

## Stratejik Yetenek Yönetimi Bağlamında Yetenekleri Çekme ve Elde Tutma

**Pelin Karaca Kalkan<sup>1</sup>**

**Ayşegül Alev Aydın<sup>2</sup>**

### Özet

Günümüz iş dünyasında yetenekli kişileri çekmek ve onları işletmede tutmak, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine katkı sunan, stratejik bir öncelik haline gelmiştir. Bu süreçte, güçlü bir işveren markası oluşturmak büyük önem taşımaktadır. İşveren markası, potansiyel çalışanların işletmeyi nasıl algıladığını ve orada çalışmayı ne kadar cazip bulduğunu etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Kurumsal web siteleri, profesyonel ağlar, iş ilanları ve sosyal medya platformları, işletmelerin işveren markasını etkili bir şekilde sunabileceği araçlardır. Potansiyel çalışanlar bu platformlar üzerinden işletmelerin kültürünü, değerlerini ve insan kaynakları politikalarını değerlendirerek kendileri için uygun gördükleri iş yerlerine yönelmektedir. Yetenekleri çekmenin yanı sıra, onları işletmede tutmak da bir o kadar önemlidir. Günümüzün dinamik iş ortamında, kariyer değişiklikleri daha yaygın hale geldiği için işletmeler yetenekleri elde tutmaya yönelik stratejiler geliştirmek zorundadır. İşe alınan yeteneklere yapılan yatırımlar (eğitimler, mentorluk ve gelişim programları) maliyetli ve zaman alıcıdır. Bu sebeple yeteneklerin işletmede kalması büyük önem taşımaktadır. Bu çalışma yetenek çekme ve elde tutmayı stratejik yetenek yönetimi perspektifiyle inceleyerek işletmeler için önemini ve katkılarını ortaya koymaktadır. Yetenekleri çekme ve elde tutmayı etkileyen temel faktörler ve stratejileri irdeleyen çalışmanın sonucunda işletmelere ve gelecekteki araştırmalara yönelik öneriler sunulmaktadır.

- 1 Doktor Öğretim Üyesi, Ankara Bilim Üniversitesi, [pekin.karaca.kalkan@ankarabilim.edu.tr](mailto:pekin.karaca.kalkan@ankarabilim.edu.tr), ORCID: 0000-0002-7951-6389
- 2 Doktora Öğrencisi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, [aysegul.aydin@hbv.edu.tr](mailto:aysegul.aydin@hbv.edu.tr), ORCID: 0000-0002-3955-2844

## GİRİŞ

İşletmelerin rekabet gücü kazanmasında yetenekli kişileri çekebilmek ve onları işletmede tutabilmek en önemli stratejilerden biridir. Bu bağlamda, yetenekleri çekmek için işletmelerin yalnızca maaş ve yan haklar gibi maddi unsurları ön plana çıkarması yeterli olmamaktadır. Yetenek çekme sürecinde, işletmelerin güçlü bir işveren markası oluşturması kritik bir rol oynamaktadır. Öyle ki, işveren markası, potansiyel çalışanların işletmeyi nasıl algıladığı ve o işletmede çalışmayı ne derece cazip bulduklarını belirleyen en önemli unsurlardan biridir. Kariyer ve gelişim fırsatları, yaratıcı bir çalışma ortamı, esnek çalışma imkanları, sosyal sorumluluk gibi konulardaki yaklaşımlarını içeren değer önerisi, işletmeleri iş arayanların gözünde farklılaştıran önemli bir unsurdur.

İşveren markasının, kurumsal web siteleri, LinkedIn gibi profesyonel ağlar, iş ilanları ve sosyal medya gibi çeşitli platformlar üzerinden sunulması da yetenek çekmede oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Günümüzde iş arayanlar bu platformlar üzerinden işletmeleri araştırarak, çalışan yorumlarına bakarak, hayata geçirilen projeleri inceleyerek kendileri ile uyumlu işletmelere çekilmektedir. Dolayısıyla işletmeler iş arama sürecindeki adayları çekmek amacıyla, bu platformlar üzerinden kendilerini dışa vurma biçimlerine, çalışanlarının kendileri ile ilgili geribildirimlerine odaklanmaktadır. Spesifik olarak işletmeler kurumsal kültürünü, değerlerini ve özellikle insan kaynakları ile ilgili politikalarını potansiyel çalışanlara nasıl aktardığına önem vermekte ve adaylar nezdinde oluşturacağı kurumsal imaja katkısını göz önünde bulundurmaktadır.

Yetenekleri çekmenin ardından, bu yeteneklerin elde tutulması da işletmeler için oldukça önemlidir. Çalışanların kariyer yolculuklarında iş değiştirmenin yaygınlaşması, işletmeye çekilen yeteneklerin işletmede kalmasını sağlamaya dönük stratejiler geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. İşletmeye çekilen yeteneklere birçok yatırım yapılmaktadır. İşten ayrılmalar sebebiyle gerçekleşen yeni işe alımlarda bu süreçlerin tekrar tekrar yaşanması hem işletmedeki işlerin aksamasına hem de aynı maliyetlerin gündeme gelmesine neden olacaktır. Bu kapsamda; yeteneklerin elde tutulmasında çalışanların çeşitli İK politikaları ve uygulamaları ile sürekli bir gelişim içerisinde olmasını sağlamak, eğitimler, oryantasyon programları, koçluk ve mentorluk gibi hizmetlerle gelişimlerini desteklemek önemlidir. Bununla birlikte adil tasarlanmış bir ücret politikasının olması, yan haklar ile işletmenin çekici kılınması ve yeteneklerin işletmede kalma isteğinde bir diğer önemli kriterdir. Günümüz iş dünyasında artık ücretler kadar iş ve özel hayat dengesinin gözetildiği iş ortamları, çalışanlara çeşitli esneklikler sunulması

çalışanların işletmede kalmasını sağlamaktadır. Çalışanların değerli hissettiği bir iş ortamı için bölüm yöneticilerine de birçok sorumluluk düşmektedir. Yöneticisi tarafından desteklenen, inisiyatif almasına olanak sağlanan, motivasyonu yüksek bir çalışan yeni bir iş arayışına girmeyecektir. Bu kapsamda işletmede olumlu bir kurumsal iklimin yaratılması ve çalışanların iş tatminini yüksek olması kurumsal bağlılığı artırarak işten ayrılmalarının önüne geçebilecektir.

Bu çalışma stratejik bir perspektifle ele alınan yetenek yönetimi çerçevesinde, yetenek çekme ve elde tutmayı, işletmeler için önemine vurgu yaparak işletmelere ve çalışanlara katkıları çerçevesinde incelemektedir ve literatürde yapılan çalışmalar çerçevesinde, yetenekleri çekme ve elde tutmayı etkileyen temel faktörler ve stratejiler ortaya konulmaktadır. Bu çalışma ayrıca, işletmelerin hangi adımları atmaları gerektiğine odaklanmakta ve uygulamalı yaklaşımları detaylandırmaktadır. Sonuç olarak hem işletmelere hem de gelecekteki araştırmalara ışık tutacak öneriler sunulmaktadır.

## 1. YETENEKLERİ ÇEKME VE ELDE TUTMA

Yetenekli adayları çekmek, personel seçiminin ve genel kurumsal başarının kritik bir bileşenidir (Chapman vd., 2005). Yetenekli çalışanları işletmeye çekmek, potansiyel yeteneklere bir kurumda çalışmak için cazip ve tercih edilen bir yer sunabilme sürecidir. Aynı zamanda kuruma yönelik pozitif duygusal bir tutum beslenmesini sağlamak, kurumun kişiler nezdinde cazibesini artırmak ve adayları kurumda iş aramaya dönük çaba göstermeye teşvik etmek gibi bileşenleri içermektedir (Ehrhart & Ziegert, 2005).

