

**T.C.  
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**OTEL İŞLETMELERİNDE YETENEK YÖNETİMİ  
UYGULAMALARI İLE KARIYER YOLU TERCİHLERİ VE  
SEKTÖRDE KALMA EĞİLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Çiğdem ÖZARSLAN**

**Enstitü Anabilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ**

**Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Didar SARI ÇALLI**

**Ağustos 2019**

T.C.  
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

OTEL İŞLETMELERİNDE YETENEK YÖNETİMİ  
UYGULAMALARININ KARİYER PLANLAMAYA VE  
SEKTÖRDE KALMA EĞİLİMİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Çiğdem ÖZARSLAN

Enstitü Anabilim Dalı

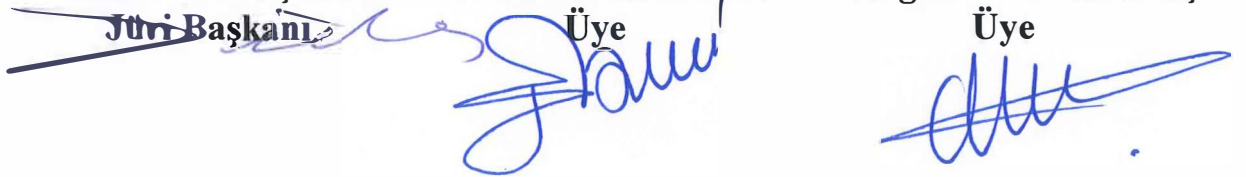
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ

Bu tez 06/08/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından  
oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Dr. Öğr. Üyesi  
Didar SARI ÇALLI  
Jüri Başkanı

Dr. Öğr. Üyesi  
Ebru Özlem BİLGİN  
Üye

Dr. Öğr. Üyesi  
Sevgi DÖNMEZ MAÇ  
Üye



## **BEYAN**

Tez içindeki tüm verilerin akademik kurallar çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, görsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uygun şekilde sunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezde yer alan verilerin bu üniversite veya başka bir üniversitede herhangi bir tez çalışmasında kullanılmadığını beyan ederim.

Çiğdem ÖZARSLAN

06/08/2019

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam boyunca değerli bilgilerinden yararlandığım, araştırmanın tüm aşamalarında yardımını ve desteğini esirgemeyen, deneyimleri ve fikirleriyle teşvik eden, çalışmamın bilimsel olarak en doğru şekilde ortaya konulmasını öğretebilmek için titizlikle bana yön gösteren, içtenlikle yardımcı olup rehberlik eden değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Didar SARI ÇALLI' ya saygılarımı sunuyorum, en samimi duygularıyla teşekkür ediyorum.

Hayatımın her anında yanımda olan ve bu süreçte de beni destekleyen; Annem Sevgi ÖZARSLAN'a, babam Nurettin ÖZARSLAN'a, ağabeyim Bahadır ÖZARSLAN'a ve kardeşim Sinem ÖZARSLAN'a şükranlarımı sunuyorum, göstermiş oldukları anlayış ve sabır için teşekkür ediyorum.

Çalışma sürecinde değerli bilgileriyle bana fikirlerini sunan Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Turizm Fakültesi öğretim üyelerine, hayatıma anlam katan tüm değerli arkadaşlarıma, araştırmanın veri toplama aşamasında yardımcı olan ve çalışmaya katılan otel çalışanlarına katkılarından dolayı teşekkür ediyorum.

# İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR .....	i
İÇİNDEKİLER .....	ii
SİMGELER LİSTESİ.....	v
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	x
SUMMARY .....	xi
<b>BÖLÜM 1.</b>	
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 2.</b>	
<b>YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ.....</b>	<b>3</b>
2.1. Yetenek İle İlgili Kavramlar .....	3
2.1.1. Yetenek kavramı .....	3
2.1.2. Yetenek ile ilişkili kavramlar .....	4
2.1.2.1. Yetkinlik .....	5
2.1.2.2. Beceri.....	6
2.1.2.3. Performans.....	6
2.1.2.4. Potansiyel .....	7
2.1.3. Yetenekli çalışan ve özellikleri.....	7
2.1.4. Pareto kuralı ve yetenekli çalışanlar .....	8
2.1.5. Yetenek ve peter ilkesi .....	9
2.1.6. Yetenek savaşları olgusu ve mc kinsey araştırması.....	9
2.2. Yetenek Yönetimi ile İlgili Kavramlar.....	11
2.2.1. Yetenek yönetimi kavramı .....	11
2.2.2. Yetenek yönetiminin tarihsel süreci .....	13
2.2.3. Yetenek yönetiminin önemi ve yararları .....	15
2.2.4. Yetenek yönetiminde sorumluluk dağılımı .....	17
2.2.4.1. Tepe yönetimin sorumluluğu.....	17
2.2.4.2. İnsan kaynakları departmanının sorumluluğu .....	18
2.2.4.3. Orta kademe yöneticilerin sorumluluğu .....	19
2.2.5. Yetenek yönetimi uygulamaları .....	19
2.2.5.1. Yetenek yönetimi stratejilerinin belirlenmesi .....	20

2.2.5.2. Kritik pozisyonların ve gerekli yetkinliklerin belirlenmesi.....	21
2.2.5.3. Yeteneklerin seçilmesi ve değerlendirilmesi.....	23
2.2.5.4. Performans ve potansiyel değerlendirme .....	24
2.2.5.5. Yetenekleri geliştirecek eğitim / gelişim programının yapılandırılması .....	24
2.2.5.6. Yeteneklerin cezbedilmesi ve elde tutulması .....	25
2.2.5.7. Yeteneklerin ücretlendirilmesi, motivasyonu ve sağlanan ek faydalar .....	26
2.3. Otel İşletmelerinde Yetenek Yönetimi.....	27
2.3.1. Yetenek yönetiminin otel işletmelerindeki önemi.....	27
2.3.2. Yetenek yönetiminin otel işletmelerine sağladığı faydalar .....	28
2.3.3. Turizm alanında yetenek yönetimi ile ilgili yapılmış çalışmalar .....	29

### **BÖLÜM 3.**

#### **KARİYER, KARİYER YOLU VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....34**

3.1. Kariyer İle İlgili Kavramlar.....	34
3.1.1. Kariyer kavramı.....	34
3.1.2. Kariyer kavramının tarihsel gelişimi ve önemi .....	35
3.1.3. Kariyer ile ilgili diğer kavramlar .....	36
3.1.3.1. Kariyer yönetimi.....	36
3.1.3.2. Kariyer geliştirme .....	37
3.1.3.3. Kariyer platosu .....	37
3.1.4. Kariyer engelleri .....	37
3.1.4.1. Gözden düşme .....	37
3.1.4.2. İşten çıkarılma .....	38
3.1.4.3. Stres ve tükenmişlik .....	38
3.1.4.4. Engellenme .....	38
3.1.5. Kariyer sorunları.....	39
3.1.5.1. Cam tavan.....	39
3.1.5.2. Çift kariyerli eşler.....	39
3.1.5.3. Ay ışığı sorunu .....	39
3.1.5.4. Çift kariyerlilik .....	40
3.2. Kariyer yolu.....	40
3.2.1. Kariyer yolu kavramı (kariyer hareketliliği) .....	40
3.2.2. Kariyer yolu kavramının önemi.....	41
3.2.3. Kariyer yolu ile ilgili diğer kavramlar .....	42
3.2.3.1. İş hareketliliği.....	42
3.2.3.2. Mesleki hareketlilik .....	43
3.2.3.3. Örgütsel hareketlilik .....	43
3.2.4. İşten ayrılma niyeti kavramı ve önemi .....	43
3.3. Otel İşletmelerinde Kariyer Yolu Tercihleri ve İşten Ayrılma Niyeti .....	44
3.3.1. Otel işletmelerinde kariyer .....	44
3.3.2. Otel işletmelerinde işten ayrılma niyetinin nedenleri.....	45
3.3.3. Kariyer yolu tercihleri ve işten ayrılma niyeti ile ilgili yapılmış çalışmalar .....	46

<b>BÖLÜM 4.</b>	
<b>OTEL İŞLETMELERİNDE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE</b>	
<b>KARİYER YOLU TERCİHLERİ VE SEKTÖRDE KALMA EĞİLİMİ</b>	
<b>ARASINDAKİ İLİŞKİ .....</b>	<b>51</b>
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	51
4.2. Araştırmanın Kısıtları.....	52
4.3. Araştırmanın Metodolojisi .....	52
4.3.1. Araştırmanın yöntemi ve tekniği .....	52
4.3.2. Evren ve örneklem.....	53
4.3.3. Veri toplama süreci ve veri toplama araçları.....	53
4.3.4. Araştırmanın modeli, hipotezleri ve soruları.....	54
4.3.5. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri.....	56
4.3.5.1. Yetenek yönetimi, kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma	
eğilimi ölçeklerinin geçerlilik analizi sonuçları .....	57
4.3.5.2. Yetenek yönetimi, kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma	
eğilimi ölçeklerinin güvenilirlik analizi sonuçları.....	62
4.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi .....	63
4.4.1. Katılımcılara ilişkin demografik özellikler .....	64
4.4.2. Katılımcıların yetenek yönetimi, kariyer yolu tercihleri ve sektörde	
kalma eğilimi algılarına ilişkin bulgular .....	65
4.4.2.1. Yetenek yönetimine ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	65
4.4.2.2. Kariyer yolu tercihlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	67
4.4.2.3. Sektörde kalma eğilimine ilişkin tanımlayıcı istatistikler .....	69
4.4.3. Yetenek yönetimi, kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma eğilimi	
değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular.....	70
4.4.4. Araştırmadaki temel değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerine	
ilişkin bulgular .....	71
4.4.4.1. Yetenek yönetimi uygulamalarının kariyer yolu tercihleri	
üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi.....	71
4.4.4.2. Yetenek yönetimi uygulamalarının sektörde kalma eğilimi	
üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi.....	74
4.4.5. Yetenek yönetimi uygulamaları, kariyer yolu tercihleri ve sektörde	
kalma eğilimi ile katılımcıların demografik özelliklerinin	
karşılaştırılmasına ilişkin bulgular .....	75
4.4.5.1. Turizm eğitimi .....	76
4.4.5.2. Turizm eğitim düzeyi .....	77
4.4.5.3. Gelir düzeyi .....	78
4.4.5.4. Meslekte çalışma süresi.....	80
4.4.6. Araştırmanın hipotezlerine ilişkin sonuçlar.....	81
<b>BÖLÜM 5.</b>	
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>84</b>
5.1. Öneriler.....	87
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>89</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>101</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>104</b>

## SİMGELER LİSTESİ

B	: Regresyon katsayısı
f	: Frekans
F	: Varyans analizine (ANOVA) ilişkin parametre
Ort. ( $\bar{x}$ )	: Aritmetik ortalama
p (sig.)	: Katsayıların anlamlılık değeri
r	: Korelasyon katsayısı
R	: Çoklu korelasyon katsayısı
R <sup>2</sup>	: Çoklu açıklayıcılık katsayısı
T	: T-Testine ilişkin parametre
VIF	: Varyans Genişlik Faktörü
%	: Yüzde



## KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA	: Varyans analizi
İK	: İnsan kaynakları
S.S	: Standart sapma
TDK	: Türk dil kurumu
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler (Doğan ve Demiral, 2008:151).....	3
Şekil 2.2: Yetenekle İlişkili Kavramlar.....	5
Şekil 2.3. Yetenek – Performans İlişkisi (Çayan, 2011:9).....	6
Şekil 2.4: İnsan Kaynaklarında Temel Başarı Faktörleri (Doğan ve Demiral, 2008:149).....	16
Şekil 2.5: Yetenek Yönetimi Aşamaları.....	20
Şekil 2.6: Yetenek Yönetim Modeli (Altuntuğ, 2009:455).....	21
Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli.....	55

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1: Yetenek Savaşları'nın Yarattığı Yeni İş Koşulları (Michaels, Handfield ve Axelrod, 2001:6). .....	10
Tablo 2.2: İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Öncesi ve Sonrası (Michaels, Handfield ve Axelrod, 2001:9-12). .....	14
Tablo 2.3: Çalışanların Sınıflandırılması (Lewis ve Heckman, 2006: 144). .....	22
Tablo 2.4: Yetenek Yönetiminde İşgücü Sınıflandırma (Huselid ve diğ., 2008:40-41). .....	22
Tablo 2.5: Turizm Alanında Yapılmış Yetenek Yönetimi Çalışmaları .....	30
Tablo 3.1: Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	36
Tablo 3.2: İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri .....	45
Tablo 3.3: Kariyer Yolu İle İlgili Çalışmalar .....	46
Tablo 3.4: Turizm Alanında Yapılmış İşten Ayrılma Niyeti Çalışmaları.....	48
Tablo 4.1: KMO Değerlerinin Sınıflandırılması.....	57
Tablo 4.2: Yetenek Yönetimi Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları.....	57
Tablo 4.3: Yetenek Yönetimi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	58
Tablo 4.4: Kariyer Yolu Tercihleri Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları.....	59
Tablo 4.5: Kariyer Yolu Tercihleri Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	60
Tablo 4.6: Sektörde Kalma Niyeti Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları.....	61
Tablo 4.7: Sektörde Kalma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	62
Tablo 4.8: Yetenek Yönetimi Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 4.9: Kariyer Yolu Tercihleri Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	63
Tablo 4.10: Sektörde Kalma Niyeti Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonucu .....	63
Tablo 4.11: Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	64
Tablo 4.12: Yetenek Yönetimine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	66
Tablo 4.13: Kariyer Yolu Tercihlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	68
Tablo 4.14: Sektörde Kalma Eğilimine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	69
Tablo 4.15: Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları ....	70
Tablo 4.16: Yetenek Yönetiminin Alt Boyutlarının Değişim Yolu Üzerindeki Etkileri .....	72
Tablo 4.17: Yetenek Yönetiminin Alt Boyutlarının Alana Bağlılık Üzerindeki Etkileri.....	72
Tablo 4.18: Yetenek Yönetiminin Alt Boyutlarının Yeni Uzmanlık Yolu Üzerindeki Etkileri .....	73
Tablo 4.19: Yetenek Yönetiminin Alt Boyutlarının Aynı Alanda Yenilik Üzerindeki Etkileri .....	74
Tablo 4.20: Yetenek Yönetiminin Alt Boyutlarının Sektörde Kalma Eğilimi Üzerindeki Etkileri .....	75

Tablo 4.21: Yetenek Yönetimi, Kariyer Yolu Tercihleri ve Sektörde Kalma Eğilimi Boyutlarının Turizm Eğitime Göre Farklılaşması - T Testi Sonuçları .....	76
Tablo 4.22: Yetenek Yönetimi, Kariyer Yolu Tercihleri ve Sektörde Kalma Eğilimi Boyutlarının Turizm Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması – ANOVA Sonuçları.....	77
Tablo 4.23: Yetenek Yönetimi, Kariyer Yolu Tercihleri ve Sektörde Kalma Eğilimi Boyutlarının Gelir Grupları Arasında Farklılaşması – T Tesi Sonuçları .....	79
Tablo 4.24: Yetenek Yönetimi, Kariyer Yolu Tercihleri ve Sektörde Kalma Eğilimi Boyutlarının Meslekte Çalışma Süresi Arasında Farklılaşması – ANOVA Sonuçları.....	80



# OTEL İŞLETMELERİNDE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE KARIYER YOLU TERCİHLERİ VE SEKTÖRDE KALMA EĞİLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

## ÖZET

Bu çalışmada, beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışanların kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma eğilimleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda, yetenek yönetimi alt boyutlarının, kariyer yolu tercihleri alt boyutları ve sektörde kalma eğilimi üzerindeki etkilerinin farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmadaki bir diğer amaç; iş görenlerin araştırma değişkenlerine ilişkin algılarının, demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda öncelikle; yetenek yönetimi, kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma eğilimi ile ilgili literatür taraması yapılarak çalışmanın kuramsal çerçevesi şekillendirilmiştir.

Çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır ve alan araştırması için belirlenen İstanbul ilinde, faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına uygulanmıştır. Kolayda örnekleme tekniği ile 26 adet beş yıldızlı otel işletmelerine ulaşılmış ve farklı işletmelerde çalışmakta olan, 405 otel çalışanından anket toplanmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla, korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın temel değişkenlerine ilişkin, katılımcıların algılarının demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesinde, t-testi (Independent-Samples T Test), tek yönlü varyans analizi (One-way ANOVA) ve iki yönlü varyans analizi (Two-way ANOVA) uygulanmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, yetenek yönetimi ile sektörde kalma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi ile kariyer yolu tercihleri arasında, herhangi anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir. Kariyer yolu tercihleri ile sektörde kalma eğilimi arasında ise negatif anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yetenek yönetimi alt boyutlarından, yetenek algısının pozitif ve işletme olanaklarının ise negatif yönde, kariyer yolu tercihleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Sektörde kalma eğilimi üzerinde ise yetenek yönetimi alt boyutlarından; işletme olanaklarının anlamlı bir etkisi görülmüştür. Katılımcıların, araştırmadaki temel değişkenleri demografik özelliklerine göre algılamalarında, cinsiyet, yaş, medeni durum ve işletmede çalışma süresinde bir farklılık görülmemiştir.

Anahtar kelimeler: Yetenek yönetimi, kariyer yolu tercihleri, sektörde kalma eğilimi, otel işletmeleri, turizm.

# **THE RELATIONSHIP BETWEEN TALENT MANAGEMENT PRACTICES IN THE HOTEL BUSINESSES, CAREER PATH PREFERENCES AND THE TENDENCY TO REMAIN IN THE SECTOR**

## **SUMMARY**

In this study, it is aimed to determine the relationship between the talent management practices carried out in five star hotel enterprises and career path preferences of employees and their tendency to stay in the sector. At the same time, it is aimed to determine whether the effects of talent management sub-dimensions on career path and the tendency to remain in the sector differ. Another aim of the study; determining whether employees' perceptions of research variables differ according to demographic characteristics. In this direction firstly; the theoretical framework of the study is shaped via literature review on talent management, career path preferences and tendency to remain in the sector.

In this study, questionnaire technique which is on of the quantitative research methods has been used and have been applied to the employees of the five star hotels operating in the city of Istanbul determined for field research. 26 five star hotel enterprises were reached with convenience sampling and 405 hotel employees were surveyed in different enterprises. Correlation and multiple linear regression analysis were used to test the research hypotheses. T-test (Independent Samples T-Test), one-way and two-way analysis of variance (One-way and Two-way ANOVA) were used to determine whether the participants' perceptions differed significantly according to their demographic characteristics.

According to the findings of the study, it was found that there was a significant relationship between talent management and the tendency to remain in the sector. There is no significant relationship between talent management and career path preferences. There was a negative relationship between career path preferences and tendency to remain in the sector. Among talent management sub-dimensions, it was seen that talent perception positively and business opportunities negatively had a significant effect on career path preferences. Business opportunities, one of the sub-dimensions of talent management, have a significant impact on the tendency to remain in the sector. There were no differences in gender, age, marital status and working time in the perception of the participants according to their demographic characteristics.

Keywords: Talent management, career path preferences, tendency to stay in the sector, hotel businesses, tourism.

## BÖLÜM 1. GİRİŞ

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde, işletmeler değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Değişimleri veya gelişimleri takip etmeyen ve uygulamayan işletmelerin rekabet avantajı yakalaması, diğer işletmelere göre daha zor olmaktadır. Özellikle yerli ve yabancı turistleri ağırlayan otel işletmelerinin, uzun süre varlıklarını sürdürmeleri, çağdaş yönetim tekniklerini benimsemeleri ve hayata geçirmelerine bağlı olmaktadır. Otel işletmelerinde insan kaynakları giderek daha önemli bir yer almaya başlamıştır. Hizmet ve ürün kalitesi farklı, aynı zamanda daha üstün olan otel işletmeleri, diğer işletmelerle arasında bir fark yaratmaktadır. Bu farkın emek unsuru olduğunu fark eden yöneticiler, yetenek yönetimini uygulamaya çalışmaktadır.

Otel işletmelerinin hizmet sektöründe yer alması, emek unsurunu ön plana çıkartmaktadır. Ancak turizm sektörünün olumsuz yönleri (mevsimsellik, iş gören devir hızının yüksekliği vb.) işletmelerin, rekabet avantajı yaratmasında etkili olacak olan nitelikli ve yetenekli personeli elinde tutmasını zorlaştırmaktadır. Çalışanlar ise, kariyer hedeflerini gerçekleştirebilecekleri bir sektörde veya işletmede çalışmayı tercih etmektedir. Yetenek yönetimi uygulamaları bu konuda hem işletmelere hem de çalışanlara birçok fayda sağlamaktadır. Uygulamanın fayda sağladığı, McKinsey danışmanlık şirketinin 1997 yılında yaptığı araştırmada, Scott ve Revis (2008) ile Devine (2009) gibi araştırmacılar tarafından da konuyla ilgili yapılan diğer çalışmalarda ortaya konulmuştur.

Yapılan bu çalışmanın amacı ise, beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarının, çalışanların kariyer yolu tercihlerine ve sektörde kalma isteği üzerinde bir etkisi olup olmadığını tespit etmektir. Aynı zamanda iş görenlerin; yetenek yönetimi uygulamaları, kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma eğilimi algılarının, demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini de ortaya koymayı amaçlamaktadır. Literatür taraması sonucunda, turizm alanında yetenek yönetimi uygulamalarının kariyer yolu tercihlerine ve sektörde kalma eğilimine etkisinin

araştırılmadığı görülmektedir. Bu çalışmada turizm sektöründe önemli olan bu konuların, otel işletmelerindeki çalışanlara ve yöneticilere fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda, bu alandaki literatür eksikliğini gidermesi ve otel işletmelerinin insan kaynakları politikalarını oluşturmalarında önemli bir rehber olacağı ön görülmektedir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde yetenek ve yetenek yönetimi kavramları yer almaktadır. Söz konusu bölümde yetenek yönetimi uygulamalarına değinilmekte ve otel işletmeleri açısından önemi belirtilmektedir. Bölüm sonunda ise, turizm alanında yapılmış yetenek yönetimi uygulamaları ile ilgili çalışmalar yer almaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde kariyer, kariyer yolu tercihleri ve işten ayrılma niyetine ilişkin kavramlar incelenmiştir. Kavramların otel işletmeleri açısından önemi ve faydaları açıklanmaya çalışılmıştır. Bölümün sonunda, kariyer yolu tercihleri ve işten ayrılma niyeti ile ilgili turizm alanında yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, anket uygulaması sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.



## BÖLÜM 2. YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ

### 2.1. Yetenek İle İlgili Kavramlar

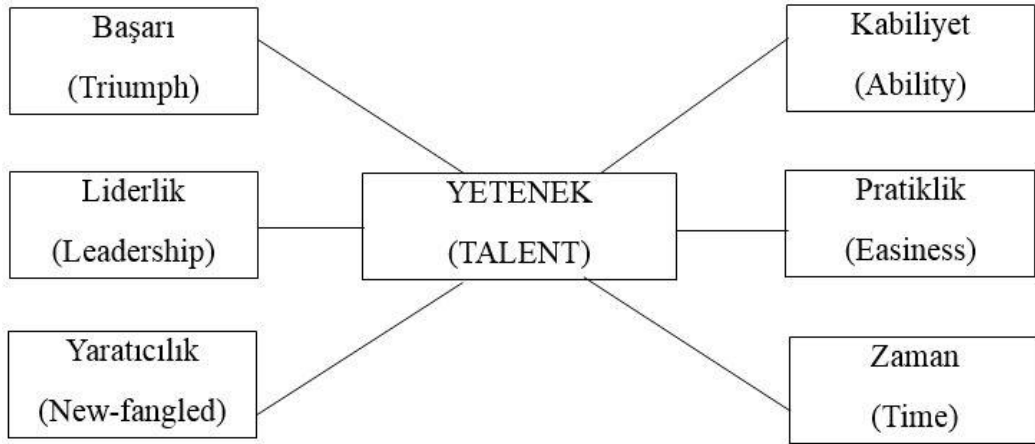
Yetenek yönetimi konusunu daha iyi anlayabilmek için, yetenek kavramı ile neyin kastedildiğini açıklamak ve önemini ortaya koymak yararlı olacaktır.

#### 2.1.1. Yetenek kavramı

Literatür araştırması sonucu yetenek kavramı ile ilgili olarak çeşitli tanımların mevcut olduğu görülmüştür. Bu tanımlar genel olarak şu şekildedir;

Yetenek kavramı, Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde dört şekilde tanımlanmaktadır:

- Kişinin bir şeyi anlama ya da yapabilme kabiliyeti.
- Doğuştan gelen güç, kapasite.
- Eğitim Biliminde: Kişinin kalıtımına dayanan sınır.
- Eğitim Biliminde: Dışarıdan gelen etkiyi algılayabilme gücüdür (www.tdk.gov.tr, 2018).



Şekil 2.1: Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler (Doğan ve Demiral, 2008:151).

Şekil 2.1' de belirtildiği gibi triumph, ability, leadership, easiness, new-fangled ve time kavramlarının birleşimi ile oluşturulan “Talent” kelimesi, Türkçe'de “Yetenek” olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008:151).

Yetenek, bir kişinin becerileri, bilgisi, deneyimi, zekası, yargısı, tutumu, karakteri ve davranışlarıdır (Dresselhaus, 2010:19). Altınöz'e (2018:83) göre yetenek, kişinin potansiyelinin olduğu konulardaki becerisidir. Atlı (2012:64) ise yeteneği, doğuştan kazanılmış ya da sonradan eğitimle geliştirilmiş yapısal bir özellik olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel açıdan yetenek, işletmelerin hedeflerini karşılamak için elde etmek, elde tutmak ve geliştirmek istedikleri insan kaynaklarını tanımlayan bir terim olarak kullanılmaktadır (Piansoongnern, 2011:1579). Bir başka tanımda yetenek, iş yaşamında yüksek potansiyele, bilgi ve beceriye sahip, değişime uyum sağlayabilecek ve kurumu geliştirebilecek kişiler için kullanılmaktadır (Yazıcıoğlu, 2006:4)

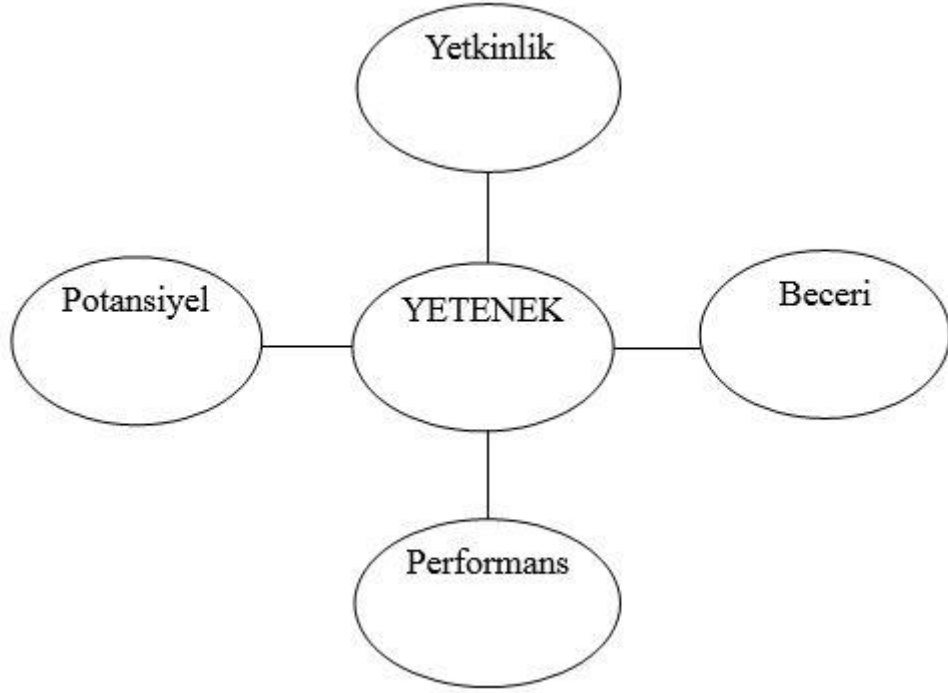
Cheese'e (2008:39-40) göre yeteneğin önemli olmasının sebepleri şunlardır;

- Yetenek, yeni yetenekleri kendine çeker ve yüksek performans üretir.
- Yetenek; verimlilik, kalite, inovasyon ve misafir memnuniyeti alanındaki gelişmeleri destekler ve iyileştirir.

Yetenek, organizasyona katkısı fazla olan ve nispeten az sayıdaki insanlar olarak tanımlanmaktadır (Chowdhury'den aktaran Basmacı Karalar, 2008). Yöneticiler için ise yetenek, tekrar edilen ve üretkenliğe geçirilebilecek bir düşünce, duygu veya davranış kalıbı olarak tanımlanmaktadır (Demircioğlu, 2010:4).

### **2.1.2. Yetenek ile ilişkili kavramlar**

Yetenekle yakın olan bazı kavramlar vardır. Bu kavramların incelenmesi ve yetenekle farklarının olduğu noktaları belirtmek, konunun anlaşılması açısından yararlı olacaktır.



Şekil 2.2: Yetenekle İlişkili Kavramlar

Şekil 2.2' de görüldüğü üzere yetenek; yetkinlik, beceri, performans ve potansiyel kavramlarıyla ilişkilidir.

### 2.1.2.1. Yetkinlik

TDK' ya göre yetkinlik; yetkin olma durumu, olgunluk ve mükemmeliyet anlamına gelmektedir (www. tdk.gov.tr, 2018).

Yetkinlik, kişinin bir görevi başarıyla yerine getirirken sıklıkla tekrar ettiği yetenek, davranış, tutum ve diğer kişisel karakterler olarak tanımlanabilir (Ünsar, 2009:45).

Yetkinlik; kişilerin iş ve kariyer amaçlarına ulaşma yolunda hem kendilerini hem de kurumu daha ileri boyutlara taşıyabilmek için göstermeleri gereken davranışlardır (Biçer ve Düztepe, 2003:14).

Yetkinlikler, yetenek yönetimi kayıt sisteminin kurulmasındaki ana yaklaşımlardır (Terlemez, 2013:47). İşe alımdan, eğitim ve gelişime, kariyer planlamadan, ücret yönetimine kadar bütün sistemler yetkinlik üzerine kuruludur (Çelik, 2011:17).

### 2.1.2.2. Beceri

Beceri kavramı Türk Dil Kurumu'nda, kişinin öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve amaca uygun olarak neticelendirme yeteneği olarak tanımlanmıştır (www. tdk.gov.tr, 2018).

Tak ve diğerleri (2007:248) beceri kavramını, fiziksel veya zihinsel belirli bir görevi yerine getirebilme yeteneği olarak tanımlamaktadırlar.

Beceri; eğitimle, kurslarla belirli edinimleri kazanmadır. Birçok beceri bir araya gelerek yeteneği oluşturmaktadır (Ceylan, 2007:6).

Örgütsel anlamda, bir çalışanın işini verimli bir şekilde gerçekleştirmek için rasyonel kararlar alabilmesi, bireyin becerisini gösterir (Arar, 2016:51). Beceri düzeyi, kişinin şimdiki durumda nasıl bir performans gösterebileceğinin iyi bir göstergesidir (Eren, 2015:7).

### 2.1.2.3. Performans

Performans; bir işi yapan kişinin, grubun ya da organizasyonun o işle ilgili amacına nicel ve nitel olarak ulaşılabilirliğinin ifadesidir (Özer, 2008:393).

Performans, özel beceriler temelindeki sorumlulukları yerine getirebilmekle ilgilidir (Ewelin, 2013:281). Yetenekli ve yüksek performans gösteren iş görenler arasında; yüksek uzmanlık seviyesi, liderlik ve üretkenlik gibi bazı temel özellikler bulunmaktadır (Tansley, 2011:272).



