

**T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ÇALIŞANLARIN KARIYER PLANLAMASI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONYA İLİNDEKİ 4 VE 5
YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Leyla ERAT

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Danışman
Prof. Dr. Adnan ÇELİK**

Konya-2019



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	LEYLA ERAT
	Numarası	174227011001
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME / YÖNETİM ORGANİZASYON
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
	Tezin Adı	YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN KARIYER PLANLAMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONYA İLİNDEKİ 4 VE 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

LEYLA ERAT



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Yüksek Lisans Tezi Kabul Formu

Öğrencinin	Adı Soyadı	LEYLA ERAT		
	Numarası	174227011001		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME / YÖNETİM ORGANİZASYON		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/>	Doktora	<input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adnan ÇELİK		
Tezin Adı	YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN KARIYER PLANLAMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONYA İLİNDEKİ 4 VE 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA			

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN KARIYER PLANLAMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONYA İLİNDEKİ 4 VE 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA” başlıklı bu çalışma 25/06/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Unvanı, Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler	İmza
Prof. Dr. Adnan ÇELİK	Danışman	
Doç. Dr. Ali ERBAŞI	Üye	
Dr.Öğr.Üye. Aydan YÜCELER	Üye	

ÖNSÖZ

Kendisi ile çalışmaktan mutluluk duyduğum tez danışmanım Prof. Dr. Adnan ÇELİK'e yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam boyunca bana güvendiği, yol gösterdiği, bilgisini ve desteğini esirgemediği için çok teşekkür ederim. Ayrıca desteklerini gördüğüm Doç. Dr. Ali ERBAŞI ve Dr. Öğr. Üyesi Aydan YÜCELER'e de teşekkür ederim.

İhtiyacım olduğu zamanlarımda yardımlarını hiç esirgemeyen ve her zaman yanımda bulunan Arş. Gör. Hande ULUKAPI YILMAZ'a minnettarım. Tezimin istatistiksel analizlerinde bana yardımcı olan Ceyda GÜLTEKİN'e teşekkür ederim.

Bu günlere gelmemdeki emeklerini asla ödeyemeyeceğim, her zaman destekçim ve yardımcım olan aileme sonsuz teşekkürler.

Leyla ERAT



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Adı Soyadı	LEYLA ERAT
Numarası	174227011001
Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME / YÖNETİM ORGANİZASYON
Programı	TEZLİ YÜKSEK LİSANS
Tez Danışmanı	PROF. DR. ADNAN ÇELİK
Tezin Adı	YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN KARIYER PLANLAMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONYA İLİNDEKİ 4 VE 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Sürekli değişim içindeki günümüz iş dünyasında gelişimini sürdürmek isteyen işletmelerin pek çok alanda kendilerini yeniliklere adapte etmeleri gereken yetenekli çalışanlara ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyacın önemi gittikçe daha çok hissedilmekte ve yetenek yönetimi kavramının önemi ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmada yetenek yönetimi kavramının kariyer planlaması üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşabilmek için Konya ilindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarına yer verilmiştir. Araştırmada amaca göre örnekleme yöntemi kullanılmış olup 140 çalışandan oluşmaktadır (N= 140). Elde edilen veriler SPSS 21.0 programı ile çözümlenmiştir. Araştırmanın sonucunda, yetenek yönetimi ve alt boyutları olan kuruma güven ve kurum desteği ve operasyonel uyumun kariyer planlamasını pozitif yönde anlamlı etkilediği bulunmuştur. Ayrıca yetenek yönetiminin kariyer planlamasının tüm alt boyutlarını pozitif yönde anlamlı etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Kariyer Planlaması, Konaklama İşletmeleri



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	LEYLA ERAT
	Numarası	174227011001
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME / YÖNETİM ORGANİZASYON
	Programı	TEZLİ YÜKSEK LİSANS
	Tez Danışmanı	PROF. DR. ADNAN ÇELİK
	Tezin İngilizce Adı	THE EFFECT OF TALENT MANAGEMENT PRACTICES ON EMPLOYEES' CAREER PLANNING: A STUDY ON 4 AND 5 STAR ACCOMMODATION COMPANIES IN KONYA PROVINCE

SUMMARY

Businesses that want to continue their development in today's changing business world need skilled employees who need to adapt themselves to innovations in many areas. The importance of this need is becoming more and more important and the concept of talent management becomes more important. In this study, it is aimed to examine the effect of talent management concept on career planning. In order to achieve this aim, 4 and 5-star accommodation employees in Konya are employed. The sampling method was used according to the purpose of the study and it consists of 140 employees (N = 140). The data obtained were analyzed with SPSS 21.0 program. As a result of the study, it was found that trust and support to the organization and operational adaptation, which are talent management and its sub-dimensions, positively affect career planning. In addition, it has been found that talent management has a positive effect on all sub-dimensions of career planning.

Key Words: Talent Management, Career Planning, Accommodation Companies

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
BİLİMSEL ETİK SAYFASI	i
YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
SUMMARY	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: YETENEK YÖNETİMİ	3
1.1. Yetenek Kavramı.....	3
1.1.1. Yetenek Kavramı ve Tanımı.....	3
1.1.2. Yeteneğin Özellikleri	4
1.1.3. Bilgi, Beceri ve Yetenek Arasındaki İlişki.....	6
1.1.4. Yeteneğin Performans Açısından Önemi	7
1.1.5. Yetenekli Çalışan ve Özellikleri	9
1.1.6. Pareto Kuralı ve Yetenekli Çalışanlar	10
1.2. Yetenek Yönetimi Kavramı	11
1.2.1. Yetenek Yönetimi Kavramı ve Tanımı	11
1.2.2. Yetenek Yönetiminin Önemi	13
1.2.3. Yetenek Yönetiminin Kuramsal Temelleri	14
1.2.3.1. McKinsey Araştırmaları	14
1.2.3.2. Yetenek Savaşları Olgusu	15

1.2.3.3. Kaynak Temelli Yaklaşım	16
1.2.4. Personel Yönetiminden Yetenek Yönetimine Geçiş.....	17
1.2.5. Yetenek Yönetiminin İlgili Olduğu Yönetim Kavramları	19
1.2.5.1. Stratejik Liderlik.....	19
1.2.5.2. Kurumsal Yönetişim.....	20
1.2.5.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	20
1.2.5.4. Personeli Güçlendirme.....	21
1.2.5.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinlik Yaklaşımı	21
1.2.6. Yetenek Yönetiminde Sorumluluk Dağılımı	22
1.2.6.1. Tepe Yönetimin Sorumluluğu	22
1.2.6.2. Orta Kademe Yöneticilerin Sorumluluğu	23
1.2.6.3. İnsan Kaynakları Departmanının Sorumluluğu.....	23
1.2.7. Yetenek Yönetimi Uygulamaları	24
1.2.7.1. Kritik Pozisyonların ve Gerekli Yetkinliklerin Belirlenmesi	24
1.2.7.2. Performans ve Potansiyel Değerlendirme.....	25
1.2.7.3. Yeteneklerin Tanınması ve Çalışanların Sınıflandırılması	26
1.2.7.3.1. McKinsey Sınıflandırması.....	26
1.2.7.3.2. Performansa Dayalı Sınıflandırma.....	27
1.2.7.3.3. Sandberg Sınıflandırması	28
1.2.7.4. Yeteneklerin Özendirilmesi ve Çalışan Değeri Yaratma.....	28
1.2.7.5. Yeteneklerin Seçilmesi ve Değerlendirilmesi	29
1.2.7.5.1. Değerlendirme Merkezi Kullanımı	30
1.2.7.5.2. Yetenek Havuzu Oluşturma.....	30
1.2.7.5.3. Kariyer Sistem Tipolojisi	31
1.2.7.5.4. Elektronik İşe Alım	33

1.2.8. Yetenek Yönetiminin Boyutları.....	33
1.2.8.1. Kuruma Güven	34
1.2.8.2. Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum.....	34
1.2.8.3. Öz Yeterlilik Algısı	34
1.2.8.4. İş Tatmini	35
1.2.8.5. Yetkinlik	35
1.2.9. Yetenek Yönetiminin Sonuçları.....	36
İKİNCİ BÖLÜM: KARIYER PLANLAMASI.....	38
2.1. Kariyer Kavramı.....	38
2.1.1. Kariyer Kavramı ve Tanımı.....	38
2.1.2. Kariyer Kavramının Önemi	40
2.1.3. Kariyer ile İlgili Temel Kavramlar	40
2.1.3.1. Kariyer Platosu	41
2.1.3.2. Kariyer Haritası	42
2.1.3.3. Kariyer Yönetimi.....	43
2.1.3.4. Kariyer Geliştirme	44
2.1.3.5. Kariyer Hareketliliği	45
2.1.4. Kariyer Aşamaları.....	46
2.1.4.1. Keşfetme	47
2.1.4.2. Kurma	48
2.1.4.3. Kariyer Ortası.....	49
2.1.4.4. Kariyer Sonu	50
2.1.4.5. Azalma (Emeklilik)	50
2.1.5. Kariyer Yaklaşımları.....	51
2.1.5.1. Klasik (Geleneksel) Kariyer Yaklaşımı.....	51

