

## İNSAN KAYNAKLARI BAKIŞ AÇISINDAN YETENEK YÖNETİMİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ UYGULAMA ÖRNEĞİ

Ali Ender ALTUNOĞLU\*, Hakan ATAY\*\*,  
Bahriye TERLEMEZ\*\*\*

### Özet

Günümüzde işletmeler, yetenek yönetiminin farkına vararak önemsemeye başlamışlardır. Bu çalışmada da, stratejik insan kaynakları bağlamında yetenek yönetimi-bankacılık sektörü ilişkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla Türkiye’de faaliyet gösteren ve sektöründe lider konumda olan bankalardan biri incelenmiştir. Araştırma yöntemi olarak vaka (örnek olay) yöntemi seçilmiştir. Yapılan araştırmada; bankanın insan kaynakları ve yetenek yönetimi uygulamalarının bankayı olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik İnsan Kaynakları, Yetenek Yönetimi Süreci, Bankacılık.

**JEL Sınıflaması:** M10, M12, M5.

## TALENT MANAGEMENT FROM THE VIEWPOINT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES: AN APPLICATION ON THE BANKING SECTOR

### Abstract

Businesses have recently realized and begun to give importance to talent management. This study tries to reveal the relationship between the context of strategic human resources and talent management in the banking sector. For this purpose, one of the leader banks in the Turkish banking sector has been examined. As the tool of the research, case study method is chosen. As a result of the research, it has been concluded that the bank’s human resources and talent management practices have been positively affecting the operations of the bank.

---

\* Yrd. Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Fethiye İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, aealtunoglu@mu.edu.tr

\*\* Yrd. Doç. Dr., Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Seyahat İşletmeciliği Bölümü, hakanatay@gmail.com

\*\*\* Öğr. Gör., Namık Kemal Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Tıbbi Dokümantasyon Bölümü, bterlemez@nku.edu.tr

**Keywords:** *Strategic Human Resource Management, Talent Management Process, Banking.*

**JEL Classification:** *M10, M12, M5.*

## 1. Giriş

Günümüzde meydana gelen gelişmeler sebebiyle insan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar; en değerli kaynak olarak görülen yetenekli çalışanlara, yani insan sermayesine yapılan yatırımlara dönüşmüştür.

Yetenek yönetiminin ortaya çıkış süreci işletmelerde daha çok personel işlevlerini yerine getiren, örgütsel kararlarda herhangi bir görev üstlenmeyen, ABD’de I. Dünya Savaşı yıllarında Taylorizm ve işçi refahı akımlarının endüstri psikolojisinin katkılarını da içererek birleşmesi ile doğan personel yönetimi ile başlamıştır<sup>1</sup>. Ancak, zamanla yerini işletmelerde rakipler arasında rekabetçi avantaj sağlama amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politikalar oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlanan insan kaynakları yönetimine bırakmıştır<sup>2</sup>. 1980’li yıllara gelindiğinde stratejik yönetim ve insan odaklı yönetim yaklaşımının etkisi ile Wright ve McMahan’e göre “bir örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için tasarlanmış, planlanmış insan kaynakları açılımları ve faaliyetleri modeli”<sup>3</sup> olarak tanımlanan stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma paralel olarak insanların nitelikleri itibariyle farklı olduklarını ve bu farklılıkların işletme içinde zenginlik ve yaratıcılığın kaynağı olduğunu savunan yetkinlik odaklı insan kaynakları yönetimi yaklaşımı ortaya çıkmıştır<sup>4</sup>. İnsan kaynaklarının işletmedeki potansiyellerinin belirlenmesiyle ve eldeki yeteneklerin yönlendirilmesiyle, yetkinlikler ile yetenek yönetimi arasındaki ilişki başlamaktadır<sup>5</sup>.

Yapılan araştırmada, Türkiye’de hizmet veren bankalarda yetenek yönetimi uygulamalarının insan kaynakları yönetiminin verimliliği açısından bankalara olan etkisi, bankaların yetenek yönetimi uygulamalarından nasıl faydalandığı, teorik bilgilerle uygulamaların birbirini destekleyip desteklemediğinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

<sup>1</sup> Serpil Türkmen, Personel Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Karşılaştırması, [www.teias.gov.tr/ebulten/makaleler/2012/iky/iky.html](http://www.teias.gov.tr/ebulten/makaleler/2012/iky/iky.html), Erişim Tarihi: (08.06.2013).

<sup>2</sup> Selen Doğan-Özge Demiral, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yönetimi: Yetenek Yönetimi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.17, s.3, 2008, ss.145–166, s. 146.

<sup>3</sup> Kurtuluş Yılmaz Genç, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi – Örgütsel Performans İlişkisi Ve Türkiye’nin Büyük İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama”, Trabzon, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 2009, s. 18 , (Doktora Tezi).

<sup>4</sup> Gönül Budak, **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları, 2008, s. 51.

<sup>5</sup> Nevin Ceylan, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama”, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 49, (Yüksek Lisans Tezi).

## 2. Yetenek Yönetimi Yaklaşımı

Yetenek; “kişinin kendi içsel faaliyetlerini yerine getirebilme, beceri, bilgi, deneyim, istihbarat, yargı, tutum, karakter ve dürtülerini kapsayan bireysel becerilerin toplamıdır”<sup>6</sup>. Diğer bir bakış açısına göre şirketin mevcut ve gelecekteki performansı için önemli bir fark yaratmasını sağlayacak becerilere sahip bireylerden oluşmaktadır<sup>7</sup>. Dresselhaus ise bilgi, kariyer deneyimi, beceriler, kişisel özellik bileşenlerinin yeteneği oluşturduğunu ve bu bileşenlere sahip çalışanların yönetilmesi aşamasında da yetenek yönetimi yaklaşımının devreye girdiğini öne sürmektedir<sup>8</sup>.

Yetenek yönetimi Collings’e göre “örgütün sürdürülebilir rekabetçi avantajına fark edilir katkı sağlayan kilit pozisyonların sistematik olarak belirlenmesini, bu pozisyonları dolduracak olan yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı işgörenlerden oluşan bir yetenek havuzunun oluşturulmasını, bu pozisyonların yetkin işgörenlerle doldurulmasını kolaylaştıracak ve onların işletmeye bağlılığını sağlayacak farklılaşmış bir insan kaynağı mimarisinin geliştirilmesini içeren faaliyetler ve süreçler toplamıdır”<sup>9</sup>. Yetenek yönetimi “organizasyonun insan kaynakları sisteminin alt kümesini oluşturmakta ve yönetsel yetenek gelişim sorunları ile başa çıkmak için organizasyonlar tarafından geliştirilen süreçleri kapsamaktadır”<sup>10</sup>. Amacı yalnızca iyi iş görenleri işletme bünyesine katmak değil, aynı zamanda istihdam etmek, yeteneklerinin, yetkinliklerinin belli bir stratejik iş hedefi çizgisi ışığında ve performans göstergeleri üzerinden sürekli olarak gelişimlerini sağlamaktır<sup>11</sup>. Ancak başarı için örgüt yaklaşımı olarak tüm örgütte benimsenmeli ve özellikle üst yönetimin desteğini arkasına almalıdır<sup>12</sup>. Ayrıca sadece insan kaynakları bölümünün kontrolüne bırakılmayacak kadar hayati bir iş olduğu da unutulmamalıdır<sup>13</sup>.

<sup>6</sup> Sanne Klifman, “Talent Management In A Multigenerational Workforce”, Tilburg., Tilburg University, 2009, p. 8, (Master Thesis).

<sup>7</sup> Opas Piansoongnern ve diğerleri, “Talent Management In Thai Cement Companies: A Study Of Strategies And Factors Influencing Employee Engagement” **African Journal of Business Management** v.5, n.5, 2011, p. 1578-1583, p. 1579.

<sup>8</sup> Lena Dresselhaus, “Global Talent Management And The Role Of Social Networks”, The Netherlands, School of Management and Governance University of Twente, Business Administration, 2010, p.19 , (Master Thesis).

<sup>9</sup> David G Collings - Kamel Mellahi K. “Strategic Talent Management: A review and research agenda”, **Human Resource Management Review**, v.19, n.4, 2009, p.304–313, p. 304.

<sup>10</sup> Wardah Azimah Sumardi, Roshan Othman, “ The Three Faces Of Talent Management in Malaysia”, **International Journal Of Business Research**, Cilt:10, Sayı:1, 2009 ss. 181-185, s.181.

<sup>11</sup> Bob Little, “Best Practice Talent Management”, **Training Journal**, Sayı:5, 2010, ss.45-49, s. 45.

<sup>12</sup> Meltem Sözübir, Yetenek Yönetimi, <http://www.meltemtolunay.com>, Erişim Tarihi: (04.05.2011).

<sup>13</sup> Hüseyin Çırpan ve Aykut Şen, İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi, [http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve\\_dergisi\\_52\\_16.pdf](http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi_52_16.pdf), Erişim Tarihi: (05.05.2011).

