



## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DERİN İÇGÖRÜSÜ: YETENEK YÖNETİMİ VE İŞVEREN MARKASI İLİŞKİSİ

### DEEP INSIGHT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: TALENT MANAGEMENT AND EMPLOYER BRAND RELATION

Gonca KÖSE\*

#### Öz

İşletmelerin yegane varlıklarında en büyük tehdit faktörü, değişen dünya düzenine adapte olamamalarıdır. Değişimlerin kontrol edilemediği; ancak işletmelerin söz konusu değişimlerle tam bir uyum ve ahengi yakalamak zorunda oldukları bir ortamda insan ve yetenek faktörü belirgin bir önem kazanmıştır. Söz konusu bu faktörler; küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler için bir rekabet unsuru, hatta rekabetin en önemli kıstaslarından biridir. İşletmelerin pazarda kesintisiz kar marjını sağlayarak, varlıklarını sürdürebilmeleri rekabet unsurlarını yönetebilme becerileri ile doğru orantılıdır. Bu noktada işletmelerin etkin yönetebildiklerinde; rakiplerini alaşağı edecek en güncel yönetsel yaklaşımları yetenek yönetimi ve işveren markasıdır. Zincirleme bir etkileşim ile yetenek yönetimi ve işveren markası birbirilerine temas etmekte ve birbirlerinden beslenmektedirler. İşveren markası; öz kaynağı insan olan, ürün ve hizmetleri ile markalarına yatırım yaptığı kadar insana da yatırım yapan, enerjisini ve dikkatini kendini markalaştırmaya ve bunu en iyi temsil edebilecek çalışanları bünyesine çekmeye ve elde tutmaya aracılık sağlayan bir olgudur. Güçlü bir işveren markası olabilmek ise; yetenekler tarafından daha fazla tercih edilmeyi, talep edilmeyi, dikkat çekmeyi, ilgi uyandırmayı sağlamakta ve bu durum etkin bir yetenek yönetimini de beraberinde getirmektedir. Yetenekli adayların işletmeye çekilmesi ve mevcut yeteneklerin bağlılıklarının artırılması birbiri ile uyumlu pazarlama, insan kaynakları ve iletişim aktivitelerinin tümünü içermektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı; mevcut ve potansiyel yetenekleri cezbetmek olan işveren markası; işletme amaçları ile uyumlu yetenekleri işletme bünyesine katmak ve geliştirmek olan yetenek yönetiminin temel işlevlerini irdelemek ve aralarındaki muhtemel ilişkileri belirlemektir. Çalışma kapsamında konu teorik olarak incelenmiş; yeteneği yönetebilmek için öncelikle işveren markasını etkin yönetmenin kritik önemi ön plana çıkarılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, İşveren Markası, Yetenek, Yetenek Yönetimi.

#### Abstract

The greatest threat factor to the continued existence of businesses is the inability to adapt to an ever-changing world. In an environment where changes cannot be controlled, but businesses still have to keep up with them, the human and talent factors are of particular importance. For small, medium and large-scale enterprises, these two factors in question represent important elements - or perhaps even the most important criteria - of competition. The ability of businesses to sustain their operations by ensuring uninterrupted profit margins in the market depends directly on their ability to manage elements of competition. At this point, when businesses are effectively managed, talent management and employer brand are the most current managerial approaches capable of defeating competitors. Talent management and employer brand contact each other through a chain interaction, supporting one another in the process. Employer brand is a concept whose main capital is human beings. and which invests in humans as much as it invests in products and services. This concept focuses its energy and attention on branding, while also enabling companies to attract and retain employees who can best represent the brand. Becoming a strong employer brand also means becoming a preferred choice for talents, as well as being in demand, drawing attention and generating interest. However, such a situation also requires effective talent management. Drawing talented candidates to the business, while increasing the loyalty of existing talents, requires marketing, human resources and communication activities that are all compatible with each other. In this context, the purpose of the study is to investigate the basic functions of the employer brand, which aims to attract existing and potential talents, and of talent management, which aims to include and enhance talents that are compatible with the business objectives, and to identify the possible relationships between the two. This subject was investigated theoretically within the scope of the present study, and emphasis was placed on the critical importance of effectively managing employer brand in order to manage talent as well.

**Keywords:** Human Resources Management, Employer Brand, Talent, Talent Management.

#### GİRİŞ

Bilindiği üzere sanayileşme, teknolojik gelişmeler ve bilgi teknolojilerinin de her geçen gün güçlenmesi, toplum refahını ve yaşam kalitesini arttırmaya yönelik fırsatları ve tehditleri de bir arada barındırmaktadır. Ülkeler arasındaki sınırların şeffaflaşması; sosyal, ekonomik ve politik süreçlerin iç içe geçerek bütünleşmesine neden olmuştur. Ülkelerin, kıyasıya mücadele ettiği ekonomik yarışta, sürekli büyüyen ve dünya ticaretinden pay alabilmek için altyapılarını küresel donanımlarla zenginleştirmek isteyen işletmeler de, küçülen dünyanın büyüyen aktörleri haline dönüşmüşlerdir. Yaşanan böylesi değişimlerden oldukça etkilenen işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek için çetrefilli bir yeni dünya düzeni

\* Öğr. Gör. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, Bergama Meslek Yüksekokulu.



içinde kendilerini zorlu bir yaşam mücadelesi içinde bulmuşlardır. İşletmelerin; etkin insan kaynağı yönetimlerinin rekabet üstünlüğü sağlaması; rakiplerini alaşağı edecek bir dizi yaklaşımı da beraberinde getirmektedir. Konuya ilişkin söz konusu en güncel yaklaşımlar ise işveren markası ve yetenek yönetimidir.

Farklılaşan iç ve dış çevresel faktörlerle başa çıkmaya gayret eden ve varlığını sürdürülebilir kılmaya çalışan işletmeler; kendilerine özgün bir değer katan insan unsurunu; işveren markası ve yetenek yönetimini ön plana çıkaran yeni yönetim anlayışları ile harmanlamışlardır. Yaşanan gelişmelere paralel olarak tüm dünyada değişen insan kaynağının; daha stratejik ve daha iş odaklı olması gerektiği sonucunda, işveren markası kavramı ortaya çıkmıştır.

İşveren markası; bir organizasyonun kendini işveren olarak rakip işletmelerden farklı ve çekici kılan özelliklerine ilişkin yaratılan algılar bütünü ve markalaşma çabasıdır. Son yıllarda iş dünyasında ve akademik platformda oldukça tartışılan işveren markası, mevcut çalışanların performans ve sadakatinde, potansiyel çalışanlar için ise çekim merkezi olmasında açık ara en önemli itici güç olarak kabul edilmektedir.

Teknolojinin kolay ulaşılabilir ve ucuz hale gelmesi ile her şeyin kolaylıkla kopyalanabiliyor olması; gerek üretim gerekse yönetsel süreçlerde benzeşmeye neden olmuş ve bu durum işletmeler açısından küresel pazarlarda sürdürülebilir bir başarı elde etmeyi daha da zorlaştırmıştır. Bu noktada güçlü bir işveren markasına sahip olan işletmeleri söz konusu bu denli benzeşmelere rağmen bugünden geleceğe taşıyacak temel unsurun esasında "yetenek" olduğu gerçeği şüphesiz gün yüzüne çıkmıştır. Yeteneğin gücünü keşfeden işletmeler; yatırımlarının kayda değer bir kısmını, yeteneği bulmaya ve elde tutmaya ayırarak ortak bir tutum sergilemişlerdir. Bu bağlamda yetenek yönetimi, örgütsel yetenek, yetenek yönetimi uygulamaları gibi kavramlar işletmeler için öncelikli konulardan biri haline gelmiştir.