2.1.5.2. Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı	52
2.1.5.3. Esnek Kariyer Yaklaşımı	53
2.1.5.4. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı.....	53
2.1.5.5. Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı.....	54
2.1.5.6. Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı.....	54
2.2. Kariyer Planlaması Kavramı	55
2.2.1. Kariyer Planlamasının Kavramı ve Tanımı	55
2.2.2. Kariyer Planlamasının Önemi.....	56
2.2.3. Kariyer Planlamasının Amaçları.....	57
2.2.3.1. İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı.....	58
2.2.3.2. Yükselme İhtiyaçlarının Tatmini İçin Çalışanların Değerlendirilmesi	58
2.2.3.3. Yeni ve Farklı Bir Alana Giren Çalışanın Değerlendirilmesi	58
2.2.3.4. İyi Eğitim ve Kariyer Olanaklarının Bir Sonucu Olarak İş Başarımının Yükseltilmesi	58
2.2.3.5. Çalışanların Tatmininin, Sadakatinin ve İşe Bağlılığının Sağlanması	59
2.2.3.6. Bireysel Eğitim ve Gelişme İhtiyaçlarının Daha İyi Belirlenmesi.....	59
2.2.4. Kariyer Planlama Sistemleri	60
2.2.4.1. Bireysel Kariyer Planlama	61
2.2.4.2. Örgütsel Kariyer Planlama.....	62
2.2.5. Kariyer Planlamasında Örgüt, Yönetici ve Çalışanların Sorumlulukları	63
2.2.6. Kariyer Planlamasının Sonuçları	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN KARIYER PLANLAMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONYA İLİNDEKİ 4 VE 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA	66
3.1. Araştırmanın Problemi, Amacı ve Önemi.....	66
3.2. Konu ile İlgili Önceki Çalışmalar.....	67
3.3. Metodoloji.....	68
3.3.1. Yetenek Yönetimi ve Kariyer Planlaması Kavramları Arasındaki İlişkiler ve Hipotezler	68
3.3.2. Araştırmanın Modeli	69
3.3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	70
3.3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	70
3.3.4.1. Faktör Analizi.....	71
3.3.4.1.1. Yetenek Yönetimi Kavramına İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	71
3.3.4.1.2. Kariyer Planlaması Kavramına İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	76
3.3.5. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Toplanması	80
3.4. Bulgular.....	81
3.4.1. Demografik Bulgular	82
3.4.2. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular.....	83
3.4.2.1. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Bireysel Kariyer Planlamasına Etkisi.....	83
3.4.2.2. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Kariyer Planlamasına Etkisi	85
3.4.3. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Bazı Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasına Yönelik Bulgular	86
3.4.4. Kariyer Planlamasının Bazı Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasına Yönelik Bulgular.....	98
3.4.5. Regresyon Analizi.....	106

3.5. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	109
SONUÇ VE ÖNERİLER	111
KAYNAKÇA	115
EKLER	136
ÖZGEÇMİŞ.....	138



KISALTMALAR LİSTESİ

PY: Personel Yönetimi

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

SİKY: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

YDİKY: Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi



TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1: Yetenek Savaşları Eski ve Yeni İş Koşulları.....	16
Tablo 2: Performansa Dayalı Sınıflandırma	27
Tablo 3: Bireysel Kariyer Planlama Sistemleri ve Örgütsel Kariyer Planlama Sistemlerinin Karşılaştırılması.....	61
Tablo 4: Yetenek Yönetimi Kavramına İlişkin Faktör Analizi	71
Tablo 5: Kuruma Güven Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi Tabloları	74
Tablo 6: Öz Yeterlilik Algısı Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi Tabloları	74
Tablo 7: Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi Tabloları	75
Tablo 8: İş Tatmini Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi Tabloları	75
Tablo 9: Yetkinlik Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi Tabloları.....	76
Tablo 10: Kariyer Planlaması Kavramına İlişkin Faktör Analizi.....	77
Tablo 11: Bireysel Kariyer Planlaması Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi Tabloları.....	78
Tablo 12: Örgütsel Kariyer Planlaması Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi Tabloları.....	79
Tablo 13: Normallik Testi... ..	81
Tablo 14: Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı	82
Tablo 15: Kuruma Güven Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları.. ..	87
Tablo 16: Öz Yeterlilik Algısı Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları	88
Tablo 17: Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları	90
Tablo 18: İş Tatmini Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	91
Tablo 19: Yetkinlik Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	92
Tablo 20: Yaş Değişkenine İlişkin Yetenek Yönetimi Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	94

Tablo 21: Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Yetenek Yönetimi Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	95
Tablo 22: Pozisyon Değişkenine İlişkin Yetenek Yönetimi Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	96
Tablo 23: Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Yetenek Yönetimi Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	97
Tablo 24: Maaş Değişkenine İlişkin Yetenek Yönetimi Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	98
Tablo 25: Bireysel Kariyer Planlaması Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları	99
Tablo 26: Örgütsel Kariyer Planlaması Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları	100
Tablo 27: Yaş Değişkenine İlişkin Kariyer Planlaması Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	102
Tablo 28: Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Kariyer Planlaması Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	103
Tablo 29: Pozisyon Değişkenine İlişkin Kariyer Planlaması Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	103
Tablo 30: Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Kariyer Planlaması Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	104
Tablo 31: Maaş Değişkenine İlişkin Kariyer Planlaması Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	105
Tablo 32: Hipotezlerin Test Edilmesi	110

ŞEKİLLER LİSTESİSayfa No

Şekil 1: Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler	5
Şekil 2: Yetenek-Performans İlişkisi	7
Şekil 3: İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi ve Değişen Roller	18
Şekil 4: Kariyer Sistem Tipolojisi	32
Şekil 5: Yetkinlik Piramidi.....	36
Şekil 6: Kariyer Aşamaları	47
Şekil 7: Araştırma Modeli.....	70
Şekil 8: Regresyon Analizi Araştırma Modeli.....	106
Şekil 9: Regresyon Analizi Sonucunda Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	109

GİRİŞ

Dönüşümün hızlı yaşandığı çağımız dünyasında işletmeleri, yaratıcı ve yeni çözümlerle başarıya götürecektir, küresel ortamda üstünlük sağlayarak müşterilerine fark yaratacak temel noktanın, yetenekli çalışanları elde tutmak ve işletme amaçları doğrultusunda onlardan verimli şekilde faydalanmak olduğunu fark etmişlerdir. Eski bakış açısına göre maliyet olarak görülen çalışanlar, günümüz işletmelerinin en değerli varlıkları ve işletmeye katma değer yaratan yetenekler olarak değerlendirilmektedir. Çalışanları birer kaynak olarak kullanma anlayışı artık yerini yeteneklerin yönetimine bırakmıştır. Yetenek yönetimi şimdi işletmelerin uyum göstermeleri gereken yeni bakış açılarından birisidir. Elinde bulunan yetenekli çalışanların farkında olan, onlardan işletmenin amaçları doğrultusunda yararlanan ve yetenekli çalışanları kariyer planlaması, geliştirme ve eğitim gibi faydalar ile kendisine çeken işletmeler, hızlı ve kaliteli mal ile hizmetler ortaya koyabilecek ve daha kârlı sonuçlar elde edebileceklerdir.

Son zamanlarda gelişen teknoloji, oluşan yeni pazarlar, iş önceliklerinin ve müşteri beklentilerinin hızlı bir şekilde değişmesi ile örgütler müşteri ihtiyaçlarına çabuk cevap verebilecek yeteneğe sahip çalışanları işe almayı amaçlamaktadırlar. Örgütlerin bu başarıları elde etmelerinin kilit noktası ise insan faktörünü tatmin etmektir. Bu sebeple, insanı motive eden, vizyon ve misyona kilitleyen, başarıya götüren bütün planlı faaliyetler örgütler için önem arz etmekte ve kariyer ile kariyer planlamasına gerekli emek, zaman ve kaynağın ayrılmasını gerektirmektedir. Konunun örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için en ideal şekilde yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca yetenekli çalışanların işletmede tutulması ve etkinliğinin artırılması açısından kariyer planlamasının önemli bir vakıa olduğu görülmektedir. İşletme tarafından uygun kariyer planlaması sistemleri ile tatmin edilmiş çalışanlar, yeniliklere açık, daha fazla üretken, işlerine bağlı ve örgütün hedeflerini gerçekleştirme yönünün daha istekli oldukları görülmektedir. Kariyer planlaması, modern örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmada, çalışanın amaçları ile örgütün amaçlarını uyumlaştırmada, üretkenlik, verim ve performansın artmasında önemli rol oynamaktadır.

Günümüzde yetenek yönetimi, birçok işletme tarafından insan kaynakları bölümlerinin ana başarı faktörü olarak yerini almaktadır. Bu sebeple yetenekli işgörenleri işletmelerine kazandırmak için çalışan yöneticiler arasında her geçen gün daha fazla rekabet olmaktadır. Başarılarını devam ettirebilmek için yetenekli çalışanları işe almanın ötesinde, işletmelerin yetenekli çalışanların kariyer planlamasını yaparak ellerinde tutma konusunda başarılı olmaları gerekmektedir. Yetenekli çalışanları ellerinde bulundurmak, işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirecek olan çalışanları kaybetmemek üzere gösterdiği emeklerin bütünüdür. Bu yüzden yetenekli çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve potansiyel işletmelerin stratejik bir kaynağı ve işletme performansını yöneten ve ileriye taşıyacak olan önemli bir güç olarak görülmektedir.

Bu çalışma üç ayrı bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde; yetenek yönetimi kavramının anlaşılabilmesi için öncelikle yetenek kavramı, özellikleri ve bunun ile ilgili kavramlar açıklandıktan sonra sırasıyla; yetenek yönetimi kavramı ve tanımı, önemi, kuramsal temelleri, personel yönetiminden yetenek yönetimine geçiş, yetenek yönetiminin ilgili olduğu yönetim kavramları, yetenek yönetiminde sorumluluk dağılımı, yetenek yönetimi uygulamaları, yetenek yönetiminin boyutları ve son olarak yetenek yönetiminin sonuçlarına değinilmiştir.

İkinci bölümde ise kariyer kavramı ve tanımı, önemi, kariyer ile ilgili temel kavramlar, kariyer aşamaları ile kariyer yaklaşımları ele alındıktan sonra; kariyer planlamasının tanımı ve önemine, kariyer planlamasının amaçlarına, sistemlerine, kariyer planlamasında örgüt, yönetici ve çalışanların sorumluluklarına ve son olarak kariyer planlamasının sonuçları açıklanmıştır.

