

# İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamaları

Emine GÜNDOĞMUŞ<sup>a</sup>, Fatih ÇOLAK<sup>b</sup>, Pelin VARDARLIER<sup>c</sup>

<sup>a</sup>\*İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, e posta: egundogmus@medipol.edu.tr, Orcid: 0000-0001-5278-8694

<sup>b</sup>\* İstanbul Medipol Üniversitesi İ.Y.B.F İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, e posta: fatihcolak1717@gmail.com, Orcid: 0000-0002-1232-6548

<sup>c</sup>\* İstanbul Medipol Üniversitesi İ.Y.B.F İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, e posta: pvardarlier@medipol.edu.tr, Orcid: 0000-0002-5101-6841

## MAKALE BİLGİLERİ

Araştırma Makalesi  
Geliş Tarihi 29 Aralık 2020  
Revizyon 26 Nisan 2021  
Kabul tarihi 26 Nisan 2021

## Özet

Global hayatta ve iş dünyasında rekabet günden güne artış göstermektedir. Bu rekabet ortamında başarıya ulaşmanın ve ulaşılan başarının sürekliliği, sürdürülebilirliği çok önemli bir hale gelmiştir. Yeniliğe, gelişime, sürdürülebilirliğe olan ihtiyaç, işletmelerin geleceklere açısından büyük önem kazanmıştır. Bu hızla değişen faktörlere ayak uydurabilmek ve dinamik olmak önemli bir husus haline gelmiştir. Bu gerçekleri dikkate alan işletmelerin değişimin şart olduğu çağda, yönetsel ve kurumsal olarak verimli olmanın ve en önemli paydaşın insan olduğunun da bilincinde olmaları gerekmektedir. İş dünyasındaki bu gelişim ve değişimler yeteneğe, yetenekli iş gücüne, yetenekli insana ilgiyi ve talebi oldukça artırmaktadır. İşletmelerin avantajlı konumda ve işletmelerine uygun yeteneğe sahip olmaları yeterli olmamaktadır. Yetenekli çalışanı işletmeye kazandırdıktan sonra onları elde tutmak, sürekliliği sağlamak, planlı ve stratejik ilerlemek gerekmektedir. Kariyerlerini geliştirebilecekleri ve rahat hissedecekleri bir iş ortamı sağlanmalı, kuruma ve çalışanlara uyum sağlamaları amaçlanmalıdır. Kurumda ve çalışmada performansın artış göstermesi, yetenek yönetimi süreci sonucunda gerçekleştiğinden yetenek yönetiminin etkisi çok büyüktür. Bu kapsamda çalışmanın amacı, yetenek yönetiminin önemini, işletmelerde neden yeteneğe ihtiyaç duyulduğunu ve yetenek yönetimi sürecini açıklamaktır. Bununla birlikte bu çalışmada, işletmelerde uygulanan yetenek yönetimi modelleri ele alınmış, işletmeler için yetenek yönetimi sistemi kurma aşamasında bir rehber niteliği olması hedeflenmiştir. Bu bağlamda mevcut çalışmada, yetenek yönetimi süreci açıklanmış ve işletmelerdeki örnek uygulamalar ve uygulama aşamalarına detaylı bir şekilde yer verilerek yetenek yönetimi uygulamalarına değinilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek Yönetimi, Yetenek, İşletme

## Talent management applications in business

### Abstract

Competition is increasing day by day in the global life and business world. In this competitive environment, the continuity and sustainability of success and success have become very important. The need for innovation, development and sustainability has gained great importance for the future of businesses. It has become an important issue to keep up with these rapidly changing factors and to be dynamic. Businesses that take these facts into account should be aware of being managerially and institutionally efficient and that the most important stakeholder is people in an age when change is essential. These developments and changes in the business world increase the interest and demand for talent, talented workforce and talented people. It is not enough for businesses to have an advantageous position and the ability to suit their business. After recruiting talented employees, it is necessary to keep them, to ensure continuity, to move forward in a planned and strategic manner. A work environment where they can develop their careers and feel comfortable should be provided, and it should be aimed for them to adapt to the institution and the employees. The effect of talent management is enormous, as the increase in performance in the organization and in the employee occurs as a result of the talent management process. In this context, the aim of the study is to explain the importance of talent management, why talent is needed in enterprises and the talent management process. In addition, in this study, talent management models applied in enterprises were discussed and it was aimed to be a guide for establishing a talent management system for enterprises. In this context, in the present study, the talent management process has been explained, and talent management practices have been mentioned by including the sample applications and implementation stages in the enterprises in detail.

**Key Words:** Talent Management, Talent, Businesses

## ARTICLE INFO

Research Article  
Received 29 December  
2020  
Received in revised form  
26 April 2021  
Accepted 26 April 2021

## Giriş

Teknolojik ve toplumsal değişimin hızlı olduğu günümüzde, işletmelerde değer oluşturan kavram yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan bireyleri kaynak olarak görme ve yönetme süreci, yeteneklerin yönetilmesi olarak adlandırılmaktadır. Günümüzde rekabet koşullarının artması, yetenekli çalışanları örgüte çekmeye ve bağlılıklarını arttırmaya zorlamaktadır. Yetenekli çalışanların varlığı, örgüt bünyesine dahil edilmesi, iyileştirilmesi ve bu çalışanlardan aktif bir şekilde yararlanılması, yetenek yönetimi kavramını oluşturmaktadır.

Yetenekli çalışanların değerli, taklit edilemeyen ve üreten iş gücü olduğunun farkına varan işletmeler arasında yetenek savaşlarının yaşandığı görülmektedir. İşletmelerin doğru yetenekleri şirkete kazandıracak stratejiler belirlemesi ve yetenekli çalışanların uyum sağlayacağı bir işletmede gelişim ve kariyer fırsatları için bir zeminin oluşturulması yetenek yönetimi kavramını önemli hale getirmektedir. Bu nedenle işletmeler, yetenekli çalışanları çekme, yeteneği elde tutma, işletmeye olan bağlılığını sürdürme adına eğitim, kariyer, liderlik, koçluk, mentorluk gibi farklı seçenekler bulundurmaya odaklanmaktadır. Yetenekli çalışanlar, işletmeler için stratejik bir mücadele haline geldiğinden işletmeler, yetenek yönetimi uygulamalarını hayata geçirmeye başlamışlardır. Bu kapsamda işletmeler, en verimli ve etkin yetenek yönetimi stratejisi ve uygulamalarını geliştirerek hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadırlar.

