

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

BURAK CAN ÇALKAR

PROJE DANIŞMANI

PROF. DR. METİN PIŞKIN

ANKARA, 2024

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

BURAK CAN ÇALKAR

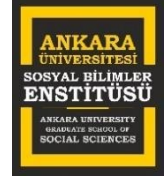
PROJE DANIŞMANI

PROF. DR. METİN PİŞKİN

ANKARA, 2024



T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜCÜ
DÖNEM PROJESİ DEĞERLENDİRME FORMU



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Enstitünüz İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı 22944512 numaralı tezsiz yüksek lisans öğrencisi Burak Can ÇALKAR'ın "Yetenek Yönetimi Uygulamaları Üzerine Nitel Bir Araştırma" (İngilizce Başlığı "A Qualitative Research on Talent Management Practices") adlı tezsiz yüksek lisans dönem projesi tarafımda değerlendirilmiş olup,

BAŞARILI

BAŞARISIZ

bulunmuştur.

Dönem projesi danışmanı olarak, adı geçen öğrencinin notunun, dönem projesinin Enstitünüz Müdürlüğü'ne tesliminden önce *Öğrenci İşleri Bilgi Sistemi*'ne (OİBS) tarafımdan işlendiğini beyan ederim.

DÖNEM PROJESİ DANIŞMANI ONAYI

TARİH: 25.01.2024

UNVANI/ADI-SOYADI VE İMZASI

Prof. Dr. Metin Pişkin

T.C.

ANKARA ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Prof. Dr. Metin PİŞKİN danışmanlığında hazırladığım “Yetenek Yönetimi Uygulamaları Üzerine Nitel Bir Araştırma” adlı dönem projesindeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Tarih: 25.01.2024

Burak Can ÇALKAR

İmza:

ÖZET

Bilgi çağının etkisiyle birlikte gelen teknolojik yenilikler, küreselleşme, yaygın internet kullanımı ve iş dünyasındaki değişen kuşak dağılımı, işletmelerin çalışma hayatındaki dinamiklerini değiştirmiştir. Bu değişimler, işletmelerin geleceğe yönelik stratejik bir şekilde insan kaynaklarını doğru pozisyonlarda konumlandırmaya ve elde tutmaya odaklanmalarını gerektirmiştir.

Yapılan çalışmanın amacı Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik seçme ve bulma süreçlerinin incelenmesidir. Proje dahilinde Türkiye’de hizmet vermekte olan 2 şirketin yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elden edilen sonuçlar incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

Çalışma sonucunda şirketlerin yetenek yönetimi konusunda seçme ve bulma süreçleri değerlendirildiğinde her iki şirketin de kendi bünyelerine özgün ve birbirinden farklı uygulamaları olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İşe alım, Yetenek Havuzu, Seçme ve Bulma Süreçleri

ABSTRACT

Technological innovations, globalization, widespread use of the internet and the changing generational distribution in the business world have changed the dynamics of businesses in working life. These changes have required businesses to focus on strategically positioning and retaining human resources in the right positions for the future.

The aim of this study is to examine the selection and recruitment processes of the companies operating in Turkey for talent management practices. Within the scope of the project, the results obtained from interviews with the managers of 2 companies serving in Turkey were analyzed and evaluated.

As a result of the study, it was seen that both companies have unique and different practices when the selection and finding processes of the companies on talent management are evaluated.

Keywords: Recruitment, Talent Pool, Selection and Recruitment Processes

İÇİNDEKİLER

ONAY	
SAYFASI.....	VII
ETİK	
BEYAN.....	VII
ÖZET.....	V
II	
ABSTRACT.....	
VII	
İÇİNDEKİLER.....	VII
TABLO LİSTESİ.....	X
BÖLÜM 1.....	1
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 2.....	3
ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	3
2. Yetenek Yönetimi.....	3
2.1. Yetenek Kavramı.....	3
2.2. Yetenek Kavramının Benzer Terimler ile Olan İlişkisi.....	7
2.3. Yetenek Yönetimi Kavramı.....	7
2.4. Yetenek Yönetimini Ortaya Çıkaran Faktörler.....	12
2.5. Yetenek Yönetimi Uygulamaları.....	13
BÖLÜM 3.....	13
YÖNTEM.....	13
3.1 Araştırmanın Amacı.....	13
3.2. Araştırmanın Modeli.....	14

3.3. Veri Analiz Yöntemi.....	15
3.4. Yetenek Yönetimi Soruları.....	15
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	16
BÖLÜM 4.....	16
BULGULAR.....	16
4.1. Şirket İçerisinde Yetenek Yönetimi Sisteminin Kuruluş Tarihi, Organizasyon Yapısı ve İşleyişine Yönelik Bulgular.....	16
4.1.1. Şirketin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Başlangıcı.....	17
4.2. Şirketin Yetenek Yönetim Süreçleriyle İlgili Organizasyonun Yapısı, İşleyişi, Görev ve Sorumluluk Dağılımı.....	17
4.3. Şirketin Yetenek Yönetimi Süreçleriyle İlgili Dış Kaynaktan Alınan Destek Hizmetleri.....	18
4.4. Şirketin Yetenek Tanımlaması ve Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Kapsamıyla İlgili Sorular.....	19
4.5. Şirketin Yetenek Yönetimi Uygulamalarına İlişkin İletişim Stratejisi.....	22
4.5.1. Şirketin Yetenek Yönetimi Uygulamalarını Çalışanlara ve Potansiyel Çalışanlara Aktarma Stratejisi.....	22
4.5.2. Şirketin Yetenekleri Çekmek için İzlediği Strateji.....	24
4.6. Şirketin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Planlanması.....	25
4.6.1. Şirketin Yetenek Yönetimi Sisteminin Kapsam ve Uygulamalarına Yönelik Planlama.....	25
4.6.2. Şirketin Yetenek Kriterlerinin Belirlenmesi.....	26
4.6.3.Şirketin Yetenek Havuzu Kategorizasyonu.....	28
4.7. Şirketin Yetenekleri Bularak Aday Havuzlarının Oluşturulması Sürecine Yönelik Stratejiler.....	28
4.7.1. Şirket İçerisindeki Yeteneklerin Bulunması, uygulanan Yöntem ve Araçlar.....	28

4.7.2. Şirket Dışındaki Yeteneklerin Bulunması, Uygulanan	
Yöntem ve Araçlar.....	30
4.8. Şirketin Yetenek Aday Havuzlarındaki Adayların Seçimine Yönelik	
Uygulamalar.....	31
4.8.1. Şirketin Yetenek Havuzunda Yer Alan Çalışanların Seçim Süreci	
Aşamaları.....	31
4.8.2. Şirketin Yetenek Havuzu Dışında Seçim Süreci Aşamaları.....	32
4.9. Şirketin Yetenek Yönetim Uygulamalarına Yönelik Genel Görüşler.....	34
BÖLÜM 5.....	35
Sonuç ve Öneriler.....	35

Tablo Listesi

Tablo 2.3 Yetenek Yönetimini Tanımlamada Farklı Bakış Açıları.....	11
Tablo 4.1: Şirketlerin yetenek yönetimi uygulamalarının başlangıcı.....	17
Tablo 4.2: Şirketin yetenek yönetim süreçleriyle ilgili organizasyonun yapısı, işleyişi, görev ve sorumluluk dağılımı.....	18
Tablo 4.3: Yetenek yönetimi süreçlerinde dış kaynaklardan alınan destek hizmetleri.....	19
Tablo 4.4: Şirketlerin yetenek yönetim sisteminin kapsamı ve hedef kitlesi.....	20
Tablo 4.5: Şirketlerin yetenek tanımı.....	22
Tablo 4.6: Şirketlerin yetenek havuzu tercihi.....	22
Tablo 4.7 şirketlerin yetenek yönetimi uygulamalarını çalışanlara ve potansiyel çalışanlara aktarma stratejisi.....	23
Tablo 4.8 Şirketlerin yetenekleri çekme stratejileri doğrultusunda kullandıkları araçlar.....	24
Tablo 4.9 Şirketlerin yetenek yönetimi sisteminin kapsamı ve uygulamalarının planlanması.....	26
Tablo 4.10: Şirketlerin yetenek seçim kriterleri.....	27
Tablo 4.11: Şirketlerin yetenek havuzu kategorizasyonu.....	28
Tablo 4.12: Şirket içindeki yeteneklerin bulunması.....	29
Tablo 4.13: Şirketlerin yetenekleri çekmek için izlediği strateji.....	31
Tablo 4.13: Şirketlerin işe alım süreçlerinde kullandıkları araçlar ve mülakat yöntemleri...	34

BÖLÜM I

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz bilgi ve teknoloji çağı ile teknolojinin getirdiği yenilikler, küreselleşme, internet kullanımının yaygınlaşması ve iş dünyasındaki kuşak farkları, çalışma hayatını değiştirerek çok farklı bir noktaya taşımıştır. Burada önemli olan konu işletmeleri ileriye taşıyacak insan gücünün doğru pozisyona konumlandırılmasını ve elde tutulmasını önemli ve stratejik bir hale getirmiştir.

Küreselleşme ve ulusal ekonomilerin entegrasyonu sonucunda; kaynaklar dünya çapında elde edilebilir hale gelmiş ve ürünler dünya genelinde pazarlanabilir hale gelmiştir. Bu durum, işletmelerin daha dinamik, rekabetçi ve kâr odaklı olmalarını gerektirmektedir. Teknoloji ve yeniliklerin kolaylıkla taklit edilebildiği bu ortamda, işletmeler sürdürülebilirliklerini sağlamak için makinelerden ziyade, düşünsel, zihinsel, duygusal ve fiziksel yeteneklere sahip insanların önemini fark etmişlerdir. 1990'ların sonlarına ait McKinsey tarafından gerçekleştirilen geniş çaplı araştırmalar, yüksek performansa sahip işletmeleri diğerlerinden ayıran en kritik unsurlardan birinin "yetenekli çalışanlara sahip olmak" olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırmalar, dünya genelinde "yetenek savaşları" teriminin önemli bir konu haline gelmesine yol açmıştır.

Dinamik yapıdaki değişimlere ayak uydurmak ve bu değişimin getirdiği rekabet avantajını elde etmek için, değişimi yönlendirecek ve sürecin sürdürülebilirliğini sağlayacak yeteneklere olan ihtiyaç önemlidir. Bu bağlamda, işletmeye yetenek çekme ve aynı zamanda işletme içindeki yetenekli çalışanların gelişim planlamasını yaparak işletmenin sürdürülebilir katkısını sağlamak gerekmektedir. Her ne kadar işsizlik oranları artsa da işletmelerin yetenekli çalışan bulma ve elde tutma konusundaki zorlukları, çalışan talebindeki kıtlığın kökenini sorgulamaktadır. Ancak, mevcut istihdam zorluğu, küresel ekonomide rekabet avantajı sağlayabilmek için değişime uyum sağlayacak, liderlik edecek ve sürecin devamlılığını sağlayacak yetenekli çalışanların azlığından kaynaklanmaktadır.

Yetenek istihdamındaki daralmanın yanı sıra, iş dünyasındaki değişen kuşak dağılımına bağlı olarak, çalışanların beklentilerinde değişiklik yaşanmaktadır. Çalışanlar, yeteneklerini kullanabilecekleri, geliştirebilecekleri ve anlamlı bir amaç için çalışma duygusunu yaşatan şirketleri tercih etme eğilimindedir. Bilgi ve teknoloji çağının etkisiyle günümüz çalışanları,

eskiye göre daha bilgili ve farkındalığı daha yüksek bireylerdir. Yeni nesil çalışanlar, kendine güvenen, yaşamlarını sorgulayan, fırsatları değerlendiren ve iş-özel hayat dengesine önem veren özelliklere sahiptir. Bu nedenle, geleneksel insan kaynakları uygulamaları, değişen ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalmış ve "yetenek yönetimi" olarak adlandırılan, yeteneklere dayalı yeni bir bakış açısı ortaya çıkmıştır. Akademik yazında yetenek yönetimi genellikle genel bir süreç olarak ele alınmış ve bu sürecin odak noktasında "doğru pozisyonlara yetenekli insanları yerleştirme" konusuna yönelik çalışılmıştır. Bu çalışma, diğer akademik araştırmalardan farklı olarak, yetenek yönetimi sürecinin temelini oluşturan "doğru pozisyonlara yetenekli işgücünü yerleştirme" üzerine odaklanarak, bulma ve seçme süreçlerine odaklanılmıştır. Projenin içerik akışında ikinci bölümde yetenek kavramı konusundan yola çıkılarak yeteneğin benzer kavramlarla olan ilişkisi incelenmiş, ardından yetenek yönetimi kavramı ve yetenek yönetimi uygulamalarını ortaya çıkaran faktörler ele alınmıştır.