### 3. Yetenek Yönetimi Süreci

Yetenek yönetimi tek bir uygulamayı değil, birden çok uygulamayı kapsayan bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte; üstün yetenekler için kariyer yollarının ve ödüllendirme programlarının tanımlanması, oluşturulması ve geliştirilmesi; işletmenin kilit pozisyonlarının ve yedekleme sistemlerinin tanımlanması; her bir yatırım kategorisinde yetenek havuzlarının “üstün yetenekli, yetenekli, güvenilir çalışan ve uyumsuz çalışan” olarak sınıflandırılması ve her kategoride bu sınıfların uygun şekilde yönetilmesi söz konusudur<sup>14</sup>. Armstrong yetenek yönetimi bileşenlerini birbiriyle bağlantılı süreçler demeti olarak görmüştür.<sup>15</sup> Demeti oluşturan süreç aşağıda ayrı başlıklar halinde incelenmiştir.

**Uygulanacak Olan Yetenek Yönetimi Stratejilerinin Belirlenmesi:** İlk aşamada kurum kültürü, temel amaç ve hedefleri ile bütünleşik yetenek yönetimi stratejileri belirlenir<sup>16</sup>. Hedefler ve sürdürülebilir rekabet için yetenek yönetiminin işletmenin içine yerleşmiş ve herkes tarafından benimsenmiş olması gerekmektedir<sup>17</sup>.

**İşletme İçindeki Önemli Pozisyonların Belirlenmesi:** İkinci aşamada yönetimsel ve teknik alanlardaki kilit pozisyonlar, bu pozisyonlara ilişkin iş tanımları ile iş gerekleri tespit edilmeli ve pozisyonların ihtiyaç duydukları yetenekler belirlenmelidir<sup>18</sup>. Bu esnada işlerin organizasyona olan katma değeri göze alınmalıdır. İşin katma değerine göre yapılan sınıflandırma Tablo 3.1’deki gibidir.

**Tablo 3.1. Lewis Ve Heckman’a Göre İşlerin Sınıflandırılması**

İşlerin Sınıflandırılması		İşin Katma Değeri	
		Düşük	Yüksek
Yerine Koyma Zorluğu	Zor	(1) Yerine Koymak Zor Düşük Katma Değer	(4)Yerine Koymak Zor Yüksek Katma Değer
	Kolay	(2)Yerine Koymak Kolay Düşük Katma Değer	(3)Yerine Koymak Kolay Yüksek Katma Değer

**Kaynak:** Seçkin Polat, Yetenek Yönetimi, [www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayis-haziran2011.pdf](http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayis-haziran2011.pdf), Erişim Tarihi: (17.02.2012), s.30

<sup>14</sup> Lance A. Berger. – Dorothy R.Berger, **The Talent Management Handbook**, Newyork, The McGraw-Hill Companies, 2004

<sup>15</sup> Michael Armstrong, **Armstrong’s Handbook Of Human Resource Management Practice**, 11th Edition, Kogan Page, London and Philadelphia, 2009. s. 580

<sup>16</sup> Nihat Alayoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, 2010, ss.68-97, s. 79

<sup>17</sup> Dicle Çayan, “Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri Ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Niğde, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s. 55 Yüksek Lisans Tezi

<sup>18</sup> Alayoğlu, 2010,a.g.m, s. 79.

Lewis ve Heckman örgüt içindeki işleri işin örgüte olan katma değerine ve işin yerine koyulma zorluğuna göre sınıflandırmıştır. Burada asıl üzerinde durulması gereken işler, yerine koymanın zor olduğu ve örgüt için katma değeri yüksek olan işlerdir.

Huselid ve diğerleri ise 2005 yılında işleri yetenek yönetimi açısından sınıflandırmıştır. Sınıflandırma Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.2. Yetenek Yönetiminde İş Sınıflarına Göre Roller**

İşleri Sınıflandırma Ölçütleri	A Sınıfı Pozisyonlar (Stratejik İşler)	B Sınıfı İşler (Destek İşler)	C Sınıfı İşler
Yetki Seviye	Bağımsız karar verme.	Belirli süreçler takip edilerek karar verme.	İnisiyatif düşüktür.
Değer Yaratma Biçimi	Önemli derecede gelir yaratır veya maliyeti azaltır.	Değer yaratan birimleri destekler	Ekonomik etkisi düşüktür.
Hatanın Sonuçları	Yüksek maliyete yol açabilir; fakat gelir kaybı daha önemlidir.	Yüksek maliyete yol açabilir ve Değeri azaltır.	Maliyetli olması gerekli değildir.
Yanlış İstihdamın Sonuçları	Önemli eğitim maliyetleri ve kaçan gelir fırsatları	Göreceli olarak kolaylıkla pozisyon doldurularak çare bulunur.	Yeni kişinin bulunması B sınıfı işlerden daha kolaydır.

**Kaynak:** Seçkin Polat, Yetenek Yönetimi, [www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayis-haziran2011.pdf](http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayis-haziran2011.pdf), Erişim Tarihi: (17.02.2012), s.31

Huselid ve diğerlerinin sınıflandırılmasında A sınıfı yetki seviyesi, değer yaratma biçimi, yapılan hatanın sonuçları, olabilecek yanlış istihdamın sonuçlarına göre yani stratejik öneme sahip işler, B sınıfı örgüt açısından destek grubunda olan işler ve C sınıfı diğer işler olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmada işletmenin stratejik hedefiyle yakın alakası olan pozisyondaki işlerin yani A sınıfının üzerinde durulması gerekmektedir.

**Yeteneklerin Cezbedilmesi ve Çalışan Değeri Yaratma:** Bu aşamada yetenekli çalışanların zihninde çalışan değeri yaratılarak, işletmeyi tercih etmeleri sağlanmaya çalışılmaktadır. Kurumsal itibar; müşterilerin, yatırımcıların, çalışanların ve genel kamuoyunun kurum hakkındaki iyi veya kötü, zayıf veya güçlü gibi duygusal ve etkileyici tepkilerini ifade etmektedir<sup>19</sup>. İyi bir itibar çalışan değeri yaratmakta ve yetenekli çalışan için de tercih sebebi olabilmektedir.

<sup>19</sup> Ebru Ural Güzelcik, [http://www.iye.org.tr/wp-content/uploads/2012/12/ebru\\_guzelcik\\_ural\\_itibar\\_yonetimi\\_deger\\_yaratan\\_bir\\_halkla\\_iliskiler\\_calismasi.pdf](http://www.iye.org.tr/wp-content/uploads/2012/12/ebru_guzelcik_ural_itibar_yonetimi_deger_yaratan_bir_halkla_iliskiler_calismasi.pdf), Erişim Tarihi: (13.04.2013).

**Yetenekli Çalışanların Seçimi ve Değerlendirilmesi:** Doğru çalışanlar uygun pozisyonda görev almadığı zaman beklenen performansı da gösteremeyecektir<sup>20</sup>. Bu nedenle işletme yönetimi gerekli yetenekleri ya kendi içinden üretecek, ya da dışarıdan temin edecektir<sup>21</sup>. Ancak işletmeler, hangi alanda hangi yeteneklere ihtiyaç duyacaklarına ilişkin iyi tahminlerde bulunmalı, sadece ihtiyaç duyulan ya da duyulacak olan ilave yetenek eksikliğini dışarıdan karşılamaya yönelik plan yapmalıdır<sup>22</sup>. Seçim esnasında değerlendirme merkezi uygulamaları, yetenek havuzları, kariyer sistem tipolojisi gibi bazı seçme ve değerlendirme yöntem ve teknikleri kullanılarak adaylar değerlendirilmeli ve doğru tercih yapılmalıdır.

**Çalışanların Sınıflandırılması ve Yeteneklerin Belirlenmesi:** Her işgörenin bilgi, birikim ve yetenekleri birbirinden farklı olduğu gibi performansları da birbirinden farklıdır. Bu sebeple belirlenen iş tanımları ve gereklerine uygun, kilit pozisyonlarda istenilen performansı gösterebilecek ideal işgören özellikleri tanımlanmalı ve bu özellikler sınıflandırılmalıdır<sup>23</sup>. Sınıflandırma farklı şekillerde olabilmektedir. Sharma ve Bhatnagar (2009) çalışan sınıflarını belirlemek için performans ve potansiyel ölçütlerini ele alan iki ana ölçütü olan bir matris geliştirmişlerdir<sup>24</sup>.

**Tablo 3.3. Yetenek Yönetiminde Çalışanların Sınıflandırılması**

		Çalışanın Potansiyeli	
		Düşük	Yüksek
Çalışanın Performansı	Düşük	(C) İlişki Sorgulanmalıdır	(D) Soru İşaretleri (Durum analiz edilmeli, Tedbir alınmalı)
	Yüksek	(B) Mevcut Durumu Korumalı	(A) (Yıldız Çalışanlar-Kilit pozisyon) Yetenek Havuzuna

**Kaynak:** Seçkin Polat, Yetenek Yönetimi, [www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf](http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf), Erişim Tarihi: (17.02.2012), s.32

Bu sınıflandırmada A grubu çalışanlar; işletme için önemli, üzerinde durulması gereken, kilit pozisyondaki çalışanlardır. Bir diğer sınıflandırma Berger tarafından

<sup>20</sup> Hale Demircioğlu, “Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi Ve Finans Sektöründen Bir Uygulama”, Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s.66 , (Yüksek Lisans Tezi) s. 66.