Mevcut çalışmada ise işletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda öncelikle yetenek yönetimi kavramı ve süreçlerinden bahsedilmiş, Türkiye'deki çeşitli işletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarına yer verilmiştir. Bu işletmelerdeki yetenek yönetimi süreçleri açıklanmış olup, çalışanların performanslarının nasıl arttırılacağı, hangi yöntemlerin uygulandığı belirlenmeye çalışılmıştır.

## Kavramsal Çerçeve

### Yetenek Yönetimi Kavramı ve Önemi

Yetenek yönetimine ile ilgili araştırmacılar tarafından yapılmış birçok tanım bulunmakla birlikte bu kavrama ilişkin tutarlı ve basit tek bir tanım olmadığı ve tanımlarda farklılıklar olduğu görülmektedir (Ashton & Morton, 2005). En yalın haliyle yetenek yönetimi "örgütteki bütün yöneticiler arasında iş birliği ve iletişimi gerektiren, işgücünün planlanması, çalışanların işe alımı, eğitim ve geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, performans değerlendirme ve başarı planlaması, mevcut yeteneklerin elde tutulması gibi örgüt faaliyetlerini içeren birçok örgütün zorunlu olarak karşısına çıkan bir yaklaşımdır" (McCauley & Wakefield, 2006). Yetenek yönetimi, örgütteki bütün çalışanlara potansiyellerini kullanmasına imkân veren ve örgütün yüksek performans göstermesi için çalışanlarının yetenekleri ile işletmenin hedeflerinin uyumlaştırılması yönünde atılan stratejik bir adımdır (Redford, 2005).

Lewis & Heckman (2006), yetenek yönetimi ile ilgili yaptıkları bir taramada üç farklı araştırma akımı tespit etmişlerdir. Bu akımlar, tipik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir toplamı olarak yetenek yönetimi, çalışanların farklı yetenek gruplarının genel bir sınıflandırma yapılması şeklinde yetenek yönetimi ve içsel yetenek havuzları olarak yetenek yönetimidir. Sparrow, Hird & Balain'e (2011) göre ise yetenek yönetiminin örgütsel rolü son yıllarda çok fazla önem kazanmıştır. Bu bağlamda yetenek yönetimi, eğitim-gelişme veya çalışan ilişkileri yönetimi rolünden çok daha fazlasını içermektedir.

Teknolojideki hız kazanan gelişmeler, işletme üzerindeki araç ve gereçleri etkisi altına almış, çalışanın değişimlere uyum sağlamaları büyük önem kazanmıştır. Bunun sonucunda, çalışanın eğitimlerinde ve seçimlerinde yetenekleri saptamak gerekli bir ihtiyaç olarak görülmeye ve önem kazanmaya başlamıştır (Erdoğan, 1999).

Dünya genelinde artış gösteren işletme sayıları ile işletmelerin çalışma anlayışındaki gelişmeler, yetenekli çalışanlara duyulan ihtiyacın artış göstermesi, çalışanların anlayışlarındaki değişimlere ve işletme beklentilerinin farklılaşmasına neden olmuştur (Hiltrop, 1999). Yetenek yönetimi ise örgütlerin büyümesine ve rekabet etmesine yardım etmektedir. Örgütlerin yetenekli çalışanlara sahip olması ve bu çalışanlardan en iyi şekilde yararlanması, yenilikçi olma, değer sağlama, rekabet ortamında fark yaratma ve üstün performans sergilemede temel kaynak olarak kabul edilmektedir (Doğan ve Demiral, 2008).

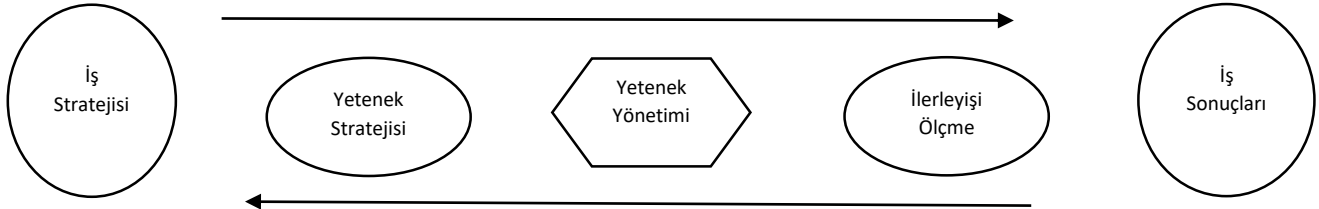
Günümüzde işletmeler, değişimin hızlı ve belirsizliğin hâkim olduğu iş dünyasında global anlamda yaşanan meydan okumalara karşı koymaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, mevcut çalışanlarının farklı yeteneklerini ortaya çıkarmaya ve işletme hedefleri doğrultusunda kullanmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle işletmelerin bu niteliklere sahip çalışanları istihdam edip doğru yerde, doğru şekilde değerlendirmesi ve potansiyellerinden en üst seviyede faydalanması gerekmektedir. Böylece işletmeler, ayırt edici niteliklere sahip olan çalışanlarıyla rakipleri karşısında avantajlı konuma geçebilmektedirler (Selznick, 1984).

Yetenek yönetimi uygulamalarının çıktıları sayesinde yüksek potansiyelli çalışanlar belirlenmekte, bu tür çalışanların kariyer planları oluşturulmakta ve gelişmeleri sağlanmaktadır. Bu uygulamalar yetenekli çalışanların ilerleyen zamanlarda gerçekleştirmeleri gereken zorunlu işleri yerine getirmeleri için eğitim almalarına imkân vermektedir (Armstrong, 2006). Yetenek yönetimi, örgütteki en yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı çalışanlar arasında olumlu tutumlar, bilişler ve davranışlar ortaya çıkararak örgütsel performansı etkilemektedir (Meyers, 2020).

### Yetenek Yönetimi Modeli

İşletmelerin mevcut ya da elde etmeyi düşündükleri yetenekleri, hiçbir israfa bulunmadan en üst düzeyde ve en iyi verimi elde edebilmesi için kendilerine has bir yetenek yönetimi modeli geliştirmeleri gerekmektedir. Yeteneklerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlardan en öne çıkanı Cappelli'nin Tedarik Zinciri Yönetim Modeli'nden esinlenerek geliştirdiği modeldir. Cappelli tarafından oluşturulan yetenek yönetimi modeli, Tedarik Zinciri Yönetim Modeli gibi kurgulandığında ve yetenekler de bu zincirin en önemli halkası olarak kabul edildiğinde zihinsel ve eylemsel çerçevede önemli dönüşümler gerçekleştirilebilir. Yetenek yönetimi modelinde, Tedarik Zinciri Yönetim Modelindeki hammaddenin yerini yetenekler almakta, yeteneklerin en iyi ve etkin şekilde yönetilmesi sağlanmaktadır (Cappelli, 2008).