Yetenek çekme, bir kurumla mülakat gerçekleştirme isteği, mülakatı fiilen gerçekleştirme, iş arama davranışı, bir iş teklifini kabul etme olasılığı ve bir iş teklifini fiilen kabul etme gibi birtakım farklı kavramlar çerçevesinde operasyonelleştirilmiştir (Ehrhart & Ziegert, 2005). İş arama davranışı, adayın başvuru yaparak kurumdaki bir işe başvurma arzusunu yansıtmaktadır. Bu, başvuru sahibinin bir iş tercihinine olan bağlılığı dışında, başvuru havuzunda kalma isteğini de ifade etmektedir. Bir kurumla mülakatı gerçekleştirme veya iş teklifini kabul etme niyeti ise, adayın bir mülakat veya iş teklifi gelmesi durumunda bunu kabul etme olasılığını belirtmektedir (Tanwar & Kumar, 2019).

İş seçim sürecindeki adaylar reklamlar, internet, gazeteler, kulaktan kulağa iletişim, arkadaşlar gibi çeşitli kaynaklardan elde ettiği bilgileri kullanmaktadır. Sosyal ağ siteleri hem reklam hem de bilgi paylaşımında bulunmak gibi çok çeşitli imkanlar sunmaktadır. Bireyin birçok farklı kaynaktan elde ettiği bu bilgiler, bir kuruma iş başvurusu yapma ve mülakata

girmeye dönük kararlarını da etkilemektedir (Gatewood vd., 1993; Sivertzen vd., 2013). Günümüzde özellikle sosyal medya, işveren markalaşması ve işe alım süreçlerinde oldukça etkili bir araçtır (Sivertzen vd., 2013), çünkü işverenler sosyal medya aracılığıyla kendi kültürlerini, değerlerini ve iş ortamlarını potansiyel adaylara yansıtma imkânı bulabilmektedir. Başka bir deyişle, sosyal medyada görünür olmak kurumların cazip bir işveren olarak itibar kazanmasına, iş arama sürecindeki adayların kurumlar hakkında birçok konuda bilgi sahibi olmasına katkı sunmaktadır. Böylelikle kurumlar, çeşitli sosyal medya stratejilerinden faydalanarak geniş kitlelere ulaşmakla kalmayıp amaçlarıyla ve değerleriyle uyumlu yetenekleri de kendilerine çekmektedir. İşletmeye çekilen yeteneklerin işletmede kalmasını sağlamak stratejik insan kaynakları yönetimi açısından bir diğer önemli husustur.

Yetenek elde tutma, bir işletme tarafından yeteneklerin ayrılmasını önlemek için kullanılan tüm faaliyetler ve uygulamalar olarak tanımlanabilir (Ott vd., 2018). Yetenekleri elde tutmak, onları işiyle bütünleşik hale getirmek ve geliştirmek için sistematik bir süreç olarak da tanımlanmıştır (McDonnell & Wiblen, 2020). Aynı zamanda; yetenekli çalışanların işletmede kalmak istemesini sağlayan bir çalışma ortamı yaratmak için kullanılan stratejilerdir. Bu stratejiler yetenekli çalışanların şirketlerine uzun süre veya kariyerlerinde ulaşabilecekleri en üst noktaya ulaşana kadar hizmet ederken motive kalmalarına yardımcı olacağı için önemlidir (Zainee & Puteh, 2020).

İşletmelerin vizyonları ve misyonları çerçevesinde başarılı olabilmesi için insan kaynağını etkin şekilde yönetmesi ve elindeki yetenekleri kaçırmaması gerekir. En iyi insan kaynakları politikalarına ve uygulamalarına sahip kurumlar yetenek elde tutmayı ana öncelikleri olarak ele almaktadırlar. Yetenek kaybetmek, şirketlere doğrudan ve dolaylı maliyetler dahil olmak üzere bir yük oluşturmaktadır. Yetenek kaybetmenin önüne geçemeyen işletmeler bu zorlu ve dinamik iş dünyasında rekabet avantajlarını elde etmede ve sürdürmede zorluk çekeceklerdir (McDonnell & Wiblen, 2020).

Yeteneklerin ayrılmasını önlemek için işten çekilmelerin nedenlerini anlamak ve gerekli önlemleri alabilmek önemlidir. İşten çekilme, çalışanlar ve işyeri arasında fiziksel veya psikolojik bir mesafe koymak için yapılanlar olarak tanımlanmaktadır. İşyerinden beklediği tatmini sağlayamayan çalışanlar işi bırakabilir, işe devam etmesine rağmen sürekli ara vererek veya devamsızlıklarla işi boşlayabilir, ya da psikolojik çekilme denilen işinin başında gözükmemesine rağmen zihinsel olarak işiyle meşgul olmayabilir. Psikolojik çekilmeler en nihayetinde işten ayrılma ile sonuçlanmaktadır. İşten çekilme davranışlarının her bir türünün maaliyeti işletmeler için yüksektir (Jones vd., 2009). İşletmeler, işten çekilmelerin kök sebeplerine inerek bu kapsamda gerekli önlemleri alabilirler.

## 2. YETENEK ÇEKME STRATEJİLERİ

Günümüzün rekabetçi ve dinamik iş ortamında, en iyi yetenekleri çekmek, işletmeler için önemli bir öncelik ve zorunluluk haline gelmiştir. Yetenekli ve yüksek potansiyelli adayları çekmek için işletmelerin dikkate alması gereken bazı önemli hususlar bulunmaktadır. Öncelikle iş arayan kişilerin kendi becerileri, değerleri, kariyer hedefleri ve beklentileri ile uyumlu işverenleri tercih ettiği görülmektedir. Dolayısıyla işletmeler yetenekleri çekmek için, iş-yaşam dengesi, kariyer ve gelişim fırsatları, kurumsal sosyal sorumluluk, çalışma kültürü, esneklik, kapsayıcılık ve çeşitlilik gibi hususları, etkili bir çalışan değer önermesi oluşturmaya dönük bütüncül bir yaklaşımla ele almalıdır. Genç yetenekler iş arama sürecinde, iş ilanları, kurumsal web siteleri, LinkedIn gibi profesyonel ağlar ve sosyal medya gibi çeşitli platformları kullanmaktadır. İşletmelerin iş arama sürecindeki adaylara, kendilerini bu platformlar aracılığıyla nasıl sunduğu büyük önem taşımaktadır, çünkü bu platformlar üzerinden oluşturulan işveren markası, adayların ilk izlenimini ve işletmelere olan ilgisini doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, işletmelerin yetenek çekmeye yönelik üzerinde durması gerek konular aşağıda detaylandırılmaktadır.