Projenin 3. Bölümünde projenin yöntem bölümü ele alınmıştır. Bu bölümde araştırmanın neden yapıldığı ve amacının neler olduğu, araştırmanın modeli, araştırmanın veri analiz yöntemi ve araştırma içerisinde yöneticilere yöneltilen sorular ele alınmıştır.

Projenin 4. Bölümünde, bulgular maddesine yer verilmiştir. Bu madde içerisinde akademik yazına ve yetenek yönetimi süreçlerini uygulamak isteyen şirketlere katkı sağlayabilmek amacıyla Türkiye’de hizmet veren büyük ölçekli ve Türkiye’nin en gözde şirketleri arasında bulunan 2 şirketin yetenek yönetimi uygulamalarında seçme ve yerleştirme faaliyetlerine yönelik yapılan görüşmelerden elde edilen araştırma sonuçları yer almaktadır.

Son olarak projenin 5. Bölümünde ise sonuç ve öneriler ele alınmış olup 2 şirket kıyaslanarak yetenek yönetimi süreçlerinde neler yaptıkları ve nasıl başarılı oldukları ele alınmıştır.

BÖLÜM II

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesi ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2. Yetenek Yönetimi

Bu bölümde yetenek yönetimi; yetenek kavramı ve buna benzer kavramlar ile yola çıkılarak, yetenek yönetimi kavramının gelişim sürecinde etkili olan faktörler ve insan kaynakları uygulamaları açısından önemi değerlendirerek işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarında ki sorumluluklar kavramsal ve teorik bağlamda açıklanmıştır.

2.1 Yetenek Kavramı

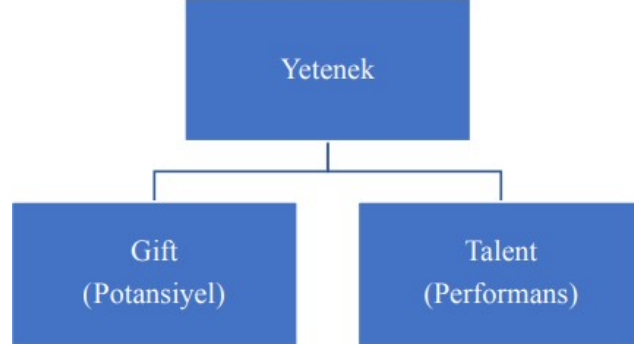
Yetenek kavramına baktığımız zaman çok geniş ve kapsamlı bir kavram olduğunu görmekteyiz. Yetenek kavramı literatürde incelendiği zaman sözcüğün pek çok farklı anlamda kullanılmış olduğunu görmekteyiz. Türk Dil Kurumu'na göre yetenek kavramı; “bir kimsenin bir şeyi anlama ve yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat”; “bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite”; “kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır” ve “dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü” olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdkterim.gov.tr>). Bir diğer tanıma göre ise, “bir kişinin üretken bir şekilde tekrar edebilen düşünme, hissetme ve davranma yetilerinin uygulanabilmesidir (Buckingham ve Vosburgh, 2001:21). Bu bağlamda, 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 çalışanlar” (Çırpan ve Şen, 2009:110) şeklinde ifade edilebilir.

İngilizce’ de ise bu durum yeteneğin kullanıldığı alana göre değişmesi koşuluyla *Talent* ve *Gift* terimlerinin kullanıldığı görülmüştür. APA (American Psychological Association) adlı sözlüğe göre ise Giftedness genel olarak genç yaşta ortaya çıkan, önemli derece de doğal yetenekli ve zeki olma durumu olarak ortaya çıkmıştır.

Gift sistematik olarak herhangi bir eğitim görmeden, tamamen doğuştan gelen bir özellik olarak ortalamanın üzerinde yapabilme potansiyeli anlamına gelmektedir. (Atlı 2017). Dolayısıyla Türkçeye çevrilmiş hali “üstün yetenek” olarak bilinen *Giftedness* terimi de daha

ziyade zihinsel yetenek, duygusal ve motor yetenekler gibi genel olarak yetenek alanları için kullanılmaktadır.

Talent kelimesi ise doğuştan gelen bir yeteneğin sistematik ilerleyen bir öğrenme süreci ile spesifik bir yetenek olarak ürüne dönüştürme anlamına gelmektedir.



Şekil 2.1 İlişkilendirilmiş Yetenek Kavramı

Yapılan tüm bu tanımlar yetenek kavramında iki farklı yaklaşımın olduğunu göstermektedir. Bu yaklaşımlardan birisi yeteneğin Allah tarafından verildiğini ve doğuştan gelen potansiyel özellik olduğunu belirtmektedir. Diğer görüş ise doğuştan gelen potansiyeli göz ardı etmeden sistematik bir öğrenme süreci geçirdikten sonra bazı yeteneklerin normalin üstünde, yüksek performans sergileyebileceğini belirtmektedir.

ABD’de 1972 yılında Eğitim Komisyonu tarafından yayınlanan rapora göre şekil 2.1’de gösterilmekte olan yeteneklerin en azından birinde üstün performans ve başarı gösterme üstün yetenek olarak tanımlanmaktadır.

Yetenek Türleri
Geleneksel Zihinsel Yetenek
Özel Akademik Yetenek
Yaratıcı ya da Üretici Düşünce Yeteneği
Liderlik Yeteneği
Güzel Sanatlarda Üstünlük Yeteneği
Psiko-Motor Yetenekler

Şekil 2.1 Yetenek Türleri (*Kaynak: Atlı, 2017, s, 28*)

Ancak tüm bunlara rağmen yetenek kavramını açıklamak için sadece kelime anlamını araştırmak yeterli değildir. Yetenek kavramı için literatürde yer alan bazı tanımlar aşağıda paylaşılmıştır:

“Doğal yeteneklerin sürekli olarak belirli bir alandaki insan davranışlarını ifade eden beceriler şeklinde özelliklere dönüşmesiyle ortaya çıkan yüksek kabiliyetler; sistematik olarak geliştirilen yeti, beceri, bilgi ile ulaşılan olağanüstü bir ustalık düzeyidir” (Gagne 2004, s. 121).

“Yetenek; kişinin algılama, öğrenme, sergileme ve üretebilme gücüne kaynaklık eden potansiyeldir” (Akar 2015, s. 18).

“Yetenekle ilgili bir başka tanım ise, bir kişinin tekrar edilen düşünme, hissetme ve davranma yetilerinin üretken bir şekilde uygulanabilmesidir” (Buckingham ve Vosburgh 2001, s. 21).

“Bireyin düşünme, hissetme, davranış kalitesini belirleyen, davranışa dönüşerek üretken uygulamalara yansıyan, kişiyi ustalık düzeyine taşıyan, potansiyelini oluşturan, performans ve başarısına yansıyan yüksek kabiliyetler bütünü ve doğuştan gelen güçtür.” (Akar 2015, s.18).

Yetenekli çalışanlar, diğer çalışanlara göre daha başarılı performans gösterirler. Aynı zamanda yüksek potansiyel sahibi kişilerdir. Değişim yönetiminde etkin rol oynarlar ve işletmenin hedeflerine ulaşmasında çok önemlidirler. Yetenekli çalışanlar derin bilgi ve

beceri sahibidir. Çalıştıkları kuruma değer sağlarlar ve yüksek performans gösterirler. Bu çalışanlar kurum kültürünü anlamıştır ve ne gerekiyorsa onu yerine getirirler: (Gündüzalp ve Özkan 2018, s.17).

Yetenekli çalışanların bazı özellikleri;

- Gelişime ve değişime açıktır.
- Başarmak için tutku sahibidir.
- Sürekli gelişmeye ve öğrenmeye isteklidir.
- Başarı odaklı çalışır.
- Diğer çalışanlara elde ettikleri başarılar ile rol model olurlar.
- Çalıştıkları işletmeyi en iyi biçimde temsil ederler.
- Diğer çalışanların vereceği tepkilerden korkmazlar.
- Kibirli değildirler.

2.2 Yetenek Kavramının Benzer Terimler ile Olan İlişkisi

Yetenek yönetimini anlamak ve uygulamalarını etkili bir şekilde yönetmek için yeterlilik, yetkinlik ve potansiyel kavramlarıyla yetenek kavramı arasındaki ilişkilerin anlaşılması önem taşımaktadır.

Yeterlilik; bir görevi yerine getirebilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumlara sahip olma seviyesi anlamına gelmektedir (Balcı 2005, s. 197). Yetenekli olma durumunda görevin beklenilenin üzerinde yüksek bir performansla yerine getirebilmesi söz konusudur. Dolayısıyla yeterli olan kişinin aynı zamanda yetenekli olduğu ifade edilemez. Buna karşın yetenekli olan birisi, uygun öğrenme sürecinden geçerek yeterli olabilir. Yeterlilik kavramının sonradan edinilen bilgi, beceri ile kazanılıyor olması ve belli bir göreve yönelik olması yetenekten en ayırt edici özellikleridir (Akar 2015, ss. 17- 25).

Yetkinlik Kelimesi; TDK'ye göre “yetkin olma durumu, olgunluk, kemal, mükemmeliyet” olarak tanımlanmaktadır. Literatür incelendiğinde ise yetkinliğin kazanılmış bir davranış olduğu görülür. Yetkinlik yorumlama, düşünme ve davranma yollarını işaret eder. Bireyde bulunan kişilik özellikleri yetkinliğin birinci boyutunu oluşturmaktadır. Yetkinliği oluşturan diğer boyutlar; güdü, kişinin kendine bakışı, bilgi ve beceridir (Tümen 2014, s. 33).

Potansiyel kelimesi de yetenek kelimesi ile ilişkilendirilmektedir. Performans çalışanın mevcut görevinde gösterdiği başarının ölçüsü iken potansiyel, gelecekte oluşması veya gelişmesi mümkün olan yetenek yani gelecekte başarılı olabilme ölçüsüdür (Berger ve Berger 2003, s. 6).

2.3 Yetenek Yönetimi Kavramı

Yetenek yönetiminin kullanım tarihine bakıldığı zaman, oldukça yeni bir uygulama olduğu görülmektedir. Yetenek yönetimi kavramı bu projenin iskeleti sayılabilecek düzeyde önemli bir konumdadır. Yukarıdaki başlıklarda aktarılanlar doğrultusunda, rekabet avantajı sağlama ve sürdürülebilir rekabet avantajları bakımından oldukça önem kazanmış ve yakın zamanda pek çok araştırmalara konu olmuştur.

Yetenek yönetimi, belirgin biçimde sürdürülebilir rekabet avantajı hususunda katkı sağlayan pozisyonların belirlenmesi, ilgili pozisyonlarda görev alacak yüksek potansiyel ve yüksek performanslı çalışanlardan oluşacak havuzun oluşturulması, yine ilgili pozisyonların ehil çalışanlarla doldurulmasını kolaylıkla sağlayacak aynı zamanda örgütsel bağlılığını sağlayacak insan kaynakları yapısının tesis edilmesi ve geliştirilmesini barındıran faaliyetler ve süreçlerdir (Collings, Mellahi, 2009, p. 304.).

Bir diğer tanımlama ile yetenek yönetimi, seçme-yerleştirme, kariyer yönetimi, yedekleme ve stratejik liderlik programının hedeflerine ulaşabilmesi için yetenekli çalışanların geliştirilmesi, elde tutulması ve özendirilmesine yönelik sistematik bir yaklaşım olarak görülmektedir (Altınöze, a.g.e., s. 18).