Şekil 2.3. Yetenek – Performans İlişkisi (Çayan, 2011:9).

Kişinin performansı üzerindeki güç, sahip olduğu yeteneklerin tamamıdır (Ceylan, 2007:7). Performansın, doğuştan kazanılmış ve sonradan hem eğitim hem de tecrübeyle geliştirilmiş yetenekler bütünü olduğu söylenebilir (Çayan, 2011:9).

#### **2.1.2.4. Potansiyel**

Potansiyel Türk Dil Kurumu'na göre, henüz varlığı ortaya çıkmamış, gelecekte oluşması mümkün olan kullanılmaya hazır güç, yetenek olarak tanımlanmıştır (www. tdk.gov.tr, 2018).

Potansiyel, çalışanın gelecekte üst görevler için sorumluluk alacağı konularda, ortaya koyacağı başarının ölçüsü olarak kabul edilmektedir (Altınöz, 2009:34).

İşletmelerdeki potansiyel çalışanlar, yeni beceriler kazanabilen ya da mevcut becerileri ile yeni oluşumlarla mücadele edebilen kişiler olarak tanımlanmaktadır (Yazıcıoğlu, 2006:5).

#### **2.1.3. Yetenekli çalışan ve özellikleri**

Teorik olarak her personel işletmenin başarısı için katkı sağlar. Fakat bazı çalışanlar, işletmenin rekabet avantajı yaratması açısından daha fazla önemlidirler. Bu kişiler yetenekli çalışanlardır (Collings, Mcdonnell ve Scullion, 2009:9). Kendilerine verilen işi doğal olarak yapabilme yetisine sahip kişiler yetenekli olarak tanımlanır (Buckingham ve Coffman, 2007:101). Yetenekli çalışanlar; gelişmek, büyümek, çağa ayak uydurmak isteyen işletmeler için vazgeçilmez koşullardan birisi olarak kabul edilmektedir (Altınöz, 2018:84). Yetenek yönetimi uygulaması ile çalışanlar; fark edilmesi, işletme tarafından elde edilip tutulması gereken yetenekler olarak görülmektedir (Atlı, 2012:80). Yeteneğe sahip kişilerin gereksinimlerinin özenle yönetilmemesi durumunda, bu kişiler işletme için verimsiz hale gelecektir. Kilit nokta, yetenekli kişileri neyin memnun ettiğini anlamaktır (Berglas, 2008:94).

Charan (2007:22) yetenekli çalışanların sahip oldukları özellikleri şu şekilde aktarmıştır;

- Sürekli araştırmaya ve incelemeye istekli olmak.
- Kayda değer bir şeyi başarmak için tutku sahibi olmak.
- Yeni ve değişik fikirlere açık olmak.

- Gerçekleştirilecek işlerde gerçekçi olmak.
- Hataları kabul etmek ve aynı hataları tekrarlamadan sürekli olarak öğrenmeye istekli olmak.
- Kibirli olmamak ve eleştirilerden kaçmamak.

Yapılan araştırmalar sonucunda, şİşletmelerin yetenekli çalışanlarda aradıkları özelliklerin bazıları ise şunlardır (Fulmer ve Conger, 2004:176);

- İniyatif kullanma,
- Girişimci olma,
- Yeni fikirler geliştirebilme,
- Liderlik vasıflarını gösterebilme,
- Değişim ile başa çıkabilme ve değişimi yönetebilme,
- Etkin iletişim kurma.

İşletmeler ekonomik açıdan iyi konumda olsalar bile, çalışanların yeteneklerini açığa ıkartmadıkları ve etkin bir şekilde ynetmedikleri takdirde rekabet avantajı elde etmede zorlanacaklardır. Bu doğrultuda işletmeler, yetenekli çalışanlarını tanımlamalı ve elde tutmak için alışmaldırlar.

#### **2.1.4. Pareto kuralı ve yetenekli alışanlar**

Vilfredo Pareto (1848 – 1923), 19. yüzyılda yaşamış, iktisat ve sosyoloji alanında tanınmış İtalyan bir bilim adamıdır (Pak, 2018). Vilfredo Pareto 1800'lerin sonuna doğru, evinin bahçesinde ektiği bezelye tohumlarının % 20'sinin, mahsulün % 80'ini verdiğini tespit etmiştir (Ceylan, 2007:10). Bu bağlamda Pareto kuralı, % 20 ile % 80'lik bir etkiye sahip olmaktadır (zcan, 2001:152). Yetenek kavramı içinde geçerli olan Pareto Kuralı, işin % 80'inin çalışanların % 20'si tarafından yapıldığını ortaya koymaktadır (Altınöz, 2009:14).

Yüksek potansiyele sahip bireyler, en değerli çalışanlar olarak tanımlanmaktadır ve en değerlilerin sekiz özelliği şunlardır (Tekinay, 2018);

- Değişim ve gelişimleri srekliidir.
- Yeni yetenekleri işletmeye çekmede çok başarılıdırlar.
- Her koşulda başarılı olma potansiyelleri vardır.

- İşletmeyi en iyi şekilde temsil ederler.
- Sürekli öğrenmek, gelişmek isterler ve kısıtlanmaya gelemmezler.
- İşletmede çalışan diğer personellere iyi rol modeli olurlar.
- Güvenilir kişilerdir.
- İyi takım oyuncularındır.

İşletme açısından % 5'lik kesimde yer alan kişileri önemli kılan, sadece sahip oldukları yetenekler değil aynı zamanda yerlerinin doldurulmasının zor olmasıdır (Çevik, 2014:15). Bu bağlamda kurumların; yetenekli çalışanların farkında olması ve en yüksek verimi elde edebilecek uygulamalara sahip olması gerekmektedir (Güner, 2016:18).

### **2.1.5. Yetenek ve peter ilkesi**

Peter İlkesi; Dr. Laurence J. Peter tarafından 1980'li yıllarda geliştirilen ve Raymond Hull tarafından kaleme alınan bir kavram olup; “Bürokraside çalışan herkesin, yeteneksizlik göstereceği bir seviyeye kadar yükseleceği” görüşünü savunur (Çayan, 2011:15).

Drucker, bilgi işçilerinin üretkenliğini arttıracak olan anahtarın, onları gerçek görevlerine yoğunlaştırmak olduğunu belirtmektedir (Yılmaz, 2015:10) ve Peter İlkesi'nin dayandığı temel şudur; çalışanlar mevcut işlerini iyi yaptıkları sürece terfi ederler ancak, sonunda öyle bir noktaya gelinir ki mevcut pozisyonlarının haklarını veremezler ve kötü iş çıkarırlar (Muslu, 2013:14-15). Kısaca, çalışan yeni pozisyon için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olduğu konusuna varıldığında terfi ettirilmelidir (Çayan, 2011:15). Aksi takdirde Peter İlkesi'ne göre, bu durum olumsuz sonuçlar ortaya çıkartacaktır.

### **2.1.6. Yetenek savaşları olgusu ve mc kinsey araştırması**

1980 sonrası iş dünyasındaki değişimler ve bilgi toplumuna geçiş ile birlikte yetenek savaşları yaşanmaya başlanmıştır (Demircioğlu, 2010:13).

Yetenek savaşları, dünya ekonomisinde rekabet koşullarına uyum gösterebilecek olan fırsatları değerlendirebilecek yetenekli çalışanlardaki kıtlıktır (Ceylan, 2007:11). Bu bağlamda işletmeler, yetenekli çalışanları kurumlarına çekebilmek için rakiplerine karşı olağanüstü bir çabaya girmişlerdir ve bu durum yetenek savaşı olarak tanımlanmıştır (Yalçın, 2013:25).

Yetenekli insanları bulmakta yaşanan zorlukları tespit etmek amacıyla, uluslararası yönetim danışmanlığı şirketi McKinsey & Company'nin 1997'de ve 2000 yılında yapmış olduğu araştırmalar, yetenek savaşlarının kavramsallaşmasını sağlamıştır (Muslu, 2013:28).

McKinsey'nin yaptığı araştırmada yetenek savaşlarının öncesinde ve sonrasında gerçekleşen koşullar Tablo 2.1'de yer almaktadır.

Tablo 2.1: Yetenek Savaşları'nın Yarattığı Yeni İş Koşulları (Michaels, Handfield ve Axelrod, 2001:6).

Eski Gerçeklik	Yeni Gerçeklik
İnsanlar işletmelere ihtiyaç duyar.	İşletmeler insanlara ihtiyaç duyar.
Makine, sermaye, coğrafya rekabet avantajıdır.	Yetenekli insanlar rekabet avantajıdır.
İyi yetenek biraz fark yaratır.	İyi yetenekler büyük bir fark yaratır.
Yapılacak işler azdır.	Yetenekli insanlar azdır.
Çalışanlar sadık ve işler güvenlidir.	Çalışanlar iş değiştirebilir ve bağlılıkları kısa vadedir.
Çalışanlar, kendilerine teklif edilen standart ücret paketi kabul ederler.	Çalışanlar daha fazlasını arzular.

Araştırma sonucunda, gelecek yirmi yılın en önemli kaynağının “yetenek” olacağı belirtilmiştir. Zamanla yeteneğe olan talebin artacağı ancak arzın azalmakta olacağı ifade edilmiştir (Demircioğlu, 2010:18).

Aguinis ve Gottfredson'a göre (2012:613) işletmelerin mevcut yeteneklerini kaybetmemeleri için şunları yapmaları gerekmektedir;

- Bireysel gelişim planları oluşturmak ve sürdürülmesini sağlamak.
- Yapılan işi tatmin edici hale getirmek.
- İş sürecinin anlamlı olduğunu garantilemek.
- Açık ilerleme imkanı sağlamak.
- Ödüle dayalı uygulamalar yapmak.

Yetenek savaşları olgusu ile özellikle çok uluslu işletmelerde yetenekli insanları elde etmek ve elde tutmak açısından işletmeler arasında önemli bir rekabet yaşandığı gözler önüne serilmektedir (Atlı, 2012:60).



## **2.2. Yetenek Yönetimi ile İlgili Kavramlar**

İşletmeler açısından önemli görülen yeteneklerin doğru bir şekilde yönetilmesi gerekliliği, yetenek yönetimi kavramının oluşmasını sağlamıştır. Bu bölümde yetenek yönetimi ile ilgili kavramsal çerçeve ele alınmaktadır.

### **2.2.1. Yetenek yönetimi kavramı**

Yetenek yönetiminin tek ve tutarlı özlü bir tanımı bulunmamaktadır (Aston ve Marton'dan aktaran Collings ve Mellahi, 2009:304). İyi bir yetenek yönetiminin, stratejik öneme sahip olması gerekmektedir (Lewis ve Heckman, 2006:140). Literatür incelendiğinde de yetenek yönetimi ile ilgili birçok tanımla karşılaşmak mümkündür. Yetenek yönetiminin genel olarak kapsamlı bir süreç olduğu belirtilmiş olsa da tanımların birbirinden farklılık gösterdiği noktalar da mevcuttur. Kavram ile ilgili yapılmış tanımlar şunlardır;

McCauley ve Wakefield'a (2006:4) göre yetenek yönetimi, iş gücü planlaması, personelin eğitilmesi, kariyer planlaması, yeteneklerin elde tutulması gibi çeşitli aşamaları içeren bir yaklaşımdır.

Yetenek yönetimi; organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde fark yaratacak şekilde, farklı bir insan kaynağı uygulamalarının geliştirilmesini içeren faaliyetler ve süreçler toplamıdır (Collings ve Mellahi, 2009:304). Tansley (2011:226), yüksek potansiyeli ve yüksek performansı bir araya getiren kuruluşların ortak özelliğinin, yetenek yönetimi uygulamalarına sahip olmalarından kaynaklandığını ifade etmiştir.

Yetenek yönetimi, örgütün iş hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu yetenekli insanlara sahip olmasını sağlama sürecidir ve bir kuruluşun yetenek akışının stratejik yönetimini içerir (Armstrong, 2006:264).

Sonuç olarak; yetenek yönetiminin, tek ve tutarlı bir tanımının olmadığı görülmektedir. Sebebi ise, kavramla ilgili literatürde üç farklı perspektiften yaklaşılmasıdır (Bahadınlı, 2013:18) . Bunlar (Lewis ve Heckman, 2006:141);

- Birinci görüşe göre; işe alım, seçim, geliştirme, kariyer planlama gibi standart insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir kombinasyonu olarak ifade edilir.

- İkinci görüşe göre; büyük bir yetenek havuzunun oluşturulması, çalışanların kurum aracılığıyla niceliksel ve niteliksel akışını sağlamak üzere gerçekleştirilen süreçler olarak görülmektedir.
- Üçüncü görüşe göre ise; örgütsel sınırlara veya belirli bir pozisyona bakılmaksızın yeteneklere genel olarak odaklanması gerektiği belirtilmektedir.

Yetenek yönetimi kavramı ile ilgili bahsedilen görüşler ışığında Bahadınlı (2013:19) konu ile ilgili tanımı şu şekilde yapmıştır:

“Yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetimine yüklenen yeni rollerin ve sorumlulukların getirdiği yeni bir anlayış ve yönetim felsefesidir.”

Yetenek yönetimi, belirli ciro oranları ya da herhangi bir taktiksel sonuca ulaşmakla ilgili değildir. İşletmenin genel hedeflerini desteklemek için vardır (Cappelli'den aktaran Akbaş, 2013).

İşletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarında strateji yapmaları gereken alanlar şunlardır (Yazıcıoğlu, 2006:8-9):

- Yeteneklerin tanınması,
- Yeteneklerin cezbedilmesi,
- Yeteneklerin seçilmesi,
- Sürekliliklerinin sağlanması,
- Yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik yenilenme,
- Başarılarının yönetimi,
- İşletme kültürünün geliştirilmesi,
- Yaşayan ve daha geniş bir çevre yaratılması.

Yetenek yönetimi, organizasyonlarda çalışanların eğitimleri, gelişimleri, ödüllendirilmeleri ve personelin yetiştirmelerine nasıl yardım edildiği konusunda işletmelerin daha stratejik olmalarını sağlar (Little, 2010:45).

İşletmelerin yetenek yönetimini etkin kılabilmesi için (Grobler ve Diedericks, 2009:4);

- Üst düzey yönetimin yeteneği stratejik bir varlık olarak görmesi ve önemini organizasyonda düzenli olarak herkese iletmesi gerekmektedir.
- Yetenek yönetimini desteklemek için yeterli kaynak sağlanmalıdır.

- Yetenek yönetimi plan ve programı şirketin vizyonu, kültürü ve genel stratejisiyle uyumlu olmalıdır.
- Teknoloji tabanlı bir yetenek yönetimi sistemi aracılığıyla insanlar ve pozisyonlar izlenmelidir.
- Bölüm yöneticileri sürecin her adımında yer almalıdırlar (Altınöz, 2018:87).
- Önemli olan yetenekli çalışanlar değil, yetenek yaratan, yöneten ve organize eden süreçlerdir.
- Yetenek yönetimi uygulamalarının temel unsurları arasında işe alım süreci, eğitim ve geliştirme süreci, performans yönetim sistemi ve memnuniyetle ilgili verileri içeren bir bilgi sistemi yer almalıdır (Thorne ve Pellant, 2007:3-4).

Günümüzün hızlı değişen iş ortamları göz önüne alındığında, sadece belirli bir pazar kabiliyetine veya yeteneğine sahip olmak değil, aynı zamanda bu yeteneği uzun vadede kullanmak ve artırmak da son derece önemlidir (Katoen ve Macioschek, 2007:37).

### **2.2.2. Yetenek yönetiminin tarihsel süreci**

Geleneksel insan kaynakları ölçüm ve uygulamalarının ihtiyacı karşılayamaz duruma gelmesi, yetenek yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır (Atlı, 2012:98).

Yetenek yönetimi, 1950 ve 1960'lı yıllarda gelişmiş ülkelerde bilgi teknolojilerinin giderek artan bir şekilde kullanımıyla birlikte kendini göstermiştir (Altınöz, 2018:85). Ortaya çıkan bilgi toplumunda, aktif nüfus içinde tarım ve sanayinin payı azalırken hizmet sektörünün payı artarak, bilgili ve nitelikli insana gereksinim duyulmaya başlanmıştır (Çayan, 2011:16-17). Böylelikle istihdam alanındaki nitelikli işgücü ihtiyacının artması ve işletmelerin kritik öneme sahip çalışanları elde tutmak için verdikleri mücadele yetenek yönetiminin temelini oluşturmuştur (Demircioğlu, 2010:16).

Yetenek yönetimi kavramının, uygulamada ve akademik yazında ilgi çekmesi ise McKinsey danışmanlarının 1997'de yaptığı araştırmayla başlamıştır (Collings ve Mellahi, 2009:304).

Yetenek yönetimi yaklaşımının ortaya çıkması ile birlikte, Tablo 2.2'de görüldüğü üzere işletmelerde çeşitli açılardan yenilikler doğmuştur.

Tablo 2.2: İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Öncesi ve Sonrası (Michaels, Handfield ve Axelrod, 2001:9-12).

	Öncesi	Sonrası
Yetenek Bakış Açısı	İyi çalışanlara sahip olmak yüksek performans için bir kaldıraçtır.	İşletme için doğru yeteneklere sahip olmak, rekabet avantajı sağlamada kritik bir kaynaktır.
	İnsan kaynakları çalışan yönetimi ile ilgili işe alım, ücret, performans yönetimi ve yedekleme planları gibi hizmetlerden sorumludur.	Genel müdürden başlayarak her yönetici yetenek havuzunu güçlendirmek için çalışmalıdır.
Çalışan Değer Teklifi	Çalışanlardan üst düzey pozisyonları ve önemli sorumlulukları almadan önce yapılması gerekeni yapması beklenir.	Çalışanlar işini yapan gönüllülerdir ve onları elde tutmak için istedikleri ortam yaratılmaya çalışılır.
	Müşterileri çekmek için güçlü değer teklifleri yaratmak.	Yetenekleri çekmek ve elde tutmak için ayırt edici değer teklifleri yaratmak.
İşe Alım	İşe alım, adaylar arasında en iyilerin satın alınması gibidir.	İşe alım, pazarlama ve satış gibidir. Bütün yöneticiler sorumludur.
	Sadece başlangıç düzeyindeki pozisyonlar için eleman alınır ve belirli 6-7 okuldan mezuniyet şartı aranır.	Her düzeydeki pozisyon için uygun olan her okul ya da şirketten eleman alınabilir.
Lider Geliştirme	Gelişim, eğitim demektir.	Gelişim birçok zorlayıcı iş tecrübesi, içten ve destekleyici koçluk gibi öğeleri içerir.
Farklılaşma	Farklılaşma takım çalışmasını zayıflatır.	En iyi performans gösteren çalışanlara farklılaştırılmış fırsatlar ve destekler sunulur. Orta düzey performans gösterenler geliştirilebilir. Düşük performans gösterenlere iyileşmeleri için yardım edilir veya işten çıkarılır.

Yetenek yönetimi odaklı insan kaynakları yönetimi; çalışanların farklı beceri ve yeteneklerini tespit edip değerlendiren, bu doğrultuda bireyleri eğiten ve uzun süre onlardan faydalanmayı amaçlayan stratejik bir süreçtir (Eren, 2015:12).

Yetenek yönetimi yaklaşımı, tarihçesi de göz önüne alındığında, personel yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımları üzerine inşa edilmiş, işletmelerin çalışana olan bakış açısında değişim yaratan, yeni bir vizyonu ifade etmektedir (Li ve Devos, 2008:16-17).

### **2.2.3. Yetenek yönetiminin önemi ve yararları**

İnsan kaynaklarının önemi, çok büyük bir rekabet faktörü olarak görülmesiyle açıklanmaktadır (Pesic vd., 2013:576). Piyasadaki rekabet avantajlarını korumak için işletmelerin stratejik açıdan değerli kaynaklarını geliştirmesi gerekmektedir. Bunun için de rekabet avantajlarını tanımlamalı, değerlendirmelidir (Vučetić, 2012:78-79). Yetenek yönetimi işletmeler açısından zorunluluk halini almış bir yönetim felsefesi olmaktadır (Aksakal ve Dağdeviren, 2015:251) çünkü örgütler için ekonomik, verimlilik ve prestij açısından büyük bir öneme sahiptir (Uludağ, 2016:52).

Etkin bir yetenek yönetimi sistemi, iki temel nedenden dolayı işletmeler açısından önem arz etmektedir. Bunlar (Hughes ve Rog, 2008:746);

- İşletmenin gerekli yeteneği elde etme ve elde tutmada başarılı olmasını sağlar.
- Yetenekli ve üstün nitelikli iş görenlerin işletmeye bağlılıklarını artırır.

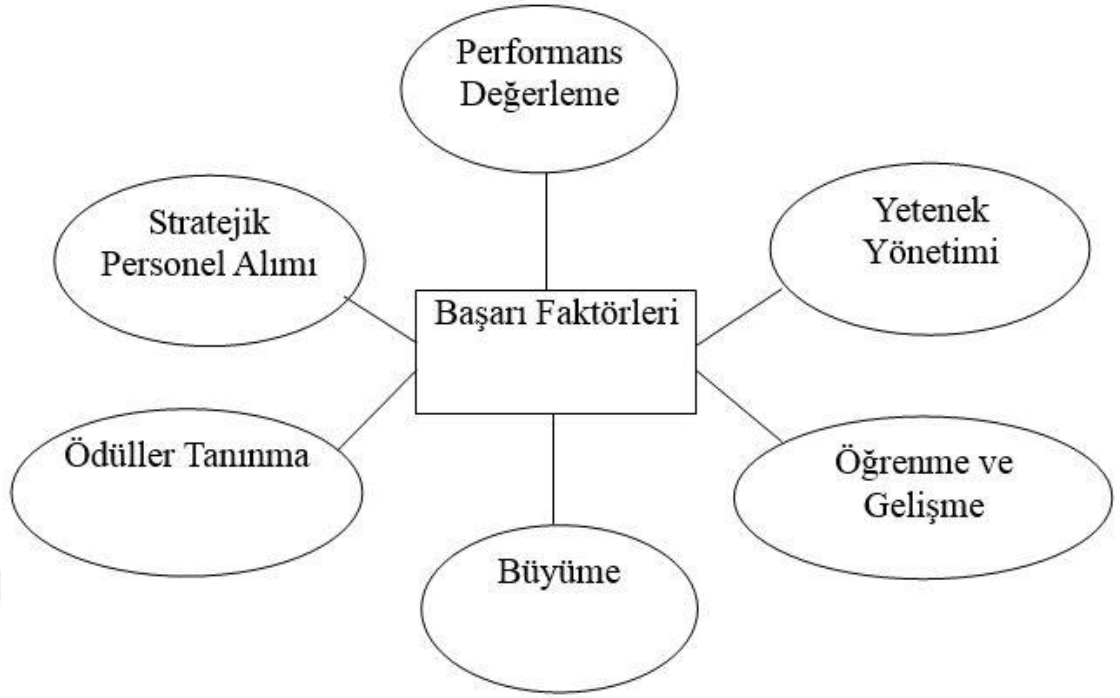
Bu iki maddenin gerçekleşmesi, işletmelerin rekabet ettikleri pazardaki mevcut pozisyonlarını korumalarında ve daha yüksek performans göstermelerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır.

Tüm bu hususlar çerçevesinde işletmelerin yetenek yönetimine başvurma nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Savaş, 2015:71);

Varlıklarını sürdürebilmek.

- Büyüyebilmek ve lider konuma gelebilmek.
- Hedeflere ulaşabilmek.
- Değişen demografik yapıdan etkilenmemek.
- Çalışan beklentilerini karşılamak.
- İşletmenin değerini arttırmak.

İnsan kaynakları departmanının başarı faktörleri arasında yetenek yönetiminin yer alması, uygulamanın işletmeler açısından büyük bir öneme sahip olduğunu göstermektedir.



Şekil 2.4: İnsan Kaynaklarında Temel Başarı Faktörleri (Doğan ve Demiral, 2008:149).

Şekil 2.4'de yer alan başarı faktörleri temel olarak yetenek yönetimi yaklaşımını oluşturmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008:150).

Bir işletme içerisinde yetenek yönetimi anlayışının yerleşmesi ve kurum kültürünün bir parçası haline gelmesi için, en üst düzeyden, en alt tabana kadar yaygınlaştırılması (Demircioğlu, 2010:12) ve entegre bir sistem olarak uygulanması gerekmektedir (Altınöz, 2009:19). Bu sayede işletmeler üstün performansı ve verimliliği elde edebileceklerdir.

Atlı (2012:108), yetenek yönetiminin işletmelere olan faydalarından bazılarını yapılmış araştırmalardan elde edilen verilerle şu şekilde sıralamıştır;

- Rekabet avantajı,
- En iyilerle çalışma olanağı,
- Önemli pozisyonların yedekleri konusunda saydamlık,
- Geleceğin liderlerinin erken tanınması,
- Yeterince yetenekli olmayan çalışanların, yetenekli çalışanlara özenmesi nedeniyle performans artışı,
- İşletme dışındaki yetenekler için cazip bir işletme olmak.

Yetenek yönetiminin yukarıda belirtilen faydalarından farklı olarak, örgütlerin sürekli değişen ekonomik bir ortamda sürdürülebilir ve rekabetçi olmaları gereken zorluklar göz önüne alındığında sağlayacağı yararları ise şu şekilde sıralayabiliriz (Akbaş, 2013:22-23);

- İşe alım maliyetleri azalır.
- Etkin bilgi yönetimi ve aktarımı olur.
- İş stratejisi gerçekleştirilir.
- Riskler azalır.
- Yeterli kapasite korunur.

Yetenek yönetimi uygulamalarının işletmeler açısından önemi ve sağladığı faydaları yadsınamaz bir gerçektir. Bu durumun farkında olan işletmeler başarıyı elde etmektedir. Yetenek yönetiminin uygulama sürecinde, başarıyı elde etmek isteyen yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir.

#### **2.2.4. Yetenek yönetiminde sorumluluk dağılımı**

Yetenek yönetiminde İK'nın, yetenekleri verimli bir şekilde kullanımının sağlanmasına olanak verilmeli ancak faaliyetlerin geliştirilmesinin sorumluluğunu iş birimleri almalı ve yönetim kurulu tüm sistemi denetleyen nihai merci olmalıdır. (Cohn vd., 2008:52 ; Cheese vd., 2008:3-4).

Bu sürecin sistematik bir şekilde uygulamaya konulması için tüm çalışanların, yetenek yönetimi uygulamalarını benimsemesi ve bu bilinçle sorumluluklarını yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda; tepe yönetimi, insan kaynakları departmanı ve orta kademe yöneticilerin sorumlulukları aşağıda belirtilmektedir.

##### **2.2.4.1. Tepe yönetimin sorumluluğu**

Üst yönetim kademesindeki kişilerin liderlik özelliğine sahip olması gerekmektedir. Böylece performansın güçlenmesini sağlayacak olan ivmenin yaratılması ve yetenek yönetimi zihniyetinin örgüt içinde geliştirilebilmesi sağlanacaktır (Cheese vd., 2008:222). Uygulamanın denetlenmesi ve başarısının sorgulanması üst düzey yönetimin devredemeyeceği sorumluluklar arasındadır (Çevik, 2014:63).

Tepe yönetiminin sorumlulukları şunlardır (Atlı, 2010:76);

- Çalışanları ön planda tutmak.
- Zamanlarının büyük bir bölümünü, yeteneklerin etkin bir şekilde nasıl yönlendirileceği konusuna ayırmak ve gündemlerinde en üst sırada yer vermek.
- Her zaman “en iyi” için çalışmak.
- Çalışan beklentilerine önem vermek.
- Kendilerine yöneltilen eleştirileri dikkate almak.
- Çalışanlarına hak ettikleri farklılaştırılmış ücreti vermektir.

Egon Zehnder International şirketinin yaptığı bir araştırmaya göre, yetenek yönetiminde CEO'ları liderlik süreçlerine dahil etmeyen şirketler, üç yıllık zaman periyodunda % 26'ya varan oranlarda daha düşük kâr elde etmektedir (Kasap, 2013:16). Bu bağlamda, bir işletmenin üst düzey yöneticilerinde, yetenek yönetimi uygulamalarına karşı bir bağlılık olmadıkça, yetenek yönetimi başarısızlığa uğrayacaktır (Ready ve Conger, 2008:73).

#### **2.2.4.2. İnsan kaynakları departmanının sorumluluğu**

İnsan kaynakları departmanı yetenek yönetimi uygulamalarının işleyişini kontrol eden bir ortak olmalı, kısa ve uzun dönemde hem niteliksel hem de niceliksel hedefler koymalıdır (Bahadınlı, 2013:49). İK departmanı personellere yönelik strateji ve politikaların geliştirilmesinden ve uygulamasından sorumludur (Armstrong, 2006:52).

Başarılı bir örgüt değişimi için insan kaynaklarına atfedilen görevler şunlardır (Günbey, 2016:27);

- Örgütsel değer yaratılması.
- Değişim konusunda istekli ve yönlendirici olunması.
- Gelişme ve yenilik konusunda ihtiyaç yaratılması.
- Bağlılığın sağlanması.
- Kurumsal ilişki ve yapıların değiştirilmesi.
- Bilginin etkin paylaşımına dayalı örgüt kültürünün geliştirilmesi.
- Bireyin beklenti ve memnuniyetinin dikkate alınması.
- Çalışanların gelişimlerini sağlayabileceği eğitim, öğrenme, değerlendirme yöntemi ve kariyer planlama uygulamalarına örgütte yer verilmesidir (Çayan, 2011 :86).



Yetenek yönetiminin işletmede etkin bir şekilde yönetilmesinde insan kaynakları yöneticilerinin verimli, yön gösterici, diğer işletme birimleri ile güçlü ilişkiler içinde ve örgüt içerisinde güven yaratıcı olmaları önemlidir (Doğan ve Demiral, 2008:153).

Günümüzde bazı uluslararası zincir otellerde insan kaynakları departmanının yükünü azaltabilmek için yetenek yönetimi uygulamalarını, eğitim departmanı veya yetenek ve kültür departmanı gerçekleştirmektedir (Özarslan ve Sarı Çallı, 2018:537).

#### **2.2.4.3. Orta kademe yöneticilerin sorumluluğu**

Yetenek yönetiminin uygulamada etkili sonuçlar verebilmesinde, orta kademe yöneticiler kritik rol oynamaktadır. Potansiyel yetenekleri ilk fark edecek olanların orta kademe yöneticiler olmaları bunun nedeni olarak gösterilebilir (Atlı, 2012:121).