Bu çalışma; işletmelere değer katan işveren markası ve yetenek yönetiminin derinlemesine incelenmesi bakımından önem taşımaktadır. Bu bağlamda; birbirinden etkilenen ve birbirlerini besleyen; ancak önemli bazı nüanslarla birbirinden ayrılan işveren markası ve yetenek yönetiminin işlevlerini aktarmak, kuramsal bir bakış açısı sunmak ve bir elmanın iki yarısı gibi algılanması gereken işveren markası ve yetenek yönetiminin doğru yönetildiğinde işletmelere sağlayacağı değeri vurgulamak çalışmanın nihai amacıdır. Bu çalışmanın; dolaylı ya da doğrudan işveren markası ve yetenek yönetimi ile temas halinde olan ilgililere ışık tutması ve özellikle konuya ilişkin farkındalık yaratabilmesi kadar anlayış da yaratabilmesi umulmaktadır.

### 1. Yetenek ve Yetenek Yönetimi

Önceki nesillerden farklı algı ve tutumlara sahip; farkındalığı yüksek, sosyal yaşamdaki beklentilerinde önemli farklılıklar bulunan, ilgi, istek ve idealleri sınır tanımayan yeni kuşak; çalışma yaşamını ve dolayısıyla işletmelerin insan kaynakları yönetsel süreçlerini derinden etkilemiştir. Çalışma yaşamına yönelik farklı tutum ve davranışları ile beklentileri son derece yüksek olan, zor ikna edilen ve farklı motivasyon kaynakları (özellikle manevi) ile mutlu olabilen, bir ya da birden fazla alanda çeşitli yeteneklere sahip olan yeni nesil; insan kaynakları yönetiminde bir uyanış çağrısı etkisi yaratmış ve insan kaynaklarının işlevinde başkalaşıma neden olmuştur. Söz konusu işlevsel değişim yetenek yönetimi olarak kendini göstermektedir. Bu bağlamda yetenek; sistematik olarak geliştirilen yeti, beceri, bilgi ile ulaşılan olağanüstü bir ustalık düzeyi (Gagne, 2004: 121), bir ya da birden fazla konu ya da özel bir alanda sahip olunan içsel, doğal kabiliyet (APA Dictionary, 2006: 922), bir kişinin üretken bir şekilde tekrar edebilen düşünme, hissetme ve davranma yetilerinin uygulanabilmesidir (Buckingham ve Vosburgh, 2001: 21). Yetenek; eğitim ve deneyimle, ileri düzeyde yeterliğe ulaşabilen, özel bir alanda üst düzey kabiliyet olarak da tanımlanmaktadır (Longman Dictionary of Psychology and Psychiatry, 1984: 745). Öte yandan Çırpan ve Şen'e (2009:110) göre; iş hayatı açısından "yetenek" kavramının ifade ettiği anlam; işletmenin kaderinde rol oynayabilecek düzeyde üstün nitelikleri olan, yönetsel ve teknik pozisyonları doldurma potansiyeline sahip geleceği parlak çalışanlardır.

Dresselhaus (2010) 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.

Akar'a göre (2015: 20), yeteneği bireye yönelik "Kişinin düşünme, hissetme davranma kalitesini belirleyen, davranışa dönüşerek üretken uygulamalara yansıyan, kişiyi ustalık düzeyine ulaştıran, potansiyelini oluşturan, performans ve başarısına yansıyan yüksek kabiliyetler bütünü, doğuştan gelen güç" olarak tanımlanmaktadır ve yeteneğin genel özelliklerini şu şekilde özetlemektedir:

- Doğuştan gelen varoluşsal yapıdır,
- Belli ve özel alanlardaki üst düzey kabiliyetlerdir, □
- Kişiyi özel bir beceridir, ·



- Kişiyi ustalık düzeyine ulaştırır,
- Öğrenme ortamı ile kişinin yeteneği performans ve başarıya yansır,
- Yetenek ve performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır; yetenek arttıkça performans artar,
- Beceri ve yeterlik geliştirmeye temel teşkil eden; öğrenme, üretme, sergileme gücü olarak kişinin potansiyelini vurgular,
- Doğal yetenek, öğrenme ortamı, beceri olarak üç bileşenden oluşur,
- Gelişimsel/geliştirilebilir bir yapıdır.

Yetenek kavramı; günümüz iş dünyasında da oldukça konuşulan bir kavram haline gelmiştir. Her çalışan birer yetenek olarak görülmeye ve bu yeteneklerin işletmede tutulması, bağlılıklarının sağlanması, yeni yeteneklerin de işletmeye çekilerek geliştirilmesi giderek önem kazanmaya başlamıştır (Peters, 2006: 12). Bu bağlamda örgütsel açıdan yetenek; yetenek örgütsel performans açısından ya hemen yaptıkları katkılar ya da uzun bir zaman dilimi içinde en yüksek potansiyeli sergileyerek fark yaratan bireyler olarak tanımlanmaktadır (Abraham, 2011: 608). CIPD (2012) tarafından yapılan en kapsamlı tanıma göre ise yetenek "örgütsel performansa ya anında katkısı ya da uzun süredeki katkısıyla en yüksek potansiyeli göstererek yetenekleri, bilgi, tecrübe, zekâ, iyi yargılama, doğru davranış ve karakteri ile öğrenmeye ve gelişmeye istekli olmalarıyla fark yapan kişilerdir (Fitzgerald, 2014).

Yetenek; örgütlerde yüksek seviyede potansiyel göstererek ya anında ya da uzun sürede örgütsel performansta farklılık yapan bireyler olarak da tanımlanmaktadır (Bhatnagar, 2007; McCartney ve Woman, 2013; Ortlieb ve Sieben, 2012). Lewis ve Heckman'a göre (2006) yeteneğin; değerli, nadir, az bulunur, taklit edilmesi zor olma gibi özellikleri bulunmaktadır. Az bulunurluk ve nadirlik, yeteneğin önemli özelliklerindedir. Davis'e göre (2007) de bir örgütte yetenek; istenen, değer atfedilen, talep edilen kalitedir.

Yapılan çeşitli tanımlar göstermektedir ki yetenek kavramı; bireysel farkındalık çalışması ile başlayan, gelişim aşaması ile devam eden bir olgudur. Görece kişiden kişiye farklılık gösteren yeteneğin; her şeyden önce farkına varılması ve geliştirilmesi özellikle iş hayatında lokomotif görevi görmektedir; zira yetenek kavramının içerdiği anlamlar ve sahip olduğu unsurlar; yerel ve global işletmeler için önemini belirgin olarak ortaya koymaktadır. Yetenek; amaç ve hedefleri ile yönetsel süreçleri niteliksel olarak benzeşim gösteren işletmeler için bir araç görevi görmektedir. Öyle ki yetenek olgusu; işletmelerin yönetim anlayışlarının da özünü oluşturmaktadır.

İşletmeler; yeteneğin çatısını oluşturan zihinsel ve fiziksel becerileri en güçlü unsur olarak kabul etme eğilimi göstermekte ve bir işletmenin olası fırsatları değerlendirme ve tehditleri bertaraf etme noktasında itici bir güç olarak kabul etmektedirler; çünkü değerli, özgün, zor ve taklidi imkansız yetenekler işletmelerin varlığını sürekli kılan ana bileşenlerden biridir.

İşletmeler için stratejik rekabet üstünlüğü haline gelen yeteneklerin yönetilmeye başlanmasıyla; yetenekli kişilerin bulunması, işletmeye kazandırılması, geliştirilmesi ve bu çalışanlardan etkin bir şekilde yararlanabilmek için yetenek yönetimi yaklaşımı gün yüzüne çıkmıştır (Çelik ve Zaim, 2011: 34). Yetenek ve yetenek yöntemini gündeme getiren araştırmalardan en önemlisi Amerikan yönetim danışmanlığı şirketi McKinsey'in araştırmalarıdır. Yetenek yönetimi, 1997'de McKinsey'in araştırmaları sonucunda ortaya çıkan yetenek savaşları (war for talent) ve yetenek kıtlığı (talent shortage) terimleri ile yönetim ve insan kaynakları alanyazınına girmiştir (Akar, 2015: 24). Baran'a (2016: 24-25) göre; yetenek savaşının artmasında iki temel neden bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; özellikle gelişmiş ülkelerde hızla yaşanan nüfus, ikincisi ise neredeyse tüm işlerde entelektüel sermayenin daha çok önem kazanmasıdır.