Collings & Mellahi (2009) ise stratejik anlamda bir yetenek yönetimi modeli oluşturmuşlardır. Bu modele göre örgüt performansının artırılması için yetenek yönetimi ile farklılaştırılmış bir yönetim anlayışı benimsenmiştir. Bu yönetim anlayışının temelinde işletmenin hem mevcut hem de işletme dışındaki yetenekli çalışanların var olan yeteneklerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme sonucuna göre ise çeşitli düzenlemeler yapılmalı ve çalışanların teşvik ve bağlılığı sağlanmalıdır.



Şekil 1. Yetenek yönetimi modeli  
Kaynak: Silzer & Dowell, 2010

Şekil 1'de gösterilen yetenek yönetimi modeli, işletme stratejisi, yetenek yönetimi ve iş sonuçları arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Yetenek yönetimi bileşenleri, birbirinden bağımsız faaliyetler ve süreçler gibi görülse de aslında birbirleriyle bağlantılı süreç ve faaliyetlerden oluşmaktadır (Silzer & Dowell, 2010). İşletmelerin stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için katma değer yaratacak yetenekli çalışanlarla iş stratejisini ve yetenek stratejisini uyumlu hale getirmelidir. Bir işletmenin rekabet avantajı sağlayabilmesi ve sürdürülebilir olması için doğru yeteneklerle çalışması gerekir. Bu nedenle işletmelerin stratejileri doğrultusunda hedefledikleri yetenekli çalışanları ve adayları iyi tanımlaması, kriterlerini belirlemesi, doğru işlerde çalıştırması önemlidir (Vardarlier, 2017).

### Yetenek Yönetimi Süreci

Yetenek yönetimi süreci, işletmenin geleceği için çalışanların ve liderlerin geliştirilmesine yoğunlaşan bir süreçtir. İşletmenin ihtiyacı olan yeteneğe sahip olan çalışanların işletmeye çekilmesi için rekabetçi temelde yürütülen uygulamalardan oluşmaktadır. İşletmeler yetenek yönetimi süreci kapsamında rekabetçi ücret politikaları sağlamakta, yeteneğin açığa çıkmasını sağlayan eğitim ve gelişim fırsatları sunmakta, performans yönetimi süreçleri uygulamakta, elde tutma faaliyetlerini gerçekleştirmekte, yatay ve dikey kariyer hareketliliğini yönetmekte ve yaşam boyu öğrenmeyi desteklemektedir (Atlı, 2012). Yetenekli çalışanlardan maksimum fayda sağlamak adına yetenekli çalışanların departmanlar arasında görev yapmasını sağlamak, kariyerlerinin ilk aşamasında yüksek potansiyelli çalışanları belirlemek ve ödüllendirmek gibi uygulamalar yapıldığı görülmektedir (Shet, 2020).

Yetenek yönetimi sürecinde yer alan uygulamalar ise şu şekildedir:

**Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi:** Hedefler, stratejilerin belirlenmesi için gerekli olduğundan yetenek yönetimi uygulamalarının ana kaynağını oluşturmaktadır. İşletmenin amaçları ve uzun vadede elde edilmek istenenlerin bilinmesi zorunludur (Alayoğlu, 2010). Bu kapsamda, süreç içerisinde nasıl bir yolun takip edileceği ve belli bir süre sonra işletme nerede olmak istemektedir gibi belirli sorulara cevap verilmesi gerekmektedir (Altınöz, 2009).

**Yetenek Stratejisinin Belirlenmesi:** Yetenek yönetimi sürecinin ikinci aşamasını örgüt kültürüne uygun amaç ve hedeflerin belirlenmesi oluşturmaktadır. Sürdürülebilir rekabet yönetimi ve işletmenin amaçları için yetenek yönetimi kültürünün çalışanlardan liderlere kadar herkes tarafından kabul edilmiş ve benimsenmiş olması gerekmektedir (Altunoğlu, Atay & Terlemez, 2015). Başarılı bir yetenek yönetimi stratejisi, işletmeleri çalışanların devamlı aynı işi yaparak elde ettikleri sonuçların olduğu bir çalışma ortamından daha hızlı ve başarıyla geleceğe taşıyabilmektedir. Bu nedenle, işletmeler yetenek stratejisini tanımladıktan sonra bu stratejinin hayata geçirilmesi için yönetsel ve teknik alanlardaki kilit pozisyonları belirlemeli, bu pozisyonlarla ilgili iş tanımları ve gereklilikleri ile ihtiyaç duydukları yetenekleri tespit etmelidir (Alayoğlu, 2010).

Yetenekli İşgörenlerin / Kilit Pozisyonların Belirlenmesi: Kilit pozisyonlar, işletmelerin belirledikleri stratejik hedeflere ulaşmada önemli bir role sahiptir. Kilit yetenekler ise işletmenin stratejilerine göre belirlenmiş ve bu pozisyonları doldurabilecek gerekli olan niteliklere sahip kişileri ifade etmektedir. Diğer bir anlamı "kilit işgücü" olan kilit yeteneklerin belirlenmesi çalışanların sınıflandırılmasını da sağlamaktadır. Bu sınıflandırmada ise işletmeler, gerekli ve piyasada bulunması zor olan, işten ayrıldıklarında işlerin aksamasına neden olabilecek, işe alınması ve eğitilmesi zaman alan, işletmenin akışına yön veren kişilere odaklanmalıdır (Atlı, 2012). Yetenekli çalışanlar belirlenirken a) işletmede ideal profile uygun yeteneklere sahip çalışanların kimler olduğu belirlenir. b) mevcut ve ihtiyaç duyulan yetenekler arasındaki fark ve bu farkın hangi alanlarda olduğu belirlenir. İşletmelerin mevcut çalışanlarını değerlendirmesinde ise Tablo 1’de belirtilen matristen yararlanmak mümkündür (Alayoğlu, 2010).