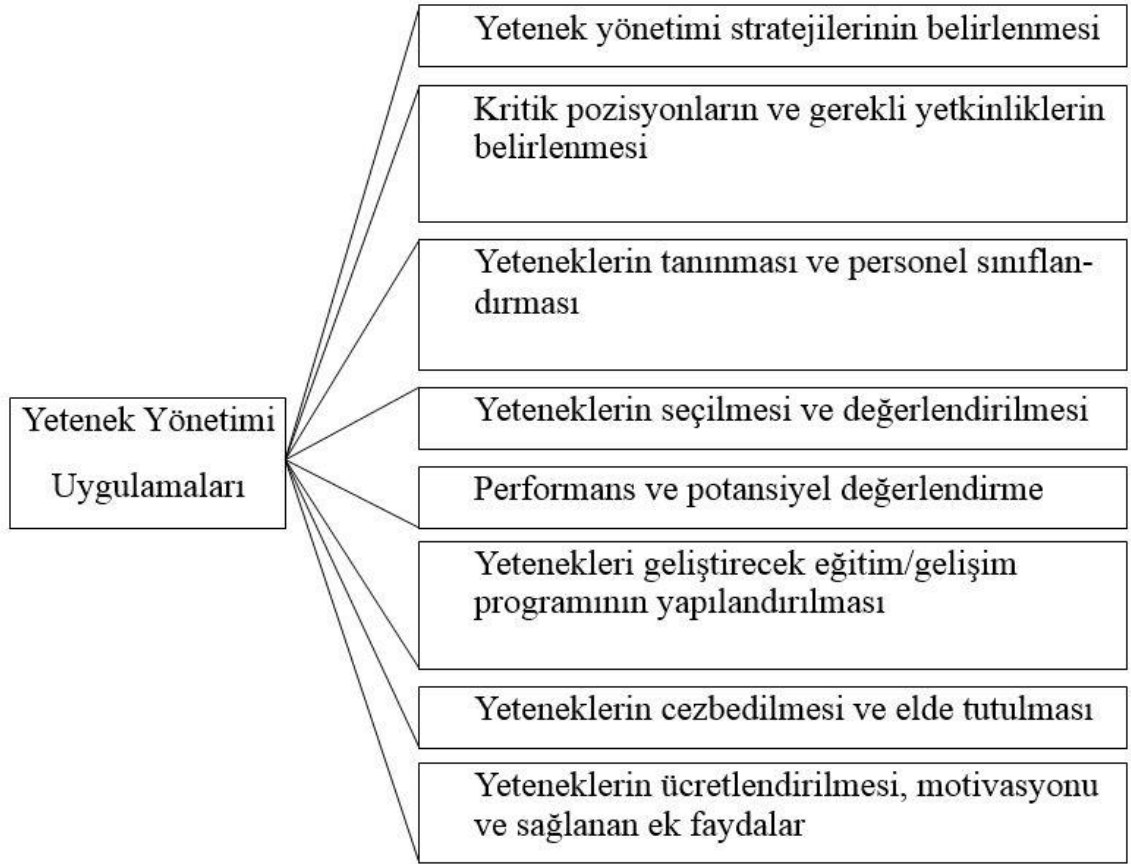
Orta kademe yöneticilerin temel rolü, sorumluluğu altında çalışan iş görenlerin yönetilmesi ve çalışan performanslarının değerlendirilerek üst yönetime sunulmasıdır (Savaş, 2015:70). Bunun dışında orta kademe yöneticiler, üst düzey yöneticilere ve insan kaynakları departmanına, işletme genelinde dengeli bir liderlik geliştirme sistemi tanımlamada ve oluşturmada da yardımcı olmakla sorumludurlar (Cohn vd., 2008:61).

Orta kademe yöneticiler aynı zamanda, yetenek yönetimi uygulamasının başarılı olmasını engelleyecek davranışlardan kaçınmalı, insan kaynakları tarafından önceden belirlenen potansiyel adayların yetiştirilmesi için yardımcı olmalıdır (Arar, 2016:73).

#### **2.2.5. Yetenek yönetimi uygulamaları**

Yetenek yönetimi birbirini takip eden süreçlerden oluşmaktadır. İşletmelerin ihtiyaçlarının değişiklik göstermesi nedeniyle, yetenek yönetimi ve uygulamaları birbirinden farklılık gösterebilmektedir.

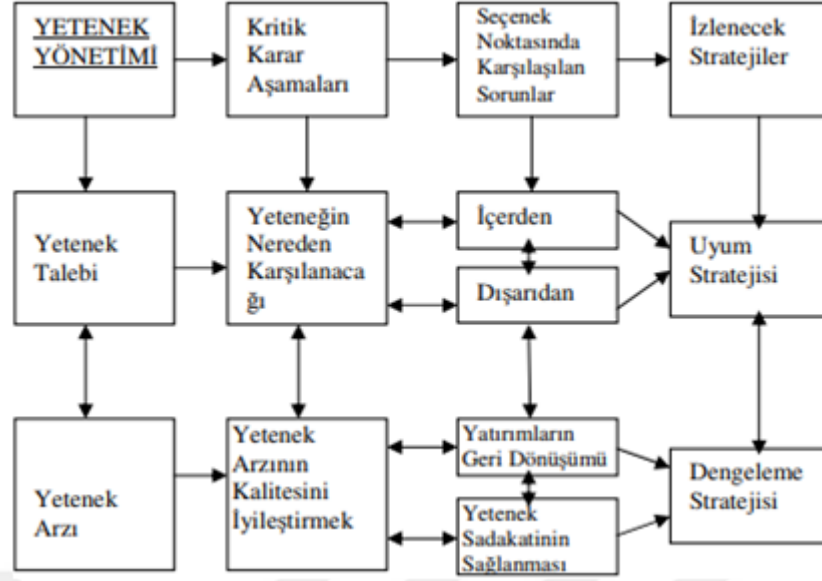
İşletmelerin rekabet avantajını yaratması ve hedeflerine ulaşması için aşağıda yer alan yetenek yönetimi uygulamalarını gerçekleştirebilmeleri gerekmektedir (Altınöz vd., 2013:845). Yetenek yönetimi uygulamaları Şekil 2.5'de yer almaktadır.



Şekil 2.5: Yetenek Yönetimi Aşamaları

### 2.2.5.1. Yetenek yönetimi stratejilerinin belirlenmesi

Bir işletme, yetenek yönetimi hususunda öncelikle hedef ve stratejilerini tanımlamalıdır. Bu tanımlama, yeteneklerin nasıl ve nereden karşılanacağı sorularına cevap verecektir (Altınöz vd., 2013:845). Yetenek stratejisi, işletmenin mevcut ve potansiyel işgücüne stratejik bir şekilde oluşturulan yaklaşımdır (Ceylan, 2007:60). Cappelli tarafından geliştirilen yetenek yönetim modeli, yeteneklerin başarıyla yönetilebilmesi için geliştirilmiş bir strateji olmaktadır (Altuntuğ, 2009:454).



Şekil 2.6: Yetenek Yönetim Modeli (Altuntuğ, 2009:455).

İşletmeler özgün çalışan deneyimlerini oluşturmada, desteklemede ve korumada bazı genel ilkeleri izlemektedir (Tamara ve Gratton, 2008:19). İnsan kaynakları departmanı ise bu süreçte stratejik işletme planının hedeflerini öğrenerek yetenek politikalarını ve uygulamalarının bütünleştirilmesini sağlamaktadır (Atlı, 2010:69).

Yetenek yönetiminin stratejik bir durum olarak değerlendirilmesi, işini iyi yapan ve bu konuda yeteneğe sahip çalışanların güçlenmesini sağlayacaktır (Çayan, 2011:58).

Yetenek yönetimi stratejisi, tüm yönetimin iş birliği ve desteği ile birlikte, iş stratejisiyle uyumlaştırılmalı, ardından kritik pozisyonların ve gerekli yetkinliklerin belirlenmesi aşamasına geçilmelidir.

#### 2.2.5.2. Kritik pozisyonların ve gerekli yetkinliklerin belirlenmesi

Kilit pozisyonlar belirlenirken ilk olarak örgütteki işler ve bu işlerin organizasyona katma değeri belirlenmelidir. Lewis ve Heckman (2006) yaptıkları araştırmada, işlerin yarattığı katma değer ve pozisyondaki kişinin değiştirilebilirliği veya ayrıldığında yerine başka birinin alınma kolaylığına göre sınıflandırma yapmışlardır. Söz konusu sınıflandırma Tablo 2.3'de gösterilmektedir.

Tablo 2.3: Çalışanların Sınıflandırılması (Lewis ve Heckman, 2006: 144).

İşin Katma Değeri	
Yerine Koymak Zor Düşük Katma Değer	Yerine Koymak Zor Yüksek Katma Değer
Yerine Koymak Kolay Düşük Katma Değer	Yerine Koymak Kolay Yüksek Katma Değer

Huselid ve diğerleri (2008:40-41) ise yetenek yönetiminde işgücünü sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırma Tablo 2.4'de gösterilmiştir.

Tablo 2.4: Yetenek Yönetiminde İşgücü Sınıflandırma (Huselid ve diğ., 2008:40-41).

	1. Sınıf Konum	2. Sınıf Konum	3. Sınıf Konum
Tanımlayıcı Özellikler	Doğrudan stratejik etkisi vardır. Bu konumdaki kişiler yüksek potansiyele sahip olup, yüksek performans çeşitliliği gösterirler.	Stratejik konumları destekleyerek dolaylı bir stratejik etkisi vardır. Bu kişilerin potansiyel olarak stratejik bir etkisi vardır ama performans çeşitliliği çok azdır.	Stratejik etkisi azdır ama işletme için gerekli olabilirler.
Yetki Kapsamı	Özerk karar verirler.	Belirli süreç ve prosedürleri izleme zorunluluğu vardır.	Çalışmada takdir yetkisi çok azdır.
Ücret Paketinin Birincil Belirleyicisi	Performans.	Görev düzeyi.	Piyasa fiyatı.
Değer Yaratma Üzerindeki Etkisi	1. Sınıf Konum Geliri arttırarak veya maliyetleri düşürerek değer yaratırlar.	2. Sınıf Konum Değer yaratan konumları desteklerler.	3. Sınıf Konum Olumlu ekonomik etkileri çok azdır.
Hataların Doğurduğu Sonuçlar	Çok yüksek maliyetli olabilir ama kaçırılan gelir fırsatları işletme için daha büyük kayıptır.	Çok yüksek maliyetli olabilir ve değeri yok edebilir.	Çok maliyetli olmasına gerek yoktur.
Yanlış Kişiyi İşe Almanın Doğurduğu Sonuçlar	Kaybedilmiş eğitim yatırımı ve gelir fırsatları açısından önemli bir masraf yaratır.	Yerine biri alınarak oldukça kolaylıkla telafi edilebilir.	Yerine başkası alınarak kolaylıkla telafi edilebilir.

Huselid'e göre (2008:38);

- Bir görevin birinci sınıf bir pozisyon olarak nitelendirilmesi için işletme, stratejik etki ve performans çeşitliliği kriterlerini karşılamak zorundadır.

- İkinci sınıf konumlar, ya birinci sınıf konumlara verdikleri destek veren ve çok düşük rekabet üstünlüğü fırsatı sağlayan konumlardır.
- Üçüncü sınıf konumlar ise, işletmenin stratejisini ileriye götürmekte hiçbir rolü olmayan, değer yaratmada veya korumada çok az etkisi olan konumlardır.

Kritik pozisyonlar belirlendikten sonra işi gerçekleştirecek olan çalışanda bulunması gereken yetkinliklerin belirlenmesi gerekmektedir. İşletmelerin iş hedeflerinde farklılıklar olsa da temel olarak yetkinlikler şu şekilde sıralanabilir (Çevik, 2014:69);

- Bilgi, beceri ve deneyim.
- Yetenek.
- Stil (Bireyin çalışma arkadaşları veya örgütün geneli ile kurduğu ilişki).
- Motivasyon

Sonuç olarak işletme yöneticileri, işin gerektirdiği yeteneğe ve yetkinliğe sahip olan çalışanları kilit konumlara, iyi performans gösterenleri destek konumlarına yerleştirerek, işe yaramayan işgörenlerin ise çıkarılmasıyla bir portföy yönetimi benimsemelidir (Tümen, 2014:57).

### **2.2.5.3. Yeteneklerin seçilmesi ve değerlendirilmesi**

İşletmelerin hedeflediği performansa ulaşması ve bu durumun korunması için, özellikle kritik pozisyonlara getirilecek kişilerin seçimi, dikkatle üzerinde durulması gereken bir konudur (Demircioğlu, 2010:67).

Yetenekli çalışanların seçilmesinde ve değerlendirilmesinde yapılan hatalar, işgören devir hızının yüksek olmasına, eğitim maliyetlerinin artmasına ve bağlılığı olmayan verimsiz çalışanlara sahip olmak gibi olumsuz sonuçlar doğuracaktır (Tamara ve Gratton, 2008:30). Bu nedenle güçlü, teknik ve analitik özelliklere sahip yetenekli kişileri bulmak ve bu adayların oluşturduğu küçük havuz için edilen rekabet giderek yoğunluk kazanmaktadır (Geniş ve Usta, 2008). Örgütler, kadınları ve azınlık gruplardaki yetenekli kişileri bu havuza dahil ederek, yetenekli çalışan piyasasındaki rekabet edilebilirliğini arttırmaktadır (Eddy vd., 2005:119-1196).

Seçim esnasında adaylar; potansiyelleri, performansları, kurum kültürüne adaptasyon yetenekleri, takım arkadaşlarıyla uyumları, kariyer sistem tipolojisi gibi bazı seçme ve

değerlendirme yöntem ve teknikler kullanılarak değerlendirilmelidir (Demircioğlu, 2010:67; Altunoğlu vd., 2015:52).

Sonuç olarak işletmelerin çalışanlara yönelik doğru yönetim stratejileri yoksa, yetenek yönetiminin tek başına mucizeler yaratması beklenmemelidir (Dağdeviren, 2017:24).

#### **2.2.5.4. Performans ve potansiyel değerlendirme**

Performans değerlendirme; işletmelerin çalışanlarını değerlendirmek, yetkinliklerini geliştirmek, performansını artırmak ve ödüllendirmek gibi çeşitli faaliyetler için kullanılan genel bir başlıktır (Fletcher, 2001:473).

İşletmelerin performans değerlendirmesi yapmasının dört temel nedeni şunlardır (Basmacı Karalar, 2008:68);

- Geçmiş performansı gözden geçirmek.
- Mevcut performansı iyileştirmek.
- Performans hedeflerini belirlemek.
- Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tespit etmek.

Etkin bir performans değerlendirmesiyle çalışanların işletmeye olan güvenleri artacaktır, eksikliklerini göreceklendir, telafi etme ve yeteneklerini geliştirme olanağı bulacaklardır (Çevik, 2014:71).

Potansiyel değerlendirme ise, yetenek ve performanslarına göre çalışanların tespit edilip, konumlandırılmasıdır (Ceylan, 2007:61-62). Gelecekte önemli bir pozisyonu doldurması arzu edilen çalışanın alacağı yeni yetkilerin, başarısızlıkla sonuçlanmaması için bu geçişin kontrollü olarak yapılması önemlidir (Kanap Güngör, 2013:63).

#### **2.2.5.5. Yetenekleri geliştirecek eğitim / gelişim programının yapılandırılması**

Eğitim; kısa süreli olarak, çalışanlara işin gerektirdiği bilgi ve becerilerin kazandırılması, gelişim ise yeteneklerin iyileştirilmesi için uzun süreli bir süreci kapsamaktadır (Atlı, 2012:190).

Herhangi bir eğitim ve geliştirme çalışmaları, şu hedefleri içerebilmektedir (Kaya, 2015:23);

- Bir kişinin örgütteki rollerini ve sorumluluklarını anlama seviyesini etkinleştirmek.
- Bir kişinin bir ya da daha çok uzmanlık alanındaki becerilerini çoğaltmak.
- Bir kişinin işini iyi yapabilmesi için motivasyonunu yükseltmek.
- Eğitim ve gelişim faaliyetlerinin desteklenmesi hem örgütsel hem de kişisel etkinlik bakımından önemlidir (Folkers, 2008:44).

Eğitim ve gelişime yapılan yatırımın işletmelere kazandırdığı bazı avantajları şu şekilde sıralayabiliriz (Mercin, 2005:135-136);

Öğrenme süresini azaltmak.

- İş verimliliğinde artış sağlamak.
- Çalışana mesleğinde yükselme olanağı sağlamak.
- İş güvenliği konusunda uygulanacak programlar ile kaza oranı ve giderlerini düşürmek.
- Bakım ve onarım giderlerini azaltmak.

Söz konusu avantajların farkında olan uluslararası bazı zincir oteller, yetenekleriyle değer yaratabilecek çalışanlarına, yurt içinde ve yurt dışında eğitim imkanı sunmakla beraber, gelişim basamaklarını da belirlemektedir (Özarıslan ve Sarı Çallı, 2018:539).

İşletmeler, çalışanlarına verecekleri eğitim ve gelişim maliyetlerinden kurtulmak için, bu uygulamaları yapmayı göz ardı etmemelidir. Eğitim almamış ve gelişimi için desteklenmemiş çalışanlar, işletmenin maliyet yükünü daha fazla arttırabilir. Bu doğrultuda işletme yöneticileri, eğitim ve gelişim için planlar yaparak kısa sürede uygulamaya geçirmeli, çalışanlarını yeteneklerini ortaya çıkarması ve etkin kullanabilmesi için desteklemelidir.

#### **2.2.5.6. Yeteneklerin cezbedilmesi ve elde tutulması**

Günümüz iş dünyasında sürekli artmakta olan küresel rekabette, örgütlerin ihtiyaç duyduğu yetenekli çalışanların istihdam edilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi giderek zorlaşmaktadır (McCauley ve Wakefield, 2006:4).

Bu bağlamda Chowdhury yetenekleri cezbetmede bazı yollar önermektedir (Atlı, 2010:105):

- Yetenekli insanlara müşteri olarak davranmak.
- Yetenek yönetimi uygulamalarına sahip olmak.
- Esnek iş çevresine ve pozitif kültüre sahip olmak.
- Kişiyeye uygun araştırma ve eğitim olanakları sağlamak.

Asya-Pasifik bölgesinde, ISR danışmanlık şirketinin uluslararası alanda yaptığı araştırmada, yetenekli çalışanların bakış açıları araştırılmış ve bu kişilerin işletmelerden beklentileri üç ana başlıkta sıralanmıştır (Doğan ve Demiral, 2008:152);

- İşletme amaçları ve değerleri doğrultusunda karar veren liderlerin olması.
- Sürekli öğrenme ve gelişmeyi teşvik eden çalışma ortamının bulunması.
- Tüm çalışanlara saygı gösterilmesidir.

İşletmeler, yetenekli çalışanlar açısından tercih edilebilir bir örgüt haline gelmek için çalışan değeri yaratmalıdır (Terlemez, 2013:76).

Elde tutma, işletmelerin buldukları pazarlarda rekabet edebilmelerine yardımcı olan insanları alıkoyma yeteneğidir (Kaya, 2015:24).

Yetenekli çalışanların örgütte tutulması için üç önemli neden vardır. Bunlar (Leucke'den aktaran Aslantaş, 2016);

- Bilgi birikiminin artan önemi.
- İşinden memnun çalışanlar ile müşteri memnuniyeti ilişkisi.
- İşten ayrılmanın yüksek maliyetidir.

Yetenekli çalışanların, performanslarının farkında olduğunun gösterilmesi, doğru pozisyonlara atanması, motive edici ücret ya da ödüllendirmelerin yapılması ve aidiyet duygusunun yaşatılması elde tutma adına yapılması gereken uygulamalardır (Postacı, 2017:33).

#### **2.2.5.7. Yeteneklerin ücretlendirilmesi, motivasyonu ve sağlanan ek faydalar**

Günümüzde işletmelerin birçoğu, yetenekli çalışanlarını elde tutmayı sağlayacak ücretlendirme sistemlerini bulmayı aynı zamanda da kullanmayı istemektedir (Demircioğlu, 2010:89).



Yetenekli çalışanlara hak ettikleri ya da istedikleri ücretlerin verilmesi gereklidir. Aksi takdirde, kritik öneme sahip yetenekli bir çalışan, rakip işletmelerin tekliflerini değerlendirmek durumunda kalabilecektir (Altınöz, 2009:82).

Bu doğrultuda işletmeler yetenekli çalışanların motivasyonu için; performansa dayalı ücret, kâr paylaşımı, hisse senedi opsiyonları, çalışanların psikolojik olarak tatmini, iş-yaşam dengesi, sağlanabilecek diğer ek faydalar, yan haklar gibi uygulamalardan yararlanabilmektedir.

### **2.3. Otel İşletmelerinde Yetenek Yönetimi**

Otel işletmelerinin sert rekabet koşullarının altında daha başarılı olabilmeleri, çalışanlarının ve misafirlerinin beklentilerini tam anlamıyla karşılayabilmeleri için çağdaş yönetim anlayışı doğrultusunda örgütlenecek yönetilmesi gerekmektedir (Şahin, 2015:71).

Emek-yoğun özelliğe sahip olan otel işletmelerinde yetenekli çalışanların istihdam edilmesi, elde tutma çalışmalarının gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaları açısından önem teşkil etmektedir.

#### **2.3.1. Yetenek yönetiminin otel işletmelerindeki önemi**

Turizm sektöründeki düşük ücret, düşük beceriler, yüksek iş gücü devri, kariyer olanaklarının eksikliği bireyleri cezbetme, gelişim ve bağlılıklarının sağlanması konusunda olumsuz bir etkiye sahiptir (Çevik, 2014:110). Yetenek yönetimi bu sorunların çözüme kavuşmasında bir fırsat sunmaktadır (Hughes ve Rog, 2008:747).

Otel işletmelerindeki iş görenlerin birbirinden farklı yetenekleri ve potansiyelleri olabileceği kabul edilerek, bu farklılıkların geliştirilmesine olanak sağlanması için, yetenek yönetimi uygulamalarının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi önemlidir (Özdemir ve Akpınar: 2002:90).

Otel işletmelerinin stratejilerinin yerine getirilmesinde önemli rol oynayacak yeteneklerin olmaması, organizasyonun rekabet edebilirliğini olumsuz yönde etkileyecektir (Çiçek Korkmaz ve Keçecioğlu, 2014:159). Bu bağlamda otel işletmelerinin başarısı, iyi bir

ekonomik ve fiziki yapıya sahip olmanın yanı sıra yetenekli çalışanlara sahip olmaya da bağlıdır (Öztürk ve Seyhan: 2005:172).

Turizm sektörünün emek yoğun özelliğe sahip olmasından dolayı, iş görenlerin yönetimi kritik bir fonksiyon olmaktadır. Yetenek yönetimi ile kişilerin eğitim ve gelişimleri için gerçekleştirilen uygulamalar, bireylerin nitelikli olmalarını sağlamaktadır (Nzonzo ve Chipfuva, 2013:94). Bu nedenle otel işletmelerinde yetenek yönetiminin yer alması çok önemlidir.

### **2.3.2. Yetenek yönetiminin otel işletmelerine sağladığı faydalar**

Otel işletmelerindeki çalışanlar bilgi, beceri ve kabiliyetleri ile organizasyon sürecinin bir parçası olmaktadır (Foster, 2015:15). Otel işletmelerinin, yetenek yönetimi uygulamalarını etkin bir şekilde yönetememesi hem beşeri hem de finansal sermayelerini boşa harcamalarına sebebiyet verecektir (Conaty ve Charan, 2011:9). Yetenek yönetimi işletmelerin genel rekabet edilebilirliğine katkıda bulunmakla birlikte, bilgi tabanını kurup, yöneterek sürdürülebilirliğine fayda sağlamaktadır (Huang ve Tansley, 2012: 2). Abrudan ve Matei (2008:25) yaptıkları araştırmada, yetenek yönetimini benimseyen işletmelerde, iş görenlerin yaptıkları işten daha çok tatmin olduğunu ve işletmelerdeki finansal çıktıların daha iyi durumda olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Tüm bu hususlar çerçevesinde yetenek yönetiminin otel işletmelerine sağlayacağı faydaları özetle şu şekilde sıralayabiliriz (Armstrong, 2006:392);

- İşletmenin kârlılık hedefini gerçekleştirmede yetenek yönetiminin istatistiksel olarak kanıtlanmış önemli etkisi vardır.
- Yetenek yönetimi, yetenek düzeyinin belirlenmesinde büyük bir role sahiptir.
- Yetenek yönetimi ile öğrenme süreci kolaylaşır.
- İş kalitesi ve niteliklerin gelişiminde değer yaratır (Bethkelangenegger vd., 2010:16).
- Yetenek yönetimi sayesinde işletmeler beşeri sermayelerini en iyi şekilde kullanır (Whelan, Collings ve Donnellan, 2010:491).
- Yetenek yönetimi uygulamaları ile yüksek performans gösterenlere verilen ödüller, davranışların değişiklik göstermesinde önemli bir rol oynar (Russo, 2010:61).

Yetenek yönetiminin sağladığı faydaların farkında olan uluslararası zincir oteller, söz konusu uygulamaya ihtiyaç duymakta ve uygulamaktadır (Özarslan ve Sarı Çallı, 2018:541).

### **2.3.3. Turizm alanında yetenek yönetimi ile ilgili yapılmış çalışmalar**

Turizm alanında yetenek yönetimi konusundaki çalışmalara bakıldığında genel olarak,

- Yetenek ve yetenek yönetimi kavramının algılanışı,
- Yetenek yönetiminin operasyonel bağlamdaki önemi,
- Yetenekli işgücünün kariyer planlaması,
- Yeteneklerin eğitimi,
- Yeteneklerin elde tutulması,
- Yetenek yönetiminin örgütsel etkinliğe etkisi,
- Turizm sektöründeki işletmelerin yetenek yönetimi uygulamaları,
- Yetenek yönetiminin önemi,
- Yöneticilerin yetenek yönetimine bakış açıları gibi konular üzerinde yapılan araştırmalar olduğu görülmektedir.

Yetenek yönetiminin ortaya çıkması, turizm alanında çalışmalar yapan araştırmacıların dikkatini çekmiştir ve bu konudaki araştırmalar literatüre kazandırılmaya çalışılmıştır. Turizmde yetenek yönetimi ile ilgili yapılmış bazı uluslararası alandaki araştırmalar Tablo 2.5'de gösterilmiştir.

Tablo 2.5: Turizm Alanında Yapılmış Yetenek Yönetimi Çalışmaları

Yazar	Araştırma Konusu	Araştırmanın Amacı	Sonuç
Mehmet Altınöz (2018)	Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma	Çalışmada 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan personelin, yetenek yönetimi algıları ve kariyer başarısı ile işten ayrılmaları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.	Otellerin yıldız sayıları açısından, yetenek yönetimi algılarının farklılık gösterdiği saptanmıştır. 4 yıldızlı otel işletmelerinin yetenek yönetimine daha çok önem verdikleri vurgulanmıştır. Yetenek yönetiminin, işten ayrılma ve kariyer başarısı üzerinde etkisi olduğu anlaşılmıştır.
Büşra Postacı (2017)	Liderlik Tarzı ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkinin Analizi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma	Otel yöneticilerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi, gerçekleştirilen yetenek yönetimi uygulamalarının ortaya konulması ve yöneticilerin liderlik tarzı ile yetenek yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.	Yöneticilerin liderlik tarzları ile yetenek yönetimi uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.
Thomas Baum (2015)	Human Resources in Tourism: Still Waiting for Change? - A 2015 Reprise	Baum'un 2007 yılındaki çalışmasında, turizmdeki insan kaynakları sorunlarının 2015 yılındaki durumla karşılaştırılması amaçlanmıştır.	Baum'un 2007 yılında turizm endüstrisindeki insan kaynaklarında tekrarlanan sorunların ve aynı başarısız çözümlerin ötesine geçme konusunda 2015 yılına gelene kadar çok az ilerleme kaydedildiği sonucuna varılmıştır.
Özer Şahin (2015)	Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma	Konaklama işletmelerinde yetenek yönetiminin olup olmadığını, boyutlarını ve yenilik performansına etkisini ortaya koymaktır.	Muğla'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin, yetenek yönetimini yeterince uygulamadıkları belirtilmiştir. Yetenek yönetiminin işletmeler tarafından uygulamaya konulmasının, yenilik performansına olumlu bir etkisi olacağı öngörülmüştür.
Birsen Çevik (2014)	Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Antalya Yöresinde Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma	Antalya ilinde bulunan beş yıldızlı otellerin, insan kaynakları departmanlarının yetenek yönetimi ile ilgili faaliyetleri yerine getirme derecelerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.	Beş yıldızlı oteller tarafından yetenek yönetimi yaklaşımının benimsenmeye başladığı ancak uygulamaların yeterli seviyede olmadığı anlaşılmıştır.

Tablo 2.5: (Devamı)

Yazar	Araştırma Konusu	Araştırmanın Amacı	Sonuç
Jennifer Chishamiso Nzonzo ve Tsitsi Chipfuva (2013)	Managing Talent in the Tourism and Hospitality Sector: A Conceptual View Point	Turizm ve otelcilik sektöründe benimsenen yetenek yönetimi stratejilerinin örgütsel etkinliğe ne derece katkıda bulunduğunu değerlendirmeyi amaçlamaktadır.	Turizm sektöründe gerçekleşen eğitim sistemleri, çalışma yöntemleri, çalışanların sahip olduğu beceri ve yetenekler kilit öneme sahiptir.
Meryem Akoğlan Kozak ve Cansev Özdemir (2013)	Yetenek Kavramının Otel İşletmelerinde Operasyonel Personel Bağlamında Değerlendirilmesi	Otel işletmelerindeki operasyonel personelin işe alımında hangi yetenek gruplarına önem verildiğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.	Operasyonel personel seçiminde sosyal-bireysel yeteneklere önem verildiği ortaya çıkmıştır.
Devine, M. (2009)	Case Study of the Malmaison Hotel Group	The Malmaison Grup'un yetenek yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmelerine yönelik örnek olay çalışması yapılmıştır.	Gerçekleştirilen yetenek yönetimi uygulamalarının işletmenin imajına ve verimliliğine olumlu katkı sağladığı görülmüştür.
P.A. Grobler ve H. Diedericks (2009)	Talent Management: An Empirical Study of Selected South African Hotel Groups	Güney Afrika'daki bazı büyük otellerin yetenek yönetimini uygulamaları ele alınmıştır.	Güney Afrika'da bulunan otel gruplarının büyük oranda yetenek yönetiminin temelini teşkil eden ilkeleri uygulamakta olduğu görülmüştür.
Paul Barron (2008)	Education and Talent Management: Implications for The Hospitality Industry	Turizm endüstrisi ve turizm eğitimi veren kurumların yetenekli insanları elde etme ve elde tutma etkileri incelenmiştir.	Eğitmcilerin, turizm alanındaki öğrencilerin yetiştirilmelerinde yapılan programların uygulanmasına ve yönetilmesine yönelik yapılmaması gereken uyarlamaların daha fazla farkında olmalarının gerekliliği vurgulanmıştır
Sandra Watson (2008)	Where Are We Now? A Review of Management Development Issues in the Hospitality and Tourism Sector	Otelcilik ve turizm sektöründe yönetim gelişimi alanında yapılmış araştırmaları ve yetenek yönetimi konusundaki bulguların sonuçlarını tartışmayı amaçlamaktadır.	Araştırma sonucunda ortaya çıkan dört temel alan vardır. İlk olarak, yönetim gelişimini etkileyen faktörlere odaklanılmış araştırmalar ortaya çıkmıştır. İkincisi, konaklama yönetimi becerileri ve yetkinlikleri üzerine odaklanılmıştır. Üçüncü olarak, turizmdeki kariyer alanı üzerinde durulmuş ve son olarak, konaklama yönetimi geliştirme uygulamalarına yönelik çalışmalar tespit edilmiştir.