Yetenek yönetimi, günümüzde emekleme dönemindeki (Tansley, 2011: 273), henüz parlayan bir platformdur (Komar, 2008: 8). Yetenek yönetimi; birçok uzmana göre, kısaca incelenmekte olan sistem algılama, bellek ve yeteneklerin geliştirilmesi sistemi olarak tanımlanmaktadır (Luecke, 2009). Yetenek yönetimi; işletmenin bütün kademelerindeki yöneticiler arasında iş birliği ve iletişimi gerektiren; işgücü planlaması, personel alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, başarı planlaması, performans değerlendirme, sahip olunan yeteneklerin elde tutulması gibi çeşitli aşamaları içeren ve günümüzde birçok işletmenin zorunlu olarak karşısına çıkmaya başlayan bir yaklaşımdır (McCauley ve Wakefield, 2006: 4). Bir başka tanıma göre yetenek yönetimi geniş anlamda çekme, seçme, geliştirme en iyi çalışanları küresel çerçevede en stratejik rollere yerleştirme amacıyla bütün organizasyonel aktiviteleri kapsayan süreçtir (Vaiman vd., 2012).

Ashton ve Morton'a göre (2005) yetenek yönetimi; hem insan kaynakları hem de iş planlamasına stratejik ve bütüncül bir yaklaşım olup, aynı zamanda örgütsel etkililiğin yeni rotasıdır. Collings ve Mellahi'ye (2009) göre ise; örgütün sürdürülebilir rekabetçi avantajına katkı sağlayan kilit pozisyonların



sistematiik olarak belirlenmesini, bu pozisyonları dolduracak olan yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı işgörenden oluşan bir yetenek havuzunun oluşturulmasını, bu pozisyonların yetkin işgörendenle doldurulmasını kolaylaştıracak ve onların işletmeye bağlılığını sağlayacak farklılaşmış bir insan kaynağı mimarisinin geliştirilmesini içeren faaliyetler ve süreçler toplamıdır.

Schweyer'e (2004: 38) göre; tüm İK süreçlerini, idaresini ve teknolojilerini kapsayan yetenek yönetimi, işe alma, geliştirme ve işgücü yönetim süreçlerinin bağlantı noktalarında yer alan yetenek optimizasyonudur. Literatürde; birçok araştırmacının yetenek yönetimini farklı perspektiflerden ele aldığı görülmektedir. Konuya ilişkin geniş bir çerçeve sunabilmek adına; literatürde ulaşılabilen yetenek yönetimi tanımlarına Tablo 1'de yer verilmiştir.

Tablo 1: Yetenek Yönetimi Tanımları

Tanımlayan	Yetenek Yönetimi Tanımı
Davies ve Davies (2010)	İşe alma, geliştirme ve yüksek düzeyde verimli ve terfi edebilecek düzeyde insanları elde tutmaya yönelik sistematiik bir çabadır
Cappelli (2008: 1)	Doğru becerilere sahip doğru insanları, doğru işlere yerleştirme şeklidir
Rothwell (2005)	Kendi sınıfında en iyi çalışanların çekilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması için gösterilen çaba
Sinclair (2004)	Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli yeteneklerin nasıl örgüte çekileceği, örgütte tutulacağı ve geliştirileceği gibi konuları içermekte; aynı zamanda, liderlik ve kilit yönetim pozisyonlarını doldurmak için örgüt içindeki yetenekli işgörenden geliştirilerek terfi edilmesini de kapsamaktadır.
Jackson ve Schuler (1990)	Örgüt içindeki işlerin, yeterli sayıda işgörenden teminini garantilemek üzere dizayn edilen bir dizi sürecin yer aldığı yapıdır.
Gregoire (2006: 6)	İşletmelerin devamlı büyümesini ve pazarda mücadele edebilmesini sağlayabilen bir anlayıştır. Yetenekli çalışanlara sahip olmak ve onlardan en iyi şekilde yararlanabilmek işletmelerde yenilikçi olmanın, değer yaratabilmenin, rekabette farklılık sağlayabilmenin ve etkin performansın temel kaynağı olarak görülmektedir
Mucha (2004: 99)	Yetenek yönetimi, işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda doğru işgörenden, doğru zamanda, doğru işlerde ve doğru uygulamaları yapabilmelerinin sağlanmasıdır
Creelman (2004: 3)	Yetenek yönetimi, bir konular kümesi değil, bir perspektif veya anlayıştır.
Bingham (2008:80)	İş hedefleri ile uyumlu yeteneklerinin; kazanılması, geliştirilmesi, yerleştirilmesi süreçleri vasıtasıyla, örgütün kapasite, yeterlik, işgörenden örgütün gerçek amaçlarına yaptığı katkıların ölçülmesidir.
Sparrow, Farndale ve Scullion (2013: 4)	Yetenek yönetiminin ne olduğu ile ilgili soruyu, dört felsefiik anlamı ile şu şekilde sıralamaktadır: (1) Kritik insanlar yaklaşımı: İnsanların kategorilere ayrılması olarak yetenek yönetimi. (2) Kritik uygulamalar yaklaşımı: Temel insan kaynakları yönetim uygulamalarının varlığı olarak yetenek yönetimi. (3) Kritik pozisyon yaklaşımı: Kritik pozisyonların tanımlanması olarak yetenek yönetimi. (4) Temel stratejik havuzlar yaklaşımı: İçsel yetenek havuzları ve beşeri sermaye planlaması olarak yetenek yönetimidir.
Aksakal ve Dağdeviren (2015: 250)	Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği olarak tanımlanan yeteneğin yönetimi ise işletmelerin karşılaştacağı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirebilmesi için mevcut yetenekleri değerlendirme ve bunlara ek olarak yeni yetenekleri de işletme bünyesine katmaya çalışan, merkezinde insan kaynağının yer aldığı bir yönetim süreci
Sumardi ve Othman (2009: 181)	Organizasyonun insan kaynakları sisteminin alt kümesini oluşturmakta ve yönetimsel yetenek gelişim sorunları ile başa çıkmak için organizasyonlar tarafından geliştirilen süreçleri kapsamaktadır
Geylan ve Tonus (2013)	Bir dizi insan kaynakları girişimleri kullanılarak kurumsal kapasiteyi ve iş yürütme önceliklerini güçlendirmeyi amaçlayan insan kaynağı planlamasına bütüncül bir yaklaşımdır

Tablo 1'de görüldüğü üzere; yetenek yönetimi ile ilgili sunulan her görüşün esasında kendine özgü odak noktaları bulunmaktadır. Bazı görüşler; yönetsel açıdan yetenek yönetimini doğrudan insan kaynakları ile ilişkilendirirken, kimi görüşler ise araçsal açıdan yetenek yönetiminin işletmelere sağladığı katma değere vurgu yapmaktadır. Yapılan tüm tanımlar dikkate alındığında; her geçen gün çok daha fazla gündeme gelen ve önemsenen yeteneğin yönetilebilmesinin temelinde kuşkusuz ekonomik sebeplerin olduğu göz ardı edilememektedir. Yeteneklerin; maddi ve manevi sağladığı katma değer farkındalığında olan işletmelerin; yetenekleri bünyelerine çekmek, geliştirmek ve elde tutmak için çok daha dikkatli olmaları gerekmektedir; çünkü yetenekli çalışanlar, işletmelerin değerli birer aktörleridir. İçinde bulunulan yüzyılda çalışanlarının yeteneğini önemseyen, söz konusu yetenekleri etkin yönetebilen işletmeler başarıyı yakalayabilmektedirler.

