

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI: VAN'DAKİ 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Kutbettin ERDERURUR, Öğr. Grv.
kutbettinerduru@hotmail.com, Yüzüncü Yıl Üniversitesi

Öznur BOZKURT, Yrd. Doç. Dr.
oznurbozkurt@duzce.edu.tr, Düzce Üniversitesi

Özet: Yetenekli çalışanları bulup işletmeye çekme, onları geliştirme ve işletmede tutma olarak tanımlanmakta olan yetenek yönetimi kavramının otel işletmeleri açısından değerlendirildiği bu çalışmada, Van ilinde yer alan 2 adet 5 yıldızlı otel işletmesinin yöneticileri ve insan kaynakları departmanı müdürleri ile mülakat tekniği kullanılarak görüşmeler yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış tarzda hazırlanan 11 adet soru araştırmacı tarafından bizzat yöneticilere sorulmuş ve kayıt altına alınmıştır. Elde edilen verilerin analizi doğrultusunda bu işletmelerde tam anlamı ile uygulanan bir yetenek yönetimi yaklaşımı olmadığı, ancak başlangıç anlamında önemli mesafelerin alındığı sonucuna varılmıştır. Çalışanları geliştirme ve işletmede tutma anlamında oldukça hevesli olan yöneticiler bu anlamda gayret göstermektedirler ancak, hala otorite olarak tek yetkili kişi oldukları ve çalışanlarına tam anlamıyla bir serbesti tanımadıkları görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, Yetenek Yönetim, İnsan Kaynakları, Van'daki 5 yıldızlı otel işletmeleri

TALENT MANAGEMENT PRACTICES: A STUDY IN FIVE STAR HOTELS in VAN

Abstract: Talent management which is defined as a concept drawing talented employees to the business, improving them and keeping them in the business is evaluated in this study in terms of hotel businesses, meetings with two five star hotels' managers and human resources directors in Van are made via interview technique. Semi-structured 11 questions are asked by the researcher himself to the managers and it was recorded. In line with the analysis of the obtained data, it is concluded that there isn't an approach of talent management applied properly, however as a beginning an important progress is made. The managers who are willing to improve the employees and keep them in the business show effort in this sense, but it is monitored that they are the only one authorized and they don't give independence to their employees exactly.

Keywords: Talent, Talent Management, Human Resources, Five star hotel in Van

I. GİRİŞ

Değişimin çok hızlı yaşandığı, rekabetin yoğun olduğu ve belirsizliklerin hüküm sürdüğü ortamlarda faaliyetlerini sürdüren tüm işletmeler, müşterilerin arzu ve beklentilerini en iyi şekilde karşılayarak kendilerini başarıya götürecek ve rakiplerine üstünlük sağlayacak yolun, yetenekli çalışanlardan sağlanacağını ve bu yetenekli kişilerin işletmelerin amaçlarına ve hedeflerine en iyi şekilde hizmet edeceklerinin bilincine varmışlardır.

Geçmişte en önemli maliyet unsuru olarak görülen çalışanlar, daha sonraları işletmelerin en değerli varlıkları olarak görülmüş, günümüzde ise her çalışan işletmede katma değer yaratan birer yetenek olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Doğan ve Demirel, 2008: 146). 21. yüzyılda tüm kuruluşlar ve tüm sektörler birbirleriyle yarışabilmek ya da birbirlerine rekabet üstünlüğü sağlayabilmek adına yetenekli bireyleri işe alarak elde tutmayı istemektedirler. Ayrıca kuruluşların hayatta kalabilmesi, sürdürülebilirliği sağlaması, kuruluşun performansının artırılması, kar elde etmesi ve kuruluşların genel başarısı için yetenekli çalışanların kuruluşlarda istihdam edilmesi büyük bir önem teşkil etmektedir (Aguinis ve diğ., 2012: 609). Tymon ve diğerlerine göre (2010), dünya genelinde tüm kuruluşlar için, tecrübeli çalışanlar yetenek yönetimi açısından stratejik bir öneme sahiptir. 1997'de McKinsey danışmanlık şirketinin danışmanları "yetenek için savaş" kavramını bulmuşlardır ve gelecekte başarı kaynağının yüksek yetenekli kişiler olacağını, ayrıca tüm pozisyonların bu yetenekli kişilerce doldurulması gerektiğini vurgulamışlardır (Collings ve Mellahi, 2009: 304). Günümüz küresel rekabet ortamında amaç ve hedefleri doğrultusunda daha hızlı bir şekilde büyüyüp gelişmek isteyen işletmeler için, sermaye, bilgi teknolojisi, donanım ve dünya çapındaki süreçlere sahip olmanın yanı sıra işletmelerde yeteneklerin var olması gerekliliği en önemli faktör haline gelmiştir (Ready ve Conger, 2007: 77). Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı, "bul", "çek", "geliştir" ve "tut" mantığı çerçevesinde Van'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde yetenek yönetimi kavramının algılanış şeklini ve kullanım yöntemlerini ele almaktır.

II. YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ

"Yetenek" günümüzde insan kaynakları yönetimi alanında ve iş dünyasında sıkça kullanılan bir kavramdır. Günlük hayatta sıkça kullanılan bu kavramla birçok yerde karşılaşılmaktadır. İş ilanlarında, gazetelerin insan kaynakları bölümlerinde, üniversitelerde öğrencilere yapılan duyurularda yetenek veya çok benzer kavramlar görülmektedir (Polat, 2011: 27). Yetenek, aynı anda başarı, beceri, liderlik, pratiklik, yenilikçilik ve zamanı iyi kullanabilme gibi özellikleri içeren bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle bireyin belirli bir zaman dilimi içerisinde, işlere fikirlerini ve yenilikçilik kabiliyetini katarak işleri daha kolay yapabilme ve başarıya ulaşmada etrafındaki bireyleri de harekete geçirebilme kabiliyetidir (Doğan ve Demirel, 2008: 150). Uluslararası ekonomik krizden sonra geleneksel yaklaşımlar işletmedeki birçok üst düzey yönetici için sorunlar oluşturmaya sebep olmuştur. Böylelikle yetenek yönetimi bir çok büyük kuruluş için önemli bir hal almaya başlamıştır ve bu kuruluşlar yetenekli bir çok çalışanı kendi işletmelerine çekerek işletmede tutulmasını sağlamışlardır (Vaiman ve diğ., 2012). Günümüzde yetenek yönetimi hemen hemen dünyanın her yerinde

insan yönetimi olarak kabul edilmekte ve gelişmekte olan piyasalar için çok büyük bir öneme sahip olmaktadır. Schwyer (2004) yetenek yönetimini, yetenekli kişilerin tedarik edilmesi, işe almada yeteneklerin elenmesi, seçilmesi, tutulması, geliştirilmesi ve işgücünü yenileme ile analiz ve planlanması şeklinde tanımlamıştır (Hartmann ve diğ., 2010: 171). McCauley ve Wakefield'e göre ise (2006: 4), yetenek yönetimi işgücü planlaması, yetenek boşluklarının analizi, bireylerin işe alınması, iş pozisyonlarının yetenekli çalışanlarla doldurulması, yeteneklerin eğitilmesi ve geliştirilmesi, yeteneklerin denetlenmesi ve gözden geçirilmesi, yapılan planlamaları tekrarlamak ve işletmenin hedefleri doğrultusunda bu planları değerlendirmek gibi süreçleri içerir. Lewis ve Heckman'a göre (2006), işletmeler işe aldıkları çalışanların ihtiyaçlarını belirleyerek ve çalışanlara uygun iş pozisyonları vererek yetenek havuzları oluşturmaktadır. Ancak bu şekilde çalışanların yeteneklerini geliştirebileceklerini belirtmişlerdir. Aşağıda bu kapsamda yetenek yönetimi uygulamalarının dayandığı yetenekli çalışanları bulup işletmeye çekme, çalışanları geliştirme ve son olarak ta yetenekli çalışanları işletmede tutuma kavramlarına değinilecektir.

Yetenekli Çalışan Bulma ve İşletmeye Çekme: Günümüzde bilgi ve teknolojiye sürekli bir yenileme ve gelişme mevcuttur, tüm işletmeler bu hızlı değişim ve gelişmelere ayak uydurmak için yetenekli personelin bulunmasının gerekliliğinin bilincine varmışlardır. Yetenek yönetiminin ilk aşamasını oluşturan yetenekli çalışanın bulunup işletmeye kazandırılması oluşturmaktadır. Jackson ve Schuler (1990), işletmelerin amaç ve hedefleri doğrultusunda doğru çalışanların bulunup, doğru işlerde ve doğru zamanda faaliyette bulunması noktasına dikkat çekerek bu stratejinin önemini vurgulamıştır.