Tablo 2.5: (Devamı)

Yazar	Araştırma Konusu	Araştırmanın Amacı	Sonuç
Tom Baum (2008)	Implications of Hospitality and Tourism Labour Markets for Talent Management Strategies	Gelişmiş ülkelerde konaklama ve turizm sektöründe zayıf iş gücü piyasası niteliklerinin spesifik özellikleri bağlamında yönetimsel ve gelişimsel yetenek yönetimi kavramının ele alınması amaçlanmaktadır.	Konaklama ve turizm sektöründe, yetenek yönetimi kavramının biraz problemlili olduğu ortaya çıkmıştır.
Margaret Deery (2008)	Talent Management, Work-Life Balance and Retention Strategies	Konaklama endüstrisindeki iş-yaşam dengesi ve elde tutma stratejileri ile ilgili araştırmaları incelemeyi amaçlamaktadır.	Sabit iş gücüne sahip olmak için etkin bir yetenek yönetim stratejisine ihtiyaç duyulduğu ve çalışanların elde tutulması için çalışmalar yapılmakta olduğu aynı zamanda personel devir hızının azalmasında yetenek yönetiminin çözüm olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.
Gillian A. Maxwell ve Samantha MacLean (2008)	Talent Management in Hospitality and Tourism in Scotland Operational Implications and Strategic Actions	İskoçya'daki yetenek yönetiminin stratejik ve operasyonel etkilerini ortaya koymak amaçlanmıştır.	Personel değişim hızının yüksek olduğu turizm sektöründe yetenek yönetiminin; işletmeyi cazip kılma, çalışan bağlılığını artırma ve kariyer fırsatları sunma konularında yarar sağladığı görülmüştür.
Julia Christensen Hughes ve Evelina Rog (2008)	Talent Management A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention and Engagement Within Hospitality Organizations	Yetenek yönetiminin neden önemli olduğunu (özellikle çalışanların işe alınması, tutulması ve katılımı üzerindeki etkileriyle ilgili olarak) neyin kastedildiğini ve etkili bir şekilde uygulanması için kritik olan faktörleri tanımlamayı amaçlamaktadır.	Yetenek yönetiminin insan kaynaklarına entegre olduğu kabul edilmiştir. İnsan kaynaklarının, işletmelerin rekabet avantajı sağlamasında önemli bir etken olduğu anlaşılmıştır. Etkin bir yetenek yönetimi uygulamasının çalışanların işe alım, elde tutma oranlarında ve bağlılıklarının artmasını sağladığı görülmüştür. Bu durum operasyonel ve finansal çıktılarla ilişkilendirilmiştir.

Tablo 2.5: (Devamı)

Yazar	Araştırma Konusu	Araştırmanın Amacı	Sonuç
Norma D'AnnunzioGree n (2008)	Managing the Talent Management Pipeline Towards a Greater Understanding of Senior Managers' Perspectives in the Hospitality and Tourism Sector	Otelcilik ve turizm sektöründe yetenek yönetimi etrafındaki zorluklar ve fırsatlar hakkında yöneticilerin bakış açılarını ortaya koymayı amaçlamaktadır.	Yetenek yönetiminin etrafında birtakım stratejik ve operasyonel endişelerin var olduğu görülmüştür. yetenek yönetimine yönelik bağlılık oluşmaktadır fakat bazı politika alanlarının yeterince gelişmemiş olduğu ortaya çıkmıştır.
Scott, B., & Revis, S (2008)	Talent Management in Hospitality: Graduate Career Success and Strategies	Kariyer yönetimde gelişmelerin özellikle hem organizasyon hem de konaklama bölümlerindeki mezunların bakış açılarından yetenek algıları incelenmiştir. Ayrıca, yeteneğin işe alınması, elde tutulması ve ilerlemesi de ele alınmıştır.	Sunulan hizmetin kaliteli olmasında yeteneklere yapılan yatırımın en önemli şey olduğu ve bir sektör içinde rekabetçi avantajın yönlendiricisi olarak yetenek yönetiminin potansiyelinin önemi vurgulanmıştır.

Tablo 2.5.'te yer alan çalışmalara bakıldığında Altınöz (2018) tarafından, yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma yapılmıştır. Çalışmada 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan personelin, yetenek yönetimi algıları ve kariyer başarısı ile işten ayrılmaları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasının amaçlandığı görülmektedir. Araştırma sonucunda; yetenek yönetiminin, işten ayrılma ve kariyer başarısı üzerinde bir etkisi olduğu anlaşılmıştır. Bu çalışma ise, yetenek yönetimi uygulamalarını gerçekleştiren beş yıldızlı otel işletmelerindeki personelin, yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının, kariyer yolu tercihlerine ve sektörde kalma eğilimi üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Türkiye'de yetenek yönetimi konusunun, turizm alanındaki literatürde az sayıda yer aldığı görülmektedir. Emek-yoğun özelliğe sahip olan turizmde, yetenek yönetiminin önemi hem uluslararası hem de ulusal alanda yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, turizm alanında yetenek yönetimi ile ilgili çalışmaların literatürde daha çok yer alması gerektiği düşünülmektedir. Yetenek yönetimi ile ilgili turizm alanında farklı bakış açılarıyla yapılacak olan araştırmaların, sektöre daha çok yön göstereceği öngörülmektedir.

## **BÖLÜM 3. KARIYER, KARIYER YOLU VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ**

### **3.1. Kariyer İle İlgili Kavramlar**

Günümüzde örgütler, çalışanların daha üretken olabilmesi, yaratıcılıklarının teşvik edilebilmesi, bilgi ve becerilerinin gerçekleştirilebilmesi için etkin bir kariyer planlamasına ihtiyaç duymaktadır (Soysal, 2004:113). Çalışanlar ise, kariyer hedeflerini gerçekleştirebilecekleri işletme arayışındadır.

Bu doğrultuda iş hayatında önemli bir yeri olan kariyer kavramının açıklanması faydalı olacaktır.

#### **3.1.1. Kariyer kavramı**

Kariyer kavramı günlük hayatta ve iş dünyasında oldukça sık kullanılmakta ve kullanılan ortamlara göre farklı anlamlar ifade etmektedir. Bu bağlamda, kavramın tanımı üzerinde tam anlamıyla bir anlaşma sağlanamamıştır. Farklı bakış açılarıyla yapılmış olan kariyer kavramının tanımları şu şekildedir;

TDK'ya göre, bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlıktır (www. tdk.gov.tr, 2018).

Cullen'e göre (2013:933) kariyerler mesleki açıdan gerçekleşen ilerlemelerdir. Diğer tanıma göre kariyer, bir meslekte yükselmek ve statü elde etmek şeklinde tanımlanmaktadır (Eren, 2015:3).

Bir başka tanımda ise kariyerin, bir bireyin karşılanabilecek olan olanakları, psikolojik ödülleri ve daha iyi bir yaşam biçimini açıkladığı ifade edilmektedir (Göktaş, 2018:32). Kariyer kavramı, bireyin sadece işini değil, boş zaman uğraşlarını ve toplumsal etkinliklerini de kapsamaktadır (Karadal, 2008:261).



Genel olarak kavramın tanımını yapan yazarlar kariyeri; kişilerin çalışmaya başladıkları zamandan emekli oluncaya kadarki süreçte kendilerine kattıkları deneyim ve tecrübeler şeklinde tanımlamaktadır. Diğer yandan bazı yazarlar, kişilerin günlük yaşamdaki davranış ve tutumlarını da kariyer olarak adlandırmaktadır.

Tüm bu tanımların ötesinde kariyer kavramının tam olarak anlaşılabilmesi için şunları söyleyebiliriz (Aslan, 2008:215);

- Kariyer, yalnızca yüksek statüdeki kişileri kapsamaz. Her statüdeki bireyin kariyeri olabilir.
- Kariyer, sadece dikey hareketlilikle ilgili değildir. Kişiler kariyeri, aynı örgütsel kademede kalarak çeşitli bilgi, beceri ve yetenekler edinerek de kazanabilir.
- Kariyer, organizasyonda işe alınmayla ilgili değildir. Kişiler, iş dışındaki faaliyet ve yaşantılarıyla da kariyerlerine katkı sağlayabilir.
- Örgütler, kişilerin kariyerleri üzerinde tek yönlü denetime sahip değildir. İşgörenler de kendi kariyerlerine ilişkin söz sahibidir.

İnsan kaynakları uygulamaları tüm çalışanlara uygulanmaktadır. Bu nedenle kariyer, geniş kapsamlı bir kavram olarak algılanmalıdır (Karadal, 2008:262).

### **3.1.2. Kariyer kavramının tarihsel gelişimi ve önemi**

Kariyer kavramının, 16. yüzyıldan başlayarak modern kamu hizmet anlayışının gelişimiyle birlikte, özellikle devlet memurluğu kavramıyla beraber ortaya çıkıp gelişme gösterdiği görülmektedir (Ilgaz, 2011:6). Tablo 3.1.'de kariyer kavramının tarihsel gelişimi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Tablo 3.1: Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi

1956	1957	1963	1964
Kavramın bilimsel olarak kullanılmaya başlanması ilk olarak Anne Roe'nun yazmış olduğu "Meslekler Psikolojisi" kitabı ile olmuştur.	Donald E. Supper'in yazdığı "Kariyer Psikolojisi" kitabı, kavramı tartışılır hale getirmiştir.	Triedman ve Ohara'nın "Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi" kitabı kariyer konusunda tartışmalara neden olmuştur.	Borows'un "İş Dünyasındaki İnsan" adlı kitabı kavramın tartışmalarını çoğaltmıştır.
John Holland'ın yazmış olduğu "Meslek Tercih Teorisi" adlı eseri kariyer konusunu tekrardan tartışılır hale getirmiştir.	Kariyer kavramı esas olarak, iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır.	Küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni yönetimsel yaklaşımlar kariyer kavramının gelişiminde etkili olmuştur	Örgütsel çalışmalara yeni kariyer dinamikleri girmeye başlamıştır.

Kaynak: Ilgaz, 2011:6; Kahyaoğlu, 2012:27.

Kişisel hedefler, örgüt stratejileriyle uyumlu bir şekilde yer aldığı sürece, işletme amaçlarını gerçekleştirmek bir zorunluluk olmaktan çıkıp, kişinin kendi hedefleri durumuna gelmektedir. Kısaca kariyer; kişilerin kimliğini, toplumsal durumunu ve statüsünü oluşturmaya yardım etmekle birlikte, insan yaşamı için bir anlam teşkil etmesi açısından önemlidir (Alkan, 2014:7; Ayan, 2012:167).

### 3.1.3. Kariyer ile ilgili diğer kavramlar

Kariyer ile ilişkili bazı kavramların açıklanması konunun anlaşılması için yarar sağlayacaktır. Bu kavramlardan bazıları; kariyer yönetimi, kariyer geliştirme, kariyer platosu ve kariyer yoludur. Söz konusu kavramlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 3.1.3.1. Kariyer yönetimi

Kariyer yönetimi, örgütün insan kaynaklarını ve bireylerin kariyer amaçlarını gerçekleştirmek için, stratejilerin tasarlanması ve uygulanması sürecidir (Antoniou ve İsaç, 2008:45).

Kariyer yönetiminin amacı, bireylerin organizasyon içinde değer ve becerilerine uygun işlerde istihdam edilmesine yardımcı olabilmektir. Böylelikle çalışanlarda iş tatmini, örgütte ise verimlilik artışı sağlanmaktadır. (Yalçın, 2010:14-15).

### **3.1.3.2. Kariyer geliştirme**

Kariyer geliştirme, bireylerin kendilerine özgü yeteneklerini değerlendirme ve genişletme gücü vererek kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerine olanak sağlayan bir süreçtir (Akagündüz, 2017:71).

Kariyer geliştirme başka bir tanıma göre, kariyer planlama ile kariyer yönetiminin bütünleştirilmesi olarak tanımlanabilir (Sağdıç ve Demirkaya, 2009:234).

Karkouliau ve diğeri (2009:3)'ne göre, kariyer gelişimi, hem işveren hem de çalışanlar açısından bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için işletmelerde hayati önem taşır.

### **3.1.3.3. Kariyer platosu**

Kişilerin kariyer yaşamlarını dengeleyen çeşitli unsurlar (motivasyon, değer, tutum vb.) vardır. İşgörenlerin bu unsurlar arasındaki dengeyi kaybetmeleri sonucu, kariyer ilerlemelerinde durağanlığa, kariyer platosu denilmektedir (Tahtalıoğlu, 2012:38). Çalışanın hiyerarşik olarak, yükselme olasılığının çok düşük olduğu ve işine karşı isteğini kaybetmesi, dikey olarak ise örgütte ilerleme şansının kalmadığı bir durumdur (Ece, 2016:5).

### **3.1.4. Kariyer engelleri**

Bireyler kariyer hedeflerine ulaşmaya çalışırken çeşitli olumsuzluklarla karşılaşabilmektedir. Yaşam boyu devam eden kariyer sürecinde kişiler, karşılaştıkları engelleri aşabilmek için mücadele vermektedir. Söz konusu engellerden bazıları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

#### **3.1.4.1. Gözden düşme**

Gözden düşme çalışanın, yönetim kademesindeki yöneticinin güvenini yitirerek, performansın azalması nedeniyle işten çıkarılma, bir alt kademeye indirilme veya orta kademe tutulmasıdır (Güzel, 2009:66).

İnsan kaynakları değerlendirme sistemini etkin bir şekilde gerçekleştiremeyen otellerde, personelin yöneticileri yanlış ya da eksik bilgilendirmesi, çalışanların gözden düşürülmesine neden olmaktadır (Ceviz, 2018:47).

#### **3.1.4.2. İşten çıkarılma**

Çalışanın kendi isteği dışında işten ayrılmak zorunda kalması olarak tanımlanabilmektedir. Performans düşüklüğü, işletmenin kapatılması veya küçültülmesi gibi durumlar işten çıkarılmanın bazı nedenleridir (Zeybek, 2010:47).

Turizm endüstrisinin mevsimsellik özelliği, talep dalgalanmaları, ekonomik kriz vb. unsurlar çalışanların işten çıkarılmasına neden olabilmektedir. Bu durum iş görenler için kariyer sorunu olmaktadır (Ceviz, 2018:48).

#### **3.1.4.3. Stres ve tükenmişlik**

Bireyler, iş ve özel yaşamlarından kaynaklanan sorunlardan dolayı stres altında kalmaktadır. Strese yol açan genel olaylardan bazıları (Ilgaz, 2011:40);

- Ekonomik bunalım ve durgunluk,
- Siyasi istikrarsızlık,
- Teknolojik değişim,
- Çevre kirliliğidir.

Stresin uç boyutu olarak tanımlanan tükenmişlik ise hem fiziksel hem de ruhsal olarak gerçekleşmektedir. Stresten kaynaklı olarak kişilerde fiziksel olarak çöküşler yaşanmaktadır. Bu çöküş, iş hayatındaki başarıyı düşürmektedir (Aydın, 2010:127).

#### **3.1.4.4. Engellenme**

Bir işletmede çalışan işgören için en belirgin engellenme, yönetimin terfiye engel olması durumudur (Gümüştakin ve Öztemiz, 2005:278).

Terfiden yoksun bırakılarak veya işletme içerisinde diğer konularda engellenen bir çalışan, kariyer hayatında memnuniyetsizlik yaşayacaktır. Bu durum çalışanların kendini soyutlamasına ve verim kaybına neden olmaktadır (Demirdelen, 2013:42).

### **3.1.5. Kariyer sorunları**

Bireyler iş hayatında bazı engellerle karşılaştıkları gibi, kariyer sorunları da yaşayabilirler. Bu sorunlardan bazıları; cam tavan, çift kariyerli eşler, ay ışığı sorunu ve çift kariyerlilik. Söz konusu sorunlar aşağıda açıklanmaktadır.

#### **3.1.5.1. Cam tavan**

Cam tavan terimi ilk kez Hymowitz ve Schellhardt tarafından, kadınların en üst yönetim seviyesine ulaşmalarında, örgütte karşılaştıkları hiyerarşik bir engeli tanımlamak için kullanılmıştır (Dreher, 2003:542). Cam tavan terimiyle, kadınların üst yönetim pozisyonlarında görev almalarının engellendiği veya kısıtlandığı belirtilmektedir.

Cam tavanın oluşmasındaki nedenlerden biri, kadınların insan sermayesi teorisine göre; eğitim, deneyim vb. eksikliklerinin olmasıdır. Ayrıca kadınların aile kaygılarının bulunması da bir diğer nedendir (Schruijer, 2006:144).

#### **3.1.5.2. Çift kariyerli eşler**

Evli olup çalışan kadınların iş hayatında daha yoğun olarak yer almaya başlamaları ve kariyerlerindeki ilerlemeleriyle birlikte çift kariyerli eşler sorunu ortaya çıkmıştır (Kılıç, 2008:54).

Bu sorunlardan biri, eşlerin aynı kariyer yollarını izlemesi sonucunda ortaya çıkabilecek olan rekabet ve kıskançlık durumudur (Balta Aydın, 2007:73). Bir diğer sorun, eşlerden birinin kendi kariyerine daha fazla yoğunlaşmasıyla evdeki sorumluluklarını tam olarak yerine getirememesidir (Ece, 2016:6)

#### **3.1.5.3. Ay ışığı sorunu**

Ay ışığı sorunu, bireyin gelir yetersizliği, deneyim kazanması veya başka nedenlerden dolayı iki ya da daha fazla işte çalışıyor olma durumudur (Eren, 2015:26).

İki işte çalışma, yöneticiler tarafından işgörenlerde düşük performans, işe geç gelme, erken ayrılma, devamsızlık ve iş sadakatini azaltma gibi nedenler doğurduğu için kabul görmemektedir (Yılmaz, 2015:75).

Part-time çalışma uygulamasının yaygınlaşması bu sorunu biraz da olsa çözüme kavuşturmuştur. Bu uygulama kadınların da iş hayatında kolaylıkla yer almalarını sağlamıştır (Zeybek, 2010:44).

#### **3.1.5.4. Çift kariyerlilik**

Çift kariyerlilik, kişinin iki farklı kariyere sahip olmasıdır. Birden fazla işte çalışan kişiler açısından her iki işin bireye kariyer sağlaması, bu kişiyi çift kariyerli yapmaktadır (Asiltürk Okutan, 2017:44).

Her iki kariyerde ilerleme çabasında bulunan birey, enerjisini farklı işler arasında paylaşmak durumunda kalacaktır. Bu durum her iki işte veya en azından birinde kişinin başarılı olmasını engelleyecektir (Koç, 2015:25).

### **3.2. Kariyer yolu**

Çalışmanın bu bölümünde, kariyer yolunun anlaşılması için konuya ilişkin kavramsal çerçeve ele alınmaktadır.

#### **3.2.1. Kariyer yolu kavramı (kariyer hareketliliği)**

Kariyer yolu; subjektiften uzak zincirleme iş tecrübelerinin objektif olarak belirlenmesi ya da kişiye istediği kariyer amaçlarına ulaşması için yol gösteren iş pozisyonlarının bir dizisi olarak tanımlanabilmektedir (Balta Aydın, 2007:11).

Çalışanların, kariyerlerini ne yönde hareket ettireceklerini ve öngörülen eylemlerini ifade etmek için kariyer yolu tercihleri tanımı kullanılmaktadır (Türkay ve Eryılmaz, 2010:182).

Kariyer hareketliliği; çalışanların kariyer yaşamlarında iş değişiklikleri veya farklı işletmeyi tercih etme eğilimine denmektedir (Balak, 2013:75). Bir başka tanıma göre kariyer hareketleri, sorumluluğu yüksek olan bir yönetim kademesine doğru bir hareket veya başka işletmeye geçmek ya da aynı iş sahasında fakat farklı iş fonksiyonları arasındaki yatay hareketlerdir (Ibarra, 2002:8).

Erdoğan (2004) kariyer yolu tercihini, kişinin planladığı kariyerini öngördüğü kariyer hareketliliği olarak ele almaktadır. Bu bağlamda kariyer yolu tercihleri, çalışanın ne

yönde bir kariyer hareketliliği tercih ettiğini ortaya koymaktadır (Türkay ve Eryılmaz, 2010:182). Dolayısıyla çalışanlar, kariyer ilerlemesi amacıyla kariyer hareketliliği tercihine sahip olabilirler (Joao, 2010:3).

Kariyer hareketliliği niyeti; çalışanların başka bir iş veya iş içerisindeki değişikliklerine neden olacak niyetleri anlamına gelmektedir. Bireylerin işten ayrılma niyetindeki davranışlarını etkileyen sebeplerini, kariyer hareketliliği niyetleri açıklar (Getkate, 2009:9).

Tanımlardan yola çıkarak, kariyer hareketliliğinin bireysel ve örgütsel faktörleri olduğu anlaşılmaktadır.

Bireylerin kariyer yolu tercihlerinde işletme içi kariyer hareketliliği belirsizdir. İşletme içi kariyer hareketliliği, yöneticinin kararına bağlı olarak terfi ile gerçekleşen bir durumdur (Balak, 2013:75).

İşletme değiştirerek gerçekleşen kariyer hareketliliği, işgörenin örgütten ayrılıp bir başka iş yerine geçme kararını belirtmektedir (Galor ve Sicherman, 1990:171).

Çalışanların kurum içindeki pozisyonu işletmede çalıştığı süreçte dikey ya da yatay bazen de aşağı doğru hareketliliği içeren bir yapıda gerçekleşmektedir (Arthur, Khapova ve Wilderom, 2005:178). Kariyerdeki dikey ve yatay hareketlilik, sadece çalışanlara değil işletmelerin gelişimlerine de olanak sağlamaktadır (Erdoğan, 2003:164).

Tüm bu hususlar çerçevesinde kariyer yolu kavramının önemi aşağıdaki başlıkta ele alınmaya çalışılmıştır.

### **3.2.2. Kariyer yolu kavramının önemi**

İş görenlerin işletme içinde yükselebilmeleri için kariyer yapma fırsatı sağlama anlamındaki kariyer yolları iş hayatında önemli olmaya başlamıştır (Alkan, 2014:11).

Günümüzde istihdam durumunun gerçekte yansıtılandan farklı olması, kişileri işletmeler arasında hareket etmeye mecbur bırakmıştır. İş görenlerin herhangi bir işletmeye bağlı kalması ve çalışma hayatlarının tümünü söz konusu iş yerinde geçirmek üzere bir kariyer beklentisi içinde olması sona ermiştir. İş görenler, farklı işletmelerde çalışarak tecrübe sahibi olmayı kariyerleri açısından daha doğru bir yol olarak görmektedirler. Bu durum bireylerin öz-yönetimini ele almaları için bir fırsat yaratmaktadır. Çalışanlar, hareketlilik

sayesinde kendi bilgi, beceri ve deneyimlerini arttırarak farklı iş pozisyonlarını aramaya daha istekli olmaktadır (Balak, 2013:76; Türkay ve Tüzemen, 2009:217).

Günümüz iş dünyasında farklı kariyer yollarının ve yaklaşımlarının, iş görenlerin ve işverenlerin geleceğe yönelik karar ve beklentilerini belirleyebilmeleri veya yönlendirebilmeleri açısından önemli açılımlar sağlayabileceği söylenebilir (Onay ve Zel, 2011:266).

### **3.2.3. Kariyer yolu ile ilgili diğer kavramlar**

Tobert (1996:331-349)'e göre üç tür kariyer yolu (hareketi) vardır. Birincisi örgüt içinde hiyerarşik ilerleme, ikincisi meslek içerisinde ortaya çıkan kariyer hareketi ve üçüncüsü ise örgütsel değişiklik yapılan kariyer hareketidir.

Feldman ve Ng (2007:352)'e göre kariyer hareketliliği çeşitli şekillerde kullanılmaktadır. Bunlar; iş, örgütsel ve mesleki değişiklikler olarak yer almaktadır.

Kariyer yolunun daha iyi bir şekilde anlaşılması açısından, söz konusu kavramlar aşağıdaki başlıklar altında açıklanmaktadır.

#### **3.2.3.1. İş hareketliliği**

İş hareketliliği; bir organizasyon içerisindeki boşluklarda veya hiyerarşik seviyelerdeki önemli değişikliklere denilmektedir. Terfi, transfer veya kademe düşürme şeklinde yapılmaktadır (Joao, 2010:75).

İş değişikliği; işten ayrılma ve iş değiştirme gibi kavramların birbirlerinin yerine kullanıldığı, her ikisinin de iş hareketliliği süreci yaşayan kişilerin durumunu yansıtmak için ele alındığı görülmektedir (Balak, 2013:76).

İş hareketliliğine ilişkin araştırma eksikliği ilginçtir çünkü istatistikler çalışanların iş değiştirmesinin çok yaygın bir uygulama olduğunu göstermektedir. İş hareketliliği, bireyin kariyeri boyunca örgüt içi ve örgütler arası geçişlerini ifade eder (Becton, Carr ve Judge, 2011:449).



### **3.2.3.2. Mesleki hareketlilik**

Mesleki hareketlilik temelde yeni beceriler, farklı iş ve çalışma ortamı gerektiren geçişleri ifade etmektedir. Bu durum beraberinde yeni eğitim, beceri veya mesleki bir hazırlık gerektirmektedir (Joao, 2010:75).

Meslek değişikliği, kişilerin kariyerleri için kazançlarından birden fazla yıl vazgeçmek zorunda kalmalarına kısaca gelir kayıplarına neden olabilmektedir. Fakat mesleki değişiklikler bireyin uzun vadede kariyer başarısı elde edeceğine de inanılmaktadır (Balak, 2013:78).

Mesleki hareketlilik; bireyin geçimini sağlamak amacıyla belirli bir doğrultuda yürüttüğü işiyle ilgili olarak değişiklik yapmasına denmektedir. Bireyin mesleki açıdan belirli bilgi, beceri ve sorumlulukları taşıyabilmesi gerekmektedir (Joao, 2010:76).

### **3.2.3.3. Örgütsel hareketlilik**

Örgütsel hareketlilik; bireyin çalıştığı işletmenin değişmesi anlamına gelmektedir. Ancak işletme değiştirmesi, iş değişikliklerinden bağımsız da olabilmektedir. İş gören daha önceki iş yerinde yaptığı işi şimdiki çalıştığı yerde de yapabilmekte veya daha farklı bir işi de gerçekleştirebilmektedir. Örgütsel hareketlilikte önemli olan işin yapısı değil örgüt olduğu bilinmelidir (Feldman and Ng, 2007:351; Balak, 2013:80).

### **3.2.4. İşten ayrılma niyeti kavramı ve önemi**

İşten ayrılma niyeti, genel olarak işgörenlerin iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları eylemlerdir. Çalışanlar, işten ayrılmalarına neden olacak etkenlerden dolayı, oluşan isteksizlik ile birlikte işten ayrılmayı düşünmektedir (Ece, 2016:74). Kamu ve özel sektörde düşük verimliliğin ve motivasyonun en önemli nedenlerinden biri işten ayrılma niyetidir (Watrous, Huffman ve Pritchard, 2006:104).

İşletmeler açısından, işten ayrılma niyeti maliyetli ve zaman kaybettiricidir. Özellikle yetenekli ya da yerinin doldurulması zor olan çalışanların işletmede kalarak çalışmaya devam etmesi örgüt açısından son derece önemlidir (Poyraz ve Kama, 2008:149). İşinde uzman ve yetenekli çalışanların kaybedilmesi, işten ayrılan kişinin rakip işletmelerde çalışmaya başlaması ve kalan işgörenin motivasyonlarının düşmesi nedeniyle iş

performanslarında azalma görülmesi de ortaya çıkacak maliyetler arasında düşünülmelidir (Zıvalı, 2018:23).

### **3.3. Otel İşletmelerinde Kariyer Yolu Tercihleri ve İşten Ayrılma Niyeti**

Çalışmanın bu bölümünde otel işletmelerindeki kariyer sorunları, kariyer yolu tercihleri ve işten ayrılma niyeti ile ilgili konulara yer verilmektedir.

#### **3.3.1. Otel İşletmelerinde kariyer**

Turizm sektörüne karşı ilgi duyan, mesleki bilgi ve deneyime sahip bir çalışan bulmak ve istihdam etmek her profesyonel yöneticinin isteğidir. İş görenler de sorunsuz bir ortamda çalışabilmeyi ve pozisyonlarını yükseltmeyi arzu ederler (Sarıışık, 2007:144).

İşgören olmadan işletmenin var olması mümkün değildir. Bu nedenle verilen hizmetin kaliteli olabilmesi ve işletmenin işgörenden beklentisini karşılayabilmesi için, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir (Alkış ve Öztürk, 2009:214).

Otel işletmelerinde başarının en önemli unsuru işgörenlerin kalitesi olduğu için motivasyonu yüksek ve işletmelerine bağlı çalışanlar yaratmak, onları örgütte tutundurmak gün geçtikçe önem kazanmaktadır (Kılıç ve Öztürk, 2009:46). Çalışanların tutum ve davranışları müşteri memnuniyetinin temel belirleyicileridir. Bu bağlamda, emek unsurunun yoğun olarak yer aldığı otel işletmelerinde insan kaynakları uygulamalarına verilen önem artmakta ve işgörenin beklentilerini karşılayabilmek için kariyer hedeflerine önem verilmektedir (Simmons, 2006:17).

İş görenlerin kariyer yolculuğunda öne çıkan hareketlilik türleri; iş, sektör, zaman ve coğrafi hareketliliklerdir. Turizm sektöründeki çalışanlar için iş ve sektör hareketliliği oldukça yüksektir. Bu durum turizmdeki iş gören devir hızının yüksek olması anlamına gelmektedir (Türkay ve Tüzemen, 2009:217).

Kariyer hedefleri otel işletmeleri açısından; gerek hizmet kalitesinin, işgören devir hızının azaltılması vb. gibi örgütsel nedenler, gerekse personelin yüksek düzeyde iş tatmininin sağlanması gibi bireysel nedenlerden dolayı büyük bir öneme sahiptir (Kılıç, 2008:36). Ancak otel işletmelerinde, çalışanların kariyer hedeflerine olumsuz etki eden;

mevsimsellik, uzun çalışma saatleri vb. nedenler etkili bir kariyer planlamasının uygulanmasını gerekli kılmaktadır (Demirdelen, 2013:49; Bilici, 2015:57). Turizm sektöründeki çalışanların kariyer olanakları konusunda tatmin olmamaları kariyer hareketliliğini beslemektedir (Türkay ve Tüzemen, 2009:217).

Otel işletmelerindeki çalışanların işsiz kalma endişesi ve sektörün toplum tarafından olumsuz algılanması gibi unsurlar, bireylerin turizmde kariyer planlarını ve hedeflerini gerçekleştirmelerini önemli oranda etkilemekte, sektörden ayrılma niyetini arttırmaktadır (Türkay ve Eryılmaz, 2010:183-184). Bu durum çalışanların aynı zamanda kariyer yolu tercihlerine de etki etmektedir.

### 3.3.2. Otel işletmelerinde işten ayrılma niyetinin nedenleri

Çalışanların işten ayrılma niyetleri farklılık göstermesine rağmen örgütler, kendileri için önemli olan işgörenlerin işletmeden ayrılma düşüncesindeki nedenleri bilmeli ve önlem almalıdır. Literatürde yer alan işten ayrılma niyetinin nedenleri Tablo 3.2'de gösterilmektedir.

Tablo 3.2: İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri

Çevresel Unsurlar	İş İle İlgili Unsurlar	Kişisel Unsurlar
	- Ödeme	
	- İş Performansı	- Yaş
	- Rol Açıklığı	- Eğitim
	- Görev Tekrarı	- İşletmede Çalışma Zamanı
- İş Algısı	- Genel İş Tatmini	- Cinsiyet
- İşsizlik Seviyesi	- Ücret Tatmini	- Eğitim Düzeyi
- İşe Ulaşma Oranı	- Amirden Memnun Olma	- Bağımlı Olunan Kişi Sayısı
- Sendikal Oluşum	- Çalışma Arkadaşlarından Memnun Olma	- Yetenek
	- Yükselme İmkânlarından Memnun Olma	- Beyin Gücü
	- Örgütsel Bağlılık	

Kaynak: Okşit, 2018:85.

Griffeth, Hom ve Gaertner (2000:483)'e göre işgörenler potansiyellerini daha verimli bir şekilde kullanabilmek ve aldıkları ücretleri yükseltebilmek için işten ayrılmaktadır.

Otel işletmelerinde ise iş gören devir hızı oranının yüksek olması, piyasadaki ücret farkı, rakip işletmelerde daha iyi bir statü imkanının sunulması çalışanların işten ayrılma niyetini arttırmaktadır (Okşit, 2018:85).

Otel işletmelerindeki işgörenlerin işten ayrılma niyetine etki eden nedenlerin belirlenip, yüksek performansa sahip personelin devamlılığını sağlayacak önlemlerin alınması, örgütlerin hedef ve amaçlarına ulaşmasında önemli avantajlar sağlayacaktır (Özer, 2018:248).