Yetenek yönetimi sistematik bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar insan kaynakları yönetimi içerisinde bir fonksiyon olarak yer alsa da sistematik bir yapı içerisinde insan kaynakları yönetiminin diğer bazı fonksiyonları ile doğrudan ilişki içerisinde değildir. Yukarı da yer alan tanımlarda olduğu gibi seçme ve yerleştirme, performans, eğitim ve geliştirme, kimi zaman birbiri yerine kullanılma ile ilgili yanılgılar olsa da kariyer yönetimi ve ücret ödül yönetimi uygulamaları ile sıkı bir ilişki içerisinde değildir.

Yetenek yönetimi, örgütün insan kaynakları yönetimi sisteminin bir fonksiyonu olarak, yani bir alt kümesi olarak ortaya çıkmakta ve bu doğrultuda örgütün yetenek ve yetenek gelişimi

sorunları ile baş edebilmek amacıyla örgütler tarafından geliştirilen süreçleri kapsamaktadır (Altunoğlu, Atay, Terlemez, 2015, s. 49.).

Tanımlamalardan yola çıkarak yetenek yönetimi uygulamalarının yaşanan sosyal ve ekonomik dönüşümler neticesinde ortaya çıkan yeni yapıda yetenekli çalışan boyutunda yaşanan sorunlara yönelik bir alt fonksiyon ihtiyacı olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Karşılaşılan bu sorunları sıralamak gerekirse (Keçecioğlu, Aydın, 2017, s. 16.);

- İhtiyaç duyulan yeteneklerin tanımlanması,
- Amaca yönelik aday havuzunun oluşturulması,
- Yetenekli adayların seçilmesi,
- Yeni görevlere yönelik olarak hazır alanların belirlenmesi,
- Yedekleme sistemi,
- Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olunması,
- Eğitim ve geliştirme sisteminin planlanması,
- En iyi çalışanların elde tutulması olarak sıralanabilir.

Örgütlerin yetenek ile ilgili sorunları tanımlama çabasının arkasında yatan neden; çalışanların en değerli ve benzersiz kaynak olarak örgütün diğer kaynaklarından farklılaşması, yetkinlikleri ile örgütlerin rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlaması ve örgütlere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması ve bu doğrultuda da örgütün amaçlarına ulaşabilmesi en belirleyici unsur haline geldiğinin anlaşılmasıdır (Tonus, 2014, s. 33).

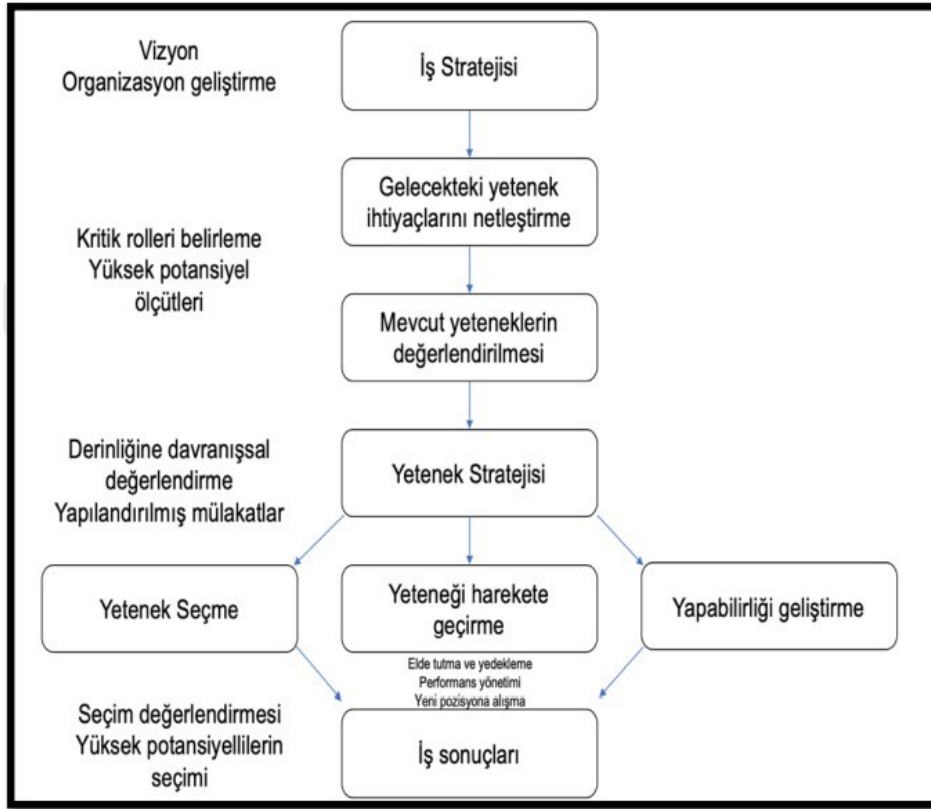
Organizasyon teorisi bakımından yetenek yönetimi ise, klasik yönetim yaklaşımından, modern ve post-modern yönetim anlayışına ilerleyen yönetim sistemlerinin geldiği son noktada bulunmaktadır. Post-modern yönetim anlayışı bilgi ekonomisinin hâkim olduğu “hammaddesi bilgi, enerjisi düşünce gücü, çıktısı nitelikli bilgi” olan bir üretim şeklinin ihtiyaçları karşılamaya yönelik bir yaklaşımdır (Atlı, 2012, s. 99).

Yetenek yönetimi insan kaynakları yönetimi içerisindeki konumu ile aynı zamanda koordineli ilerlenmesi gereken ve sorumluluğu yalnızca insan kaynakları biriminde olmayan nispeten karmaşık bir yapıyı da teşkil etmektedir. Bu karmaşık yapının unsurları ise; (A.e., s. 99.)

- İşgücü planlaması,
- Seçme ve yerleştirme,
- Eğitim ve geliştirme,

- Yeteneklerin gözden geçirilmesi,
- Yedekleme planları,
- Performans değerlendirme,
- Elde tutmadır.

Yapısından ötürü yetenek yönetimini insan kaynakları fonksiyonu dışında ayrı bir biçimde ele alan yaklaşımlar da bulunmaktadır.



Şekil 2.3: Yetenek Yönetimi İşleyiş Biçimi

Kaynak: Tamer Keçecioglu, Gözde Gülen Aydın, Yetenek Savaşlarında İkinci Perde: Yetenek Yönetimi, 2. bs., Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2017, s. 18.

Şekil 2.2’de belirtilmiş olduğu gibi örgütlerin yetenek yönetimi uygulamalarını belirli bir sistematik içerisinde yürütmeleri gerekmektedir. Bu anlamda yetenek yönetimi ile ilgili strateji belirlenmesi önem kazanacaktır. Şekilde belirtildiği gibi yetenek yönetimi stratejisinin elbette örgüt stratejisi ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Bir diğer önemli olan

nokta yine şekilde belirtilmiş olduğu gibi kritik rollerin belirlenmesi ve mevcut yetenek envanterinin oluşturulmasıdır. Bu çalışmaların zirve değeri olarak mutlaka iş sonuçları ile ilişkisi düzenli biçimde gözden geçirilmelidir. Yetenek yönetimini tanımlamada farklı bakış açılarını ortaya koymak adına aşağıda yer alan Tablo 2.3 faydalı olacaktır.

Tablo 2.3: Yetenek Yönetimini Tanımlamada Farklı Bakış Açıları

Destekleyen Yazar/Yazarlar	Yetenek Yönetimine Bakış	Açıklama
Heinen ve O'Neill (2004) Byham (2001)	İnsan Kaynakları = Yetenek Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> • Yetenek yönetimi tipik insan kaynakları bölümü uygulamalarının (seçme-yerleştirme, geliştirme, kariyer/yedekleme yönetimi) bir araya getirilmesidir. • İnsan kaynaklarının yerini yetenek yönetimi almaktadır
Jackson ve Schuler (1990) Kesler (2002)	Yetenek havuzu anlayışı	<ul style="list-style-type: none"> • Yetenek yönetimi örgüt içerisindeki işlere iş görenlerin uygun akışını düzenlemek için tasarlanmış bir settir. • İnsan kaynakları planlaması ile bağlantılı • İçsel işgücü planlaması ve yedekleme planlamasına benzerlik taşır. • Doğru iş, doğru yerde, doğru İş gören anlayışı hakimdir.
Buckingham ve Vosburg (2001) Walker ve Larocco (2002) Gandossy ve Kao (2004) Tucker vd. (2005)	Genel (Jenerik) Yetenek Yönetimi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Yeteneği performans düzeylerine göre yönetmek <ul style="list-style-type: none"> • Yetenek yönetimi özel pozisyonlara ve sınırlara odaklanmaz. 2) Yeteneği insancıl ve demografik algılarla, farklılaştırmadan yönetmek <ul style="list-style-type: none"> • Her bireyi yönetmek kritiktir, çünkü demografik özellikler ve iş eğitimleri yeteneği daha kritik hale getirir. • Her düzeyde yöneticilerin iş birliği ve iletişimi önemlidir. • Başarılı iş sonuçları elde etmek için yetenek ile örgütlerin gelişim gereksinimleri ve liderlerini uyumlandırmak gerekir.

Kaynak: Hüseyin Boz, İşletmelerde Yetenek Yönetimi, Ankara, Akademisyen Yayınevi, 2018, s. 14- 15.,

2.4 Yetenek Yönetimini Ortaya Çıkaran Faktörler

Yetenek yönetimin ortaya çıkmasında çeşitli çevresel faktörler belirleyici olmuştur. Bu kısımda bu faktörlerin neler olduğu ve nasıl bir etkiye sahip oldukları detaylandırılmış olacaktır. Özellikle insan kaynakları yönetimi bakımından aşağıda yer alan çevresel faktörlerin etkileri bu alanın dönüşmesine ve gelişmesine önemli etkileri olmuştur. 40 Dış çevre faktörleri bakımından insan kaynakları sürecine ve bazı açılardan direkt veya dolaylı olarak yetenek yönetimine etki eden faktörler; (Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, 10. bs., İstanbul, Beta Basım, s. 49-69.)

- İşgücü,
- Yasal düzenlemeler,
- Toplum ve kültür,
- Sendikalar,
- Hissedarlar,
- Müşteriler,
- Rekabet,
- Teknoloji,
- Ekonomik koşullar,
- Coğrafi koşullardır.

İç çevre bakımından insan kaynakları sürecine ve bazı açılardan direkt veya dolaylı olarak yetenek yönetimine etki eden faktörler; (A.e., s. 49-69.)

- Misyon, amaçlar, hedefler, stratejiler,
- Politikalar,
- Örgüt kültürü,
- Üst yöneticilerin yönetim tarzı,
- Örgütsel yapı,
- Çalışanlar,
- Örgütün diğer birimleri,
- Rekabetçi stratejilerdir.

Yetenek yönetimi bağlamında ele alınacak faktörler ise küreselleşme, rekabet, demografi, İşgücü yapısındaki değişim, teknoloji ve yeni yönetim biçimleri şeklinde olacaktır.

2.5 Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Literatürde yetenek yönetimi uygulamaları büyük ölçüde benzerlik taşımakla birlikte yaklaşım bakımından küçük çapta farklılıklar da görülebilmektedir. Yetenek yönetimi çalışanları cezbetme, motivasyon sağlama, elde tutma, gelişim, bağlılık sağlama, yeteneğin yerine yenisini koyma ve kapsamlı planlamalar şeklinde ifade edilebilmektedir (Şahin, 2017, s. 34.).

