



**İşe Alım Sürecinde Yetenek Yönetimi Uygulamasının Etkisi: Bankacılık
Sektöründe Nitel Bir Araştırma¹**

**The Impact Of Talent Management Practice In The Recruitment Process: A
Qualitative Research In Banking Sector**

Zehra Örnek, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,
zehra.ornek@outlook.com.tr

Kerem Toker, Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, İstanbul,
ktoker@bezmialem.edu.tr

Alptekin Güney, Beykent Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Programı, İstanbul,
aguney@beykent.edu.tr

Öz

Günümüzde yaşanan küresel değişimler, işletmeleri sert bir rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeye zorlamaktadır. Böyle bir ortamda faaliyette bulunan işletmeler, değişime ve gelişime uyum sağlamak için insan kaynaklarına daha fazla önem vermelidir. Söz konusu yıkıcı rekabet koşulları karşısında insan kaynağı faktörünün taklit edilemez, kopyalanamaz ve ayırt edici bir unsuru olan yeteneklere yönelmek, işletmeler için zorunlu bir hâl almıştır. Yaşanan bu değişimler, yetenek yönetimi kavramını ortaya çıkarmış ve iş dünyasında işletmeler için giderek kritik bir başarı faktörü olarak tanımlanmaya başlamıştır. Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların yetenek yönetimi uygulamalarının, işe alım sürecine ve başka yetenekleri işletmeye çekmede etkisini incelemektir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, yetenek yönetimi uygulamasının başka yetenekleri işletmeye çekmede olumlu etkisinin olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: yetenek yönetimi, işe alım süreci, nitel araştırma

Abstract

Nowadays, global changes force enterprises to sustain their entity in a hard competition environment. In such an environment, enterprises should pay more attention to human resources to adapt to change and development. In the face of these destructive competition conditions, it has become obligatory for businesses to turn to the skills that are not imitated, copied and at the same time a differentiating factor of the human resource factor. These changes have revealed the concept of talent management and have become a critical success factor for enterprises in the business world. The purpose of this research, talent management practices in banks operating in Turkey is to examine the effect of attracting business and other capabilities of the recruitment process. According to the findings, it was determined that talent management practices had a positive effect on attracting other talents.

Keywords: talent management, recruitment process, qualitative research

¹ Bu makale Zehra ÖRNEK’in yüksek lisans tezinden hazırlanmıştır.

Giriş

1980'li yıllarda bilgi ekonomisine geçiş ile birlikte, dünya üzerinde yaşanan küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, demografik değişimler, iş gücü yapısının değişmesi, yetenekli çalışanların kıtlığı gibi birçok nedenin işletmeler arasında yetenek savaşlarının doğmasına sebep olmuştur. Yetenek savaşları karşısında işletmeler, en yetenekli çalışanlarla çalışmakta, onların sürekli gelişimlerini sağlayarak en yüksek verimi almaya çalışmaktadır. Bununla birlikte işletmeler, yetenekli çalışanları bünyelerinde tutabilmek için rakipleriyle sürekli rekabet etmek durumunda kalmaktadır. Bu bağlamda yetenek savaşları işgücünün azalması nedeniyle değil, küresel boyutta rekabet fırsatı yaratabilecek, fırsatları değerlendirebilecek yetenekli çalışanların kıtlığından dolayı yaşanmaktadır.

Yetenek savaşlarının yaşandığı böyle bir ortamda, işletmelerin çalışanlarına olan bakış açısı da değişmiş, böylelikle insan kaynakları departmanının da rolü stratejik hale gelmiştir. Bu bağlamda rekabet avantajı sağlamada kilit rol oynayacak yeteneklerin örgüte çekilmesi, seçme ve yerleştirilmesi insan kaynakları departmanının en önemli görevlerinden biri olmaya başlamıştır. Bununla birlikte, işletme içerisinde yetenek yönetimi uygulamalarını sadece insan kaynakları departmanının tek başına benimsemesi, yetenek yönetimi sürecinin başarılı sonuçlar üretmesine engel olmaktadır. Bu bağlamda yetenek yönetimi kavramı ile vurgulanmak istenen, yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi, seçilmesi, yerleştirilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması gibi görevlerin, işletmelerin üst yönetiminden başlayarak, en aşağı kademe kadar benimsenmesi ve uygulanmasıdır.

Bu çalışmada, yetenek yönetiminin tarihçesi ve çalışma yaşamı açısından yetenek yönetiminin tanımı ana hatlarıyla ele alınmış, yetenek yönetimi doğrultusunda işe alım süreci anlatılmış ve yetenek yönetiminin işletmeler açısından öneminden bahsedilmiştir. Ardından yeni yetenekleri işletmeye çekmede yetenek yönetimi uygulamasının etkisi ile ilgili geliştirilen araştırma hipotezi test edilmiştir. Araştırma hipotezi doğrultusunda yetenek yönetimi uygulamasının başka yetenekleri işletmeye çekme etkisini tespit etmek için Türkiye'de faaliyet gösteren toplam sekiz mevduat bankası ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Sonuç kısmında ise elde edilen bulgular değerlendirilerek gelecek araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Yetenek ve Yetenek Yönetimi

Tansley'e (2011:267) göre; yetenek kavramı ilk kez Assurlular, Babilliler, Yunanlılar ve diğer eski halklar tarafından kullanılmış ve ağırlık ölçü birimi olarak ifade edilmiştir. Daha sonraki dönemlerde gümüş para birimi olarak kullanılmış, 13. yüzyılda eğilim, 15. yüzyılda hazine, zenginlik, zihinsel yetenek ve doğuştan gelen kabiliyetler, 17. yüzyılda ise ayırt edici özel bir doğal yetenek ve zihinsel güç, 19. yüzyılda ise günümüzde kullanılmakta olan anlamını kazanmıştır. Erdoğan'a (1999:87) göre yetenek, *"kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümlenebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerin tamamıdır. Bu durumda yetenek, bireylerin davranışlarını düzenlemede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri"*dir. Çalışma yaşamı açısından ise yetenek; sürekli değişen çalışma koşullarında, çalışanların küresel işgücü piyasasının gerektirdiği şartlarda işletmelerin vizyon ve misyonuna hizmet edebilecek düzeyde niteliklere sahip olabilmesi için potansiyellerinin açığa çıkarılmasını, geliştirilmesini ve sergilenmesini sağlayan dinamik bir kavramdır (Turan, 2015:36).

Yetenek yönetimi ise işletmenin şimdi ve gelecekte ihtiyaç duyacağı yetenekli insanları cezbetmesini, elde tutmasını, motive etmesini ve geliştirmesini sağlamaya yönelik olarak kapsamlı ve bütünleştirilmiş faaliyetler dizisidir (Armstrong, 2017:189). Çırpan ve Şen (2009:110) yetenek yönetimini, işletmenin karşılaşabileceği zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini uygulayarak hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan yetenekler ile sahip olduğu



mevcut yetenekler arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, odağında insan kaynağının yer aldığı bir yönetim süreci olarak tanımlamıştır. Keçecioğlu ve Aydın'ın (2017:127) aktardığına göre; Jackson ve Schuler; “doğru kişinin, doğru zamanda, doğru görevde olduğundan emin olmaktır”, Rotwell, “örgütün bireysel ilerlemeyi cesaretlendirdiği ve kilit pozisyonlarda liderliği sürdürmeyi garanti etmesini sağlayan ayrıntılı ve sistematik bir çabadır”, Pascal, “insan kaynağı aracılığıyla yetenek arzı, talebi ve akışını yönetmektir” şeklinde tanımlamaktadırlar. Yapılan bu tanımların ilki bir çıktıyı yani sonucu, ikinci tanım ise bir süreci, sonuncu tanım ise özellikli kararlara işaret etmektedir.

