Tak Meydan, B. Ve Poroy, A. (2021). Firmaların Kurumsal Yönetim Endeksine (Xkury) Giriş Kararlarının Kurumsalcı Bakış Açısıyla Analizi. VI. International Symposium On Accounting And Finance.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274.
- Tarique, I., ve Schuler, R.S. (2010). “Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research”. *Journal of World Business* 45, no. 2, s. 12-33.
- Tolbert, P. S. ve Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28: 22-39.
- Thomas, A. (2012), 5 Things Successful Companies Do To Retain Top Talent. <https://blog.psionline.com/talent/bid/148239/5-things-successful-companies-do-to-retain-top-talent>
- Thunnissen, M., Boselie, P. ve Fruytier, B. (2013) “A review of talent management: ‘infancy or adolescence’?”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, s.1744–1761.

- Tonus, H. Z. (2014) Yetkinlikler ve Yetenekler Bağlamında İşe Alma, Bursa: Ekin Yayın, s. 63.
- Trein, P. (2017). A new way to compare horizontal connections of policy sectors: "Coupling" of actors, institutions and policies. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 19(5), 419-434.
- Tsay, C., & Banaji, M. R. (2011). Naturals and strivers: Preferences and beliefs about sources of achievement. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, 460–465.
- Tucker, E., Kao, T., & Verma, N. (2005, July/August). Next-generation talent management: Insights on how workforce trends are changing the face of talent management. *Business Credit*, 107, 20–27.
- Ulrich, D. (2007) The talent trifecta. *Workforce Management*, MediaTec Publishing Inc, vol. 86, s. 32-33
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 63, 55–61.
- Uygun, Y. (2015). İşte Yetenekli Yöneticileri Yurt Dışına Transfer Eden Şirket, 3M Migros, <https://www.fortuneturkey.com/iste-yetenekli-yoneticileri-yurt-disina-transfer-eden-sirket-10032>
- Vance, C. M., & Vaiman, V. (2008). Smart talent management: On the powerful amalgamation of talent management and knowledge management. In V. Vaiman, & C. M. Vance (Eds.), *Smart talent management: Building knowledge assets for competitive advantage* (pp. 1–18). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing
- Walker, J. W., & Larocco, J. M. (2002). Talent pools: The best and the rest. *Human Resource Planning*, 25(3), 12–14.
- Warren, C. (2006). Curtain call: Talent management. *People management*(March), 24–29.
- Werbach, K. (2016). Gamification. Class Lecture, Topic:“Gamification Design Framework”, Coursera.
- Whitty, M. (2002). Possible selves: Exploring the utility of a narrative approach. *Identity: An International Journal of Theory and Research*, 2(3), 213–230.

- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study of the Economics of Internal Organization*. New York: Free Press.
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 50, 15–19.
- World Economic Forum. (2011) *Global Talent Risk – Seven Responses*, Geneva, WEF.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, paper, 468, 1–26.
- Wright, P., Dunford B., Snell, S. A. (2001) Human Resources and the Resource Based View of the Firm. *Journal of Management* 27(6), ss. 701-721.
- Xiaofeng, Z. (2009). On employer brand construction of Chinese Enterprises ISECS International Colloquium on Computing. Communication, Control and Management, 8-9 August, China.
- Yalçın, M. (2020). *Yetenek Yönetiminde Kuşaklar ve İş Tatmini*, Ankara: Iksad Publications, 2020, ss. 7-10.
- Yıldırım, E. (2016). *Stratejik Yetenek Yönetimi ve İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Yigit, M, Kaplan, B. (2015). Yetkinlik Gelişim Sisteminin Yeni Anahtarı: Yetenek Yönetimi", *JMML*, Vol. 2(4), s. 287.
- Zicherman, G. & Linder, J. (2010). *GameBased Marketing: Inspire Customer Loyalty Thorough Rewards, Challenges, and Contests*. John Wiley & Sons, Inc.
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by design: Implementing game mechanics in web and mobile apps*. O'Reilly Media, Inc.
- Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726.

EKLER**EK-1 TOPTALENT**

2020	2019 LİSTESİ				
	ŞİRKET	PROGRAM	SEKTÖR / KATEGORİ	PAZAR ALANINA GÖRE SINIFLANDIRMASI	AÇIKLAMA
	Anadolu Efes	Project Future	HIZLI TÜKETİM (İÇECEK)	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	Turkcell	Gncytnc	TELEKOM	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
1	Mercedes-Benz Türk	PEP	OTOMOTİV	YABANCI	ALMANYA
	Borusan Grubu	Alpha	HOLDİNG	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	Akbank	Düşünce Kulübü	BANKACILIK VE FİNANS	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
2	Türk Hava Yolları	TaKe-Off	HAVACILIK	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
6	Vodafone	Discover	TELEKOM	YABANCI	İNGİLTERE
	adidas	Talent Games	PERAKENDE	YABANCI	ALMANYA
	Şişecam	Together	ÜRETİM	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	Doğuş Otomotiv	D-Staj	OTOMOTİV	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
7	Arçelik	FreshStart	DAYANIKLI TÜKETİM	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	Ak Gıda	Real Taste of Engineering	HIZLI TÜKETİM (İÇECEK)	YABANCI	FRANSA
	Bosch	Summer School	OTOMOTİV	YABANCI	ALMANYA
	Coca-Cola İçecek	Sahada Hareket Var	HIZLI TÜKETİM (İÇECEK)	YABANCI	ABD

	Abdi İbrahim	İksir	İLAÇ	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	Yıldız Holding	JOB	HOLDİNG	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
5	Allianz	KAMP	SİGORTA	YABANCI	ALMANYA
	Eczacıbaşı Topluluğu	Kariyer Test Sürüşü	HOLDİNG	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	CEVA Logistics	Genç Lojistikçi Programı	LOJİSTİK	YABANCI	İNGİLTERE
	Yapı Kredi	Digitalent	BANKACILIK VE FİNANS	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	Roketsan	RockET Engineering Trainee	SAVUNMA	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	The Coca-Cola Company	Career Express 365	HIZLI TÜKETİM (İÇECEK)	YABANCI	ABD
	Ak Gıda	Real Taste of Internship	HIZLI TÜKETİM (İÇECEK)	YABANCI	FRANSA
	Nestle	NestLeaders	HIZLI TÜKETİM (YİYECEK)	YABANCI	İSVİÇRE
	Hayat	Hayat'ı Keşfet	HIZLI TÜKETİM (HİJYEN/TEMİZLİK)	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	Şişecam	First Step	ÜRETİM	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	Samsung	Discover Samsung	ELEKTRONİK	YABANCI	GÜNEY KORE
	Anadolu Sigorta	Genç Yetenekler Programı	SİGORTA	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ YOK
	BSH	Generation BSH	DAYANIKLI TÜKETİM	YABANCI	ALMANYA
	İş Bankası	MasterClass	BANKACILIK VE FİNANS	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	Kibar Holding	K-Team	HOLDİNG	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	Siemens	R&D Ramp Up	MÜHENDİSLİK	YABANCI	ALMANYA
	Vestel	V-Kuşağı	DAYANIKLI TÜKETİM	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR

	Golf Dondurma	Golf Future	HIZLI TÜKETİM (YİYECEK)	YABANCI	ALMANYA
	Enerjisa	Enter	ENERJİ	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	Sun Tekstil	Sun Design Project Summer School	TEKSTİL	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	Aksigorta	Management Trainee	SİGORTA	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	Hepsiburada	All-Star	İNTERNET	YABANCI	ABD
	Bosch	Smart Start	MÜHENDİSLİK	YABANCI	ALMANYA
	Anadolu Grubu	CYO (Chief Young Officer)	HOLDİNG	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	Danone	Danone Camp	HIZLI TÜKETİM (YİYECEK)	YABANCI	FRANSA
	Tat	Yetenek Fabrikası	HIZLI TÜKETİM (YİYECEK)	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	CMA CGM Shipping Mistral	Talent Club	LOJİSTİK	YABANCI	FRANSA
	Vakko	MT Development	TEKSTİL	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri	Engenius	HIZLI TÜKETİM (HİJYEN/TEMİZLİK)	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	Garanti	Talent Camp	BANKACILIK VE FİNANS	YABANCI	İSPANYA
	Tüpraş	Nextremers	ENERJİ	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	Unilever	Future Leaders Program	HIZLI TÜKETİM (KİŞİSEL BAKIM)	YABANCI	İNGİLTERE HOLLANDA
	Akkök	Yetenek Tohumları	ENERJİ	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri	Markatlon	HIZLI TÜKETİM (HİJYEN/TEMİZLİK)	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	Garanti	Garantili Gelecek	BANKACILIK VE FİNANS	YABANCI	İSPANYA
	Man	Man Trainee	OTOMOTİV	YABANCI	ALMANYA
	DenizBank	Deniz'in İncileri	BANKACILIK VE FİNANS	YABANCI	BİRLEŞİK ARAP EMİRLİKLERİ