### 2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik, özellikle son yıllarda, toplumun, hükümetlerin ve politika yapımcıların giderek daha fazla ilgisini çeken bir konu olmuştur. Ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları kapsayan sürdürülebilirlik, STK'lar, üniversiteler, şirketler ve kamu sektörü kuruluşları dahil olmak üzere çeşitli örgütsel yapılar için kritik bir odak noktası haline gelmiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik, “toplum ve doğa tarafından belirlenen sınırlar çerçevesinde, kısa ve uzun vadeli performansın entegre bir şekilde ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarını ele alan, paydaş odaklı kurum içi ve kurumlar arası iş sistemlerinin oluşturulması” olarak tanımlanmaktadır (Searcy, 2016, s. 121). Bir kurumun paydaşlarına fayda sağlamaya dönük ve ekonomik çıkarlarının ötesine geçen davranışları olarak tanımlanan Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), iş başvurusunda bulunan adayların iş teklifini kabul kararını olumlu yönde etkileyen önemli bir faktördür (Tsai vd., 2016). Benzer şekilde, işletmelerin sürdürülebilirlik konusuna yaklaşımları, potansiyel çalışanları cezbetmek ve tercih edilen bir iş veren olmak için etkili bir araçtır (Magbool vd., 2016). Bir araştırmada çevresel sürdürülebilirlik kapsamında, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarından yeşil işe alım, eğitim ve gelişimin, iş arayanların belirli bir kurumdaki iş arama davranışlarını olumlu yönde etkilediği gösterilmiştir (Ali vd., 2017).

Bir kurum, potansiyel çalışanların dikkatini çekmek amacıyla onlara iletmek istediği bilgileri bilinçli bir şekilde seçebilmektedir. Örneğin bir şirketin web sayfasında yer alan çevresel bir mesaj, şirketin algılanan itibarını artırarak şirketi potansiyel çalışanlar için daha cazip bir hale getirebilir (Behrend vd., 2009). Başka bir örnekte, ISO14001 sertifikasına sahip bir işletme, iş başvurusu yapacak kişilere çevre konusunda duyarlı ve çevreye önem veren bir işletme olduğuna dair bir mesaj (sinyal) gönderebilir (Magbool vd., 2016). İşverenler prososyal yönelimlerini ortaya koymak için içsel ve dışsal KSS unsurlarını bir araya getirmelidir. Bu doğrultuda, işverenlerin esnek çalışma uygulamaları, adil davranma, yetenek ve kariyer gelişimine dönük fırsatlar sunma gibi içsel unsurlar ile doğal çevreyi koruma, toplum refahı, sürdürülebilir büyüme, sivil toplum kurumlarına destek gibi dışsal unsurlara birlikte odaklanması gerekmektedir (Song vd., 2024).

İş başvurusu yapacak adayların KSS algılarını birden fazla KSS boyutu etkileşimli şekilde belirlemektedir. Örneğin iş başvurusunda bulunun adaylar, yasal ve etik sorumluluklarını yerine getirmeyen ancak finansal olarak güçlü şirketlerden gelen cazip iş tekliflerini kabul ederken veya o tür şirketlerde iş ararken çekince duyabilmektedir (Zhang & Gowan, 2012). Tsai ve diğerlerinin (2016) çalışmasında, KSS bağlamındaki iş uygulamalarının adayların hem kariyer başarıları beklentisi hem de işveren çekiciliği algılarını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bunun aksine, KSS'ye yönelik iş uygulamalarının düşük düzeyde olması kurumların işe alım süreçlerinde önemli bir zayıflık haline gelebilmektedir. KSS uygulamalarının çalışanların iş arama sürecindeki algılarını etkilemesinde potansiyel çalışanlar ve kurumlar arasındaki değer uyumunun da önemli bir rolü söz konusudur. Kurumların amaçları ve temel faaliyetleriyle uyumlu KSS uygulamaları, iş arayanlar tarafından KSS'nin gerçekliğine dair bir algı oluşturacaktır. Dolayısıyla kurumlar, yetenekleri çekmek amacıyla adayların kişisel değerlerinin, beklentilerinin ve deneyimlerinin kurumun değerleriyle uyumlu olup olmadığını anlamaya dönük mülakat süreçleri tasarlamalıdır (Song vd., 2024).

Bir kurum imajı ve itibarı ile yakından ilişkili olan kurumsal sosyal performans, kurumun çalışanları ve içinde yer aldığı toplum dahil olmak üzere birçok paydaşa karşı sorumluluklarını ele alan bir yapıdır (Behrend vd., 2009). İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklarını hangi düzeyde yerine getirdiğini ortaya koyan kurumsal sosyal performans, yetenek çekmeyi etkileyen faktörlerden biridir. Zira, kurumsal sosyal performans, bir kurumun insan kaynakları alanındaki rekabet avantajı kaynağı olan eğitim seviyesi yüksek ve yüksek oranda iş bulabilme kapasitesine sahip adayları etkilemesi bakımından oldukça önemli hale gelmiştir (Albinger & Freeman, 2000).

Paydaş teorisi perspektifiyle ele alındığında da kurumsal sosyal performans, işletmeler için önemli paydaşlardan biri olan çalışanları işletmeye çekme sürecinde faydalanılan araçlardan biridir (Backhaus vd., 2002). Kurumsal sosyal performans, iş arama sürecinin birçok aşamasını ve özellikle işi teklifini kabul etme kararını şekillendirmektedir. Spesifik olarak, çevre, toplumla ilişkiler, çalışan ilişkileri, çeşitlilik, ürün özellikleri gibi kurumsal sosyal performans boyutlarının, adayların işletmeleri değerlendirme sürecini daha çok etkilediği görülmektedir (Backhaus vd., 2002). Örneğin, kadın adaylar, kadınlara ve azınlıklara yönelik davranışlarını zayıf buldukları kurumlara erkeklere kıyasla daha az ilgi göstermiştir. Bu sonuç, firmaların kadınlara ya da azınlıklara kötü muamele etmesinin, kadınlar tarafından erkeklere göre daha güçlü bir sinyal olarak algılandığını ve kadın çalışanların firmayı cazip bir yer olarak görmediğini göstermiştir (Greening & Turban, 2000).

## 2.2. İşveren Çekiciliği ve İşveren Markası

İşveren markası, potansiyel çalışanları kuruma çekmek için kullanılan, itibar, çekicilik, imaj ve marka değeri gibi farklı kavramları içeren bir yapıdır. Bu kavram, bir işletmeyi rakiplerinden farklılaştırmak amacıyla mevcut ve potansiyel çalışanlara yönelik işveren kimliği oluşturma süreci olarak tanımlanmaktadır (Sivertzen vd., 2013). İşveren markası son zamanlarda hem kurum içinde hem de dışında, kurumun farklı ve cazip bir işveren olduğu imajını oluşturduğu, kurumsal kimlik yönetiminin özel bir yolu olarak büyük bir ilgi görmektedir (Maheshwari vd., 2017). Tercih edilen bir işveren olmak, kurumun adaylar tarafından çalışmak için mükemmel bir yer olarak algılanmasını sağlamak amacıyla, bilinçli ve özenli bir şekilde çalışanları cezbedici bir ortam oluşturması anlamına gelmektedir (Tanwar & Kumar, 2019). Bu bağlamda, kurumun itibarı ve potansiyel çalışanlara sunduğu değer önerisi önemli bir rol oynamaktadır. Buradaki değer önerisi ile kast edilen, potansiyel bir çalışanın kurumda işe başlaması ile elde edeceği öğrenme ve gelişme fırsatları, sosyal etkileşimler, yüksek performansı teşvik eden bir örgüt iklimi, mükemmel bir işveren imajı gibi somut ve soyut faydaların bütünüdür (Pandita & Ray, 2018).