Yetenek Yönetimi Süreci

Yetenek yönetimi, işletmeye bir bütün olarak bakmayı gerektiren ve özenli bir biçimde uygulanması gereken bir süreçtir. Bu süreçte, istenilen sonuçların elde edilebilmesi için bazı adımların uygulanması gerekmektedir. Bu adımlar şu şekilde sıralanmaktadır (Kingir ve Mesci, 2007:66);

Hedefleri ve Stratejileri Belirlemek: Yetenek yönetimi sürecinde ilk adım mutlaka amaç ve stratejilerin belirlenmesi olmalıdır. Ancak amaç ve stratejiler belirlendikten sonra, işletmenin nerede olmak istediği ve hangi yolları izleyeceği sorularına cevap bulunabilir.

Kilit Pozisyonları Tespit Etmek: Kritik yönetsel ve teknik pozisyonlar tespit edilir. Bu pozisyonlar tespit edilirken, söz konusu pozisyonda meydana gelebilecek başarısızlığın, gerçekleştirilmesi istenen amaca ulaşmayı olumsuz etkileyecek bir niteliğe sahip olması esastır.

Yetenek Profilini Belirlemek: Kilit pozisyonlara ve beklenen performansı gösterebilecek uygun çalışanın tanımlanmasıdır. Uygun çalışanın taşınması beklenen özellikler; bilgi, beceri, deneyim, ilgi ve eğitim vb. olarak ayrıntılı bir şekilde ortaya konulmalıdır.

Potansiyelleri Belirlemek: Kritik pozisyonlar için saptanan ideal profile ulaşabilme potansiyeline sahip adaylar belirlenir. İşletme, potansiyellerin belirlenmesinde hem iç hem de dış kaynaklardan yararlanabilir. Bu süreçte öncelikle iç kaynaklarda yetenekli çalışanlar değerlendirmeye alınmalı, içeride istenilen nitelikte adaylar olmadığı takdirde bu kez örgüt dışından yetenekli çalışanlar değerlendirilmelidir.

Yetenekli Çalışan Açığını Analiz Etmek: Belirlenen potansiyel adayların sahip olduğu özelliklerinin, taşınması gereken özelliklerle ne kadar uyumlu olduğu incelenir ve açık alanlar ortaya konulur. İnceleme sonunda, potansiyel adayın nasıl bir eğitime ihtiyaç duyduğu belirlenir.

Gelişim Planlarını Hazırlamak ve Uygulamak: Yetenek açığı analizinden yola çıkılarak gelişim faaliyetleri oluşturulur. Bunlar; eğitim, koçluk, mentorluk, rotasyon gibi faaliyetler olup, adayların gelişimi için uygulanmaktadır.

Adayın Performansını Değerlendirmek: Adayın hazırlık sürecindeki performansının değerlendirildiği aşamadır. Değerlendirme sonucunda aday terfi ettirilir, potansiyel havuzunda kalır ya da havuzdan çıkarılması kararı alınabilir.

Durum Değerlendirmesi Yapmak ve Terfi Süreci: Potansiyel yetenek havuzunda bulunan adaylar değerlendirmeye alınır. Bu değerlendirmede adayın eksik yanlarının, atanacağı pozisyondaki başarısına etki etme olasılığı ve oluşan açığın kapanmasının alacağı süre dikkate alınır. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus, gelecekte önemli bir pozisyonda olması istenilen kişinin başarısız olma riskini önlemek için yavaş ve kontrollü geçiş yapılmasını sağlamaktır.

Yetenek Yönetimi Doğrultusunda İşe Alım Süreci

Günümüzde yetenekli insanları işletmelerine kazandırmak isteyen yöneticilerin rekabetine sıkça tanık olunmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin iş gücü devrine neden olan birçok faktör vardır ancak; ana neden olarak doğru işe doğru kişinin alınmaması görülmektedir (Şahin, 2017:33). Doğru çalışanların görevlendirilmediği bir işletme ya da bölüm beklenen performansı hiçbir zaman ortaya koyamamaktadır. Doğru kişiler işe alındığı takdirde çalışanlar, genel olarak da işletme çok daha verimli çalışır. Bir başka deyimle yanlış kişilerin işe alınması verimliliğin düşmesine ve telafisi imkânsız masraflara ve de sorunlara yol açmaktadır (Luecke, 2009:1). Bu yüzden iş alım süreçlerinin sistemli bir şekilde yönetilmesi işletme son derece önemli bir süreçtir.

İnsan kaynakları açısından iş alım en basit anlatımla “*örgütlerin yeni çalışan kazanımı için yürüttüğü süreçtir*” (Dağdeviren, 2017:26). Yetenek yönetimi doğrultusunda işe alım süreci ise Çelik ve Zaim (2011:34) tarafından; “*yüksek potansiyel sahibi, gelecek vadeden, yenilikçi, yaratıcı ve parlak kişileri örgüte çekebilme ve bunlar arasından yetenekli olanları keşfederek doğru pozisyonlarda görevlendirmek*” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu bağlamda işletmeler etkili bir yetenek yönetimi uygulaması için işe alım stratejilerini gözden geçirmekte, bazı klasik uygulamaların yeri rekabete daha uygun yeni stratejilere bırakılmaktadır. Bu stratejileri Özdemir (2017:265), yetenekleri dışarıdan almak, sürekli yetenek aramak, yetenek havuzu oluşturmak, adaylara doğrudan erişmek, istenilen adayı ücret aralığı belirlemeden işe almak, kendi reklamını yapmak, her ayrı yetenek için ayrı bir strateji oluşturmak olarak sıralamıştır. Tablo 1’de eski işe alım stratejileri ile yeni işe alım stratejileri karşılaştırılmaktadır.

Tablo 1. Yetenek Yönetimi Kapsamında Değişen İşe Alım Stratejileri

Eski İşe Alım Stratejileri	Yeni İşe Alım Stratejileri
Kendi yeteneklerini geliştirmek,	Yetenekleri dışarıdan almak,
Açık pozisyonlar için alım yapmak,	Sürekli yetenek aramak,
Eski kaynaklardan yarar sağlamak,	Yetenek havuzu oluşturmak,
Danışman kuruluşlardan faydalanmak,	Bizzat adaylara erişmek,
Ücret aralığı belirlemek ve içinde kalmak,	Ücret aralığı belirlemeden istenilen adayı almak,
İşe alım izleme üzerinedir,	İşe alım izleme ve kendi reklamını yapmak üzerinedir,
Uzun dönemli planlama yapmadan işe alım yapmak.	Her ayrı yetenek için ayrı strateji oluşturmak.

Kaynak: Özdemir, 2017, s.265.