Yetenekli Çalışanların Geliştirilmesi: Risus (2011) bu süreci; personelin yetkinliğini, personelin değerlendirilmesi, personeli eğitime ve geliştirme gibi aşamalardan oluştuğunu belirterek yetkinliği, hedeflenen bir işi istenen performans sonuçlarıyla yerine getirilmesini sağlayan bilgi, beceri, tecrübe, davranış ve motivasyon gibi bireyin gözlemlenebilir özellikleri şeklinde tanımlamıştır. Daha sonrada çalışanların gelecekteki konumlarına göre çeşitli dil eğitimleri, yurtdışı iş seyahatleri, iş yerinde farklı pozisyonlarda çalışma (iş rotasyonu) gibi eğitim ve geliştirme fırsatları sunulmalıdır. (Çelik ve Zaim, 2012: 35). Her departmanın kendi işleri ile ilgili eğitimler vermesi gerekli ve bu doğrultuda personelin kendi iş pozisyonunda uzmanlaşmasının sağlanmasına ortam hazırlanmalıdır ayrıca, tüm personele kurum dışı eğitim, etkili iletişim ve beden dili eğitimi, ilkyardım ve çalışan güvenliği eğitimleri verilmelidir.

Yetenekli Çalışanların İşletmede Tutulması: Bu süreçte, dikkate alınması ve üzerinde önemle durulması gereken husus, yetenekli işgörenlere işletme için önemli olduklarının hissettirilmesi, gösterdikleri performans ve katkılarının farkında olunduğunun gösterilmesi, uygun bir çalışma ortamının sağlanması, niteliklerine bağlı olarak doğru pozisyonlarda görevlendirilmesi (Alayoğlu, 2010: 82-83) ayrıca, uygun maaş seviyesinin ve çeşitli hakların belirlenip verilmesi, daha serbest ve özerk bir çalışma ortamının sağlanması, çeşitli fırsatların verilmesi, kariyer planlamasının yapılması, terfiler ve birimler arası geçişler gibi çeşitli imkânlar sağlanarak yeteneklerin işletmede tutulmasına zeminler hazırlamak gibi faaliyetler yer almaktadır (Sözer, 2012).

III. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışma insan kaynakları yönetimi anlayışının son zamanlarda geldiği nokta olarak adlandırılan yetenek yönetimi uygulamaları üzerinde odaklanmıştır. Çalışmanın temel amacı yetenekli çalışanları bulup işletmeye çekmek, onları geliştirmek ve işletmede tutmak adına yapılan uygulamaları hizmet sektörü içinde yer alan otel işletmeleri açısından değerlendirmek ve bu alandaki yöneticilerin konuya bakış açısını ve farkındalığını belirlemektir. Bu kapsamda Van ilinde yer alan otel işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamalarının varlığını araştırmak ve yöneticilerin bu kavrama bakış açısını tespit etmek amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda örnek olarak seçilen otellerdeki doğru ya da yanlış yapılan uygulamalara değinilecek ve kurumlara yönelik çeşitli öneriler sunulacaktır.

IV. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada birincil verilerin toplanması için mülakat tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış tarzda oluşturulan mülakat soruları ilgili literatür taranarak oluşturulmuş ve daha sonra alanında uzman 4 akademisyen tarafından incelenerek son şeklini almıştır. Mülakatta toplamda 11 soru yer almaktadır. Bu sorulardan 3 tanesi kuruma yetenekli personeli çekmek için yapılanlarla ilgili, 3 tanesi personeli geliştirme ile ilgili ve 5 tanesi ise personeli elde tutma ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Van ilinde yer alan 2 adet 5 yıldızlı otel işletmesinin yöneticileri ve insan kaynakları departmanı müdürleri ile yüz yüze gerçekleştirilen mülakatta veriler not tutularak ve gerektiğinde ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş daha sonra araştırmacı tarafından belirlenen faktörler bazında yazıya dökülmüştür. Söylem analizi şeklinde çözümlenen verilerden elde edilen bulgular ile yetenek yönetimi kavramına bakış ve bu kapsamda yapılan uygulamalar tespit edilmeye çalışılmıştır. Mülakatta yer alan sorular aşağıdaki şekildedir.