Üçüncü ve son bölüm ise Konya ilindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerinde uygulanan anketlerin analizleri, elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve yorumlanması, hipotezlerin test edilmesi bölümlerine değinildikten sonra çalışmanın sonuçlarına yer verilmiş ve ileride yapılacak araştırmalara yol göstermesi amacıyla önerilerde bulunularak çalışma tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ

Bu bölümde yetenek yönetiminin anlaşılabilmesi için ilk olarak yetenek kavramı, özellikleri ve bununla ilgili kavramlar açıklandıktan sonra sırasıyla; yetenek yönetimi kavramı ve tanımı, yetenek yönetiminin önemi, yetenek yönetiminin kuramsal temelleri, personel yönetiminden yetenek yönetimine geçiş, yetenek yönetiminin ilgili olduğu yönetim kavramları, yetenek yönetiminde sorumluluk dağılımı, yetenek yönetimi uygulamaları, yetenek yönetiminin boyutları ve son olarak yetenek yönetiminin sonuçları ele alınmıştır.

1.1. Yetenek

1.1.1. Yetenek Kavramı ve Tanımı

Yeteneklerin yönetim alanında önemli bir stratejik rekabet olarak görülmesi ve değerinin anlaşılması, yaklaşık olarak 30-40 yıllık tarihi gelişme sonucuna dayanmaktadır. Yönetim düzeyinde yeteneklerin işletmeyi küresel dünyada rakiplerinden farklı bir yere taşıdığını gösteren ilk kişi Selznick olmuştur. Yetenekler bu özellikleri dolayısıyla işletmeyi rakiplerinden öne geçirme potansiyeline sahip ayırt edici bir unsurdur (Altuntuğ, 2009: 449).

Yetenek kişilerin davranışlarını düzenlemede faydalandıkları bedensel ve zihinsel kapasiteleri olarak düşünülmektedir (Erdoğan, 1999: 87). Eğitim, insan kaynakları ve spor gibi birden fazla birime hitap eden bu tanımda hem zihinsel hem de bedensel özellikler ön plana çıkarılmaktadır. Ulrich (2007: 32-33) tarafından yapılan insan kaynakları alanında geniş kabul gören tanımda ise yetenek; bugünün ve yarının işlevlerini yerine getirmek için kullanılan yetkinlik, işletmenin başarılı olması için ilave enerji sunmasında kullanılan bağlılık ve işgörenlerin çalışmaları dolayısıyla yaptıkları katkıların çarpımı sonucunda oluşmaktadır. Bu tanım ise daha çok zihinsel özelliklerin sonuçlarını vurgulamaktadır.

Kavramsal açıdan yetenek, sürekli olarak bir bölümdeki insan davranışlarını gösteren temel yeteneklerin beceriler şeklindeki özelliklere dönüşmesi ile ortaya

çıkan potansiyeli yüksek kabiliyetler ve sistemli olarak geliştirilen bilgi, beceri, yeti ile elde edilen olağanüstü ustalık düzeyidir (Gagne, 2004: 121). Örgütsel alanda yetenek ise, işgörenlerin örgütsel performansları açısından yaptıkları hemen katkılar veya uzun bir zaman içerisinde yüksek potansiyel göstererek fark yaratmalarınıdır (Abraham, 2011: 608). Ewerlin (2013: 281)'e göre yetenek, doğuştan gelen bireysel karakteristiklerin tümüdür ve aynı şekilde yüksek performans gösterip yüksek potansiyeli olan bireyde yetenekten bahsedilebilir.

Yetenek bütün çalışanların niteliğini belirleyip farklı özelliklerini ortaya çıkarmaktadır. Yeteneğe sahip olmak bireye başarı getirmektedir. Örgütlerde her bir çalışanın başarısı önemli olduğundan yetenek veya yetkinliklerin tanımlanması son derece önemlidir (Ross, 2013: 167). Yöneticiler yeteneği, süreklilik gösteren ve üretkenliğe geçirilebilecek duygu, düşünce veya davranış kalıbı olarak tanımlamaktadır. Burada önemli olan nokta yeteneğin tekrar edilmesidir (Buckingham ve Coffman, 2007: 75). Ceylan (2007: 5-6)'ya göre yetenek ile ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde aşağıdakiler önemlidir:

- Yetenek çoğunlukla doğuştan gelen bir güçtür.
- Yetenek genellikle kalıtsaldır.
- Yetenek potansiyel olarak yapabilme kabiliyetini gösterir.
- Yetenek bir duruma eşgüdüm gösterme ile ilgilidir.
- Yetenek kişinin bedensel ve zihinsel kapasitesini gösterir.
- Yetenek davranışlar ile ilgilidir.

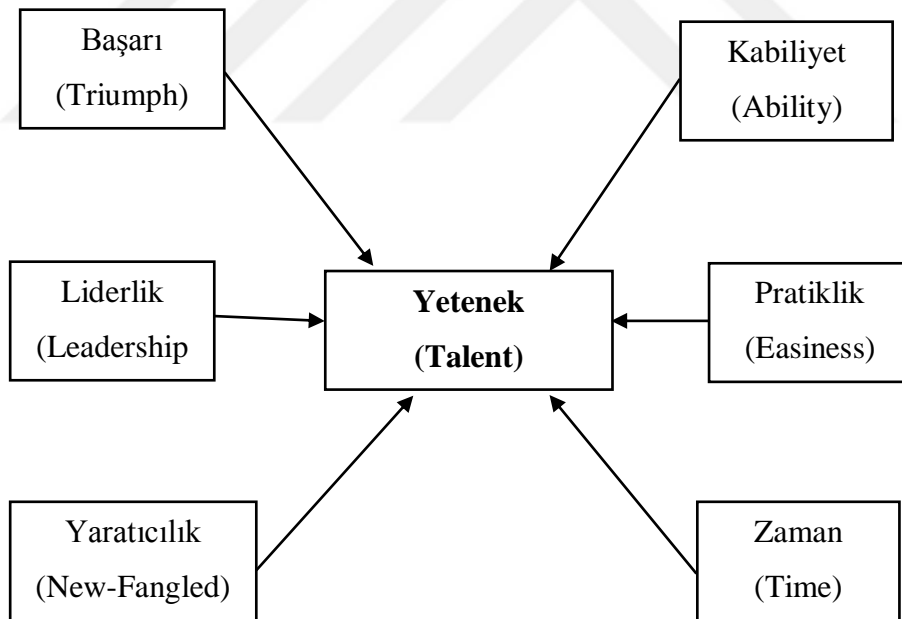
1.1.2. Yeteneğin Özellikleri

Yeteneğin en belirgin özelliği doğuştan gelmesidir. Yaşam kalitesi araştırmaları yapan Ventegodt vd. (2003: 1286) geliştirdikleri Varoluşsal Uyum Kuramı (Existential Coherence) göre yetenek, bireyin yaşamını kapsamlı olarak yaşamasını sağlayan önemli varoluşsal unsurlardan birisidir. Her bireyin birçok yetenek içerisinde kendisinin sahip olduğu özel bir yeteneği vardır. Kişinin sahip olduğu özel yetenek onun diğer insanlardan daha iyi yaptığı özel bir becerisidir. Dolayısıyla yetenek doğuştan olduğu kadar bireyde diğerlerinden daha iyi yaptığı ya da daha iyi olduğu özel bir potansiyeli göstermektedir. Yeteneğin önemli

özelliklerinden bir diğeri ise, özel ve belli bir takım alanlarda yetenekli olunabileceğidir.

Literatürde çok sayıda yetenek sınıflandırmasına rastlanmaktadır. En yaygın anlamda yetenekler; bedensel, zihinsel, genel, özel ve akademik olarak sınıflandırılmaktadır (Yeşilyaprak, 2007: 276; Kutlu ve Kaya, 2009: 216). Gagne (2004: 121) ise yetenekleri; yaratıcılık, entelektüel, sosyo-duygusal ve psikomotor-duygusal olarak sınıflandırmaktadır. Yetenek, kişinin herhangi bir alanda potansiyel olarak neleri daha iyi yapacağını gösteren becerilerdir. Buna ikna yeteneği, iletişim yeteneği, algılama yeteneği örnek olarak verilebilir (Altınöz, 2009: 4). Baymur (2004: 227) her insanın uygun hissettiği bir ortamda desteklenerek yeteneklerini daha rahat sergileyebildiğini, hatta zamanla daha da genişletebildiğini söylemektedir.

Şekil 1: Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler



Kaynak: Doğan ve Demiral, 2008: 151.

Şekil 1’de de görüldüğü üzere, “yetenek” İngilizce “talent” kelimesini oluşturan; triumph (başarı), ability (kabiliyet), leadership (liderlik), easiness (pratiklik), new-fangled (yaratıcılık) ve time (zaman) kelimelerinin oluşturduğu bir bütünü nitelendirmektedir (Doğan ve Demiral, 2008: 151).

Yetenek ender görülen bir ürün değildir. Bireyler birçok yönde yetenekli olabilirler. Yeteneği gerçekleştirebilmek için örgütler yetenek konusuna bütünsel ve stratejik olarak dikkat göstermeleri gerekmektedir. Akar (2012: 32)'a göre ise yeteneğin genel özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenmektedir:

- Yetenek doğuştan gelen varoluşsal ve gelişimsel /geliştirilebilir yapıdır.
- Yetenek özel ve belli bir alanda üst düzey kabiliyettir.
- Yetenek bireye özel bir beceridir.
- Yetenek bireyi ustalık seviyesine ulaştırır.
- Yetenek yeterlilik ve beceri gösteren; öğrenme, üretme ve bunları gösterme gücü olan çalışanın potansiyelini vurgular.
- Yetenek öğrenme ortamı ile bireyin yeteneğini, performansa ve başarıya yansıtır.
- Yetenek ile performans arasında pozitif ilişki mevcuttur. Yetenek artış gösterdikçe performansta gösterir.
- Yetenek; doğal yetenek, beceri ve öğrenme ortamı olarak üç unsurdan oluşmaktadır.