Daha geniş bir şekilde konu ele alındığında ise tezin yetenek yönetimi uygulamaları kısmında; örgütsel boyutta pozisyonların yetenek tanımlarının yapılması ve kritik pozisyonların tespit edilmesi, performans ve potansiyel boyutu ile değerlendirme, yetenek matrisinin oluşturulması, sınıflandırma, yeteneği çekme, yeteneği seçme ve yerleştirme, yeteneği elde tutma, yeteneği geliştirme ve yetenek yedeklemesi planlama şeklinde sıralanabilir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, araştırmada kullanılan veri toplama aracı ve süreci, verilerin analizi hakkında bilgi verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, işletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarına odaklanarak değerlendirmektir. Bu çerçevede araştırmanın alt amaçları:

- Şirketin yetenek yönetimi sisteminin kuruluşu, yetenek stratejisi, organizasyonel yapısı ve işleyişine ilişkin tanımlayıcı genel özelliklerini belirlemek.
- Şirketin yetenek tanımlaması ve yetenek yönetimi uygulamalarının hedef kitlelerini ortaya koymak.
- Şirketin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin iletişim stratejilerini saptamak.
- Yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin planlama süreçlerini incelemek.
- Yetenek aday havuzlarının oluşturulması ve yeteneklerin seçiminde şirketlerin tercih ettikleri yöntemleri belirlemek.
- Uygulamacıların yetenek yönetimi uygulamalarında bulma ve seçme süreçlerinin daha etkili, verimli ve etkin olması açısından görüşlerini değerlendirmektir.

3.2 Araştırmanın Modeli

Araştırma, konusu itibariyle bütünsel ele alınması gereken, algıların ve düşüncelerin derinlemesine betimlenmesini gerektiren bir konu olduğundan dolayı nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada verilerin toplanma sürecinde nitel araştırma tekniğine bağlı kalınarak röportaj tekniği, veri toplama aracı olarak ise madde halinde şirket hakkındaki soruların yazdığı bir görüşme formu kullanılmıştır.

Araştırma Türkiye'nin önde gelen ve perakendecilik sektöründe hizmet veren 2 büyük şirketin insan kaynakları birimlerinde çalışan yöneticiler ile yapılmıştır.

Araştırmacı tarafından hazırlanan sorularda; soruların görüşülen kişilerce kolayca anlaşılması ve karmaşık olmaması, sorulara cevap veren kişileri yönlendirici olmaması gibi noktalara dikkat edilmiştir. Görüşme soruları her bir katılımcıya aynı şekilde yöneltilmiştir.

Çalışmanın devamında, işletme yöneticileri isim verilmesini uygun bulmadığından dolayı, metin içerisinde işletme isimleri kullanılmamıştır. İşletmeler numaralandırılmış biçimde temsil edilmiştir.

Şirket 1: Türkiye'nin perakendecilik alanında en büyük yabancı sermaye yatırımlarından biri olup 65 bin çalışanı, 23 bin 500 çiftçi ve tedarikçisi, Türkiye'nin dört bir yanında 3.200'ü aşkın mağazası ve online kanalları bulunmaktadır. Araştırma ilgili şirketin Ankara ilinde iç Anadolu bölge direktörlüğünde bulunan insan kaynakları planlama ve koordinasyon yöneticisi ile yüz yüze yapılmıştır.

Şirket 2: Türkiye'de perakendecilik alanında yapılan ilk girişimdir. Türkiye'nin önde gelen iş adamı tarafından 1993 yılında kurulmuştur. Türkiye'nin 81 ilinde hizmet vermektedir. Ülkemizde 10 bin 500'den fazla çalışanı ve 900'ü aşkın mağazası bulunmaktadır. Araştırma işletmenin yetenek yönetimi süreçlerinden sorumlu olan üst düzey yönetici ile Microsoft Teams üzerinden yapılmıştır.

3.3 Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analizde elde edilen veriler önceden belirlenen gruplar halinde özetlenerek yorumlanmaktadır. Elde edilen veriler araştırma sorularına göre sınıflandırılabilir veya gözlem, mülakat gibi veri toplama aşamalarındaki ön bilgilerle düzenlenebilir. Bu analizin türünde veri kaynaklarından alıntı yapılabilir. Bunun amacı öne çıkan uygulama ve görüşleri açık bir şekilde yansıtabilmektir. Görüşme sırasında yöneticilere açık uçlu sorular yöneltilmiştir.

3.4 Yetenek Yönetimi Soruları:

1. Yetenek yönetimi uygulamaları şirketinizde kaç yıldır kullanılıyor?
2. Şirketin yetenek yönetimi süreçleriyle ilgili organizasyonun yapısı nasıldır?

3. Şirketin yetenek yönetimi süreçleriyle ilgili işleyişi nasıldır?
4. Şirketin yetenek yönetimi süreçlerinde görev ve sorumluluk dağılımı nasıldır?
5. Şirket yetenek yönetimi süreçleriyle ilgili dış kaynaktan herhangi bir destek alıyor mu? Eğer destek alınıyor ise, hangi tür destekler alınıyor? (strateji belirleme, değerlendirme merkezi, sosyal medya kullanımı, işe alım süreci, yabancı dil seviye tespiti)
6. Şirketin yetenek yönetimi kapsamı nasıldır?
7. Şirketin yetenek yönetim süreçlerinde ki hedef kitlesi kimlerdir?
8. Şirket olarak yetenek yönetimi kavramını nasıl yorumlarsınız?
9. Yetenek havuzunda ki tercihler ve kıyaslar nelerdir?
10. Yetenek yönetimi kapsamında ki havuz içerisinde kimler vardır?
11. Şirketin yetenek yönetimi uygulamasına aday çekebilmek için izlenen stratejiyi açıklar mısınız?
12. Yetenek yönetiminin kapsam ve uygulamasına yönelik planlamalar nasıl ilerlemektedir?
13. Yetenek havuzu dışında seçim süreçleri nasıl ilerlemektedir (örneğin, profesyoneller için işe alım süreci, yeni mezun programı veya stajyer programı)?
14. Şirketin yetenek yönetimi uygulamaları dahilinde, yetenek havuzu içerisinde ki seçim süreci aşamaları nelerdir?
15. Beyaz \ mavi yaka terfi süreçleri nasıldır ve gereklilikleri nelerdir?
16. Şirket içerisinde cezalandırma veya kıdem düşürme gibi uygulamalar var mı?

3.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sadece şirket içerisinde bulunan insan kaynakları departmanının yetenek yönetimi süreçleriyle ilgili çalışmalar yapan yöneticiler ile yapılmıştır, ayrıca çalışanlardan yetenek yönetimi ile ilgili herhangi bir geri bildirim veya yorum alınmamıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Çalışma kapsamında şirket yöneticilerine yöneltilen 16 soru, verilen cevaplar doğrultusunda başlıklar halinde gruplanarak sunulmuştur.

4.1 Şirket İçerisinde Yetenek Yönetimi Sisteminin Kuruluş Tarihi, Organizasyon Yapısı ve İşleyişine Yönelik Bulgular

Şirketlerin yetenek yönetimi uygulamalarına dair objektif olarak genel bir değerlendirme yapabilmek için şirketlerin yetenek yönetimi uygulamalarını ne kadar süredir kullandığını, yetenek yönetimi süreçlerine ilişkin organizasyonun yapısı ve işleyişinin nasıl olduğunu öğrenbilmek amacıyla 2 soru şirket yöneticilerine yöneltilmiştir.

Şirket yöneticilerinin verdiği yanıtlar soru bazında aşağıda sunulmuştur.

4.1.1 Şirketin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Başlangıcı

Şirket 1 yöneticisi: Seneler boyunca kariyer tarifleri, atama süreçleri kısımlarında yetenek yönetimi adı altında olmadan uygulandığı ve 2010 yılından itibaren yetenek yönetimi adı altında uygulandığı belirtilmiştir.

Şirket 2 yöneticisi: Yetenek yönetimi uygulamalarının şirket içerisinde 2013 yılından itibaren aktif olarak kullanıldığı belirtilmiştir.

Yöneticilerin verdikleri cevaplar Tablo 4.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.1: Şirketlerin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Başlangıcı

Şirketlerin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Başlangıcı	
Şirket 1	2010
Şirket 2	2013

Şirket yöneticilerinin verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde 2010 ve 2013 yıllarında yetenek yönetimi uygulamalarını kullanmaya başladıkları görülmektedir, fakat şirket 1

yetenek yönetimi adı altında olmadan benzer uygulamaların yıllardır şirket içerisinde kullanıldığını belirtmiştir.

4.2 Şirketin Yetenek Yönetim Süreçleriyle İlgili Organizasyonun Yapısı, İşleyişi, Görev ve Sorumluluk Dağılımı

Şirket 1 yöneticisi: Yetenek yönetimi süreçleri ile sorumlu bir birim olduğu belirtilmiştir, bu birim direkt olarak direktörlüğe bağlı olarak çalışmaktadır. Bu birimin sorumlulukları olarak, çalışanların kariyer yollarının belirlenmesi, değerlendirme araçlarının belirlenmesi, gelişimlerin takibi ve stratejilerinin planlanması ayrıca şirket içerisindeki ücretlendirme planları da bu birime dahil olduğu belirtilmiştir. İşletme içerisinde bulunan tüm çalışanların yetenek yönetimi süreçlerine dahil edildiği bilgisi de ayrıca aktarılmıştır.

Şirket 2 yöneticisi: Yetenek yönetimi ile sorumlu bir birim olduğunu belirtmiştir. Bu birim yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin stratejilerin ve temel sorumlulukların ilgili birim tarafından güncellenip ve geliştirilip diğer birimlere aktarıldığını belirtildi. İlgili birimin temel görev ve sorumluluklarının terfi, görev değişikliği, performans değerlendirme süreçlerinin olduğu belirtilmiştir. İşletmede tüm çalışanların yetenek yönetimi uygulamasına dahil edildiği belirtilmiştir.

Şirket yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplar özet şeklinde, Tablo 4.2' de sunulmuştur.

Tablo 4.2: Şirketin Yetenek Yönetim Süreçleriyle İlgili Organizasyonun Yapısı, İşleyişi, Görev Ve Sorumluluk Dağılımı

	Şirket 1	Şirket 2
Yetenek Yönetimi ile İlgili Birim	Yetenek Yönetimi Birimi	Yetenek Yönetimi Birimi
Rol ve Sorumluluk Dağılımı	Tüm Çalışanlar	Tüm Çalışanlar

Firma temsilcilerinin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda her iki şirketin de yetenek yönetimi alanında sorumlulukları üstlenen bir birim olduğu görülmektedir. Her iki şirket içerisinde yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında tüm çalışanların dahil edildiği görülmektedir.

4.3 Şirketin Yetenek Yönetimi Süreçleriyle İlgili Dış Kaynaktan Alınan Destek Hizmetleri

Şirket 1 yöneticisi: Yetenek yönetimi uygulamaları süreçlerinde dış kaynaklardan destek alındığı belirtilmiştir. Genellikle kişilik değerlendirme ve envanter testleri konularında destek alındığı belirtilmiştir, ayrıca yabancı dil gereksinimi olan pozisyonlara atamalar yapılırken, yabancı dil konusunda da destek alındığı aktarılmıştır. Bunların dışında sosyal medya veya strateji belirleme gibi konularda iç kaynaklarının fazlasıyla görevlerini yerine getirdikleri aktarılmıştır.

Şirket 2 yöneticisi: Yetenek yönetimi kapsamındaki uygulamaları iç kaynaklarını kullanarak yürüttüklerini yabancı dil gereksinimi olan pozisyonlara atama veya terfi süreçlerinde yabancı dil seviye belirleme desteği alındığı aktarılmıştır. Ayrıca yılın belirli zamanlarında sosyal medya yönetimi ve tasarımı konusunda destek alındığı da eklenmiştir.

Şirketlerin yetenek yönetimi süreçlerinde dış kaynaklardan aldıkları destekler özetlenerek Tablo 4.3’de sunulmuştur.

Tablo 4.3: Yetenek Yönetimi Süreçlerinde Dış Kaynaklardan Alınan Destek Hizmetleri

	Şirket 1	Şirket 2
Kişilik Testi	X	
Envanter Değerlendirme Testi	X	
Sosyal Medya		X
Yabancı Dil	X	X

Şirket yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplar değerlendirildiğinde; kişilik testi ve envanter değerlendirme testini sadece şirket 1’in almış olduğu görülmektedir, şirket 2 kişilik ve envanter değerlendirme konularında kendi iç kaynaklarını kullandıkları görülmektedir. Şirket 1 ve şirket 2 yabancı dil gereksinimi olan pozisyonlara atama ve terfi yaparken yabancı dil seviye belirleme konusunda dış kaynaktan destek aldığını belirtmiştir. Sosyal medya konusunda ise şirket 2 sadece yılın belirli zamanlarında sosyal medya yönetimi ve tasarımı konularında dış kaynaktan destek aldığını aktarmıştır. Şirket 1’in sosyal medya konusunda dış kaynaktan herhangi bir destek almadığı görülmektedir.