Tablo 1. İşgören değerlendirme matrisi

<b>Yeri Zor Dolar,</b>		<b>Yeri Zor Dolar</b>
<i>Düşük Katma Değerli Bilgiyle Donatın</i>	→	<i>Yüksek Katma Değerli Sermayeye Katın</i>
<b>Yeri Kolay Dolar</b>		<b>Yeri Kolay Dolar</b>
<i>Düşük Katma Değerli Otomasyona geçin</i>	↓	<i>Yüksek Katma Değerli Farklılaştırın ya da Dışarı Verin</i>

Kaynak: (Alayoğlu, 2010).

**İşgücü Planlaması:** İşletmelerin hedef ve stratejileri doğrultusunda belirledikleri kritik yönetsel ve teknik pozisyonlar için hangi dönemde ve pozisyonlarda, hangi yeteneklere ne kadar sayıda ihtiyaç olacağını belirlemesidir. Bu tespitler yapıldıktan sonra "ideal işgören profili" belirlenir. Çalışanların profillerinin doğru tespit edilmesi, işletmenin ihtiyacı olan ideal profile sahip olan yetenek profiline belirlenmesine ve doğru işe doğru kişilerin yerleştirilmesine imkan vermektedir. Mevcut çalışanlar içerisinde ideal yetenek profili yoksa açıkta kalan pozisyonlar için dış istihdam yoluna gidilebilir. Ancak dikkat edilmesi gereken nokta, doğru yeteneklerin örgüte kazandırılmasıdır. Zira, yetenek yönetimi bir yatırımdır ve oldukça maliyetlidir (Alayoğlu, 2010). Ayrıca işletmelerin başarısında rol oynayan entelektüel sermaye her işletmede yer alabilmekte ancak bu yetenekler gizli kalmakta ve belirlenememektedir. Bu yeteneklerin belirlenerek sağlıklı bir şekilde faydalanılması yetenekli çalışanların belirlenmesi ile mümkündür (Tuna, 2018).

**Yetenekli Çalışanların Cezbedilmesi ve Örgüte Katılımlarının Sağlanması:** Bu aşamada, uygun çalışma ortamı ücret ve ödüllendirme sistemleri, kariyer fırsatları, yan haklar, yarar paketleri vb. gibi örgütü rakiplerinden farklı ve cazip kılan, benzersiz ve sıra dışı uygulamalara yer vermek gerekmektedir (Alayoğlu, 2010). Ayrıca yetenekli çalışanların algılarında çalışan değeri oluşturulmalı, işletmeyi tercih etmelerini sağlamak için gerekli koşullar sunulmalıdır. Yetenekli çalışanları işletmeye çekmede rol oynayan en önemli husus, yeteneğin örgüt kültürü, yetenekleri, vizyonu ve hedefleri gibi faktörlerle uyumlu olması ve hem kendine hem de diğer çalışanlar fayda sağlayacak kişilik özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Akar, 2018).

**Yeteneklerin Geliştirilmesi ve Değerlendirilmesi:** Yeteneklerin geliştirilmesi amacıyla yürütülecek olan programlar ve oluşturulacak destekleyici kurum kültürü belirlenir. Yetenekli çalışanların işten çıkmalarının altında yatan temel sebep, daha iyi imkân ve fırsatların sunulduğu işletme bulmalarıdır. Bu nedenle, potansiyel olan ve işletme bünyesine kazandırılan yetenekli çalışanlar için geleceğe hazırlık planı dâhilinde eğitim, koçluk, mentorluk gibi gelişim programları planlanır. Yeteneklerin geliştirilmesi maliyetli olduğundan yapılan yatırımların işletmeye geri dönüşünün sağlanması ve uzun süre korunması hedeflenmelidir. Bunun yolu ise çalışan ve işveren çıkarları arasındaki dengeyi mümkün olduğunca doğru bir şekilde kurulmasından geçmektedir (Alayoğlu, 2010).

**Yeteneklerin Elde Tutulması:** Yetenekli çalışanların elde tutulması, örgüt için önemli olduklarını hissettirmek, performans ve katkılarının farkında olduğunu göstermek, iyi bir çalışma ortamı sağlamak, niteliklerine uygun görevler vermek, motive olmalarını sağlayacak ücret ve ödül planları yapmak ve bağlılıklarının artırılması için çeşitli uygulamalara yer vermek ile mümkün olmaktadır (Alayoğlu, 2010).

## Yetenek Yönetimi Uygulayan İşletme Örnekleri

### Türkiye Microsoft

Microsoft Türkiye yeteneği, liderlik ya da yüksek teknik rolleri için yeterli potansiyele sahip, düzenli yüksek performans sergileyen aynı zamanda zorlayıcı işler alma isteğinde olan ve bunları başarılı bir şekilde tamamlayan, Microsoft değer ve önceliklerine uygun davranış sergileyen, Microsoft'un temel olarak yetkinliklerine uygun çalışan olarak değerlendirilmektedir. Şirketin %16'sını kilit yetenek, %4'ü yüksek yetenek olarak da değerlendirilmektedir. Microsoft Türkiye'nin yeteneğe yönelik stratejileri, bugünün ve gelecek günlerin ihtiyacı doğrultusunda dünyadaki en üst derecede yetenekleri bulmak ve elde tutmak, yetenekli çalışanlara gelişim imkânı sağlamaktır. Bununla birlikte amaçları, yetenekli çalışanların gelecekteki olası bütün pazar koşullarına hazırlanmalarını sağlamak, rekabet üstünlüğü sağlayacağına inandığı gelecek odaklı liderler yetiştirmektir.

Yetenek gelişimleri ise 6 farklı şekilde sağlanmaktadır. Bunlar, Kariyer Haftası, Liderlik Programı, Play to Win, Talent School, Career Broadcast, Hipo Programı, Job Shadowing olarak adlandırılmaktadır. Kariyer haftasında ise uzaktan erişim teknolojileri, online ortamda 90 dakika olacak şekilde çalışan gelişim sunumları çalışan bireye ulaştırılmaktadır. Bu süreçte şirket içi başvurular alınmakta ve kariyer modeli kullanımı hakkında çalışanlar bilgilendirilmektedir. Talent School'da ise yetenekli çalışanın başarılı olduğu konuda eğitim vermesi sağlanmaktadır. Aynı zamanda çalışanların gelişimleri de desteklenmekte, alanında uzman kişilerin şirket çalışanları ile buluşup farklı konularda vizyon sahibi olmaları sağlanmaktadır (Özdemir, 2013).