İşveren çekiciliği, potansiyel bir çalışanın bir kurumda çalışarak elde edeceği faydalara dönük öngörüsüdür ve işveren markası ile yakından ilintili bir kavramdır. Bu kavram özellikle üstün bilgi ve beceriye sahip çalışanları işletmeye çekmenin en büyük rekabet avantajını sağladığı bilgi yoğun sektörlerde oldukça önemlidir (Berthon vd., 2005). Araştırmacılar işveren çekiciliğinin potansiyel adaylara sunulan beş temel değerden müteşekkil olduğunu ortaya koymuştur. Bu beş boyut aşağıda detaylandırılmıştır:

- **İlgilenme değeri:** Bir bireyin heyecan verici bir çalışma ortamı, yeni iş uygulamalarına sahip ve yüksek kalitede, inovatif ürün ve hizmetler üretmek için çalışanlarının yaratıcılığından faydalanan bir işverene ne ölçüde ilgi duyduğunu belirtmektedir.
- **Sosyal değer:** Bir bireyin eğlenceli, mutluluk veren, iyi iş ilişkilerini ve takım ruhunu destekleyen bir çalışma ortamına sahip bir işverene olan ilgisini belirtmektedir.
- **Ekonomik değer:** Bir bireyin ortalamanın üzerinde ücret ve iş güvencesi sağlayan bir işverenden ne ölçüde etkilendiğini ifade etmektedir.
- **Gelişim değeri:** Bir bireyin kariyerini geliştiren deneyimler ve daha yüksek pozisyonlara ilerleme fırsatları sunan, takdir eden ve güven sağlayan bir işverene olan ilgisini belirtmektedir.
- **Uygulama değeri:** Bir bireyin hem müşteri odaklı hem de insani bir ortamda öğrendiklerini uygulama ve başkalarına öğretme fırsatı sunan bir işverene ne ölçüde ilgi duyduğunu göstermektedir.

İşveren markası boyutlarından çalışma kültürü, KSS, maaş ve teşviklerin potansiyel çalışanlar tarafından değer gördüğü ve bu boyutların da kişi-örgüt uyumunun oluşmasına destek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla çalışanlar, işle ilgili değerleri ile kurumdaki çalışma kültürü arasında uyum buldukları bir çalışma yeri ararlar. Bu tür iş değerleri; iş-yaşam dengesi, kariyer fırsatları, takım çalışması ve maaş ile ilgili politikalar şeklinde kendini gösterebilmektedir (Tanwar & Kumar, 2019). Z kuşağı yeteneklerinin işveren çekiciliğinin hangi boyutlarını önceliklendirdiğini araştıran Lassleben ve Hofmann (2023), Z kuşağı yeteneklerinin öncelikle pozitif bir ekip ruhu olan eğlenceli çalışma ortamı ve iş arkadaşları ve yöneticiler ile destekleyici ilişkiler, ardından çalışma saatleri ve yerleri konusunda esneklik, ücret ve iş güvencesi gibi ekonomik unsurlar, kişisel gelişimlerine yapılan yatırımlardan etkilendiğini ortaya koymuşlardır.

İşveren çekiciliğinin bir bileşeni olan kurumsal itibar, iş arama sürecindeki adayların iş ile ilgili değerlendirmelerini etkileyerek hangi işe başvurup hangisini elimine edeceklerine karar vermelerinde yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, kurumsal itibar ile bireylerin öz benliği arasındaki etkileşim göz önüne alındığında, itibar, iş arayanların kurumda çalışmaya başladıktan sonra hissetmeyi umdukları kişisel gururu da etkilemektedir. Sonuç itibarıyla kurumsal itibar algısı, iş ile ilgili özellikler ve bir çalışan olmaktan beklenen gururu etkileyerek adayların iş arama davranışlarını ve kuruma çekilme düzeylerini farklılaştırmaktadır (Cable & Turban, 2003).



### 2.3. Sosyal Medya Platformları ve Kurumsal Web Sayfaları

İnternet özellikle günümüzde, potansiyel bir çalışanın bir kurumla temas ettiği ilk noktadır ve bu sebeple işe alım süreçlerinde tercih edilen bir iletişim aracıdır. İş arayan kişilerin bir kurumun imajı ile ilgili değerlendirmeleri büyük ölçüde işe alım sürecinde başlamaktadır ve iş alım web sitelerinin örgütsel imaj algısını şekillendirdiği yadsınamaz bir gerçektir (Walker vd., 2011). İşe alım web sayfalarının sahip olduğu belli başlı özellikler yetenek çekmede oldukça işlevseldir. Bir işveren işe alım web sitesinde, şirket ve iş fırsatları hakkında çok fazla bilgi sunarak (örneğin, şirket kültürü, çalışanlara sağlanan faydalar, eğitim fırsatları gibi), bireylerin şirket ile ilgili zihnindeki belirsizlikleri giderebilir ve böylelikle onları şirkete çekme olasılıklarını artırabilir (Williamson vd., 2010). Daha spesifik olarak, iş ilanlarının hem estetik özellikleri hem de bilgiyi iletme biçimi kapsamında iş ilanının düzeni, yazı rengi, boyutu, rengi, tasarımı ve dil kullanımı gibi unsurlar iş arayanların algılarını etkileyerek kurumlara olan ilgilerini artırmada rol oynayabilmektedir (Mahjoub & Kruey, 2021).

Kurumların işe alım web sayfalarında şirket ve iş ile ilgili bilgi miktarı ile web sitesinin canlılığı gibi nitelikler yetenekleri çekme üzerinde pozitif yönde etkide bulunmaktadır (Williamson vd., 2010). Web sayfalarının teknolojik açıdan gelişmişlik düzeyi ve web sitelerinde kurumda çalışanların etnik çeşitliğinin vurgulanması, iş arayanların örgütsel imaj ve çekicilik algılarını etkilemektedir (Walker vd., 2011). Bir şirket kurumsal web sayfasında farklılıklara değer verdiğini, küresel bir işgücüne sahip olduğunu, fırsat eşitliği sunan, kapsayıcı bir işletme olduğunu belirterek yetenekleri çekebilecek bir işveren markası oluşturabilir ve adayların tercih edeceği bir iş yeri olabilir (Jonsen vd., 2021).

Günümüzün en büyük profesyonel ağı olan LinkedIn'de gerek kurumlar tarafından oluşturulan gerekse de çalışanlar tarafından paylaşılan gönderiler, işveren markası ve kurumsal itibar algısını etkileyerek yeni yetenekleri kurumlara çekmede önemli bir rol oynamaktadır (Joglekar & Tan, 2022). Günümüzde sosyal medya ve sosyal ağ platformlarının kullanım oranı düşünüldüğünde, işletmelerin kültürlerini, değerlerini, kariyer fırsatlarını bu platformlar aracılığıyla görünür kılması, işletmelerin daha geniş çaplı ve çeşitli bir aday havuzuna sahip olmalarına ve genç yetenekleri kurumlara çekmelerine olanak sağlamaktadır. Yeteneklerin çekilmesinin ardından takip edilmesi gereken husus yeteneklerin elde tutulmasıdır. Elde tutma stratejileri, diğer anlamıyla işten çekilmelerin önlenmesi için belirlenen stratejilerdir. Aşağıda işletmelerin yetenekleri elde tutma yaklaşımları ve bu kapsamda geliştirilen stratejiler sıralanmıştır.