	EY	New Graduate Hire	DANIŞMANLIK	YABANCI	İNGİLTERE
	KoçSistem	Level Up	TEKNOLOJİ/YAZILIM	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	L'oreal	Brandstorm	HIZLI TÜKETİM (KİŞİSEL BAKIM)	YABANCI	FRANSA
	Unilever	Chain Reaction Society	HIZLI TÜKETİM (KİŞİSEL BAKIM)	YABANCI	İNGİLTERE HOLLANDA
	BAT	Global Graduate	HIZLI TÜKETİM (TÜTÜN/SİGARA)	YABANCI	İNGİLTERE
	Philip Morris/Sabancı	Inkompass	HIZLI TÜKETİM (TÜTÜN/SİGARA)	YABANCI	ABD
	P&G	CEO Challenge	HIZLI TÜKETİM (KİŞİSEL BAKIM)	YABANCI	ABD
	İpragaz	İbiza (İpragaz Business Akademi) Yaz Staj Programı	ENERJİ	YABANCI	HOLLANDA
	Kuveyt Türk	Management Trainee	BANKACILIK VE FİNANS	YABANCI	KUVEYT
	Bosch	Smart Experience	MÜHENDİSLİK	YABANCI	ALMANYA
	PepsiCo	Go	HIZLI TÜKETİM (İÇECEK)	YABANCI	ABD
	Penti	Retail Challenge	TEKSTİL	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	Yıldız Holding	Work'n Roll	HOLDİNG	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	Garanti Teknoloji	Bu Fikir Garanti	TEKNOLOJİ/YAZILIM	YABANCI	İSPANYA
	İnci	Genç İnci	HOLDİNG	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	DeFacto	Talent Union	PERAKENDE	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	Johnson&Johnson	Talent Development Academy	HIZLI TÜKETİM (KİŞİSEL BAKIM)	YABANCI	ABD
	Perfetti Van Melle	Career Kitchen	HIZLI TÜKETİM (YİYECEK)	YABANCI	İTALYA HOLLANDA

	L'oreal	WinTern	HIZLI TÜKETİM (KİŞİSEL BAKIM)	YABANCI	FRANSA
	AvivaSA	Challenge Up	SİGORTA	YABANCI	İNGİLTERE
	DÖHLER	Harvest Engineering Program	GIDA	YABANCI	ALMANYA
	Peak	Unithon	TEKNOLOJİ/YAZILIM	YABANCI	ABD
	BAT	Experience	HIZLI TÜKETİM (TÜTÜN/SİGARA)	YABANCI	İNGİLTERE
	General Electric	GENius	ENERJİ	YABANCI	ABD
	Userspots	UX Camp	TEKNOLOJİ/YAZILIM	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	Colgate	Colgate 101	HIZLI TÜKETİM (KİŞİSEL BAKIM)	YABANCI	ABD
	Tofaş	Hack Auto	OTOMOTİV	YABANCI	İTALYA
	Schneider Electric	Future is Yours	ENERJİ	YABANCI	FRANSA
	General Electric	Edison Engineering Development Program	ENERJİ	YABANCI	ABD
	Burgan Bank	Young Stars	BANKACILIK VE FİNANS	YABANCI	KUVEYT
	PepsiCo	Digital Graduate Programme	HIZLI TÜKETİM (İÇECEK)	YABANCI	ABD
	Aktif Bank	ProAktif MT	BANKACILIK VE FİNANS	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	Betek	MT	ÜRETİM	YABANCI	JAPONYA
	Metro	Career Mix	PERAKENDE	YABANCI	ALMANYA
	Mondelez	Stargate MT Programme	HIZLI TÜKETİM (YİYECEK)	YABANCI	ABD
	Softtech	Yetenek Kuşağı	TEKNOLOJİ/YAZILIM	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	Deloitte	D-Kuşağı	DANIŞMANLIK	YABANCI	İNGİLTERE
	pladis	bizz@kampüs	HIZLI TÜKETİM (YİYECEK)	YABANCI	İNGİLTERE
	Pfizer	MT Universe	İLAÇ	YABANCI	ABD

	Türk Telekom	Start	TELEKOM	YABANCI	İSYANYA İNGİLTERE
	Microsoft	Talent Explorer	TEKNOLOJİ/YAZILIM	YABANCI	ABD
	Vestel	V-Pusula	DAYANIKLI TÜKETİM	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
	STFA	Future Engineers	İNŞAAT	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
10	Tofaş	Prova Plus	OTOMOTİV	YABANCI	İTALYA
	Türkiye Finans Katılım Bankası	Core	TEKNOLOJİ/YAZILIM	YABANCI	SUUDİ ARABİSTAN
	ING	International Talent Program	BANKACILIK VE FİNANS	YABANCI	HOLLANDA
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ 3	Türk Havacılık ve Uzay Sanayii	SKY Stajyer Mühendis Programı	SAVUNMA	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ YOK
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ 4	ADINI VERMEK İSTEMEYEN KATILIMCI				
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ 8	Coca-Cola İçecek	Next Talent	HIZLI TÜKETİM (İÇECEK)	YABANCI	ABD
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ 9	HSBC	Young Talent Program	BANKACILIK VE FİNANS	YABANCI	İNGİLTERE
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Akkim	İyi Gelecek	HOLDİNG	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Aksa	enerjiMAXa	HOLDİNG	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Aksa Akrilik	Aksa Ekspres	HOLDİNG	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR

2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Anadolu Grubu	Bi-Fikir KAP	HOLDİNG	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Anadolu Sigorta	Bi'başka Deneyim	SİGORTA	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ YOK
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Autoliv	Forward	OTOMOTİV	YABANCI	ABD İSVEÇ
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	BAT	Battery	HIZLI TÜKETİM (TÜTÜN/SİGARA)	YABANCI	İNGİLTERE
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	CarrefourSA	Kariyer Sepeti	PERAKENDE	YABANCI	FRANSA
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	CMS	Güçlü Gelecek Programı	OTOMOTİV	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Danone	Milestone Internship Program	HIZLI TÜKETİM (YİYECEK)	YABANCI	FRANSA
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Deloitte	AimHigher	DANIŞMANLIK	YABANCI	İNGİLTERE
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Doğuş Teknoloji	Geleceğe Giriş	TEKNOLOJİ/YAZILIM	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	ETİ	Developer Edition	HIZLI TÜKETİM (YİYECEK)	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Fibabanka	Fintern Future Talent Program	BANKACILIK VE FİNANS	YABANCI	HOLLANDA
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Ford Otosan	Güç Takımı	OTOMOTİV	YABANCI	ABD

2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Garanti Teknoloji BBVA	Talent Spot	BANKACILIK VE FİNANS	YABANCI	İSPANYA
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Groupama	Young Potentials	SİGORTA	YABANCI	FRANSIZ
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	GSK	Future Leaders Graduate Programme	İLAÇ	YABANCI	İNGİLİZ
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Henkel	Step Up	HIZLI TÜKETİM (HİJYEN/TEMİZLİK)	YABANCI	ALMANYA
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	JTI	JTI Internship & Graduate Programs	HIZLI TÜKETİM (TÜTÜN/SİGARA)	YABANCI	İSVİÇRE
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Kale	Kaleghends	HOLDİNG	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Kalkınma Yatırım Bankası	Geleceğe Yatırım	BANKACILIK VE FİNANS	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ YOK
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Karsan	STAR	OTOMOTİV	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	KPMG	New Graduate Program	DANIŞMANLIK	YABANCI	HOLLANDA
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Logo	Log-in	TEKNOLOJİ/YAZILIM	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Mavi	Mavi Staj	TEKSTİL	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Metro	Potentials	PERAKENDE	YABANCI	ALMANYA
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Netaş	COOP	TELEKOM	YABANCI	ÇİN

2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Nobel İlaç	Kariyer Reçetesi	İLAÇ	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Oyak Renault	Orville	OTOMOTİV	YABANCI	FRANSA
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	P&G	New Graduate	HIZLI TÜKETİM (KİŞİSEL BAKIM)	YABANCI	ABD
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Pernod Ricard	Cheers to Careers	HIZLI TÜKETİM (İÇECEK)	YABANCI	FRANSA
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Roche Diagnostics	Roche4Future	İLAÇ	YABANCI	İSVİÇRE
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Sahibinden	dev.akademi	TEKNOLOJİ/YAZILIM	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ YOK
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Siemens	Dijital Dönüşüm Kampı	MÜHENDİSLİK	YABANCI	ALMANYA
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Solvias	TechStars	TEKNOLOJİ/YAZILIM	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Tadım	Grow	HIZLI TÜKETİM (YİYECEK)	YERLİ	YURTDIŞI FAALİYETİ VAR
2020 de İLK KEZ LİSTEYE GİRMİŞ	Türkiye Finans Katılım Bankası	We	BANKACILIK VE FİNANS	YABANCI	SUUDİ ARABİSTAN