4.4 Şirketin Yetenek Tanımlaması ve Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Kapsamıyla İlgili Sorular

Bu kısımda öncelikle işletmelerin yetenek yönetimine olan bakış açısını görebilmek için, yetenek yönetiminin tanımı sorulmuştur. Konu kapsamında, yetenek yönetiminin kapsamı, hedef kitlesi ve yetenek havuzunda ki tercihlerinin öğrenilmesi için ilgili sorular sorulmuştur. Firma yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplar düzenlenerek sunulmuştur.

4.4.1 Şirketin Yetenek Yönetimi Kapsamı ve Hedef Kitlesi

Şirket 1 yöneticisi: Yetenek yönetimi sistemi içerisinde bölüm ve pozisyon fark etmeksizin performansı ve potansiyeli şirket değerlerine uygun olan tüm çalışanların sisteme dahil edildiği belirtilmiştir.

Şirket 2 yöneticisi: Yetenek yönetimi sistemi içerisinde bölüm ve pozisyon fark etmeksizin şirket içerisinde ki tüm çalışanların sisteme dahil edildiği belirtilmiştir. Burada çalışanların performansının veya potansiyellerinin bir kısas olmadığı görülmektedir.

Şirketlerin yetenek yönetimi kapsamı ve hedef kitlesi hakkında özet bilgi Tablo 4.4'te sunulmuştur.

Tablo 4.4: Şirketlerin Yetenek Yönetim Sisteminin Kapsamı Ve Hedef Kitlesi

Yetenek Yönetimi Sisteminin Kapsamı ve Hedef Kitlesi	
Şirket 1	Performansı ve potansiyeli şirket değerlerine uygun çalışanlar
Şirket 2	Tüm çalışanlar

Şirket yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplar değerlendirildiğinde şirket 1'in performansı ve potansiyeli şirket değerlerine uygun olan çalışanların yetenek yönetimi sistemine dahil edildiği görülmektedir. 2. Şirketin ise şirket dahilinde çalışan tüm çalışanların yetenek yönetimi sistemine dahil edildiği, çalışanların performansının ve potansiyelinin bir öneminin olmadığı görülmektedir.

4.4.2 Şirketin Yetenek Tanımı ve Yetenek Havuzu Oluşturma Tercihleri

Şirket 1 yöneticisi: Yetenek, potansiyeli olan, bu potansiyeli göstermek için hevesi ve yapabilecek kabiliyeti olan çalışanlar olarak ifade edilmiştir. Şirketin yetenek modelinde

üçlü bir yapı olduğundan bahsedilmiştir, bu üçlü yapı ise yapabilirlik, heves ve yetkinlik kısımlarından oluşmakta olduğu belirtilmiştir, bu üç kısma da dahil olan çalışanlar ise potansiyel olarak görülmekte olduğu belirtilmiştir. İşletme içerisinde yetenek havuzu genellikle şirket içerisinden doldurulduğu, çok nadir durumlarda dış kaynaktan aday alındığı belirtilmiştir. Şirket için yeteneklerde olması beklenen yetkinlikler aşağıda sunulmuştur.

- İletişim
- Planlama
- Çeviklik
- Müşteri memnuniyeti
- Öğrenme isteği
- Kazanma hedefi
- Sorumlulukları benimsemek

Şirket 2 yöneticisi: Şirkette yeteneğin tanımı, şirket performansına katkı sağlayacak bilgi, beceri ve davranışlara sahip yetenekli çalışanlara sahip olması olduğu belirtilmiştir. Şirketin yapısı gereği bir yetenek havuzuna sahip olmadığı fakat potansiyeli ve performansı yüksek her çalışanın potansiyel bir yetenek olarak görüldüğü ve değerlendirildiği belirtilmiştir. Terfi sisteminde ise yönetici pozisyonlarının genellikle iç kaynaklardan doldurulduğu, iç kaynaklardan yönetici pozisyonlarının doldurulma oranı ise %80 olduğu belirtilmiştir. Yeteneğin beceri, bilgi ve yetkinlikler ile ilişkilendirildiği ve kişi olarak görülmediği belirtilmiş olup yeteneklerden beklenen temel yetkinlikler aşağıda sunulmuştur.

Temel yetkinlikler;

- Güvenilirlik,
- Takım çalışmasına uygunluk,
- Başarı hedefi,
- Müşteri memnuniyeti,
- Öğrenmeye açıklık,
- Değişime açık olma,
- Stratejik düşünme

Şirketlerin yetenek tanımlarına verdikleri cevaplar tablo 4.5’de, yetenek havuzuna dair verdikleri cevaplar ise, tablo 4.6’da sunulmuştur.

Tablo 4.5: Şirketlerin Yetenek Tanımı

	Yeteneğin Tanımı
Şirket 1	Şirkette yeteneğin tanımı olarak, potansiyeli olan ve bu potansiyeli göstermek için hevesi ve yapabilecek kabiliyeti olan çalışanlar olarak belirtilmiştir.
Şirket 2	Şirkette yeteneğin tanımı olarak, şirket performansına katkı sağlayacak bilgi, beceri ve davranışlara sahip yetenekli çalışanlara sahip olması olduğu belirtilmiştir.

Tablo 4.6: Şirketlerin Yetenek Havuzu Tercihi

	Yetenek Havuzu Tercihi
Şirket 1	İç Kaynak
Şirket 2	İç Kaynak

Şirket yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplar değerlendirildiğinde, iki şirkete göre de yetenek tanımının benzer olduğu görülmektedir. Şirketlerin yetenek havuzu tercihleri ise iç kaynaktan yana olduğu görülmektedir.

4.5 Şirketin Yetenek Yönetimi Uygulamalarına İlişkin İletişim Stratejisi

Bu kısımda şirketin yetenekleri keşfedip, şirkete çekmek için uygulanan stratejiler ile şirketin mevcut yetenek yönetimi uygulamalarını kendi çalışanlarına ve potansiyel çalışanlarına nasıl aktardığına yönelik 2 soru yöneticilere sorulmuştur.

4.5.1 Şirketin Yetenek Yönetimi Uygulamalarını Çalışanlara ve Potansiyel Çalışanlara Aktarma Stratejisi

Şirket 1 yöneticisi: Yetenek yönetimi sürecinin çalışanlara işbaşı oryantasyonunda şeffaf bir şekilde aktarıldığı belirtilmiştir. Şirket bir iş veren marka ekibi olduğunu belirtmiştir ve bu ekip potansiyel çalışanları şirket bünyesine dahil etmek için ikna edici bir şekilde iletişim sağlar fakat bu iletişim dahilinde aktarılan bilgilerin detay içermediği yüzeysel olarak sadece

bilgi verme amaçlı gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Şirket içerisindeki çalışanların erişimi sağlayabildikleri bir insan kaynakları portallarının bulunduğu belirtilmiştir ve bu portal içerisinde çalışanlar yetenek yönetimi ile ilgili terfi süreçlerinin gerekliliklerini görebilmekte oldukları ayrıca belirtilmiştir. Şirket içerisinde potansiyel olarak terfi süreçlerine dahil edilecek çalışanların özellikle bilgilendirilmediği fakat bu potansiyel çalışanlara süreç ile ilgili değerlendirme testleri gönderildiği için ilgili sürecin başladığının farkında oldukları belirtilmiştir. Çalışanların neden bilgilendirilmediği ise bir beklenti içine girdikleri ve süreç olumsuz olduğunda hayal kırıklığı yaşadıklarını dolayısıyla ilgili sürecin bilgilendirmesinin yapılmadığı ayrıca aktarılmıştır.

Şirket 2 yöneticisi: Yetenek yönetimi süreçlerinin çalışanlara işbaşı oryantasyonunda şeffaf bir şekilde aktarıldığı belirtilmiştir ve aynı zamanda çalışanların diledikleri zaman ulaşabildikleri bir portal sistemlerinin bulunduğu ve bu sistem içerisinde yetenek yönetimi sürecine dair bilgilendirmelerin erişime hazır olduğu belirtilmiştir. Yetenek yönetimi süreçleri ile ilgili herhangi bir güncelleme olduğu zaman ise e-learning eğitimler ile çalışanların bilgilendirildiği de ayrıca paylaşılmıştır. Şirket içerisinde potansiyel olarak görülen çalışanlara konuyla ilgili herhangi bir bilgilendirme yapılmadığı belirtilmiştir. Çalışanlara yetenek yönetimi süreciyle ilgili bilgilendirme yapılması için gerekli çalışmaların devam ettiği ayrıca belirtilmiştir.

Şirketin yetenek yönetimi uygulamalarını çalışanlara ve potansiyel çalışanlara aktarma stratejisi Tablo 4.7' de sunulmuştur.

Tablo 4.7 Şirketlerin Yetenek Yönetimi Uygulamalarını Çalışanlara Ve Potansiyel Çalışanlara Aktarma Stratejisi

	Yetenek yönetimi süreci hakkında ilgili çalışanların bilgilendirilmesi	Potansiyel yeteneğin bilgilendirilmesi	Potansiyel çalışanların bilgilendirilmesi
Şirket 1	İşbaşı oryantasyonu ve insan kaynakları portalı ile yapılmaktadır.	Bilgi verilmemektedir.	Mülakat sürecinde özel bilgilendirme yapılmaktadır.
Şirket 2	İşbaşı oryantasyonu, e-learning eğitimleri ve şirket portalı ile yapılmaktadır.	Bilgi verilmemektedir fakat bilgi vermek için ilgili çalışmaların sürdürüğü belirtilmiştir.	Mülakat sürecinde özel bilgilendirme yapılmaktadır.

Şirket yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplar değerlendirildiğinde her iki şirkette yetenek yönetimi süreçleri hakkında çalışanları işbaşı oryantasyonunda bilgilendirdiği görülmektedir. Potansiyel yeteneğin bilgilendirilmesi konusunda ise her iki şirkette potansiyel yeteneğe konuyla ilgili herhangi bir bilgi vermemektedir fakat şirket 2'nin konuyla ilgili çalışmalarının devam ettiği belirtilmiştir.

4.5.2 Şirketin Yetenekleri Çekmek için İzlediği Strateji

Şirket 1 yöneticisi: Şirket bünyesine genç yetenekleri çekmek için sosyal medya ve işe alım sitelerini aktif olarak kullandığını ve bu sayede işveren marka algısını kuvvetlendirmeyi, tanınırlığı arttırmayı hedeflediklerini belirtmiştir. Üniversiteler ile de anlaşmalar yapıp kariyer günlerinde stantlar açıldığı ve bu konu üzerine yıl boyunca gerekli çalışmalar yapıldığı belirtilmiştir. Ayrıca belirli üniversiteler ile anlaşmalar yapıp çalışan eğitimi konusunda gerekli özeni gösterdiklerini ayrıca belirtmişlerdir. Ayrıca şirket çalışanların psikolojik durumlarını da önemseydiğini belirtmiştir bu kapsamda daha rahat çalışabilmeleri adına haftanın 1 günü evden çalışma fırsatı sunmaktadır.

Şirket 2 yöneticisi: Şirketin genç yetenekleri çekmek için sosyal medyayı aktif bir şekilde kullandığı ve bu kapsamda tanınırlığını arttırmayı ve işveren marka algısını güçlendirmeyi hedeflediklerini belirtmiştir. Şirket çalışanların kişisel gelişimlerine çok önem verdiğini belirtmiştir ve bu kapsamda, üniversiteler ile anlaşıp çalışanlara düzenli eğitimler verdiklerini belirtmiştir. Çalışanların sağlık durumlarını da önemseydiklerini ve bu kapsamda anlaşmalı oldukları hastanelerde belirli iskontolar dahilinde tedavi olabilmeye imkanları olduğu da ayrıca belirtilmiştir.

Şirketlerin yetenek çekme stratejileri doğrultusunda kullanılan araçlar Tablo 4.8'de görülmektedir.