### 3. YETENEK ELDE TUTMA STRATEJİLERİ

İşletmelerin yetenekleri elde tutma konusunda gerekli vizyonu oluşturacak strateji ve politikaları yaratma görev ve sorumlulukları vardır (Pogorzelski vd., 2010). Hiltrop (1999), iş dünyasında yetenekli çalışanları elde tutabilme hususunda başarılı olan işletmelerin rekabet üstünlüğü sağladığına dair birçok araştırmadan bahsetmiş ve bu kapsamda işletmelere uygulayabilecekleri çeşitli öneriler sunmuştur. Bu öneriler şu şekilde sıralanabilir; işletmelerde psikolojik sözleşmenin değiştiğine dair farkındalık oluşmalı, yetenek konusu üst yönetimin önceliği olmalı, şirkette çalışan olarak devam etme isteği uyandıran politikalar ve uygulamalar oluşturulmalı, bölüm yöneticileri çalışanlarının gelişiminden sorumlu olmalı, çalışanlara kişisel gelişim fırsatları sağlanmalı ve ayrıca bireyin kendi gelişim çabaları için gerekli destek sağlanmalı, zorlu ve kariyeri geliştiren iş deneyimleri yaratılmalı, insan kaynakları yöneticilerinin rolü günümüz iş dünyasına uygun tanımlanmalı, işletmeler kendi yetenek havuzlarını oluşturmalı şeklindedir (Hiltrop, 1999).

Dessler (2019) ise; işverenlerin çalışanları elde tutabilmek için ücret artışı yapabileceğini, akıllı işe alım politikaları oluşturmaları gerektiğini, çalışanların kariyer gelişimleri için onlarla belirli aralıklarla görüşmeler yapılması gerektiğini, çalışanlara esnek çalışma koşulları sunulabileceğini ve karşı teklif politikaları ile işten ayrılmaların önüne geçilmesi noktasında çeşitli öneriler sunmaktadır (Dessler, 2019). Hiltrop (1999) tarafından vurguladığı üzere yetenekleri elde tutabilmek için İK yöneticilerinin diğer tüm birimlerle güçlü ilişkileri olan proaktif liderler olmaları gerekmektedir. Bu kapsamda yeteneklerin ilk işe alımından itibaren işletmelerin yetenekleri elde tutmak için uygulayabilecekleri stratejiler aşağıda açıklanmıştır.

#### 3.1. Yetkinlik Bazlı İşe Alım

Yetkinlik bazlı işe alım, doğru işe doğru kişiyi atayabilmek için işin gerekliliklerine uygun kişilerin seçimidir. Bu yaklaşım işe alım sürecinde subjektif karar alma ihtimalini azaltır, kişileri işe uygun olmayan özelliklere göre değerlendirilmesini engeller. Yanlış çalışanı işe almak, çalışanın bir an önce başka bir iş için arama yapmasına neden olabileceği gibi organizasyonda yer alan diğer kişilerin motivasyonunu bozan durumlara da neden olabilmektedir (Singh & Pathak, 2018). Kimin hangi kriterlere göre işe alındığını bilmek şeffaf bir kurum kültürü içerisinde kişilerin kendilerini güvende hissetmelerini de sağlayacaktır.

Bu tarafsız yaklaşım, işletmenin de aslında en iyi yetenekleri işe aldıklarından emin olmalarını ve işleri verimli ve etkili bir şekilde yürütmek için gereken özelliklere ve becerilere sahip kişilerin işe alınmasını

sağladıklarını göstermektedir. İşi ile optimal bir uyum yakalayan ve yeni rol ve sorumluluklarını nasıl üstleneceğini bilen bir çalışan, doğal olarak üstesinden gelemeyeceği veya uyum sağlayamayacağı bir pozisyonda yeni bir iş arayışına girmez. Benzer şekilde işletme de çalışandan istediği verimi alabileceği için işten çıkarmaya neden bir durum (örn: etik dışı davranış vb.) yoksa işten ayrılma genellikle gerçekleşmez. Yetkinlik bazlı işe alımın çalışanları elde tutmadaki rolü aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Singh & Pathak, 2018):

- Çalışanların yetkinliklerinin tanınması için bir sistem sağlar.
- Çeşitli yetkinlikler edinmek için yönlendirme sağlar.
- Çalışanların bireysel rollerinin ötesinde ve işletme tarafından takdir edilen ek yetkinlikler edinerek daha proaktif olmalarını sağlar.

### 3.2. Politikalar ve Uygulamalar

Ulrich'in İK yönetiminin iş stratejileriyle uyumunu ele aldığı "Human Resource Champions" (1997) kitabında İK yönetiminin dört temel rolünden bahsetmektedir. Ulrich'in tanımladığı dört rol; stratejik kaynakların yönetimi, personel politikalarının yönetimi, çalışan dağılımının yönetimi ve dönüşüm ve değişimin yönetimidir. Bu yaklaşım; İK yöneticilerinin iş stratejisi ile uyumlu hareket etmeleri gerektiğine dair önemli bir çerçeve sunmakla birlikte insan kaynaklarının organizasyonel başarıyı nasıl etkileyebileceği ve değer yaratma kapasitesini vurgulamaktadır. Bu dört rol, İK yöneticilerinin organizasyon içinde daha etkin ve stratejik bir iş ortağı olmalarını sağlamayı hedefler. Ayrıca, insan kaynaklarının iş stratejisini destekleyen bir alan olarak nasıl değer yaratabileceğinin önemini vurgular (Ulrich, 1997).

Şirketlerin verimli olabilmesi için yetenek yönetimi stratejilerinin genel şirket stratejisine entegre edilmesi, son yıllarda kurumlar için büyük bir önem kazanmıştır. Birçok işletme; insan kaynakları için bazı yönetim sistemlerini uygulamaya yönelik yatırım yapsa da halen yetenek yönetimi kısa vadeli planlar ile gündeme gelmektedir. Yetenek yönetimi; üst yönetimin odaklanması gereken ve önemli kaynakların dağıtımını gerektiren uzun vadeli stratejinin entegre bir parçası olarak görülmelidir (Madelo & Mirabela-Constanța, 2009). Bu kapsamda bir işletmenin yeni teknolojiler, yeni makineler için nasıl kaynak ayırması gerekiyorsa insan kaynaklarının etkin yönetimi ve yeteneklerin işletmeye bağlı kalabilmesi için de kaynak ayırması gerekmektedir.

İşletmeler insan kaynaklarını yönetme biçimlerini iyileştirerek rakiplerine göre buldukları sektörde avantaj sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar,

yetenek kazanmada iyi olan şirketlerin odaklandığı konuları belirlemiştir. Öncelikle bu işletmeler görevler için ihtiyaç duydukları çalışanların niteliklerini ayrıntılı olarak belirlemektedir. Bununla birlikte bir pozisyonun doldurulması için o pozisyonun boş kalmasını beklemek yerine yetiştirilmek üzere sürekli işe alım yapmaktadırlar. Burada performansı düşük çalışanların sürekli aynı pozisyonda kalmasına izin vermemek, rotasyon yapmak gibi önlemler almaktadırlar. Çalışanların potansiyellerine güvenmek, onları zorlu görevlere yerleştirmek ve gelişim süreçlerine destek olmak bir diğer adımdır. Mentorluk, koçluk gibi etkili kariyer gelişimi araçlarıyla kişileri desteklemek ve eğitim faaliyetleri ile çalışanların sürekli gelişimini sağlamak yeteneklerin çekilmesinde ve elde tutulmasında etkili bir diğer yoldur (Hiltrop, 1999).