Firma Adı	Pozisyon/ Rol Adı	Rol Tanımı	Değerlendirme		
			Bu Pozisyon IK'nın karşılığı olarak mı kullanılmakta?	Spesifik IK sürecini tanımlıyor mu?	Yetenek / Talent ile ilgili keywordler
Mercedes-Benz Türk A.Ş.	Talent Acquisition Specialist	• As a part of Talent Acquisitions process the position is responsible for developing strategic partnerships and building new business models with universities, academies, learning centers according to the Employer Brand of Mercedes Benz Türk • Collecting and evaluating career activity request and building yearly activity plan • Organizing and attending university events and job fairs, acting as Employer Brand Ambassador in job fairs and all other relevant events • Preparing activity content, presentations and guiding other brand ambassadors • Responsible for long term internship programs (PEP) and short term internship program (Summer Stars) of MBT, both strategic and operational level • Ensure an exceptional candidate experience for internship programs throughout the process including everyone gets answer to their applications on time • Responsible for international internship program	Hayır	Yetenek edinme süreci Staj	(Üniversite vb. eğitim kurumları ile işbirliği geliştirme) Yeni iş modelleri geliştirme Çalışan deneyimi İşveren markası Yetenek havuzu oluşturma
Mondelez International	Talent Acquisition & Employer Branding Specialist	- Build relationship with business functions and HR to understand upcoming recruitment needs and gaps, - Work with hiring managers and HRBPs on determining recruitment strategy; key requirements, and process of filling open and potential vacancies, consult on the talent market, recruitment and selection tools, - Source and attract the best possible talent (both internally and externally); selecting the most appropriate sourcing channels, - Advertise in line with our employer value proposition (EVP) and promote Mondelez brand externally, ensuring we have access to and connections with the best possible talent available in our industry and elsewhere, -Assess and select the best possible talent (both internally and externally) by utilizing innovative assessment and selection techniques used to maximize the right recruiting decisions, -Owning the end-to-end candidate management process to ensure a market leading candidate experience, -Provide and negotiate offer packages for selected candidates,	Hayır	Yetenek edinme süreci	Internally and Externally Talent Üniversiteler ve meslek kuruluşları ile ortaklıklar kurma İşveren markası – tercih edilirlilik Yedekleme Yetenek ölçüm teknikleri tasarımı

		-Identify and cultivate partnerships with universities and professional organizations, -Be responsible for EVP, Employer Branding and social media activities to ensure Mondelez is employer of choice in the assigned region,			
Michael Page	Talent Acquisition Specialist	Reporting to the Organizational Development Manager, the ideal candidate will be responsible for: // Working in close collaboration with hiring managers to understand the needs and required skill sets for the current and future vacancies; // Making first candidate interviews and managing full-cycle recruitment; // Ensuring internal customer satisfaction by providing regular updates to hiring managers; // Maintaining communication with recruitment agencies and following the whole process as well as sharing feedbacks; // Extending verbal offer of employment to the selected candidates; // Playing an active role in orientation of new starters; // Working closely with colleagues within the HR department to show a harmonized service to the business, ensuring that deliverables are similar in structure and quality.	Hayır	İşe alım	İK ile işbirliği içerisinde işe alım sürecini yürütme Oryantasyon
Picus Security	Talent Acquisition Specialist	- Develop and foster strong relationships with multiple hiring managers and leaders in various business units, to fully support and provide consultative recruiting solutions for a variety of positions across local and global hiring needs. - Identifying unique, innovative sources for finding candidates to develop leading-edge methods/branding to attract top talent. - Build and maintain a network of potential candidates through proactive market research and on-going relationship management. -Conducting interviews, assessing culture fit and moderating post-interview debriefs candidates, demonstrating the ability to anticipate hiring manager preferences through high interview-to-offer ratios. -Help to craft and implement recruiting strategies to achieve hiring plans that emphasize quality and diversity of hires, process efficiency, and encourages the sharing of standard methodologies. -Represent Picus as a brand ambassador at the campus and recruiting events, where needed. -Maintain recruitment applicant tracking system ensuring information is up to date -Managing recruitment data, reports and metrics reporting on interviewing activity and candidate experience to feed the recruiting strategy	Hayır	İşe alım	Yetenek çekme için kaynak oluşturma Üniversite işbirliği İşe alım stratejisini geliştirmek Aday havuzu oluşturma Yetenek ölçüm teknikleri tasarımı İşveren markası
Insider	Talent Acquisition Specialist -	- Execute the recruitment strategy; - Coordinate the recruiting process for various positions while optimizing the quality of new hires, time to hire and cost to hire;	Hayır	İşe alım	Yetenek geliştirme Eğitim planlaması
	Turkish Speaker	- Display of job advertisements, conducting telephone interviews and job interviews; - Manage interview schedule and provide new hire orientation;			
	English Speaker	- Cooperation with the management team in developing talent and implement effective HR;			

		- Policies to support company business objectives;			
	Japanese Speaker	- Planning and preparation of training groups.			
Iyzico	Talent Acquisition Specialist Technology	- Partner with business units to ensure sourcing and hiring strategies are aligned with iyzico people strategies - Work closely with team leaders and hiring managers to assess their talent requirements and advise on the best hiring strategy - Use various techniques(Linkedin, Github, Boolean search and etc.) to discover, identify and attract the best talent - Screen and select candidates effectively by assessing both the technical or business skills - Partner closely with business units to ensure sourcing and hiring strategies are aligned with iyzico people strategies - Partner with team leaders and hiring managers to assess their talent requirements and advise on the best hiring strategy. - Provide an efficient and high-touch experience for every candidate from application stage to offer, evaluating skill level, driving the interview process and offer process, closing of candidates. - You will play a pivotal part in our team, ensuring that we hire people who share our values and love to collaborate. - Continuously seek creative ways to improve the employee experience and iyzico culture.	Hayır	İşe alım	Çalışan deneyimi geliştirme Yetenek ölçüm teknikleri tasarımı İşveren markası Yetenek avcısı
Inveon – Digital Commerce Solutions	Talent Acquisition Intern	- Working with talent acquisition leader and other department leaders to understand the needs of the company, requirements and expectations of the jobs and qualifications of individuals for prospective employment in a wide range of positions within the company structure, -Helping to identify sources of potential employment candidates (talent mining – attending networking events, making use of online tools, coordinating with universities, through social media, career fairs), - Identifying future talent needs and proactively recruiting and sourcing; developing talent pool or social engagements, - Responsible for recruitment processes including screening potential employees, reaching out to passive candidates, conducting initial interviews (phone & face to face), interview scheduling - Managing applicant tracking system, related data and reporting, - Staying up-to-date with industry trends	Hayır	İşe alım	Talent Mining (yetenek madenciliği) Yetenek havuzu oluşturma (Üniversite vb. eğitim kurumları ile işbirliği geliştirme) Trendleri takip etme Yetenek seti tasarımı

IBM	Talent Acquisition Partner	As you play the role of talent advisory, recommending the most appropriate talent attraction & sourcing strategies, you will have the opportunity to work on exciting roles from hybrid Cloud Sellers and Mobile Application Designers, to I.T Consulting Professionals. Apart from your day-to-day recruiting and talent pipeline building activities, you will also get involved in numerous Talent Acquisition and HR projects within MEA. This is a truly exciting and autonomous role which will give you the opportunity to grow your internal recruitment career within an organization that highly committed to the development of its people.	Hayır	İşe alım	Yetenek danışmanlığı işveren markası Yetenek havuzu
Pubinno	Talent Acquisition Specialist	We are looking for a Talent Acquisition Specialist to join our fast-growing startup. We are working hard and enjoying the challenge at our San Francisco, Madrid, Tel Aviv and Istanbul Offices. As we said before, our goal is to deploy our smart taps all over the world. Join us for the revolution!	Hayır	İşe alım	Şirkete yetenek edindirme
Commencis	Talent Management Specialist	Assists the HR Director with the recruitment, interviewing and selection processes for Engineering teams and sends appropriate correspondence to all applicants in a timely manner. Checks candidates' references with their previous employers. Has the responsibility of keeping the company CV database updated. Executes performance development, career and succession planning, compensation and recognition processes in line with the guidelines. Works very closely with line managers to understand business needs and to ensure a common ground in their people decisions. Manages HR Data Analytics, HR Reporting, Daily Management Dashboards and Data Quality across solution domains. Experience with HR Information Systems and HR Recruitment Tools (BambooHR & Lever is a plus). Conducts the web and social media networking of the company for the prospective candidates with Marketing Team. Develops recruitment strategies to achieve required staffing levels and prepares presentations. Provides administrative support in the preparation of correspondence, reports, schedules, confidential materials and various employee issues. Organize the schedule of internal and external trainings and has the responsibility of the training reports and documentation after the trainings. Assists conducting internal surveys.	Evet	İşe alım	işe alım süreci ağırlıklı olmak üzere klasik insan kaynakları görev tanımı