<sup>21</sup> Nevriye Altuntuğ, “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** c.14, s.3, 2009, ss.445-460, s. 455.

<sup>22</sup> Alayoğlu, 2010,a.g.m, s. 79.

<sup>23</sup> Alayoğlu, 2010,a.g.m, s. 80.

<sup>24</sup> Seçkin Polat, Yetenek Yönetimi, [www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf](http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf), Erişim Tarihi: (17.02.2012),

yapılan, çalışanları dört gruba ayıran performansa göre sınıflandırmadır. Bu sınıflar Tablo 3.4’te gösterilmiştir<sup>25</sup>.

**Tablo 3.4. Performansa Dayalı Sınıflandırma**

<b>Süper Performans Grubu</b> %3-5’lik grubu oluşturur. En fazla yatırımın yapılması gerekenler.	<b>Kilit Performans Grubu</b> %20-25’lik kısmı oluşturur. Önemli görevlerde yer alan yatırım yapılması gerekenler.
<b>Uyumlu Performans Grubu</b> %70’lik grubu oluşturur. Normal düzeyde yatırım yapılan desteklenmesi ve motive edilmesi gerekenler.	<b>Uyumsuz Performans Grubu</b> % 5’ten az grubu oluşturur. Az yatırım gerektiren ve uyumlu grubuna çıkamayanların işine son verilmesi gerekenler

**Kaynak:** Nevriye Altuntuğ, “**Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı**”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi c.14, s.3, 2009, ss.445-460, s.451–452

Bu sınıflandırmada önemli pozisyonda olan kilit çalışanlar kilit performans grubunu, üstün yetenekli potansiyeli fazla olan ve yatırım yapılması gereken çalışanlar süper performans grubunu oluşturmaktadır. Sonuç olarak; çalışanların yetenek, bilgi ve yetkinliklerine göre sergiledikleri performans sonuçları, işletme için değerinin ne olduğunu ortaya çıkarmaktadır. İşletme de bu çalışanların yeteneklerini sınıflandırarak farkına varmalı, onları değerlendirmelidir.

**Performans Değerlendirme ve Potansiyel Belirleme, Yönetme Çalışmaları:** Performans değerlendirme personelin belirli bir zaman dilimindeki çalışmasının, yeteneklerinin, bu adıma kadar sergilediği performansın yanında ileriki zamanda sergileyebileceği potansiyel performansın da ortaya çıkarılmaya çalışılmasıdır<sup>26</sup>. Aynı zamanda bireyin görevindeki başarısını, işyerindeki tutum ve davranışlarını, ahlâk durumunu ve özelliklerini kapsayan ve işletmenin başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı süreçlerden oluşmaktadır. Çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan performans değerlendirme süreci, performans yönetim sistemi olarak adlandırılmaktadır<sup>27</sup>. İki temel amacı vardır; yöneticilere terfiler, ücret artışları ve diğer yönetim kararların belirleyicisi niteliğindeki bilgileri sağlamak ve performans analizleri sonucunda çalışanların kendileri için önceden belirlenmiş

<sup>25</sup> Altuntuğ, a.g.m, s. 451–452.

<sup>26</sup> Akif Helvacı, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:35, Sayı: 1-2, 2002 ss. 155-169, s.152.

<sup>27</sup> H. Özgür Işıl, “Türk Bankacılık Sisteminde Performans Ölçümü Ve Yönetimi”, İstanbul. Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, 2008, s.16, (Doktora Tezi).

standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin bilgi sağlamaktır<sup>28</sup>. Yetenek yönetiminde özellikle performans planlamasının ve performans koçluğunun daha etkin bir şekilde yürütülmesini gerektirmektedir<sup>29</sup>.

**Yetenek Gelişimi Amaçlı Eğitim Uygulamaları:** Şirket bünyesine yetenekli kişileri katarak yetenek yönetimi süreci tamamlanmış olunamaz. İşgörenleri, ileriye yönelik hedeflerle, kariyer pozisyonlarına hazırlamak için önemli bir araç niteliğinde olan eğitimler yürütülerek çalışana ve işletmeye katma değer sağlanmalıdır<sup>30</sup>. Yetenekli çalışanlar, sunulan eğitimler sayesinde yeteneklerini daha da arttırarak işletme açısından kalifiye hale gelebilmekte iken, düşük seviyelerde yeteneğe sahip olanlar, yetenek geliştirerek işletme için artı değer haline getirilebilir. Ayrıca işgörelere eğitim fırsatları sunularak işletmeden ayrılma düşüncelerinin oluşmamasına da katkı sağlanmış olunabilir<sup>31</sup>. Armstrong'a göre eğitim ve geliştirme süreci faaliyetleri organizasyonel öğrenme, işyeri ve iş dışında eğitim, kendi kendine öğrenme, e-eğitim, koçluk ve mentorluk, harmanlanmış öğrenme, yönetim geliştirme gibi farklı elementlerden oluşmaktadır<sup>32</sup>.

**Yetenek Gelişimi Amaçlı Gelişim (Kariyer) Uygulamaları:** Bu aşamada kariyer gelişimi planları ve kariyer canlandırma uygulamalarından oluşan kariyer gelişimi üzerinde durulmaktadır. Kariyer geliştirme, bireyin kariyeri boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetlerden oluşmaktadır<sup>33</sup>. Kariyer canlandırma ise durağan bir konuma geçmiş çalışanlara canlandırma uygulamaları yaparak üretken konuma getirmek için uğraşmaktır<sup>34</sup>. Kariyer gelişimi uygulamaları içinde yedekleme programları hazırlanarak geleceğe yönelik yatırımlarda yapılmaktadır. Yedekleme programları işten herhangi bir sebeple ayrılan kişinin yerinin yetenek havuzu ve yedekleme planları sayesinde doldurulmasıdır. Yedekleme planları hazırlandıktan sonra çalışanın kariyer olarak hazır durumda olması sağlanmaktadır. Özellikle üst rol modelleri geliştirmeye önem veren işletmeler, yedekleme, yönetici gelişim planları ve yetenek havuzu oluşturma sistemlerinden yararlanmaktadır<sup>35</sup>.

**Yetenekli Çalışanların Elde Tutulması:** Önemli olan sadece yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve onu geliştirmek değildir. Elde tutma çalışmalarına da önem verilmelidir. Wellins, R.; Schwyer, A.'nın (2008) yapmış olduğu araştırma so-

---

<sup>28</sup> Çayan, 2011 a.g.e ,s. 53.

<sup>29</sup> Demircioğlu, 2010, a.g.e., s. 70.

<sup>30</sup> Murat Çelik, "Yetenek Yönetimi Yaklaşımı", İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2011, s. 18 ,Yüksek Lisans Tezi.

<sup>31</sup> Alayoğlu, 2010,a.g.m, s. 82.

<sup>32</sup> Armstrong, a.g.k, p.666.

<sup>33</sup> Mehmet Deniz, Ahmet Ünal, "İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi Ve Bir Uygulama", *e-Journal of New World Sciences Academy*, v. 2, n. 2, 2007, ss. 101-120, s. 105.

<sup>34</sup> Çayan, 2011 a.g.e, s. 74.

<sup>35</sup> Mehmet Altınöz, **Yetenek Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2009, s. 71.

---

nuçlarına göre yetenekli çalışanlar, iş-yaşam dengesi gözetilerek niteliklerine uygun rol ve sorumluluğun verildiği bir görev ile kendilerini geliştirme, yenileme ve sürekli öğrenme konusunda imkân ve fırsatların sunulduğu, uyumlu mesai arkadaşlarının olduğu, kendilerini özerk ve bağımsız hissettikleri bir ortam tercih etmekte; ayrıca yönetici ve liderlerin kendilerine değer vermelerini, fikirlerine saygı göstermelerini, maddi ve manevi olarak teşvik etmelerini beklemektedirler<sup>36</sup>. Aksi durumda yeni arayışlara girerek farklı işlemleri tercih edebileceklerdir.

**Ücretlendirme, Motivasyon ve Ek Faydalar:** İşletme açısından en değerli çalışanları ve çalışan sınıflarını belirlemek tek başına anlamlılık sağlamamaktadır. Asıl önemli nokta, bu çalışanlara hak ettikleri maddi/manevi ilgiyi ve desteği gösterebilmektir<sup>37</sup>. Çalışanın beklentilerinin karşılanması için parasal ya da parasal olmayan ücretlerden ve biçimsel ya da biçimsel olmayan ödüllerden oluşan bir ödeme sisteminin oluşturulması gerekmektedir<sup>38</sup>. Yetenekli çalışanlara hak ettikleri veya istedikleri ücretlerin verilmesi gereklidir. Aksi takdirde, gelecekte işletmede stratejik yere sahip olabilecek yetenekli bir çalışan, başka işletmelerin tekliflerini değerlendirmek durumunda kalabilecektir<sup>39</sup>. Bu sebeple ücretlendirme hem yeteneklerin firmaya çekilmesi aşamasında hem de elde tutma aşamasında önemli rol oynamaktadır<sup>40</sup>. Ücret, performansına göre ödüllendirmenin yanında çalışanların motivasyonu için sağlanabilecek diğer ek fayda, yan haklar ve şirket uygulamaları arasında; kurum kültürü ve çalışan uyumu, çalışanların psikolojik olarak tatmini, iş-yaşam dengesi, kar paylaşımı, yan ödemeler ve parasal olmayan ödüller gibi ek faydalar yer alabilmektedir<sup>41</sup>.