Scott ve diğerleri (2012) yaptıkları araştırmada kariyer uzmanlarına yetenekli çalışanların işletmeyi neden terk edebileceği sorusunu yöneltmişlerdir. Bu kapsamda terfi fırsatlarının olmaması, maaş seviyelerinin diğer işletmelere göre düşük olduğu algısı, farklı işletmelerde fazla ücret kazanma fırsatı gibi hususlar ilk sıralarda yer almaktadır. Bu anlamda, yetenekleri ödüllendirmek için tasarlanmış bir sistemin varlığı önemlidir, aksi takdirde çalışanlar sürekli bir arayışta olacaktır. Ödül politikaları oluşturmak, çalışanlara hisse senedi opsiyonları ve işten ayrılmayı zorlaştıracak diğer yan haklar sunmak yeteneklerin elde tutulmasını sağlayacaktır (Scott vd., 2012).

Ücret artışını yetenekleri elde tutmak için kullanmak birçok işverenin tercih ettiği bir araçtır. Üstün bir yeteneğin işten ayrılmasının maliyeti bir hayli yüksek olduğundan işletmeler “karşı tercih” yapma stratejisine gitmektedirler. Bu noktada işletmelerin hangi çalışan için ne kadarlık bir karşı teklifte bulunabileceği, teklifin nasıl yapılacağı, hangi görevlerin bu teklifte yer alacağı gibi hususları belirleyen bir politikanın varlığı işte tutmada etkili olabilecektir (Dessler, 2019).

### **3.3. Günümüzün Psikolojik Sözleşmesi: İş-Yaşam Dengesi**

Psikolojik sözleşme; çalışan ile işveren arasındaki yazılı olmayan karşılıklı beklentilerdir (Robbins & Judge, 2011). İş piyasasında eski yıllara göre bu beklentilerde birtakım değişiklikler meydana gelmiştir. Örneğin çalışanlar eskiden iş ve işverene odaklı iken şu an daha çok iş aile yaşamı arasındaki dengeyi gözeten işletmeleri tercih etmektedirler. Bununla birlikte günümüzün hızla değişen piyasa koşullarında ne işveren ne de çalışan birbirlerinin uzun süreli taahhütlerini yerini getirememektedir, bu durum psikolojik sözleşmenin değişmesine neden olmaktadır. Eskiye dönüp baktığımızda, iş hayatında ömür boyu iş garantisi arayan, cazip tatil ve emeklilik imkânlarından faydalanmak isteyen kişiler çoğunluktaydı, artık

kamu kurumları bile bu imkânları çalışanlarına tanıyamamaktadır (Desler, 2019). Dolayısıyla günümüz iş dünyasında işten ayrılma artık kabul görmüş bir durumdur ve kurumsal hayatın bir parçası haline gelmiştir. Teknolojinin gelişmesi, sosyal ağ platformlarının aktif kullanımı yeteneklerin gizli kalmamasını sağlamakta, kişiler yetkinliklerini bu platformlarda ortaya koyabilmektedir (Scott vd., 2012).

Bununla birlikte çalışanlar da iş değişimi konusunda eskiye nazaran daha esnekler. Bu kapsamda, işletmeler işten ayrılma oranını düşürmek için farklı “güvenlik” kaynakları aramalı, kariyer yapılarını gözden geçirerek yetenekleri elinde tutabilmek için farklı seçenekleri gözden geçirmelidir (Mirvis & Hall, 1994). Esnek çalışma bu güvenlik önlemlerine bir örnektir. Yapılan araştırmalarda; çalışanların bir işi diğer işe tercih etmelerini sağlayacak kriterler arasında esnek iş düzenlemeleri ve evde çalışma olanağı ilk sıralarda yer almaktadır (Dessler, 2019). Tüm dünyada ve Türkiye’de de bu durum kolayca gözlemlenebilir, özellikle 2020 yılındaki pandemi sonrası çalışanlar uzaktan çalışma, hibrit çalışma gibi olanakların varlığından haberdar olmuş, birçok işletme pandemi bitmesine rağmen esnek iş koşullarına devam etmişlerdir.

#### **3.4. Kişisel Gelişim Fırsatları**

Çalışanların sadece terfi ile motive olabileceği eski bir anlayıştır ve güncelliğini yitirmiştir. Günümüz iş dünyasında iş zenginleştirmek, çalışanlar için beceri geliştirebilme fırsatları sağlamak, yeni bakış açısı kazanmalarına destek olabilmek gibi hususlar motivasyon anlamında çok daha önemli bir yer tutmaktadır (Noer, 1993). Yetenekli çalışanların sistematik görevlendirmelerle başarı duygusunu tatmin etmelerini sağlamak, yeteneklerini kullanmalarına fırsat vermek ve kendi karar alma güçlerini kullanmalarını sağlayabilmek kişilerin kendilerini geliştirmelerini sağlayarak işletmeye bağlılıklarını artıracaktır (Hiltrop, 1995).

Çalışanlar kariyer yolculuklarından kendileri sorumludur. Bununla birlikte; işverenlerin bilhassa yöneticilerin, çalışanın kariyer yönetiminde rolleri bulunmaktadır. Kurumlar ve yöneticiler çalışanların kariyerini geliştirmek istediklerinde, değerlendirme ve gelişim için gerekli bilgi ve araçları sağlayabilmektedir (Hall & Moss, 1998). Yöneticilerin çalışanın performansına yönelik zamanında ve objektif geribildirimlerde bulunması, çalışanlara gelişimini destekleyecek görevler vermesi ve çalışanın kariyeri ile ilgili belirli periyotlarda görüşmeler yapması bu kapsamda değerlendirilir. Bununla birlikte şirket temelli kariyer merkezleri, çalışanların gelişimine yönelik bütçe ayrılması, çevrimiçi kariyer geliştirme programları gibi

destekler de işletme tarafından sunulabilir (Dessler, 2019). Çalışanların kendi kişisel gelişimlerine bu şekilde yatırım yapan, farklı becerilerinin gelişmesinde onları destekleyen işletmelere karşı bağlılıkları yüksektir ve bu tür destekler çalışanları işletmede tutmada oldukça etkilidir.

### **3.5. Bölüm Yöneticilerinin Sorumluluğu**

Yapılan araştırmalar bölüm yöneticilerinin çağdaş İK stratejisinin merkezinde olması gerektiği görüşünü desteklemekte (Maxwell & Watson, 2006), İK ve kariyer uzmanları, bölüm yöneticilerinin çalışanların kariyer gelişimindeki önemini vurgulamaktadır (Bowen & Hall, 1977). Yeteneklerin tespit edilmesinden, gelişimine kadar bölüm yöneticilerinin İK uzmanları ile birlikte çalışmaları ve objektif geribildirim mekanizmaları ile süreci yönetebilmeleri önemlidir.

Çalışanların kariyer ihtiyaçlarının ve hedeflerinin farkında olan, çalışanlara anlayışlı yaklaşan bölüm yöneticileri kariyer desteği ve tavsiyesi için daha ulaşılabilir görülmektedir ve çalışanlar gelişim hedeflerini kolaylaştırmak için bu tarz yöneticiler ile daha kolay çalışabildiklerini ifade etmektedir. Buna karşılık, bölüm yöneticisi ile ilişkilerinde düşük güven algısı olan çalışanlar, kariyer gelişim fırsatlarından daha az memnundur, dahili (örgütsel) kariyer geliştirme faaliyetlerine katılma olasılıkları daha düşüktür ve başka yerlerde alternatif istihdam fırsatlarını değerlendirme olasılıkları daha yüksektir (Crawshaw & Game, 2015).