### 3.3.3. Kariyer yolu tercihleri ve işten ayrılma niyeti ile ilgili yapılmış çalışmalar

Literatürde, turizm alanında ve genel olarak da kariyer yoluyla ilgili yapılmış araştırmalar sınırlı sayıdadır. Hem turizm alanında hem de genel olarak konuya ilişkin yapılmış araştırmalardan bazıları tablo 3.3.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.3: Kariyer Yolu İle İlgili Çalışmalar

Yazar	Araştırma Konusu	Araştırmanın Amacı	Sonuç
Dilek Balak (2013)	Sınırsız Kariyer Perspektifinde İş Aile Çatışması ve Kariyer Bağlılığının Kariyer Hareketliliği Üzerindeki Etkisi: Kayseri İlindeki İmalat İşletmelerinde Bir Araştırma	Çalışanların iş-aile çatışması ve kariyer bağlılığına ilişkin algılamalarının, kariyer hareketliliği üzerindeki etkisi.	Araştırmada iş-aile çatışması ve kariyer bağlılığının, kariyer hareketliliği üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.
İhsan Aytekin (2011)	Kültürün Kariyer Hareketliliğine Etkisi: Sınırsız Kariyer Perspektifinde Kültürler Arası Karşılaştırmalı Bir Araştırma	Kültürün kariyer hareketleri üzerindeki etkisini araştırmak.	Bir ülkenin kültür açısından homojen olmamasından kaynaklı olarak benzer araştırmalarda konunun bireysel düzeyde ölçülmesi ve kültür ile kariyer hareketleri arasında önemli ilişkilerin varlığı ortaya çıkmıştır.
Becton, J. B., Carr, J. C. ve Judge, T. A. (2011)	Is the past prologue for some more than others? The Hobo Syndrome and Job Complexity	Çalışmanın amacı, bireyin iş geçmişi ile kariyer hareketliliği arasındaki ilişkiyi incelemektir.	Çalışanın iş geçmişi ile kariyer hareketliliği arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 3.3: (Devamı)

Yazar	Araştırma Konusu	Araştırmanın Amacı	Sonuç
Tanzia F. Joao (2010)	The Relationship Between Perceived Career Mobility, Career Mobility Preference, Job Satisfaction and Organisational Commitment	Algılanan kariyer hareketliliği, kariyer hareketliliği tercihi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek.	Değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yaş ve ırk gruplarında kariyer hareketliliği, cinsiyet ve görev süresi gruplarında kariyer hareketliliği tercihi ve örgütsel bağlılık arasında önemli farklar tespit edilmiştir.
Oğuz Türkay ve Adem Tüzemen (2009)	Turizm Öğrencilerinin Çalışma Bölgesi Seçimleri Üzerine Bir Araştırma	Çalışmada turizm eğitimi alan öğrencilerin çalışacakları bölgeyi seçmelerinde etkili olan unsurlar ve söz konusu unsurlar üzerinden Türkiye'de hangi turizm merkezlerinin öne çıktığını ortaya koymaktır.	Kariyer olanaklarının bölge seçiminde en belirleyici durum olduğu ve İstanbul'un tercih edilen çalışma bölgesi olarak öne çıktığı sonucuna varılmıştır.
Arlette Getkake (2009)	Factors Predicting Dutch Fire Brigade Officers' Career Mobility Intentions: An Empirical Exploration	Hollanda'daki itfaiye memurlarının kariyer hareketliliği niyetlerini etkileyen faktörlerin incelenmesi.	Çalışmadaki katılımcıların kariyer hareketliliği niyetlerinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır.
Daniel C. Feldman ve Thomas W. H. Ng (2007)	Careers: Mobility, Embeddedness and Success.	Araştırmada kariyer hareketliliği ve kariyer bütünlüğü yapılarının iyileştirmeleri önerilmektedir. Çalışanları, işleri, organizasyonları veya meslekleri değiştirmeleri konusunda tespit edilen faktörler gözden geçirilmiştir.	Kariyeri sınırsız olarak görmenin faydası aktarılarak, gelecekteki araştırmalar için alternatifler önerilmiştir.
Nachum Sicherman ve Oded Galor (1990)	A Theory of Career Mobility	İşgücü piyasasındaki mesleki hareketliliğin, bireylerin kariyerlerine odaklanan rolünü aynı zamanda önemini teorik ve ampirik olarak analiz etmektedir.	Bireyler arasındaki ücret farklılıkları ve terfi gibi durumlar mesleki hareketliliğe etki etmektedir. Terfi olasılığı yüksek olmasına rağmen, terfi edilmeyen kişilerin işten ayrılma olasılığının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Kariyer yolunu (hareketliliği) konu alan bazı araştırmalara bakıldığında, çalışmaların iş-aile yaşamı, kültür, bireyin iş geçmişi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kariyer hareketleri niyeti gibi konulara değinildiği görülmektedir. Türkay ve Tüzemen (2009) tarafından, turizm öğrencilerinin çalışma bölgesi seçimleri üzerine bir araştırma yaptıkları görülmektedir. Çalışmada turizm eğitimi alan öğrencilerin çalışacakları bölgeyi seçmelerinde etkili olan unsurlar ve Türkiye’de hangi turizm merkezlerinin öne çıktığını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, kariyer olanaklarının bölge seçiminde en belirleyici unsur olduğu ve İstanbul’un tercih edilen bir çalışma bölgesi olduğu tespit edilmiştir. Bu tez çalışması, konunun genel olarak sınırlı sayıda araştırılmış olması ve turizm alanında yapılmış çalışmaların azlığı nedeniyle, aynı zamanda kariyer yolu konusunun yetenek yönetimi ve sektörde kalma eğilimiyle ilişkili olarak herhangi bir araştırma yapılmamış olması sebebiyle, konuya ilişkin literatür eksikliğini gidereceği ve katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Aşağıdaki tabloda turizm alanında yapılmış olan işten ayrılma niyeti ile ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

Tablo 3.4: Turizm Alanında Yapılmış İşten Ayrılma Niyeti Çalışmaları

Yazar	Araştırma Konusu	Araştırmanın Amacı	Sonuç
Erdal Özer (2018)	Otel Yiyecek İçecek Bölümlerinde Güçlendirmenin İşgören Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama	Afyonkarahisar'daki otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümlerinde uygulanan güçlendirme faaliyetleri ile iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.	Araştırma sonucunda, çalışanların güçlendirme, iş performansı ve işten ayrılma niyetine ilişkin algılarının orta düzey ve üzerinde olduğu ortaya çıkmıştır.
Çiğdem Okşit (2018)	Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma	Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde verilen hizmetiçi eğitimin, çalışanların örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.	Hizmetiçi eğitimin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü, işten ayrılma niyetine ise negatif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.4: (Devamı)

Yazar	Araştırma Konusu	Araştırmanın Amacı	Sonuç
Ayşen Acun (2016)	İş Aile Çatışması ve Turist Rehberlerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi	Turist rehberlerinin iş aile çatışması yaşayıp yaşamadığı ve işten ayrılmayı düşünüp düşünülmediği incelenmiştir.	İş aile çatışması yaşayan kişilerin işten ayrılma niyetinde oldukları anlaşılmıştır.
Furkan Baltacı, Caner Güçlü ve Nuri Çeliker (2014)	Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama	Alanya'daki beş yıldızlı otellerde gerçekleştirilen çalışmada, otel yöneticilerinin liderlik davranışlarının, işgörenlerin örgütsel adalet algılamaları ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır.	Çalışanların liderlik algılarına yönelik tutumlarının olumlu ve örgütsel adalet algılarının da yüksek olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, işten ayrılma niyetlerinin de düştüğü ortaya çıkmıştır.
Mehmet Tuncer (2014)	Otel Çalışanlarının İşten Ayrılma Eğilimi: Sayfiye ve Şehir Otellerinde Bir Uygulama	Ankara ve Antalya'da bulunan şehir otellerindeki işgörenler ile sayfiye bölgelerindeki otel çalışanlarının, işten ayrılma eğilimlerini etkileyen faktörler arasında farklılık olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.	Şehir ve kıyı otellerinde işten ayrılma eğiliminin düşük olduğu ancak, işten ayrılma eğilimini etkileyen faktörlerde farklılık olduğu anlaşılmıştır.
Simge Kömürcü (2011)	Otel İşletmelerinde Çalışan Kadınların İşten Ayrılma Eğilimlerinde İşyerinde Romantizmin Ardılları: Cinsel Tacizin Rolü	Otel işletmelerinde romantizmin ardıllarından biri olan cinsel tacizin, işten ayrılma niyetine olası etkileri incelenmiştir.	Kadın çalışanların işten ayrılma eğilimlerinde, iş yerlerindeki cinsel tacizin etkisi olduğu görülmüştür.
Nilgün Avcı ve Deniz Küçükusta (2009)	Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki	Çeşme'de faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki örgütsel öğrenmenin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerini ortaya koymak amaçlanmaktadır.	Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, örgütsel öğrenme ile işten ayrılma eğilimi arasında ise negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
İrfan Yazıcıoğlu (2009)	Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması	Ankara'daki konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel güven düzeyleri ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.	Örgüte duyulan güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve cinsiyet açısından anlamlı olarak farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.4.'deki araştırmalara bakıldığında, Tuncer (2014) tarafından, sayfiye ve Şehir otellerindeki çalışanlarının işten ayrılma eğilimi konusunun araştırıldığı görülmektedir. Araştırmada sayfiye ve Şehir otellerindeki çalışanların işten ayrılma eğilimlerini etkilen faktörler arasında bir farklılık olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda Şehir ve kıyı otellerinde işten ayrılma eğiliminin düşük olduğu fakat işten ayrılma eğilimini etkileyen faktörlerde farklılık olduğu anlaşılmıştır. Bu alışma ise, beş yıldızlı otel işletmelerindeki personelin, yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Literatüre bakıldığında işten ayrılma niyeti ile ilgili araştırmaların farklı konularla ele alınmış olduğu görülmektedir. Bu tez çalışmasında da uluslararası beş yıldızlı zincir otellerdeki yetenek yönetimi uygulamasının, çalışanların kariyer yolu tercihlerine ve sektörde kalma eğilimi üzerine etkisi incelenecektir. Yetenek yönetimi uygulamalarının sektörde kalma eğilimi üzerindeki etkisinin, literatürdeki işten ayrılma niyeti konusuna katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



## **BÖLÜM 4. OTEL İŞLETMELERİNDE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE KARIYER YOLU TERCİHLERİ VE SEKTÖRDE KALMA EĞİLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Yapılan bu çalışmanın amacı, beş yıldızlı otel işletmelerindeki yetenek yönetimi uygulamalarının, çalışanların kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma eğilimleri üzerinde bir etkisi olup olmadığını tespit etmektir. Aynı zamanda iş görenlerin; yetenek yönetimi uygulamaları sonucu, kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma eğilimlerinin, demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini de ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Yetenek yönetimi konusunun, çeşitli alanlarda yapılan araştırmalarına bakıldığında, uygulamanın işletmelere birçok konuda avantaj yarattığı ve iş görenlere de fayda sağladığı anlaşılmaktadır. Emek yoğun özelliğe sahip olan turizm sektöründe, insan kaynağının doğru ve etkin bir şekilde yönetilmesi, hem işletmelerin rekabet avantajı yaratması hem de çalışanların iş hayatında önemli roller alması açısından önemlidir. Bu bağlamda, yetenek yönetiminin yarattığı olumlu etkilerin farkında olan işletmelerin, uygulamaları gerçekleştirmeye çalıştıkları, literatürde yapılan uluslararası araştırmalarda görülmektedir. Otel işletmelerinin sürdürülebilirliğinde, insan kaynakları önemli derecede etkili olmaktadır. Turizm sektörünün mevsimsellik özelliği, iş gören devir hızının yüksekliği, düşük ücret, sosyal olanakların azlığı, iş yükünün fazla olması vb. nedenler hem çalışanların kariyer yolu tercihlerini etkilemekte hem de işletmelerin nitelikli ve yetenekli personeli elde tutmalarını zorlaştırmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamaları bu bağlamda, otel işletmelerindeki birçok soruna çözüm getirmekte etkili olmaktadır.

Yapılan literatür taramasında, turizm alanında yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer yolu tercihlerine ve sektörde kalma eğilimine etkisinin araştırılmadığı görülmektedir. Bu çalışmada, turizm sektöründe önemli olan söz konusu konuların, otel

işletmelerindeki çalışanlara ve yöneticilere fayda sağlayacağı dşynlmektedir. Aynı zamanda, bu alandaki literatür eksikliğini gidermesi ve otel işletmelerinin insan kaynakları politikalarını oluşturmaları açısından önemli bir rehber olacağı n görülmektedir.

#### **4.2. Araştırmanın Kısıtları**

Çağdaş yönetim tekniklerinin beş yıldıızlı otel işletmelerinde daha yaygın olarak uygulanıyor olması, araştırma konusu açısından evrenin kısıtlanmasına neden olmuştur. Kimi sektör çalışanlarının çalışmaya katılım sağlamada isteksiz davranmaları veya zaman kısıtlarının olması ve işletmelerin şirket politikası, iş yoğunluğu, çok fazla anket doldurma talebi vb. nedenleri, örnekleme sayısını daraltmıştır. Aynı zamanda araştırmanın tamamlanması için sınırlı bir zamanın olması da çalışmayı kısıtlayan diğer bir etkidir.

#### **4.3. Araştırmanın Metodolojisi**

Araştırmanın metodoloji bölümünde, çalışmaya dair “yöntem ve teknik” , “evren ve örnekleme” , “veri toplama süreci ve veri toplama araçları” başlıkları yer almaktadır.

##### **4.3.1. Araştırmanın yöntemi ve tekniği**

Çalışmada, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer yolu tercihlerine ve sektörde kalma eğilimlerine etkisini incelemek ve gerekli verileri sağlamak amacıyla nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Anketler katılımcılara dağıtılmadan önce, muhtemel hatalardan kaçınmak ve cevaplayıcının soruları anlamasında sıkıntı yaşamaması için 30 kişiye pilot uygulama gerçekleştirilmiş, gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Çalışanların, anketteki yargılara veya ifadelere katılıp katılmama derecesini belirleyebilmek için 5'li Likert tipi ölçek tercih edilmiştir. Anketler, otellerdeki insan kaynakları yöneticilerin yardımıyla doldurtulmuştur. Anket geri dnuşlerinde, posta, e-posta, faks vb. yöntemlerin oluşturabileceği sorunlardan sakınmak amacıyla yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formunda  ölçek kullanılmıştır ve iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda yetenek yönetimi uygulamaları (1. ve 22. sorular arası), işten ayrılma niyeti (23.,24.,25.,26. sorular) ve kariyer yolu tercihleri ile ilgili (27.,28.,29.,30.,31.,32.,33.,34.,35.,36. sorular) toplam 36

soru bulunmaktadır. İkinci kısımda ise, katılımcılara ilişkin demografik özellikler (cinsiyet, yaş, eğitim, aylık gelir, medeni durum, işletmede ve meslekte çalışma süresi) yer almaktadır.

#### **4.3.2. Evren ve örneklem**

Araştırmanın evrenini, Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre İstanbul'da faaliyet gösteren tüm 5 yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2019). İstanbul'un alan araştırması için seçilme nedeni; Türkiye'ye gelen turist sayısı ve harcanan gelir bakımından Antalya ilinden sonra ikinci sırada yer alarak (yigm.ktb.gov.tr, 2019) ülkemizdeki turizm sektörünün lokomotif konumundaki bir şehir olması, bunun yanı sıra mimarisi, dini, kültürü ve tarihi bakımından bir metropol olması, İstanbul'un önemli bir destinasyon merkezi olarak görülmesini sağlamaktadır. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nün 2 Şubat 2019 verilerine göre, İstanbul'da ki turizm işletmesi belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin sayısı 102'dir (yigm.kulturturizm.gov.tr, 2019). Araştırma sürecinde turizm işletmesi belgesine sahip olan, ancak listede yer almayan otel işletmelerinin var olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, evreni oluşturan oteller ve işletmelerde çalışan personel sayısı tam olarak tespit edilememiştir. İş görenlerin tamamına ulaşılmasının zor olması, zaman ve maliyet gibi kısıtlar nedeniyle örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örneklemin evreni temsil edebilme gücüne sahip olabilmesi için, Sekaran'ın (1992: 253) en geniş evren büyüklüğünü belirlediği en az 384 katılımcıya ulaşılması hedeflenmiştir. Çalışmada, uygulamadaki avantajlar göz önünde bulundurularak, olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden, kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Yaygın olarak kullanılan bu teknikteki amaç, ankete cevap veren herkesin örneğe dahil edilmesidir (Coşkun ve diğerleri, 2015:142). Geri dönüşü sağlanan 425 anketin 405 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada kullanılan veriler 26 adet beş yıldızlı otel işletmesinden elde edilmiştir.

#### **4.3.3. Veri toplama süreci ve veri toplama araçları**

Veri toplamaya yönelik alan araştırması, 2019 yılının Şubat, Mart ve Nisan aylarında gerçekleştirilmiştir.

Yetenek Yönetimi Ölçeği:

Yetenek yönetimi ölçeği için; Tymon JR vd. (2009) ve Wieselsberger (2004) tarafından yapılan çalışmalardan yararlanılarak; Tutar, Altınöz ve Çöp (2011) tarafından hazırlanan, Altınöz ve Çöp tarafından geçerliliği ve güvenilirliği yapılan, Çayan (2011) tarafından yeni yargılar meydana getirilerek 22 sorudan oluşan yetenek yönetimi ölçeğinden faydalanılmıştır. Yetenek yönetimi anketinde; yetenek algısı, işletme olanakları ve inisiyatif olmak üzere üç boyut bulunmaktadır.

Ölçekte yer alan ifadeler katılım düzeyinin belirlenmesi için; “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklindeki 5'li Likert tipi ölçeği kullanılmıştır.

Sektörde Kalma Niyeti Ölçeği

Sektörde kalma niyeti ölçeği için; Özel'in (2014), çalışmasından alınan ve 4 maddeden oluşan, işte kalma niyeti ölçeği kullanılmıştır.

Ölçekte yer alan ifadeler katılım düzeyinin belirlenmesi için; “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklindeki 5'li Likert tipi ölçeği kullanılmıştır.

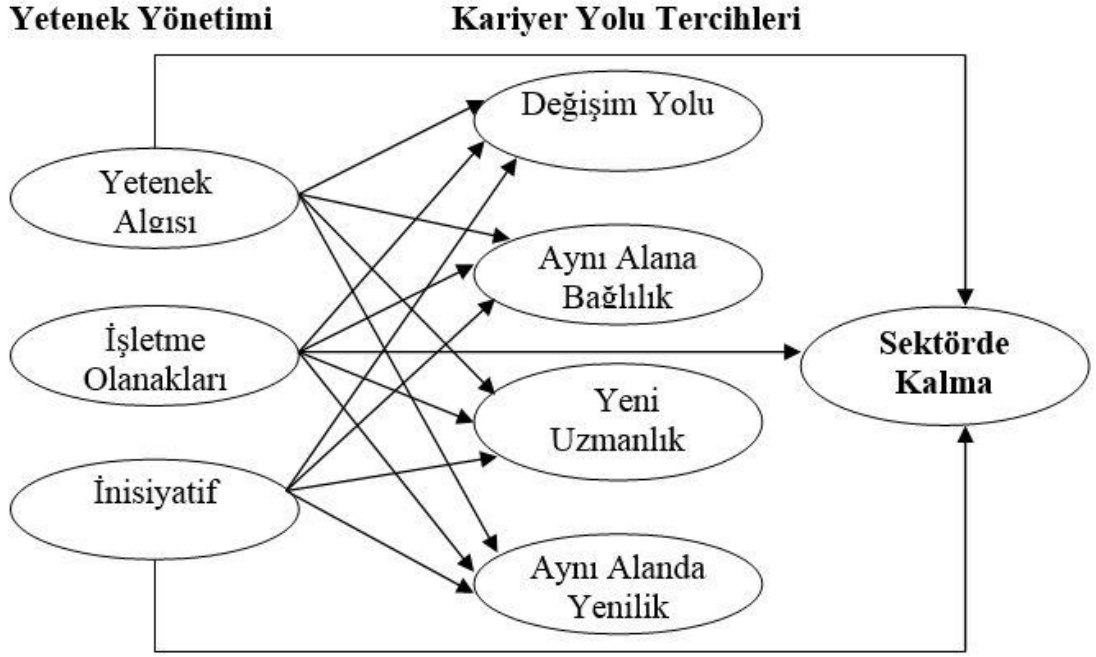
Kariyer Yolu Tercihleri Ölçeği

Çalışanların kariyerler yollarına yönelik tercihlerini belirlemek için Erdoğan (2013) tarafından geliştirilen kariyer yolu tercihleri ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; değişim yolu, yeni uzmanlık yolu, alana bağlılık ve aynı alanda yenilik olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır.

Ölçekte yer alan ifadeler katılım düzeyinin belirlenmesi için; “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklindeki 5'li Likert tipi ölçeği kullanılmıştır.

#### **4.3.4. Araştırmanın modeli, hipotezleri ve soruları**

Araştırmanın modeli, yetenek yönetimi uygulamaları (bağımsız değişken) ile kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma eğilimi (bağımlı değişkenler) arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla kurulmuştur. Model, Şekil 4.1'de kuramsal olarak tanımlanmıştır.



Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli

Bağımsız değişken: Yetenek Yönetimi. Bağımlı değişkenler: Kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma eğilimi.

Hipotezler;

H1: Yetenek algısı, çalışanların değişim yolunu pozitif yönde etkiler.

H2: Yetenek algısı, çalışanların aynı alana bağlılığını pozitif yönde etkiler.

H3: Yetenek algısı, çalışanların yeni uzmanlık yolunu pozitif yönde etkiler.

H4: Yetenek algısı, çalışanların aynı alanda yenilik boyutunu pozitif yönde etkiler.

H5: Yetenek algısı, çalışanların sektörde kalma eğilimini pozitif yönde etkiler.

H6: İşletme olanakları, çalışanların değişim yolunu negatif yönde etkiler.

H7: İşletme olanakları, çalışanların aynı alana bağlılığını pozitif yönde etkiler.

H8: İşletme olanakları, çalışanların yeni uzmanlık yolunu pozitif yönde etkiler.

H9: İşletme olanakları, çalışanların aynı alanda yenilik boyutunu negatif yönde etkiler.

H10: İşletme olanakları, çalışanların sektörde kalma eğilimini pozitif yönde etkiler.

H11: İnisiyatif, çalışanların değişim yolunu pozitif yönde etkiler.

H12: İnisiyatif, çalışanların aynı alana bağlılığını pozitif yönde etkiler.

H13: İnisiyatif, çalışanların yeni uzmanlık yolunu pozitif yönde etkiler.

H14: İnisiyatif, çalışanların aynı alanda yenilik boyutunu pozitif yönde etkiler.

H15: İnisiyatif, çalışanların sektörde kalma eğilimini pozitif yönde etkiler.

H16: Yetenek yönetimi uygulamaları ile kariyer yolu tercihleri arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H17: Yetenek yönetimi uygulamaları ile sektörde kalma eğilimi arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H18: Kariyer yolu tercihleri ile sektörde kalma eğilimi arasında olumsuz yönde bir ilişki vardır.

Yapılan bu çalışmada, otel işletmelerindeki işgörenlerin araştırma modelinde yer alan; yetenek yönetimi, kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma eğilimi değişkenlerini algılama düzeylerinin, demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim, aylık gelir, medeni durum, işletmede ve meslekte çalışma süresi) göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için araştırmanın alt problemi oluşturulmuştur.

Araştırmanın Alt Problemi: Otel çalışanlarının yetenek yönetimi uygulamaları, kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma eğilimi algıları, demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır?

#### **4.3.5. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri**

Geçerlilik; bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesi iken, güvenilirlik ise; bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesine denmektedir (Coşkun vd., 2015:124). Çalışmada yetenek yönetimi, kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma eğilimi ölçeklerinin güvenilirlik analizleri yapılırken Cronbach's Alpha Modeli kullanılmıştır.

Cronbach's Alpha katsayısı için minimum kabul edilebilir değer 0,70'dir. Bu değer altında kullanılan ölçeğin iç tutarlılığı düşüktür (Oviedo ve Campo-Arias, 2005:572).

Araştırmada söz konusu ölçeklerin yapı geçerliliğinin belirlenmesinde faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizi ile değişkenler arasındaki ilişkilere bakılarak, çok sayıdaki

değişkenin daha az sayıdaki değişkene indirgenmesini sağlayan bir analiz yöntemidir (İslamoğlu, 2009:228). Faktör analizinin uygunluğu, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerine bakılarak belirlenir. KMO değeri olarak 0,5-1,0 arası değerler kabul edilebilir. 0,5'in altındaki değerler faktör analizi için uygun olmadığını gösterirken, araştırmacılara tatminkar olarak düşünülen en düşük KMO değeri 0,7'dir (Coşkun vd., 2015:268).

#### 4.3.5.1. Yetenek yönetimi, kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma eğilimi ölçeklerinin geçerlilik analizi sonuçları

KMO değerlerinin yorumlanabilmesi için aşağıdaki Tablo 4.1.'de, Kalaycı (2016) tarafından oluşturulmuş bir sınıflandırmaya yer verilmiştir.

Tablo 4.1: KMO Değerlerinin Sınıflandırılması

KMO Değeri	Yorumu
0,90	Mükemmel
0,80	Çok İyi
0,70	İyi
0,60	Orta
0,50	Zayıf
0,50'nin altı	Kabul Edilemez

Kaynak: Kalaycı, (2016).

Bu doğrultuda, yetenek yönetimi ölçeğine ilişkin geçerlilik analizi sonucu Tablo 4.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2: Yetenek Yönetimi Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) Değeri		,929
	Yaklaşık Ki-Kare	5577,471
Bartlett Küresellik Testi	Serbestlik Derecesi	190
	Anlamlılık	,000

Yetenek yönetimi ölçeğinin faktör analizi için uygunluğunun tespit edilmesinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testleri uygulanmıştır. Tablo 4.2.'deki test sonuçlarına bakıldığında; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluğu değerinin (0,929) “mükemmel” seviyede olduğu görülmektedir. Bartlett Küresellik Testi

sonucunun ise anlamlı ( $X^2=5577,471$ ;  $p=0,000<0,05$ ) olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, verilerin faktör analizi için uygun ve geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmadaki veri analizinde Temel Bileşenler Yöntemi ve faktörlerin birbirinden bağımsız olmamasından dolayı Direct Oblimin Rotasyonu (Coşkun vd., 2015:281) kullanılmıştır. Faktör analizinde kullanılan 22 ifadenin ikisi, faktör yüklerinin yakın olması ve boyutlar arasında 0,500'den büyük değerler almaları sebebiyle analizden çıkarılmıştır. 22 maddeli yetenek yönetimi ölçeğinin, uygun olan 20 ifadesi ile uygulanan faktör analizinde, 3 faktör oluşturulmuştur. Yetenek yönetimi boyutlarının, kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma eğilimi arasındaki ilişkinin ne yönde gerçekleştiğini tespit etmek için, “faktör sayısının araştırmacı tarafından belirlenmesi” yöntemi kullanılmış olup, bu doğrultuda ifadeler bulunmaları gereken boyutların bünyesi altında toplanmıştır. Analiz sonucunda; Yetenek algısı (10 ifade), işletme olanakları (7 ifade), ve inisiyatif boyutu (3 ifade) olarak isimlendirilmişlerdir. Tablo 4.3.'de analiz sonucunda ortaya çıkan ifadelerin faktör yükleri, öz değerleri, açıklanan varyans yüzdesi, ortalamaları ve Cronbach Alfa değerleri gösterilmektedir.

Tablo 4.3: Yetenek Yönetimi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans Yüzdesi	Ort. ( $\bar{x}$ )	Cron. Alfa
Yetenek Algısı		9,560	47,799	4,171	,921
İşim benim için önemlidir.	,927				
İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra kendimi mutlu hissediyorum.	,912				
Çalıştığım birimde, ekip arkadaşlarım ile uyumluyum.	,780				
Çalıştığım birime uygun olarak, kendimi yetenekli bulmaktayım.	,773				
Çalıştığım birimde eğitimli veya deneyimli olduğum için görev yapmaktayım.	,705				
Çalıştığım işletme yönetiminin gerektirdiği değişikliklere uyum sağlamaktayım.	,661				
Çalıştığım birimde mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	,603				
Çalıştığım birimde yeteneklerimi tam kapasiteyle kullandığımı düşünmekteyim.	,582				
İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	,549				
Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	,435				



Tablo 4.3: (Devamı)

İfadeler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans Yüzdesi	Ort. ( $\bar{x}$ )	Cron. Alfa
İşletme Olanakları		2,419	12,096	3,715	,905
Çalıştığım işletme, yeterli maddi olanakları sağlamaktadır.	,902				
İşletme yönetimi, personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenlemektedir.	,871				
Çalıştığım işletme yönetimi, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmektedir.	,831				
Çalıştığım işletme, kişisel eğitimim için yeterli desteği sağlamaktadır.					
Çalıştığım işletme, işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olmaktadır.	,784				
Çalıştığım işletmenin, sektör içinde iyi bir yerde bulunması üzerimde olumlu bir etki uyandırmaktadır.	,773				
Çalıştığım birim yöneticisi, çalışanları performanslarına göre değerlendirmektedir.	,609				
	,518				
İnisiyatif		1,092	5,462	3,905	,760
Çalıştığım birimde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim vardır.	,800				
İşimi yaparken farklı yöntemler seçme konusunda özgürüm.	,662				
Bulduğum birimde yeni fikirler geliştirip uygulamaktayım.	,595				

Tablo 4.3.'deki sonuçlara göre, faktör yüklerinin 0,927 ile 0,435 aralığında oldukları belirlenmiştir. Bu bağlamda, her bir ifadenin faktör yükünün, yeterli düzeyde anlam taşıdığı anlaşılmaktadır. Yetenek yönetimi ölçeğini oluşturan boyutlar, toplam varyansın % 65,35' ini açıklamaktadır. Yetenek algısı boyutu % 47,79 ile en yüksek açıklama oranına sahiptir. Diğer boyutlara bakıldığında; işletme olanakları (% 12,09) ve inisiyatif (% 5,46) olarak, önem derecelerine göre sıralanmıştır.

Kariyer yolu tercihleri ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu belirleyebilmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testleri uygulanmıştır.

Tablo 4.4: Kariyer Yolu Tercihleri Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) Değeri		,695
	Yaklaşık Ki-Kare	1661,221
Bartlett Küresellik Testi	Serbestlik Derecesi	45
	Anlamlılık	,000

Tablo 4.4.'deki sonuçlara göre, KMO örneklem uygunluğu değerinin (0,695) “iyi” seviyede olduğu görülmektedir. Bartlett Küresellik Testi sonuçlarına bakıldığında ise

anlamli ( $X^2=1661,221$ ;  $p=0,000<0,05$ ) olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuçlar göz önünde bulundurularak, verilerin faktör analizi için uygun ve geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada Direct Oblimin rotasyonlu temel bileşenler faktör analizi kullanılmıştır.10 ifadeye uygulanan faktör analizi sonucunda dört boyut elde edilmiştir. İfadelerin uygun boyutlar altında derlenmesi amacıyla elde edilen boyutlar; değişim yolu (4 ifade), alana bağlılık (2 ifade), yeni uzmanlık yolu (2 ifade) ve aynı alanda yenilik (2 ifade) olarak isimlendirilmişlerdir.

Tablo 4.5.'de analiz sonucunda ortaya çıkan ifadelerin faktör yükleri, öz değerleri, açıklanan varyans yüzdesi, ortalamaları ve Cronbach Alfa değerleri gösterilmektedir.