Bununla birlikte yetenek yönetimine bağlı işe alım sürecinde aşağıdaki noktalara uyumlu hareket etmek önemlidir (Atlı, 2017:115);

- İşletmenin yetkinlikleri ölçüm skalası ve işe alım yapılacak pozisyonun gerektirdiği tüm nitelikler belirlenip tanımlandıktan sonra, işe alım süreci başlatılmalıdır,
- Adaylar sadece üstün performanslarına göre değerlendirilmemeli, örgütün yapısı, kültürü, vizyon ve misyonu, geçmişi, stratejik planları, liderlik anlayışı, lokasyonu, sektörü, bütçe ve hedefleri, çalışan profili ve adayın çalışacağı ekiple uyum sağlayıp sağlamayacağı göz önünde bulundurulmalıdır,
- Doğru adayı seçebilmek için çeşitli kişilik testleri ve değerlendirme merkezi uygulamalarından yararlanılmalıdır,



- Yetenekli çalışanları bulma konusunda ise, geçmişteki kaynakların yanı sıra; farklı demografik geçmişe, eğitim ve deneyime sahip çalışanların bulunabileceği kaynaklara da yönelmek gerekebilir.

Literatürde yetenek yönetimi doğrultusunda işe alım sürecinin, yeteneği çekme adımıyla başladığı, ardından yeteneği seçme adımıyla devam ettiği ve son olarak yeteneği yerleştirme adımıyla birlikte sürecin sonlandığı görülmüştür. İşe alım sürecinden sonra ise süreç yeteneği geliştirme ve elde tutma çalışmalarıyla devam etmektedir. Araştırma konusu kapsamında işe alım sürecini oluşturan yeteneği çekme, seçme ve yerleştirme adımları incelenecektir.

Başka Yetenekleri İşletmeye Çekebilmek

Örgütlerin ihtiyacı olan yetenekli çalışanları kendilerine çekebilmesi, başka bir ifadeyle yetenekli çalışanlar için örgütlerinin cazip bir yer olduğu izlenimini oluşturabilmesi, bu sürecin başlatılabilmesi ve sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için oldukça yüksek bir öneme sahiptir. Unutulmaması gereken noktalardan birisi, yetenekli çalışanların sıradan çalışanlara göre üstün vasıflara sahip olan ve bu vasıflar nedeniyle de örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmelerine ve dolayısıyla karlılıklarını artırabilmelerine önemli katkılar sağlayan çalışanlar olduğudur. Bu durumun ortaya çıkardığı sonuç ise yetenekli çalışanların bütün örgütler tarafından aranan ve çalışılmak istenen kişiler olduğu ve doğal olarak da bu çalışanların tercih edeceği örgütleri seçmede titiz davranmalarının kaçınılmaz olacağıdır (Akdemir, 2017:16). Bu bağlamda yetenekleri cezbetmek için; yetenekli çalışanlara müşteri olarak davranmak, yetenek yönetimi sistemine sahip olmak, ödüllendirmenin işletmeye ortaklık, hisse seçenekleri ve performans tabanlı ücret paketleri ile gerçekleşmesinin taahhüt edilmesi, esnek bir iş çevresi ve olumlu bir kültüre sahip olmak, kişiye uygun eğitimler ve araştırma olanakları sağlamak, vizyon sahibi bir yönetim yaklaşımı uygulamak, performans değerlendirme ve yedekleme planlarını yönetmek gibi yöntemler uygulanmaktadır (Atlı, 2017:93). Sayılan bu yöntemler dışında yetenekli çalışanları işletmeye çekebilmek için kurumsal itibar oluşturma, yüksek performansa dayalı kurum kültürü oluşturma ve iç marka imajı oluşturma gibi yöntemler de kullanılmaktadır.

Yetenekli Çalışanların Seçilmesi ve Yerleştirilmesi

Yetenek yönetimine girdi sağlayan bir diğer adım seçme ve yerleştirmedir. Doğru seçme, yerleştirme sistem ve araçlarıyla; yüksek potansiyel sahibi, gelecek vadeden, yaratıcı, yenilikçi, katma değer yaratacak çalışanları işletmeye çekebilmek, bunlar arasından en yetenekli olanları seçebilmek ve onları doğru yerlerde görevlendirmek sürecin başarısı için vazgeçilmez ön koşuldur (Akar, :85). Erdemir'e (2006:33) yeteneği seçme sürecinde işletmeler öncelikli olarak iç kaynaklara, bazı işletmeler dış kaynaklara, bazıları ise her iki kaynağa da eşit imkân vererek hareket etmektedir. Günümüzde kilit pozisyonlar için yeteneklerin işe alımında dış kaynaklara başvurulduğunda geleneksel olarak bildiğimiz gazete ilan, kariyer siteleri, kariyer fuarları gibi iletişim kanalları etkili bir yol olmaktan çıkmıştır. Yetenekli çalışanlara ulaşmanın yeni yolları artık kongre, seminer, sektörle ilgili toplantılar, yetenekli çalışanların vereceği referanslar gibi yeni iletişim kanallarına doğru gitmektedir. Örgütler yetenekli çalışanları kendi içinden seçerken veya dışarıdan temin yoluna giderken kariyer sistemi, yetenek havuzu, değerlendirme merkezi uygulamaları gibi yöntem ve yaklaşımları kullanmaktadırlar.

Amaç ve Yöntem

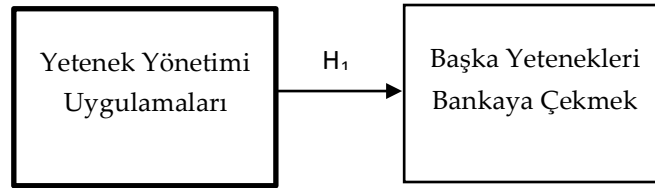
Finans piyasası içerisinde bankacılık sektörünün önemli bir yeri bulunmaktadır. Bankalar, halkın atıl tasarruflarını toplayıp, bunları ihtiyacı olan kişilere ve işletmelere kredi olarak vererek ekonominin gelişmesine katkı sağlayan kuruluşlardır. Bu durumları nedeniyle bankalar ülke ekonomilerin can damarıdır (Güney, 2017:32). Bankacılık sektörünün hizmet yoğun bir sektör olmasından dolayı çalışanların yetenekleri oldukça önemlidir. Bu yüzden bankalar insan

kaynağına sürekli yatırım yapmaktadır. Özellikle yüksek performans ve yüksek potansiyel ile öne çıkan yetenekli çalışanların bankada uzun süre istihdamının sağlanması hedeflenmektedir. Bu nedenle yetenekli çalışanları örgüte çekmek, onları uygun bir göreve yerleştirmek ve bağlılık duygusu, potansiyeli, performansı yüksek çalışanları istihdamında sürekliliği sağlamak bankalar için önemli bir yönetim becerisidir.

Türkiye Bankalar Birliği'nin Eylül 2017'de yayımlanmış olduğu rapora göre Türkiye'de mevduat, katılım, kalkınma ve yatırım bankaları ile birlikte toplamda 51 banka faaliyet göstermektedir. Bu bankalardan 33 tanesi mevduat bankası, 13 tanesi kalkınma ve yatırım bankası, 5 tanesi ise katılım bankasıdır. Toplam 51 bankanın 33 tanesi ile mail, telefon ve bankaların kendi internet siteleri üzerinde yer alan iletişim formu doldurularak iletişime geçilmiş ve 8 bankadan olumlu yanıt alınmıştır. Kalan 18 banka ise, az sayıda şubesi olan bankalar olduğundan araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

Bu araştırma; 2018 yılı itibarıyla Türkiye'de bankacılık sektöründe faaliyet gösteren, iki büyük ölçekli (1 ve 2 numaralı banka), bir orta ölçekli (3 numaralı), ve beş küçük ölçekli (4, 5, 6, 7 ve 8 numaralı banka) toplam sekiz mevduat bankası ile bu bankaların insan kaynakları bölümünde çalışan on insan kaynakları yöneticisinin (direktör, müdür, müdür yardımcısı ve yönetici) görüşleri ile sınırlıdır. Görüşülen kişilerin tamamı bankaların yönetim kademesinde yer almakla birlikte yöneticilik pozisyonları değişiklik gösterebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, her bankanın kendi yapılanmasına bağlı olarak unvanlar farklılık göstermektedir.