Tablo 4.8 Şirketlerin Yetenekleri Çekme Stratejileri Doğrultusunda Kullandıkları Araçlar

	Sosyal Medya Kullanımı	Üniversite Anlaşmaları	Çalışan Değer Önermesi
Şirket 1	X	X	X
Şirket 2	X	X	X

Şirket yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplar değerlendirildiğinde her iki şirketine yetenekleri bünyesine çekmek için sosyal medyayı aktif bir şekilde kullandığını, üniversiteler ile iş birliği yaptığını ve çalışanlarına değer verdikleri görülmektedir.

4.6 Şirketin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Planlanması

Bu kısımda yetenek yönetimi sisteminin kapsamı ve nasıl uygulandığı ve yetenek havuzu sistemi ve bu sistemin kriterlerinin neler olduğunu içeren 3 soru şirket yöneticilerine sorulmuştur.

4.6.1 Şirketin Yetenek Yönetimi Sisteminin Kapsam ve Uygulamalarına Yönelik Planlama

Şirket 1 yöneticisi: Yetenek yönetimi sisteminin kapsamı ve konuyla ilgili uygulamaların planlanması her yıl üst yöneticiler ile planlandığı ve değerlendirildiği aktarılmıştır. Her yıl üst ve orta yönetimin yapmış olduğu toplantıda, yapılan testler sonucunda ortaya çıkan potansiyel yeteneklerin değerlendirildiği belirtilmiştir. Bölge müdürleri tarafından ön plana çıkartılan çalışanların yapılan toplantı içerisinde, belirlenmiş kriterler üzerinden teker teker değerlendirildiği belirtilmiştir.

Şirket 2 yöneticisi: Yetenek yönetimi sisteminin kapsamı ve konuyla ilgili uygulamaların planlanması ile ilgili toplantı her ihtiyaç duyulan zamanda yapıldığı ifade edilmiştir. Yapılan bu toplantı içerisinde önceden belirlenmiş kriterler doğrultusunda performans notu yüksek olan çalışanların değerlendirildiği belirtilmiştir.

Şirketlerin yetenek yönetimi sisteminin kapsamı ve uygulamalarının planlanma süreci Tablo 4.9’da sunulmuştur.

Tablo 4.9 Şirketlerin Yetenek Yönetimi Sisteminin Kapsamı Ve Uygulamalarının Planlanması

	Yetenek yönetimi sisteminin kapsam ve uygulamalarına yönelik planlamanın yapılması
Şirket 1	Her yıl üst yönetim ile yetenek yönetimi sistemi ve uygulamalarına yönelik planlama yapılmaktadır.
Şirket 2	İhtiyaç duyulması halinde yetenek yönetimi sistemi ve uygulamalarına yönelik planlama toplantıları yapılmaktadır.

Şirket yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplar değerlendirildiğinde; her iki şirketin de yetenek yönetimi sisteminin uygulamalarına ve kapsamına yönelik olan toplantılar, şirketin üst yönetimi ile birlikte yapılmakta olduğu görülmüştür. Şirket 1'in ilgili toplantıları her yıl yaptığı, şirket 2'nin ise ihtiyaç halinde ilgili toplantıları yaptığı görülmüştür.

4.6.2 Şirketin Yetenek Kriterlerinin Belirlenmesi

Şirket 1 yöneticisi: Bir çalışanın yetenekli sayılabilmesi için gerekli niteliklerin şirket hedefleri doğrultusunda belirlendiğinin söz konusu olduğu ifade edilmiştir. Yetenekler tanımlanırken ilk önce çalışanın performansının ve yapabilirlik potansiyelinin değerlendirildiği belirtilmiştir.

Yetenek belirleme sürecinin ilk aşaması bölüm yöneticisinin önermesi olarak başlamakta olduğu ve burada son 2 dönem performans notunun çok önemli olduğu belirtilmiştir. Ayrıca minimum 6 ay kıdem istendiği fakat son 1 yıldır çok fazla mağaza açıldığı ve pozisyonların boşta kalmaması için bu kriterin esnetildiği belirtilmiştir. Akabinde çalışana yönlendirilen değerlendirme testlerinden istenen sonucu almasının gerektiği belirtilmiştir ve son olarak ise bölüm yöneticileri tarafından ön plana çıkartılan çalışanların yetenek yönetimi sistemi üzerine yapılan toplantılarda teker teker değerlendirildiği ve uygunluğu durumunda ilgili pozisyona atandığı belirtilmiştir. Üst düzey pozisyonlara atanma durumlarında ise nadir de olsa İngilizce seviyesinin test edildiği bilgisi tarafıma ayrıca belirtilmiştir.

Tanımlı kriterler aşağıda sunulmuştur.

- Bölüm yöneticisinin önermesi
- Performans değerlendirme notu (6 aydan oluşan dönemlerden oluşan ve son 2 dönemde alınan performans notunun en az c seviyede olması).
- Değerlendirme testleri
- İngilizce yeterliliği
 - Üst yönetim için minimum B2

Şirket 2 yöneticisi: Şirket içerisinde bir çalışanın yetenekli sayılabilmesi için olan gerekliliklerin pozisyona göre değişiklik gösterdiği belirtilmiştir. İşletmenin herhangi bir yetenek havuzu uygulamasının olmadığı dolayısıyla yılın belirli zamanlarında değil, açılan her pozisyonla birlikte yeteneklerin değerlendirildiği belirtilmiştir. Ayrıca yapılan yetenek yönetimi toplantılarında çalışanların nitelikleri ve iş çıktılarının değerlendirildiği ifade

edilmiştir ancak yapılan değerlendirmeler sonucunda potansiyeli yüksek çıkan çalışanların doğrudan terfi sistemine dahil edilmediği belirtilmiştir.

Şirkette çalışanlardan istenen temel yetkinlikler aşağıda sunulmuştur.

- Eğitim seviyesinin yeterliliği
- Performans değerlendirme notu
- Yabancı dil seviyesi
- Değerlendirme testleri

Şirketlerin istedikleri kriterlerin kıyaslandığı Tablo 3.10 aşağıda görülmektedir.

Tablo 4.10: Şirketlerin Yetenek Seçim Kriterleri

	Şirket 1	Şirket 2
Bölüm yöneticisinin önermesi	X	
Performans notu	X	X
Yabancı dil	X	X
Kıdem yılı	X	

Şirket yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplar değerlendirildiğinde performans notunun her iki şirket içinde ortak bir kriter olduğu görülmektedir. Bölüm yöneticisi önermesi ve kıdem yılı kriteri şirket 1 için önemli olduğu fakat şirket 2 için ise herhangi bir öneminin olmadığı görülmektedir. Yabancı dil seviyesinin her iki şirket içinde önemli olduğu görülmektedir fakat şirket 1 yabancı dil seviyesini sadece üst yönetim için olan atamalarda ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir.

4.6.3 Şirketin Yetenek Havuzu Kategorizasyonu

Şirket 1 yöneticisi: Şirket bünyesinde ki tüm çalışanlar için 2 yetenek havuzu olduğu belirtilmiştir. Yetenek havuzunun birisi üst düzey yöneticileri ve kritik pozisyonları kapsadığı diğer yetenek havuzunun ise şirket bünyesinde çalışan tüm çalışanların dahil edildiği bir havuz olduğu belirtilmiştir. Yetenek havuzunun, yetenek yönetimi sisteminin bir parçası olduğu, gelişim ve terfi süreçlerinde kullanıldığı ifade edilmiştir.

Şirket 2 yöneticisi: Şirket bünyesinde ki çalışanlara özel bir yetenek havuzunun olmadığı belirtilmiştir. Şirket içerisinde pozisyon açılması dahilinde, pozisyon için ilan açıldığı ve ilana yapılan başvuruların özveri ile değerlendirildiği aktarılmıştır.

Şirketlerin yetenek havuzunun varlığı ve kategorizasyonuna yönelik kıyaslama Tablo 4.11’de görülmektedir.

Tablo 4.11: Şirketlerin Yetenek Havuzu Kategorizasyonu

	Yetenek Havuzu
Şirket 1	Potansiyel yeteneklere ve üst yönetime yönelik 2 havuz bulunmaktadır.
Şirket 2	Yetenek havuzu bulunmamaktadır.

Şirket yöneticilerinin verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde şirket 1’in yetenek havuzu temelli bir yaklaşım sergilediği ve potansiyel yeteneklere yönelik bir havuzunun da bulunduğu görülmektedir. Şirket 2’ye baktığımız zaman ise herhangi bir yetenek havuzunun bulunmadığı ve konuda olası çözümler üretmekte zorlandığı anlaşılmıştır.

4.7 Şirketin Yetenekleri Bularak Aday Havuzlarının Oluşturulması Sürecine Yönelik Stratejiler

4.7.1 Şirket İçerisindeki Yeteneklerin Bulunması, uygulanan Yöntem ve Araçlar

Bu bölümde şirket içerisinde ve dışarısında ki yeteneklerin bulunmasına yönelik kullanılan yöntem ve araçlar ile ilgili 2 soru şirket yöneticilerine yöneltilmiştir.

Şirket 1 yöneticisi: Şirket içerisinde her yıl kasım ayında üst yönetim ve insan kaynakları ile yapılan yetenek yönetimi toplantısında potansiyel yeteneklerin teker teker üzerinden geçildiği belirtilmiştir. Yeteneklerin tespit edilmesi konusunda öncelikle mağaza müdürleri tarafından belirlenen potansiyel adaylar insan kaynakları birimine iletilir sonrasında insan kaynakları birimi ve üst yöneticiler tarafından yapılan toplantıda belirlenen potansiyel adayların üzerlerinden belirli kriterler dahilinde değerlendirilir. Değerlendirmesi yapılan adaylara havuzda olduklarına dair kesinlikle herhangi bir bilgi verilmediği aktarılmıştır.

Şirket 2 yöneticisi: Şirket içerisinde herhangi bir pozisyon ihtiyacı olduğunda, pozisyonun nasıl ve hangi kaynak ile doldurulacağını üst yönetimin aldığı karar doğrultusunda belirlendiği ve ilk aşamanın bu şekilde tamamlandığı belirtilmiştir. Pozisyon eğer iç kaynaktan doldurulacaksa, şirketin iç haberleşme portalında pozisyona yönelik bir ilan açıldığı ve başvuruların alındığı belirtilmiştir. Bölüm yöneticisinin önermesi ile de değerlendirme sürecine girilebildiği ayrıca aktarılmıştır. Başvuruların belirlenen kriterler

doğrultusunda şirketin insan kaynakları birimi tarafından değerlendirildiği, uygun görülen başvuruların dönem performans notları ve ücret skalası kontrolü yapılarak yöneticilere aktarıldığı belirtilmiştir. Yapılan görev değişikliğinin yatay veya dikey olmasına bağlı olarak sürecin farklılık gösterdiği belirtilmiştir. Eğer görev değişikliği yatay bir pozisyonda ise İngilizce sınavı ve insan kaynakları ile mülakat süreci yeterli olurken, dikey düzeyde gerçekleşen görev değişikliği durumlarında kişilik envanteri, genel yetenek sınavı, gereken durumlarda İngilizce sınavı ve değerlendirme merkezi uygulamasının yapıldığı ifade edilmiştir.

Tablo 4.12’de şirket içi yeteneklerin bulunması konusunda olan planlar sunulmaktadır.

Tablo 4.12: Şirket İçindeki Yeteneklerin Bulunması

Şirket İçindeki Yeteneklerin Bulunması	
Şirket 1	İnsan kaynakları ve üst yönetim tarafından yetenek yönetimi toplantıları yapılmaktadır. Uygun olan adaylar yetenek havuzuna dahil edilmektedir.
Şirket 2	Şirketin iç haberleşme portalına verilen ilanlar doğrultusunda başvuru alınmaktadır, uygun olan adaylar değerlendirilmektedir.

Yöneticiler tarafından verilen cevaplar değerlendirildiğinde, şirket 1’in yılın belirli bir zamanında insan kaynakları ve üst yönetim ile toplantı yaptığı ve bu toplantı içerisinde uygun olan adaylar değerlendirilip akabinde havuza dahil edildiği görülmüştür. Şirket 2’ye bakıldığı zaman, şirketin bir iç haberleşme portalının olduğu ve pozisyon ihtiyacı dahilinde portal üzerinden ilanlar açıldığı akabinde ise gelen başvurular doğrultusunda uygun olan adaylar değerlendirilmeye alınmaktadır.