Tablo 4.5: Kariyer Yolu Tercihleri Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans Yüzdesi	Ort. ( $\bar{x}$ )	Cron. Alfa
<b>Değişim Yolu</b>					
İşletme değiştirerek kariyerime devam etmek istemekteyim.	,857	3,150	31,498	3,056	,783
İş değiştirerek kariyerime devam etmek istemekteyim.	,831				
Tek başıma kendi işimi kurarak kariyerime devam etmek istemekteyim.	,672				
Sektör değiştirerek kariyerime devam etmek istemekteyim.	,618				
<b>Alana Bağlılık</b>					
Mezun olduğum bölümle ilgili mesleki alanda yönetici olarak kariyerime devam etmek istemekteyim.	,885	2,344	23,436	3,491	,890
Mezun olduğum bölümle ilgili mesleki alanda kariyerime devam etmek istemekteyim.	,871				
<b>Yeni Uzmanlık Yolu</b>					
Yeni veya farklı bir uzmanlık alanında kariyerime devam etmek istemekteyim.	,863	1,206	12,060	2,704	,756
şu an çalıştığım alanın dışında bir alanda yükselerek kariyerime devam etmek istemekteyim.	,794				
<b>Aynı Alanda Yenilik</b>					
şu an çalıştığım alanda yükselerek kariyerime devam etmek istemekteyim.	,813	,866	8,659	4,059	,697
Yenilikçi, heyecan veren önemli projelerde sorumluluk alarak kariyerime devam etmek istemekteyim.	,748				

Tablo 4.5.'deki sonuçlar incelendiğinde; faktör yüklerinin 0,885 ile 0,618 aralığında olduğu görülmekte ve ifadelerin faktör yüklerinin, yeterli düzeyde anlam taşıdıkları anlaşılmaktadır. Kariyer yolu tercihleri ölçeğini oluşturan; değişim yolu, alana bağlılık, yeni uzmanlık yolu ve aynı alanda yenilik boyutları, toplam varyansın %75,65'ini açıklamaktadır. En yüksek varyans açıklama oranına sahip olan boyutun, değişim yolu (%31,49) boyutuna ait olduğu görülmektedir. Diğer boyutlar sırasıyla; alana bağlılık (%23,43), yeni uzmanlık yolu (%12,06) ve aynı alanda yenilik (%8,65) boyutu olarak önem derecelerine göre sıralanmıştır.

Araştırmadaki ölçeklerden bir diğeri olan sektörde kalma niyeti ölçeğine, faktör analizi uygulanıp uygulanmayacağını tespit etmek amacıyla, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testleri uygulanmıştır.

Tablo 4.6: Sektörde Kalma Niyeti Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) Değeri		,809
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	959,881
	Serbestlik Derecesi	6
	Anlamlılık	,000

Tablo 4.6.'da gösterilen sektörde kalma niyetine ilişkin KMO örneklem yeterliliğinin (0,809) “çok iyi” seviyede olduğu görülmektedir. Bartlett Küresellik Testi'ne göre ise anlamlı ( $X^2=959,881$ ;  $p=0,000<0,05$ ) olduğu ortaya çıkmıştır.

Ölçeğe uygulanan faktör analizinde tek boyut ortaya çıkmıştır. Analiz sonucunda ortaya çıkan ifadelerin faktör yükleri, öz değerleri, açıklanan varyans yüzdesi, ortalaması ve Cronbach Alfa değeri Tablo 4.7.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.7: Sektörde Kalma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans Yüzdesi	Ort. ( $\bar{x}$ )	Cron. Alfa
Sektörde Kalma Niyeti		2,964	74,110	3,440	,882
Çalıştığım işletmede, en azından 5 yıl daha çalışmayı planlamaktayım.	,911				
Mevcut koşullar değişmediği sürece, bu işletmede kalmayı planlamaktayım.	,900				
Çalıştığım işletmede, uzun bir süre kalmayı planlamaktayım.	,874				
Bu işletmede, iş hayatımın sonuna kadar çalışmayı planlamaktayım.	,749				

Tablo 4.7.'deki sektörde kalma niyeti ölçeğine ilişkin yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; faktör yüklerinin 0,749 ile 0,911 aralığında olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, ölçekte kullanılan ifadelerin faktör yüklerinin yeterli ve geçerli düzeyde anlam taşıdıkları tespit edilmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler, toplam varyansın %74,11'ini oluşturmaktadır.

#### 4.3.5.2. Yetenek yönetimi, kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma eğilimi ölçeklerinin güvenilirlik analizi sonuçları

Yetenek yönetimi ölçeğine ilişkin, güvenilirlik analizi sonucu Tablo 4.8.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.8: Yetenek Yönetimi Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Boyutlar	Cronbach's Alfa ( $\alpha$ )
YETENEK YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ	Yetenek Algısı	,930
	İşletme Olanakları	,903
	İnisiyatif	,756
	Genel	,941

Yukarıdaki Tablo 4.8.'de gösterilen sonuçlara göre; yetenek yönetimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ( $\alpha$ ): 0,94 olarak belirlenmiştir. Ortaya çıkan sonuç, ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Yetenek yönetiminin; yetenek algısı ( $\alpha$ : 0,93), işletme olanakları ( $\alpha$ : 0,90) ve inisiyatif ( $\alpha$ : 0,75) boyutlarını temsil eden ifadelerinin oldukça yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Kariyer yolu tercihleri ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi sonuçları Tablo 4.9.'da gösterilmektedir.

Tablo 4.9: Kariyer Yolu Tercihleri Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Boyutlar	Cronbach's Alfa ( $\alpha$ )
KARİYER YOLU TERCİHLERİ ÖLÇEĞİ	Alana Bağlılık	,890
	Değişim Yolu	,783
	Yeni Uzmanlık Yolu	,756
	Aynı Alanda Yenilik	,697
	Genel	,733

Tablo 4.9'da gösterildiği üzere, kariyer yolu tercihleri ölçeğinin güvenirlik katsayısı, ( $\alpha$ ): 0,73 olarak tespit edilmiş ve ölçeğin oldukça yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir. Kariyer planlama ölçeğinde; alana bağlılık ( $\alpha$ : 0,89) ve değişim yolu ( $\alpha$ : 0,78) boyutlarını temsil eden ifadelerin yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmekle birlikte; yeni uzmanlık yolu ( $\alpha$ : 0,75) ve alanda yenilik ( $\alpha$ : 0,69) boyutlarını temsil eden ifadelerin oldukça yüksek güvenirliğe sahip olduğu görülmektedir.

Sektörde kalma niyeti ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi sonuçları Tablo 3.10.'da gösterilmektedir.

Tablo 4.10: Sektörde Kalma Niyeti Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonucu

Ölçek	Boyut	Cronbach's Alfa ( $\alpha$ )
SEKTÖRDE KALMA NİYETİ ÖLÇEĞİ	Genel	,882

Tablo 4.10.'da gösterilen sonuca göre; tek boyutlu sektörde kalma niyeti ölçeğine ilişkin güvenirlik katsayısı ( $\alpha$ ): 0,88 olarak belirlenmiş olup, ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgular ve değerlendirilmeler ele alınmaktadır.

#### 4.4.1. Katılımcılara ilişkin demografik özellikler

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların; cinsiyetleri, yaşları, turizm eğitimleri, eğitim aldıkları kurumları, aylık gelirleri, medeni durumları, işletmede ve meslekte çalışma süreleri ile ilgili bilgilere yer verilmektedir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde değerleri Tablo 4.11.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.11: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler		Kişi Sayısı (f)	Yüzde (%)	
Cinsiyet	Kadın	174	43	
	Erkek	231	57	
Yaş	15-25	92	22,7	
	26-35	187	46,2	
	36-45	80	19,8	
	46 ve üstü	46	11,4	
Turizm Eğitimi	Evet	250	61,7	
	Hayır	155	38,3	
Turizm Eğitim Düzeyi	Lise	79	19,5	
	Lise	Hayır	326	80,5
	Ön	Evet	90	77,8
	Lisans	Hayır	315	30,1
	Lisans	Evet	122	30,1
	Lisans	Hayır	283	69,9
Aylık Gelir	Lisansüstü	Evet	17	4,2
	Lisansüstü	Hayır	388	95,8
	Asgari ücret altı		8	2
	Asgari ücret – 2500 TL		206	50,9
	2501 – 3500 TL		139	34,3
Medeni Durum	3501 – 4500 TL		32	7,9
	4501 – 5500 TL		13	3,2
	5501 ve üstü		7	1,7
	Bekar		210	51,9
İşletmede Çalışma Süresi	Evli		195	48,1
	1 yıldan az		126	31,1
	1 – 5 yıl		218	53,8
	6 – 10 yıl		45	11,1
Meslekte Çalışma Süresi	11 yıl ve üstü		16	4
	1 yıldan az		38	9,4
	1 – 5 yıl		146	36
	6 – 10 yıl		111	27,4
	11 yıl ve üstü		110	27,2

Tablo 4.11.'de yer alan bilgilere göre kadınların işgücü katılım oranının, otel işletmelerinde yüksek olduğu görülmektedir. Ankete katılım gösteren çalışanların yaş yüzdelerine bakıldığında, otel işletmelerinde genç nüfusun ağırlıklı olarak yer aldığı ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan katılımcıların %61,7'sinin turizm eğitimi aldığı tespit edilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun turizm eğitimini önlisans düzeyinde aldıkları görülmüştür.

Çalışanların yarısının aylık gelirlerinin asgari ücret – 2500 TL arasında olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde, çoğunluğun bekar olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların yarıdan fazlasının, buldukları işletmede 1-5 yıl aralığı içerisinde çalışmakta olduğu ortaya çıkmıştır. Büyük bir kısmının meslekte çalışma süresinin de 1-5 yıl aralığında olduğu anlaşılmıştır.

#### **4.4.2. Katılımcıların yetenek yönetimi, kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma eğilimi algılarına ilişkin bulgular**

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmaya katılan otel işletmelerindeki çalışanların; yetenek yönetimi, kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma eğilimi algılarına ilişkin elde edilen bulgular aktarılacaktır. Araştırmada katılımcıların değerlendirmelerini belirleyebilmek amacıyla, ankette bulunan her bir ifade için frekanslar, yüzdeler, dağılımlar, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalara ilişkin tanımlayıcı değerler, dört başlık altında incelenmiştir.

##### **4.4.2.1. Yetenek yönetimine ilişkin tanımlayıcı istatistikler**

Yetenek yönetimi ölçeğine ilişkin; ortalama, standart sapma, frekans ve yüzdeler dağılımlara aşağıdaki Tablo 4.12.'de yer verilmektedir.

Tablo 4.12: Yetenek Yönetimine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler		Katılım Düzeyi					Ort. ( $\bar{x}$ )	S.S.
		1	2	3	4	5		
Çalıştığım birime uygun olarak, kendimi yetenekli bulmaktayım.	f	21	6	46	188	214	4,22	1,05
	%	5,2	1,5	11,4	29,1	52,8		
Çalıştığım birimde yeteneklerimi tam kapasiteyle kullandığımı düşünmekteyim.	f	12	28	61	146	158	4,01	1,04
	%	3,0	6,9	15,1	36,0	39,0		
Çalıştığım birimde mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	f	22	12	43	113	195	4,15	1,08
	%	5,4	3,0	10,6	32,8	48,1		
Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	f	19	36	81	123	146	3,84	1,14
	%	4,7	8,9	20,0	30,4	36,0		
Çalıştığım birimde eğitilmiş veya deneyimli olduğum için görev yapmaktayım.	f	12	32	36	141	184	4,11	1,05
	%	3,0	7,9	8,9	34,8	45,4		
İşim benim için önemlidir.	f	13	16	25	86	265	4,41	,995
	%	3,2	4,0	6,2	21,2	65,4		
İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra kendimi mutlu hissediyorum.	f	16	14	30	84	261	4,38	1,03
	%	4,0	3,5	7,4	20,7	64,4		
İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	f	12	21	68	148	156	4,02	1,01
	%	3,0	5,2	16,8	36,5	38,5		
Bulduğum birimde yeni fikirler geliştirip uyguladım.	f	10	25	77	131	162	4,01	1,03
	%	2,5	6,2	19,0	32,3	40,0		
Çalıştığım işletme yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum sağlamaktayım.	f	9	17	51	138	190	4,19	,963
	%	2,2	4,2	12,6	34,1	46,9		
Çalıştığım birimde ekip arkadaşlarım ile uyumluyum.	f	15	9	39	102	240	4,34	,998
	%	3,7	2,2	9,6	25,2	59,3		
Çalıştığım işletme, kişisel eğitimim için yeterli desteği sağlamaktadır.	f	33	38	91	119	124	3,64	1,23
	%	8,1	9,4	22,5	29,4	30,6		
İşletme yönetimi, personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenlemektedir.	f	35	55	79	125	111	3,54	1,26
	%	8,6	13,6	19,5	30,9	27,4		
Çalıştığım işletme, yeterli maddi olanakları sağlamaktadır.	f	44	60	83	106	112	3,44	1,32
	%	10,9	14,8	20,5	26,2	27,7		
Çalıştığım işletmenin, sektör içinde iyi bir yerde bulunması üzerimde olumlu bir etki uyandırmaktadır.	f	17	25	72	124	167	3,98	1,10
	%	4,2	6,2	17,8	30,6	41,2		
İşimi yaparken farklı yöntemler seçme konusunda özgürüm.	f	18	28	88	123	148	3,87	1,11
	%	4,4	6,9	21,7	30,4	36,5		
Çalıştığım birimde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim vardır.	f	11	33	96	140	125	3,82	1,04
	%	2,7	8,1	23,7	34,6	30,9		
Çalıştığım işletme, işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olmaktadır.	f	18	33	87	133	134	3,81	1,11
	%	4,4	8,1	21,5	32,8	33,1		
Çalıştığım işletme yönetimi, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmektedir.	f	21	28	112	112	132	3,75	1,13
	%	5,2	6,9	27,7	27,7	32,6		
Çalıştığım birim yöneticisi, çalışanları performanslarına göre değerlendirmektedir.	f	26	35	75	127	142	3,80	1,19
	%	6,4	8,6	18,5	31,4	35,1		



Tablo 4.12.'de yer alan yetenek yönetimine yönelik algıların verileri incelendiğinde, aritmetik ortalamasının (3,96) 4'e yakın (Katılıyorum) ve olumlu olduğu görülmekle birlikte, standart sapma değerinin ise 1'den büyük (1,09) ve güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Araştırmadaki katılımcılar tarafından en olumlu algılanan yetenek yönetimi maddesi “İşim benim için önemlidir” ifadesi olmuştur. Söz konusu ifadeye katılımcıların; %3,2'si olumsuz (Kesinlikle Katılmıyorum), %6,2'si orta (Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum) ve %65,4'ü ise olumlu (Kesinlikle Katılıyorum) olarak cevap verdikleri tespit edilmiştir. İfadenin aritmetik ortalaması 4,41 standart sapma değeri ise, 0,995'dir. Katılımcıların en olumlu değerlendirdikleri bu ifade, çalışanların işlerine önem verdiğini göstermektedir.

Araştırmadaki katılımcılar tarafından en olumsuz değerlendirmeye sahip madde ise “Çalıştığım işletme, yeterli maddi olanakları sağlamaktadır” ifadesidir. Söz konusu ifadeye katılımcıların; %10,9'u olumsuz (Kesinlikle Katılmıyorum) cevap vermişlerdir.

#### **4.4.2.2. Kariyer yolu tercihlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler**

Kariyer yolu tercihleri ölçeğine ilişkin; ortalama, standart sapma, frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 4.13.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.13: Kariyer Yolu Tercihlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler		Katılım Düzeyi					Ort. ( $\bar{x}$ )	S.S.
		1	2	3	4	5		
İş değiştirerek kariyerime devam etmek istemekteyim.	f	60	80	108	78	79	3,08	1,32
	%	14,8	19,8	26,7	19,3	19,5		
İşletme değiştirerek kariyerime devam etmek istemekteyim.	f	56	78	111	85	75	3,11	1,29
	%	13,8	19,3	27,4	21,0	18,5		
Sektör değiştirerek kariyerime devam etmek istemekteyim.	f	87	91	101	72	54	2,79	1,32
	%	21,5	22,5	24,9	17,8	13,3		
Yeni veya farklı bir uzmanlık alanında kariyerime devam etmek istemekteyim.	f	97	96	102	66	44	2,66	1,29
	%	24,0	23,7	25,2	16,3	10,9		
Şu an çalıştığım alanın dışında bir alanda yükselerek kariyerime devam etmek istemekteyim.	f	98	83	101	70	53	2,74	1,34
	%	24,2	20,5	24,9	17,3	13,1		
Mezun olduğum bölümle ilgili mesleki alanda yönetici olarak kariyerime devam etmek istemekteyim.	f	46	62	75	107	115	3,45	1,34
	%	11,4	15,3	18,5	26,4	28,4		
Mezun olduğum bölümle ilgili mesleki alanda kariyerime devam etmek istemekteyim.	f	40	59	69	120	117	3,53	1,30
	%	9,9	14,6	17,0	29,6	28,9		
Yenilikçi, heyecan veren önemli projelerde sorumluluk alarak kariyerime devam etmek istemekteyim.	f	11	29	55	150	160	4,03	1,03
	%	2,7	7,2	13,6	37,0	39,5		
Şu an çalıştığım alanda yükselerek kariyerime devam etmek istemekteyim.	f	14	30	42	141	178	4,08	1,07
	%	3,5	7,4	10,4	34,8	44		
Tek başıma kendi işimi kurarak kariyerime devam etmek istemekteyim.	f	61	44	124	91	85	3,23	1,31
	%	15,1	10,9	30,6	22,5	21		

Tablo 4.13'de yer alan kariyer yolu tercihlerine yönelik algıların verileri incelendiğinde, aritmetik ortalamanın 4'e yakın (Katılıyorum), olumlu olduğu görülmekle birlikte, standart sapması değeri ise 1,26 olarak belirlenmiş ve güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

Katılımcılar tarafından en olumlu algılanan kariyer yolu tercihleri maddesi, “Şu an çalıştığım alanda yükselerek kariyerime devam etmek istemekteyim” ifadesi olmuştur. Bu ifadeye katılımcıların; %3,5'i olumsuz (Kesinlikle Katılmıyorum), %10,4'ü orta (Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum) ve %44'ü ise olumlu (Kesinlikle Katılıyorum) şekilde cevap vermişlerdir. İfadenin aritmetik ortalaması 4,08, standart sapma değeri ise, 1,07'dir. En olumlu şekilde değerlendirilen söz konusu ifade, katılımcıların çalıştıkları alanlardan memnun olduklarını ve yükselerek kariyerlerine devam etmek istediklerini göstermektedir.

Araştırmadaki katılımcılar tarafından en olumsuz değerlendirmeye sahip madde ise, “Şu an çalıştığım alanın dışında bir alanda yükselerek kariyerime devam etmek istemekteyim” ifadesi olmuştur. Söz konusu ifadeye katılımcıların; %24,2'si olumsuz (Kesinlikle

Katılmıyorum) şekilde cevaplamışlardır. İfadenin aritmetik ortalaması, 2,74 ve standart sapması değeri 1,34 olarak belirlenmiştir. Kariyer yolu tercihleri ölçeğinde yer alan bu ifadenin ortalama değerinin 3'e yakın olması, çalışanların farklı bir alanda yükselerek kariyer yapmayı tercih etmekte kararsız olduklarını ortaya çıkarmıştır.

#### 4.4.2.3. Sektörde kalma eğilimine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Sektörde kalma niyeti ölçeğine ilişkin; ortalama, standart sapma, frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 4.14.'de yer almaktadır.

Tablo 4.14: Sektörde Kalma Eğilimine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler		Katılım Düzeyi					Ort. ( $\bar{x}$ )	S.S.
		1	2	3	4	5		
Çalıştığım işletmede, uzun bir süre çalışmayı planlamaktayım	f	34	38	78	117	138	3,70	1,25
	%	8,4	9,4	19,3	28,9	34,1		
Çalıştığım işletmede, en azından 5 yıl daha çalışmayı planlamaktayım.	f	40	59	89	91	126	3,50	1,32
	%	9,9	14,6	22,0	22,5	31,1		
Mevcut koşullar değişmediği sürece, bu işletmede kalmayı planlamaktayım.	f	32	57	85	101	130	3,59	1,28
	%	7,9	14,1	21,0	24,9	32,1		
Bu işletmede, iş hayatımın sonuna kadar çalışmayı planlamaktayım.	f	68	59	152	75	51	2,95	1,22
	%	16,8	14,6	37,5	18,5	12,6		

Tablo 4.14.'de gösterilen sektörde kalma eğilimine yönelik algıların verileri incelendiğinde, aritmetik ortalamasının 4'e yakın olduğu belirlenmiştir. Standart sapma değeri ise, 1,27'dir.

Araştırmadaki katılımcılar tarafından; “Çalıştığım işletmede, uzun bir süre çalışmayı planlamaktayım” ifadesi, en olumlu algılanan sektörde kalma eğilimi maddesi olmuştur. Bu ifadeye katılımcıların; %8,4'ü olumsuz (Kesinlikle Katılmıyorum), %19,3'ü orta (Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum) ve %34,1'i olumlu (Kesinlikle Katılıyorum) olarak cevap vermişlerdir. İfadenin aritmetik ortalaması 3,70 olmakla birlikte, standart sapması değeri 1,25 olarak tespit edilmiştir. Sektörde kalma eğilimi ölçeğinde en olumlu değerlendirilen söz konusu ifadenin 4'e yakın olması, katılımcıların sektörde çalışmakta oldukları otel işletmelerinde uzun bir süre daha çalışmayı planladıklarını göstermektedir.

Katılımcılar tarafından en olumsuz değerlendirme, “Bu işletmede, iş hayatımın sonuna kadar çalışmayı planlamaktayım” ifadesi olmuştur. Bu ifadeye katılımcıların; %16,8'i olumsuz (Kesinlikle Katılmıyorum) cevap vermiştir. İfadenin aritmetik ortalaması, 2,95 ve standart sapması değeri 1,22'dir. Sektörde kalma niyeti ölçeğinde yer alan bu ifadenin ortalama değeri 3'e yakındır. Çalışanların iş hayatlarının sonuna kadar, mevcut işletmelerindeki çalışma durumları konusunda kararsız oldukları anlaşılmıştır. Katılımcıların sektörde kalma eğilimine ilişkin olumlu ve olumsuz değerlendirmelerine bakıldığında, çalışanların işletmede uzun bir süre çalışmayı planladıkları ancak bu sürenin iş hayatının sonuna kadar olmayabileceği şeklinde yorumlanabilir.

#### 4.4.3. Yetenek yönetimi, kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma eğilimi değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular

Yetenek yönetimi, kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma eğiliminin birbirleriyle olan ilişkileri, korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson Korelasyon katsayıları ve anlamlılık değerleri, Tablo 4.15.'de yer almaktadır.

Tablo 4.15: Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

		Yetenek Yönetimi	Kariyer Yolu Tercihleri	Sektörde Kalma Eğilimi
Yetenek Yönetimi	Pearson Correlation	1		
	Sig. (2-tailed)			
Kariyer Yolu Tercihleri	Pearson Correlation	,001	1	
	Sig. (2-tailed)	,989		
Sektörde Kalma Eğilimi	Pearson Correlation	,615**	-,098*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,048	

\* 0.05 düzeyinde anlamlılık (2-yönlü)

\*\* 0.01 düzeyinde anlamlılık (2-yönlü)

Tablo 4.15.'deki veriler incelendiğinde yetenek yönetimi ile sektörde kalma eğilimi değişkenleri arasında,  $r=0,615$  düzeyinde olumlu anlamlı bir ilişki vardır ( $p<0,01$ ). Kariyer yolu tercihleri ile sektörde kalma eğilimi değişkenleri arasında,  $r=-,098$  düzeyinde negatif anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Yetenek yönetimi ile

kariyer yolu tercihleri değişkenleri arasında ise, herhangi görülebilir anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

#### **4.4.4. Araştırmadaki temel değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular**

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmadaki değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerini ortaya koymak amaçlanmıştır ve bu doğrultuda çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

Yetenek yönetimi boyutlarının (yetenek algısı, işletme olanakları, inisiyatif), kariyer yolu tercihleri boyutları (değişim yolu, aynı alanda bağlılık, yeni uzmanlık yolu, aynı alanda yenilik) ve sektörde kalma eğilimi boyutu üzerinde bir etkisi olup olmadığı incelenmiştir.

##### **4.4.4.1. Yetenek yönetimi uygulamalarının kariyer yolu tercihleri üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi**

Yetenek yönetimi boyutlarının kariyer yolu tercihleri üzerindeki etkilerine yönelik, çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Aşağıdaki başlıklar altında gösterilen modellerin anlamlı olup olmadığını analiz etmek için ANOVA testi kullanılmıştır.

###### **– Yetenek Yönetiminin Alt Boyutlarının Değişim Yolu Üzerindeki Etkileri**

Bu bölümde yetenek yönetimi alt boyutlarının, kariyer yolu tercihleri alt boyutlarından olan değişim yolu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Tablo 4.16'da F ve p (Sig.) değerleri modelin bütünsel olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir. Tablodaki verilerde, yetenek yönetimi ile değişim yolu arasındaki çoklu doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=13,282$ ;  $p=0,000$ ). Modeldeki bağımlı değişken; değişim yolu, bağımsız değişkenler ise; yetenek algısı, işletme olanakları ve inisiyatiftir.

Tablo 4.16: Yetenek Yönetiminin Alt Boyutlarının Değişim Yolu Üzerindeki Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta ( $\beta$ )	t	Sig (p)	Tolerance	VIF
Sabit		14,914	,000		
Yetenek Algısı	,131	1,975	,049*	,516	1,939
İşletme Olanakları	-,316	-5,152	,000**	,601	1,663
İnisiyatif	-,076	-1,143	,254	,512	1,954

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,001$  R: ,301 R<sup>2</sup> : ,090 Uyarlanmış R<sup>2</sup>: ,084  
F: 13,282 p: 0,000

Analiz sonucunda, bağımsız değişkenlerin ikili korelasyon değerlerinin 0,80'in altında olduğu tespit edilmiştir. Bağımsız değişkenlerin tolerance değerleri 0,512 ile 0,601 (>0,10) aralığında ve VIF değerleri 1,663 ile 1,954 (<10) aralığında olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, çoklu bağlantı sorunu olmadığı ve çoklu doğrusal regresyon analizinin uygulanabileceği ortaya çıkmaktadır.

Modele göre, üç bağımsız değişkenlerden olan işletme olanakları ( $\beta = -,316$ ;  $t = -5,152$ ;  $p = ,000$ ) değişkeni, değişim yolu üzerinde olumsuz anlamlı bir etkiye sahiptir. Yetenek algısı değişkeninin de ( $\beta = ,131$ ;  $t = 1,975$ ;  $p = ,049$ ), değişim yolu üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. İnisiyatif ( $\beta = -,076$ ;  $t = -1,143$ ;  $p = ,254$ ) boyutunun ise değişim yolu üzerinde bir etkisi olmadığı anlaşılmaktadır. Bu modele göre, bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %8 (Uyarlanmış R<sup>2</sup>: 0,08)'lik kısmını açıklayabilmektedir.

#### – Yetenek Yönetiminin Alt Boyutlarının Alana Bağlılık Üzerindeki Etkileri

Tablo 4.17.'de yetenek yönetiminin alt boyutlarının, kariyer yolu tercihlerinde yer alan alana bağlılık alt boyutu üzerindeki etkileri incelenmektedir. Tablodaki verilerde, yetenek yönetimi ile alana bağlılık arasındaki çoklu doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir (F=13,259; p=0,000).

Tablo 4.17: Yetenek Yönetiminin Alt Boyutlarının Alana Bağlılık Üzerindeki Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta ( $\beta$ )	t	Sig (p)	Tolerance	VIF
Sabit		5,548	,000		
Yetenek Algısı	,364	5,493	,000**	,516	1,939
İşletme Olanakları	-,101	-1,641	,102	,601	1,663
İnisiyatif	-,033	-,489	,625	,512	1,954

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,001$  R: ,300 R<sup>2</sup> : ,090 Uyarlanmış R<sup>2</sup>: ,083  
F: 13,259 p: 0,000

Tablo 4.17.'deki analiz sonucunda, bağımsız değişkenlerin tolerance değerleri 0,512 ile 0,601 (>0,10) aralığında ve VIF değerleri 1,663 ile 1,954 (<10) aralığında olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, çoklu bağlantı sorunu olmadığı ve çoklu doğrusal regresyon analizinin uygulanabileceği ortaya çıkmaktadır.

Modele göre, yetenek algısı ( $\beta=,364$ ;  $t=5,493$ ;  $p=,000$ ) değişkeni, alana bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. İşletme olanakları ( $\beta=-,101$ ;  $t=-1,641$ ;  $p=,102$ ) ve inisiyatif ( $\beta=-,033$ ;  $t=-,489$ ;  $p=,625$ ) değişkenlerinin alana bağlılık üzerinde anlamlı bir etkileri bulunmamaktadır. Bu modele göre, bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %8 (Uyarlanmış  $R^2$ : 0,08)'lik kısmını açıklayabilmektedir.

– Yetenek Yönetiminin Alt Boyutlarının Yeni Uzmanlık Yolu Üzerindeki Etkileri

Yetenek yönetiminin alt boyutlarının yeni uzmanlık yolu üzerindeki etkileri tablo 4.18.'de gösterilmektedir. Tablodaki verilerde, yetenek yönetimi ile yeni uzmanlık yolu arasındaki çoklu doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=9,032$ ;  $p=0,000$ ).

Tablo 4.18: Yetenek Yönetiminin Alt Boyutlarının Yeni Uzmanlık Yolu Üzerindeki Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta ( $\beta$ )	t	Sig (p)	Tolerance	VIF
Sabit		13,622	,000		
Yetenek Algısı	-,113	-1,677	,094	,516	1,939
İşletme Olanakları	-,112	-1,794	,074	,601	1,663
İnisiyatif	-,068	-1,013	,312	,512	1,954

\* $p<0,05$  \*\* $p<0,001$  R: ,252  $R^2$  : ,063 Uyarlanmış  $R^2$ : ,056  
F: 9,032 p: 0,000

Analiz sonucunda, bağımsız değişkenlerin tolerance değerleri 0,512 ile 0,601 (>0,10) aralığında ve VIF değerleri 1,663 ile 1,954 (<10) aralığında olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, çoklu bağlantı sorunu olmadığı ve çoklu doğrusal regresyon analizinin uygulanabileceği ortaya çıkmaktadır.

Modele göre, yetenek algısı ( $\beta= -,113$ ;  $t=-1,677$ ;  $p=,094$ ), işletme olanakları ( $\beta=-,112$ ;  $t=-1,794$ ;  $p=,074$ ) ve inisiyatif ( $\beta=-,068$ ;  $t=-1,013$ ;  $p=,312$ ) değişkenlerinin yeni uzmanlık yolu üzerinde anlamlı bir etkileri bulunmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu modele göre, bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %5 (Uyarlanmış  $R^2$ : 0,05)'lik kısmını açıklayabilmektedir.

– Yetenek Yönetiminin Alt Boyutlarının Aynı Alanda Yenilik Üzerindeki Etkileri

Tablo 4.19.'da yetenek yönetiminin alt boyutlarının aynı alanda yenilik üzerindeki etkileri gösterilmektedir. Tablodaki verilerde, yetenek yönetimi ile aynı alanda yenilik arasındaki çoklu doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir (F=47,572; p=0,000).