Microsoft	Sr Talent Acquisition Manager	Stakeholder/Client Engagement - You understand what's important to the business and hiring managers (e.g., time to hire, location, budget), as well as long-term business requirements. You use that knowledge to lead the development of staffing processes and strategies and guide the development of end-to-end hiring plans for a business group, division, region or subsidiary.	Hayır	İşe alım Eğitim geliştirme	Talent Sourcing Stratejik ortaklık diğer kurumlarla Yetenek koçluğu (oryantasyon) Yetenek havuzu oluşturma
		Candidate Attraction - You know what makes a Microsoft opportunity different from that of our competitors, and you generate excitement and interest in a career at Microsoft by telling our story and sharing the unique possibilities, rewards and competitive advantage Microsoft offers. You also coach your clients within the business to represent and share the Microsoft story.			
		Talent Sourcing - You create and implement innovative sourcing strategies for a division, set of countries, or subsidiaries, integrating multiple concepts (e.g., community building, business intelligence) and taking into account talent/diversity gaps. You leverage long-term relationships with talent pools and communities across the industry to identify candidates.			
		People Management - You help employees identify growth opportunities, develop skills and build development plans. You drive the execution of projects. You establish and communicate performance expectations, identify and address gaps and monitor performance to ensure plans are met.			
		Drive Workforce Planning and capacity planning; optimizing your team to deliver against full hiring demand whilst ensuring productivity targets are being met.			
Ikea	Talent Pool Supply Planner	The Supplier Planner contributes to secure availability for our customers at lowest possible landed cost.	Hayır	İşe alım	Tedarik planlaması süreci ardından yetiştirilebilecek yeni tedarik planlamacılarını keşfetmek Yetenek yedekleme
		Supply Planner leads activities focused on achieving excellence in running logistic operations in accordance with Category Plan, leads operational capacity planning at supplier level and develops logistic performance through common action plans with suppliers.			
		Talent Pool Supply Planner is a trainee position with future possibilities as successors for critical vacancies. Talent Pool Supply Planner will shadow an existing Supply Planner and be ready when the business needs them.			
		In accordance with the current needs, Category Textile / Carpets will be a hosting team. The position can be moved to a different category by agreeing with the role council.			

PharmiWeb.Jobs	Talent Sourcing Recruiter	Executing Talent Sourcing process Building/establishing effective pipelines of qualified candidates Sourcing candidates, consistently evaluating current and new sourcing opportunities. Developing and maintaining effective recruiting networks to source diverse slates of candidates through multiple channels	Hayır	işe alım ağı geliştirme	Farklı Yetenek kaynağı bulup, havuz oluşturmak
GitLab Inc.	Talent Sourcer, Engineering	Source for the best passive candidates in the global market.	Hayır	Yetenek havuzu oluşturma	Talent pools Farklı Yetenek kaynağı bulmak Farklı kurumlarla stratejik ortaklık Yetenek avcılığı Yetenek koçluğu
		Being willing to look wherever is necessary to find the talent we need, with a focus on our values and requirements.			
		Put meaningful focus on building a diverse pipeline.			
		Partner directly with in-house recruiters and business leaders globally to understand specific needs to attract and engage with top talent.			
		Continuously work on streamlining sourcing processes and delivering great candidate experience.			
		Strategically utilize LinkedIn, online research, events, etc. to engage highly passive, sought after candidates.			
		Develop a strong relationship with candidates and make judicious decisions on fit for a particular role or team, in addition to thinking through fit for our unique culture.			
		Map out individual markets and gather intelligence around specific talent pools, using that knowledge to identify top talent.			
Aptiv	Talent Management and Organizational Development Coordinator EDS Europe	Talent Management: Supporting Progression and Succession planning, Talent Management Reviews and Assessments for EDS Europe, report talent metrics, support of regional leaders regarding development activities and career planning, e.g. creating development plans for talents	Evet	İK	Talent metrics Yetenek yönetimi Performans yönetimi Eğitim ve geliştirme Kurum kültürü ve bölgeye özgü aday değerlendirmeleri
		Performance Management: controlling and reporting of My Core data, communicate and train the HR team and key senior business partners about the changes in the tool or in the process, monitor the calibration of final results			
		Training and Development: ensures that the onboarding process is properly followed in the region, plans and organizes training and management development programs to support the organization's initiatives			

		Coordinate corporate social responsibilities (CSR) for the European plants according to our standards & schedule			
		Coordinate the Employee Engagement actions for the European plants and follow-up results.			
		Coordinate Social Audits for the European plants according to our standards and follow-up results and actions			
Yapı Kredi	Liderlik ve Yetenek Gelişimi Uzmanı	· Liderlik gelişim programlarının tasarlanması aşamasında rol alması ve hayata geçirilmesine destek vermek, · Yeteneğin belirlenmesi ve gelişimi süreçlerinin tasarlamak ve hayata geçirmek, · Yedekleme planlaması sürecine destek vermek, · Banka yetkinlik modelinin oluşturulması sürecinde yer almak.	Hayır	Şirket bünyesinde var olan yeteneği geliştirme	Liderlik gelişim sürecinin tasarlanması Yetenek belirleme ve geliştirme Yedekleme planlaması
Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	Yetenek Yönetimi Uzmanı	· İK süreç & araçlarını sorgulamak ve gelecek versiyonlarını tasarlamak ve devreye almak · Çeviklik ve inovasyon kültürünü şirket içerisinde yaygınlaştırmak · Değerlendirme süreçlerini (performans, teknik yetkinlikler, potansiyel, motivasyon ve bağlılık) geliştirmek ve yürütmek · Kariyer ve yedekleme süreçlerini (İK planlama, Teknik Kariyer, KYV. vb) geliştirmek, bu uygulamaların Alan İK fonksiyonları ile birlikte yayılımını koordine etmek · Çalışan Bağlılığı Sürecini yürütmek ve aksiyonlarını hayata geçirmek · İK Analitiği ile anlamlı veriler ortaya çıkarmak ve bunların kararlara etki etmesini sağlamak · Bilgi Teknolojileri ile ortak İK projeleri geliştirmek	Evet		İK tasarımı Dijital İK

TALENT	Firma Adı	Pozisyon/ Rol Adı	Rol Tanımı	Değerlendirme		
				Bu Pozisyon İK'nın karşılığı olarak mı kullanılmakta?	Spesifik İK sürecini tanımlıyor mu?	Yetenek / Talent ile ilgili keywordler
1	KOÇ SİSTEM	Performance & Talent Management Specialist	Design and implement of a company-wide Performance Management Process & System that is linked to the core vision and objectives of the business Keep up-to-date with the latest trends and best practices by conducting benchmarking activities and scanning related papers, make suggestions in terms of process improvement needs and implement accordingly Re-design Performance Management Tool in accordance with technical development needs, coordinate with IT Consultants, follow-up technical developments, design testing scenarios, perform testing process throughout the development life cycle, prepare all the related documentation, give consultancy in terms of system support End-to-end management of annual Performance Management Cycle in accordance with Company strategies and goals, considering system and communication tools Coordinate related business units for preparing and updating of the catalogues on the system Follow-up and reporting operational KPIs Data analysis of operational processes Support to implementation of new operational processes and IT developments	HAYIR	Performans yönetimi süreci ve sisteminin tasarlanması, takibi, analizi.	En son trendleri ve en iyi uygulamaları takip etmek
2	PEPSICO	Talent Acquisition Representative (Temporary 1 year contract)	Job Description Coordinate HR team members and Hiring Managers to use Kenexa efficiently for all levelled and contractor employees Conduct trainings for Hiring Managers to increase Kenexa usage awareness Hold trainings for increasing Sales Hiring Managers' competency based interview technics. Identify future talent needs and proactively recruiting and sourcing; develop talent pool or social engagements. Acquire a thorough understanding of job requisition / description for required competencies, skills, knowledge required of successful applicants Conduct position briefings with hiring managers Conduct meetings with Hiring Manager to create a list of "must have" criteria on resume for database mining Schedule meetings with potential candidates	HAYIR	Yetenek havuzu işe alma	Gelecekteki yetenek ihtiyaçlarını belirlemek, yetenek havuzu veya sosyal katılımlar geliştirerek proaktif olarak işe alma ve kaynak bulmak.