Günümüz iş dünyasında tüm yöneticilerin ve liderlerin, çalışanlarına koçluk yapma sorumluluğunun farkında olmaları gerekmektedir (Stainer, 2016). Örgütler, koçluğu, insan kaynaklarından en yüksek verimi elde etmek için faydalı bir araç olarak kullanmaktadır. Son yirmi yıl içinde birçok işletme, koçluk uygulamalarını süreçlerine entegre etmiştir (Gilley, 2000). Koçluk, bireylerin potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına yardımcı olan bir araçtır (Whitmore, 2010). Yönetimsel koçluk, yöneticinin, çalışanlarıyla etkileşimde bir koç gibi davranması olarak tanımlanmaktadır (Ellinger & Bostrom, 1999). Bu doğrultuda, işletmeler yönetimsel koçluk yaklaşımını benimseyerek, çalışanlarının iş tatminini artırmayı ve onlardan en yüksek verimi almayı amaçlamaktadır (Poussard, 2004). Araştırmalar, yönetimsel koçluğun işletmelere ve çalışanlara çeşitli faydalar sağladığını, yöneticilerin etkili liderlik yapabilmesinin çalışanların verimliliği ve iş performanslarının artmasında etkili olduğunu göstermektedir (Ellinger vd., 2008). Bu sebeple, katılımcı bir yönetim anlayışı benimseyen, çalışanlarına değer veren, onların gelişimi için kariyer imkanları sunan, çalışanların fikirlerine önem

veren işletmeler yetenekleri elde tutabilmekte, böylece işten ayrılmalar azalmaktadır.

#### **4. YETENEK ÇEKME VE ELDE TUTMAYI AÇIKLAYAN TEMEL TEORİK ÇERÇEVELER**

Yetenek çekme ve elde tutma üzerine yapılan çalışmalarda en çok kullanılan teorik yaklaşımlara bu bölümde kısaca değinilmektedir.

##### **4.1. Kişi-örgüt uyumu**

Kristof (1996), kişi-örgüt uyumunun temelde bireyler ve kurumlar arasındaki algılanan uyuma dayandığını belirtmiştir. İş arama sürecindeki yetenekleri bir kuruma çekmede ve elde tutmada kişi-örgüt uyumu önemli bir rol üstlenmektedir. Buna göre, insanların belirli kurumlara yönelik işe başlama ve çalışmaya devam etme tercihleri, kendileri ile kurumlar arasındaki bazı özellikler açısından uyumun varlığı ile değişebilmektedir (Zhang & Gowan, 2012).

##### **4.2. Sosyal kimlik teorisi**

Sosyal kimlik teorisi, kişinin benlik kavramının çalıştığı iş yeri de dahil olmak üzere farklı sosyal gruplara (oluşumlara) aidiyet hissetmekten etkilendiğini ileri sürmektedir (Ashforth & Mael, 1989). Bireylerin benlik algısı, işverenlerin imajı ve itibarı ile de şekillenmektedir (Albinger & Freeman, 2000; Greening & Turban, 2000), dolayısıyla yeteneklerin kurumlara çekilmesi ve elde tutulması sürecinde önemli bir belirleyicidir.

##### **4.3. İmleşim (signalling) teorisi**

Bireyler tarafından gözlemlenebilen olumlu ya da olumsuz hemen hemen her özellik gerçek bir örgütsel özellik sinyali olarak algılanabileceği için, bireylerin örgütsel çekiciliğe ilişkin algılarını etkileyebilme potansiyeline sahiptir (Ehrhart & Ziegert, 2005). Örgütsel özellikler adaylara bir kurumun üyesi (çalışanı) olmanın nasıl bir şey olacağına dair sinyal göndermekte ve böylelikle o kurumda iş arama, mülakat gerçekleştirme ve iş teklifini kabul etme kararlarını şekillendirmektedir (Greening & Turban, 2000).

##### **4.4. Çekicilik-seçim-biçimlendirme (attraction-selection-attrition) teorisi**

Bu teori, bir kuruma çekilen, işe alınan ve kurumda kalmaya devam eden insanlar ile kurumlar arasında benzer değerler, tutumlar ve yaklaşımlar olacağını ve kurum kültürünün zaman içinde homojen olacağını varsaymaktadır

(Schneider vd., 1995). Dolayısıyla, kurumlar mevcut kültürleri, değerleri ile uyumlu kişileri çekme, seçme ve elde tutma eğilimindedir, uyumlu olmayan kişilerin ise zaman içinde işten ayrılma olasılıkları yüksektir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmacıların “yetenek savaşı” ile karakterize ettiği günümüz iş dünyasında işletmelerin odaklandığı önemli bir konu yetenekleri çekme ve elde tutmadır. Yetenekleri çekme ve elde tutma konusunda başarılı olan işletmeler, güçlü bir işveren markası oluşturmanın yetenek yönetimi uygulamaları ile yakından ilişkili olduğunun farkındadır. Bu bağlamda, işletmelerin çalışanların kişisel gelişimine yönelik kariyer fırsatları sunması, fikirlerine değer vermesi, katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemesi ve kendilerini değerli hissetmelerini sağlayan bir çalışma ortamı sunması oldukça önemlidir (Vardarlier, 2017). İş arayan genç yeteneklerin sosyal medya platformları ve kurumsal web sayfaları üzerinden işletmeler ile ilgili bilgi edindiği bir dönemde, işletmeler bu platformlarda işveren markasını nasıl görünür kıldığını ele almalıdır. Bu doğrultuda, şirket kültürünü vurgulayan bilgiler, çalışan referansları, başarı hikayeleri, kazanılan ödüller gibi konulara yer verilebilir.

Tercih edilen bir işveren olmanın temelinde, kurumsal imajın ve itibarın önemli bir yeri vardır. Çalışmak için cazip bir iş yeri olmak için yeteneklerin kendilerini geliştirebilecekleri, farklılıkları teşvik eden, kapsayıcı ve katılımcı bir kurum kültürüne sahip, sosyal sorumluluk ve gönüllülük faaliyetleri sunan, çalışanların topluma katkıda bulunmalarını teşvik eden bir ortam oluşturulmalıdır. Bu tür bir yaklaşım, çalışmaktan gurur duyulan ve çalışanların özdeşleştiği bir şirket olarak kurumsal itibarı güçlendirirken, potansiyel yetenekli profesyonellerin kuruma çekilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte adil ve şeffaf bir işe alım süreci ile bir adayın kendi değerleri, becerileri ve yetkinlikleri ile uyumlu bir iş yerinde ve pozisyonda çalışmaya başlaması, kişinin o kurumda kalma isteğinin ilk tohumlarını atacaktır.

Yeteneklerin elde tutulmasında çalışanların kişisel gelişimlerine destek olmak, sürekli bir gelişim içerisinde olmalarını sağlamak oldukça önemlidir. Kurumların kendi sistemleri kapsamında çeşitli eğitimleri, oryantasyon programları mevcuttur. Bu kapsamda hem halihazırdaki çalışanlar hem yeni işe başlayan çalışanlar standart eğitimler alabildikleri gibi yetenekleri ve çalışma pozisyonlarına göre özelleştirilmiş bir dizi eğitim de alabilirler. Bu noktada kişilerin gelişimlerine sağlanan katkıyı görmeleri, yeni beceriler edinmeleri buldukları işletmeye olan aidiyetlerini kuvvetlendirecektir.