Araştırmanın amacı, Türkiye'de faaliyet gösteren toplam 8 mevduat bankasının işe alım süreçleri kapsamında yetenek yönetimi uygulamalarını incelemektir. Bu çerçevede geliştirilen araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın bağımlı değişkeni “Başka Yetenekleri Bankaya Çekmek” değişkendir. Bağımsız değişkeni ise “Yetenek Yönetimi Uygulamaları”dır. Araştırmanın amacı doğrultusunda yetenek yönetimi uygulamalarının, başka yetenekleri bankaya çekme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın bu amacı bağlamında belirlenen ana hipotez şu şekildedir:

H₁: Yetenek yönetimi uygulamalarının başka yetenekleri bankaya çekmede pozitif etkisi vardır.

Görüşülen 8 bankanın insan kaynakları yöneticilerinden elde edilen verilerin değerlendirilmesi amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden biri olan derinlemesine mülakat ve içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2008:39) nitel araştırmayı “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlamıştır. İçerik analizi tekniği ise sözel, yazılı ve diğer materyallerin nesnel ve sistematik bir şekilde incelenmesine olanak tanıyan bilimsel bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım sosyal bilimler alanında sıklıkla kullanılmaktadır (Sert vd., 2012:353). Araştırmada içerik analizi yapılacak olan veriler ise bankalardan derinlemesine mülakat yöntemi ile toplanmıştır. Derinlemesine mülakat yöntemi nitel araştırmalarda sık kullanılan bir veri toplama yöntemidir (Gemalmaz ve Avşar, 2015:94).



Araştırmada 7 bankanın yöneticisi ile mülakatlar yüz yüze, 1 banka yöneticisi ile mülakat telefonda gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler yaklaşık 1 ay sürmüş, toplamda 10 insan kaynakları yöneticisi ile görüşülmüştür. İnsan kaynakları yöneticilerinin görüşmecilerine toplamda 11 açık uçlu soru sorulmuş ve görüşmenin gidişatına göre ek sorular yöneltilmiştir. En uzun görüşme 1 saat 30 dakika, en kısa görüşme ise 25 dakika olarak gerçekleşmiştir. Görüşmeler, araştırmacı ve görüşmeciler arasında geçmiş, insan kaynakları yöneticilerinin verdiği cevaplar, araştırmacı tarafından eş zamanlı not alınması şeklinde tamamlanmıştır. Etik kurallar nedeniyle görüşülen banka isimleri ve insan kaynakları yöneticilerinin isimleri saklı tutulmuş, görüşülen banka isimleri numaralandırılarak ifade edilmiştir. Derinlemesine mülakat aracılığıyla edilen bilgiler doğrultusunda bankalar tarafından işe alım süreçlerinde uygulanan yetenek yönetimi uygulamaları karşılaştırılmış, ortak ve farklı yönler ortaya konulmuştur.

Bulgular

Görüşülen 8 bankanın yetenek yönetimi uygulamalarının düzeyini analiz etmek için yetenek yönetimi uygulama düzeyi görüşmecilere sorulmuş, elde edilen bulgular aşağıda analiz edilmiştir;

1 numaralı banka; belirli unvanlar için yeni işe alımlarda ve mevcut kadrolarında geleceğin yöneticilerini yetiştirmek için yetenek yönetiminin uygulanmakta olduğunu belirtmiştir.

2 numaralı banka; şube ve bölge kadroları için ayrı, genel müdürlük kadroları için ayrı olmak üzere farklı yetenek yönetimi uygulamalarının olduğunu ifade etmiştir. Bu yetenek programları ile amaçlarının, yöneticileri desteklemek ve geliştirmek olduğu vurgulanmıştır.

3 numaralı banka; genel müdürlük yönetici aday kadroları, şube satış kadroları, teftiş kurulu kadroları için yapılan yeni işe alımlarda ve geleceğin yöneticilerini yetiştirmek için yetenek yönetiminin uygulanmakta olduğunu ancak şube işlem yetkilisi kadrolarında yetenek yönetiminin uygulanmadığını beyan etmiştir.

4 numaralı banka; yönetici aday kadroları için yeni mezun alımlarında ve geleceğin şube müdürlerini yetiştirmek için şimdilik sadece şube kadrolarında uygulandığı, genel müdürlük kadroları için henüz yetenek yönetimi uygulamalarının olmadığını ifade etmiştir.

5 numaralı banka; şu an gişe, operasyon, bireysel satış kadroları hariç gelecekteki şube yöneticilerini yetiştirmek için satış kadrolarında yer alan tüm çalışanlara uygulanmakta olduğunu, genel müdürlük kadrolarında da çok kısa bir zaman sonra uygulamaya başlanacağını söylemiştir.

6 numaralı banka; şu an sadece gelecekteki şube yöneticilerini yetiştirmek adına şube bireysel satış kadroları için uygulanmakta olduğunu, yakın bir zaman da ise bölge ve genel müdürlük kadroları için de uygulanacağını belirtmiştir.

7 numaralı banka; şube satış kadroları ile genel müdürlük yönetici aday kadroları için yeni mezun alımlarında ve bu unvanlarda mevcut olarak çalışmakta olan belirli kriterlere sahip çalışanlardan geleceğin yöneticilerini yetiştirmek için yetenek yönetimi uygulandığını, diğer kadrolar için böyle bir uygulamalarının olmadığını, ilerleyen zamanlarda tüm kadrolar için yetenek yönetimi uygulamayı planladıklarını ifade etmiştir.

8 numaralı banka; ise yetenek yönetimi uygulamalarının olmadığını belirtmiştir. Ancak, iki yıl önce yetenek yönetimini uygulamak için bir çalışma başlattıklarını, yönetsel nedenlerden dolayı bu uygulamayı kaldırdıklarını, kısa vadede yine benzer bir uygulamayı hayata geçirmeyi planladıklarını beyan etmiştir.