### 1.1. Yetenek Yönetimini Tetikleyen Etkenler





Dünyada ticaretin gelişimi incelendiğinde; işletmelerin farklı dönemlerde toplumsal, iktisadi, sosyo-psikolojik, teknolojik ve siyasal gelişmelerden etkilenerek, yapısal değişikliklere uğrayıp günümüzdeki halini aldığı görülmektedir (Cop, 2015: 48). Tüm dünyada yaşanan değişim ve yeniliklerden makro düzeyde etkilenen işletmeler; içinde buldukları kaotik durumla mücadele etmek ve değişime uyum sağlamak zorunda kalmışlardır. Bu noktada işletmelerin geleceğine yön veren güç ise yetenek olmuştur. Modern ekonomide bu denli önem kazanan yetenek ve yetenek yönetimi; işletmelere değer katan, gelişimlerine katkıda bulunan bir niteliğe dönüşmüştür.

Yetenek yönetimi ile ilgili akademik ve profesyonel çalışmaların niteliksel ve niceliksel olarak hızla arttığını belirtmek mümkündür. Yetenek ve yetenek yönetiminin son derece önemli hale gelmesinde şüphesiz bazı değişimler tetikleyici bir rol oynamıştır. Söz konusu bu değişimleri ve yetenek yönetimini ortaya çıkaran etkileri şu şekilde özetlemek mümkündür (Pogorzelski vd., 2010: 17):

- Demografik değişiklikler,
- Adayların güç kazanması
- Diğer etmenlere kıyasla yetenekli çalışanların değerindeki artıştır.

Yetenek yönetimini tetikleyen unsurların başında demografik değişimler gelmektedir. Gittikçe yaşanmakta olan nüfus, global iş gücünden kaynaklanan sürekli bir artış içinde olan rekabet olgusunu da tetiklemektedir (Fegley, 2006: 17). Özellikle gelişmiş ülkelerde hızla yaşanan nüfus; yetenek savaşını arttırmaktadır (Baran, 2016: 24). Yetenekli iş gücünün işe alımı, motivasyonu ve işletmede tutulması, kısa dönemli ya da gelip geçici bir sorun değil, kronik bir sorundur. Tüm faktörlerin başında, işgücünün hızla yaşlanması işletmelerin strateji ve rekabeti yönetmelerini zorunlu kılmıştır (Akar, 2015: 35). Öte yandan nesil farklılıkları da işletmeler açısından önemli bir demografik etkidir. Önceki kuşaklardan farklı algı ve tutumlara sahip; farkındalığı yüksek, sosyal yaşamdaki beklentilerinde ise önemli farklılıkların olduğu Y kuşağı; özellikle çalışma yaşamını ve dolayısıyla işletmelerin yönetsel süreçlerini derinden etkilemektedir. Y kuşağı bireyleri, akranlarının düşünce ve önerilerine dikkat ederler. İlişkilere önem verir ve sosyalleşmek, ilişkileri geliştirmek için özel olarak zaman ayırmak isterler (Keleş, 2011: 131). Hızla iş değişikliği yaparak bunun sağlıklı olduğunu savunurlar. Girişimcilik ruhları diğer kuşaklara göre daha fazla olduğundan ve bir yere bağlı olmak istemediklerinden kendi işlerini kurmayı isterler. Çalışmaya başladıkları zaman hemen yönetici pozisyonuna yükselmeyi beklerler. Yaşanan krizlere rağmen geleceğe olumlu bakabilirler. Aileye ayırdıkları zamanla çalışma zamanlarını dengelemek isterler (Ayhün, 2013: 104-105; Tokabaş: 2012).

Adayların güç kazanması, yetenek yönetimini etkileyen bir diğer faktördür. Öyle ki yeteneklerin önündeki sınırsız işleme seçenekleri ile iş piyasalarının serbestleşmesi gibi etkenler yeteneklerin son derece kolay bir biçimde kendilerine fırsat yaratabilmelerini sağlamaktadır. Bu durum ise yeteneklerin; çok kısa sürede iş değişikliği yapmalarında da oldukça etkilidir. Yetenekli çalışanların değerindeki artış Pogorzelski vd.,e (2010: 21-22) göre; iş piyasalarını etkileyen üçüncü büyük dalga olarak kabul edilmektedir. Sermayenin geçmişte olduğundan çok daha serbest dolaşması, yeni ürünlerin göz açıp kapayıncaya kadar hızla kopyalanması, işletmelerin tek merkezden yönetilmemesi, eski tekellerin rekabet gücünün zayıflaması gibi yapısal değişiklikler işsizliğin sona ermesini getirmemekte; fakat yeteneği önemli bir avantaj haline getirmektedir

Yetenek ve yetenek yönetimi kavramının literatüre geçmesi pek de uzak sayılmayan bir geçmişte gerçekleşmiştir. Buna karşın rekabetin kıyasıya bir savaşa dönüştüğü günümüzde işletmelere rekabet üstünlüğü yaratmanın temel koşulu ise yetenek olmuştur. Yerel ve global işletmeleri yakından ilgilendiren yetenek yönetimi; yüksek performansa sahip çalışanları işletmeye kazandırmak ve söz konusu yetenekleri, işletmenin stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda yönetebilmektir.

## 1.2. Yetenek Yönetiminin Aşamaları

Evrensel boyutta rekabet koşullarına uyumu gerektiren ve yeni teknolojilerin takibi ile finansal yapılarını güçlendirmede benzer çabaları yürüten işletmeler için üretim ve bilgi kullanımına katkı sağlayan birincil faktör yeteneğin ta kendisidir. İşletmeler bu noktada yeteneğin farklılaşmasını, değer yaratmasını ve yarattığı değeri net bir şekilde tanımlamasını sağlayabilmek adına sistematik bir bakış açısı ile yeteneği yönetmeleri gerekmektedir. Bu noktada yetenek yönetiminin her aşaması kritik öneme sahiptir. Yetenek yönetiminin aşamaları ile ilgili literatürde yapılmış çeşitli çalışmalar bulunmaktadır.

Ooi (2009: 138) yetenek yönetimini çiftçilikten örnekler vererek ele almıştır. Toprak, su ve emeğin uygun şartlarda ve dengeli bir şekilde bir araya getirilmesiyle ortaya çıkan ürünlere benzeterek, yetenek yönetimi uygulamalarında üç aşamadan oluşan yetenek çiftliği yaklaşımı (bul-geliştir-tut adımları) üzerinde durmaktadır. Akar (2015: 83) ise yetenek yönetimini; yeteneği çekme, yerleştirme, geliştirme, tutma ve



örgütsel yedekleme boyutları ile açıklamıştır. Çalışma kapsamında Akar'ın geliştirdiği aşamalar üzerinde durulmuştur; söz konusu bu aşamalara kısaca değinmenin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Öncelikli olarak *yeteneği çekme boyutunda*; örgütsel yeteneklerin ne olduğu, adayların hangi pozisyonlar için, hangi yeterlikleri taşıması gerektiğinin analizi, sayısal, niteliksel olarak belirlenme sürecidir (Akar, 2015: 83-84). Yetenekli işgörenleri çeken örgütsel özellikler alanyazınında 'İşgören Değer Önermesi' (Employee Value Proposition) kavramı ile açıklanmaktadır. Kısaca ÇDÖ olarak da adlandırılan çalışan değer önermesi işveren markası yönetiminde de son derece önemlidir. Çalışan değer önermeleri, yalnızca kişinin ihtiyaçlarına uygun hale getirilmiş bir maddi imkanlar paketi değil, farklı hedef gruplara vaat edilen diğer spesifik faydaların bir özetidir (Barrow ve Mosley, 2012: 159). Çalışan değer önermesi, işletmenin bir işveren olarak çalışanlarına vaat ettiği duygusal ve fonksiyonel yararları içeren bir ifadedir. Çalışan değer önermesinde yer alan tüm vaatler, işveren marka kimliği içinde gizlidir (Baş, 2011: 55). Bu bağlamda potansiyel çalışanlarda; çalışma isteğini tetikleyebilecek, mevcut çalışanlarda aidiyet duygusunu geliştirebilecek gücü elinde bulunduran adım çalışan değer önermesidir. *Yeteneği seçme süreci*; adayla işletmenin özelliklerinin uyumunun değerlendirildiği süreç iken (Akar, 2015: 93); *Yeteneği Yerleştirme süreci*; işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda doğru çalışanların, doğru zaman da, doğru işlerde, doğru uygulamaları yapabilmeleridir (Mucha, 2004: 99). *Yeteneği geliştirme sürecini*; Kermally (2004: 10), 4E yani enerjik, istekli, empatik ve girişimci olarak açıklarken; *Yeteneği Tutma* aşamasını Frank ve arkadaşları (2004), işletmelerin amaçlarına ulaşmak için arzu ettikleri (yetenekli) çalışanları muhafaza etme çabası olarak tanımlamaktadır. Son olarak örgütsel yedekleme ise; işletme içindeki insan kaynağının emeklilik, beklenen ya da beklenmeyen işten ayrılmalarla boşalacak pozisyonlara ve liderlik rollerine yetiştirilerek hazırlanmasıdır (Shelton-Johnson 2006'dan Akt; Akar, 2015: 115).