4.7.2 Şirket Dışındaki Yeteneklerin Bulunması, Uygulanan Yöntem ve Araçlar

Şirket 1: Şirket genç yetenekleri bünyesine dahil etmek için, nitelikli üniversitelerin kariyer günlerine, yılın belirli zamanları yapılan kariyer fuarlarına, şirketin yöneticilerinin üniversitelerde düzenlenen seminerlere konuşmacı olarak katıldığı böylece şirketin tanınırlığını arttırdıklarını ve yeni mezun genç yetenekleri şirket bünyesine çekme fırsatı yakaladıkları belirtilmiştir. Ayrıca staj ve yeni mezun yetiştirme programları gerçekleştirilerek genç mezunları şirket bünyesine katmayı amaçladıkları belirtilmiştir. Staj programı olarak “SMART” adında bir programları olduğu, bu program dahilinde katılmaya hak kazanan adayların genellikle seçkin okullardan olduğu, bölümlerin ise pozisyonlara göre değişiklik

gösterdiği belirtilmiştir. İlgili staj programı süresince üstün başarı gösteren ve yöneticilerin takdirini kazanan stajyerler, yöneticiler tarafından not edildiği ve stajyerlerin mezuniyetleri dahilinde iş teklifi yapılabildiği belirtilmiştir. Bu şekilde önceden stajyer olup kadroya geçen birçok çalışan olduğu ve bu şekilde çok başarılı bir seçme yerleştirme süreci geçirildiği ayrıca belirtilmiştir.

Şirket 2: Şirket genç yetenekleri bünyesine katmak için, insan kaynakları birimine bağlı olarak çalışan, işveren markası biriminin çalıştığını belirtmiştir. Genç yetenekleri çekmek için kullanılan stratejilerin de iş veren marka birimi tarafından yapıldığı belirtilmiştir. Bu kapsamda şirket bünyesinde bulunan orta ve üst düzey yöneticilerin, seçkin üniversiteler tarafından düzenlenen kariyer günlerine katıldıkları ve yapılan bazı seminerlerde konuşmacı oldukları aktarılmıştır. Ayrıca üst düzey yöneticilerin, öğrencilerin kişisel gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla çevrimiçi veya yüz yüze dersler verdikleri paylaşılmıştır. Şirketin insan kaynakları birimi tarafından seçkin üniversitelerde düzenlenen mülakat simülasyonları yapıldığı ve CV hazırlama eğitimlerinin verildiği, bu eğitimlerde üstün başarı gösteren ve yöneticiler tarafından takdir edilen öğrencilerin şirkete davet edildiği akabinde şirket turu yapıldığı ve şirketin detaylıca anlatıldığı belirtilmiştir.

Şirketin yetenekleri çekmek için izlediği strateji Tablo 4.13’de sunulmuştur.

Tablo 4.13: Şirketlerin Yetenekleri Çekmek İçin İzlediği Strateji

	Şirket 1	Şirket 2
Yurt İçi Üniversite Kariyer Fuarları	x	x
Üniversitelerde Sunum	x	x
Yeni Mezun Yetiştirme Programı	x	x
Staj Programı	x	x
Sosyal Medya	x	x

Şirket yöneticilerinin verdikleri cevaplar doğrultusunda; her iki şirketine yetenekleri çekme stratejileri arasında yurt içinde bulunan seçkin üniversitelerin kariyer fuarlarına katılmak, seçkin üniversitelerde yapılan seminerlere konuşmacı olarak katılıp sunum yapmak, yeni mezunları şirket niteliklerine uygun yetiştirmeyi amaçlayan yeni mezun yetiştirme programı yürütmek, nitelikli öğrencileri tespit edebilmek amaçlı staj programı yürütmek ve son olarak sosyal medyayı aktif bir şekilde kullanımı olduğu görülmektedir.

4.8 Şirketin Yetenek Aday Havuzlarındaki Adayların Seçimine Yönelik Uygulamalar

Bu bölümde yetenek havuzunda bulunan adayların hangi aşamalardan geçtiği, her aşamada kullanılan araç ve yöntemlerin neler olduğuna yönelik 2 soru şirket yöneticilerine yöneltilmiştir.

4.8.1 Şirketin Yetenek Havuzunda Yer Alan Çalışanların Seçim Süreci Aşamaları

Şirket 1 yöneticisi: Şirket bünyesinde bir pozisyon ihtiyacı doğduğu zaman ilk olarak yetenek havuzunda bulunan adaylar arasında bir seçim yapıldığı ve ayrıca bu seçim için yedekleme matrisinden faydalandığı belirtilmiştir. Ancak şirket içerisinde beyaz yaka için çalışan bağlılığı çok yüksek ve Turnover (bir işletmedeki belirli bir dönemde işten ayrılan çalışan sayısının, aynı dönemdeki toplam çalışan sayısına oranını gösteren bir ölçümdür) oranı çok düşük olduğu için yetenek havuzunda bulunan adayların ne zaman terfi alacakları hakkında herhangi bir bilgi bulunmadığı ifade edilmiştir.

Şirket 2 yöneticisi: Şirket bünyesinde herhangi bir yetenek havuzu olmadığından dolayı, şirket içerisinde ki pozisyon ihtiyacı dahilinde açılan ilanlara, yapılan başvuruların değerlendirildiği ve uygun kişilerin yerleştirildiği ifade edilmiştir.

4.8.2 Şirketin Yetenek Havuzu Dışında Seçim Süreci Aşamaları

Şirket 1 yöneticisi: Şirket bünyesinde herhangi bir pozisyon ihtiyacı doğduğu zaman, ilk olarak pozisyonun iç veya dış kaynaktan doldurulacağı kararı üst yöneticiler tarafından verilerek sürecin başladığı belirtilmektedir. Şirket işe alım sürecini genelde iç kaynaktan yürüttüğünü fakat bazı kritik pozisyonlarda dış kaynaktan insan kaynakları danışmanlık şirketleri ile birlikte çalıştıkları belirtilmiştir. Burada dış kaynak kullanımının esas sebebi olarak birlikte çalıştıkları danışmanlık firmalarının çalışan havuzlarını kullanmak istedikleri yönünde olduğu ifade edilmiştir. Dolayısıyla herhangi bir pozisyon ihtiyacı dahilinde pozisyonun dış kaynaktan doldurulacağı kararı verildikten sonra ki süreç olarak işe alım sürecinin, şirketin kendi insan kaynakları aracılığıyla mı yoksa dış kaynaktan danışmanlık firmasıyla mı yürütüleceği kararının da verilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Şirket yeni yetenekleri bünyesine dahil edebilmek için tecrübeli ve yeni mezun yetiştirme programı olarak 2 program yürütmektedir, bu programlar aşağıda sunulmuştur.

I. Tecrübeli Çalışanlar İçin İşe Alım Süreci

Şirket bünyesine tecrübeli bir çalışanı katmak için ilk adım olarak, şirketin kendi internet sitesi ve anlaşmalı olduğu kariyer sitelerinde pozisyona ilişkin ilanının açıldığı belirtilmiştir. İlanı yapılan başvurular doğrultusunda, ilk olarak ön eleme için CV incelenerek, işe alım uzmanları tarafından detaylı değerlendirmelerin yapıldığı, pozisyon için uygun bulunan adayların telefon ile mülakatı yapıldığı akabinde yetkinlik bazlı mülakat yapıldığı ve ikinci eleme tamamlandığı belirtilmiştir. Sürece ilişkin adaylara birer kişilik envanteri testi yaptırıldığı ve testin sonuçlarının da değerlendirilmeye dahil edildiği aktarılmıştır. Ayrıca adayların İngilizce seviyeleri, yetkinlik bazlı mülakat sırasında işe alım uzmanı tarafından test edildiği ifade edilmiştir. Şirket 1'in tecrübeli çalışanlar için olan işe alım süreci şekil 4.1'de gösterilmiştir.



Şekil 4.1: Şirket 1 – Tecrübeli çalışanlar için işe alım süreci

II. Yeni Mezun İşe Alım Programı

Şirket yöneticisi yeni mezun çalışanların istihdamını arttırmak amaçlı, detaylı bir staj programı uyguladığını belirtmiştir. Bu detaylı staj programına sadece seçkin üniversitelerin 3. ve 4. sınıfında okumakta olan öğrencilerin seçildiği ve not ortalamalarının en az 2,70 olarak istendiği belirtilmiştir, ayrıca program dahilinde herhangi bir yabancı dil seviyesinin aranmadığı ifade edilmiştir. Stajyer seçme sürecinde şirket seçkin okullar ile anlaşma yaparak, okul bünyesinde bulunan kariyer birimiyle birlikte bu süreci yürütmektedir. Adaylara ilk olarak kişilik envanteri testi yöneltildiği akabinde ise mülakat sürecinin başladığı belirtilmiştir.

Süreci olumlu sonuçlanan adaylar, kendi tercihlerine göre 20, 30 veya 180 iş günü staj yapabilmekte olduğu ayrıca staj kapsamında üstün başarı gösteren stajyerler için mezuniyet durumunda oldukları zaman tam zamanlı çalışma teklifi sunulduğu belirtilmiştir. Staj

dönemi seçme yerleştirme biriminde çalışan stajyerler için çok yoğun geçtiği ayrıca belirtilmiştir. Bu staj programının adı ise “SMART” olarak belirlediklerini ve katılımcılarına ise “SMARTER” dendiği ifade edilmiştir.



Şekil 4.2: Şirket 1 – Yeni Mezunlar İçin Staj Başlama Süresi

Şirket 2 yöneticisi: Şirket içerisinde herhangi bir pozisyon ihtiyacı doğduğunda ilk olarak hangi kaynak ile doldurulacağı kararı direktörlük tarafından verildiği belirtilmiştir. Şirket dışından alım yapılacağı zaman ise yeteneklerin bulunması sürecinin pozisyon ihtiyacına göre değişiklik gösterebildiği belirtilmiştir. Şirket bünyesinde sabit bir yeni mezun programı olmadığı paylaşılmıştır. Tecrübeli çalışanlar için işe alım süreci şekil 4.3’de paylaşılmıştır.



Şekil 4.3: Şirket 2 – Tecrübeli Çalışanlar İçin İşe Alım Süreci

Şirketlerin işe alım süreçlerinde kullandıkları araçlar ve mülakat yöntemleri Tablo 4.14’de sunulmuştur.

Tablo 4.14: Şirketlerin İşe Alım Süreçlerinde Kullandıkları Araçlar Ve Mülakat Yöntemleri

	Şirket 1	Şirket 2
Kişilik envanteri	X	X
Genel yetenek testi	X	X
Yabancı dil belirleme sınavı	X	X
Nitelikli mülakat	X	X
Grup şeklinde mülakat	X	

Şirket yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplar değerlendirildiğinde, her iki şirketin de kişilik envanteri, genel yetenek / yabancı dil sınavı ve nitelikli mülakat konularına işe alım süreçlerinde yer verdikleri görülmektedir. Grup şeklinde mülakat sürecine bakıldığı zaman sadece şirket 1'in uyguladığı görülmektedir.

4.9 Şirketin Yetenek Yönetim Uygulamalarına Yönelik Genel Görüşler

Bu bölümde şirket yöneticilerinin yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik güçlü veya zayıf yönlerini hakkında sorular sorulmuş olup, cevapları alınan yanıtlar dahilinde sunulmuştur.

Şirket 1 yöneticisi: En güçlü yanlarının kıdem ve unvan konularından bağımsız olarak yetenek havuzunu doldurabilmek olduğu belirtilmiştir. Ayrıca SMART adı verilen yeni mezun işe alım programında stajyerlerin detaylı bir şekilde incelenebildiği belirtilmiştir ve bu uygulamayı güçlü yanları olarak gördükleri ifade edilmiştir. Yetenek yönetimi birimlerinin devamlı bir şekilde kendilerini geliştirdikleri ve yetenek yönetimi konusunda devamlı olarak geliştirmeler yapıldığı ve bu konuda çok güçlü oldukları belirtilmiştir.