Career Broadcast uygulamasında yetenekli çalışanın kariyer yolu, görevi, sorumluluğu ile ilgili video çekimleri yer almaktadır. Bu çekimler bütün çalışan bireylerin kariyer yolunda izleyeceği yollar için örnek teşkil etmektedir. Çalışanın içindeki potansiyeli keşfetmesi ve açığa çıkarması için Play to Win uygulamasındaki oyunlar oynanarak kazanımlar sağlanmaktadır. Teoride öğrenilenlerin uygulamada başarılabilmemesinin çok önemli olduğu düşünülmektedir.

Job Shadowing yönetimindeki çalışanın olmak istediği pozisyonlardaki yöneticilerle 1 hafta beraber zaman geçirmesi sağlanmaktadır. İş konusunda ise bilgi sahibi olunurken işin çalışan için uygun olup olmadığı öğrenilmektedir. Bunlarla beraber yeteneği elde tutma adına ek olarak hisse senedi ödülleri, esnek çalışma saatleri, takdir programları ve sosyal sorumluluk programları uygulanmaktadır (Özdemir, 2013).

### Türk Telekom

Türk Telekom "Herkes Potansiyeldir" yaklaşımıyla beraber kurgulanmış yetenek yönetimi sistemine sahiptir. Türk Telekom amacını "bütün çalışan bireylerin potansiyellerini gerçekleştirmelerini sağlamak" olarak tanımlamıştır.

Türk Telekom şirketinin yönetim hedefleri, çalışanlarla aile bağı kurarak uzun süre çalışmak isteyecekleri bir çalışma zemini oluşturmaktır. Çalışan hacmi gibi geniş ve dağınık çalışma lokasyonlarına sahip olan şirket, 21500'ü aşkın çalışanına her yıl bünyesine 200 üzeri yeni çalışan olarak büyüme göstermeye devam etmektedir. Tüm çalışan bireyleri bir potansiyel olarak gören ve öncelikleri insana yönelik yatırım felsefesi olan şirket, yetenek yönetimi süreçlerinde potansiyel değerlendirilmeyle ilgili fark yaratan yetenekleri belirlediklerini ve performans yönetim süreci izlediklerini belirtmişlerdir. Şirketin vizyonu yönünde belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi sürecinde çalışan bireyin hakkaniyetli, planlı ve değerlendirilebilir yöntemler ile değerlendirilip motivasyon sağlayıcı çalışma zemininin kurulması ve aynı zamanda kişisel gelişimin de desteklenmesi amaçlanmıştır. Eğitim ve gelişimi kazandırmak amaçlı 2007 yılından bu yana Türk Telekom Akademi ortamı kurulmuş ve telekomünikasyon sektörü ile uzman çalışan bireyler yetiştirmek hedeflenmiştir (HR Dergi, 2013).

2012 yılında ise genç yetenekler ile tanışmayı amaçlayan WanTTed Kariyer Programı başlatılmış ve böylece her sene 12000'e yakın kişiden başvuru alınmaya başlanmıştır. Bu programa kabul edilenler ve süreci başarıyla tamamlayan genç yetenekler, genel müdürlük birimlerinde çalışma ve proje yarışmalarını kazananlara Harvard Üniversitesi eğitim alma imkânı da sağlanmıştır (HR Dergi, 2013).

2013 yılında da "Net Gelecek" adlı Kariyer programına 14000 başvuru arasından sadece 6 kişi seçilmiştir. Seçilmiş olanlar 666 gencin yetenek testine sokulduğu süreçlerden geçmişlerdir. Bu süreçlerde İngilizce yeterlilik testleri, grup mülakatları, yetkinlik testi ve vaka çalışmaları yapılmıştır. Aynı zamanda yetenekli 50 stajyer görevlendirilmiştir. Seçilen 6 kişi oryantasyon ve tanışma kapsamına alınmış çalışma prensibi, bayi ve ofis ziyaretleri ile beraber 14 gün geçirmişlerdir. İşe başlayan adaylarda yüksek performans gösterenler ise yurtdışı eğitim ve sertifika programlarına hak kazanmıştır.

**Turkcell**

Turkcell'in yetenek yönetimi uygulaması 3 ana unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar; akıllı vizyonlar, kurum kültür ve kültürlerine doğru davranış olmakla beraber gelecek yıllara yönelik potansiyellerdir. Turkcell yetenek yönetimi, çalışanların 4 düzeyden oluşan uygulamaları öğrenmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Tablo 2'de Turkcell tarafından kullanılan yetenek yönetimi matrisine yer verilmiştir.

Tablo 2. Turkcell Yetenek Yönetimi Matrisi

<b>Yüksek Performans (Stretch)</b>	<b>Yüksek Performans Yüksek Potansiyel (Jump)</b>
<b>Etkin Performans (Fit)</b>	<b>Etkin Performans Yüksek Potansiyel (Grow)</b>
<b>Düşük Performans (Move)</b>	<b>Gelişebilir Performans (Improve)</b>

Kaynak: (Ceylan, 2007).

Dönem ortasında çalışanlar, geliştirici ve açıklayıcı geribildirim ile hedefleri sağlamada ne durumda olduklarını değerlendirmektedirler. Yetkinlikler, 360 derece değerlendirmeye alınmakta, planlama sonrası bölüm içi, fonksiyon içi, şirket içi ve aynı zamanda takım yönünde yetenek jürileri ile beraber çalışanların performans ve davranış bazında ileriye yönelik potansiyelleri idarecileri ile beraber değerlendirilmektedir. Performans ve yetenek yönetimi planlamaları sürecinde açıklanan kariyer avantajları yönünden iç yükselme ölçeği, olumlu ve doğru bir planda yapılmaktadır. Çalışanlar, iç ilan zamanlaması ile şirket içinde açık pozisyonlara başvurarak, yapılan ölçümler sonucunda çalışanlara yükselme, transfer, rotasyon gibi seçenekler sunulmaktadır. Performans ve yetenek yönetimi zamanlamasının aşaması olarak uygulanan yönetici-çalışan ilişkilerinde gelişim başlığı dikkate alınmaktadır. Çalışanın yükselme avantajları ile beraber dikkat noktaları bu ilişkiler ile açıklanmaktadır. Ayrıca açılan yönetim pozisyonlarında öncelikle yetenek havuzu değerlendirilmeye alınmaktadır (www.kariyerim.turkcell.com).