			Conduct interview assessments with potential candidates and create short list to present to hiring manager Conducts meetings with hiring manager and standardized assessment team to review appropriate standardized tests for assessing candidates Support TA budget management for Sales Provides feedback to candidates during all stages of the process Prepares any necessary documentation in line with the recruitment process Maintains and keeps up-to-date records and information in the database Compiles reports, produces regular and ad hoc analyses of information relating to the recruitment Receives, classifies, consolidates and puts into a system (Kenexa) all job requests, CVs, and other recruitment process related documentation and information			
3	INSIDER	People and Culture / Talent Researcher	Job Description Expanding pipelines for all positions in 24 different countries; Coordinating the recruiting process for all positions while optimizing the quality of new hires, time to hire and cost to hire; Maintaining candidate databases via an applicant tracking system; Interacting with potential candidates on social media and professional networks (e.g. LinkedIn, Slack and Github); Crafting and sending engaging recruiting emails to entice top candidates; Coordinating with hiring managers to determine position requirements; Identifying qualified candidate profiles using various sourcing techniques (e.g. Boolean search); Creating policies to support company business objectives.	HAYIR	Pozisyon gereksinimlerini belirlemek, aday profillerini belirlemek, en iyi adayları çekmek, aday veritabanı takibi , işe alma süreci koordinesi, iş hedeflerini destekleyecek politikalar oluşturmak.	
4	IQVIA	Talent Acquisition Specialist	Responsibilities Provide input to the functional staffing budget and manage expenses within budget allocations. Assist senior staffing management with regular evaluations of the applicant pool and assess, track and report on time to hire, cost to hire, diversity of hires, to identify trends and cost effectiveness. Oversee and manage special staffing projects as assigned including Applicant Tracking System implementation and maintenance. Represent company at recruiting events and professional conferences. Plan and execute hiring events.	HAYIR	Bütçe yönetimi, maliyet etkinliğini belirlemek için işe alma süresini, işe alma maliyetini, işe alım çeşitliliğini değerlendirmek, yönetmek, takip etmek ve raporlamak. stratejik personel hedeflerini	

			Manage cost effective methods to provide recruiting tools, including contracts with recruiting agencies, job boards, background companies and other outside contracts. Conduct periodic evaluations of current contracts and provide recommendations for modifications. Assist with managing projects related to legislation in the recruitment process within HR and across the business, HR systems, practices, procedures and compliance. With limited guidance, provide coaching and counseling to functional business leaders, line management and executive management to effectively support strategic staffing goals. Meet with functional business leaders and executive management to communicate and deliver strategic staffing solutions as required. Maintain data needed to improve policies and practices; recommend and implement enhancements to support a diverse workforce; ensure recruiters comply with local and regional hiring guidelines and procedures, particularly for applicant tracking. Provide reports to functional business leaders and executive management quarterly or as requested regarding strategic staffing activity. Keep abreast of market trends and demand impacting the company's ability to attract competitive candidates; coordinate with the compensation team on salary offer considerations and equity concerns. Support activities and initiatives associated with change management involving reorganizations, mergers/acquisitions and transfers to ensure compliance with local legislation. Ensure the provision of timely employee-related information to management teams as necessary. May be responsible for meeting established financial targets and assisting with business development activities depending on business line.		desteklemek için işlevsel iş liderlerine, bölüm yönetimine ve üst yönetime koçluk ve danışmanlık sağlamak.	
5	Amaris Consulting	Talent Acquisition Specialist-German Speaker	Job Description - Managing all recruitment processes; job postings, screening, and short-listing candidates for Central Eastern Europe - Management of the applications from the website/ job boards - Sourcing of new candidates to expand candidates' database - Maintaining relationships with all candidates for future openings - Developing search strategies to reach and attract qualified candidates	EVET	Websitesi ve iş kurullarından gelen başvuruları yönetmek, nitelikli adaylara ulaşmak ve onları çekmek için strateji geliştirmek, yeni aday temin etmek, tüm işe alım sürecini yönetmek, gelecek başvurular için adaylarla iletişimde kalmak	
6	Insider	Talent Force Director	Job Description Lead key HR processes including talent review, compensation planning for location/practice areas Provide leadership, HR expertise and coaching to managers and employees with specific focus on: employee retention, employee advocacy/engagement, employee relations management, performance management, compensation, and career development and talent assessment Provide advice and counsel to managers and employees to ensure consistent application and integration of policies, procedures and practices	EVET	Temel İK süreçleri liderliği	Yetenek incelemesi için liderlik etmek.

			Build credibility and trust among employees. Resolve employee concerns through compassion, a systematic approach, clear documentation and follow-through. Ensure that all employee relations issues are properly identified, reported & resolved			
7	Confidential	Recruitment And Talent Aquisition Manager	RECRUITMENT AND TALENT ACQUISITION MANAGER As Recruitment & Talent Acquisition Manager, you will work closely with the Line Managers to provide targeted initiatives and to deliver talent, team and organisational development solutions to support the business strategy and people requirements. You will play a proactive and major role in; Developing talent acquisition strategies and assessment systems at all levels across the company, Designing and executing Talent Management approach, Assisting in employee retention and development, Creating and sustaining career maps, Acting as internal consultant and coaching for management level in order to create and improve those processes to support achievement of business objectives, Actively involving Assessment Center programs, Managing effectively the Team's and Department's results, Determining current staffing needs and producing forecasts, Leading employment branding initiatives, Developing and managing reward systems and processes, Using metrics to create reports and identify areas of improvement. We're looking for a candidate with great ideas and energy who is able to engage and influence the business with the support of her/his dedicated team and performance delivering tangible results in acquisition, succession and retention.	HAYIR	Yetenek kazanım stratejileri ve değerlendirme sistemleri geliştirmek Yetenek Yönetimi yaklaşımı tasarlamak ve uygulamak Çalışan elde tutma ve gelişimlerine yardımcı olmak Kariyer planlaması yapmak İç danışman ve yönetim düzeyinde koçluk vermek Değerlendirme Merkeziprogramlarına dahil olmak Kadro ihtiyaç belirlenmesi İşveren markası girişimlerine öncülük etmek Ödül sistem ve süreçlerini geliştirmek ve yönetmek Raporlama ve iyileştirme alanlarını belirlemek	Yetenek kazanım stratejileri, yetenek yönetimi sistemi tasarlamak ve uygulamak
8	iyzico	Talent Acquisition Professional, Technology	Key Responsibilities Work closely with business units to ensure sourcing and hiring strategies are aligned with iyzico people strategies. Partner with team leaders and hiring managers to assess their talent requirements and advise on the best hiring strategy. Use various techniques(Linkedin, Github, Boolean search and etc.) to discover, identify and attract the best talent Screen and select candidates effectively by assessing both the technical and business skills as well as being fitted for iyzico culture.	HAYIR	Kaynak bulma ve şirket stratejisiyle uyumlu işe alma stratejisi üzerinde çalışmak, Yetenek gereksinimlerini değerlendirme ve stratejiler hakkında yöneticilere tavsiye vermek, En iyi yetenekleri keşfetmek ve çekmek	Yetenek gereksinimlerini değerlendirmek, en iyi yetenekleri keşfetmek ve kuruma çekmek, çalışan deneyimi

			Provide an efficient and high-touch experience for every candidate from application stage to offer, evaluating skill level, driving the interview and offer process, closing of candidates. You will play a pivotal part in our team, ensuring that we hire people who share our values and love to collaborate. Apart from hiring duties, be willing to support to or responsible for internal team projects and ad-hoc assignments. Continuously seek creative ways to improve the employee experience and iyizco culture.		İçin LinkedIn vb. teknikleri kullanmak, İşe alım sürecini yönetmek ve dokunaklı bir çalışan deneyimi sağlamak, Bu görevlerin yanı sıra ekip projelerine ve geçici görevlere destek olmak	
9	KONE	Talent Acquisition Specialist, Turkey	What will you do? Business Partner with the hiring managers and HR colleagues to understand short- and long-term talent requirements Deliver talent acquisition services for KONE Turkey, including, e.g. employer branding actions, candidate sourcing, screening, interviewing and assessments Handling the end to end recruitment cycle. Ensure that the recruitment process is efficient, effective, and equitable. Lead employer branding initiatives, both internally and externally Participate in building talent pools and foster long-term relationships with past applicants and potential candidates Collaborate and align with other HR teams and business stakeholders to deliver consistent TA services for the organization Contribute to the creation and development of TA CoE roadmaps, e.g. by sharing country/cluster feedback and business requirements. Evaluate the business environment and workforce trends on an ongoing basis to make recommendations for units to achieve and exceed the TA targets. Ensure that policies and processes support KONE's TA strategy and fulfil all needed regulations, laws, and employment standards. Maintain strong connections with HR colleagues within KONE and externally to share best practices and to understand current and future trends. Organize and attend job fairs and recruitment events Support the TA Manager to develop the annual budget in line with global budgeting guidelines.	HAYIR	Kısa ve uzun vadeli yetenek gereksinimlerini anlamak için işe alım yöneticileri ve diğer İK meslektaşları ile iş ortağı olmak Yetenek kazanım hizmeti sunmak; aday kaynağına ulaşmak, yetenek havuzu oluşturmak, taramak, değerlendirmek, görüşmek, uçtan uca işe alım döngüsünü ele almak, işveren markama eylemlerinde bulunmak. Fuar ve diğer etkinlikleri düzenlemek ve katılmak, teknik yardım müdürünün yıllık bütçeyi geliştirmesine ve diğer teknik hedeflere ulaşmada yardımcı olmak, içeriden ve dışarıdan İK meslektaşları ile bağlantı kurmak,	Yetenek gereksinimini anlamak, yetenek havuzu oluşturma eylemlerinde bulunmak
10	MADAME COCO	HR BP & Talent Acquisition Specialist	What Will You Responsible For? Reporting directly to Talent Acquisition & HR Business Partner Manager, you'll; Act as internal consultant in order to support and /or improve HR processes to achieve business objectives, Support the recruitment processes for both HQ and Stores Be the first contact of onboarding and follow up orientation processes of the employees, Ensure that human resources policies and processes are carried out, Increase loyalty and motivation by providing effective communication and interaction with employees,	EVET	Departmanlara ik süreç danışmanlığı yeni trend takibi	Yeteneği vurgulayan bir bulguya rastlanmadı.