Görüşülen bankalar içerisinde yetenek yönetimi, üç bankada belirli unvanlar için yeni işe alımlarda ile bazı unvanlar hariç tutularak mevcut kadrolarda, üç bankada ise sadece geleceğin şube yöneticilerini yetiştirmek için şube satış kadrolarında, bir bankada ise yönetici aday kadrolarında ve bir bankada ise hiç uygulanmamaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Bankaların Yetenek Yönetimi Uygulama Düzeyi

Uygulama Düzeyi Banka	Belirli Unvanlar İçin Yeni İşe Alım	Banka İçi Mevcut Kadrolar	Şube, Bölge Kadroları İçin Ayrı	Genel Müdürlük Kadroları İçin Ayrı	Şube Satış Kadroları	Yönetici Adayı Kadroları	Yetenek Yönetimi Uygulanmamaktadır
1 Numaralı Banka	X	X					
2 Numaralı Banka			X	X			
3 Numaralı Banka	X	X					
4 Numaralı Banka					X	X	
5 Numaralı Banka					X		
6 Numaralı Banka					X		
7 Numaralı Banka	X	X			X	X	
8 Numaralı Banka							X

Bundan sonra görüşmecilere yetenek yönetimi uygulamaları doğrultusunda işe alım yöntemlerinin neler olduğu sorulmuş ve aşağıda yer alan bulgular elde edilmiştir;

1 numaralı banka; her unvan ve pozisyon için işe alım, süreç, kriter ve yöntemlerinin farklı olduğunu söylemiştir. Bu süreç sonunda, başarılı olup görevine başlayan her adayın aslında potansiyel bir yetenek alımı olduğunu, ancak farklılaşma sürecinin işe alındıktan sonra başladığını, dışarıdan özellikle bir yetenek almak için bir uygulamalarının olmadığını belirtmiştir.

2 numaralı banka; genel müdürlük, şube ve teftiş kurulu özelinde yaptıkları tüm yeni mezun alımlarının hepsinin potansiyel yetenek alımı olarak nitelendirildiğini ifade etmiştir. Genel müdürlük için yönetici adayı kadro alımlarında klasik sınav yöntemlerinden farklı olarak, üç günlük bir etkinliğin de içinde yer aldığı farklı bir işe alım yöntemi kullandıklarını beyan etmiştir. Şube satış kadroları ve yönetici adayı alımları için de ayrıca bir stajyer alım programı uygulaması kullandıklarını söylemiştir. Ayrıca tüm işe alımlarda online yöntemleri aktif olarak kullandıklarını, özellikle yeni mezun alımlarında online görüşme ve video kayıt araçlarını kullanmanın yetenekli adaylara ulaşabilme açısından olumlu bir yöntem olduğunu belirtmiştir.

3 numaralı banka; genel müdürlükteki proje yönetimi kadroları ve kurumsal şube kadrolarında klasik işe alım yöntemlerinden farklı olarak yeteneği bulabilmek için yabancı dil ağırlıklı eğitim veren yüksek tanınırlıktaki on üç üniversitenin kariyer günlerine katıldıklarını beyan etmiştir. Üniversitelerde düzenlenen bu etkinlikler sırasında farklı teknikler ve çalışmalar ile yüksek potansiyel sahibi öğrenciler belirlenmektedir. Bu çalışmalar sonucunda başarılı olan 3. Sınıf öğrencileri bankalarının başka bir uygulamasına katılmaktadır. Ancak bu uygulamaya katılmadan önce adaylara online olarak sözel-sayısal yetenek testi, İngilizce testi ve kişilik envanteri uygulanmaktadır. Bu uygulamalarda başarılı olan öğrencilere bankalarında staj



yapma imkânı verildiğini, staj sürecinde fark yaratan ve 4. Sınıfa geçen öğrencilere yarı zamanlı çalışma olanağı sağladıklarını ve mezun olduklarında da doğrudan bankalarına yönetici adayı kadrosunda göreve başlattıklarını belirtmiştir.

4 numaralı banka; yönetici adayı kadroları için belirli üniversitelerin, belirli bölümlerinden mezun kişileri almakta olduklarını ve bu pozisyon için alınacak kişilerin özel bir eğitim programından geçtikten sonra göreve başladıklarını ifade etmiştir. Şube müdürlerini ise, yetenek havuzuna aldıkları çalışanlardan seçerek banka içerisinden yetiştirdiklerini söylemiştir.

5 numaralı banka; yetenek yönetimi uygulaması kapsamında bir işe alım yöntemlerinin olmadığını beyan etmiştir.

6 numaralı banka; işe alım yöntemlerinin yeni mezun alımları ve deneyimli çalışan alımları olmak üzere ikiye ayrıldığını, deneyimli çalışan alımlarında yetkinliklerin önemli olduğunu, yeni mezun alımlarında değerlendirme merkezi yöntemi uyguladıklarını, bu program sonunda başarılı olan adayların göreve başladıklarını beyan etmiştir. Banka olarak tarım müşterilerine ağırlık verdikleri için, genellikle üniversitelerin ziraat fakültelerine giderek bu fakültelerde tanıtım yaptıklarını belirtmiştir. Ayrıca söz konusu fakültelerde bir yarışma düzenlediklerini ve başarılı olan öğrencilere bankalarında staj yapma olanağı sağladıklarını ifade etmiştir.

7 numaralı banka; yönetici adayı alımlarında değerlendirme merkezi uyguladıklarını belirtmiştir. Bunun dışında üniversitelerde stant açma faaliyetlerine ve konferanslara katıldıklarını söylemiştir.

Yetenek yönetimi uygulamayan 8 numaralı banka; yetenek yönetimi uygulaması kapsamında bir işe alım yöntemlerinin olmadığını belirtmiştir.

Bankaların işe alım yöntemleri yeni mezun alımları ve deneyimli çalışan alımları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yeni mezun alımlarında, yetenek yönetimi uygulamalarının bankaların işe alım yöntemlerini etkilediği görülmüştür. Bu bağlamda, yeni mezun ya da mezun olacak adayın kendisine başvuru yapmasını bekleyen pasif işe alım yöntemleri yerine, yeteneğin ayağına giderek onu bulmak üzere aktif işe alım yöntemlerinin uygulandığı görülmektedir. Bununla birlikte değişmekte olan işe alım yöntemleri literatürde yer alan yeni işe alım yöntemleriyle örtüşmektedir. Bankaların yetenek yönetimi uygulaması kapsamında uyguladıkları işe alım yöntemleri Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Bankaların Yetenek Yönetimi Kapsamında Uyguladıkları İşe Alım Yöntemleri

Yöntem Banka	Üniversite Etkinlikleri	Stajyer Alım Uygulaması	Özel Uygulamalar	Online Yöntemler	Değerlendirme Merkezi Uygulaması	Belirli Kriterler	Özel Bir Uygulama Yok
1 Numaralı Banka							X
2 Numaralı Banka		X	X	X			
3 Numaralı Banka	X	X	X				
4 Numaralı Banka						X	
5 Numaralı Banka							X
6 Numaralı Banka	X	X	X		X		
7 Numaralı Banka	X				X		
8 Numaralı Banka							X

Yetenek yönetimi uygulamalarının bankaların işe alım süreçlerine etkisini tespit etmek amacıyla görüşmecilere sorulan sorulardan elde edilen veriler aşağıda belirtilmiştir;

1 numaralı banka; yetenek yönetimi uygulaması kapsamında üniversitelerin kariyer günlerine katılmalarının ve üniversite öğrencilerinin yoğunlukta olduğu etkinliklerde yer almanın işe alım süreçlerini olumlu etkilediğini söylemiştir. Bu faaliyetler, öğrenciler tarafından banka tanınırlığının daha çok artmasını sağlamakla birlikte, ileride bankalarında çalıştıkları takdirde kariyerlerinin nasıl ilerleyeceğini ve kendilerine hangi gelişim imkânlarının sağlanacağını öğrendiklerini ifade etmiştir.

2 ve 5 numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının işe alım süreçlerine olumlu bir etkisinin olmadığını belirtmiştir.