1.1.3. Bilgi, Beceri ve Yetenek Arasındaki İlişki

Yetenekli çalışanları en iyi şekilde değerlendirmek ve elde tutmak için bilgi, beceri ve yetenek kavramlarını birlikte ele almak gerekmektedir (Buckingham ve Vosburgh, 2001: 17-23). *Bilgi*; varlığı bilimsel olarak kanıtlanmış gerçek olguları kapsamaktadır. Bu arada doğruları uygularken yapılan yanlışlardan ders çıkarılan ve herhangi bir alanda kaydı olmayan soyut ifadeleri içermektedir. *Beceri*; bir işi gerçekleştirebilmek için bir yöntem veya tekniği uygulayabilme yetkinliğidir. Ayrıca önceden hazırlanmış sistematik olarak birbirini izleyen basamakların uygulanması şeklinden gözükmekte ve öğrenilebilir bir özellik taşımaktadır. *Yetenek ise*; kişinin yaşadığı duygu, düşünce ve davranışlarını üretici olarak yaşamın her alanına taşıyabilmesidir. Bu tanımlar doğrultusunda, bilgi ve beceriler öğrenme vasıtasıyla veya sonradan edinilebileceği gibi kişiden kişiye aktarılması da mümkündür. Ancak yetenek neredeyse tamamen doğuştan gelmekte ve kalıtsaldır. Yeteneğin, bilgi ve beceriye oranla sonradan kazanılmasının zor olduğu görülmektedir. Bilgi ve beceriler

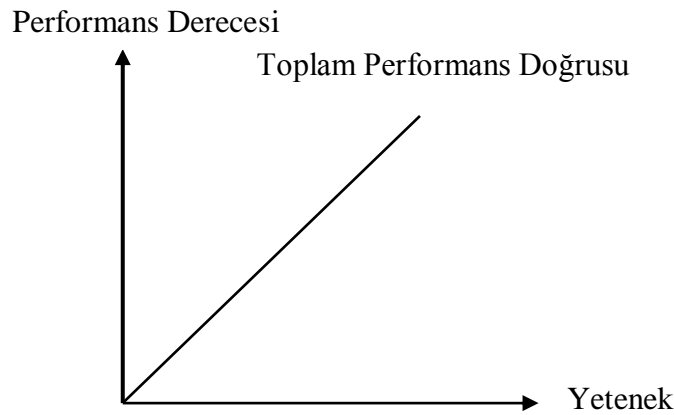
kolaylıkla öğrenilebilirken yetenekler kolaylıkla öğrenilememektedir (Çevik, 2014: 10-11).

Beceriler bir işin nasıl olmakla birlikte, bir insandan diğerine aktarılabilen yeteneklerdir (Buckingham ve Coffman, 2007: 89). Bilgi ve beceri yeteneğin gelişmesini kolaylaştıran ve yardım eden yapılardır (Moon, 2003: 11). Yetenekler, tekrarlanan fikir, duygu, düşünce ve davranış kalıplarını oluşturan zihindeki ana yollardan oluşmaktadır (Demircioğlu, 2010: 6). Bilgi, beceri ve yetenekler bireyin performansını belirleyen en önemli faktörlerdir. Üçünün arasındaki temel fark ise; bilgi ve becerilerin kolaylıkla öğretilmesi fakat yeteneklerin kolay kolay öğretilmez olmasıdır. Bu üç kavramın bir bütün halinde bulunması, işgörenlerin iş yaşamlarında başarılı olmasına büyük katkılar sağlamaktadır (Yalçın, 2013: 7).

1.1.4. Yeteneğin Performans Açısından Önemi

Yetenek ve performans arasında doğrusal bir ilişki görülmektedir. Bu nedenle, yetenek yönetim açısından bir veri olsa da performans ile ilişkilendirildiğinde doğrusal bir fonksiyonu olmaktadır. Performans derecesi yalnızca yeteneğe bağımlı olarak gözükse de performans doğuştan kazanılabilir veya sonradan eğitim ve deneyimler ile geliştirilebilir yetenekler bütünü oluşturduğu söylenebilir (Kaynak, 1990: 152). Şekil 2’de bu durum ifade edilmektedir:

Şekil 2: Yetenek-Performans İlişkisi



Kaynak: Kaynak, 1990: 152.

Balcı (2005: 156)'ya göre performans, kişinin aldığı verileri duygusal ve bilişsel olarak içerisinde bulunduğu ortamda öğretmek elde ettiği ürün veya çıktıdır. Performans birim olarak artırılmak istendiğinde, bireysel yeteneklerin de buna bağlı olarak artış göstermesi ancak zaman içerisinde bireysel eğitim ve deneyimleri geliştirmek ile sağlanabilmektedir (Özer, 2008: 393). Sonuçta performans ve yetenek arasında olumlu bir ilişki bulunmakta ve yeteneğin performansı artırdığı gözlenmektedir.

Bireyin performansını açıklayan unsurlar genellikle azim, zekâ, bilgi, tecrübe, istikrar olduğu düşünülmektedir. Bu unsurların doğruluğu göz ardı edilemez ancak önemli bir eksik mevcuttur ki bu da yetenek kavramının eksik olmasıdır. Çünkü iş sürecine uygun yeteneklere sahip çalışan diğer çalışanlara göre daha istekli, azimli, istikrarlı olmakta ve daha hızlı işe uyum sağlayarak üst seviyede performans göstermekte ve daha verimli olmaktadır. İki kişi aynı bilgi birikimine ve tecrübeye sahip olmasına rağmen birinin diğerinden üstün performans göstermesi sahip olduğu yetenek ile açıklanmaktadır (Yalçın, 2013: 9).

Örgütler açısından başarının önem arz eden bir boyutu olan yetenek ile performans arasında güçlü bir bağ mevcuttur. Yüksek performans gösteren çalışanlar ile yetenekli çalışanlar arasında ortak benzerlikler bulunmaktadır. Bu benzerlikler; liderlik davranışları, yüksek uzmanlık düzeyi, kendine güvene dayanan yapabilirlik tavrından kaynaklanan girişim şeklinde sıralanmaktadır (Tansley, 2011: 272). İşletmelerde görev yapan çalışanların performansı ise aşağıdaki formül ile açıklanmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2006: 172):

$$\text{Performans} = (\text{Yetenek}) \times (\text{Motivasyon}) \times (\text{Eğitim})$$

Yukarıdaki formüle göre, işletmeler performansların da artış sağlayabilmek için yetenekli çalışanları seçip, onları güdüleyerek, gerekli olan eğitim çalışmalarına önem ve öncelik vermeleri gerekmektedir. Çalışanın gösterdiği performans ile motivasyon arasında da yakın bir ilişki olduğu görülmektedir. Performans anlayışı kişiden kişiye değişmektedir. Bazı insanlara göre çalışanların işteki motivasyonu ve planları performanslarını pozitif olarak etkilemektedir.

1.1.5. Yetenekli Çalışan ve Özellikleri

Yetenekli çalışan kavramını anlamadan önce “yetenekli” kelimesini öğrenmemiz gerekmektedir. Yetenekli, kabiliyetli ve yeteneği olan şeklinde belirtilmektedir. Ceylan (2007: 9)’a göre yetenekli, rekabet üstünlüğü yaratmak için çağın gereksinimlerini karşılayacak kritik öneme sahip bilgili ve nitelikli, yüksek potansiyeli olan, ortalamanın üzerinde, üst düzey verim sergileyebilecekleri düşünülen, uyum kabiliyetleri yüksek olan kişilere denilmektedir. Kermally (2004: 6)’ye göre ise yetenekli çalışanlar, değer, davranış ve örgütün kültürüne uygun olmaları, çevrelerindeki insanlara ilham verme yetenekleri açısından ayırt edici özellikler taşımaları ve bilgiyi elde etme, paylaşma ve bütünleştirme isteği duymaktadırlar. Yetenekli kişilerin en önemli özelliği, hızlı ve çabuk öğrenme kapasitelerinin olması, öğrendiklerini etkili şekilde kullanmaları, yeni bilgiyi uzmanlık seviyesine getirerek etkili bir şekilde uygulamaları ve iyi olmak konusunda iyi olmalarıdır (Davis, 2007: 36). İşletmelerin pazar payını artırabilmek, rakiplerine karşı mücadele edebilmek ve onlardan farklılaşabilmek için en önemli silahı çeşitli bilgi ve becerilere sahip yetenekli çalışanları olmasıdır. Yetenekli çalışanların kişisel olarak kendilerini değiştirme ve geliştirme potansiyeli yüksek olmaları en önemli yetenek özelliklerinden birisidir. Ayrıca yetenekli çalışanların birlikte çalıştığı ekip arkadaşları ile etkili bir iletişim içinde olmaları, sürekli yenilikçi düşünce tarzı ile davranışları ve düşüncelerini sistemli olarak paylaşmaları önemli özellikleri arasındadır (Altınöz, 2009: 6).

Yetenekli çalışanlar ile ilgili yapılan araştırmalar doğrultusunda işletmelerin yetenekli çalışanlarda aradıkları özellikler şu şekildedir (Fulmer ve Conger, 2004: 176; Altınöz, 2009: 11):

- İnisiyatif kullanma, girişimci olma,
- Yenilikçi ve yaratıcı olma,
- Kişiler arası etkinlik sağlama,
- Öğrenmeye hevesli olma,
- Ekip çalışmasına yönelimli olma,
- Yaptığı iş ile ilgili değer yaratma,

- Vizyon sahibi olma ve geleceği öngörme yeteneğine sahip olma,
- Öğrendiklerini karşısındaki insanlara aktarabilme,
- Etkin iletişim becerisine sahip olma,
- Liderlik vasıflarını gösterebilme.

Yetenekli çalışanlar, zamana ayak uydurmak, büyümek, gelişmek isteyen işletmeler için vazgeçilmez unsurlardan biri olarak görülmektedir. Günümüzde artık çoğu örgütlerin yetenekli işgören açısından, yeterli stratejik bilince sahip olmadıkları görülmektedir. Fakat rekabetin zorunlu olduğu koşullarda işletmeler, yetenekleri ortaya çıkarmak ve elde tutmanın bir zorunluluk olduğunu kabul etmekte dolayısıyla bunun üzerinde uygulamalar yapmaktadır (Altınöz, 2009: 10). Bir çalışanın yeteneklerini geliştirmesi için yeteneklerini kullanabileceği alanlardaki işlere yerleştirmek gerekmektedir. Bu tarz işlerde çalışabilen işgörenler özeldir. Bu işgörenler para karşılığında yapılan işi sıradan bir şekilde yapabilme yeteneğine sahiptirler. Doğal olarak bu işgörenler yetenekli olarak belirtilmektedir (Buckingham ve Coffman, 2007: 101).