			Prepare and analysis of regular and instant human resources reports, Use metrics to create reports and identify areas of improvement. Ensure process developments by following department KPI results, Provide consultancy and supporting all departments in the processes of human resources, Monitor HR trends in related sectors			
11	TRENDYOL GROUP	Talent Acquisition Specialist	YOUR CHALLENGE Responsible from end-to-end recruitment processes within a high volume, fast paced environment Work very closely with hiring managers in Technology and Marketing Departments to understand the needs and the requirements of the job Source and recruit candidates using a variety of sources, such as job postings and different related platforms (stackoverflow etc.) while effectively targeting the right kinds of candidates for the job Responsible from pre-screening and screening activities and assess interview performance Follow up full cycle of recruitment steps such as case study, reference checks etc. Update all the recruitment process on the applicant tracking system Have in-depth knowledge of the technology and marketing department's roles	EVET	uçtan uca işe alım aday değerlendirme sürecinde case study	Yeteneği vurgulayan bir bulguya rastlanmadı.
12	ebebek	Assistant Talent Acquisition Specialist	JOB DESCRIPTION Responsible for all recruitment process, Create and follow up a talent pool with suitable candidates for the open positions, Closing the positions according to the defined timeline in KPIs, Prepares HR reports related to recruitment process, Taking active role to support the operational processes of HR department.	EVET	İŞE ALIM	Yetenek Havuzu Oluşturma
13	adesso Turkey	Talent Acquisition Specialist	Prepare and post jobs applications to the portals Source and attract candidates by using databases, portals, social media Screen candidates resumes and job applications Conduct interviews using various reliable personnel selection tools/methods to filter candidates within schedule Assess applicants' relevant knowledge, skills, soft skills, experience and aptitudes Apply HR recruiting best practices Provide analytical and well documented reports to the rest of the team Act as a point of contact and build influential candidate and line manager relationships during the selection process	EVET	İŞE ALIM	Yeteneği vurgulayan bir bulguya rastlanmadı.
14	L'Oréal	Senior Talent Acquisition Specialist	What You'll Do Recruitment Responsible for end-to-end recruitment process for Junior to managerial positions for all divisions, keeping in mind gender balance, data accuracy and GDPR	HAYIR	Dijital İK Yönetimi İşveren Markası İşe Alım	Cinsiyet Dengesi MT Programı Campüs etkinlikleri

			Active management of MT recruitment process for 4 divisions; continuously generate fresh graduate candidate pool during the year on campus activities and candidate search Take active role in developing new systems, projects and following up global best practices for local adaptation Employer Branding Create strong partnerships with universities, set up engaging activities and case studies, and make the most of business games and career fairs to create, maintain and develop attraction to L'Oréal Develop strong relationship with campus student groups and an annual activity agenda Attract the best candidates: develop L'Oréal as a preferred employer in all markets with Beauty-Tech vision Digital HR Management Structure and establish annual employer branding agenda and put in place spotless execution on digital channels Conduct close follow up on digital progress in the market and competitor's activity Be a first contact for AI projects and related implementation process Follow up and develop candidate experience all the time			ile yeni mezun yetenek havuzu Best place to work hedefi Küresel iyi uygulama takibi
15	BSH Turkey	BSH Turkey Talent Acquisition and Employer Branding Expert - Temporary	You think it is time for something different? Then you are at the right place! You will be working in an exciting, international environment and contributing personally to the company's success as the Talent Acquisition and Employer Branding Expert for 11 months. Expect exciting projects and versatile tasks, such as; / Managing or taking active part in end to end white collar and blue collar recruitment processes / Organizing and maintaining the campus recruiting programs including intern/apprentice program to support the organization's talent acquisition strategy / Conducting or taking active part in employer branding activities including campus activities, onboarding, orientation processes etc. / Contributing to the development of talent acquisition and employer branding strategy as well as the overall operation	HAYR	Yetenek Kazanımı İşveren Markası	Kuruluşun yetenek edinme stratejisini desteklemek için stajyer / çırak programı dahil kampüs işe alım programlarını organize etmek
16	Gram Games	Talent & HR Coordinator - Istanbul	Responsibilities Support the internal teams making our hiring processes run like clockwork Ensuring our CMS system is up to date, making sure all candidates are responded to in a timely manner Liaise with candidates to schedule interviews across multiple countries including arranging travel where necessary Responsible for post-offer administration including processing all reference checks, background checks and relocation assistance Coordinate the onboarding process for all new joiners to ensure they have a smooth and	EVET	Sorunsuz ve Tutarlı bir ilk katılım deneyimi	işe alım süreci ağırlıklı klasik insan kaynakları görev tanımı

			consistent experience Liaise with the Office and IT teams to organise equipment for new joiners globally			
17	App Samurai	Talent Acquisition Specialist	Manage end-to-end talent acquisition process which starts with defining the roles, personas and skills required with relevant stakeholders and continues with meticulous sourcing, determining the skills-fit and culture-add, coordinating interviews and extending offers Own HR related procedures in collaboration with the Finance Team Contribute development and evolution of our company culture with continuous learning opportunities, events, perks and function specific development opportunities Work with all functions and prepare outstanding job descriptions that make people want to be a part of our teams Be the voice of our people, share the happiness, let the world know about what we offer Ensure our candidates and stakeholders have positive interviewing experiences regardless of the outcomes Partner with various business leaders and hiring managers in driving the hiring forward. Remove roadblocks as needed Continually develop and reassess our overall recruitment strategies Remain up-to-date on our business and industry trends Contribute development and evolution of our company culture with continuous learning opportunities, events, perks and function specific development opportunities Help with onboarding new team members Coordinate with our talent partnes around the world to ensure a smooth candidate experience regardless of the timezones	HAYIR	Çalışan Deneyimi Şirket Kültürü İşveren Markası	uçtan uca yetenek edinme süreci