Buraya kadar ki bilgilerden hareketle yetenek yönetiminin her bir aşaması; esasında işveren markası konumundaki her işletmenin konuya ilişkin vizyonu, değerleri, bakış açısı ve öncelikleri hakkında bilgi vermektedir. İşletmeler için çalışanların yetenekleri son derece önemli olsa da tek başına yeterli değildir. Bu noktada sistematik olarak yönetilebilen yetenekli mevcut ve potansiyel çalışanların işletmeye çekilmesi, bağlılıklarının sağlanması, gelişimlerine imkan tanınması vb. tüm süreçler tutarlılık gerektirmektedir. Aksi takdirde yetenekleri yönetmek ve işletmenin sahip olduğu işveren markasını güçlendirmek mümkün görünmemektedir.

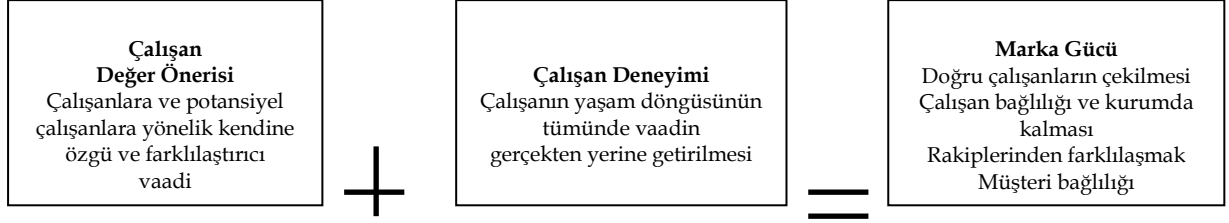
## 2. İşveren Markası Kavramı

İşletmelerin geçmişten bu yana markalaştırma çabalarının neredeyse tamamının ürün veya hizmetler bazında olduğu; ancak değişen dünya ve koşullara bağlı olarak marka uygulamalarının işletmelerin kendisine de doğrudan sirayet ettiği görülmektedir. Bunun işletme yönetimlerine olan izdüşümü ise işveren markasıdır. Bu bağlamda çalışmanın bu bölümünde işveren markasının kavramsal çerçevesi üzerinde durulmuş ve yetenek yönetimi ile ilişkisi üzerinde durulmuştur.

İşveren markası; işletmeler için son yılların en önemli yatırım kalemlerinden biri haline gelmiştir. Farklı araştırmacıların vizyonundan, farklı şekillerde tanımlanan işveren markası kavramının gelişimine bakıldığında, pazarlama kavram ve ilkelerinin insan kaynakları alanına uyarlanması ile önemli hale gelmiştir. (Cable ve Turban, 2001: 121). İşveren markası; ilk olarak 1990'larda yetenek savaşı sırasında ortaya çıkmıştır (Clarke, 2009). Bu savaş demografik, ekonomik, sosyo-politik, teknolojik değişimlerin işgücü trendlerini yönlendirmesiyle meydana gelmiştir. Bu anlamda en çok sıkıntı çekilmeye başlanan trend ise işgücünün kalifiye olma özelliğinin miktarının ve etkinliğinin azalmasıdır. Kabiliyet kıtlığı (shortage of talent) problemine uzun dönemli çözüm alternatiflerinden biri işveren markasıdır.

Bu bağlamda kavramının yaratıcısı Simon Barrow işveren markasını; işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi olarak tanımlamaktadır (Mosley ve Barrow, 2007: 150-151). Mandhanya ve Shah'a (2010: 43) göre; işverenin şirketiyle ilgili olarak bir imaj yaratması ve bu imajı şirket ile potansiyel çalışanları arasındaki bir iş ilişkisine çevirme süreci işveren markasıyla ilgilidir. İşveren markası; işverenin prosedürler, politikalar ve faaliyetleriyle yansıttığı imaj olarak tanımlanmaktadır. Bu imaj, şirketin kültürüyle desteklenerek çalışanların işveren markasıyla ilgili algılarını, tutumlarını ve işverenin markasına cezbolmalarını etkilemektedir. Bir başka tanıma göre; işveren markası batılı bir kavramdır ve "önde gelen işveren" (employer of choice) olabilmek için stratejik görevin tanımlanmasıdır (Kapoor, 2010: 51). Ötken ve Okan'a (2015: 31) göre ise; işveren olarak şirket kültürünün geliştirilmesi ve pazara bu kültürün nakledilmesidir. Çalışanların hem kişisel hem de profesyonel anlamda başarı, verimlilik ve tatmin yaşayabilmeleri için şirketin kültürünün, sisteminin, tutumunun ve çalışan ilişkilerinin bütünlüğünü ifade etmektedir. Rosethorn işveren markasını Şekil 1'deki gibi açıklamıştır.

### Şekil 1: İşveren Markası



**Kaynak:** Helen Rosethorn. (2009). "Methodology A Concept in Action, H Rosethorn, Members of Bernard Hodes Group and Contributors, The Employer Brand: Keeping Faith With The Deal", Gower, Burlington, Rosethorn 2009: p. 20.

Buraya kadarki bilgiler ışığında işveren markasını; işletmelerin en kıymetli varlığı insanı hedef alan, stratejik bir yol haritası olarak tanımlamak mümkündür. Gücünü insan kaynağından alan marka işletmelerin farklılaşması, değer yaratması ve yarattığı değeri net bir şekilde tanımlaması gerekmektedir. Tıpkı ürün ve hizmet markalarında olduğu gibi, işveren markası da işveren konumundaki işletmelerin ayırt ediciliğini sağlamak ve rekabet edebilirliğini güçlendirmek ve yine ürün-hizmet markaları gibi hedef kitlenin sınırlı tercihlerinden biri olmayı hedeflemektedir. İşveren markası; özde işveren konumundaki işletmelerin farklılığını, ayırt ediciliğini temsil eden, etkin yönetilmesi durumunda mevcut yeteneklerde duygusal bağlılığı arttıran, işletmenin bir parçası olmaktan gurur duymayı sağlayan ves potansiyel yetenekleri söz konusu işletmede çalışmak için cezbeden bir yaklaşımdır. Bu noktada işveren markası konumundaki işletmeler için yetenekler son derece önemlidir.

### 3. İşveren Markası ve Yetenek Yönetimi İlişkisi

Geleneksel insan kaynakları uygulamalarının; günümüz koşullarındaki ihtiyaçlara cevap verememesi yetenek yönetimi ve işveren markasının önem derecesini arttırmıştır. İşveren markası bugün işletme yönetimlerinde baskın bir rol kazanmış; ürün ve hizmetlerinin yanı sıra şirketlerin kendilerini markalaştırmalarını sağlayan; marka kişiliğini oluşturan ve imajlarının, arzulanan ölçüde yaratılmasına katkıda bulunan bir amaç ve araca dönüşmüştür. Chunping ve Xi (2011: 2088) işletmeler için işveren markası oluşturmanın stratejik önemini ve yetenek yönetimi ile ilişkisini şöyle sıralamaktadır:

- İşveren markası, yeteneklerin işletmeye çekilmesi için iyi bir araçtır. İşverenler istihdam ile mevcut ve potansiyel çalışanlarına kendine özgü iş deneyimleri sağlamaktadır ve ardından yetenek pazarında işveren markası değer konumu dizisi oluşturmaktadır. İşveren markası, işletmenin üstün nitelikli potansiyel çalışanlar arasında görünür olmasına olanak sağlamakta ve işletmeyi söz konusu potansiyel adayların birinci seçimi haline getirmektedir.
- İşveren markası, verimliliğin geliştirilmesi için katalizördür. Başarılı işveren markaları, yalnızca yetenekli insanların çekilmesini ve elde tutulmasını sağlamamakta aynı zamanda verimliliğin ve ürün/hizmet kalitesinin arttırılmasına yönelik olarak çalışanları desteklemekte ve motive etmektedir.