Tablo 4.19: Yetenek Yönetiminin Alt Boyutlarının Aynı Alanda Yenilik Üzerindeki Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta ( $\beta$ )	t	Sig (p)	Tolerance	VIF
Sabit		7,099	,000		
Yetenek Algısı	,397	6,646	,000**	,516	1,939
İşletme Olanakları	,052	,947	,344	,601	1,663
İnisiyatif	,113	1,889	,060	,512	1,954

\*p<0,05 \*\*p<0,001 R: ,512 R<sup>2</sup> : ,262 Uyarlanmış R<sup>2</sup>: ,257  
F: 47,572 p: 0,000

Tablo 4.19.'da gösterilen analiz sonucunda, bağımsız değişkenlerin tolerance değerleri 0,512 ile 0,601 (>0,10) aralığında ve VIF değerleri 1,663 ile 1,954 (<10) aralığında olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, çoklu bağlantı sorunu olmadığı ve çoklu doğrusal regresyon analizinin uygulanabileceği ortaya çıkmaktadır.

Modele göre, yetenek algısı ( $\beta$ = ,397; t=6,646; p=,000) değişkeninin aynı alanda yenilik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. İşletme olanakları ( $\beta$ =,052; t=,947; p=,344) ve inisiyatif ( $\beta$ =,113; t=1,889; p=,060) değişkenlerinin aynı alanda yenilik üzerinde anlamlı etkileri bulunmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu modele göre, bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %25 (Uyarlanmış R<sup>2</sup>: 0,25)'lik kısmını açıklayabilmektedir.

#### 4.4.4.2. Yetenek yönetimi uygulamalarının sektörde kalma eğilimi üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi

Yetenek yönetimi boyutlarının, sektörde kalma eğilimi üzerindeki etkilerine yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 4.20.'de gösterilen modelin anlamlı olup olmadığını analiz etmek için ANOVA testi kullanılmıştır. Aşağıdaki tabloda F ve p (Sig.) değerleri modelin bütünsel olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir. Tablodaki verilerde, yetenek yönetimi alt boyutları ile sektörde kalma eğilimi arasındaki çoklu doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir (F=116,261;



p=0,000). Modeldeki bağımlı değişken; sektörde kalma eğilimi, bağımsız değişkenler ise; yetenek algısı, işletme olanakları ve inisiyatifdir.

Tablo 4.20: Yetenek Yönetiminin Alt Boyutlarının Sektörde Kalma Eğilimi Üzerindeki Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta ( $\beta$ )	t	Sig (p)	Tolerance	VIF
Sabit		1,142	,254		
Yetenek Algısı	,075	1,475	,141	,516	1,939
İşletme Olanakları	,623	13,219	,000**	,601	1,663
İnisiyatif	,022	,431	,667	,512	1,954

\*p<0,05 \*\*p<0,001 R: ,682 R<sup>2</sup> : ,465 Uyarlanmış R<sup>2</sup>: ,461  
F: 116,261 p: 0,000

Analiz sonucunda, bağımsız değişkenlerin ikili korelasyon değerleri 0,80'in altında olduğu tespit edilmiştir. Tablo 3.20.'de gösterilen analiz sonucunda, bağımsız değişkenlerin tolerance değerleri 0,512 ile 0,601 (>0,10) aralığında ve VIF değerleri 1,663 ile 1,954 (<10) aralığında olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, çoklu bağlantı sorunu olmadığı ve çoklu doğrusal regresyon analizinin uygulanabileceği ortaya çıkmaktadır.

Modele göre, yetenek yönetimi alt boyutlarından işletme olanakları ( $\beta$ =,623; t=13,219; p=,000) değişkeninin sektörde kalma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Yetenek algısı ( $\beta$ =,075; t=1,475; p=,141) ve inisiyatif ( $\beta$ =,022; t=,431; p=,667) değişkenlerinin ise sektörde kalma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkilerinin olmadığı anlaşılmaktadır. Bu modele göre, bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %46 (Uyarlanmış R<sup>2</sup>: 0,46)'lık kısmını açıklayabilmektedir.

#### **4.4.5. Yetenek yönetimi uygulamaları, kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma eğilimi ile katılımcıların demografik özelliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin bulgular**

Araştırmadaki katılımcıların yetenek yönetiminin; yetenek algısı, işletme olanakları, inisiyatif, kariyer yolu tercihlerinin; değişim yolu, aynı alana bağlılık, yeni uzmanlık yolu ve aynı alanda yenilik boyutları ile sektörde kalma eğilimine olan değerlendirmelerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koyabilmek için T-Testi (Independent-Samples- T-Test), tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) ve

iki yönlü varyans analizi (Two-Way ANOVA) kullanılmıştır. Analizler sonucunda ortaya çıkan bulgulara ilişkin veriler aşağıdaki başlıklar altında sunulmaktadır.

#### 4.4.5.1. Turizm eğitimi

Araştırmadaki katılımcıların turizm eğitimlerine bağlı olarak; yetenek yönetimi, kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma eğilimine ilişkin algılamalarının farklı olup olmadığını tespit etmek amacıyla T-Testi yapılmıştır.

Tablo 4.21.'de katılımcıların turizm eğitimi alıp almamasının, yetenek yönetimi, kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma eğilimi boyutlarına ilişkin algılamalarının farklılaşma gösterip farklılaşmadığı gösterilmektedir.

Tablo 4.21: Yetenek Yönetimi, Kariyer Yolu Tercihleri ve Sektörde Kalma Eğilimi Boyutlarının Turizm Eğitimine Göre Farklılaşması - T Testi Sonuçları

Boyutlar	Turizm Eğitimi	Ortalama ( $\bar{x}$ )	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
Yetenek Algısı	Evet	4,214	,351	1,363	,174
	Hayır	4,101			
İşletme Olanakları	Evet	3,714	,731	-,013	,990
	Hayır	3,716			
İnisiyatif	Evet	3,954	,303	1,446	,149
	Hayır	3,825			
Değişim Yolu	Evet	3,137	,483	2,024	,044*
	Hayır	2,925			
Alana Bağlılık	Evet	3,692	,955	4,151	,000**
	Hayır	3,167			
Yeni Uzmanlık Yolu	Evet	2,650	,837	-1,186	,236
	Hayır	2,793			
Aynı Alanda Yenilik	Evet	4,194	,002	3,801	,000**
	Hayır	3,841			
Sektörde Kalma Eğilimi	Evet	3,407	,929	-,772	,440
	Hayır	3,493			

\*p<0,05 ; \*\*p<0,01

Tablo 4.21.'de yer alan sonuçlara göre katılımcıların; “değişim yolu”, “alana bağlılık” ve “aynı alanda yenilik” boyutlarına yönelik değerlendirmelerinin, turizm eğitimi alıp almamalarına bağlı olarak farklılaştığı görülmektedir (p<0,05). Değişim yolu boyutunu, turizm eğitimi alan katılımcıların (a.o.=3,137), turizm eğitimi almayanlara (a.o.=2,925) göre daha yüksek oranda algıladıkları tespit edilmiştir. Alana bağlılık yolu, turizm eğitimi

alan katılımcılar tarafından (a.o.=3,692), almayanlara oranla (a.o.=3,167) daha fazla algılanmıştır. Aynı alanda yenilik yolu, turizm eğitimi almayan (a.o.=3,841) katılımcıların, turizm eğitimi alan katılımcılara (a.o.=4,194) göre daha düşük algıladıkları ortaya çıkmıştır. Katılımcıların diğer boyutlara yönelik algılarının, turizm eğitimi alıp almamalarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ( $p>0,05$ ).

#### 4.4.5.2. Turizm eğitim düzeyi

Araştırmadaki katılımcıların, araştırma değişkenlerine ilişkin görüşlerinin, turizm eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla uygulanan iki yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.22.'de yer almaktadır.

Tablo 4.22: Yetenek Yönetimi, Kariyer Yolu Tercihleri ve Sektörde Kalma Eğilimi Boyutlarının Turizm Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması – ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Eğitim Düzeyi	Ortalama ( $\bar{x}$ )	Std. Error	F	Sig
İşletme Olanakları	Ön Lisans Lisans				
	Evet Evet	3,984	0,314	4,441	,036*
	Hayır Hayır	3,657	0,126		
	Evet Evet	3,382	0,140		
Hayır Hayır	3,927	0,319			
Değişim Yolu	Lisans Lisans	3,577	0,186	5,262	,022*
	Lisans Lisansüstü	2,755	0,213		
Yeni Uzmanlık Yolu	Evet Evet	3,942	0,374	4,739	,030*
	Hayır Hayır	2,450	0,259		
	Evet Evet	1,000	1,166		
	Hayır Hayır	2,605	0,092		
Sektörde Kalma Eğilimi	Lise Lisans				
	Evet Evet	3,009	0,319	4,772	,030*
	Hayır Hayır	3,645	0,151		
	Evet Evet	3,597	0,235		
Hayır Hayır	3,805	0,366			

\* $p<0,05$  ; \*\* $p<0,01$

Tablo 4.22.'de yer alan sonuçlara bakıldığında katılımcıların işletme olanakları ( $F=4,441$ ;  $p<0,05$ ) boyutuna yönelik değerlendirmelerinin, turizm eğitim düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. İşletme olanakları boyutunun; hem turizm ön lisans hem de lisans eğitimi alanlar (a.o.=3,984) ile sadece ön lisans eğitimi alıp lisans

eğitimi almayanlara (a.o.= 3,657) göre farklılaştığı görülmektedir. Söz konusu boyuta ilişkin algılamada bir diğer farklılık ise, turizmde nlisans ve lisans eğitimi almayanlar (a.o.=3,927) ile nlisans eğitimi almayıp lisans eğitimi alanlar (a.o.=3,382) arasında olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların değişim yolu boyutuna ( $F=5,262$ ;  $p<0,05$ ), yönelik değerlendirmelerinin turizm eğitim düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Turizm lisans eğitimi alanların (a.o.=3,577), almayanlara (a.o.=2,755) kıyasla değişim yolu boyutunu daha yüksek algıladıkları anlaşılmaktadır.

Çalışanların turizm eğitim düzeylerinin, yeni uzmanlık yolu ( $F=4,79$ ;  $p<0,05$ ) boyutuna yönelik değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Turizmde hem lisans hem de lisansüstü eğitimi alanların (a.o.=3.942), lisans eğitimi alıp lisansüstü okumayanlara (a.o.=2,450) göre, yeni uzmanlık yoluna yönelik algılarında farklılık olduğu anlaşılmıştır. Aynı zamanda turizm lisans ve lisansüstü eğitim almamış olanların (a.o.=2,605), sadece turizm lisansüstü eğitim almış (a.o.=1,000) olanlara göre yeni uzmanlık yolu boyutunu daha yüksek algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların sektörde kalma eğilimi ( $F=4,772$ ;  $p<0,05$ ) boyutuna ilişkin değerlendirmelerinde, turizm lise ve lisans eğitimi düzeyine göre anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Turizm lise eğitimi alıp lisans eğitimi almayanların (a.o.= 3,645), hem lise hem de lisans eğitimi alanlara (a.o.=3,009) göre sektörde kalma eğilimi boyutunu daha yüksek algıladıkları görülmektedir. Lise ve lisans eğitimi almayanların (a.o.= 3,805), turizmde sadece lisans eğitimi alanlara (a.o.= 3,597) göre söz konusu boyuta yönelik değerlendirmelerinin farklılaştığı belirlenmiştir.

Yetenek algısı, inisiyatif, alana bağlılık ve aynı alanda yenilik boyutlarında, katılımcıların turizm eğitim düzeylerine göre herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

#### **4.4.5.3. Gelir düzeyi**

Çalışanların araştırma değişkenlerine ilişkin görüşlerinin, gelir düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla uygulanan T-Testi analizi sonuçları Tablo 4.23.'de yer almaktadır.

Tablo 4.23: Yetenek Yönetimi, Kariyer Yolu Tercihleri ve Sektörde Kalma Eğilimi Boyutlarının Gelir Grupları Arasında Farklılaşması – T Tesi Sonuçları

Boyutlar	Turizm Eğitimi	Ortalama (x̄)	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
Yetenek Algısı	2500 TL ve altı	4,077	,141	-2,478	,014*
	2500 TL üzeri	4,277			
İşletme Olanakları	2500 TL ve altı	3,614	,866	-2,275	,023*
	2500 TL üzeri	3,828			
İnisiyatif	2500 TL ve altı	3,786	,308	-2,926	,004*
	2500 TL üzeri	4,038			
Değişim Yolu	2500 TL ve altı	3,094	,049	,799	,425
	2500 TL üzeri	3,013			
Alana Bağlılık	2500 TL ve altı	3,457	,080	-,565	,573
	2500 TL üzeri	3,528			
Yeni Uzmanlık Yolu	2500 TL ve altı	2,972	,682	4,938	,000**
	2500 TL üzeri	2,405			
Aynı Alanda Yenilik	2500 TL ve altı	3,904	,022	-3,641	,000**
	2500 TL üzeri	4,233			
Sektörde Kalma Eğilimi	2500 TL ve altı	3,349	,413	-1,770	,077
	2500 TL üzeri	3,541			

\*p<0,05 ; \*\*p<0,01

Tablodaki sonuçlara göre katılımcıların; “yetenek algısı”, “işletme olanakları”, “inisiyatif”, “yeni uzmanlık yolu” ve “aynı alanda yenilik” boyutlarına göre değerlendirmelerinin, gelir düzeyine göre farklılaştığı görülmektedir (p<0,05). Yetenek algısı boyutunu, geliri 2500 TL üzeri olanların (a.o.=4,277), 2500 TL ve altı olanlara (a.o.=4,077) göre daha yüksek oranda algıladıkları tespit edilmiştir. İşletme olanakları boyutunda, 2500 TL üzeri geliri olanlar (a.o.=3,828) ile 2500 TL ve altı alan (a.o.=3,614) kişilerin arasındaki değerlendirmelerinin farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. İnisiyatif boyutunun da geliri 2500 TL üzeri olanların (a.o.=4,038), 2500 TL ve altında (a.o.=3,786) olanlara kıyasla daha yüksek algılandığı görülmektedir.

Yeni uzmanlık yolu boyutunun, geliri 2500 TL ve altında olanların (a.o.=2,972), 2500 TL üzerinde gelire sahip olanlara (a.o.=2,405) oranla daha fazla algıladıkları anlaşılmıştır. Aynı alanda yenilik boyutunun ise, 2500 TL üzerinde geliri olanların (a.o.=4,233), geliri 2500 TL ve altında (a.o.=3,904) olanlara kıyasla, değerlendirmelerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların değişim yolu, alana bağlılık ve sektörde kalma eğilimi boyutlarına yönelik gelir düzeyleri arasında herhangi anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

#### 4.4.5.4. Meslekte çalışma süresi

Çalışanların araştırma değişkenlerine ilişkin görüşlerinin, meslekte çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda Tablo 4.24. oluşturulmuştur.

Tablo 4.24: Yetenek Yönetimi, Kariyer Yolu Tercihleri ve Sektörde Kalma Eğilimi Boyutlarının Meslekte Çalışma Süresi Arasında Farklılaşması – ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Meslekte Çalışma Süresi	Ortalama ( $\bar{x}$ )	S.S.	F	Sig.
Yetenek Algısı	1 yıldan az	4,047	0,643	11,220	,000**
	1 – 5 yıl	3,899	0,932		
	6 – 10 yıl	4,326	0,758		
	11 yıl ve üstü	4,419	0,628		
İşletme Olanakları	1 yıldan az	3,834	0,826	2,971	,032*
	1 – 5 yıl	3,537	0,914		
	6 – 10 yıl	3,868	1,040		
	11 yıl ve üstü	3,755	0,922		
İnisiyatif	1 yıldan az	3,894	0,880	9,195	,000**
	1 – 5 yıl	3,621	0,869		
	6 – 10 yıl	4,108	0,822		
	11 yıl ve üstü	4,081	0,829		
Değişim Yolu	1 yıldan az	3,019	0,969	,328	,805
	1 – 5 yıl	3,119	0,937		
	6 – 10 yıl	3,042	1,127		
	11 yıl ve üstü	2,997	1,053		
Alana Bağlılık	1 yıldan az	3,526	1,058	1,642	,179
	1 – 5 yıl	3,363	1,202		
	6 – 10 yıl	3,436	1,381		
	11 yıl ve üstü	3,704	1,256		
Yeni Uzmanlık Yolu	1 yıldan az	3,039	1,022	5,286	,001**
	1 – 5 yıl	2,928	1,071		
	6 – 10 yıl	2,558	1,346		
	11 yıl ve üstü	2,440	1,136		
Aynı Alanda Yenilik	1 yıldan az	3,842	1,007	4,808	,003*
	1 – 5 yıl	3,880	0,940		
	6 – 10 yıl	4,198	0,890		
	11 yıl ve üstü	4,231	0,845		
Sektörde Kalma Eğilimi	1 yıldan az	3,552	1,0400	5,361	,001**
	1 – 5 yıl	3,181	1,0889		
	6 – 10 yıl	3,468	1,1511		
	11 yıl ve üstü	3,715	0,0956		

\*p<0,05 ; \*\*p<0,01

Tablodaki verilere göre, katılımcıların yetenek algısı, işletme olanakları, inisiyatif, yeni uzmanlık yolu, aynı alanda yenilik ve sektörde kalma eğilimi boyutlarına yönelik değerlendirmelerinin, meslekte çalışma süresine göre anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Turizm sektöründe 1-5 yıl aralığında (a.o.=3,899) çalışmakta olan katılımcıların yetenek algılarının ( $F=11,220$ ;  $p<0,05$ ), meslekte çalışma süresi 1 yıldan az (a.o.=4,047) ve 6-10 yıllık (a.o.=4,326) zaman aralığında çalışmakta olanların, meslekteki çalışma süresi 11 yıl ve üstü olan (a.o.=4,471) katılımcılara göre yetenek algılarının daha düşük olduğu görülmektedir. Sektörde çalışılan süre arttıkça yetenek algılarının da yükseldiği belirlenmiştir.

İşletme olanakları boyutunu ( $F=2,971$ ;  $p<0,05$ ), meslekte çalışma süresi 6-10 yıl aralığında (a.o.=3,868) olanların, 1 yıldan az (a.o.=3,834), 11 yıl üzeri (a.o.=3,755) ve 1-5 yıl (a.o.=3,537) olan katılımcılara göre daha yüksek algıladıkları tespit edilmiştir.

İnisiyatif boyutunu ( $F=9,195$ ;  $p<0,05$ ) meslekte çalışma süresi 1 – 5 yıl olan katılımcıların (a.o.=3,621) 1 yıldan az (a.o.=3,894), 11 yıl üzeri (a.o.=4,081) ve 6-10 yıl (a.o.=4,108) aralığında çalışmakta olan çalışanlara göre daha düşük algıladıkları anlaşılmaktadır.

Yeni uzmanlık yolu boyutunu ( $F=5,286$ ;  $p<0,05$ ), turizmde çalışma süresi 1 yıldan az olanların (a.o.=3,039), meslekte bulunma süresi 11 yıl ve üstünde olanlara (a.o.=2,440) göre daha yüksek algıladıkları belirlenmiştir. Aynı alanda yenilik boyutunu ( $F=4,808$ ;  $p<0,05$ ) ise, turizmde 11 yıl üzerinde (a.o.=4,231) çalışmakta olan katılımcıların, 1 yıldan az (a.o.=3,842) bir sürede meslekte bulunanlara göre daha yüksek algıladıkları görülmektedir.

Sektörde kalma eğilimi boyutu ( $F=5,361$ ;  $p<0,05$ ), 11 yıl üzerinde (a.o.=3,715) meslekte bulunan çalışanlar tarafından, 1-5 yıl (a.o.=3,181), 6-10 yıl (a.o.=3,468) ve 1 yıldan az (a.o.=3,552) bir sürede bulunan katılımcılara göre daha yüksek algılandığı tespit edilmiştir.

#### **4.4.6. Araştırmanın hipotezlerine ilişkin sonuçlar**

Yapılan araştırma sonucunda hipotezlere ilişkin sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

“H1: Yetenek algısı, çalışanların değişim yolunu pozitif yönde etkiler” hipotezi, regresyon analizi sonucunda açıklayıcılık oranının (,131) anlamlı ( $p<0,05$ ) bulunmasına bağlı olarak kabul edilmiştir.

“H2: Yetenek algısı, çalışanların alana bağlılığını pozitif yönde etkiler” hipotezi, regresyon analizi sonucunda açıklayıcılık oranının (,364) anlamlı ( $p<0,05$ ) bulunmasına bağlı olarak kabul edilmiştir.

“H3: Yetenek algısı, çalışanların yeni uzmanlık yolunu pozitif yönde etkiler” hipotezi, regresyon analizi sonucunda açıklayıcılık oranının (-,131) anlamlı ( $p>0,05$ ) bulunmamasına bağlı olarak reddedilmiştir.

“H4: Yetenek algısı, çalışanların aynı alanda yenilik boyutunu pozitif yönde etkiler” hipotezi, regresyon analizi sonucunda açıklayıcılık oranının (,397) anlamlı ( $p<0,05$ ) bulunmasına bağlı olarak kabul edilmiştir.

“H5: Yetenek algısı, çalışanların sektörde kalma eğilimini pozitif yönde etkiler” hipotezi, regresyon analizi sonucunda açıklayıcılık oranının (,075) anlamlı ( $p>0,05$ ) bulunmamasına bağlı olarak reddedilmiştir.

“H6: İşletme olanakları, çalışanların değişim yolunu negatif yönde etkiler” hipotezi, regresyon analizi sonucunda açıklayıcılık oranının (-,316) negatif yönde anlamlı ( $p<0,05$ ) bulunmasına bağlı olarak kabul edilmiştir.

“H7: İşletme olanakları, çalışanların alana bağlılığını pozitif yönde etkiler” hipotezi, regresyon analizi sonucunda açıklayıcılık oranının (-,101) anlamlı ( $p>0,05$ ) bulunmamasına bağlı olarak reddedilmiştir.

“H8: İşletme olanakları, çalışanların yeni uzmanlık yolunu negatif yönde etkiler” hipotezi, regresyon analizi sonucunda açıklayıcılık oranının (-,112) anlamlı ( $p>0,05$ ) bulunmamasına bağlı olarak reddedilmiştir.

“H9: İşletme olanakları, çalışanların aynı alanda yenilik boyutunu pozitif yönde etkiler” hipotezi, regresyon analizi sonucunda açıklayıcılık oranının (,052) anlamlı ( $p>0,05$ ) bulunmamasına bağlı olarak reddedilmiştir.

“H10: İşletme olanakları, çalışanların sektörde kalma eğilimini pozitif yönde etkiler” hipotezi, regresyon analizi sonucunda açıklayıcılık oranının (,623) anlamlı ( $p<0,05$ ) bulunmasına bağlı olarak kabul edilmiştir.



“H11: İnisiyatif, çalışanların değişim yolunu pozitif yönde etkiler” hipotezi, regresyon analizi sonucunda açıklayıcılık oranının (-,076) anlamlı ( $p>0,05$ ) bulunmamasına bağlı olarak reddedilmiştir.

“H12: İnisiyatif, çalışanların alana bağlılığını pozitif yönde etkiler” hipotezi, regresyon analizi sonucunda açıklayıcılık oranının (-,033) anlamlı ( $p>0,05$ ) bulunmamasına bağlı olarak reddedilmiştir.

“H13: İnisiyatif, çalışanların yeni uzmanlık yolunu pozitif yönde etkiler” hipotezi, regresyon analizi sonucunda açıklayıcılık oranının (-,068) anlamlı ( $p>0,05$ ) bulunmamasına bağlı olarak reddedilmiştir.

“H14: İnisiyatif, çalışanların aynı alanda yenilik boyutunu pozitif yönde etkiler” hipotezi, regresyon analizi sonucunda açıklayıcılık oranının (,133) anlamlı ( $p>0,05$ ) bulunmamasına bağlı olarak reddedilmiştir.

“H15: İnisiyatif, çalışanların sektörde kalma eğilimini pozitif yönde etkiler” hipotezi, regresyon analizi sonucunda açıklayıcılık oranının (,022) anlamlı ( $p>0,05$ ) bulunmamasına bağlı olarak reddedilmiştir.

“H16: Yetenek yönetimi uygulamaları ile kariyer yolu tercihleri arasında olumlu yönde bir ilişki vardır” hipotezi, korelasyon analizi sonucunda açıklayıcılık oranının (,001) anlamlı ( $p>0,05$ ) bulunmamasına bağlı olarak reddedilmiştir.

“H17: Yetenek yönetimi uygulamaları ile sektörde kalma eğilimi arasında olumlu yönde bir ilişki vardır” hipotezi, korelasyon analizi sonucunda açıklayıcılık oranının (,615) anlamlı ( $p<0,05$ ) bulunmasına bağlı olarak kabul edilmiştir.

“H18: Kariyer yolu tercihleri ile sektörde kalma eğilimi arasında olumsuz yönde bir ilişki vardır” hipotezi, korelasyon analizi sonucunda açıklayıcılık oranının (-,098) negatif anlamlı ( $p<0,05$ ) bulunmasına bağlı olarak kabul edilmiştir.

## BÖLÜM 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada oluşturulan model, İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde test edilmiştir. Çalışmada, otel işletmelerindeki iş görenlerin; yetenek yönetimi uygulamalarının, kariyer yolu tercihlerine ve sektörde kalma eğilimlerine olan etkileri tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanların araştırma değişkenlerine ilişkin değerlendirmelerinin, demografik özelliklere bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı da belirlenmiştir.

Araştırmada faktör analizi sonucunda, yetenek yönetimi; yetenek algısı, işletme olanakları ve inisiyatif olarak 3 boyut kapsamında incelenmiştir. Kariyer yolu tercihleri; değişim yolu, alana bağlılık, yeni uzmanlık yolu ve aynı alanda yenilik olmak üzere 4 boyut altında ele alınmıştır. Sektörde kalma eğilimi ise, tek boyut olarak çalışmada yer almaktadır. Araştırmada 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır.

Araştırmadaki katılımcılar tarafından en olumlu algılanan yetenek yönetimi maddesi “İşim benim için önemlidir” ifadesi olmuştur. Söz konusu ifadeye katılımcıların yarısından fazlası olumlu (Kesinlikle Katılıyorum) olarak cevap vermişlerdir. Katılımcıların en olumlu olarak değerlendirdikleri bu ifade, çalışanların işlerine önem verdiğini göstermektedir. Araştırmadaki katılımcılar tarafından en olumsuz değerlendirmeye sahip yetenek yönetimi maddesi ise, “Çalıştığım işletme, yeterli maddi olanakları sağlamaktadır” ifadesidir. Ancak ilgili maddeye ilişkin ortalamanın olumlu olması, az sayıdaki katılımcının, ifadeye olumsuz cevap verdiğini ortaya çıkarmıştır.

Katılımcılar tarafından en olumlu algılanan kariyer yolu tercihleri maddesi, “Şu an çalıştığım alanda yükselerek kariyerime devam etmek istemekteyim” ifadesi olmuştur. En olumlu şekilde değerlendirilen söz konusu ifadenin, katılımcıların çalıştıkları alanlardan memnun olduklarını ve yükselerek kariyerlerine devam etmek istediklerini göstermektedir. Araştırmadaki katılımcılar tarafından en olumsuz değerlendirmeye sahip kariyer yolu tercihleri maddesi ise, “Yeni veya farklı bir uzmanlık alanında kariyerime

devam etmek istemekteyim” ifadesi olmuştur. Ancak söz konusu maddenin ortalamasının, “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” ifadesine yakın olması, çalışanların yeni veya farklı bir uzmanlık alanındaki kariyer yolunu tercih etmelerinde kararsız olduklarını ortaya çıkartmıştır. Araştırmadaki katılımcılar tarafından; “Çalıştığım işletmede, uzun bir süre çalışmayı planlamaktayım” ifadesi, en olumlu algılanan sektörde kalma eğilimi maddesi olmuştur. Bu ifadeye katılımcıların büyük bir kısmı olumlu (Kesinlikle Katılıyorum) olarak cevap vermişlerdir. Katılımcılar tarafından en olumsuz değerlendirme, “Bu işletmede, iş hayatımın sonuna kadar çalışmayı planlamaktayım” ifadesi olmuştur. Fakat söz konusu maddenin ortalamasına bakıldığında, katılımcıların bu ifadeye ilişkin değerlendirmelerinde kararsız oldukları anlaşılmıştır.

Korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasındaki ilişki belirlenmiş ve yetenek yönetimi ile sektörde kalma eğilimi değişkenleri arasında, anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kariyer yolu tercihleri ile sektörde kalma eğilimi değişkenleri arasında, negatif anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yetenek yönetimi ile kariyer yolu tercihleri değişkenleri arasında ise görülebilir anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Yetenek yönetimi boyutlarının, otel çalışanlarının kariyer yolu tercihleri üzerindeki etkilerini belirleyebilmek için yapılan regresyon analizi sonucunda; kariyer yolu tercihlerini etkileyen en anlamlı yetenek yönetimi boyutunun, yetenek algısı olduğu görülmüştür. Yetenek algısının; değişim yolu, alana bağlılık ve aynı alanda yenilik boyutları arasında istatistiksel açıdan olumlu anlamlı bir etkisi olduğu anlaşılmıştır. Yetenek algısının yüksek olduğunu düşünen çalışanların, değişim yoluna gittiği, aynı zamanda alana bağlılıklarının olduğu ve aynı alanda yeniliği tercih ettikleri belirlenmiştir.

Yetenek yönetimi değişkenlerinden olan işletme olanakları boyutunun, değişim yoluna olumsuz anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. İşletme olanaklarının olumsuz olması, çalışanların değişim yolunu tercih etmelerine neden olmaktadır.

İnisiyatif boyutunun ise, kariyer yolu tercihleri değişkenleri üzerinde olumlu veya olumsuz etkisi olduğuna dair bir bulguya rastlanılmamıştır. Aynı zamanda yetenek yönetimi boyutlarının hiçbirinin, yeni uzmanlık yolu değişkenine herhangi bir olumlu veya olumsuz etkisi bulunmamıştır.

Yetenek yönetimi boyutlarının, sektörde kalma eğilimi üzerindeki etkileri incelendiğinde; sektörde kalma eğilimi üzerinde etkisi en yüksek ve anlamlı olan boyutun işletme

olanakları olduğu görülmüştür. İşletmeler, çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerine yönelik eğitimler düzenlediğinde, bireyleri işi ile ilgili motive edip destek sağladığında, yeterli maddi olanakları sunduğunda ve işletme yönetimi sorumluluklarını yerine getirdiğinde, iş görenlerin sektörde kalmaya daha çok eğilimli oldukları ortaya çıkmıştır. Yetenek algısı ve inisiyatifin, çalışanların sektörde kalma eğilimi üzerinde olumlu veya olumsuz anlamlı bir etkisi olmadığı ortaya belirlenmiştir.

Bu çalışma genel olarak, literatürdeki yetenek yönetimi uygulamaları, kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma konularına ilişkin yapılmış araştırmalardaki sonuçları destekler niteliktedir. Ancak otel işletmelerindeki yetenek yönetimi uygulamaları ile kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma eğilimi arasındaki ilişkiye yönelik herhangi bir çalışmanın olmaması, araştırma sonuçlarının farklılığını ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarına göre H1, H2, H4, H6, H10, H17 ve H18 hipotezleri kabul edilmiştir.

Otel personelinin; yetenek yönetimi, kariyer planlama ve sektörde kalma eğilimi algılarının, demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin elde edilen sonuçlar ise şu şekilde özetlenebilir;

Turizm eğitimi değişkenine göre; değişim yolu, alana bağlılık ve aynı alanda yenilik boyutlarına yönelik değerlendirmelerin farklılaştığı anlaşılmıştır. Turizm eğitimi alan katılımcıların, almayanlara göre; kariyer yolu tercihlerinde değişim yoluna gittikleri, mezun oldukları bölüme yönelik kariyer hedeflerini belirledikleri ve çalışmakta oldukları alanlarda yükselmeyi daha çok istedikleri görülmüştür.