1.1.6. Pareto Kuralı ve Yetenekli Çalışanlar

Yetenek kavramı içerisinde geçerli olan Pareto Kuralı göre, işin %80'i işgörenlerin %20'si tarafından yapılmaktadır. Maliyetin yaklaşık olarak %80'inin personelin yalnızca %20'sinden kaynaklandığı ya da malvarlığın yaklaşık olarak %80'inin halkın %20'sinin elinde bulunduğu gibi durumlar konuya örnek olarak verilebilir. Örgütlerin geleceğinin %95'i, işgörenlerin sadece %5'ini kapsayan yetenekli çalışanlara bağlı olduğu görülmektedir (Altınöz, 2009: 14). Bu açıdan örgütlerin yetenekli insanları fark etmeleri, onları elde tutmaları ve onlardan yüksek fayda sağlamaları doğru politikaların gerçekleştirilmesinde büyük öneme sahiptir. Ayrıca örgütlerin daha az maliyet ile nitelik olarak iyi bir kalitede üretim gerçekleştirmesi için Pareto Kuralını göz ardı etmemeleri belirtilmektedir (Yalçın, 2013: 12).

Hızlı gelişme gösterdikleri dönemlerde Pareto Kuralını kullanan veya kullanmış olan şirketlere; Microsoft, Royal Bank of Canada, Coca-Cola, Nike, Boston Consulting Group, Dell, Brain&Company, Amazon, Palm Pilot, Handspring,

Linux, Lotus, Oracle, Toyota ve Southwest Airlines örnek gösterilebilir (Çevik, 2014: 15). Yetenekli çalışanlar örgütten seçilebileceği gibi örgüt dışından ya da ülke dışından da seçilebilir (McCool, 2008: 15). Yetenekli çalışanların işe yerleştirilmesi finansal ve finansal olmayan açıdan işletmelere olumlu katkı sağlamaktadır. Bill Gates yetenekli çalışanlar için, “Kurumumdan en iyi yirmi çalışanı aldığınız zaman, Microsoft önemsiz bir kurum haline gelecektir” şeklinde sözleri ile yetenekli çalışanların işletme için önemine değinmektedir (Berger ve Berger, 2004: 4).

1.2. Yetenek Yönetimi

1.2.1. Yetenek Yönetimi Kavramı ve Tanımı

Yetenek yönetimi kavramının ortaya çıkması ile ilgili alanyazında yapılmış tanımlardan yola çıkarak, 1990’ların sonlarında Amerika’da ortaya çıkmıştır. İngilizce “talent management” şeklinde kullanılmaktadır. Kavramın uygulama, yönetim, insan kaynakları ve akademi alanyazınında popüler olması McKinsey danışmanlık şirketinin 1997’ de yaptığı araştırma sonucunda ortaya çıkan Yetenek Savaşları (War For Talent) kavramı ile başlamıştır. Zamanla çalışılan akademik araştırmalar konuyu daha derin etkilemiştir. Yetenek yönetimi, en genel anlamda işletmenin çalışan gücünün yönetimi ile ilgilidir. Çalışan gücü yönetiminde üçüncü aşama olarak değerlendirilmektedir. Tarihsel süreçte çalışan yönetiminde, ilk personel yönetimi, ardından insan kaynakları yönetimi ve 1990’larda ise üçüncü ve bütün örgütü kapsayan yetenek yönetimi aşaması yaşanmaktadır (Sinclair, 2004: 28). Yetenek yönetiminin ortaya çıkması, iş hayatında insanın üst kademelere çıkmasına ve rekabet üstünlüğü sağlamada en değerli sermaye olarak görülmesine sebep olmuştur (Altınöz, 2009: 15).

Yetenek yönetimi örgütlerde yeni filizlenen bir kavramdır. Yetenek yönetimi kavramının tanımlarına yönelik alanyazına bakıldığında kavramın, entegre ve kapsamlı bir süreci kapsamamasından dolayı yapılan tanımların birbirinden farklılıklar gösterdiğini görmekteyiz (Altınöz ve Çöp, 2010: 130). Rothwell (2005: 78)’e göre yetenek yönetimi, önemli konumlarda liderlik etmek ve bireysel gelişimi sağlamak için oluşturulmuş sistematik bir süreçtir. Başka bir tanımda yetenek yönetimi, örgütün tüm pozisyonlarındaki yönetim ile işbirliği ve iletişimi sağlayan, işgören

alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, işgücü planlaması, başarı planlaması, yeteneklerin gözden geçirilmesi gibi işlemlere sahip olunan ve zorunlu olarak karşılaşılmaya başlayan bir yaklaşımdır (McCauley ve Wakefield, 2006: 7). Yetenek yönetimi, kilit konularda işletmede sürekli olarak liderlik etmek ve insan kaynaklarının vasıtasıyla kişisel yeteneklerin gelişmesine cesaretlendirmek, bununla birlikte yeteneklerin arz ve talep akışını sağlamada karar verme sürecini kapsamaktadır (Cunningham, 2007: 4-6). Yetenek yönetimi, örgütlerin karşılaşılabileceği zorlukların üstesinden gelebilmesi ve örgütün stratejilerini hayata geçirebilmesi için ihtiyaç duyulan yetenekler ile sahip olunan yetenekler arasında kalan açığı sistemli bir şekilde kapatmaya yarayan ve odak noktasında insanın olduğu bir yönetim sürecini kapsamaktadır (Çırpan ve Şen, 2009: 110). Bunun yanında yetenek yönetimi, liderlik fonksiyonunu geliştirme, yetenekleri bir araya getirme ve yetenek değerlendirme yapma gibi olanaklar da sunmaktadır (Sims, 2009: 9).

İşletmeler yönetim stratejilerini, yetenekli çalışanları işletmeye çekme, geliştirme, tutma, doğru alanlarda çalıştırma ve kritik konumdaki mevkilerine hazırlama yönünden tasarlamışlardır (Kermally, 2004: 1). Yetenek yönetimi, çalışmaların planlanması ile insan kaynaklarına stratejik ve bütüncül bir yaklaşım olmakta ve örgütsel etkililiğin yeni rotasını kapsamaktadır (Ashton ve Morton 2005: 28). Davis (2007: 2-3) ise yetenek yönetimini; yetenekleri yönetmek belli bir düzey veya sorumluluk alanı ile sınırlı olmamakta, iş ile ilgili her seviye ve işlevi kapsamakta, rastlantısal bir yarar değil aksine bilinçli bir çalışma olmakta, stratejik bir konuyu kapsamakta şeklinde özetlemiştir. Yetenek yönetimi süreci, yetenekleri analiz etme, işe alma, çalışanın eğitimi ve geliştirilmesi, yetenek değerlendirme, elde tutulması, yedekleme planlaması ve işgücü planlamasını kapsamaktadır (McCauley ve Wakefield, 2006: 4; Hartmann vd., 2010: 171).

Bir örgüt içerisinde yetenek yönetiminin yerleşmesi ve kültürün bir parçası haline gelmesi için, tepe yönetimden başlanılarak sahiplenilmesi ve alt kademelere kadar dağıtılması gerekmektedir. En yetenekli çalışanların keşfedilmesi önemli olsa da yeterli değildir. Yetenekli çalışanların örgüte bağlılığının sağlanması için etkin bir geliştirme ve rehberlik programları ile değerlendirme yapılmalı, gelişim sahalarına

göre yönlendirme yapılmalı ve örgütte katma değer sağlayabilecekleri alanlar belirlenmelidir. Buradaki kilit nokta, çalışanların başarı sağlaması ve gelişim kaynaklarının örgütün değerlerine, iş sonuçlarına olan katkı ve potansiyellerine göre değerlendirilmesidir (Demircioğlu, 2010: 12). Yetenek yönetimi konusu literatürde gittikçe yoğunlaşmakta ve büyüyen bir alana sahip olmaktadır. 2004 yılının sonlarında Google arama motorunda yetenek yönetimi kelimesinin 2.700.000'den fazla arandığı tespit edilmiştir. Bir yıl sonrasında aynı terim 8.000.000'dan fazla aranmıştır. Yetenek yönetimi konusunda yazılan kitaplar, makaleler, bildiriler ve danışmanlık şirketlerinin artan sayısı göz önüne alındığında yetenek yönetiminin iyi tanımlanmış olduğuna inanılmaktadır (Lewis ve Heckman, 2006: 139).

Yetenek yönetiminin bir işletmede başarılı bir şekilde uygulanması için öncelikle örgütün tepe noktasından en alt noktasına kadar bütün çalışanlar tarafından desteklenilmesi gerekmektedir (Çelik ve Zaim, 2011: 36). Ayrıca yetenekli çalışanların örgüte çekilebilmesi için şirketin rakiplerine göre daha farklı uygulamalara yer vermesi gerekmektedir (Alayoğlu, 2010: 81). Yetenek yönetimi uygulamalarıyla başarı elde etmek isteyen yönetimin işgörenlerinin örgütte kalmalarını sağlamak için iyi bir sebep göstermeleri ve işgörenlerin yeteneklerini geliştirebilecekleri stratejik ortamlar belirlemeleri ve daha sonra amaçlanan hedeflere ulaşmaları gerekmektedir (Mucha, 2004: 97).