3 numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının işe alım süreçlerine kesinlikle olumlu etkisinin olduğunu söylemiştir. Yetenek yönetimi uygulamasının işveren markasını etkileyen bir uygulama olduğu için, marka bilinirliğini artırma çalışmaları ile genç yetenekleri ve daha fazla deneyimli bankacıyı bankalarına çekebildiklerini dile getirmiştir. Bununla birlikte, potansiyel adayları bulmak ve onları çekebilmek adına farklı şeyler yapmak gerektiği vurgulanmıştır. Banka olarak yetenekleri çekebilmek ve tanınırlığı artırabilmek amacıyla sadece bu konuyla ilgilenmekte olan bir bölüm kurduklarını ve yetenekleri çekme çalışmaları için bir slogan dahi oluşturduklarını ifade etmiştir.

4 numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının işe alım süreçlerine olumlu etkisinin olduğunu belirtmiştir. Banka olarak küçük bir organizasyon olmaları nedeniyle her yeni işe alım yaptıklarında, aslında en yetenekli kişileri almaya çalıştıklarını söylemiştir. Ayrıca, işe alım süreciyle ilgili; 2017 yılı Kasım ayından itibaren işveren markası oluşturmak adına çalışma başlattıklarını, bunun dışında tanınırlığı artırmak adına üniversite etkinliklerinde daha sık yer almayı, stantlar kurmayı ve üniversitelerde bankayı tanıtıcı sunumlar yaparak daha aktif rol almayı planladıklarını ifade etmiştir.

6 numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının işe alım süreçlerine olumlu etkisinin olduğunu söyleyerek, yetenekleri çekmek adına işveren tanınırlığı artırmaya çalıştıklarını belirtmiştir.

7 numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının işe alım süreçlerine olumlu etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Son zamanlarda, yönetici adayı kadrolarına çok önem verdikleri için bu kadrolara özel bir tanıtım programı düzenlemeye başladıklarını belirtmiştir. Banka olarak işe başlayan çalışanlar için arkadaşını öner adında bir sistem uyguladıklarını ve başka yetenekleri de bu yöntemle bankalarına çekebildiklerini söylemiştir. Birçok üniversitenin kariyer merkezleri ile de iletişim halinde olduklarını, bankalarında o üniversiteden mezun bir çalışan varsa, o çalışanın mezun olduğu üniversitenin etkinliklerine katıldığını beyan etmiştir.

Yetenek yönetimi uygulamayan *8 numaralı banka;* yetenek yönetimi uyguladıkları takdirde işe alım sürecine etkisinin olmayacağını düşündüklerini söylemiştir. Bunun nedeni olarak ise; yetenek yönetimi uygulamasının amacının daha çok banka içinde geleceğin yöneticilerini yetiştirmek olduğu, öncelikle uygulamanın banka içinde tam olarak oturtulması gerektiği, banka içinde sistem oturduktan sonra banka dışı yetenekler için çalışmalara geçilebileceğini belirtmiştir.

Yetenekli adayları kendilerine çekmek isteyen bankalar için işe alım süreçleri yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında değişmektedir. İşe alım süreci kapsamında bankalar işveren markası oluşturma çalışmalarına yatırım yapmakta, tanınırlıklarını artırarak yetenekli adaylar için tercih edilen bir işveren olmaya çalışmaktadır. Bankaların tanınırlığı artırmak amacıyla işveren markası oluşturma çalışmaları, literatürde yer alan yetenekli çalışanları çekme yöntemleri ile



örtüştüğü görülmüştür. Bankalar için yetenek yönetimi uygulamalarının işe alım sürecine etkisi, Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Bankaların Yetenek Yönetimi Uygulamalarının İşe Alım Sürecine Etkisini Arttırma Yöntemleri

Yöntem Banka	Üniversite Etkinlikleri	İşveren Markası Oluşturma	Özel Uygulamalar	Özel Tanıtımlar	Özel Bir Uygulama Yok
1 Numaralı Banka	X				
2 Numaralı Banka					X
3 Numaralı Banka		X			
4 Numaralı Banka	X	X			
5 Numaralı Banka					X
6 Numaralı Banka		X			
7 Numaralı Banka			X	X	
8 Numaralı Banka					X

Yetenek yönetimi uygulamalarının başka yetenekleri bankaya çektiğini nasıl ölçtükleri görüşmecilere sorulmuş ve aşağıdaki bulgular elde edilmiştir;

1 numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının başka yetenekleri bankaya çektiğini, bunu üniversitelerdeki kariyer günlerinin sonunda düzenledikleri anketlerle ve iş başvurusu sayılarında artış olup olmadığına bakarak ölçtüklerini belirtmiştir. Ayrıca çok kesin olmamakla birlikte işe başlayan adaylarla altıncı ayın sonunda yaptıkları mülakat sonucunda da bu ölçümlemeyi yapabildiklerini söylemiştir.

2, 5, 6 ve yetenek yönetimi uygulamayan 8 numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının başka yetenekleri örgütlerine çekip çekmediğini ölçemediklerini beyan etmiştir.

3 numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının başka yetenekleri örgüte çektiğini ilk olarak, iş görüşmelerinde adaylarla yaptıkları mülakat sırasında adayın neden bankalarını seçtiği sorusuna verdikleri cevaplarla ölçebildiklerini ifade etmiştir. Bunun dışında ise üniversitelerde düzenledikleri kariyer günlerinde öğrencilerden aldıkları geri bildirimler ve etkinlik sonunda düzenledikleri anketlerle ölçümleyebildiklerini belirtmiştir. Düzenledikleri bu etkinlikler sonunda kariyer sitelerinden yapılan iş başvurusu sayılarının ve sosyal medya hesaplarında takipçi sayılarının artmasının da bir gösterge olduğunu söylemiştir.

4 numaralı banka; aday tavsiye programları ile ölçümleyebildiklerini belirtmiştir. Direkt satış gibi belli kadrolar için aday tavsiye programları uyguladıklarını ve bu program dâhilinde gelen çalışan sayısı ile ölçüm yapabildiklerini söylemiştir. Bunun dışında, üniversitede etkinliklerinde öğrencilerin doldurdukları iş başvuru formları, düzenledikleri tanıtım günlerinden sonra iş başvurusu sayısında yaşanan artış, sosyal medyada çıkan reklamların, ölçmek için kullandıkları diğer araçlar arasında olduğunu ifade etmiştir.

7 numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının başka yetenekleri örgütlerine çekip çekmediğini bankalarında uygulanmakta olan arkadaşını getir programı ile ölçebildiklerini beyan etmiştir.