Tablo 1. Mülakat Soruları

Kuruma çekme	▪ Yetenek yönetimi kavramını daha önce duydunuz mu? Sizin tanımınızla yetenek yönetimi nedir? Kısaca tanımlar mısınız? Yetenek yönetimi konusunda kurumunuz bünyesinde faaliyette bulunan bir veya daha fazla birim/koordinatörlük/merkez mevcut mudur? Ne tür çalışmalar yapmak tadırlar. ▪ Kurumunuzun, sahip olduğu temel değerleri bir marka olarak tanıtabildiğine inanıyor musunuz? Bu konuda eksiklikler var ise hangi konulardadır, nasıl giderilebilir. ▪ Yetenekli çalışanları kuruma çekmek için "burası çalışabileceğiniz en iyi işyeri" imajını oluşturabiliyor musunuz?
Geliştirme	▪ Kuruma yeni alınan personele oryantasyon eğitimi(işe alıştırma) eğitimi veriliyor mu, bu eğitimi kim ne kadar süre ile veriyor? ▪ Mesleki gelişim için, kurs, seminer ya da eğitimler düzenlenir mi(kurum içi/kurum dışı) ? ▪ Çalışanlarınıza yeteneklerini serbestçe ortaya çıkarabilecek özgür ortamlar sağlanıyor mu? Nasıl?
Elde tutma	▪ Kurumunuzdaki planlama süreçlerine çalışanlarınız katılıyor mu? Yönetimdekilerle çalışanlar hangi ortamlarda ne sıklıkla bir araya geliyorlar? ▪ Kurumda ödüllendirme ile ilgili bir sistem var mıdır? Kısaca açıkla r mısınız? ▪ Kurumunuzdaki personelin devir oranları hakkında kısaca bilgi verir misiniz? Sizce personelin işten ayrılmasındaki en önemli unsurlar nelerdir? ▪ Çalışanlarınızın özveri ile sanki kendi işindeymiş gibi çalıştığını düşünüyor musunuz? ▪ Yetenekli personelleri kuruma bağlamak için yapılan çalışmalar var mıdır? Kısaca neler yapıldığı ile ilgili bilgi verir misiniz?

V. BULGULAR

Aşağıdaki tabloda iki otel işletmesinden alınan verilere ait genel değerlendirmeler yer almaktadır. Öncelikli olarak mülakatta yer alan sorulara geçmeden önce araştırmaya katılanlara yetenek yönetimi kavramını daha önce duyup duymadıkları sorulmuştur. Bu soruya her iki otel yöneticisi de olumlu cevap vermiş ve bu kavram hakkında bilgi sahibi olduklarını vurgulamışlardır. 1. Otel yetkinlik kavramını vurgulamıştır 2. otel ise kişileri işe almada ve yerleştirmede yeteneklerinin yanı sıra uzmanlaşabilecekleri alanlarda istihdama vurgu yapmıştır.