EK-4 GÖRÜŞMELER

	SORU 1	SORU 2					SORU 3			SORU 4
	Yetenek Yönetimi Sizin İçin Ne İfade Ediyor?	Yetenek Yönetimi Çalışmalarını İlk Nın Hangi Süreçlerinde Kullanıyorsunuz?					PBSS yetenek ölçme ve değerlendirme metodlarından yararlanıyor musunuz?			Sizin Firmanız Özelinde İK Süreçlerinde Farklı Bir Uygulama Var mıdır? Varsa Nedir?
		Personel Bulma Ve Seçme	Ücret Yönetimi	Eğitim ve Gelişim	Kariyer Planlama	Performans Değerlendirme	Hangi Metodları Kullanıyorsunuz?	Sizin Yetenek Temelli İşe Alım Sürecine Verdiğiniz Spesifik Bir İsim Var mı?	Yeteneği Öne Çıkararak Bu Revizyona Neden İhtiyaç Duydunuz?	
GÖRÜŞME 1	Şirket içi yetkinliklerin ihtiyaçlara yönelik geliştirilmesi ve potansiyelin ortaya çıkartılması.	X	X	X	X	X	Yetkinlik bazlı mülakat, psikoteknik testler, değerlendirme merkezleri, yabancı dil testleri	Farklı alanlarda ve aşamalarda kullandığımız isim ve markalarımız var.	Üniversite eğitiminin mevcut ihtiyaçlara yönelik müfredatları uygulayamaması	
GÖRÜŞME 2	Önemli ancak her şey değil.		X	X		X	Üretimde denemeye alıyoruz. Beyaz yakada program kullanımına bakıyoruz.			
GÖRÜŞME 3	Doğru çalışanların doğru pozisyonlarda değerlendirilmesi ve yerleştirilmesi	X			X	X	Personel bulma ve seçme süreçlerinde yetkinlik bazlı mülakatlar uygulanıyor.	Yok.	Doğru işe doğru personeli yerleştirmek amacıyla ihtiyaç duyduk.	
GÖRÜŞME 4	Kişilerin yeteneklerinin ve yetkinliklerinin değerlendirilmesi doğru kişilerin doğru bölümlerde verimliliğini artırmaktır.	X	X	X		X	Kişilerin yönelmek istediği departmanları göz önüne alarak deneme şansı tanıyoruz.	Hayır.	Kişilerin daha verimli ve mutlu çalışabilmesi için.	Personelimizle birebir motivasyon programları düzenliyoruz.
GÖRÜŞME 5	Yeteneklerini bulunduğu konum derecesinde iyi bir şekilde yönetmek			X						
GÖRÜŞME 6	Etkin ve performans konusunda yeterli çalışanın uygun pozisyonlarda görev alması.	X	X	X	X	X	Assesment system, yetenek ölçme anketi, İngilizce testi		Kişileri daha ayrıntılı tanıyabilmek ve uygun kadrolara yerleştirebilmek.	
GÖRÜŞME 7	Kişilerin farklı yönlerini geliştirmek, potansiyelini ortaya çıkarmasını sağlamak.	X		X		X	Assesment testleri			
GÖRÜŞME 8	Bir işletmede doğru işe doğru personel yerleştirilmesi, terfisi için başvurulması gereken yol.	X	X							
GÖRÜŞME 9	Yetenek yönetimi personelin istihdamda bulunduğu departmanla ilgili bilgi ve becerilerini uygulama ve geliştirmeyi ifade ediyor.	X	X	X	X	X	İş üsulları ve öğrenme stilleri		Yetenek, tecrübenin ve gelişime açıklığın göstergesi olduğu için.	
GÖRÜŞME 10	Personelin teknik becerilerini kullanabilme yeteneğidir. Teknik yeteneklerin yönetimi için yeteneklerin geliştirilmesine yönelik çalışmalardır.	X	X	X	X	X	Performans değerlendirme, Eğitim geliştirme			Farklı bir uygulama yoktur.
GÖRÜŞME 11	Doğru personeli bulmak, istihdam etmek, eğitmek ve elde tutmak (Hizmet sektöründe özellikle perakendede bu çok zor)	X		X	X			Hayır.		İK süreçlerinde sahadaki mağaza yöneticileri tarafından da görüşmeler yapılıyor. Adaylar işe uygunluğuyla ilgili işin içinde olan, hizmet sektöründe yıllardır çalışan yöneticiler tarafından ön elemekten geçiyor.
GÖRÜŞME 12	Hali hazırda bulunan ya da sonradan çeşitli şekillerde geliştirilen her türlü kabiliyetler bütünü.	X			X	X	Çeşitli envanterler kullanıyoruz.		Uygun yetenekteki kişileri uygun işlere yerleştirerek maksimum verim sağlayabilmek, gereksiz zaman ve emek kayıplarını önlemek.	E-mobil platformu üzerinden çeşitli eğitim ve videolarla sürekli eğitim, bu doğrultuda gelişim.
GÖRÜŞME 13	Beceri ve yeteneksiz eleman almamaya çalışıyoruz.	X	X	X	X	X	Deneme, seçme ve yerleştirme	Yok.	Kalite ve zaman	Yok
GÖRÜŞME 14	Farkında olduğumuz yeteneklerin gelişmelerini yönetmek, yönlendirmek	X	X	X	X	X	Yetkinlik bazlı seçme ve yerleştirme			
GÖRÜŞME 15	Nitelikli çalışanların kazanımı, istihdamı ve şirketteki uygun rolleri belirlenerek elde tutulması			X	X	X	Kişilik envanteri, yetkinlik bazlı mülakat, yabancı dil sınavı			
GÖRÜŞME 16	Çalışanların kişisel özellik ve başarıları olduğu konuları yönlendirerek iş verimini artırmak ve enerjilerini doğru alana yönleltmek			X	X	X				
GÖRÜŞME 17	Yetenekleri en uygun şekilde belirleyip personelden en iyi verimi alabilmek için	X								
GÖRÜŞME 18	Yetenekleri en verimli şekilde ifade edebilen	X		X			Süreç yönetimi	Hayır	Verimli personel bulmak için	Hayır
GÖRÜŞME 19	İşe uygun adayın işe alımı. Mevcut çalışanın da yeteneğine uygun işe yerleştirilmesi, rotasyon edilmesi	X	X	X	X	X		Yetenekle alakalı sınav uygulamamız var.	İşe uygun aday seçmek için.	

	Yetenek Yönetimi Sizin İçin Ne İfade Ediyor?	Yetenek Yönetimi Çalışmalarını İlk Nın Hangi Süreçlerinde Kullanıyorsunuz?					PBSS yetenek ölçme ve değerlendirme metodlarından yararlanıyor musunuz?			Sizin Firmanız Özelinde İK Süreçlerinde Farklı Bir Uygulama Var mıdır? Varsa Nedir?
		Personel Bulma Ve Seçme	Ücret Yönetimi	Eğitim ve Gelişim	Kariyer Planlama	Performans Değerlendirme	Hangi Metodları Kullanıyorsunuz?	Sizin Yetenek Temelli İşe Alım Sürecine Verdiğiniz Spesifik Bir İsim Var mı?	Yeteneği Öne Çıkararak Bu Revizyona Neden İhtiyaç Duydunuz?	
GÖRÜŞME 20	Şirket içi doğru kadrolama	X		X	X		15FQ kişilik envanteri, Adopt-G, Genel muhakeme testi		Gittikçe artan adaylar arasında en yetkin ve şirket kültürüne en uygun olanı bulmak için yetkinlik bazlı işe alım uygulamaları yapıyoruz.	Yalın İK uygulamaları ile daha çok sahada eğitim, gelişim faaliyetlerine odaklanıyoruz.
GÖRÜŞME 21	Doğru kişinin doğru pozisyonda başlatılmasından terfi süreçlerine kadar giden yol.	X	X	X	X	X	Kişilik envanter testleri, DISC'ler, yabancı dil sınavı	Yetkinlik bazlı mülakatlar		
GÖRÜŞME 22		X		X		X				
GÖRÜŞME 23	Bir kuruluşun gerekli insan sermayesinin öngörülmesi ve bu ihtiyacın karşılanması ve planlanması	X		X		X				
GÖRÜŞME 24	Potansiyelle göre kariyer planı ve doğru işe doğru kaynağın kullanılması	X	X	X	X	X	Beşeri uygulamalar, mesleki sınavlar, İngilizce sınavı	Yok.	Doğru aday seçimi ve kariyer planlama	
GÖRÜŞME 25	Uygun işe uygun aday, görevin niteliklerine uygun yetenek	X		X	X	X	Yazılı mülakat	Yetkinlik bazlı mülakat süreci	Personel sirkülasyonunu en aza indirmek, uygun işe adayı yerleştirerek maksimum fayda sağlamak.	
GÖRÜŞME 26	Personellerin güçlü yeteneklerini tespit etmek kariyer planında yeteneğe göre yön ve yer vermek.	X			X		Genel yetenek testleri(Bölümlere özel), İngilizce testi		Verimli personel seçmek ve sirkülasyonunu düşürmek, personel kalitesini arttırmak.	
GÖRÜŞME 27	Doğru insanı doğru yere yerleştirmek				X		Assesment, 9 kutu	Teknik eğitimler, kişiyi uzmanlık alanına yönlendirmek için teknik eğitimlere gönderiyoruz.	Adaylarımızın / personellerimizin parlayan taraflarını kuvvetlendirmek, işlerini olan verimlerini arttırmak.	Assesment systems/envanter testi(Eicom Plus)
GÖRÜŞME 28	Yeteneğin saptanması ve uygun bir platforma geliştirilerek doğru değerlendirilmesi sürecinin yönetimi	X	X	X	X	X	Yetkinlik bazlı mülakat teknikleri içinde belirlenen STAR Formatından soru mülakatı	Yetenek kazandırma süreci	İş kariyer yönetiminde oluşan boşluklar sonucu	Yetkinlik bazlı mülakat dışında yok.
GÖRÜŞME 29	Doğru yönetim, doğru değer			X	X		Sınav/test, kişilik envanterleri	Yok.	Doğru şekilde personel yönetimi sağlamak için.	
GÖRÜŞME 30	Firmaya uygunluk	X					El beceri testi, DISC testi	Hayır	Firmadaki işleyiş süreçlerine hakimiyet için	Yetenek testleri
GÖRÜŞME 31	Doğru işe alım sürecini yönetmek, farklı uygulamalar	X	X	X	X	X		Yok.		İşe alım konusunda robot sistemi
GÖRÜŞME 32	Şirkette çalışan personelin yeteneklerine göre iş hayatındaki yönetiminin çizilmesinin sağlanması		X	X		X	Etnik durumu, iş ve meslek yeterliliği,		Yapılan işin sorunsuz şekilde çözüm bulmasını sağlamak.	
GÖRÜŞME 33	Yeteneklerin ve yetkinliklerin yönetimi aklımıza geliyor.			X		X		Hayır		Yoktur
GÖRÜŞME 34	İnsanların gelişmesini sağlamak, hedeflere ulaşmasına yardımcı olmak, kalifiye eleman oranını arttırmak.	X	X	X	X	X	Kişilik envanteri	Hayır	Yetenekli personel, başarılı personel	Hayır
GÖRÜŞME 35	Bireyin kazandığı yetkinlikleri gereken yerde ve gereken zamanında kullanabilmek.					X	Genel yetenek testleri/Simülasyonlar	Hayır	Sektör gereği anlık çözümler üretmek personele sağlıyor olmak istiyoruz.	Hayır
GÖRÜŞME 36	Uygun adayı, uygun ve doğru işe yerleştirmek için yetenek belirlenen çalışmalar	X			X		Envanter			Yok
GÖRÜŞME 37	Teknik bilgilerini geliştiriyor.			X	X			Kariyer ve eğitim		
GÖRÜŞME 38	Yetenek yedekleme, kaliteli ve uygun personel temini	X				X	Kişilik envanteri, yabancı dil sınavları	Yetenek bazlı mülakat		
GÖRÜŞME 39	Çalışanların yetkin oldukları alanlarda yeteneklerinin geliştirilmesi için yapılan sistemli faaliyetlerdir. Eğitim verilmesi, rotasyon, iş geliştirme vb.	X		X	X					Personel yönetimi uygulanmaktadır. Stratejik İK uygulanmamaktadır.
GÖRÜŞME 40	Şirket ve personelin yeteneği iş kalitesinde, verimlilik ve süreklilik, iş güvenliği, personelin gelişimi için çok önem ifade ediyor.	X		X	X	X	El becerisi, konuşma yeteneği, pratik düşünme ve uygulama yeteneği	Hiç düşünmedim.	Personelin gelişimi, iş verimliliği, şirketin iş kalitesi verimliliği.	Hayır yok.
GÖRÜŞME 41	İnsanların gelişimini sağlamak, hedeflerine ulaşabilmesi için yardımcı olmak.	X		X	X					