Bununla birlikte koçluk ve mentorluk programları yeteneklerin kendi en iyi hallerine ulaşmaları ve potansiyellerini gerçekleştirmeleri noktasında önemlidir. İşletmeler bu aşamada koçluk, danışmanlık, mentorluk gibi hizmetleri dışarıdan alabileceği gibi her bir yöneticisinin bu becerilerini geliştirerek yetenekli çalışanların sürekli desteklenmesini sağlayabilmektedir. Takdir edebilen, çalışanların değerli hissetmesini sağlayan, onları harekete geçirebilen, işletmenin vizyonu, misyonu, kurum değerleri gibi konularda çalışanlarda farkındalık oluşturabilen bölüm yöneticileri; yeteneklerin işletmeye olan bağlılığına da artıracaktır. İnisiyatif almasına olanak sağlanan, motivasyonu yüksek bir çalışanın yeni bir iş arayışına girme ihtimali daha düşüktür.

Bununla birlikte yeteneklerin elde tutulabilmesi için çalışanların maaş ve yan haklar konusunda da iyi bir durumda olmaları gerekmektedir. Refah seviyesi yüksek bir çalışan iş değiştirme konusunda bir arayış içerisinde olmayacaktır. Son yıllarda ücret tatmininin yanı sıra yetenekler iş yaşam dengesini de gözetmektedir. Aile yaşamı ile iş hayatı arasında kalmak çalışanlar için yıpratıcıdır. Bu anlamda esnek çalışma saatleri ile desteklenen, iş ve sosyal hayatı arasında denge kurabilmiş çalışanların motivasyonları da yüksek olmaktadır.

Bu çalışma kapsamında, yetenek çekme ve elde tutma alanında gelecekte yapılacak çalışmalar için öneriler sunulmaktadır. Öncelikle yapay zekâ, makine öğrenmesi gibi yeni teknolojilerin yetenekli çalışanları işe çekme ve elde tutma süreçlerindeki rolü araştırılabilir. Gelecekteki çalışmalarda ayrıca, kuşaklar arasındaki beklenti farklarının yetenekleri işletmelere çekme ve elde tutma süreçlerine nasıl yansıdığı incelenebilir. Örneğin, Y ve Z kuşağının esnek çalışma, iş-yaşam dengesi ve kariyer fırsatları açısından beklentilerinin ne yönde olduğu araştırılarak işveren tercihlerini anlamaya dönük araştırmalar gerçekleştirilebilir. Kurumların koçluk anlayışını benimsemesi ve her kademedeki yer alan yöneticilerinin koçluk becerilerine sahip olabilmesi yeteneklerin elde tutulmasında oldukça önemlidir. Dolayısıyla, koçluk yaklaşımının da yetenekleri çekme ve elde tutma üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar aracılığıyla literatüre katkı sunulabilir.

## Kaynakça

- Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28, 243-253.
- Ali, H., Islam, U., & Parven, S. (2020). Impact of green human resource management practices on job seekers' attraction. *Journal of Resources Development and Management*, 38(1), 26-32.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292-318.
- Behrend, T. S., Baker, B. A., & Thompson, L. F. (2009). Effects of pro-environmental recruiting messages: The role of organizational reputation. *Journal of Business and Psychology*, 24, 341-350.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928.
- Crawshaw, J. R., & Game, A. (2015). The role of line managers in employee career management: An attachment theory perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1182-1203.
- Desller, G. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Palme Yayıncılık, 309-333.
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations?. *Journal of Management*, 31(6), 901-919.
- Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), 752-771.
- Ellinger, A. D., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S. (2008). Behavioural indicators of ineffective managerial coaching: A cross-national study. *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 240-257.

- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414-427.
- Gilley, J. W. (2000). Manager as learning champion. *Performance Improvement Quarterly*, 13(4), 106-121.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organisations and employees adapt. *Organisational Dynamics*, 26(3), 22-37.
- Hiltrop, J. M. (1999). The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430.
- Joglekar, J., & Tan, C. S. (2022). The impact of LinkedIn posts on employer brand perception and the mediating effects of employer attractiveness and corporate reputation. *Journal of Advances in Management Research*, 19(4), 624-650.
- Jones, J. R., Ni, J., & Wilson, D. C. (2009). Comparative effects of race/ethnicity and employee engagement on withdrawal behavior. *Journal of Managerial Issues*, 21(2), 195-215.
- Jonsen, K., Point, S., Kelan, E. K., & Griebler, A. (2021). Diversity and inclusion branding: a five-country comparison of corporate websites. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 616-649.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Lassleben, H., & Hofmann, L. (2023). Attracting Gen Z talents: do expectations towards employers vary by gender?. *Gender in Management: An International Journal*, 38(4), 545-560.
- Magbool, M. A. H. B., Amran, A., Nejati, M., & Jayaraman, K. (2016). Corporate sustainable business practices and talent attraction. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(4), 539-559.
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G., & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742-761.
- Mahjoub, A., & Krueger, P. M. (2021). Efficient recruitment with effective job advertisement: an exploratory literature review and research agenda. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(2), 107-125.
- Maria-Madela, A., & Mirabela-Constanța, M. (2009). Talent management-a strategic priority. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 18(4).

- Maxwell, G.A., & Watson, S. (2006), 'Perspectives on line managers in human resource management: Hilton Internationals UK hotels', *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1152-1170.
- McDonnell, A., & Wiblen, S. (2020). *Talent management: A research overview*. Routledge.
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 365 -380.
- Ott, D. L., Tolentino, J. L., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human resource management international digest*, 26(7), 16-19.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement—a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185-199.
- Pogorzelski, S., Harriott, J., & Hardy, D. (2010). *Yetenekleri bulmak*. Ü. Şen-soy (Çev.), İstanbul: Bzd Yayın.
- Poussard, J., *Yönetimde Yeni Bir Stil Coaching*, Morpa Yayınları, İstanbul, 2004.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational Behaviour*. Pearson Higher Education AU.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773.
- Scott, K. D., McMullen, T., & Royal, M. (2012). Retention of key talent and the role of rewards. *WorldatWork Journal*, 21(4).
- Searcy, C. (2016). Measuring enterprise sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 25(2), 120-133.
- Singh, A., & Pathak, V. (2018). Competency Based Recruitment & Selection: A Key to Retain Employees. *CPJ Global Review*, 1.
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483.
- Song, B. L., Liew, C. Y., Tee, P. K., & Wong, L. C. (2024). Corporate social responsibility and job pursuit intention: the role of job seekers' perception on employer prosocial orientation, value congruence and employer attractiveness. *Social Responsibility Journal*, 20(9), 1809-1831.
- Tanwar, K., & Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media. *Personnel Review*, 48(3), 799-823.
- Tsai, Y. H., Lin, C. P., Hsu, Y. C., Liu, C. M., & Yen, P. H. (2016). Predicting job offer acceptance of professionals in Taiwan: the case of the technology industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 108, 95-101.

- Vardarlier, P. (2017). İşveren Markası ve Yetenekli Çalışan Etkileşimi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 628-648.
- Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F., Bernerth, J. B., & Short, J. C. (2011). So what do you think of the organization? A contextual priming explanation for recruitment web site characteristics as antecedents of job seekers' organizational image perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 165-178.
- Whitmore, J. (2010). *Coaching for performance: growing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Williamson, I. O., King Jr, J. E., Lepak, D., & Sarma, A. (2010). Firm reputation, recruitment web sites, and attracting applicants. *Human Resource Management*, 49(4), 669-687.
- Zainee, I. A., & Puteh, F. (2020). Corporate social responsibility impact on talent retention among Generation Y. *Revista de Gestão*, 27(4), 369-392.
- Zhang, L., & Gowan, M. A. (2012). Corporate social responsibility, applicants' individual traits, and organizational attraction: A person-organization fit perspective. *Journal of Business and Psychology*, 27, 345-362.