## 4. Araştırmanın Metodolojisi

### 4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, Türkiye’de hizmet veren bankalarda yetenek yönetimi uygulamalarının, insan kaynakları yönetiminin verimliliği açısından etkisi, bankaların yetenek yönetimi uygulamalarından nasıl faydalandığı, teorik bilgilerle uygulamanın birbirini destekleyip desteklemediğinin ortaya çıkarılmasıdır. Araştırma türü; deneysel olmayan araştırma ve seçilen desen; tanımlayıcı nitel araştırma desendir. Araştırma yöntemi olarak ise vaka (örnek olay) yöntemi seçilmiştir. Araştırmada vaka çalışması yönteminde bütüncül tek durum incelemesine başvurulmuştur. Bu yöntemde tek analiz birimi (bir birey, bir kurum, bir program, bir yöntem vb.) tek başına bir çalışmaya konu olabilmektedir<sup>42</sup>. Veri toplama tekniği olarak görüşme ve doküman

---

<sup>36</sup> Alayoğlu, 2010,a.g.m, s. 82.

<sup>37</sup> Demircioğlu, a.g.e, s. 91.

<sup>38</sup> İsmet Barutçugil, a.g.k., s. 443.

<sup>39</sup> Altınöz, 2009, a.g.k. s. 81

<sup>40</sup> Seçkin Polat, Yetenek Yönetimi, [www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf](http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf), Erişim Tarihi: (17.02.2012)

<sup>41</sup> Demircioğlu, a.g.e, s.92

<sup>42</sup> Ali Yıldırım-Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2011, s.279

inceleme teknikleri birlikte kullanılmıştır. Görüşmeler, yetenek yönetimi bölümü birim müdürleri ile yapılmıştır. Doküman incelemesinde yetenek yönetimi ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili teorik kaynaklar, bankanın paylaştığı kaynak ve raporlar yol gösterici olarak kullanılmıştır.

## 4.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Türkiye’de bankacılık sektöründe faaliyet gösteren ve yetenek yönetimi program ve uygulamalarına sahip olan bankalardır. Örneklemi Türkiye’de faaliyet göstermekte olan bir bankanın yetenek yönetimi uygulamalarıdır. Örnek yöntemi olasılıklı olmayan amaçlı örneklem yöntemi ve buna bağlı olarak tipik tek durum örnekleme yöntemidir. Tipik tek durum, seçilen bankanın yetenek yönetimi uygulamalarını kapsamaktadır.

## 4.3. Araştırma Soruları

Araştırmanın temel sorusu, “Vaka Çalışması Yapılan Bankada Kullanılan Yetenek Yönetimi Programı Uygulamaları İle Bankanın Olumlu Sonuçlar Elde Etmesi Arasında Pozitif Bir İlişki Var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Buna bağlı olarak; “Yetenek yönetimi kullanımı, bağlı olduğu birim ve yapısı nasıldır?”, “Yetenek yönetimi yaklaşımı nasıldır? ve “Yetenek yönetimi uygulamalarının tasarımında göz önünde bulundurulmuş ilke ve prensipler nelerdir?”, “Yetenek yönetimi süreci uygulamaları, uygulamaların faydaları nelerdir ve nasıl ölçülmektedir?” alt sorularının cevapları aranmıştır.

## 4.4. Araştırma Bulguları

Banka, kullandığı donanım ve yazılım teknolojileriyle ve aktif büyüklüğüyle Türkiye’nin önde gelen bankalarından biridir. Toplamda 46 adet bölüm halinde faaliyet göstermektedir. Burada incelemeye konu olarak alınacak bölümler ise bankanın insan kaynakları bölümü ve yetenek yönetimi bölümleridir.

### Araştırma Sorusu 1. Yetenek yönetimi kullanımı, bağlı olduğu birim ve yapısı nasıldır?

Yöneticilerden elde edilenlere göre; Banka İnsan Kaynakları Yönetimi ile Yetenek Yönetimi olarak, iş birimlerine ve iş sonuçlarına odaklanan iki ayrı bölüm halinde, aynı Genel Müdür Yardımcısına raporlayacak şekilde, her iki kolda alt birimler olarak kendi alanlarında en iyiyi gerçekleştirmek için çaba gösterir biçimde faaliyet göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi bölümünde çalışan kişiler; çalışanlarla ilgili işe alım ve yerleştirmeler, işgücü planlamaları, atamalar, ücret ve yan hakların yönetimi, insan kaynakları iletişimi, insan kaynakları uygulamaları ve insan kaynakları program ve politikalarını belirlemekte, tüm banka içinde insan kaynakları plan ve programlarının hayata geçirilmesi konusunda destek vermektedir. Aynı zamanda program ve politikaların belirlenmesi ve kusursuz bir şekilde hayata geçirilmesinde yetenek yönetimi departmanı ile yakın koordinasyon ve işbirliği içerisinde çalışmalarını yürütmektedir.

---

Yetenek yönetimi bölümünde çalışan kişiler ise; eğitim, yedekleme planlaması, kariyer gelişimi, performans yönetimi ve değerlendirme merkezi faaliyet konularında uzman görüşü oluşturarak, kabul görmüş en iyi uygulamalar çerçevesinde bankanın kültürüyle uyumlu ve iş stratejilerine katkıda bulunan ilgili program ve politikaları belirlemekte, bu program ve politikaların belirlenmesi ve kusursuz bir şekilde hayata geçirilmesi sürecinde insan kaynakları yönetimi bölümü ile yakın koordinasyon ve işbirliği içerisinde çalışmalarını yürütmektedir. Yetenek yönetimi departmanı da kendi içinde değerlendirme merkezi birimi, eğitim birimi, yedekleme ve kariyer gelişim birimi, çalışan performansı yönetimi birimi olarak birimlere ayrılmaktadır.

**Araştırma Sorusu 2. Yetenek Yönetimi yaklaşımı nasıldır ve Yetenek yönetimi uygulamalarının tasarımında göz önünde bulundurulmuş ilke ve prensipler nelerdir?**

Bankada çalışanların bir kısmının “üstün yetenekliler” veya “hipo” olarak tanımlanıp ayrıldığı ve sadece bu kitleye yönelik yürütülen özelleştirilmiş yetenek yönetimi programının bulunmadığı belirtilmiştir. Diğer taraftan bankanın yeni mezunların istihdam edildiği, çalışanların işin gereklilikleri ile mesleki ve kişisel gelişim ihtiyaçları kapsamında geliştirildiği, kendi yöneticisini bünyesinde yetiştiren, her bir çalışanı ayrı ayrı yetenek olarak kabul eden bir anlayışa sahip olduğu üzerinde durulmuştur. Banka için kritik olan, çalışmayı tercih eden adaylar arasından bankanın değerlerine ve yeni kadrolara ihtiyaç duyulan görevlere en uygun kişileri seçmek ve bu kişileri iş hayatları boyunca gerekli donanımları elde edecekleri şekilde desteklemektir. Bu başarılı uzun vadeli bakış açısı banka tarafından gerçekleştirilen %1’lerde yıllık işten ayrılma oranı sağlamaktadır. Ayrıca her yıl gerçekleştirilen Çalışma Yaşamını Değerlendirme Anketi de pek çok kalemde çalışanların Banka’dan memnuniyeti, bağlılığı ve yöneticilerden memnuniyetleri, Türkiye’deki kurumların üzerinde olan memnuniyet oranlarının olduğunu doğrulamaktadır.

**Araştırma Sorusu 3. Yetenek yönetimi süreci uygulamaları, uygulamaların faydaları nelerdir, nasıl ölçülmektedir?**

Süreç her çalışanın yeteneğini ortaya çıkaracak şekilde ilerlemektedir. Bankanın bu süreçte kullandığı uygulamalar Tablo 4.1’de özetlenmiştir;