Dolayısıyla yetenekli çalışanların işletmeye kazandırılmasında açık ara en önemli itici gücün işveren markası olduğunu belirtmek mümkündür. Bu bağlamda işveren markasının; yeteneğin yönetilmesinde oldukça önemli faydaları bulunmaktadır. İşveren markasının Hewitt Associates, The Conference Board ve The Economist (2003) tarafından yapılan araştırmalarda tanımlanan başlıca üç faydası ise şu şekildedir:

- Genellikle daha iyi işe alım,
- Elde tutma
- Çalışan bağlılığı / adanmışlığı olarak dile getirilmektedir.

İşveren markası, işverenleri diğerlerinden farklılaştırmakta, rekabet avantajı sağlamakta ve örgütsel performansını arttırmaktadır (Fernon, 2008: 49). İşletmelerin temel rekabet yeteneklerinin değerlendirilmesindeki standartlardan biri, temel rekabet yeteneklerinin rakipler tarafından taklit edilmesindeki zorluktur. Yeteneklerin temel rekabet yeteneği, işletmelerin temel rekabet yeteneğine dönüşmektedir (Xiaofeng, 2009: 153). Economist Intelligence Unit ve Heidrick & Struggles'in işbirliği ile hazırlanan "Mapping Global Talent Essays and Insights (2007: 2) isimli raporda belirtildiği gibi "Yetenek, yeni petroldür; petrole benzer şekilde talep, arzı geride bırakmıştır". Ployhart'a (2006: 869) göre; yetenekler nadir, değerli, taklit edilmesi zor ve yerine konması güç olduğu için, örgütler söz konusu yetenekleri çekmek, seçmek ve elde tutmak konusunda daha etkin olmalıdır. Dolayısıyla, iyi formüle edilen bir işveren markası şirketin temel yeteneklerini sürdürmesine ve uzun dönemde rekabetçi avantaj elde etmesine olanak sağlamaktadır (Sehgal ve Malati, 2013: 57).

Öte yandan yetenek yönetimi yaklaşımı; yetenekleri işletmeye çekmek; yeteneklerin performanslarından maksimum düzeyde faydalanabilmek ve yeteneklerle farklılık yaratabilmek felsefesi üzerine inşa edilmiştir. Bu bağlamda bu yönetim yaklaşımı organizasyonlara faydalı ölçümler, yüksek performans için motivasyon, iş görenler için kendi iş gücünü, yeteneklerini kavrama aracı, yetkinlik ve gelişmekte olan liderliğe yönlendirici olduğu için önemlidir (Little, 2010). Armstrong (2006: 392) yetenek yönetiminin işletmelere kattığı faydayı şöyle özetlemektedir:

- Yetenek yönetiminin işletmenin karlılığı üzerinde istatistiksel olarak kanıtlanmış önemli etkisi vardır.
- Yetenek yönetimi, yeteneğin düzeyi üzerinde en büyük etkiye sahiptir.
- Yetenek yönetimi, öğrenme sürecine ışık tutar.

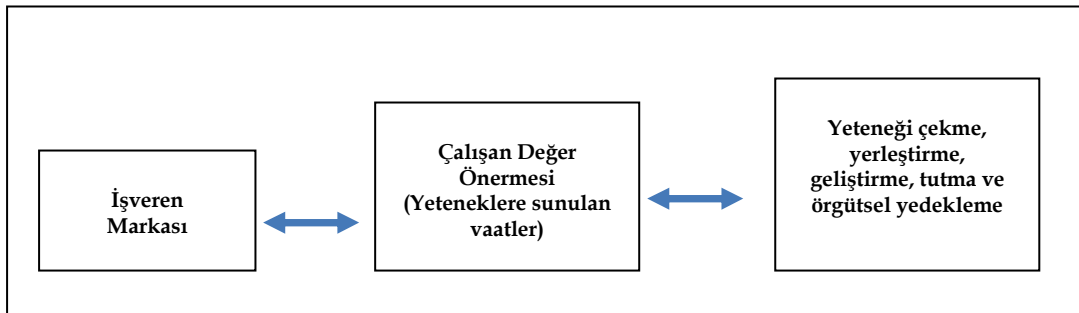
Dolayısıyla rekabet üstünlüğü yaratmanın temel koşullarından biri yeteneği etkin yönetebilmektir. Ancak yetenekleri yönetebilmek; öncelikli olarak işveren markasını yönetebilmeyi gerektirmektedir; çünkü işveren markası özde işveren konumundaki işletmelerin farklılığını, ayırt ediciliğini temsil eden, etkin yönetilmesi durumunda yeteneklerde duygusal bağlılığı arttıran, mevcut işletmenin bir parçası olmaktan gurur duymayı sağlayan ve aday yetenekleri söz konusu işletmede çalışmak için cezbeden bir yaklaşımdır.

İşletmelerin öncelikli olarak odaklanmaları gereken en önemli nokta; yeteneklerin zihninde işveren marka algılarını güçlendirmek olmalıdır. Bunun için; güncel, dinamik, ilham verici, yenilikçi ve insan odaklı işletmeler bir işveren markası olarak kolaylıkla ayırt edilebilmekte ve dikkat çekmektedir. Dolayısıyla işletmelerin; mevcut yeteneklerin bağlılığını arttırmak, potansiyel yetenekleri kazanmak için; yeteneklerin duygusal ve işlevsel değerleriyle uyumlu değer önerileri sunmaları gerekmektedir.

İşveren markası perspektifi, yetenek yönetiminin aşamaları olan; yeteneği çekme, yerleştirme, geliştirme, tutma ve örgütsel yedekleme ile doğrudan ilişkidir. Yeteneği çekme aşamasında; yeteneklere çalışan değer önermesi sunabilmek kritik öneme sahiptir; çünkü çalışan değer önermesi, işletmenin bir işveren olarak çalışanlarına vaat ettiği duygusal ve fonksiyonel yararları içeren bir ifadedir. Çalışan değer önermesinde yer alan tüm vaatler, işveren marka kimliği içinde gizlidir (Baş, 2011: 55). Bu bağlamda yetenekli adaylarda çalışma isteğini tetikleyebilecek, mevcut yeteneklerde ise aidiyet duygusunu geliştirebilecek gücü elinde bulunduran nüans çalışan değer önermesidir. Dolayısıyla her işveren markasının işletmenin dışında olan yeteneklere çekici gelecek, işletme içinde ise bağlılığı sağlayacak güçlü ve etkili bir çalışan değer önermesine ihtiyacı vardır (Ötken ve Okan, 2015: 61). Bu bağlamda çalışan değer önermesi; işveren markasının güçlendirilmesinde; işletmenin, rakip işletmelerden farklılaşmasında, potansiyel ve mevcut yeteneklerin gözünde güven duygusunun gelişmesinde de oldukça etkilidir.