Katılımcıların turizm eğitim düzeyinde; işletme olanakları, değişim yolu, yeni uzmanlık yolu ve sektörde kalma eğilimi boyutlarına yönelik değerlendirmelerinde farklılık olduğu tespit edilmiştir. İşletme olanakları boyutunun; hem turizm ön lisans hem de lisans eğitimi alanlar tarafından daha fazla önemsendiği belirlenmiştir. Değişim yolu boyutunu turizm lisans eğitimi alanların tercih ettikleri anlaşılmıştır. Hem lisans hem de lisansüstü turizm eğitimi alan katılımcıların, yeni uzmanlık yolunu tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Turizmde hem lise hem de lisans eğitimini almış olan katılımcıların ise, sektörde kalmaya daha çok eğilim gösterdikleri belirlenmiştir.

Gelir değişkenine göre; yetenek algısı, işletme olanakları, inisiyatif, yeni uzmanlık yolu ve aynı alanda yenilik yolu boyutlarına yönelik değerlendirmelerin farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Yetenek algısı, işletme olanakları, inisiyatif ve aynı alanda yenilik boyutlarının

2500 TL üzeri gelire sahip olan katılımcılar tarafından daha çok önemsendiği anlaşılmıştır. 2500 TL ve altı gelire sahip olan katılımcıların ise yeni uzmanlık yolunu tercih ettikleri görülmüştür.

Meslekte çalışma süresi değişkenine göre; yetenek algısı, işletme olanakları, inisiyatif, yeni uzmanlık yolu, aynı alanda yenilik yolu ve sektörde kalma eğilimi boyutlarına yönelik değerlendirmelerin farklılaştığı görülmektedir. Yetenek algısı, aynı alanda yenilik ve sektörde kalma eğilimi boyutlarının, meslekte çalışma süresi 11 yıl ve üstünde olan katılımcılar tarafından daha yoğun olarak istenmekte olduğu belirlenmiştir. İşletme olanakları ve inisiyatif boyutlarının ise meslekte çalışma süresi 6-10 yıl aralığında olan katılımcılar tarafından daha çok önemsendiği ortaya çıkmıştır. Sektördeki çalışma süresi 1 yıldan az olan katılımcıların yeni uzmanlık yolunu tercih ettikleri görülmüştür.

Çalışmadaki demografik özelliklerde yer alan cinsiyet, yaş, medeni durum ve işletmede çalışma süresine dair araştırma değişkenlerinin hiçbirinde herhangi bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

## **5.1. Öneriler**

Sektör Yöneticilerine:

Yetenek yönetimi uygulamaları ile kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma eğilimi arasındaki ilişkilere yönelik bulgularda, çalışanların işlerine önem verdikleri, çalıştıkları alanlarda yükselmek istedikleri ve mevcut iş yerlerinde uzun süre daha çalışmayı planladıkları belirlenmiştir. Fakat buna rağmen işletmeler tarafından yeterli maddi olanakların verilmediği, iş görenlerin yeni veya farklı bir uzmanlık alanında kariyerlerine devam etmek istemesi ve çalıştıkları işletmelerde iş hayatlarının sonuna kadar durmak istememeleri de tespit edilmiştir.

Otel çalışanlarının yeteneklerinin artması onları değişim yoluna veya aynı alanda yenilik yoluna yöneltmektedir. Yeteneklerine uygun işlerde görev alan çalışanların, alana bağlılıkları artmaktadır ve sektörde kalma eğilimini daha çok göstermektedirler. Aynı zamanda iş görenlerin eğitim düzeylerinin yüksek olması, onların yeni uzmanlık yolunu tercih etmelerine sebebiyet vermektedir. Turizm sektöründe nitelikli elemana ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumda işletme yöneticilerinin eğitilmiş, yetenekli ve kalifiye çalışanını elde tutması gerekmektedir. Bunun içinde işverenler çalışanların

yeteneklerinden haberdar olmalıdır. İş görenlerin yeteneklerine uygun işlerde görev almaları sağlanmalıdır. Yeteneklerinin uygunluğuna göre terfi olanakları verilmelidir. Çalışanlara maddi ve manevi olarak destek sağlanıp, gelişimlerine imkan tanınmalıdır. Böylelikle, otel işletmeleri farklı hizmet kalitesiyle rekabet avantajını elde edebileceklerdir.

Araştırmacılara:

İnsan kaynakları uygulamalarında giderek daha çok yer almaya başlayan ve emek yoğun özelliğe sahip olan turizm sektöründeki işletmeler açısından, yetenek yönetimi uygulamaları önem teşkil etmektedir. Bu bağlamda, turizmde sürdürülebilirlik ilkesine bağlı olarak, yetenek yönetiminin farklı konularla ele alınarak araştırılması tavsiye edilmektedir.

Bu çalışmaya, İstanbul'daki beş yıldızlı şehir/kongre otelciliği kapsamında hizmet veren otel işletmeleri dahil edilmiştir. Münferit, daha düşük yıldız seviyesindeki oteller ve farklı destinasyonlar araştırmaya dahil edilerek çalışmanın kapsamı genişletilebilir. Ayrıca, konuyla ilgili bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda, nitel araştırma yöntemleri kullanılıp sonuçlar karşılaştırılabilir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10<sup>th</sup> Edition. London: Kogan Page.
- Aslan, Ş. (2008). Kariyer Yönetiminde Duyguların ve Duygusal Zekanın Rolü. Şimşek, M., Ş ve Çelik, A. (Ed.) içinde. *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar*. (s.215-216). 1. Baskı. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Atlı, D. (2012). *Yetenek Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu*. 1. Baskı. İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Ayan, F. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı. İzmir: İlyayayınevi.
- Berglas, S. (2008). *Birinci Sınıf Oyuncular Nasıl Üretken Olur*. İ. Gülfidan (Çev.). Harward Business Review. MESS Yayın No: 552, İstanbul.
- Buckingham, M. ve Coffman, C. (2007). *Önce Bütün Kuralları Yıkın*. A. Kurtsoy Hısım (Çev.). 8. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Charan, R. (2007). *Know-How: The 8 Skills That Separate People Who Perform From Those Who Don't*. New York: Crown Business.
- Cheese, P., Thomas, R. J., ve Craig, E. (2008). *The Talent Powered Organization*. London: Kogan Page.
- Cohn, J. M., Khurana, R., ve Reeves, L. (2008). *İşiniz Ona Bağlıymış Gibi Yetenek Geliştirmek*. İ. Gülfidan (Çev.). Harward Business Review. MESS Yayın No: 552, İstanbul.
- Conaty, B. ve Charan, R., (2011). *Yetenek Sarrafları: Akıllı Liderler Niçin İnsanlara Rakamlardan Fazla Değer Verir?*. N. Özata (Çev.). İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Coşkun, R., R. Altunışık, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. 8. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Dağdeviren, O. (2017). *Yetenek Kaşifi Doğru İnsanı İşe Al*. 1. Basım. Ankara: Elma Yayınevi.
- İslamoğlu, A., H. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Spss Uygulamalı*. İzmit: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Kalaycı, Ş. (2016). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karadal, H. (2008). Günümüz Örgütlerinde Kariyer Geliştirme. Şimşek, M.,Ş ve Çelik, A. (Ed.) içinde. *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım*. (ss. 261-262). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Michaels, E., Handfield, H., J. ve Axelrod, B. (2001). *The War For Talent*. Boston: Harward Business School Press.
- Özer, M. A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. 2. Basım. Ankara: Nobel
- Russo, D. F. (2010). *17 Rules Successful Companies Use To Attract and Keep Top Talent*. USA: Pearson Education Inc.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley, and Sons.
- Soysal, A. (2004). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. Bakan, İ. (Ed.). İstanbul: Beta Yayıncılık
- Tamara, E. J., ve Gratton, L. (2008). *Burada Çalışmak Ne Anlama Geliyor*. İ. Gülfidan (Çev.). Harward Business Review. MESS Yayın No:552, İstanbul.
- Thorne, K. ve Pellant, A. (2007). *The Essential Guide To Managing Talent: How Top Companies Recruit, Train And Retain The Best Employees*. London: Kogan Page.
- Tolbert, P. S. (1996). *Occupations, Organizations, and Boundaryless Careers*. M. B. Arthur ve D. M. Rousseau (Ed.) içinde. *The Boundaryless Career* (ss. 331-349). New York: Oxford University Press.
- Yayın Dağıtım. Ready, A., D. ve Conger, A., J. (2008). *Şirketinizi Bir Yetenek Fabrikası Haline Getirin*. İ. Gülfidan (Çev.). Harward Business Review. MESS Yayın No:552, İstanbul.

### ***Sürelili Yayınlar***

- Abrudan, M., M. ve Matei, M.,C. (2008). Talent Management: A Strategic Priority. *Annals of Faculty of Economics*, 4(1), 25-30.
- Aguinis, H., Gottfredson R., ve K., Joo H. (2012). Using Performance Management To Win The Talent War: Human Performance. *Business Horizons*, 55(6), 609-616.



- Akoğlan Kozak, M. ve Özdemir, C. (2013). Yetenek Kavramının Otel İşletmelerinde Operasyonel Personel Bağlamında Değerlendirilmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi/Journal of Travel and Hospitality Management*, 10(1), 6-19.
- Aksakal, E. ve Dağdeviren, M. (2015). Yetenek Yönetimi Temelli Personel Atama Modeli ve Çözüm Önerisi. *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.*, 30(2), 249-262.
- Alkış, H. ve Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 212-236.
- Altınöz, M. (2018). Yetenek Yönetiminin Algılaması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (39),82-95
- Altunoğlu, A. E., Atay, H. ve Terlemez, B. (2015). İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 37(1), 47-70.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 453-460.
- Antoniu, E., ve Nicoleta, I. (2008). Career Management Within The European Union Organizations, *Economic Science Series*, 17(4), 45-48.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., ve Wilderom, C. P. M. (2005). Career Success in a Boundaryless Career Worldy. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 117-202.
- Becton, J. B., Carr, J. C. ve Judge, T. A. (2011). Is The Past Prologue For Some More Than Others? The Hobo Syndrome and Job Complexity. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 448-460.
- Bethkelangenegger, P., Mahler, P., ve Staffelbach, B. (2010). Effectiveness of Talent Management Strategies In Swiss Companies Effectiveness of Talent Management Strategies, *Universität Zürich, Institut für Strategie und Unternehmensökonomik*, 16, 120.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 13-20.
- Cheese, P. (2008). Talent a Prerequisite For High Performing Companies. *Management Today*, 24(2), 38-42.
- Collings, D. G., Mcdonnell, A. ve Scullion, H. (2009). Global Talent Management: The Law Of The Few. *Poznań University of Economics Review*, 9(2), 5-17.
- Collings, D. G., Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.

- Cullen, J., G. (2013). Vocational Ideation and Management Career Development. *Journal of Management Development*, 32(9), 932-934.
- Çiçek Korkmaz, A., ve Keçecioğlu, T. (2014). Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 155-171.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yönetimi: Yetenek Yönetimi. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Dreher, G., F. (2003). Breaking The Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and WorkLife Programs on Female Leadership at the Top, *Human Relations*, 56(5), 541-562.
- Eddy, S. W, Burke, N. G, ve Ronald, J. (2005). Person-Organization Fit and The War for Talent: Does Diversity Management Make a Difference?. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 279-304.
- Feldman, D. C. ve Ng, T. W. H. (2007). Careers: Mobility, Embeddedness and Success, *Journal of Management*, 33(3), 350-377.
- Fletcher, C. (2001). Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.
- Foster, C., L. (2015). Managing The Flow of Talent Through Organizations-a Boundary Less Model, Development And Learning In Organizations. *An International Journal*, 29(1), 15-19.
- Fulmer, R., M. ve Conger, J., A. (2004). Growing Your Company's Leaders: How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage, *Amacom*, 26(1), 2-8.
- Galor, O. ve Sicherman, N. (1990). A Theory of Career Mobility. *Journal of Political Economy*, 98(11), 169-192.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., ve Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications For The Next Millennium. *Journal of Management*. 26(3), 463-488.
- Grobler, P., A. ve Diedericks, H. (2009). Talent Management: An Empirical Etudy of Selected South African Hotel Groups, *Southern African Business Review*, 13(3), 1-27.
- Gümüştekin, G. E., ve Öztemiz, A., B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271-288.

- Huang, J. ve Tansley, C. (2012). Sneaking Through The Minefield of Talent Management: The Notion of Rhetorical Obfuscation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 31.
- Hughes, J. C, ve Rog, E. (2008). Talent Management: A Strategy For Improving Employee Recruitment, Retention And Engagement Within Hospitality Organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- Ibarra, H. (2002). How to Stay Stuck in the Wrong Career. *Harvard Business Review*, 80(12), 8-40. *Journal of Business and Psychology*, 21(1), 103-126.
- Karkoulian, S., Samhat, A. ve Messarra, L. (2010). The Relationship Between Machiavellianism And Career Development. *Proceedings of The Academy of Organizational Culture, Communications And Conflict*, 14(1), 1-11.
- Kılıç, B. ve Öztürk, Y. (2009). Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 45-60.
- Lewis, R., E. ve Heckman, R., J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Little, B. (2010). Best Practice Talent Management. *Training Journal*, (5), 45-49.
- McCauley, C. ve Wakefield, M. (2006). Talent Management In The 21<sup>st</sup> Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers. *The Journal For Quality & Participation*, 29(4), 4-7.
- Mercin, L., U. (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliği ve Geliştirme Etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144.
- Nzonzo, J., ve Chipfuva, T. (2013). Managing Talent In The Tourism And Hospitality Sector: A Conceptual View Point. *International Journal of Academic Research In Accounting*, 3(2), 92-97.
- Onay, M. ve Zel, U. (2011). Kişi-Kültür Uyumunun Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(2), 265-278.
- Oviedo, H.,C ve Campo-Arias, A. (2005). An Approach to The Use of Cronbach's Alpha (In Spanish). *Revista Colombiana de Psiquiatria*, 34(4), 572-580.
- Özcan, S. (2001). İstatiksel Proses Kontrol Tekniklerinden Pareto Analizi ve Çimento Sanayiinde Bir Uygulama. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 151-174.
- Özdemir, E., ve Akpınar, A., T. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 85-105.

- Özel, N. (2014). İş Tatmini İş Güvencesi ve Örgütsel Özdeşlik Algılarının Çalışanların Çalışanların İşte Kalma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: Bolu İmalat Sektör Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24, 262-280.
- Öztürk, Y., ve Seyhan, K. (2005). Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Servqual Yöntemi İle Ölçülmesi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 170-182.
- Pesic, M. A., Milic, V. J., ve Stankovic, J. (2013). Application of Vrio Framework For Analyzing Human Resources Role In Providing Competitive Advantage. *Tourism ve Management Studies*, 2, 575-586.
- Piansoongnern, O., Anurit, P. ve Kuyawattananonta S. (2011). Talent Management In Thai Cement Companies: A Study of Strategies And Factors Influencing Employee Engagement, *African Journal of Business Management*, 5(5), 1578-1583.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesi, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(2), 143-164.
- Sağdıç, M. ve Demirkaya, H. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Gelişim Planlarına İlişkin Yaklaşımları. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26(1), 233-246.
- Sarışık, M. (2007). Turizm Sektöründe Meslek Sahibi Olmaya Yönelten Etkenler: Meslek Yüksekokulu Öğrencilerine Yönelik Bir Çalışma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 143-160.
- Schrujier, S., G., L. (2003). Do Women Want to Break the Glass Ceiling? A Study of Their Career Orientations and Gender Identity in The Netherlands. *Management Revue*, 17(2), 143-154.
- Tak, B., Sayılar, Y. ve Kaymaz, K. (2007). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2), 233-266.
- Tansley, C. (2011). What Do We Mean By The Term "Talent" in Talent Management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274.
- Türkay, O. ve Eryılmaz, B. (2010). Kariyer Değerleri ve Kariyer Yolu Tercihleri İlişkisi: Türk Turizm Sektöründen Örnekler. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, 24, 179-199.
- Türkay, O. ve Tüzemen, A. (2009). Turizm Öğrencilerinin Çalışma Bölgesi Seçimleri Üzerine Bir Uygulama. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(2), 215-229.

- Tymon JR. W. G., Stumpf, S. A., ve Doh, J. P. (2009). Exploring Talent Management In India: The Neglect Role Intrinsic Rewards. *Journal of World Business*, 45(2), 109-121.
- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 43-56.
- Vučetić, A. (2012). Human Resources As a Competitive Advantage of Travel Agencies In Montenegro. *Turizam*, 16(2), 78-87.
- Watrous, K. M., Huffman, A. H., ve Pritchard, R. D. (2006). When Coworkers and Managers Quit: The effects of Turnover and Shared Values On Performance.
- Whelan, E., Collings, D. G., ve Donnellan, B. (2010). Managing Talent In Knowledgeintensive Settings. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 486-504.
- Wieselsberger, K. (2004). The Psychological Contract Is Dead, Long Live The Psychological Contract: Issues of Talent Management and Retention In The Context of The New Employment Relationship, *London School of Economics*, August.

### ***Diğer Yayınlar***

- Akagündüz, M. (2017). Turizm Öğrencilerinin Sektöre Yönelik İmaj Algılarının Kariyer Yapma İstekleri Üzerine Etkisi: Ege Bölgesinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Akbaş, İ. (2013). The Relationship Between Talent Management and Retention of Employees: A Case Study In Banking Sector. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sos. Bil. Ens
- Alkan, Ö. (2014). Konaklama İşletmelerinde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engellerin Kariyer Planlamasına Etkisi: Marmaris Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Altınöz, M., Çakıroğlu, D. ve Çöp, S. (2013). Effects of Talent Management On Organizational Trust: A Field Study. *9th International Strategic Management Conference*. Hacettepe University, Ankara Procedia - Social and Behavioral Sciences, s.843-851
- Arar, T. (2016). Z Kuşağında Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetimi. *Yüksek Lisans Tezi*. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Asiltürk Okutan, Y. (2017). İşkolizmin Çalışanların Kariyer Planlamasındaki Rolü Üzerine Erzurum 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sos. Bil. Ens.

- Aslantaş, M. (2016). Yetenek Yönetiminin İşe Adanma, Performans ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği. *Doktora Tezi*. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Atlı, D. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Aydın, A. (2010). İzmir'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları ve Ekonomik Krizin Otel Çalışanlarının Kariyer Planlarına Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Bahadınlı, H., S. (2012). İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma), *Doktora Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Balak, D. (2013). Sınırsız Kariyer Perspektifinde İş-Aile Çatışması ve Kariyer Bağlılığının Kariyer Hareketliliği Üzerindeki Etkisi: Kayseri İlindeki İmalat İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Nevşehir: Nevşehir Üni. Sos. Bil. Ens.
- Balta Aydın, E. (2007). Örgütlerde Kariyer Yönetimi. Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları. *Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Basmacı Karalar, E. (2008). The Effects of Talent Management On The Performance of The Employees In The Manufacturing Sector and An Application In A Multinational Company Operating In Turkey, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Bilici, H. (2015). Turizm Eğitimi Almış Sektör Çalışanlarının Kariyer Beklentileri (Fethiye Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Ceviz, C. (2018). Turizm Lisans Mezunlarının İstihdam ve Kariyer Durumlarının İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Ceylan, N. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Çayan, D. (2011). Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Niğde: Niğde Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Çelik, M. (2011). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Ticaret Üniversitesi Fen Bil. Ens.

- Çevik, B. (2014). Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Antalya Yöresinde Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Demircioğlu, H. (2010). Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründen Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Demirdelen, D. (2013). Yöneticilerin Kariyer Tatminine İlişkin Görüş ve Algılamaları: Antalya'da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Dresselhaus, L. (2010). Global Talent Management And The Role Of Social Networks. *Master Thesis*. The Netherlands: School of Management and Governance University of Twente.
- Ece, Ş. (2016). Kariyer Planlamanın Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Erdoğan, N. (24-26 Mayıs 2003). Profesyonel İşgörenlerin Yönetimsel Kariyer Tercihleri: Ampirik Bir Araştırma. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon.
- Eren, E. (2015). İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Örnek Uygulamaları. *Yüksek Lisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Eren, M. (2015). Seyahat İşletmelerinde ve 4-5 Yıldızlı Otellerde Yönetici Pozisyonunda Çalışanların Kariyer Gelişimi: Hatay Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Folkers, D., R. (2008). Succession Planning and Management In Nebraska State Government: Perceptions, Experiences and Barriers. *Unpublished P.h.D. Thesis*. USA: Phoenix University.
- Getkate, A. (2009). Factors Predicting Dutch Fire Brigade Officers' Career Mobility Intentions: An Empirical Exploration. *Master Thesis*, University of Twente School of Management and Governance.
- Göktaş, Ö. (2018). Yetkinliğe Dayalı Kariyer Planlama Süreci ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Muğla: Muğla Sıktı Koçman Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Güner, M., B. (2016). Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Doğu Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Güzel, B. (2009). Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Ilgaz, B. (2011). Üniversite Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Yılmazlık,

- Joao, T., F. (2010). The Relationship Between Perceived Career Mobility, Career Mobility Preference, Job Satisfaction and Organisational Commitment. *Master Thesis*. South Africa: University of South Africa.
- Kahyaoğlu, M. (2012). Örgütsel Sosyallezyasyon Taktiklerinin İşgönerlerin Kariyer Planlamaları Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Kanap Güngör, M. (2013). Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Kasap, A. (2013). Türkiye İnsan Kaynakları Yönetimi Profesyonellerinin Yetenek Yönetimi Algısı ve Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Doğu Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Katoen, R., J. ve Macioschek, A. (2007). Employer Branding and Talent-Relationship-Management – Improving the Organizational Recruitment Approach. *Unpublished Master Thesis*. Umea University School of Business Department of Business Administration, Umea, Sweden.
- Kaya, F. (2015). Yetenek Yönetiminin Firma Performansına Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Kılıç, G. (2008). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Koç, S., A. (2015). Kamu Kurumlarında Çalışanlarda Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama: Orta Anadolu Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğünde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2019). Turizm İstatistikleri. <http://yigm.ktb.gov.tr> (5 Haziran 2019)
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2019). Turizm Tesisleri. <http://yigm.kulturturizm.gov.tr> (2 Şubat 2019).
- Li, F., F. ve Devos, P. (2008). Talent Management: Art Or Science?. *Unpublished Master Thesis*. Sweden Baltic Business School.
- Muslu, İ. (2013). Yetenek Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması: Sivas İli Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Okşit, Ç. (2018). Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyonkocatepe: Afyonkocatepe Üniversitesi Sos. Bil. Ens.



- Özarlan, Ç. ve Sarı Çallı, D. (1-3 Kasım 2018). Otel İşletmelerinde Yetenek Yönetimi: Yönetimsel Pozisyonlara Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *1<sup>st</sup> International Congress of New Generations and New Trends In Tourism*, Sakarya: Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi. Proceeding Book, s.530-542.
- Özer, E. (2018). Otel Yiyecek İçecek Bölümlerinde Güçlendirmenin İşgören
- Pak, C. (2018). Pareto Kuralı Olan 80-20 Nasıl Ortaya Çıktı?. [www.cengizpark.com.tr/pareto-kurali-olan-80-20-nasil-ortaya-cikti/](http://www.cengizpark.com.tr/pareto-kurali-olan-80-20-nasil-ortaya-cikti/) (7 Ekim 2018).
- Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Postacı, B. (2017). Liderlik Tarzı İle Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkinin Analizi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Savaş, Y. (2015). Nepotizmin Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Simmons, J., C. (2006). Hospitality Internships As A Career Development Tool: Stakeholder Perceptions And Expectations. *Unpublished Master Thesis*. Auburn University, Alabama.
- Şahin, Ö. (2015). Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Tahtalıoğlu, B. (2012). Turizm Eğitimi Almakta Olan Üniversites Öğrencilerin Kariyer Planlamalarına İlişkin Görüşlerin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- TDK. (2018). Türkçe Sözlük. <http://www.tdk.gov.tr> (1 Ekim 2018).
- Tekinay, N., A. (2018). En Değerliler Nasıl Bulunur?. [www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/en-degerliler-nasil-bulunur](http://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/en-degerliler-nasil-bulunur) (7 Ekim 2018).
- Terlemez, B. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Tutar, H., Altınöz, M. ve Çöp, S. (2011). İşletmelerde Yetenekli Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Artırılmasına Yönelik Bir Araştırma. 19. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 306-312. Çanakkale
- Tümen, E. (2014). İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sos. Bil. Ens.

- Uludağ, G. (2016). Lider – Üye Etkileşiminin Yetenek Yönetimi ve İşgören Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Ankara Örneği. *Doktora Tezi*. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Umutsuzluk Durumları ve Sektörel Tutumlarının Kariyer Seçimlerine Etkileri: Akdeniz Üniversitesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Yalçın, H. M. (2010). Otel Çalışanlarının Mesleki ve Kişilik Özellikleri Uyumunun Kariyer Hedefleri Üzerine Etkisi: İstanbul'da Bir Alan Araştırması. *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Yalçın, M. (2013). Yetenek Yönetiminde Kurumsal İletişim Uygulamalarının Rolü ve Etkinliği. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Yazıcıoğlu, S. (2006). Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sos. Bil. Ens.
- Yılmaz, A. (2015). Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Kariyer Planlamasına Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Samsun: Ondokuz Mart Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Zeybek, E. (2010). Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Zıvalı, E. (2018). Mutfak Personelinin Örgütsel Bağlılığının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sos. Bil. Ens.

## EKLER

### EK 1: Anket Formu

#### OTEL İŞLETMELERİNDE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE KARİYER YOLU TERCİHLERİ VE SEKTÖRDE KALMA EĞİLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ KONULU SORU FORMU

Değerli katılımcı,

Bu anket, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi'nde yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı; otel işletmelerindeki yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışanların kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma eğilimi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Sonuçlar bilimsel amaçla kullanılacak, elde edilen bilgiler yöneticiniz ya da herhangi biri ile paylaşılmayacaktır.

**Çiğdem ÖZARSLAN**  
cigdem-ozarslan@hotmail.com

**Dr. Öğr. Üyesi Didar SARI ÇALLI**  
didarsari@subu.edu.tr

Soru No	Lütfen, aşağıdaki ifadelere yönelik cevaplarınızı, ilgili ifadeye ilişkin seçeneğin karşısına "X" işareti koyarak belirtiniz. Anket çalışması yaklaşık 10 dakika sürecektir. Ankette yer alan tüm soruları içtenlikle cevaplamanızı dileriz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım birime uygun olarak, kendimi yetenekli bulmaktayım.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım birimde yeteneklerimi tam kapasiteyle kullandığımı düşünmekteyim.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım birimde mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım birimde eğitilmiş veya deneyimli olduğum için görev yapmaktayım.	1	2	3	4	5
6	İşim benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
7	İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra kendimi mutlu hissediyorum.	1	2	3	4	5
8	İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	1	2	3	4	5
9	Bulduğum birimde yeni fikirler geliştirip uygulamaktayım.	1	2	3	4	5

10	Çalıştığım işletme yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum sağlamaktayım.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım birimde, ekip arkadaşlarım ile uyumluyum.	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım işletme, kişisel eğitimim için yeterli desteği sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
13	İşletme yönetimi, personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenlemektedir.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım işletme, yeterli maddi olanakları sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım işletmenin, sektör içinde iyi bir yerde bulunması üzerimde olumlu bir etki uyandırmaktadır.	1	2	3	4	5
16	Genel olarak işimden verim sağladığımı düşünmekteyim.	1	2	3	4	5
17	İşimi yaparken farklı yöntemler seçme konusunda özgürüm.	1	2	3	4	5
18	Çalıştığım birimde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim vardır.	1	2	3	4	5
19	Çalıştığım işletme, işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olmaktadır.	1	2	3	4	5
20	Çalıştığım işletme yönetimi, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmektedir.	1	2	3	4	5
21	Çalıştığım işletme yönetiminin, yeteneklerimden yararlandığımı düşünmekteyim.	1	2	3	4	5
22	Çalıştığım birim yöneticisi, çalışanları performanslarına göre değerlendirmektedir.	1	2	3	4	5
23	Çalıştığım işletmede, uzun bir süre çalışmayı planlamaktayım.	1	2	3	4	5
24	Çalıştığım işletmede, en azından 5 yıl daha çalışmayı planlamaktayım.	1	2	3	4	5
25	Mevcut koşullar değişmediği sürece, bu işletmede kalmayı planlamaktayım.	1	2	3	4	5
26	Bu işletmede, iş hayatımın sonuna kadar çalışmayı planlamaktayım.	1	2	3	4	5
27	İş değiştirerek kariyerime devam etmek istemekteyim.	1	2	3	4	5
28	İşletme değiştirerek kariyerime devam etmek istemekteyim.	1	2	3	4	5
29	Sektör değiştirerek kariyerime devam etmek istemekteyim.	1	2	3	4	5
30	Yeni veya farklı bir uzmanlık alanında kariyerime devam etmek istemekteyim.	1	2	3	4	5
31	Şu an çalıştığım alanın dışında bir alanda yükselerek kariyerime devam etmek istemekteyim.	1	2	3	4	5
32	Mezun olduğum bölümle ilgili mesleki alanda yönetici olarak kariyerime devam etmek istemekteyim.	1	2	3	4	5
33	Mezun olduğum bölümle ilgili mesleki alanda kariyerime devam etmek istemekteyim.	1	2	3	4	5
34	Yenilikçi, heyecan veren önemli projelerde sorumluluk alarak kariyerime devam etmek istemekteyim.	1	2	3	4	5
35	Şu an çalıştığım alanda yükselerek kariyerime devam etmek istemekteyim.	1	2	3	4	5
36	Tek başıma kendi işimi kurarak kariyerime devam etmek istemekteyim.	1	2	3	4	5

## DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

**Cinsiyetiniz:**

Kadın  Erkek

**Yaşınız:**

15-25  26-35  36-45  46 ve üstü

**Turizm Eğitimi Aldınız mı?**

Evet  Hayır

**Eğer Turizm Eğitimi Aldıysanız Alınan Kurum; (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)**

Lise  Ön-Lisans  Lisans  Lisansüstü

**Aylık Geliriniz:**

Asgari ücret altı  Asgari ücret - 2500 TL  2501 - 3500 TL  3501 - 4500 TL  4501 -5500 TL

5501 ve üstü TL

**Medeni durumunuz:**

Bekâr  Evli

**Bu işletmede çalışma süreniz:**

1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11 yıl ve üstü

**Mesleğinizdeki çalışma süreniz:**

1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11 yıl ve üstü

## ÖZGEÇMİŞ

Çiğdem ÖZARSLAN, Kocaeli ilinin, İzmit ilçesinde 1994 yılında doğmuştur. İlk ve ortaöğrenimini Kocaeli'de tamamlamıştır. Lise eğitimini, 2008-2012 yılları arasında, İzmit Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi'nde almıştır. 2012-2014 yılları arasında, Kocaeli Üniversitesi Kartepe Turizm Meslek Yüksekokulu'nda, Turizm ve Otel İşletmeciliği bölümünde ön lisans eğitimini tamamlamıştır. 2014-2017 yılları arasında Sakarya Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği bölümünde almış olduğu lisans eğitimini derece ile bitirmiştir. 2017 yılında ise Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği bölümünde yüksek lisans eğitimi almaya hak kazanmıştır. Sahip olduğu teorik bilgilerin yanı sıra, sektör içerisinde gerçekleştirmiş olduğu stajlarla da mesleğe ilişkin deneyim kazanmıştır. 2010 yılında Gypsophilla Holiday Village' de (Alanya/ANTALYA) yiyecek-içecek bölümünde, 2011 yılında Mukarnas Spa & Resort Hotel'de (Alanya/ANTALYA), 2014 yılında Derbent Kartepe Park Otel'de (Kartepe/KOCAELİ) ve aynı yıl Ramada Plaza İzmit Otel'de (İzmit/KOCAELİ) önbüro bölümünde görev almıştır. 2017 yılında ise, İzmit Dünya Göz Hastanesi'nde muhasebe bölümünde stajını tamamlamıştır.