**Türkiye Ekonomi Bankası**

Türkiye Ekonomi Bankası, yüksek performans gösteren çalışanı ve potansiyelini keşfetmekle işe başlamaktadırlar. Her yetenekli çalışana bireysel olarak gelişim planı hazırlanmaktadır. Bütünsel yetkinlik yönetimi uygulamaları ile yetkinlikler belirlenip eğitim gelişim haritaları analiz edilmektedir. "Tüm çalışanlar değerlidir" felsefesi, yetenek yönetim sisteminin temel yapısını oluşturmaktadır. Yıl içinde performans ve potansiyel analizleri GRID form adlı bir uygulamayla ölçülmektedir. 11 sorudan oluşan formda yetkinlik konulu sorular bulunmaktadır.

Yükselen Gelişim Yetenek Programı adı altında 1 yıllık performans dönemi kuralı ile yetenek keşifleri sağlanmaktadır. Genç yetenekler 3 yıl, yükselen yetenekler 3-6 yıl, yıldız yetenekler 6 yıl ve üzeri deneyim sahibi ile sınıflandırılmaktadır. Yetenekli çalışanlar eğitim ve gelişim programlarına dahil edilmekte ve mentorluk programlarından yararlanmaktadır. Kariyer haritaları online görülebilmekte ve çalışanların kariyer koçu bulunmaktadır. 3 yıl çalışana iş rotasyonu planlamaları da yapılmaktadır. Mentorluk için ise 7 yıl ve üstü tecrübe aranmakla beraber 2 çalışma dönemi üstün performans gösteren çalışan şartları bulunmaktadır. Her sene TEB yetenek günü düzenlenmektedir. Bu organizasyon ile ise TEB VE PNB Pasibas bünyesinde çalışanın birbirini tanıması amaçlanmıştır. İletişimi güçlendirerek sektör olarak Trend Topicaler hakkında bütün herkese konuşma seçeneği sağlanmaktadır (www.tebkariyer.com).

**General Electric**

General Electric'te her Nisan ve Mayıs ayında yetenek yönetiminin canı olarak da tanımlanan "C Oturumları" isimli performans değerlendirme zamanları olmaktadır. Tüm departmanların ele alındığı iyileştirme, sorumluluk verme, havuzda tutma sonuçlarının gün yüzüne kavuştuğu ortam olmaktadır. Kişilerin çalışma performansları ele alınırken ücret süreçleri de uygulanmaktadır. İnsan kaynağı araştırmaları ve bu araştırmalar üzerinde fazla ve az süreli iş planlamalarına nazaran yetenekler bulunmakta ve yedeklenmekte, bilgilendirmeler ve eğitim planlamaları da aynı süreçte yapılmaktadır. Şirket anahtar pozisyonları için minimum 3 yetenekli yedek çalışanı havuzda tutmaktadır.

Tüm çalışanlarına çeşitli işlerde fazla güç sorumluluklar veren General Electric, bir nevi yedekleme programının yükselmesini amaçlamaktadır. Uygulamalarda sistematik ve dikkatli incelemeler olmakla beraber "operasyon sistemi" başlığı altında 7 alanda araştırma konusu bulunmaktadır (www.ge.com);

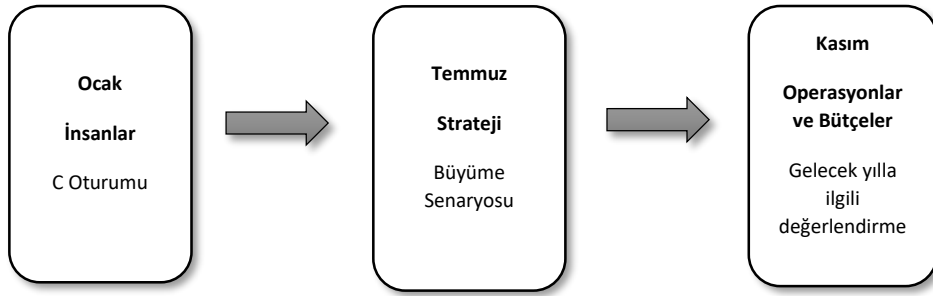
- Yetenek
- Strateji
- Operasyon Planları
- Çeyrek zaman performans incelemesi
- Yenileşme
- Risk Yönetimi
- Teknolojik Değerlendirme

Operasyon sistemi Ocak, Temmuz ve Kasım aylarında gerçekleştirilen C Oturumları ile uygulanmaktadır. Ocak ayında yetenekler, Temmuz ayında strateji ve gelişme planlamaları, Kasım ayında gelecek zamanla ilgili analizler, bunlara ek olarak takip değerlemeleri yapılmaktadır. Bu süreçteki kritik adımlar şöyle açıklanmıştır (www.ge.com):

- İdareciler yetenek başlığında çalışma yapmaktadırlar. Değerlendirmeler özenli ve uygun bir şekilde yapılmaktadır. Koçluk ile geri bildirim tekrarlanmaktadır.
- Araştırmalar zamanla beraber toplu veri kullanılarak ve eşleştirmeler ile açıklanmaktadır. Eğitim ve gelişim için Crotonville başlıklı semtte kendi akademilerini oluşturup burayı bir antrenman ortamı gibi tanımlamaktadırlar.
- İdarecilerle aynı olma başarısı da çalışan kişiye verilmiş bir seçenektir.

C Oturumunun konuları ise işle alakalı konular ve dış bağlantılar, genellikle başarı ve tüm idarecilerin kuralları, bağlantılı ölçümler, haleflik planı, yüksek düzeyli çalışan kişi ve liderlik özelliğini açığa çıkarma, farklılık sonuçları, Crotonville'de üst düzeyde bir kursa katılıp CEO ile konuşup anketler doğrultusunda çalışmalar yapmak şeklinde belirtilmiştir.

C Oturumu için belirlenmiş araştırma sistemi adı konulmakta ve bütün yetenek yönetim sisteminin başlangıcında kişiler doğrultusunda uygun bilgilendirme çabası, zamanında ve geliştirici geribildirim, kişiler arasında etkileşimler, lider yetiştirme kuralı ve şirket olarak örgüt kültürünün faaliyete geçirilmesi amaçlanmaktadır.