Yeteneği yerleştirme, geliştirme ve tutma aşamaları ise; tutarlı bir çalışan değer önermesini gerektirmektedir. İşveren markası konumundaki işletmeler; sundukları değer önermeleri ile esasında hedef kitlelere bir nevi söz vermektedirler. Dolayısıyla söz konusu tüm süreçlerde vaat edilen faydaların ne ölçüde yerine getirildiği ve sözlerin ne ölçüde tutulduğu yeteneklerin güven ya da güvensizlik duyguları ile doğru orantılıdır. İşveren markası ve yetenek yönetimi ilişkisini Şekil 2’de görmek mümkündür:

Şekil 2: İşveren Markası - Yetenek Yönetimi İlişkisi



Şekil 2’de görüldüğü gibi işveren markası ve yetenek yönetimi sürekli olarak etkileşim halindedir. İşveren markası; işletme yapısıyla, yeteneklerin tüm süreçleriyle doğrudan ilişkilidir. Öyle ki işveren markası konumundaki işletmelerin hedef kitlelerine (yeteneklere) kendileri hakkında gerçek, tutarlı ve istikrarlı olarak sundukları bilgiler ile eylemleri içeren her türlü aksiyon işveren markası yaklaşımının çatısını oluşturmaktadır. İşveren markası yaklaşımı; akılda kalıcılığı arttırmayı, yeteneklerde işletmeye yönelik dayanılmaz bir çekicilik yaratmayı, yetenekleri işletmeye özendirici vaatlerle cezbetmeyi, elde tutmayı sağlayan ve bunlar üzerine inşa edilen bir olgudur. Dolayısıyla işveren markasının doğru





kurgulanması; işletmenin yetenek yönetimini pozitif yönde etkilemekte; bu durum ise istikrarlı, yetenek odaklı ve güçlü işletme yapısı algısını güçlendirmektedir.

## SONUÇ

Küreselleşen ekonomi ve bilgi çağında bugünün ve geleceğin katalizörleri kuşkusuz işletmelerdir. Her gün farklılaşan dünya düzeninde karmaşık bir hal alan iş dünyasının baş aktörleri işletmelerin rekabet dürtüsü ise kaçınılmaz olarak artmaktadır. Öyle ki gelgitlerin yoğun olduğu, yükselip alçalan bir düzende; son derece değişken ve zorlayıcı bu süreci sağlıklı atlatılmak işletmeler açısından oldukça zordur. Bu noktada işletmelerin rotasını belirleyen güç, işveren markası ve yetenek yönetimidir. İşletmelerin; işveren markası ve yetenek yönetimi konusundaki sorumluluklarının büyük bir çoğunluğu insan kaynaklarının omuzlarında görünse de; esasında her ikisi de işletme tabanına yayılması gereken yönetsel yaklaşımlardır.

İşletmelerin doğrudan kimliğini ve imajını ilgilendiren işveren markası; yönetsel anlamda kapsamlı stratejik bir yaklaşımdır. İşverenler için başat öğelerden biri haline gelen işveren markası terimsel düzeyde, işletmeleri bütün cepheleriyle ele almaktadır. Her işletmenin kendine has bir söylemi ile ayırt edici özellikleri olduğu temeline dayanan işveren markası güçlendikçe; yeteneklerin çekilmesi ve bağlılıklarının arttırılması mümkün olmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin güçlü bir işveren markasına sahip olmaları; yetenekler için bir tutkal görevi görmektedir.

Yeteneklerin hiç olmadığı kadar kıymetlendiği günümüzde; yeteneklere ulaşmak, onları etkileyerek işletmeye kazandırabilmek işletmenin sahip olduğu işveren markası algısı ile doğrudan ilişkilidir. Her şeyden önce yetenekleri bünyeye çekmek güçlü bir işveren markası olmayı gerektirmektedir. Marka odaklı bir işletme için stratejik insan kaynağı yaklaşımı olarak ortaya çıkan işveren markası, mevcut ve potansiyel yeteneklerin anlık ihtiyaçları karşılamanın ötesinde uzun vadede ölçülebilir faydalar sunmaktadır. Çalışan motivasyonunda, bağlılık ve görev performansında artış, potansiyel yetenekler için de işveren marka çekiciliğini güçlendirmektedir.

Yetenekler tarafından her daim tercih edilen bir işletme olmak, işletmenin ayırt edici birtakım özelliklere sahip olmasını gerektirmektedir. Bunun için işletmelerin insan kaynağı fonksiyonunun, iletişim ve pazarlama rolünü üstlenmesi ve stratejik bir kimlik kazanması gerekmektedir. Böylelikle işletmeleri farklılaştıran özelliklere bağlı olarak; işletme yapısının güçlendirilmesi, performansın arttırılması ve işletmelere nitelikli insan gücü girdisinin/yeteneklerin sağlanması ile mevcut yeteneklerin işletmeye bağlılıklarının güçlü tutulması kaçınılmazdır.

Yeteneklere; fonksiyonel ve duygusal vaatlerin sunulduğu, çeşitli sosyal imkanların yaratıldığı ve işletme tarafından verilen sözlerin tutulduğu bir çalışan değer önermesi sunabilmek son derece önemlidir. Bunu istikrarlı bir biçimde devam ettirebilen işletmelerin ise güçlü bir işveren markasına sahip olduklarını; öte yandan yetenekler nezdinde güçlü bir çekim yarattığını belirtmek mümkündür.

Yapılan bu çalışma ile yetenek yönetimi ve işveren markasının düşünce alanını genişletmek amaçlanmıştır; aynı zamanda işlevsellikleri bakımından belirgin özellikleri aktarılmaya çalışılmıştır. Bütünüyle; gerek yetenek yönetimi gerekse işveren markasının temel nitelikleri ve aralarındaki ilişki yorumlama yoluyla irdelenmeye çalışılmıştır. Söz konusu kavramların kendine has özellikleri detaylı olarak incelenmiştir. Bu bağlamda çalışmanın ileride yapılacak olan bilimsel araştırmalar açısından, sunduğu kavramsal çatı bağlamında da faydalı olabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- ABRAHAM, Zead. (2011). Talent Management Strategies of an International Bank in the Middle-East. *International Conference on Technology and Business Management*, 28(30), s. 608-617.
- AKAR, Filiz. (2015). Yetenek Yönetimi, Ankara: İmge Kitapevi.
- AKSAKAL, Erdem ve DAĞDEVİREN, Metin. (2015). Yetenek Yönetimi Temelli Personel Atama Modeli ve Çözüm Önerisi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 30(2), s. 249-262.
- ARSLAN, Müge. (2015). Masamızda Marka Sohbetleri, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. (2006). *APA Dictionary of Psychology*. Vandenbas, G.R. (Ed). Washington DC.
- ASHTON, Chris ve MORTON, Lynne. (2005). Managing Talent For Competitive Advantage. *Strategic Human Resources Review*, 4(5), s. 28-31.
- AYHÜN, E. Sena. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), s. 93-112.
- BARAN, Engin. (2016). *Gel Kal Bağlan- İşveren Markası & İşin Perde Arkası*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- BARROW, Simon ve MOSLEY, Richard. (2012). *The Employer Brand- Kaoramın Yaratıcısından Güçlü Bir İşveren Markası Oluşturmanın Sırları*. (Çev: Salih Tahir), İstanbul: Realta Danışmanlık.
- BARROW, Simon ve MOSLEY, Richard. (2007). The Employer Brand: Bringing The Best of Brand Management To People At Work. *Journal of Brand Management*, 15 (2), s. 150-151.
- BAŞ, Türker. (2011). *İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- BINGHAM, Tony. (2008). The Talent Factor. *The Public Manager*, 37(3), s. 80-83.