1.2.2. Yetenek Yönetiminin Önemi

Çağın rekabetçi iş ortamlarında rakiplere karşı üstünlük elde etmenin yolu müşterilere benzersiz ya da farklı ürün ve hizmet sunabilmek, bunu sağlayabilmek için nitelikli çalışanların sahip olduğu yeteneklerini işletme süreçlerinin her aşamasında doğru şekilde değerlendirmektir. Yetenek yönetimi, işletmeler için gelişmekte olan kritik bir başarı faktörü ve stratejik bir öncelik olarak görülmektedir (Davies ve Davies, 2010: 418). Örgütlere avantaj sağlayarak rakipleri karşısında başarı elde edecek az sayıdaki yetenekli insanın işe alınması ve elde tutulması çabaları örgüt stratejisinde önemlidir. Bu bakımdan yetenek yönetimi örgütler için bir gerekliliktir (Atlı, 2017: 106).

Hughes ve Rog (2008: 746)'a göre yetenek yönetimi iki açıdan önem arz etmektedir. Birincisi etkili ve başarılı uygulanan bir yetenek yönetimi örgütlerde başarıyı ve etkili yeteneklerin korunmasını sağlamaktadır. İkincisi ise işgörenler ile ilgili olmasıdır. Yetenek yönetiminin altında yatan mantığa göre; işler insanlar tarafından yürütülür, teknoloji, sermaye ve süreç tabiki önemlidir ancak kararı veren insandır ve bir işletme ne kadar iyi çalışanlardan oluşursa o kadar iyi bir işletme haline gelmektedir. Bu açıdan işletmeler için önemli olan bu iyi çalışanları cezbedip, geliştirmek ve etkin bir şekilde kullanabilmektir (Uren ve Samuel, 2007: 32).

1.2.3. Yetenek Yönetiminin Kuramsal Temelleri

Bilginin artan önemi, bilişim teknolojileri alanındaki gelişmeler, demografik değişimler ve işgücündeki kuşaklar arası farklılıklar, yönetim ve insan kaynakları ile ilgili yeni yaklaşım ve görüşleri beraberinde getirmiştir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında çalışanların yeteneklerinin önem kazandığı, yenilik, yaratıcılık ve öğrenmeye odaklı yönetim yaklaşımları gelişmiştir. Bu yaklaşımlar, yenilikçi, katılımcı ve insan faktörünü ön planda tutan yönetim teknikleridir. Tüm bu gelişmeler yetenek yönetiminin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarına yön veren yaklaşımlar tek bir teoriden meydana gelmemektedir. Yetenek yönetimi uygulamalarını meydana getiren asıl hareket noktası, geniş çaplı araştırma sonuçları olmaktadır. Yetenek yönetiminin bu araştırmaları da kapsayan kuramsal temelleri bu araştırmada başlıca 3 başlık altında incelenmiştir. Bunlar; McKinsey Araştırmaları, Yetenek Savaşları Olgusu, Kaynak Temelli Yaklaşımı'dır.

1.2.3.1. McKinsey Araştırmaları

Yetenek ve yetenek yönetimi uygulamalarını gündeme getiren araştırmalardan en önemlisi McKinsey tarafından gerçekleştirilen çalışmalarıdır. 1997 yılında McKinsey & Company'nin 77 büyük ölçekli işletme ile 2000 yılında 35 büyük ölçekli işletme ve 19 orta ölçekli işletmelerde gerçekleştirdiği çalışmaların sonucunda yetenekli bireylerin örgüt performansında kritik öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Yaklaşık olarak 13000 yönetici üzerinde yapılan çalışma, yüksek performans sergileyen örgütlerin orta derece performans sergileyen

örgütlerden yetenek yönetimi açısından ne tür farklılıklar ortaya koyduğunu belirlemek amacı ile tasarlanmıştır (Ceylan, 2007: 20).

Yetenek yönetimi, 1997'de McKinsey araştırmaları sonucunda ortaya çıkan yetenek kıtlığı (talent shortage) ve yetenek savaşları (war for talent) kavramları ile yönetim ve insan kaynakları alanyazınına girmiştir. 2000'li yıllarda gelişmekte olan dünyada demografik bir yapının sahip olduğu yeni nesil işgücü, çalışan işgücünün yaşlanması, Batı Avrupa'daki genç işgücünün azalması gibi sorunlar yetenek yönetimini daha önemli bir durum haline getirmiştir (Axelroad vd., 2001: 1). McKinsey yetenekli kişilerin çalışmaya karar vermeleri sonucunda, büyük bir işletme ve iş aradıkları sonucuna ulaşmıştır. Onlar için büyük bir işletme, iyi yönetilen, büyük değer ve kültüre sahip olan işletmedir. Ayrıca yetenekli çalışanlar birkaç fonksiyonel alternatifin olduğu ve kendilerinin karar verebilecekleri büyük işler istemektedirler (Beechler ve Woodward, 2009: 274).

1.2.3.2. Yetenek Savaşları Olgusu

Dünya üzerinde artmakta olan işletme sayısı ile işletmelerin iş yapma yeteneklerindeki farklılıklar sonucunda yetenekli çalışanlara duyulan gereksinimin artması ve bilgi toplumu kişilerinin çalışma anlayışındaki değişimler sonucunda çalışanların işletmelerden beklentileri değişerek örgütsel bağlılıkları zayıflamakta ve bunun sonucunda yetenek savaşları kavramı gündeme gelmektedir (Erdemir, 2006: 31). Yetenek savaşlarının temel taşları 1980'lerde başlasa bile gündeme gelmesi 1990'ların sonunu bulmuştur (Ceylan, 2007: 20). Yetenek savaşları kavramı ile hizmet sektörüne dayanan bilgi ekonomisinin çağımızda üstün yetenekli çalışanları bir araya getiren işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük kazanacağı vurgulanmaktadır. Üstün yetenekli ve işletmelere yüksek katma değer kazandıran işgörenleri kendi bünyelerine çeken fakat onları işletmelerinde tutamayan işletmeler rekabette zorlanacaklardır (Demircioğlu, 2010: 13).

Artmakta olan işsizlik oranlarına karşın, dünya genelinde ciddi ve önemli bir yetenek sorunu yaşanmaktadır. İşletmeler yetenek savaşlarının dört büyük özelliğine sahip oldukları sürece bu sorunu çok fazla yaşamayacaklardır. Bunlar; ilk olarak, üst yetenekleri korumak için mücadele etme, ikincisi, üst yetenekleri diğer işletmelerden

uzak tutma rekabeti, üçüncüsü, küçük ve büyük işletmelerin sahaya katılımı, sonuncusu ise, beklenmedik ve tahmin edilemeyen etkilerdir (Aguinis vd., 2012: 3). Yetenek savaşlarının öncesini ve sonrasını özetleyen koşullar Tablo 1.1’de yer almaktadır:

Tablo 1: Yetenek Savaşları Eski ve Yeni İş Koşulları

Eski Koşullar	Yeni Koşullar
İşgörenler, işletmelere ihtiyaç duymaktadır.	İşletmeler, işgörelere ihtiyaç duymaktadır
Makine, coğrafya ve sermaye rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.	Yetenekli çalışanlar rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.
İyi yetenek az fark yaratır.	İyi yetenek çok fark yaratır.
Çalışılacak iş az bulunur	Yetenekli insan az bulunur.
Çalışanlar sadakatli ve işler güvenlidir.	İnsanlar hareketlidir ve sadakatleri kısa sürelidir.
Çalışanlar işletmenin önerdiği standart ücret paketini kabul eder.	Çalışanlar daha çok ücret talep ederler.

Kaynak: Michaels vd., 2001: 6.

Tablo 1’den de görülmektedir ki son zamanlarda yetenek savaşlarının başlatan unsurlar, rekabet etmede makine vb. maddi kaynakların önem derecesinden çok çalışma sürecinin odak noktasına yetenekli çalışanların gelmesi ve bunların diğer unsurlar gibi taklit edilemez olmasıdır (Yalçın, 2013: 27).

1.2.3.3. Kaynak Temelli Yaklaşım

Kaynak temelli yaklaşım diğer bir deyişle kaynaklara dayalı işletme modeli olgusu, yöneticilere, yetenekli çalışanların bir işletmenin neden en değerli kaynağı olduğunu anlatmaya ve onlardan nasıl yararlanmaları konusunda yardım etmeye çalışmaktadır. İşletmeler kaynak temelli işletme modelinde, insan kaynakları yönetimine yeni bir bakış açısı getirmekte, insan kaynağının stratejik kaynak olma özelliğini ortaya çıkartmakta ve bunun sonucunda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir faktör olmaktadır (Demircioğlu, 2010: 41).

Kaynaklar ve yeterlilikler, rekabet avantajının en önemli belirleyicileridir. Bu yaklaşım yetenekli çalışanı göz ardı etmeksizin örgütsel yetenekler ile sağlanacak

rekabet avantajının kaynaklarına ve bunlar arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. İşletmenin kaynakları, kaynaklar hiyerarşisi içerisinde temel yeteneklerine, bir diğer deyişle rekabet avantajı elde ettiği üstünlüklerine dönüşmektedir (Akar, 2012: 57). Kaynak temelli yaklaşım ile yetenekli çalışanlar önemsenmektedir. Çünkü yetenekli çalışanlar işletmeye sunacakları katkılar ile işletmenin üstünlük kazanacağını farkındadırlar (Günbey, 2016: 24).