Tablo 2. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Bulup kuruma çekme	Yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında işletmelerinde bir birimin olup olmadığı ve ne tür faaliyetleri yürüttüğü sorusuna 1. İşletme insan kaynakları biriminin varlığını göstermiş ve yapılan iş olarakta sadece personel seçme konusuna vurgu yapılmıştır. 2. işletmede ise hem personel seçme hem de geliştirme odaklı faaliyetlerinin yürütüldüğü bir merkeze vurgu yapılmıştır. İnsanların çalışmaktan gurur duyduğu bir işyeri imajı yaratıp yaratamadıkları sorusuna ise, 1. İşletme sosyal haklar ve aile ortamı havası ile bunu sağladıklarını söylerken diğer işletme ise çalışanlarının özgürlüklerine saygı gösterdiklerini, haklarına riayet ettiklerini ve marka imajı oluşturarak bu gururu yarattıklarını söylemişlerdir.
Geliştirme	Çalışanlar için verilen eğitimlerle ilgili hem 1. işletme hem de 2. işletme yeni alınan personele en az 15 gün süreli oryantasyon eğitimi verdiklerini söylemiştir. Ayrıca 1. işletme işletme içi eğitimleri ve daha çok kariyer odaklı eğitimleri verirken 2. işletme işletme içi eğitimlerin yanı sıra iş dışı eğitimleri de personele verdiğini söylemiştir. Özellikle iletişim, yabancı dil, iş güvenliği gibi konularda eğitimler verdiğini söylemiştir. Ayrıca her iki işletmede de kurum içinde öneri havuzu şeklinde çalışanların kararlara katılımları sağlanmaktadır.
Elde tutma	Çalışanların yöneticilerle bir araya gelme durumuna bakıldığında 1. işletmede ayda bir kez tüm çalışanlar ve yöneticiler bir araya gelmekte ve fikir alışverişi yapmaktadır. 2. İşletmede ise haftalık veya aylık olarak yapılan toplantıların varlığından söz edilmekte ve her bölümün kendi yöneticisi ile yaptığı toplantılarda birim adına karar ve fikir paylaşımının yapıldığı vurgulanmaktadır. Ödüllendirme sisteminin varlığı ile ilgili yöneltilen soruya ise, 1. işletme ayda bir birim yöneticilerinin tayini ile yapılan performans değerlendirme sonucunda maddi ödüllendirmelerin yapıldığı vurgulanmaktadır (yarım altın). 2. işletmede ise yine birim amirleri tarafından belirlenen ayın personeline plaket takdim edilerek ödüllendirme yapılıyor. Her iki kurumda çalışanlarının adeta kendi işindeymiş gibi işe bağlı olarak çalıştıklarını söylemiştir. Yetenekli çalışanları elde tutmak için yapılan uygulamalara yönelik sorulan soruya 1. İşletme zaman zaman kurum dışındaki eğitimlere personeli gönderme ve eğitim ücretlerini karşılama olarak cevap verirken ayrıca terfi imkânları sunmaya da vurgu yapmıştır. Diğer işletme ise her departman için bu durumun farklılık gösterdiğini söylemiştir. Personel geceleri düzenleme, içten terfi sistemini kullanma, motivasyon toplantıları yapma, ayın personeline ödüllendirme olarak yapılan çalışmaları sıralamıştır. Ayrıca personel devir oranlarının da her iki işletmede de düşük olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan iki otel yöneticisi ve insan kaynakları departmanı müdürleri ile yapılan mülakatlar doğrultusunda elde edilen bulgulara göre Van' da yer alan otel işletmeleri yetenek yönetimi kavramı hakkında bilgiye sahiptir. Ancak yaptıkları uygulamalara baktığımızda 2. otel işletmesinin bu anlamda diğerine göre daha ileri seviyede olduğu görülmektedir. Bununla birlikte genel olarak değerlendirilecek olursa mülakat sorularına verilen cevaplar neticesinde bu iki otel işletmesinde de hala yetenek yönetimi uygulamalarının varlığından söz etmek pek mümkün görünmemektedir. Şöyle ki, yaptıkları uygulamalar personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında gidip gelmektedir. Yetenek yönetimi kavramında yeteneği işe alım esnasında dikkat edilecek bir unsur olmaktan öte, onun yeteneğinin geliştirilmesi ve bu yeteneği o işletme için uzun vadede harcamasının sağlanması önemlidir. Bulgulara bakıldığında terfi odaklı veya işe alım sonrası yetiştirme odaklı bir eğitimden bahsedilmekte ve terfide sadece dikey olarak algılanmaktadır. Ayrıca kararlara katmanın ötesinde çalışana yetki ve sorumluluk vermeyi gerektiren yetenek yönetimi uygulamaları bu işletmelerde yönetici güdümünde gerçekleşmektedir. Performans değerlendirmede klasik bir yöntem olan yöneticinin tek başına değerlendirmesi söz konusudur. Ödüller daha çok maddi olarak verilmektedir. Tüm bunların yanı sıra yeni gelişmekte olan bir kavram olması hasebi ile yine de bu işletmelerin en azından bu anlamda çaba harcamaya başladıkları görülmüştür.