Şirket 2 yöneticisi: En güçlü yanlarının iç kaynakları ile değerlendirme merkezi uygulamalarını yürütebiliyor olması olarak belirtilmiştir. Zayıf yanlarından birisi olarak yetenek yönetimi sürecinde yetenek havuzunun olmaması olarak belirtilmiş olup bu konuda zorlukların yaşandığı ifade edilmiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde teknoloji ve küreselleşmenin etkisiyle yaşanan hızlı gelişim ve değişimler, işletmeleri yoğun rekabet ortamında sürdürülebilir olmaya zorlamaktadır. Bu dinamik ortamda varlık gösteren işletmeler, yeni kavramlara, teknolojilere, farklı bakış açlarına ve dış çevredeki değişikliklere uyum sağlayabilen, kendini sürekli olarak yenileyebilen işletmeler olacaktır. Yapılan araştırmalar, teknoloji ve yeniliklerin kolayca taklit edilebildiği bu ortamda, işletmeler için makinelerin değil, insanların düşünsel, zihinsel, duygusal ve fiziksel güçlerinin önemli olduğunu göstermektedir.

Değişen dinamik yapının gerektirdiği adaptasyon ve rekabet avantajını elde etme çabalarında bulunan işletmeler, değişime liderlik yapacak ve sürecin sürdürülebilirliğini sağlayacak yeteneklere olan ihtiyacın arttığını fark etmişlerdir. Bu durum, işletmeler arasında yetenek edinme konusunda bir yarışa dönüşmüştür. İnsan kaynağına yönelik bu değişim, insan kaynakları yönetimini, yeni rolleri ve sorumlulukları içeren bir yaklaşım olan yetenek yönetimine doğru evrilme eğilimindedir. Bu bağlamda ortaya çıkan süreç, programlar ve altyapı gereksinimleri, yetenek yönetimine sistemli bir yaklaşım getirmeyi kaçınılmaz kılmıştır. İşletmelerde etkili bir şekilde uygulanan yetenek yönetimi, stratejik pozisyonlardaki beklenmedik boşlukların olası belirsizliklerini önleyecektir. Ancak yetenek yönetimi, insan kaynakları ve yedekleme planlamasını aşan bir kavramdır; aynı zamanda işletmelerin rekabetçi pazar koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri için yetenek çekme, elde tutma ve geliştirme konularına yönelik stratejik ve sistemli bir yaklaşımı içermelidir. Küreselleşmenin sonucu olarak dünyanın herhangi bir yerinde faaliyet gösteren bir şirketin ülkemiz işletmelerinin potansiyel rakibi olduğu ya da olabileceği düşünüldüğünde rekabette üstünlük sağlayabilmek adına, yetenek yönetiminin ülkemiz işletmeleri tarafından ne ölçüde bilindiği ve uygulandığının kritik öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Yetenek yönetimi konusuyla ilgili yapılan araştırma dahilinde, Türkiye'nin önde gelen perakende şirketleri ile çalışılmıştır. Şirketlerin yetenek yönetimi konusunda kullandığı uygulamalara yönelik nitel bir araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında işletmelerin yetenek yönetimi konusunda yaptıkları bulma ve seçme süreçlerinin incelenmesi, her bir işletmenin kendi iç dinamiklerine özgü yaklaşım ve uygulamalarının olduğunu

göstermektedir. Şirketlerin yetenek yönetimine yönelik organizasyonel yapısı analiz edildiğinde, her bir şirketin yetenek yönetimi süreçlerini planlama ve geliştirme konularında sorumlu olan insan kaynaklarına bağlı ayrı bir bölüme sahip olduğu görülmektedir. Bu şekilde, sürecin geliştirilmesi, rol ve sorumlulukların belirlenmesi ve takibinin daha sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak sağlanmaktadır.

Şirketlerin yetenek tanımlaması ve yetenek yönetimi kapsamının genel özelliği, çalışanların performans ve potansiyellerine göre özne odaklı bir ayrıştırma ile dışlayıcı bir yaklaşım benimsemeleridir. Bu bağlamda, şirketlerin çoğunluğunun yönetici pozisyonları için dış kaynaklar yerine iç kaynaklara yönelmeyi tercih etmeleri öne çıkmaktadır. Bu durum, şirketlerin yetenek yönetimi konusundaki farkındalıklarının yüksek olduğuna dair bir gösterge olarak değerlendirilebilir. Yetenek yönetimi sistemlerinde iç kaynakları en iyi şekilde kullanmayı sağlayan işe alım yöntemlerinden biri de yetenek havuzlarıdır. Etkili planlanmış olan yetenek havuzları, istenmeyen zamanlarda ortaya çıkan yönetici pozisyonları dahil olmak üzere çalışan ihtiyaçlarını karşılama gücüne sahip olan, önemli bir kaynak olduğundan çoğu şirket tarafından yetenek yönetimi süreçlerinde kullanılmaktadır. Görüşme yapılan 1. Şirket yetenek havuzu temelli bir yaklaşımı benimsemişken, 2. Şirketin sektörün iç dinamikleri ve değişken olabilmesi nedeni ile yetenek havuzu konusunda başarılı olamadıklarını ve her an doğabilecek talepleri karşılama konusunda zorluklar yaşandığı görülmektedir. Ancak şirket 1'in beyaz yaka çalışan bağımlılığı çok yüksek olduğundan, yetenek havuzu içerisinde ki adayların uzun bir süre havuz içerisinde bekletildiği ve dolayısıyla çalışanlara havuz içerisinde oldukları bilgisinin vermediği görülmektedir. Çalışanlara yetenek havuzu içerisinde oldukları bilgisi verildiği zaman, bir beklentiye kapıldıklarını ve devamlı olarak süreç hakkında bilgi almak istedikleri ve pozisyon açığı olmadığı durumlarda uzun bir süre bekletildikleri zaman motivasyonlarının fazlasıyla düştüğü görülmektedir. Bu kapsamda, çalışana sürecin kendi gelişimine olan olumlu katkıları anlatılarak, terfi beklentisini azaltmanın yararlı olabileceği düşünülmektedir. Ancak pozisyon açığı olduğu durumlarda, yetenek havuzu uygulaması sayesinde pozisyonun çok kısa bir süre içerisinde doldurulduğu ve devam eden süreçlerin aksamadığı görülmüştür. Şirketlerin performans ve potansiyel açısından yeteneklerini değerlendirdikleri ve ayrıca bu değerlendirmelerde yeteneklerin şirket değerleri ve hedefleriyle bağlantılı farklı kriterlere sahip olmalarının beklendiği gözlemlenmektedir. Görüşülen 1. Şirket çalışan performans notunu, bölüm yöneticisinin önermesini, yabancı dil seviyesini ve kıdem yılını değerlendirme kriterleri arasında alırken, şirket 2 ise performans notunu ve yabancı dil

seviyesini değerlendirme kriterleri arasına almıştır. Yeni işe alınan çalışanların değerlendirilmesinde, kıdem yılının bir engel olabileceği ve çalışan motivasyonunu olumsuz etkileyebileceği düşüncesiyle, 1. Şirket yapılan görüşmelerde kıdem yılını kriterler arasından çıkarmayı planladığı görülmüştür. Görüşme yapılan her iki şirkette yapılandırılmış görüşme tekniğini kullanarak, adaylar ile görüşme gerçekleştirdiği görülmektedir. İşletmelerin yetenekleri bünyesine çekmek için kendilerini devamlı olarak geliştirdikleri ve işveren marka algısına fazlasıyla önem verdikleri görülmektedir. Bu doğrultuda işletmelerin kendilerine özgü yeni mezun yetiştirme programı, staj programı, nitelikli üniversitelerde kariyer programı gerçekleştirdikleri ve sosyal medyayı gençlerin ilgisini çekecek şekilde aktif bir şekilde kullandıkları görülmektedir. 1. Şirket yeni mezun istihdamını çoğunlukla staj programı üzerinden sağladığını belirtmiştir.

Ancak işletmelerin sadece hedef üniversiteler olarak tanımladığı, geniş bir tanınırlığa sahip üniversitelere odaklandığı ve bu kapsam dışında kalan, nispeten daha az bilinen üniversitelerle ilgili yetenek çekme stratejilerini uygulamadığı gözlemlenmiştir. Öğrenim gördüğü üniversite, adayın çalışma disiplini ve öğrendiği konular hakkında bir fikir sunsa da, bu yaklaşım potansiyeli yüksek bir adayın gözden kaçırılmasına yol açabilir. Bu bağlamda, işletmelerin tanınırlığı daha düşük olan üniversiteleri de iletişim ağına dahil etmeleri önerilmektedir. Bu hem daha geniş bir yetenek havuzu oluşturmalarına yardımcı olacak hem de sosyal sorumluluk açısından diğer üniversitelerde öğrenim gören öğrencilere gelişim fırsatları sunacak bir adım olabilir. Yetenek yönetimi süreci kapsamında, yetenek havuzuna dahil olmayan çalışanlar için motivasyonları düşmemesi ve sorumluluklarını negatif yönde etkilememesi adına, kendilerini geliştirebilecek uzmanlık alanları sağlanabilir.

Her işletmenin örgüt yapısı, çalışan profili, yönetim tarzı ve bulunduğu sektör gibi birçok faktör açısından benzersiz özelliklere sahip olduğu bilinmelidir. Bu nedenle, evrensel bir yetenek yönetimi modeli her kurum için geçerli değildir. Bu bağlamda, her işletmenin kendi özel koşullarına uygun bir yetenek yönetimi anlayışı benimsemesi en uygun yaklaşımdır. Ülkemizde yetenek yönetimi yaklaşımının yaygınlaşmasıyla birlikte, yetenekli çalışanları bulma konusundaki rekabetin artması beklenmektedir. Bu durumda, işletmelerin yaratıcı ve proaktif stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, başarılı bir şekilde yetenek yönetimi uygulayan işletmelerin, pasif bir işe alım politikası yerine aktif bir şekilde, hedeflere odaklanmış işe alım uygulamaları gerçekleştirmesi önemlidir.

KAYNAKÇA

- Akar, F. (2015). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: İmge Kitapevi.
- Ali Ender Altunoğlu, A. E., Atay, H. Ve Terlemez, B. (2015). İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, C. XXXVII, No: I, S. 49
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. Ankara, Nobel Yayın.
- Atlı, D. (2017). *Yetenek Yönetimi (Talent Management) İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu*. İstanbul: Abaküs Kitap Yayıncılık.
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Tekağaç Kitap Basım Yayım.
- Berger, A. L. & Berger, D. R. (2004). *The Talent Management Handbook: Creating A Sustainable Competitive Advantage By Selecting, Developing And Promoting The Best People*. 2nd Edn. United State Of America: Mcgraw-Hill Trade.
- Buckingham, M. ve Vosburgh, R. M. (2001), The 21st Century Human Resources Function: It's The Talent, Stupid!. *Human Resource Planning*, 24(4), Pp.17-23.
- Çırpan, H. Ve Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, MÜSİAD, Eylül, S.110-116.
- David G. Collings, D. G. Ve Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review And Research Agenda. *Human Resource Management Review*, Vol. 19, Issue 4, P. 304
- Atlı, D. (2012). *Yetenek Yönetimi*. İstanbul, Crea Kitap, 2012., S. 99.
- Bingöl, D. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 10. Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Gagne, F. (2004). *Personel Talent.High Ability Studies*. USA: Carfax Publishing.
- Gündüzalp, S., Ve Mukadder, B. Ö. (2018).Yetenek Savaşlarından Yetenek Yönetimine. *Journal Of Anatolian Education Research (JAER)*, Volume 2, Ss. 14-46.

Zümrüt Tonus, H. (2014). Yetkinlikler Ve Yetenekler Bağlamında İşe Alma, Bursa. *Ekin Yayın*, S. 33

Şahin, Ö. (2017). *Yetenek Yönetimi: Konaklama İşletmelerinin Yenilik Performansına Yönelik Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Keçecioglu, T. Ve Aydın, G. G. (2017). Yetenek Savaşlarında İkinci Perde: YetenekYönetimi, 2. baskı. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.