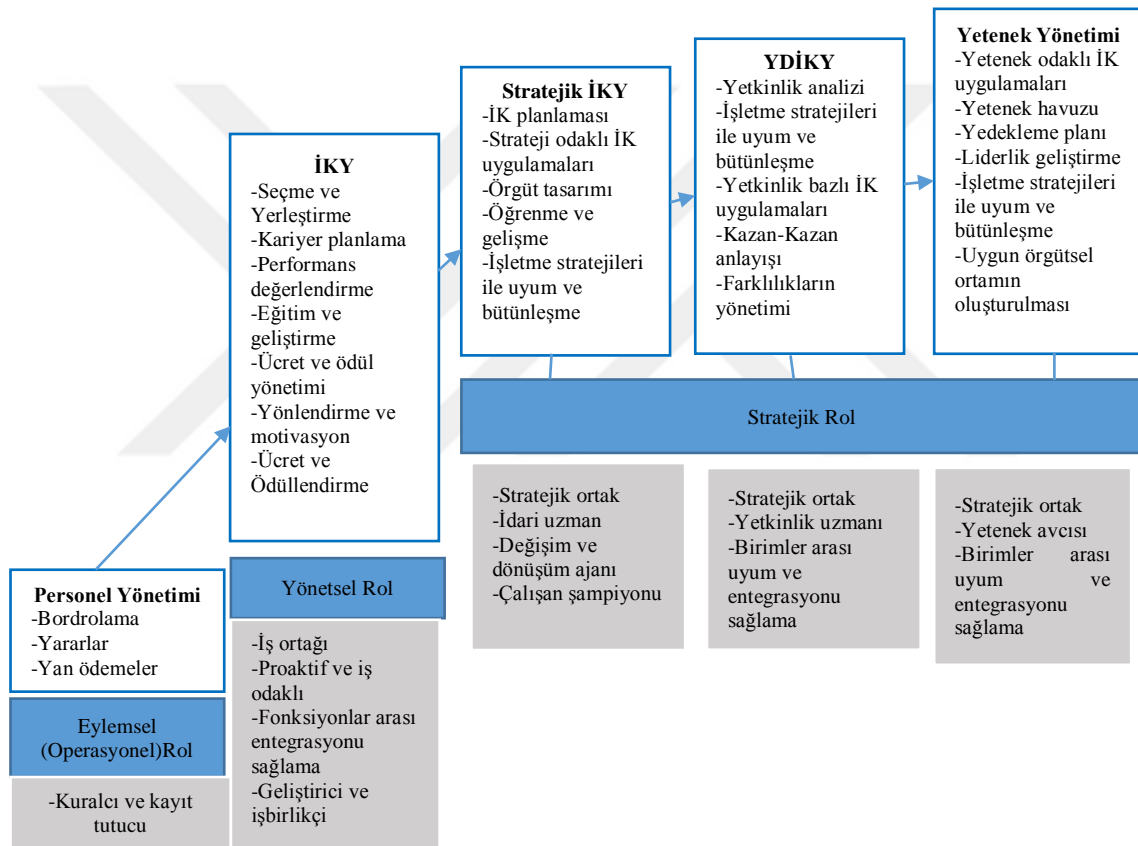
1.2.4. Personel Yönetiminden Yetenek Yönetimine Geçiş

Yetenek yönetiminin tarihsel gelişimine bakıldığında çok eski zamanlara dayandığı görülmektedir. Bunun yanısıra sistemli olarak bakıldığında ise personel yönetiminin (PY) bir uzantısı olduğu görülmektedir. İşletmelerin personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine (İKY) geçmesi çeşitli aşamalar sonucunda oluşmuştur (Yalçın, 2013: 23).

İnsanın zekâsı, bilgisi, yaratıcılığı, deneyim ve yeteneği günümüz örgütlerinin rekabette üstünlük gösterme çabalarının dayanağı olmaktadır. Bu bakımdan, uzun süredir pasif ve ikincil bir fonksiyonda kalan PY, 1980'lerde örgütlerin nitelikli çalışanlarını sahip oldukları en değerli varlık olarak görmeye başlaması ile İKY gelişme göstermiş ve örgütlerin önceliği olmaya başlamıştır (Düren, 2000: 98). 1990'lardan itibaren ise, bilgisayar teknolojilerindeki gelişmeler ile yaşanmakta olan hızlı ve zorunlu süreç, İKY de yeni arayışlar ve yönelimleri tekrar başlatmıştır. Bu arayışlar sonrasında, devamlı gelişen ve geliştirilen bu unsur, literatürde stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) olarak yerini almıştır. Örgütlerin ihtiyaçları tarafından işgücünün etkili kullanılmasını sağlayan unsurun yönetimi İKY, İKY'nin stratejik yönetim süreci ile bütünleştirilmesi ise, SİKY 'yi kapsamaktadır (Özgeldi, 2002: 17). SİKY ile gündeme gelen bir diğer kavram ise, yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi (YDİKY)'dir. İnsanların yetenekleri ile fark yarattıklarını, bu farklılıkların örgüt içerisinde yaratıcılığın kaynağı olduğunu savunan yetkinlik odaklı İKY kavramı farklılıkları ortaya koyarak daha tatmin edici ve barışçıl bir örgütsel ortam oluşturulmasını, çalışanların etkili olabilecekleri konumlarda çalıştırılmasını sağlayan ve bunun ile birlikte her iki tarafında kazanmasını benimseyen bir yaklaşımdır (Budak, 2008: 51). Son zamanlarda üzerinde en çok tartışılan ve

gündeme gelen kavram ise İKY bağlamında yetenektir. Özellikle rekabetçi iş ortamında rakiplerine karşı üstünlük sağlamanın yolunu müşterilere benzersiz ve farklı bir ürün veya hizmet sunabilmek ve bunu sağlayacak tek varlığın ise nitelikli çalışanların sahip oldukları yetenekler olduğunun farkına varan işletmeler; insanların yönetiminin ötesinde yeteneklerin yönetimine önem vermeye başlamışlardır. Tüm bu değerlendirmelerde yaşanan gelişmeler Şekil 3’de özetlenmiştir.

Şekil 3: İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi ve Değişen Roller



Kaynak: Alayoğlu, 2010: 75.

Şekil 3’de de görüldüğü üzere, gelişim sürecinin ilk aşamalarında PY olarak adlandırılan ve işlevinin işletmenin alt birimi olarak yalnızca bordrolama, çalışanın işten ayrılması ve devamsızlık durumlarındaki maliyetin ölçülmesi gibi idari işlemlerle ilgili işlemleri yürütmektedir (Brant ve Kull, 2007: 3). İKY’nin bu aşamadaki rolü operasyonel seviyededir. Bu aşamada çalışma ortağı olarak görülen İKY, çalışanlara

yönelik politikaların belirlenmesinde daha etkili hale gelmekte ve örgüt içerisinde yönetsel düzeye yükselmektedir. Uygulamalar paralelinde kavramsal açıdan gelişme gösteren İKY; literatürde önce SİKY, sonrasında YDİKY olarak gelişme göstermiştir. YDİKY de çalışanlar, fark edilmesi ve işletmede tutulması gereken yetenekler olarak görülmektedir (Doğan ve Demiral, 2008: 148). Sonuncu aşaması yetenek yönetimi (YY) olarak farklı başlık altında araştırmaların çok fonksiyonlu olarak başlamasını da beraberinde getirmiştir. Yetenek yönetimi, bilgi ve teknoloji çağına ait bir yaklaşım iken PY, sanayi dönemi ile yerleşen bir yaklaşım olduğu anlaşılmaktadır (Yalçın, 2013: 25).

1.2.5. Yetenek Yönetiminin İlgili Olduğu Yönetim Kavramları

Yönetim alanında insan unsurunun öneminin kavranması ile birlikte içerisinde insan olan tüm yönetim kavramlarıyla yetenek yönetiminin ilişkilendirilmesi mümkündür. Modern yönetim yaklaşımları açısından, örgütlerdeki çalışanı bir değer olarak gören ve bu değerini etkili bir şekilde kullanılmasını sağlayan süreçleri özümseyen kavramlara bu kısımda değinilmiştir. Bunlar; stratejik liderlik, kurumsal yönetim, müşteri ilişkileri yönetimi, personeli güçlendirme ve insan kaynakları yönetiminde yetkinlik yaklaşımı kavramlarıdır.

1.2.5.1. Stratejik Liderlik

İşletmelerin başarılı olmasında liderliğin etkisi büyüktür. Stratejilerin belirlenmesi liderliğe dayanmaktadır ve literatürde liderliğin işletmenin etkinliği konusunda önemli bir rolü bulunmaktadır. Lider, grubun amaçlarına ulaşabilmesi için etkileme yeteneğine sahiptir. Bu nedenle yetenek özellikleri açısından liderlik ve yetenek yönetimi birbirleri ile ilişkilendirilmektedir (Muslu, 2013: 40). Strateji, ilk defa savaşı veya savaş içerisindeki çatışmayı kazanma hedefi olarak ifade edilen askeri kökenli bir kavramdır. Ancak artık strateji günümüzde her alanda kullanılmaktadır. Stratejik liderlik, vizyonun ortaya konulması, etkili bir iletişimin sağlanması ve sonuçları değiştirebilecek bireylerin yapmış oldukları bir liderlik olarak kabul edilmektedir (Altınöz, 2009: 20). Yetenek yönetiminin işletme içerisinde uygulanması geleceğin stratejik liderlerinin ortaya çıkmasında önemli rol üstlenmektedir. Bu açıdan stratejik liderlik, çevresel kargaşa ve belirsizliğe anlam

yükleyerek örgütü geliştiren ve yenileştiren bir vizyon ve yol haritası oluşturmaktadır (Aydın, 2010: 56).

1.2.5.2. Kurumsal Yönetişim

Kurumsal yönetim kavramı, İngilizce’de “corporate governance” olarak isimlendirilmekte ve örgütün tepe yönetiminin yönetilmesi olarak ifade edilmektedir. Kurumsal yönetişimin odak noktası yönetim kavramı, birinin diğerini yönettiği ilişkiden, karşılıklı etkileşimlerin ön plana çıktığı ilişkiler bütününe doğru dönüşümü kapsamaktadır (Baraz, 2004: 764). Bir örgütte kurumsal yönetim ilkelerinin kabul edilmesi, örgütün itibarını olumlu etkilemekte ve bu sebeple yetenekleri çekmede önemli rol oynamaktadır (Ceylan, 2007: 52).

Kurumsal yönetim, işletmenin stratejik olarak yönetilmesi ve yönlendirilmesi ile görevli tepe yönetimin, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, örgüt üzerinde kendilerini hak sahibi gören hisse sahipleri, işgörenler, tedarikçiler, müşteriler ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkileri kapsamaktadır. Bu ilişkiler, yönetsel aktivitelerin denetimi, hisse sahiplerine karşı hesap verme sorumluluğunu ve örgütün stratejik yönünün belirlenmesini kapsayan alanlar kurumsal yönetim ile uygun olarak düzenlenecek ve yönetilecektir.