Bankalar, yetenek yönetimi uygulamalarının başka yetenekleri çekmedeki etkisini ölçmek için özel bir yöntem uygulamamaktadır. Ancak bu etkiyi birkaç araçla ölçmektedirler ve bunlar arasında en sık kullanılan araç ise üniversitelerde düzenlenmiş olan etkinlikler sonunda yaptıkları anketler olmaktadır. Bu etkinlikler sonunda iş başvurusu sayılarında artış olup

olmadığı, kurumsal sosyal medya hesaplarının takipçi sayısında yaşanan artış, internet ortamında reklamlarının yer alması ve adaylarla yapılan mülakatlar diğer ölçüm araçları olmaktadır. Bankaların hangi ölçüm araçlarını kullandıkları Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Başka Yetenekleri Örgüte Çekmesinin Ölçülmesi

Ölçüm Aracı Banka	Anketler	İş Başvurularında Yaşanan Artış	Geri Bildirimler	Mülakat	Aday Tavsiye Programları / Arkadaşını Getir	Sosyal Medya Takipçi Sayısı	Sosyal Medyada Reklamlarının Çıkması	Ölçülememektedir
1 Numaralı Banka	X	X		X				
2 Numaralı Banka								X
3 Numaralı Banka	X	X	X	X		X		
4 Numaralı Banka	X	X			X	X		
5 Numaralı Banka								X
6 Numaralı Banka								X
7 Numaralı Banka					X			
8 Numaralı Banka								X

Yetenek yönetimi uygulamalarının başka yetenekleri örgüte çekmedeki etkisini tespit etmek amacıyla görüşmecilere sorulan sorular aracılığıyla el edilen bulgular aşağıda analiz edilmiştir;

1 numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının başka yetenekleri örgüte çekmesinde kesinlikle etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Bu etkiyi ise, bir bankada çalışmak isteyen yeteneğin, bankada yüksek bir pozisyonda çalışan başka bir yeteneği araştırdığında, o yeteneğin banka içinde kariyerinin nerede başladığını ve nereye geldiğini gördüğü takdirde, bankanın yeteneğe önem verdiğini, yeteneği görebildiğini ve değerlendirdiğini anlayıp bankayla çalışmak isteyeceğini belirterek açıklamıştır.

2 numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının başka yetenekleri örgüte çekmede etkisinin olup olmadığını belirtemeyeceğini beyan etmiştir.

3 numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının başka yetenekleri örgüte çekmesinde olumlu etkisinin olduğunu söylemiştir. Adaylarla yaptıkları iş görüşmelerinde neden bankalarında çalışmak istediği sorulduğunda “bankanız çalışanına değer veriyormuş”, “yöneticisi çalışanı dinliyormuş” cevaplarını aldıklarında aslında adayın kendilerine yetenek yönetimi uygulamasını anlattığını ve yetenek yönetimi uygulamasının adayı örgüte çeken etkenlerden biri olduğunu anladıklarını ifade etmiştir. Bankalarındaki yetenek yönetimi uygulamalarının aday üzerinde, bankalarının diğer bankalardan farklı bir banka olduğuna ve bankanın yeteneği desteklediğine dair bir algı oluşturduğunu belirtmiştir.

4 numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının başka yetenekleri örgüte çekmesinde etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Banka olarak işveren markası oluşturarak, çalışanın sesi, ayrılanın sesi ve adayın sesi sayesinde yeteneklere ulaştıklarını beyan etmiştir. Bir bankada bir yeteneğin adı duyulduğunda herkesin o bankada çalışmak isteyeceğini dile getirmiştir.

5 numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının başka yetenekleri örgüte çekmesinde etkisinin olduğunu belirtmiştir. İçeriden bir çalışanın referansı ile bankaya görüşmeye gelen adayın yetenek yönetimi uygulamalarını bilerek geldiğini, dışarıdan gelen adaylarda ise



görüşmeler sırasında sorular sorarak yetenek yönetimi uygulamasının etkisiyle gelip gelmediğini anlamaya çalıştıklarını ifade etmiştir.

6 numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının başka yetenekleri örgüte çekmesinde olumlu etkisinin olduğunu beyan etmiştir. Yetenek yönetimi uygulamasının çalışanlara çeşitli kariyer imkânları sunduğunu ve bunun, bir yeteneğin işe girerken sorguladığı bir konu olduğunu dile getirmiştir. Yetenek yönetimi uygulamasının çalışanlara sunmuş olduğu imkânların, bir yeteneğin işe girmesinde etkili olduğunu, bu sayede adayın o bankada kendisi için bir gelecek göreceğini, gelişebileceğini, ilerleyebileceğini düşünerek etki edeceğini belirtmiştir.

7 numaralı banka; yetenek yönetimi uygulamasının başka yetenekleri örgüte çekmesinde olumlu etkisinin olduğunu ancak uygulamanın doğru konumlandırılmadığı takdirde etkisinin olmayacağını ifade etmiştir. Ancak çalışanlar elde tutulabildiği takdirde dışarıdan yeteneklerin çekilebileceğini belirterek çalışanı elde tutmanın önemini vurgulamıştır. Ayrıca banka olarak yönetici adayı kadrolarına çok önem verdiklerini, bu kadrolarda çalışan yeteneklerden kendisi gibi diğer yetenekli adayları bankalarına getirmelerini beklediklerini, yönetici adayı kadrosuna alım yapılacağı zaman banka içerisinde de duyuru yaptıklarını, yönetici adayı kadrosunda yer alan çalışanlarını iş görüşmelerine dâhil ettiklerini beyan etmiştir.

Yetenek yönetimi uygulamayan 8 numaralı banka; yetenek yönetimi uyguladıkları takdirde başka yetenekleri bankalarına çekmesinde olumlu etkisinin olacağını ifade etmiştir. Bunu da, bankalarında çalışmak isteyen yetenek adaylarının banka içindeki bir yeteneği duyduklarında, o yeteneğin kariyerine nereden başlayıp nereye geldiğini gördüklerinde, kariyer yolları açık, kendilerini yetiştirip geliştirebilecekleri bir banka olarak düşüneceklerini ifade ederek açıklamıştır.

Yetenek yönetimi uygulamalarının başka yetenekleri örgüte çekmesinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışanlara çeşitli kariyer imkânları ve yolları sunulmakta, çalışanlar çeşitli eğitim ve gelişim araçları ile desteklenmektedir. Bu durum, yetenekli adayları cezbetmekte, kariyer yolunun açık olduğu, eğitim ve gelişim imkânlarının bulunduğu bankaları tercih etmelerinde önemli bir etkiye neden olmaktadır.

Tablo 6. Yetenek Yönetiminin Başka Yetenekleri Bankaya Çekmesindeki Etkisi

Etki Banka	Yeteneğe Önem Verilir	Yetenek Değerlendirilir	Yetenek Fark Edilir	Etkisi Bulunmamaktadır	Etkisi Bilinmiyor
1 Numaralı Banka	X	X	X		
2 Numaralı Banka					X
3 Numaralı Banka		X			
4 Numaralı Banka	X				
5 Numaralı Banka	X				
6 Numaralı Banka	X	X	X		
7 Numaralı Banka		X			
8 Numaralı Banka		X	X		

Elde edilen bulgular yetenek yönetimi uygulamalarının, bankaların işgücü piyasasındaki yetenekleri kendilerine çekmede olumlu yönde etkisini olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda bankalar birbirlerinden farklı araç ve yöntemler kullansa da, söz konusu araçları kullanan bankaların, bu araçların avantajlarından faydalandıkları tespit edilmiştir. Bu doğrultuda araştırma modelinin temelini oluşturan H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Değişen çalışma koşulları ve yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek isteyen işletmelerin, hayatta kalmaları için yaşanan gelişmeleri ve değişimleri yakından takip etmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte, rekabet avantajı elde etmek için ayırt edici ve taklit edilemez güç olan insan faktörü her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Bu nedenle stratejik bir araç olarak yeteneklere yönelmek, işletmeler için kaçınılmaz bir süreçtir.