**Tablo 4.1. Bankanın Yetenek Yönetimi İle İlgili Uygulamaları**

<b>İşe Alım Sürecinde Kullanılan Araçlar</b> (Yeteneklerin Elde Edilmesi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Yazılı Sınavlar, Değerlendirme Merkezi Uygulamaları, Yetkinlik Bazlı Mülakatlar</li> <li>● Panel Mülakatlar, Kişilik Envanterleri</li> </ul>
<b>İşe Giriş Pozisyonları</b> (Kritik Pozisyonların belirlenmesi ve yeteneklerin uygun pozisyonlara yerleştirilmesi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Müfettiş Yardımcısı, Uzman Yardımcısı</li> <li>● Bilgi İşlem ve Yazılım Uzmanı, Memur</li> <li>● Çağrı Merkezi Elemanı, Operasyon Elemanı, Takip Memuru, Özel Güvenlik Görevlisi, Şoför</li> </ul>
<b>Oryantasyon Süreci Araçları</b> (İşe Uyum Süreci)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● İşe Merhaba (4 Ay sürelidir) <ul style="list-style-type: none"> <li>o Kariyere Başlarken Eğitimi</li> <li>o Eğitim Danışmanları</li> <li>o İşe Merhaba Web Sitesi</li> <li>o Takım Arkadaşı Uygulaması</li> </ul> </li> </ul>
<b>Performans Yönetimi</b> (Çalışanların performanslarının yönetimi ve yeteneklerin ortaya çıkarılarak gerekli eğitimlerin ve kariyer fırsatlarının da sağlanması)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Belli aralıklar ile yapılan performans değerlendirmelerinin yanı sıra,</li> <li>● Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından Şube/Bölüm teftişleri sırasında hazırlanan raporlar,</li> <li>● Müşteri yakınma/teşekkürleri,</li> <li>● Yönetici ve çalışanlar tarafından birime farklı iletişim kanallarıyla iletilen görüşlerden de yararlanılmaktadır.</li> </ul>
<b>Eğitim</b> (Yetenek Geliştirici Eğitim Uygulamaları)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sürekli Öğrenme</li> <li>● Yönetim Akademisi (Yönetici Gelişim Programı)</li> </ul>
<b>Kariyer Yönetimi</b> (Yetenek Geliştirici Kariyer Uygulamaları)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Her çalışana kariyer yoluna bağlı olarak gelişim fırsatları sunulmaktadır. Gelişime eş olarak çalışanlara fırsat eşitliğine bağlı yükselme olanağı da mevcuttur.</li> </ul>
<b>Ücret, Motivasyon ve Diğer Haklar</b> (Yetenekleri Elde Tutmanın Sağlanması)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2 yılda bir toplu iş sözleşmesine bağlı olarak düzenlenen ücretleme, sosyal güvenlik imkânı, Ödenmiş sermayenin % 40'ı çalışanların temsil ettiği ait vakfa aittir, Sosyal imkânlar vb. diğer haklar</li> </ul>

Banka, bu süreçlerde çalışanların tüm bilgilerini ve ilerlemelerini kontrol ve takip edebilecekleri bir insan kaynakları yönetimi uygulama yazılımı da kullanmaktadır. Yazılım sadece yetenek yönetimi sürecine yönelik değil tüm insan kaynakları süreçlerinin yönetilmesini de sağlamaktadır.

#### 4.4.1. Bankanın İşe Alım Süreci – Yeteneklerin Elde Edilmesi

Yönetici görüşlerine göre banka işe alım sürecini son derece titiz yürüten, kadrosuna katılan her bir çalışanı mensup olarak tanımlayan, çalışanların birlikte yaşandığı, aidiyet duygusunun yüksek olduğu bir kurumdur. Bankanın uygulamış olduğu uygulama ve sonucunda elde edilen uygulamalar Tablo 4.2' de gösterilmiştir.

**Tablo 4.2. Bankanın Uygulamaları ve Elde Ettiği Yararlar**

<b>Yapılan uygulama</b>	<b>Elde edilen yarar</b>
Çalışan bağlılığı ve aidiyet duygusunun geliştirilmesi	İşgücü devir oranının %5'lerde olması
Sadece giriş pozisyonu için alım yapılması	Kendi yöneticisini kendi içinden yetiştirebilme
Çalışana yapılan yatırım	Bankanın iş gücü piyasasında tercih edilen ve saygın işveren konumunu kazanması
Farklılaştırılmış işe alım süreçleri	Doğru pozisyona en uygun kişinin yerleştirilmesi

Bankanın yıllık işten ayrılma oranı ise %5'lerde seyretmektedir. Banka istihdam politikası gereği sadece giriş rolleri için alımın yapıldığı, çalışan gelişimine son derece önem veren bir kurumdur. Bu durum mevcut insan kaynağı profilini olumlu desteklemektedir. Bu da doğrudan iş sonuçlarına ve bankanın pazardaki konumuna etki etmektedir. Çalışanına yaptığı bu yatırım Bankanın iş gücü piyasasında tercih edilen ve saygın bir işveren konumuna sahip olmasına da doğrudan etki etmektedir.

Banka işe alım süreci kapsamında her kulvar/pozisyon için işin gereklerine en uygun adayların seçimi ve yerleştirilebilmesi amacıyla farklılaştırılmış süreçler tasarlanmaktadır. Söz konusu süreçler kapsamında kullanılan araç ve yöntemler arasında; kişinin beklenen bilişsel düzeyinin gerçeğe en yakın şekilde ölçülebilmesini sağlayacak, normları belirlenmiş genel yetenek testleri, teknik (bankacılık) konu bilgisinin yeterli düzeyde olduğunu sınamak amacıyla uygulanan teknik konu sınavları, işle doğrudan ilintili ve gözlemlenebilir veri üretilebilmesini sağlayan değerlendirme merkezi ve yetkinlik bazlı mülakat uygulamaları ve çeşitli psikometrik testler bulunmaktadır. Bankada göreve başlayacak çalışanlar için işe alım aşamasında her pozisyona özel kullanılan değerlendirme araçları yetkili kurumlar tarafından verimliliği kanıtlanmış uluslararası standartlara uyan niteliktedir. Bu uygulamalar adaylar için objektif, adil, açık/net ve standart bir alım süreci gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

#### **4.4.2. Bankanın Sahip Olduğu İşe Giriş Pozisyonları**

Banka işe alım sürecinde değişik pozisyonlara göre alımlar yapmakta yani uygun yetenekleri uygun pozisyonlara yerleştirmeye özen göstermektedir. Bunu yaparken yalnızca giriş pozisyonları için, yeni mezunlar arasından, alım yapmakta, kademeler ve yönetici kademelerini banka içerisinde yetiştirmektedir. Aynı zamanda her pozisyona özel eğitim olanakları da sunmaktadır. Bu pozisyonların kendilerine özel kariyer olanakları mevcut bulunmaktadır. Banka içinde bulunan çeşitli işe giriş pozisyonları şu şekildedir; müfettiş yardımcısı, uzman yardımcısı, bilgi işlem ve yazılım uzmanı, memur, çağrı merkezi elemanı, operasyon elemanı, takip memuru, ihtisas elemanı, özel güvenlik görevlisi ve şoför pozisyonlarıdır.

#### 4.4.3. Yeni Başlayanlar İçin İşe Uyum Süreci

Banka işe yeni başlayan çalışanları işlerine ve iş yerine uyumlu hale getirebilmek amacıyla 4 ay süren bir program uygulamaktadır. Program kapsamında bankacılık bilgilerinin verildiği eğitim ve şube stajını kapsayan eğitim, eğitim danışmanları, çalışanların ihtiyaç duyabilecekleri bilgilere ulaşabilecekleri web sitesine ulaşım imkânı, işe ve işyerine daha rahat adapte olabilmelerini sağlayacak takım arkadaşı uygulamalarını da kullanmaktadır.

#### 4.4.4. Performans Yönetimi

Görüşülen yöneticilere göre Çalışan Performansı Yönetimi Sistemi, müşteriye odağa alan, yenilikçi bir biçimdeki hizmet anlayışının tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamak ve çalışanların yöneticileriyle olan iletişimlerinin güçlendirilerek bireysel ve kurumsal seviyede başarıya ulaşma sürecini hızlandırmak için bir araç olarak görülmekte ve sürekli geliştirilmektedir. Belirlenen bu amaçlarla yenilikler ve dünya çapında en iyi uygulamalar incelenerek bu uygulamaların kurumsal kültürle bağdaşan nitelikte olanlarının Çalışan Performansı Yönetimi Sistemi kapsamında değerlendirmeyi ve uygulamaya konulması sağlanmaktadır.

Çalışan Performansı Yönetimi Birimi olarak yürütülmekte olan sistem, hem unvanlar bazında belirlenen yetkinliklerin hem de görev tanımlarına uygun olarak kararlaştırılan hedeflerin esas alındığı bir sistemdir. Çalışan performansını değerlendirmek için sadece yılda bir defa yapılan performans değerlendirmeleri değil, farklı kaynaklardan elde edilen bilgiler dikkate alınmakta ve çalışanlar hakkında bütüncül bir görüş oluşturulmaktadır. Yıl sonunda çalışanla yöneticisi bir araya gelerek çalışanın ilgili döneme ilişkin performansı, hedef gerçekleştirme durumu ve eğitim/gelişim ihtiyaçları hakkında bir değerlendirme yapılarak değerlendirme sonuçları sisteme yansıtılmaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarına göre çalışanların eğitim/gelişim ihtiyaçları belirlenmekte ve gerekli programlara alınmaları sağlanmaktadır. Bankadaki diğer insan kaynakları süreçleri gibi Performans Yönetimi Sistemi de bilgisayar yazılımı üzerinden yürütülmektedir.

#### 4.4.5. Yetenek Geliştirici Eğitim ve Gelişim Programları

İncelenen bankadaki eğitim ve gelişim faaliyetlerinin tasarımında gelişimi ve öğrenmeyi devamlı hale getirmek, organizasyonun hedefleri ile uyumlu olan eğitim stratejileri ve eğitim programları tasarlamak, farklı eğitim olanakları ve eğitim teknolojisinin kullanımı ile iş yapış sonuçlarını destekleyecek gelişim fırsatları yaratmak göz önünde bulundurulmaktadır. Bankanın eğitim ve gelişim uygulamaları Tablo 4.3'te özetlenmiştir.