Şekil 2. Genel Elektrik Operasyon Sisteminin İç Öğeleri  
Kaynak: (www.ge.com)

Yetenekli bireyleri takımda bulundurmak ve güzel ve adaletli bir seçim uygulaması için Genius isminde bir programları bulunmaktadır. Program sürecinde genç kişiler üniversite 3. veya 4. sınıfta işe başlayıp en az 6 ay uzun süreli eğitim programıyla takıma girmektedirler. Bu dilimde hem GE gibi global anlamda bir şirketi tanıma, hem de şirketteki üst seviye idarecileri kısa zamanda tanıyıp birlikte çalışma fırsatı bulmaktadırlar. Bu süreç içerisinde görev ararak, sağlıklı bir performans gösteren çalışanları garantileyen bir yetenek yönetimi programına sahip olması gerektiğini söylemek kaçınılmaz olmaktadır. Şirket, tüm seçenekleri çalışanlara sunmakta ve çalışanlar isterse eğitim programlarına bizzat giriş sağlayıp kendileri eğitimlere ulaşabilmektedirler. Zamanın en az 6 ay olması, bu sistemi gerçek bir tecrübe haline getirmektedir.

## Tartışma ve Sonuç

Küreselleşme ve bunun sonucunda ortaya çıkan yetenek talebi, taklit edilebilir rekabet avantajının tek garantili yolu olduğundan, yetenekli bireyleri çekmek ve elde tutmak için işletmelerin daha fazla yatırım yapmaları gerekmektedir (Schuler vd., 2011). İşletmeler, hayatta kalmak ve sürdürülebilir başarı sağlamak amacıyla yetenek yönetimi modelleri geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bir örgütün başarısı insan sermayesine bağlı olduğundan, işletmelerin yetenekli ve yüksek performans gösteren çalışanları garantileyen bir yetenek yönetimi programına sahip olması gerektiğini söylemek kaçınılmaz olmaktadır.

Yapılan araştırmalar yetenek yönetimi programları oluşturmanın, çalışanların bir örgütü tercih etmesinde, işletmelerin işveren çekiciliğini artırmasında ve daha fazla yetenekli çalışana ulaşmada önemli bir yatırım aracı olduğunu göstermektedir (Da Motta Veiga & Turban, 2018; Ewerlin, 2013). Yetenekli çalışanlara doğru yatırımların yapılması, çalışanların yenilik yapmasını, daha fazla performans göstermesini ve böylece örgüt verimliliğinin artmasını sağlamaktadır (Beaverstock, 2018).

İşletmelerin, tüm çalışanlarının potansiyellerini ve yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmak amacıyla deneyimli koç ve mentorlardan oluşan bir ağ kurmaya ihtiyacı bulunmaktadır (Anlesinya, 2018). Türkiye'deki işletmelerin de yetenek programları incelendiğinde bütün çalışanların bir değer olarak görüldüğü, çalışanların yeteneklerinin keşfedilmeye çalışıldığı, keşfedilen yeteneklerin eğitim geliştirme ve mentorluk gibi programlarla desteklendiği ve yetenekli çalışanların ödüllendirildiği görülmektedir.

Yetenek yönetimi programları, iş rotasyonu, koçluk ve mentorluk yoluyla daha deneysel öğrenmeyi gerektirmektedir. Çünkü, çalışan geliştirme teknikleri deneyime dayalı öğrenmeyi kolaylaştırmakta ve çalışanların gizli yeteneklerinin ortaya çıkması için işletmelerin çalışanlarının güçlü yönlerini öğrenmelerine yardımcı olmaktadır (Eriksson ve Ortega, 2006; Garavan ve McGuire, 2010). Alanyazında yer alan yetenek yönetimi modelleri ve süreçleri gibi Türkiye'deki işletmelerin yetenek yönetimi süreçlerinde de öncelikle yetenekli çalışanlar (kilit iş gücü) belirlenmeye çalışılmakta, potansiyellerin açığa çıkarılması ve yeteneklerin elde tutulması için deneysel öğrenme odaklı yetenek yönetimi uygulamaları yapılmaktadır.

Yetenek yönetimi süreci, işletmelerin rakiplerine karşı fark yaratmasında önemli bir rol oynamaktadır. Yetenek yönetimi sistemleri, yetenekli çalışanların en üst düzeyde performans sergilemelerine imkân vermektedir. Yetenek yönetimi uygulamaları, işletmelerin ihtiyacı olan yetkinliklere sahip çalışanların belirlenmesini, aynı zamanda stratejik yöneticilerin yetiştirilmesini sağlamaktadır.

İşletmelerde uygulanan yetenek yönetimi, süreçleri işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Yetenek yönetimi uygulamalarında dikkat edilmesi gereken husus, bütün çalışanların sisteme dahil edilmesi gerektiğidir. İşletme örneklerine bakıldığında, yetenek yönetimi uygulamaları yapılandırılırken bazı işletmeler bu süreçte tüm çalışanlarını dahil ederken, bazı işletmeler sadece yönetici kademesinde olan çalışanlarını dahil etmektedirler.

İşletmeler genellikle işletme ve insan kaynakları politikalarına uygun olarak yetenek yönetimi sistemini kurgulamaktadırlar. İşletmenin büyüklüğü, çalışan devir oranı, yeni iş fırsatları yetenek yönetimi sürecini etkilemektedir. Ayrıca işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının ölçülebilir olması gerekmektedir. Yetenek yönetimi ölçümleri, işletmelerin performans değerlendirme sisteminin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu doğrultuda yetenek yönetiminin ölçülmesi, yetenekleri çekme, yeteneği kazanma ve yeteneği elde tutmayı nasıl etkilediğini ortaya koyacak şekilde olmalıdır. İşletmelerde bu sistemler oluşturulurken şeffaf olunması ve diğer fonksiyonlara uyum sağlanması gerektiği de diğer önemli konular arasındadır. Yetenek yönetimi uygulamaları sayesinde doğru insan kaynağına ulaşmak ve yetenekli çalışanları bulmak daha kolay hale gelmektedir. Yetenekli çalışanların gelişimi için sunulan çeşitli uygulamalar sayesinde yetenek kazanımı sağlanmakta buna paralel olarak çalışan katılımı da gerçekleşmektedir.