VI. SONUÇ

Personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına doğru süregelen gelişmeler neticesinde son dönemlerde yetenek yönetimi kavramı üzerinde durulmaya başlanmıştır. Yetenek yönetimi kavramı yeteneklerin bulunması ve bunların işletmeye kazandırılması süreci ile başlayıp, yeteneklerin geliştirilip işletmeye bağlanması süreci ile devam etmektedir. Bu yönetim anlayışında çalışanların yeteneklerine ve bu yetenekleri geliştirecekleri ortamlara ayrıca bu ikisi arasındaki uyuma vurgu yapılmaktadır. İşletmelerin kendi bünyelerindeki yapısal değişikliklerle yetenekli çalışanları kendilerine doğru çekme kapasitesi oluşturmaları gerekmektedir. Çalışanlar işletmelerin en önemli ve takliti mümkün olmayan stratejik kaynaklarıdır. Çalışanları işletmeye çekmek kadar onları çağın gereksinim duyduğu şekilde geliştirmekte gerekmektedir. Bu bağlamda işletmelerin eğitim faaliyetleri, ödüllendirme sistemleri, personelin kararlara katılımının sağlanması, işletmenin gurur duyulan bir işyeri haline getirilmesi ile yetenek kavramı üzerinde durması önem arz etmektedir.

Bu çalışmada yer alan otel işletmelerinde yetenek yönetimi kavramını algılayış biçimleri ve bu kapsamda yapılan uygulamalar incelenmiştir. Van'da faaliyet gösteren iki otel işletmesinin yöneticileri ve insan kaynakları departmanı müdürleri ile yapılan mülakat sonucunda bu işletmelerde yetenek yönetimi kavramı hakkında bir bilincin oluşmuş olduğu görülmüştür. Çalışanların kendilerini ifade edebilecekleri özgür ortamların oluşturulduğu, performans ile ödül sistemi arasında bir ilişkinin kurulduğu görülmüştür. Çalışanlara gerek işletme içi gerekse işletme dışı eğitimlerin verildiği, içten terfi yolunun tercih edildiği elde edilen bulgulardan diğerleridir. Bu olumlu uygulamalara rağmen tamamen bu kavramın içerdiği unsurlar bu işletmelerde vardır demek pek mümkün görünmemektedir. Ödüllendirmelerin hala klasik bir bakış açısı ile maddi olarak yapılması, performans değerlendirmelerinin sadece yöneticiler tarafından yapılması, insan kaynakları bölümüne ağırlıklı olarak personel seçim işlevini yerine getirmesi açısından bakılması şeklinde eksiklikleri bulunmaktadır. Bu kapsamda yetenek yönetimi uygulamalarını yapmak isteyen işletmelerin çalışanlarına daha fazla sorumluluk vererek onları güçlendirmeleri önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Aguinis, H. Gottfredson, K.R. ve Joo, H. "Using Performance Management To Win The Talent War", *Business Horizons*, (2012), 55(2), pp.(609-616).
- Alayoglu, N. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2010), 1(1), ss. (68-97).
- Collings, G.D. ve Mellahi, K. "Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda", *Human Resource Management Review*, (2009), 19(4) pp.(304-313).
- Çelik, M. ve Zaim, H.A. "Yetenek Yönetimi Yaklaşımı", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, (2011), 10 (20), ss.(33-38).
- Doğan, S ve Demiral, Ö. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi". *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2008), 17(3), ss.(145-166).
- Hartmann, E. Feisel, E. ve Schober, H., "Talent Management Of Western MNCs In China: Balancing Global Integration and Local Responsiveness", *Journal of World Business*, (2010), 45 (2), pp.(169-178).
- Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. "Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists", *American Psychologist*, (1990), 45(2), pp.(223-239).
- Lewis, E. R. ve Heckman, R. J. "Talent Management: A Critical Review", *Human Resource Management Review*, (2006), 16(2), pp.(139-154).
- McCauley, C. ve Wakefield, M. "Talent Management In The 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers". *Journal For Quality & Participation*, (2006), 29(4), pp.(4-7).
- Polat, S. "Yetenek Yönetimi", Dosya/Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, (2011), ss.(27-38). Erişim Tarihi (05.12.2012).
- Ready, A. D. ve Conger, J. A. "Make Your Company a Talent Factory", *Harvard Business Review*, (2007), 85(6), pp.(68-77).
- Sözer, Ö. B. "Yeteneği Yönetmek Yetenek İster", *Hürriyet İK*, İstanbul, (2012), (Erişim Tarihi: 24.01.2014).
- Tymon, W.G., Strumpf, S.A. ve Doh, J.P. "Exploring Talent Management In India The Neglected Role Of Intrinsic Rewards", *Journal of World Business*, (2010), 45(2), pp. (109-121).
- Vaiman, V. Scullion, H. ve Collings, D. "Talent Management Decision Making", *Management Decision*, (2012), 50(5), pp.(925-941).



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