**Tablo 4.3. Bankanın Yetenek Geliştirici Eğitim Uygulamaları**

Eğitim Adı		Hedef Kitle	Hedeflenen Amaç
Sürekli Öğrenme	Kariyerime Başlarken Eğitimi	Yeni başlayanlar	Yeni başlayanların işe uyumunun sağlanması
	Kariyerimde Yükselirken	Yükselme sınavlarını kazanarak bir üst unvana yükselen çalışanlar	Yöneticilik vasıflarının güçlendirilmesi
	Yöneticilik Kariyerim	Yükselme sınavlarını kazanarak bir üst unvana yükselen çalışanlar	Yöneticilik vasıflarını güçlendirilmesi
	Teknik Bankacılık ve Yetkinlik, Beceri Geliştirme	Tüm Çalışanlar	Kendi gelişim ihtiyaçları doğrultusunda eğitimin sağlanması
Yönetim Akademisi	İş Ailelerine Yönelik Programlar	Genel Müdürlük Yöneticiler	Genel müdürlük bünyesinde çalışan yöneticileri ve yönetici adaylarını desteklemek ve geliştirmek
	Şube Müdürleri Gelişim Programı (İlk 6 Ay)	Saha Yöneticileri	Yeni şube müdürlerinin kariyer gelişimini desteklemek ve göreve hazırlamak
	II. Müdür Gelişim Programı (12 Ay Süreli)		II. Müdürlerin görevlerinde desteklenmesi ve aday oldukları şube yöneticiliği rolüne hazırlanmalarının sağlanması
	Yönetim Gelişimi Konferansları	Tüm Yöneticilere	Kısa süreli seminerler vasıtası ile bütünlüklü yönetici gelişimi sağlamak

Tablo 4.3’de yer alan bankanın yetenek geliştirici eğitim uygulamaları içeriği şu şekilde açıklanabilir;

#### a. Sürekli Öğrenme

Sürekli öğrenme kapsamındaki eğitimler sadece kâğıt üzeri ve sınıf içi klasik eğitimler ile sınırlı kalmamakta çalışanların aktif rol alabildikleri ya da her zaman ulaşabildikleri uzaktan eğitim uygulamaları, müze gezisi, şube stajı gibi farklı işlevsel etkinlik ve eğitimleri de kapsamaktadır. Verilen eğitimler pozisyon ve çalışanın seviyesine göre değişmektedir. Tüm çalışanlar potansiyel yetenekler olarak görülmekte ve gelişmeleri sağlanmakta herhangi bir ayrıcalık söz konusu olmamaktadır. Ayrıca personelin seviyesini belirleyen ve yükselme olanakları veren; yükselme sınavlarını kazanarak bir üst unvana yükselen çalışanlara yöneticilik vasıflarını güçlendirecek eğitimler de düzenlenmektedir.

Banka bünyesindeki tüm çalışanlar yıl içinde açık olan eğitim kataloğundan kendi gelişim ihtiyaçları doğrultusunda teknik bankacılık ve yetkinlik ve beceri geliştirme konularında seçtikleri eğitimlere katılabilmektedirler. Çalışanlar Genel Müdürlük Bölümlerinin ve iş birimlerinin (şubelerin) ihtiyaçları doğrultusunda, roller bazında özelleştirilmiş eğitim programlarına davet edilmektedirler. Görevi satış rolü olan çalışanlar Satış Akademisi eğitimlerine katılmaktadırlar. Çalışanlara sektördeki gelişmeleri yerinde izlemeleri ve uluslararası bankacılık deneyimi kazanmaları amacıyla yurt içindeki ve yurt dışındaki kuruluşlarda eğitimlere katılma ve yurt dışı şubelerde staj yapma olanakları da sunulmaktadır.

### **b. Yönetim Akademisi**

Banka yöneticileri ve yönetici adaylarının sektördeki gelişmelerin ve görevlerinin gerektirdiği konularla ilgili yönetim gelişimi programları ile desteklenerek ilerlemeleri ya da eksikleri varsa gidermeleri sağlanmaktadır. Programlar tasarlanırken hedef kitle tüm yöneticiler olmasının yanında öncelikli hedef kitle sahadaki yöneticilerden oluşmaktadır. Bankanın benimsediği temel yaklaşım, yönetim becerilerinin desteklenmesine yönelik bütünsel programların oluşturulması ve uygulanmasıdır. Bu programlar; gelişim merkezi uygulamaları, kişisel gelişim planı, gelişim danışmanlığı, farklı iş birimlerinde stajlar, davranış esaslı çalıştaylar ile teknik bilgi içeren sınıf içi eğitimler, uzaktan eğitim ve iş başında öğrenme gibi araçlardan oluşmaktadır. Bankanın tasarlayıp uyguladığı Temel Yönetici Gelişim Programlarının hedef kitlelerini, içerikleri ve beklenen faydaları aşağıda özetlenmiştir.

### **c. Şube Müdürleri Gelişim Programı**

Şube Müdürleri Gelişim Programı, yeni şube müdürlerinin kariyer gelişimini destekleyecek ve onları yeni görev tanımlarının gerektirdiği iş ve süreçlere hazırlayacak bir oryantasyon ve gelişim programıdır. Program katılımcıları, ilk kez Şube Müdürü olan yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcıların, göreve geldikleri ilk altı ay içerisinde programı tamamlamaları sağlanmaktadır. Program süresince, katılımcıların birbirleriyle ve kendilerinden daha deneyimli Şube Müdürleri ile bir araya gelebilecekleri ortamlar oluşturulmaktadır. Eğitim ve geliştirici uygulamalar Tablo 4.4'te özetlenmiştir.

**Tablo 4.4. Şube Müdürleri Gelişim Programı Eğitim ve Uygulamaları**

<b>Eğitimler</b>		<b>Süre</b>	<b>Beklenen Kazanımlar</b>
Yöneticiliğin ilk 1 ayına ilişkin kılavuz		İlk 25 gün	Göreve alışma ve görevini tanıma.
Elektronik kitap Şube Müdürü El Kitabı		Müdürlük süresince	Görevi yürütme ve mevzuatı tanıma.
Eğitimler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Denetim ve Yönetim</li><li>• Kredi Tahsisi ve Takibi</li><li>• Seçimlik Modül</li></ul>	3 bölüm halinde yaklaşık 6 hafta ara ile	Şube denetim ve yönetimi hakkında bilgi sahibi olma takibi, kredi tahsis ve takibi, yasal değişiklikler hakkında bilgi sahibi olma, seçimlik modül sayesinde eksik görülen alanları tamamlayabilme
Deneyim paylaşım toplantıları		Belli bir süresi yoktur	TeCrübeli yöneticiler ile bir araya gelerek fikir alışverişinde bulunabilme.
E-eğitimler ve Makaleler		Eğitimler sonrasında ulaşılabilmektedir.	Eksik olunan konular hakkında bilgi edinebilme
Bilgilendirme Dokümanları		Belli bir süresi yoktur. Gerekli görüldüğü zamanda ulaşılır.	Genel bankacılık konuları ve mevzuata ilişkin bilgi sahibi olma.

Bankada kariyerinde ilk defa şube müdürü olan yöneticilere yönelik yapılan bu uygulama yöneticileri görevlerini daha iyi icra edebilecek hale getirme amaçlı çeşitli uygulamaları da kapsayan eğitimleri sağlamaktadır.

#### **d. II. Müdür Gelişim Programı**

Programın amacı; II. Müdürlerin 12 ay süre ile yeni görevlerinde desteklenmesi ve aday oldukları şube yöneticiliği rolüne hazırlanmaları için yönetsel yetkinliklerinin güçlendirilmesidir. Tablo 4.5'te özetlenmiştir.

**Tablo 4.5. II. Müdür Gelişim Programı Eğitim ve Uygulamaları**

Eğitimler	Süre	Beklenen Kazanımlar
Yöneticilik Karriyerim Eğitimi	II. Müdür olarak atandığı dönemde	Yöneticilik becerileri konularında bilgi sahibi olma
Tahsis ve Satış Bölge Stajları	II. Müdür olarak atanan dönemde	Kredi tahsis ve satış konularında teknik bilgi artışı, kredi konusunda karar alma sürecinin ve dolayısı ile kredi risk algısının gelişimi, satış deneyimi kazanımı
Yönetimde Koçluk Yaklaşımı Eğitimi	II. Müdür olarak atanan dönemde	Yönetimsel yetkinliklerin gelişimi, ekip ile daha iyi ilişki kurabilme ve etkili koçluk görüşmeleri gerçekleştirebilme
Teknik Bilgi Eğitimleri	II. Müdür olarak atanan dönemde	Bilanço okuyabilme, bireysel ve ticari kredi tahsisi izleme ve takip süreci ile suistimal, dolandırıcılık konusunda bilgi sahibi olma
E-egitimler ve Makaleler	Sınıf içi eğitimler sonrasında	Genel bankacılık konuları ve mevzuata ilişkin bilgi sahibi olma.