	SORU 1	SORU 2					SORU 3			SORU 4
	Yetenek Yönetimi Sizin İçin Ne İfade Ediyor?	Yetenek Yönetimi Çalışmalarını İlk Nın Hangi Süreçlerinde Kullanıyorsunuz?					PBSS yetenek ölçme ve değerlendirme metodlarından yararlanıyor musunuz?			Sizin Firmanız Özelinde İK Süreçlerinde Farklı Bir Uygulama Var mıdır? Varsa Nedir?
		Personel Bulma Ve Seçme	Ücret Yönetimi	Eğitim ve Gelişim	Kariyer Planlama	Performans Değerlendirme	Hangi Metodları Kullanıyorsunuz?	Sizin Yetenek Temelli İşe Alım Sürecine Verdiğiniz Spesifik Bir İsim Var mı?	Yeteneği Öne Çıkararak Bu Revizyona Neden İhtiyaç Duydunuz?	
GÖRÜŞME 42	Liderlik, %50 doğuştan %50 geliştirme sonucu ortaya çıkar. Bunu yönetmek için farklı süreçlerden geçmesi gerekir.	X		X		X	Dürüstlük, aidiyet duygusu.	Sadece yeteneğe bağlı işe alınmaz. Vizyon, misyon, nitelik vb.	Her kurum revizyona ihtiyaç duyar. Zaman zaman firmaya katkısı olmayan personel sirkülasyonu fazla oldukça yetenekli kalmaya karar verebilir şirket.	Şirketimizin var olan iş rutinini devam ettirmeli, yararlı fikirlerini paylaşması bizim için önemli.
GÖRÜŞME 43	İşletmelerin vizyonlarını hayata geçirebilecek insanları bulmaları ve bu insanların yeteneklerini firma ihtiyaçları doğrultusunda kontrol altına almayı ifade ediyor.	X			X	X		Hayır.		Hayır.
GÖRÜŞME 44	Kaliteli hizmet ve başarı	X		X	X		Eğitim düzeyi ve referansları, CV		İşin daha kaliteli ve randımanlı yapılabilmesi için.	
GÖRÜŞME 45	Doğru yere doğru insanı yerleştirmek	X								
GÖRÜŞME 46			X	X	X	X	Dikkat, kişilik envanteri		Doğru işe doğru adayları yerleştirmek ve ileriye dönük geliştirme programı başlatmak	
GÖRÜŞME 47			X	X	X	X				
GÖRÜŞME 48	Kişilerin yeteneklerine uygun işte çalışıp daha verimli olabilmeleri	X		X	X		Sınavlar, mülakatlar		Her pozisyon için farklı yetenekler gerektiği için	
GÖRÜŞME 49	Doğru insanı doğru yere almak, gelişime açık yönlerini doğru eğitimlerle geliştirmek.	X		X		X	Yetkinlik bazlı mülakat			Kişilik envanteri uygulaması ile kişinin öne çıkan yetkinliklerini belirlemek, firma yetkinlikleriyle eşdeğer olması için eğitim ve oryantasyonu sürecini başlatmak
GÖRÜŞME 50	Kariyer planlamasının tamamlayıcısı olarak görüyorum.	X	X	X	X	X	360 derece performans yönetimi	Moers kariyer	Z kuşağının iş hayatına girmesi	
GÖRÜŞME 51	Adayların ve çalışanların yetkinliklerinin ve potansiyellerinin değerlendirilmesi ve planlanması.	X	X	X	X	X	Beyaz yaka; Excel, İngilizce sınavı. Mavi yaka; bilgisayar kullanım becerileri			
GÖRÜŞME 52	Alınan mavi yaka ve beyaz yaka personelin yetkinliğini yapılan işe uygulamakta ve sonrasında geliştirmekte		X	X		X			Yetkin personel yetiştirme. Yeni mezun adayları işlerinde geliştirme	Yetkinlik değerlendirme süreci- iş başı 2 ay sonunda ve 1 yıl sonunda 360 derece yetkinlik.
GÖRÜŞME 53	Kişiyi daha net ve doğru tanımak adına verilen işi yapacağı noktada emin olmak için yeteneğini ölçmek ve fayda sağlamak adına	X	X	X		X	Kişinin yeteneklerini göz önünde bulundurarak departman/ücret ve işe alım aşamaları değerlendiriliyor.	Yetkinlik	Mülakat sürecinin veya kişinin performansının değerlendirilmesi yapılırken gerçeğe ve istenilene yakın sonuç vermesi	Standart işe alım süreci yönetimi yapılarak sıralı mülakat tekniğini kullanmaktayız.
GÖRÜŞME 54	Büyükten bir organizasyon olarak doğru pozisyona doğru işe alım önceliklerimiz arasında yer almaktadır.	X	X	X			Yetkinlik bazlı işe alım teknikleri, el beceri testleri	Hayır	İşe alım süreçlerimizi daha da kaliteli hale getirmek için mevcut kadromuzu güçlendirmek için	Hayır
GÖRÜŞME 55	Kişilerin karakteristik özelliğinden çok bulunduğu ortama nasıl ayak uydurduğu	X		X			Grup çalışması ve verilen verilere kurallara göre karşıdaki insanın değerlendirilmesi	Takım çalışması	Bir firmada hiç kimse tek çalışmaz. Bu yüzden bir mağaza için en önemli unsur takım çalışmasıdır.	Hayır
GÖRÜŞME 56	Doğru yeteneği doğru pozisyonda çalıştırmak. Yeteneği dışarıdan çekmek ve içeriden yetiştirmek için yönetim süreçlerini doğru oluşturmak.	X	X	X	X	X	Kişilik envanter testi, pozisyon için gerekli işe alım vb. testler, vaka analizleri, İngilizce testi.	Kariyerin için global başlangıç	Endüstri 4.0 gelişmelerini yakından takip ediyoruz. Tüm çalışmalarımıza ve yetenek yönetimine global olarak bakıyoruz.	Stratejik İK yönetim anlayışına sahip bir yapımız var. Stratejik İK olarak tüm İK süreçlerini analiz ediyoruz. (Yalın odaklı)