İşletmeler kendilerine uygun yetenek yönetimi hizmeti alacakları şirketleri seçmek için karar verme konusunda zorluk yaşamaktadır. Yetenek yönetimi hizmeti sağlayan birçok şirket bulunmaktadır. Örneğin, ApplicantStack, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihtiyaçları için şirketlere başvuru takibi ve işe alım konusunda yardımcı olmak üzere tasarlanmıştır. Bu yazılım, işletmelere istihdam uygulamaları geliştirmeye, yeni açık pozisyonlar oluşturmaya ve oryantasyon sürecine, sosyal medya aracılığıyla pozisyonları paylaşmaya ve çevrimiçi uygulamalara eşlik edecek tarama anketleri oluşturmaya yardımcı olacak araçlardır. ApplicantStack inceleme sürecini basitleştirerek insan kaynakları departmanlarının hangi adayların pozisyon için uygun olduğunu kolayca görmelerini sağlamaktadır (www.applicantstack.com). Bir başka yetenek yönetimi hizmeti sağlayan firma olan BirdDogHR, işe alım ve başvuru takibi, oryantasyon, performans, öğrenme yönetimi, yedekleme planlaması, yan haklar yönetimi, bordro, zaman ve katılım takibi sağlayarak işletmeler için yetenek yönetimini kolaylaştırmaktadır. BirdDogHR, benzersiz ihtiyaçları karşılayabilme özelliği olduğu için inşaat sektöründe uzmanlaşmıştır. Diğer endüstrilerden şirketler de BirdDogHR yetenek yönetimi çözümünü kullanabilmekte, ancak çözüm en titiz uyumluluk ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaktadır (www.birddoghr.com). Cegid firması ise, işletmelere çalışanlar, yöneticiler ve adaylar arasındaki iletişim araçları sağlayan entegre, bulut tabanlı yetenek yönetimi ve insan kaynakları çözümleri sunmaktadır. Satıcının kapsamlı yetenek yönetimi paketi, mevcut sistemleri tamamlamak üzere tasarlanırken, yetenek edinimi, performans yönetimi, yedekleme planlaması, ücret, yetenek profili yönetimi, öğrenme ve geliştirmenin kritik yönlerine derin işlevsellik kazandırmaktadır (www.cegid.com).

Günümüzde işletmelerin yetenek yönetimi süreci sonucunda elde ettikleri kazanç ve faydalar oldukça fazladır. Bu doğrultuda, gelecek dönemde birçok işletmenin yetenek yönetimi sistemlerini benimseyeceği düşünülmektedir. Yetenek yönetimi uygulamaları ile üstünlük kazanan işletmeler, ihtiyaç duyduğu yetkinliklere kolaylıkla ulaşabilmekte ve rakiplerini zorlayabilmektedir. Sonuç olarak, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesinde yetenek yönetimi kritik bir öneme sahiptir.

## Kaynakça

- Akar, H. (2018). İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ve çalışan performansına etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Bahçeşehir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: Yetenek yönetimi. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi (1), 68-97.
- Altınöz, M. (2009). Yetenek yönetimi. 1. Baskı, İstanbul: Nobel Yayıncılık.

- Altunoğlu, A. E., Atay, H. & Terlemez, B. (2015). İnsan kaynakları bakış açısından yetenek yönetimi: Bankacılık sektörü uygulama örneği. Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi, 37(1), 47-70.
- Anlesinya, A. (2018), "Organizational barriers to employee training and learning: evidence from the automotive sector", Development and Learning in Organizations: An International Journal, Vol. 32 No. 3, pp. 8-10.
- ApplicantStack.Recrut (2020). Erişim adresi, <https://www.applicantstack.com/products/recruit/>
- Armstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice (10th edition). Philadelphia: USA, and London, UK: Kogan Page Ltd.
- Aston, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage, Strategic HR Review, 4(5), 28-31.
- Atlı, D. (2012). Yetenek yönetimi. İstanbul: Crea Yayınları.
- Beaverstock, J. (2018). New insights in reproducing transnational corporate elites: the labour market intermediation of executive search in the pursuit of global talent in Singapore. Global Networks, 18(3), 500-522.
- BirdDogHR, (2020). Erişim adresi, <https://birddoghr.com>.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century, Harvard Business Review, 86(3), 74.
- Ceylan, N. (2007). İnsan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi ve bir uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. Human Resource Management Review, 19(4), 304-313.
- Da Motta Veiga, S. P., & Turban, D. B. (2018). 18 Who Is Searching for Whom? Integrating Recruitment and Job Search Research. The Oxford Handbook of Job Loss and Job Search, 311.
- Doğan, S. & Demiral Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: yetenek yönetimi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(3), 145-166.
- Erdoğan, İ. (1999). İşletmelerde kişi değerlemede psikoteknik. 5. Baskı, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Eriksson, T. and Ortega, J. (2006), "The adoption of job rotation: testing the theories", Industrial and Labour Relations Review, Vol. 59 No. 4, pp. 653-666.
- Ewerlin, D. (2013). The influence of global talent management on employer attractiveness: An experimental study. German Journal of Human Resource Management, 27(3), 279-304
- Garavan, T. and McGuire, D. (2010), "Human resource development and society: human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations", Advances in Developing Human Resources, Vol. 12 No. 5, pp. 487-507.
- Hayallerin Turkcell'le Gelecek (2020). Erişim adresi, <https://kariyerim.turkcell.com.tr/genc-yetenek>
- Hiltrop, J. M. (1999). The quest for the best: human resources practices to attract and retain talent. European Management Journal, 17(4), 422-499.
- Kariyer (2020). Erişim adresi, <https://www.ge.com/tr/kariyer>
- Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. Human Resource Management Review, 16(2), 139-154.
- Mccauley, C. & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st century: help your company find, develop and keep its strongest workers. The Journal For Quality & Participation, 29(4), 4-7.
- Meyers, M. C. (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. Human Resource Management Review, 30(2), 100703.
- Özdemir, C. (2013, Ekim 2-3). Yıldızlar ile Yolculuk. Seçme Yerleştirme ve Yetenek Yönetimi Zirvesi. HR Dergi.
- Redford, K. (2005). Shedding light on talent tactics. Personnel Today, 26, 20.
- Schuler, Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. Journal of World Business, 46(4), 506-516.
- Selznick, P. (1984). Leadership in administration: A sociological interpretation. Berkeley: University of California Press.
- Shet, S. V. (2020). Strategic talent management—contemporary issues in international context. Human Resource Development International, 23(1), 98-102.
- Silzer, R., Dowell, B. E. (2010). Strategy-driven talent management. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Sparrow, P., Hird, M., & Balain, S. (2011). Talent management: time to question the tablets of stone? White Paper, 11(01), 1-6.
- Talent Management (2020). Erişim adresi, <https://www.cegid.com/en/talent-management/>
- Tuna, N. (2018). Bireylerde kariyer algısı ve örgütlerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların öğrenilmiş çaresizlik davranışı üzerindeki rolü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vardarlier, P. (2017). İşveren markası ve yetenekli çalışan etkileşimi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 9(4), 628-648.
- Yetenek Yönetimi (2020). Erişim adresi, <https://www.tebkariyer.com/tr/yetenek-yonetimi>