- BUCKINGHAM, Marcus ve VOSBURGH, M. Richard. (2001). The 21st Century Human Resources Function: It's The Talent, Stupid!. *Human Resource Planning*, 24(4), s. 17-23.
- CABLE, M. Daniel ve TURBAN, B. Daniel. (2001). Establishing the Dimensions, Sources and Value of Job Seekers Employer Knowledge During Recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20(1), s. 115-163.
- CAPPELLI J. Peter. (2008). *Talent on Demand*. Boston: Harvard Business Press.
- CHUNPING, Yang ve XI, Li. (2011). The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from Tthe Perspective of Human Resource Management. *Energy Procedia*, 5, s. 2087-2091.
- CLARKE, R. (2009). How to Maintain The Employer Brand. *People Management Journal*, P:33, <http://www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2013/01/29/how-to-maintain-the-employer-brand-2009-07.aspx> Erişim tarihi: 02.12.2016.
- CREELMAN, Douglas. (2004). *Return on Investment in Talent Management: Measures You Can Put to Work Right Now*. Human Capital Institute, 2121 K Street, N.W., Suite 800, Washington, DC 20037 USA.
- COLLINGS, G. David ve MELLAHI, Kamel. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), s. 304- 313.
- ÇELİK, Murat ve ZÂİM, H. Abdül. (2011). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10 (20), s. 33-38.
- ÇIRPAN, Hüseyin ve ŞEN, Aykut. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, MÜSIAD, s.110-116.
- DAVIES, Brent ve DAVIES, J. Barbara. (2011). *Talent Management in Education*. Sage Publications.
- DAVIS, Tony. (2007). *Talent Assesment: A New Strategy For Talent Management*. GBR: Gower Publishing Limited.
- DRESSELHAUS, Lena. (2010). *Global Talent Management and The Role of Social Networks, The School of Management and Governance University of Twente, Business Administration*. Master Thesis, The Netherlands.
- ECONOMİST INTELLIGENCE UNIT & HEIDRICK & STRUGGLES. (2007). *Mapping Global Talent Essays And Insights*. <http://www.heidrick.com/publicationsreportspublicationsreports/mappingtalentglobal.pdf>, Erişim Tarihi: 20.07. 2016.
- FANG, L. Fang ve DEVOS, Pierre. (2008). *Talent Management: Art of Science: The Invisible Mechanism Between Talent and Talent Factory*. Unpublished Master's thesis, University Of Kalmar, Sweden.
- FEGLEY, Shawn. (2006). *Talent Management Survey Report, Society for Human Resource Management (SHRM)*. USA [www.shrm.org/research](http://www.shrm.org/research), Erişim Tarihi: 04.11.2017.
- FERNON, Deborah. (2008). Maximising The Power of The Employer Brand. *Admap*, 494, s. 49-53.
- FITZGERALD, Michelle. (2014). Talent and Talent Management Insights. *NHS Leadership Academy*, [www.leadershipacademy.nhs.uk](http://www.leadershipacademy.nhs.uk), Erişim Tarihi: 10.11.2017.
- GAGNE, Francoys. (2004). Transforming Gift Into Talents: The DMGT As A Developmental Theory. *High Ability Studies*, 15 (2), s.119-147.
- GEYLAN, Ramazan ve TONUS, H. Zümrüt. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- GREGOIRE, Michael. (2006). Consistently Acquiring and Retaining Top Talent. *Workforce Management*, 85(19), s. 6-6.
- JACKSON, E. Susan ve SCHULER, S. Randall. (1990). Human Resource Planning. Challenges For İndustrial/Organizational Psychologist. *American Psychologist*, 45(2), s. 223- 229.
- KAPOOR, Vikram. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *Journal of Brand Management*, 7(1/2), s. 51-75.
- KELEŞ, N. Hatice. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), s. 129- 139.
- KERMALLY, Sultan. (2004). *Developing and Managing Talent A Blueprint For Business Survival*. London: Published by Thorogood.
- KOMAR, Edmund. (2008). *Talent Management at Deutsche Telekom*. PPT Sunum, Wide Executive Development System: Germany. <http://edmundkomar.de/wpcontent/uploads/2012/03/20080125>, Erişim Tarihi: 15.11.2016.
- LEWIS, E. Robert ve HECKMAN, J. Robert. (2006). T+D, Talent Management. *A Critical Review, Human Resources Management Review*, 16(2), s. 139-154.
- LITTLE, Bob. (2010). Best Practice Talent Management. *Training Journal*, 5, s. 45-49.
- LUECKE, Richard. (2009). *En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak*. (Çev: Önder Sarıkaya), İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- MANDHANYA, Yogita ve SHAH, Maitri. (2010). Employer Branding: A Tool For Talent Management. *Global Management Review*, 4(2), s. 43-48.
- MCCAULEY, Cindy ve WAKEFIELD, Michael. (2006). Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers. *The Journal For Quality & Participation*, Winter, 29(4), p. 4-7.
- MCCARTNEY, Claire, and WORMAN, Dianah. (2013). *Talent Management: Current and Future Trends*. <http://www2.cipd.co.uk/nr/rdonlyres/d4957c7f-d3e8-441f-b7cc-5a8731128028/0/talentmanagement28may2013.pdf>, Erişim Tarihi: 07.10.2016.
- MUCHA, T. Rochelle. (2014). The Art and Science Of Talent Management. *Organization Development Journal*, 22(4), s. 96-100.
- OOI, S. Christina. (2009). *Surviving The War for Talent in Asia: How Innovation Can Help*, IBM Press. Crawfordsville, Indiana, USA: R.R. Donnelley.
- ÖTKEN, B. Ayşe ve OKAN, Y. Elif. (2015). *Şimdi İşveren Markası Zamanı*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- PETERS, Tom. (2006). Leaders As Talent Fanatics. *Leadership Excellence*, 23(11), s. 12-13.
- PLOYHART, E. Robert. (2006). Staffing in The 21st Century: New Challenges And Strategic Opportunities. *Journal of Management*, 32(6), s. 868-897.
- POGORZELSKI, Steve, HARRIOTT, Jesse, HARDY, Doug. (2010). *Yetenekleri Bulmak- Dünyanın En İyi Çalışanlarını Bulmanın ve Elde Tutmanın Yolları-*. (Çev: Ümit Şensoy), İstanbul: Bzd Yayın ve İletişim Hizmetleri.
- ROSETHORN, Helen. (2009). Methodology A Concept in Action, H Rosethorn, Members of Bernard Hodes Group and Contributors, The Employer Brand: Keeping Faith With The Deal. *Gower*, Burlington, s. 17-33.
- ROTHWELL, J. William. (2005). *Career Planning and Succession Management: Developing Your Organization's Talent –For Today and Tomorrow*. Greenwood Published Group.
- SCHWEYER, Allan. (2004). *Are you managing your company's talent?. An interview with HR-IT*, <http://www.optimizemag.com/article/showArticle.jhtml?articleId=18100229>, Erişim Tarihi: 11.10.2016
- SEHGAL, Kanika ve MALATI, N. (2013). Employer Branding: A Potent Organizational Tool For Enhancing Competitive Advantage. *The UIP Journal Of Brand Management*, 10 (1), s. 51-65.
- SINCLAIR, L. Maria. (2004). *A Talent Management Strategy For The Justice Institute Of BC*. Royal Roads University. Unpublished Doctoral



Thesis, Victoria, Canada.

SPARROW, Paul ve FARNDALE, Elaine, and SCULLION, Hugh. (2013). An Empirical Study Of The Role Of The Corporate HR Function İn Global Talent Management in Professional And Financial Service Firms in The Global Financial Crisis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (9), s. 1777-1798.

SUMARDII, W. Azimah ve OTHMAN, Roshan. (2009). The Three Faces of Talent Management in Malaysia. *International Journal of Business Research*, 10(1), s. 181-185.

TANSLEY, Carole. (2011). What Do We Mean By The Term Talent In Talent Management?. *Industrial and Commercial Training*, 43 (5), s. 266-274.

THE ECONOMIST (2003). *Employer Branding Surveyy (İşveren Markası Anketi)*.

TOKABAŞ, Ediz. (2012), *Kuşak Kuşak Sosyal Medya*. [http://www.academia.edu/5573000/Ku%C5%9Fak\\_Ku%C5%9Fak\\_Sosyal\\_Medya](http://www.academia.edu/5573000/Ku%C5%9Fak_Ku%C5%9Fak_Sosyal_Medya), Erişim Tarihi: 07.10.2016.

ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, S. Kadri. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.

XIAOFENG, Zhang. (2009). On employer brand construction of Chinese Enterprises ISECS International Colloquium on Computing. *Communication, Control and Management*, 8-9 August, China.

VAIMAN, Vlad, SCULLION, Hugh, COLLINGS, David. (2012). Talent Management Decision Making. *Management Decision*, 50 (5), s. 925-941.