Bu gelişmeler ışığında yetenek yönetimi konusu iş dünyasında giderek daha fazla tartışılmaktadır. İşletmeler yetenekli çalışanları kendilerine çekmek, seçmek, yerleştirmek ve ellerinde tutmaya çalışarak yetenek yönetimi uygulamalarına ağırlık vermektedir. Bu bağlamda ülkemiz için yeni bir kavram sayılabilecek yetenek yönetimi, çalışma yaşamının en önemli unsuru olan insan faktörünü odak noktasına almaktadır. Öyle ki işletmeler birbirlerinin üretim tarzlarını, pazarlama tekniklerini ve ürünlerini taklit edebilir ancak insan kaynağının sahip olduğu yetenekleri taklit edememektedir. Bu nedenle, yetenek yönetimini uygulamak yani yetenekli çalışanları örgüte çekmek, yetenekleri seçmek ve yerleştirmek ardından ise yetenekleri geliştirmek ve elde tutmak günümüzde çok yoğun rekabetin yaşandığı bankacılık sektörü açısından da oldukça önemli bir konu haline gelmiştir.

İşe alım sürecinin ilk adımı olan yetenekli çalışanı çekme adımı için bankaların yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında işveren markası oluşturma çalışmaları yaptıkları ve bu çalışmalarla ilgilenecek bölümlerin kurulduğu saptanmıştır. İşveren markası oluşturmak, banka tanınırlığını artırmak ve yetenekli çalışanları cezbetmek açısından bankalar için önemli bir konu haline geldiği görülmüştür. İşveren markası oluşturmak ekseninde, yetenekli çalışanları cezbetmek ve kendilerine çekmek isteyen bankaların, üniversitelerin düzenledikleri kariyer günlerine giderek tanıtım yaptıkları, hatta yetenekleri etkilemek adına gittikleri üniversitelerde aynı üniversiteden mezun yeteneklerin de katılımlarını sağlayarak potansiyel yetenekleri etkilemeye çalıştıkları ve yetenekler ile birebir yakından ilgilenecek işe alım süreçlerinin etkilenmesi söz konusu olmaktadır. Bununla birlikte yetenekleri bulmak için üniversitelere gidildiğinde, yetenekli adayları seçmek için her bankanın farklı yöntem ve teknikler kullandığı tespit edilmiştir. Ancak hepsinin amacının potansiyel yeteneği bulup bankaya kazandırmak olduğu göz önünde tutulmalıdır.

Araştırmaya konu olan sekiz bankanın yetenek yönetimi uygulama düzeyi arasında şube ve genel müdürlük çalışanları olarak ayrı başlıklar altında uygulamalar yapıldığı saptanmıştır. Bazı bankalar da sadece şube kadroları için ya da belirli unvanlar için yetenek yönetimi uygulanırken, bazı bankalar da ise şube, bölge ve genel müdürlük diye bir ayırım yapılmadığı görülmüştür. Bir banka ise geçmişte yetenek yönetimi adına bir çalışmalarının olduğunu ancak şu an için yönetsel nedenlerden kaynaklı yetenek yönetimi uygulamalarının olmadığını fakat yetenek yönetiminin sunmuş olduğu olumlu katkılar nedeniyle kısa bir süre sonra uygulamaya alacaklarını ifade etmiştir. Sadece şube kadrolarında ya da bankalarının belirli kadrolarında yetenek yönetimi uygulayan bankalar ise ilerleyen zamanlarda tüm banka genelinde uygulanacağını belirtmiştir.

Araştırma sonucunda yetenek yönetimi uygulamalarının başarılı bir şekilde konumlandırılıp uygulandığı takdirde başka yetenekleri örgüte çekmesinde olumlu etkilerinin olduğu görülmüştür. Yetenek yönetimi uygulamaları sayesinde çalışanlara çeşitli kariyer imkânları



sunulmakta ve çalışanlar eğitim / gelişim araçları ile desteklenmektedir. Bankanın bu imkânları verdiğini gören ya da duyan başka yetenekler de o bankayla çalışmak istemekte ve kariyer yollarının açık olduğunu düşünmelerine sebep olmaktadır.

Araştırma sonuçları hizmet yoğun sektörlerden biri olan bankacılık sektöründe yaşanan rekabet ve yetenek yönetiminin sunduğu olumlu katkılar göz önüne alındığında yetenek yönetiminin önemi ortaya koymaktadır. Bankaların yetenek yönetimi uygulamalarını unvan ya da bölüm, şube, bölge ve genel müdürlük kadroları ayırt etmeksizin tüm banka genelinde uyguladıkları takdirde bankalar açısından daha olumlu etkilere sahip olabilecektir.

Ayrıca gelecek araştırmacılara, yetenek yönetiminin sadece şube kadroları ya da belirli unvanlar için uygulanmasının genel müdürlük kadrosu çalışanlarını ya da diğer unvanlar da çalışanları nasıl etkilediğinin ölçülmesi önerilmektedir.

Kaynakça

- Akar, F. (2015). *Yetenek Yönetimi*. (1. Baskı), Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Akdemir, B. (2017). Yetenek Yönetimi, (Editör) Akdemir, B.: *İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar* içinde (ss:1-38), (1. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı*. (6. Baskı), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Atlı, D. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi*. (1. Baskı), İstanbul: Abaküs Yayınları.
- Çelik, M. ve Zaim, A.H. (2011) Yetenek Yönetimi Yaklaşımı, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 20, 33-38.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi, *Çerçeve Dergisi*, 52, 110-116.
- Dağdeviren, O. (2017). *Yetenek Kâşifi*. (1. Baskı), Ankara: Elma Yayınevi.
- Erdemir, E. (2006). Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye'deki Yansımaları, 5. *Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, 29-38.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*. (5. Baskı), İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Gemalmaz, A. ve Avşar, G. (2015). Kanser Tanısı ve Sonrası Yaşananlar: Kalitatif Bir Çalışma, *Hemşirelikte Eğitim Ve Araştırma Dergisi*, 12(2), 93-98.
- Güney, A. (2017). *Banka İşlemleri*. (10. Basım), İstanbul: Beta Yayınları.
- Keçecioglu, T. ve Aydın, G. (2017). *Yetenek Savaşlarında İkinci Perde Yetenek Yönetimi*. (2. Baskı), Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kıngır, S. ve Mesci, M. (2007). Öğrenen Organizasyonlar, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), 63-81.
- Luecke, R. (2009). *En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak*. (Çev: Önder Sarıkaya), (2. Baskı),

İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Sert, G., Kurtoğlu, M., Akıncı, A. ve Seferoğlu, S.S. (2012). Öğretmenlerin Teknoloji Kullanma Durumlarını İnceleyen Araştırmalara Bir Bakış: Bir İçerik Analizi Çalışması, *Akademik Bilişim'12 - XIV. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*, 351-357.

Şahin, Ö. (2017). *Yetenek Yönetimi*. (1. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.

Tansley, C. (2011). What Do We Mean by the Term "Talent" in Talentustrial Management?, *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274.

Turan, N. (2015). Çalışma Yaşamında Yetenek, Beceri, Yetkinlik, Yeterlilik. (1. Baskı), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Türkiye Bankalar Birliği. (2018).

https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/850/Banka_Calisan_ve_Sub_ayilari-infografikli_ozet_rapor.pdf, [Erişim Tarihi: 28.04.2018].

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (6.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.