Banka II. Müdür adayları için çeşitli dokümanların sağlanmasının yanı sıra sınıf içi eğitimler ve uygulama stajları ile adayların görevlerini daha iyi icra etmelerini ve geleceğe hazırlanmalarını sağlanmaya çalışmaktadır.

#### **e. Yönetim Gelişimi Konferansları**

Kısa süreli seminerler vasıtası ile farklı yönetim konularında, alanlarında kabul görmüş konuşmacılar ile banka yöneticilerinin bir araya gelebileceği ve bütünlüklü yönetici gelişimi sağlamak amacıyla gerçekleştirilen bilgi paylaşım platformlarıdır. Çalışan yönetimi, müşteri yönetimi ve iş yönetimi temalarında farklı başlıklarda konuşmacıların davet edildiği Yönetim Gelişimi Konferanslarına başta Şube Müdürleri olmak üzere Genel Müdürlük yöneticileri de katılım sağlamaktadır.

#### **f. Genel Müdürlük Yöneticileri İçin Yürütülen Özel Gelişim Programları**

Bankanın saha yöneticileri olarak adlandırdığı şube müdürleri ve ikinci müdürlerin yanı sıra genel müdürlük bünyesinde çalışan yöneticilerine ve yönetici adaylarına yönelik destekleyici ve geliştirici programları mevcuttur.

Yapılan uygulama ve çalışmalar sadece çalışana etki etmemekte aynı zamanda kurumu da etkilemektedir. Çalışanların kuruma duydukları güven sonucunda çalışma şekilleri farklılaşacak ve sonucunda kurum bu durumdan olumlu sonuçlar elde edecektir. Bu sebeple bankada uygulanan tüm eğitimler sadece uygulanıp bırakılmamaktadır. Yönetici görüşleri ve elde edilen doküman verilerine göre uygulanan eğitici ve geliştirici faaliyetlerinin fayda ölçümleri de farklı şekillerde yapılmaktadır. Öncelikle tüm faaliyetlerde katılımcı memnuniyet oranları tespit edilmekte, katılımcılardan gelen geribildirimler paralelinde programlarda gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır. İş birimleri bünyesinde görevli saha çalışanlarının eğitimleri ile ilgili olarak, eğitimlerin

etkinliği iş sonuçları ile ilişkili olacak şekilde analiz edilmekte, yapılan yatırımların geri dönüşü takip edilmektedir. Bunların yanı sıra her yıl düzenli olarak yapılan alışma Yaşamını Değerlendirme Anketi kapsamında ayrı başlıklar halinde eğitim faaliyetleri yanında performans değerlendirme, işe alım, kariyer yönetimi süreçlerine dair çalışanların memnuniyet oranları tespit ve analiz edilmekte, çalışanların memnuniyet oranlarının düşük seyrettiği alanlar ile ilgili iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır. Ayrıca gerek sınav ve değerlendirme/gelişim merkezi faaliyetleri, gerekse yayınlara ilişkin banka çalışanları ya da bankaya iş başvurusunda bulunmuş ve işe alım sürecini deneyimleme olanağına sahip olmuş adaylar tarafından iletilen geribildirimler değerlendirilmekte ve ihtiyaç duyulan alanlara yönelik gerekli aksiyon tedbirleri alınmaktadır. Anketler, odak grup çalışmaları, yöneticilerle yapılan görüşmeler, işbaşında gözlem gibi araçlar da kullanılmaktadır. Ayrıca alışanların talebine sunulan eğitimlerin talep edilme ve uzaktan eğitimlerin izlenme oranlarından da yararlanılmaktadır. Böylece alışanların memnuniyet düzeyleri ortaya çıkarılmakta, motivasyonları arttırılabilmektedir.

Banka yöneticileri de uyguladıkları faaliyet, eğitim ve geliştirme programlarının bankaya olumlu etkileri olduğunu savunmakta. Bununla birlikte çalışanların aidiyet duygularını yükselttiği, bu durumun iş sonuçlarına ve bankanın pazardaki konumuna olumlu bir şekilde yansdığını düşünmektedir.

#### 4.4.6. Yetenek Geliştirici Kariyer Fırsatları-Kariyer Yönetim Süreci

Banka yöneticileri işe alım sürecinde yeni mezunların tercih edildiğini özellikle belirtmiş ve kendi yöneticisini içinden yetiştiren bir kurum olduklarının üzerinde durmuştur. Elde edilen doküman verilerine göre de bankanın her çalışanına kariyer yoluna bağlı olarak gelişim ve yükselme fırsatları sunduğu tespit edilmiştir. Bankanın işe giriş pozisyonu çalışanlarının kariyer yolları Tablo 4.6'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.6. Pozisyonlara Göre Kariyer Fırsatları**

GREYDE YÜKSELME	Müdür Yardımcısı/ şube Müdürü		
	Müfettiş (Sınavla)	Uzman (Sınavla)	II. Müdür (Sınavla)
	Kıdemli Müfettiş Yardımcısı	Kıdemli Uzman Yardımcısı	Servis Yetkilisi
	<b>Müfettiş Yardımcısı</b>	<b>Uzman Yardımcısı</b>	Servis Yetkili Yardımcısı (Sınavla)
		<b>Memur</b>	

Bankanın benimsediği yaklaşımda, bütün çalışanların başarılı bir performans sergiledikleri ve kendilerini geliştirdikleri sürece kariyer yolları açıktır. Farklı pozisyonda bankaya giren çalışanlar, işe başladıkları kariyer pozisyonuna göre belirlenmiş yükselme süreçlerini başarı ile tamamladıktan sonra st pozisyonlara terfi etme aşa-

masında, “fırsat eşitliği” altında yolları kesişmekte ve farklı kulvarlardan gelen çalışanlar aynı rollere aday olabilmektedirler. Böylece çalışanların da kuruma duydukları güven pekiştirilmiş olmaktadır.

#### 4.4.7. Çalışana Sağlanan Ücret, Motivasyon ve Diğer Haklar

Konunun literatür kısmında da bahsedildiği gibi önemli olan, sadece yetenekli çalışanları işletmeye çekmek değildir. Çalışanlar emeğinin karşılığını almak, ödüllendirilmek aynı zamanda çalıştığı işletmede ve yaşamında da güvende olmak istemektedir. Dolayısıyla bu şartları sağlamayan işletmeler yetenekli çalışanlarını kaybetmeyi göze almış işletmeler demektir. Banka çalışanlarına, çalışmalarının karşılığı olarak ücretlendirme, kar payı, gibi ekonomik şartları sağlamakta böylece çalışanlarını elde tutarak yeteneklerini paylaşmalarını sağlamaktadır. Banka'nın ödenmiş sermayesinin % 40 civarlarındaki oranın çalışanların temsil edildiği bir vakfa ait olması ve bütün banka çalışanları işe girdiği andan itibaren bankanın hem ortağı hem çalışanı ve dolayısıyla sahibi olması sayesinde çalışanların memnuniyetlerinin ve bağlılıklarının artması söz konusudur. Banka çalışanlarına kendilerini geliştirebilecekleri eğitim olanakları da sunmakta, onları ödüllendirmekte ve onlara sosyal haklar sunmaktadır. Böylece hem çalışanın iş yaşamında doyumunu ve motivasyonu sağlanarak daha yüksek performans ve verim sağlamak hem de iş yerine bağlılığı oluşturulmaktadır.

## 8. Sonuç

Gelişen teknoloji ve küreselleşmenin etkileriyle işletmeler insan kaynağını, yetenekli çalışanları önemser hale gelmişlerdir. Yetenek yönetiminin öneminin farkına varmış ve uygulamaları arasına katmış işletmeler için önemli olan konular ise; yetenek yönetimi programlarının tüm kademelerce benimsenmiş ve işletmenin hedef ve stratejileriyle uyumlu konumda stratejik ortaklıklar halinde olması durumunda başarıya ulaşabileceği, işletmelerin önem arz eden kritik pozisyonlarının ve rollerinin farkında olması ve bu pozisyonların üzerinde durması gerekliliği, boş olan veya boşalan pozisyonları ihtiyaç anında sorunsuzca doldurabilmek için yedekleme programları ve yetenek havuzları oluşturulması, bununla birlikte yönetici gelişim programları ile geleceğin yöneticilerinin hazır hale getirilmesidir.

İncelenen bankanın literatürde verilenlere göre konuya verdiği öneme bakmak gerekirse; Banka yetenek yönetimi uygulamaları kullanılmaktadır ancak bu bir program adı altında değil bankanın genel yönetim felsefesi olarak benimsenmiştir. Banka yetenekli yeteneksiz çalışan olarak çalışanlarını sınıflandırmamakta her çalışanı potansiyel yetenek olarak görmektedir. Banka için önemli olan roller ve görevlerdir. Ayrıca bankanın yetenek yönetimi adında ayrı ancak insan kaynaklarıyla bağlantılı olan stratejik ortaklık halinde yine aynı müdür yardımcısına rapor sunacak şekilde sorumlu uzmanlık birimleri bulunmakta ve burada yürütülen yetenek yönetimi uygulamaları sonuçları bankaya olumlu yönde etki etmektedir. Böylece yetenek yönetimi uygulamaları sadece insan kaynakları bölümünün işi olarak görülmeyip uzmanlaşmaya gidildiği ve sonuçların bundan olumlu etkilendiği yani olumlu sonuçlar elde etme ile yetenek yönetimi kullanımı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu söylenebilmektedir.

---

Banka yetenek yönetimi yaklaşımı olarak işe alımlarda yeni mezunları tercih etmekte ve onları geleceğin yöneticileri olabilecekleri düşüncesi ile işletme içinde yetiştirmektedir. Böylece yedekleme planları da yapılmaktadır. Tüm çalışanlar potansiyel yetenekler olarak görülmekte ve gelişmeleri sağlanmakta, kariyer fırsatlarında da fırsat eşitliğine sahip olmaktadır. Böylece çalışanların aidiyet duyguları ve motivasyonları yükselmekte, buna bağlı olarak iş sonuçları ve bankanın pazardaki konumu da olumlu etkilenmektedir. Ayrıca incelenen bankada yönetim akademisi adı altında yönetici gelişim programı uygulamalarının profesyonel bir şekilde yürütüldüğü de tespit edilmiştir. Yöneticilerin de kademe yükselterek içeriden yetiştiriliyor olması yedek yöneticinin de elde bulundurulmasını sağlamakta ve yöneticiler için de belli bir yedekleme planı oluşmasını sağlamaktadır.

Özetle banka insan kaynağını en önemli kaynak olarak görmekte ve bu önemli kaynağa yatırım yapılması gerektiğini savunmaktadır. Banka için asıl önemli olan en iyileri seçip en uygun yerde görevlendirerek çalışanların yetkinliklerine uygun olan donanımı elde etmelerini sağlamak ve onları desteklemektir. Yani sadece kritik pozisyonlara yönelik olan klasik yetenek yönetimi yerine hedeflere odaklı tümleşik bir şekilde stratejik yetenek yönetimi uygulamaları yapmaktadır. Bankanın eğitim ve gelişim alanında dünyanın en büyük meslek kuruluşu olan ASTD (American Society for Training & Development) tarafından her yıl düzenlenen Uygulama Mükemmelliği eğitim ödülüne layık görülmesi; bankanın eğitim alanında başarılı olduğunun da göstergesi olarak kabul edilebilmektedir. Ayrıca işgören devir oranının düşüklüğü, yüksek seviyede memnuniyet, pazardaki konum, iyi itibar ve güven duygusu, tercih edilebilirlik gibi başarı sonucunda elde edilen diğer yararlarla mevcut olmaktadır.

Yetenek yönetiminin çalışma içerisinde üzerinde durulan organizasyon için de önemi göz önüne alınarak, yetenek gereksinim ve arzı üzerinde hem firma hem organizasyonun içinde bulunduğu sektör hem de ülke çapında daha fazla araştırma yapılması ve bu alan ile ilgili kaynak olarak kullanılacak Türkçe kitap ve araştırma sayısının artırılması gerektiği düşünülmektedir. Son yıllarda yapılan konu ile ilgili araştırma sayısına bakıldığında yetenek yönetimine verilen önemin artmaya başladığı böylece bu yaklaşımın önümüzdeki yıllarda ülkemizde daha çok önemseneceği düşünülmektedir. Özellikle KOBİ'lere bakıldığında oranlarının % 90'ların üzerinde olmasına rağmen yetenek yönetiminin dünyada ve Türkiye'de daha çok küresel şirketlerin gündeminde kaldığı ve rekabette öne çıkmak isteyen KOBİ'lerin de dikkate almak zorunda oldukları önemli bir yönetim aracı olacağı söylenebilmektedir.

Yapılan çalışmada Türkiye'de henüz yeterli ölçüde uygulama örneği bulunmayan ancak dünyada son zamanların yükselen yaklaşımlarından biri haline gelen yetenek yönetimi kavramı ana hatlarıyla ortaya konulmuştur. Bu sebeple bu araştırmanın konu ile ilgili bundan sonra yapılacak olan araştırmalara yol gösterici nitelikte yardımcı bir kaynak olabileceği düşünülmektedir.

**BANKANIN UYGULADIĞI İK ve YETENEK YÖNETİMİ MODELİ**

İK ve Yetenek Yönetimi İş Modeli	İK ve Yetenek Yönetimi Stratejisi ve Banka Stratejisi ile Uyum		İK ve Yetenek Yönetimi Karne göstergeleri	
	İşgücü Planlama			
	Eğitim Yönetimi			
	İşe Alım	Liderlik Gelişimi		Ücret Yönetimi
		Kritik Rollerini Yedekleme		
Kariyer Yönetimi				
Performans Yönetimi				

---

## Kaynakça

- ALAYOĞLU, Nihat, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, 2010, ss 68-97
- ALTINÖZ, Mehmet, **Yetenek Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2009.
- ALTUNTUĞ, Nevriye, “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** c.14, s.3, 2009, ss.445-460,
- ARMSTRONG, Michael, **Armstrong’s Handbook Of Human Resource Management Practice**, 11th Edition, Kogan Page, London and Philadelphia, 2009.
- BERGER, Lance A. – BERGER, Doroty R., **The Talent Management Handbook**, Newyork, The McGraw-Hill Companies, 2004
- BUDAK, Gönül, , **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları, 2008
- CEYLAN, Nevin, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama”, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, (Yüksek Lisans Tezi)
- COLLINGS, David G - MELLAHİ, Kamel “Strategic Talent Management: A review and research agenda”, **Human Resource Management Review**, v.19, n.4, 2009, p.304–313
- ÇAYAN, Dicle, “Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri Ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Niğde, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, Yüksek Lisans Tezi
- ÇELİK, Murat, “Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”, İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2011, Yüksek Lisans Tezi
- ÇIRPAN Hüseyin ve ŞEN Aykut, İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi, [http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve\\_dergisi\\_52\\_16.pdf](http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi_52_16.pdf), Erişim Tarihi: (05.05.2011)
- DEMİRCİOĞLU, Hale, “Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi Ve Finans Sektöründen Bir Uygulama”, Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, (Yüksek Lisans Tezi)
- DENİZ, Mehmet- ÜNAL Ahmet, “İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi Ve Bir Uygulama”, **e-Journal of New World Sciences Academy**, v. 2, n. 2, 2007, ss. 101-120
- DOĞAN, Selen – DEMİRAL, Özge, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yönetimi: Yetenek Yönetimi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.17, s.3, 2008, ss.145–166.
- DRESSELHAUS, Lena, “Global Talent Management And The Role Of Social Networks”, The Netherlands, School of Management and Governance University of Twente, Business Administration, 2010, (Master Thesis)

- GENÇ, Kurtuluş Yılmaz, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi – Örgütsel Performans İlişkisi Ve Türkiye’nin Büyük İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama”, Trabzon, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 2009, (Doktora Tezi).
- GÜZELCİK, Ebru Ural, İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi, [http://www.iye.org.tr/wp-content/uploads/2012/12/ebru\\_guzelcik\\_ural\\_itibar\\_yonetimi\\_deger\\_yaratan\\_bir\\_halkla\\_iliskiler\\_calismasi.pdf](http://www.iye.org.tr/wp-content/uploads/2012/12/ebru_guzelcik_ural_itibar_yonetimi_deger_yaratan_bir_halkla_iliskiler_calismasi.pdf), Erişim Tarihi: (13.04.2013)
- HELVACI, Akif, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:35, Sayı: 1-2, 2002 ss. 155-169
- IŞIL, H. Özgür, “Türk Bankacılık Sisteminde Performans Ölçümü Ve Yönetimi”, İstanbul. Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, 2008, (Doktora Tezi)
- KLİFMAN, Sanne, “Talent Management In A Multigenerational Workforce”, Tilburg., Tilburg University, 2009, (Master Thesis)
- LİTTLE, Bob, “Best Practice Talent Management”, **Training Journal**, Sayı:5, 2010, ss.45-49.
- PIANSOONGNERN, Opas– ANURIT, Pacapol – KUIYAWATTANANONTA, Sureporn “Talent Management In Thai Cement Companies: A Study Of Strategies And Factors Influencing Employee Engagement” **African Journal of Business Management** v.5, n.5, 2011, p. 1578-1583
- POLAT, Seçkin Yetenek Yönetimi, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, [www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf](http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf), Erişim Tarihi: (17.02.2012)
- SAYILAR, Yücel, “İnsan Kaynakları Yönetimi Alanının Türkiye’deki Gelişim Çizgisi: Yönetim Organizasyon Kongreleri Üzerine Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 6, Sayı:2, 2005, ss. 147-176.
- SÖZÜBİR, Meltem, Yetenek Yönetimi, <http://www.meltemtolunay.com>, Erişim Tarihi: (04.05.2011)
- SUMARDİ, Wardah Azimah, OTHMAN, Roshan, “The Three Faces Of Talent Management in Malaysia”, **International Journal Of Business Research**, Cilt:10, Sayı:1, 2009 ss. 181-185
- TÜRKMEN, Serpil, Personel Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Karşılaştırması, [www.teias.gov.tr/ebulten/makaleler/2012/iky/iky.html](http://www.teias.gov.tr/ebulten/makaleler/2012/iky/iky.html), Erişim Tarihi: (08.06.2013)
- YILDIRIM, Ali - ŞİMŞEK Hasan, Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2011