1.2.5.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri bağlılığını sağlamaya yönelik, müşteriye ilişkin bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin kurumun pazarlama amaç ve hedeflerine uygun bir şekilde uyarlanmasıdır. Yeni müşterilere sahip olmak ve mevcut müşteriler ile ilişkilerini sürdürmek müşteri ilişkileri yönetiminin en önemli hedefidir (Girginger ve Yılmaz, 2007: 62-63). Müşteri ilişkileri yönetiminde işletmelerin amacı, müşterilerin isteklerini yerine getirerek uzun ve karlı bir ilişki kurmaktır.

Müşteri ilişkileri yönetim süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar: *Müşteri seçimi*: Hedef kitlenin belirlenmesi, gruplara ayrılması, konumlandırma çabaları ve iletişim stratejilerini kapsamaktadır. *Müşteri edinme*: Satış odaklıdır ve ana amacı en etkili bir satışın nasıl yapılacağıdır. *Müşteri koruma*: Müşteri sadakatini sağlayarak, hedef kitlenin örgüte olan bağlılığının yitirilmemesini amaçlamaktadır. *Müşteri*

derinleştirme: Sadakat sahibi müşterilerin harcama oranlarının daha yükseğe çıkarılması ve yeni yararların sağlanmasına odaklanır (Demir ve Kırdar, 2007: 302-303). Müşteri ilişkileri temelinde başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden birisi yönetim kalitesidir ve bu da insan unsuruna dayalı yeteneğe bağlıdır. Müşteri ilişkileri yönetimi ile yetenek yönetimi arasındaki ilişki, müşteriyi memnun edecek istek ve ihtiyaçlarını en etkili ve öncül bir şekilde karşılayacak olan örgütün sahip olduğu yeteneklerdir (Yalçın, 2013: 42).

1.2.5.4. Personeli Güçlendirme

Güçlendirme, işi yapan çalışanın örgütün tepe yöneticilerine oranla işi daha iyi yaptığı anlayışına dayanmaktadır. Bu yüzden güçlendirme, işi yapan çalışana işin sahibi haline getirmektedir. Personel güçlendirme, işgörelere işletme aktiviteleri ile doğrudan ilgilenme, daha çok kararlara katılma imkânı veren ve işletmenin performansını artırmak için çalışana daha çok sorumluluk veren bir anlayış biçimidir (Özgen ve Türk, 1997: 77).

Yetenek yönetimi personel güçlendirme anlayışına sahip işletmelerde yaygın bir şekilde kullanılmakta ve önemi gittikçe artmaktadır. Bu açıdan yetenek yönetimi personel güçlendirme kavramının bir getirisi olarak ifade edilmektedir. Güçlendirilmiş çalışan yaptığı işin değerini bilir, fikirlerini ve hür iradesini dile getirebilir, işini etkileyebilir, yetkinlik ve yetenekleri hakkında bilgi sahibi ve devamlı olarak kendini geliştirme çalışması içerisinde. Örgütlerde farklı yeteneklere sahip olan güçlendirilmiş personellerden genel amaçlar doğrultusunda nasıl yararlanılabilir sorusuna cevap aranmaya başlanmış ve bunun sonucunda yeteneklerin etkili bir şekilde yönetilmesi gerektiği tespit edilmiştir (Doğan ve Demiral, 2008: 149). Güçlendirme çalışmaları işe örgütler işgörelerin ya da departmanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerin kullanılması ile sorumluluk alma ve sorunları çözme yetisine sahip olurlar (Atlı, 2017: 253).

1.2.5.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinlik Yaklaşımı

Yetkinlik kavramının ortaya çıkmasına insan kaynakları yönünden bakılırsa alandaki yerini McClelland'ın 1973 yılında yayımladığı "Testing for Competence

Rather Than Intelligence (Zekâ Yerine Yetkinliği Ölçmek)” isimli makalesinden sonra almaktadır (Paksoy, 2007: 2). McClelland makalesinde işe alım sürecinde uygulanan geleneksel IQ testleri ve akademik sınavların bireyin bir işi iyi yapıp yapmayacağını ölçmek için iyi bir yöntem olmadığını savunmaktadır. Makalesinde zekâ dışında kalan işi başarmayı sağlayan farklı değişkenleri araştırmıştır. Bu değişkenlere de yetkinlik adını vermiştir. Bu anlayışa göre işgörenlerin sahip oldukları yetkinlikler rekabetteki üstünlüğü şekillendirmektedir (Terlemez, 2013: 33). Yetenek yönetimi ile yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi arasındaki bağlantı insan kaynaklarının örgütteki potansiyelin belirlenmesinde ve mevcut yeteneklerin yönlendirilmesinde başlamaktadır.

1.2.6. Yetenek Yönetiminde Sorumluluk Dağılımı

İşletme içerisinde yetenek yönetimi sisteminin sürekli ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi sadece tek bir birim veya bölüme devredilemez. İşletmedeki herkesin sürekli ilgisini gerektirmektedir. Bu görevin sağlıklı bir şekilde yerine getirilebilmesi için tepe yönetimin, orta kademe yöneticilerin ve insan kaynakları departmanının sorumluluğuna verilmesi gerekmektedir. Bu üç bölümün tam koordinasyon çalışmaları sonucunda yetenek yönetimi uygulamaları işletme içerisinde tam olarak faaliyet gösterebilecektir (Çayan, 2011: 84).

1.2.6.1. Tepe Yönetimin Sorumluluğu

Yetenek yönetimi işletmenin elinde bulunan potansiyel işgücüne stratejik olarak yaklaşmasıdır. Tutku en tepeden başlamalı ve kurumsal kültür ile aşılmalıdır, yoksa yetenek yönetim sistemleri çabuk bozulabilir ve bürokratik bir rutin olabilir (Ready ve Conger, 2008: 73). Gelişmekte olan, motivasyonu yüksek, dinamik ve uzun vadeli işgörenler için yetenek yönetimi süreci yalnızca insan kaynakları departmanının sorumluluğunda değil, bütün yönetim kadrosunun yani tepe yönetimin sorumluluğundadır (Lou, 2007: 4512). Örgütün üst kademe yönetiminin, yetenek yönetimine inanması ve desteklemesi uygulamanın en önemli çıkış noktasıdır (Ceylan, 2007: 55).

Tepe yönetim yetenek yönetimi sistemine inanmazsa ve yetenek yönetimi işletme stratejileri arasında ön plana çıkmazsa, işgörenlerin sisteme olan inançları azalacak ve sistemin daha kurulmadan yıkılmasına sebep olacaktır (Bahadınlı, 2013: 43). Tepe yönetim kavramı işletmeden işletmeye çeşitlilik arz etmekte ve işletmeye göre yönetim kurulu, patronun kendisi ya da tepe noktadaki profesyoneller olarak tanımlanmaktadır. Buradaki esas nokta, tepenin gerçekten işletmenin üst noktasında yer alan, işletme ile direkt olarak ilgilenen ve tam yetkili bireylerden oluşuyor olmalarıdır (Muslu, 2013: 99).

1.2.6.2. Orta Kademe Yöneticilerin Sorumluluğu

Birçok insan kaynakları işlevlerinde olduğu gibi, yetenek yönetimi orta kademe yöneticileri içermedikçe değeri azalmaktadır. Yöneticilerin yetenek yönetimi kapsamında üzerine düşen görev, uygulamanın başarısına engel olacak düşünce ve davranışlardan kaçınmak, tanımlanan sisteme uygun, belirlenen potansiyel çalışanların yetiştirilmesi için zaman ve emek harcamaktır (Çırpan ve Şen, 2009: 115-116). Orta kademe yöneticiler bir taraftan yıldız çalışanların gelişmesi için yardım ederken, diğer taraftan üst düzey yöneticilere ve insan kaynakları uzmanlarına işletme içerisinde dengeli bir liderlik geliştirme sisteminin oturtulmasında ve işleyişine yardım edilmesinde görevlidirler (Cohn vd., 2008: 61). Yetenek yönetimi stratejilerinin etkili bir şekilde kullanılması için tüm seviyelerdeki orta kademe yöneticileri bu sisteme dahil edilmelidir. Bunun tersi durum başarısızlık ile sonuçlanmaktadır.

1.2.6.3. İnsan Kaynakları Departmanının Sorumluluğu

İnsan kaynakları departmanı yetenek yönetimi uygulamasının yöneticisi ve denetleyicisi olmaktadır. İnsan kaynakları departmanı, yetenek yöneticisi olarak, yetenek yönetimi sisteminin altyapısının hazırlayıcısı, tanımlayıcısı, taraflar arasındaki koordinasyonun sağlayıcısı, yöneticisi, sistemin sürekli iyileştiricisi, yetenek ve üstün performansa dayanan sürdürülebilir örgütsel kültürün oluşturucusu ve denetleyicisidir. Bu süreçte yeteneğe bakış açısının değiştirilmesi, işletmeye çekilmesi, seçilmesi, uyumlaştırılması, geliştirilmesi ve elde tutulması insan kaynakları departmanının sorumluluğunda yürütülmektedir (Lengnick-Hall ve

Lengnick-Hall, 2004: 41). Çırpan ve Şen (2009: 116)'e göre yetenek yönetimi kapsamında insan kaynakları departmanının sorumlulukları ise, taraflar arasındaki uyumu sağlamak, uygulayıcılara destek vermek, uygulayan disiplini denetlemek, sistemi devamlı iyileştirmek, büyük resmi göstermeye çalışmak ve yetenek yönetimi konusunda örgütsel hafıza oluşturmaktır.

1.2.7. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Yetenek yönetimi uygulamaları, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli yeteneklerin nasıl işletmeye çekileceği, tutulacağı ve geliştirileceği konularını kapsamaktadır. Yetenek yönetimi uygulamaları ayrıca, liderlik ve kritik yönetim pozisyonlarını kapsamak için işletme içerisindeki yetenekli çalışanların geliştirilerek terfi ettirilmesini sağlamaktadır (Sinclair, 2004: 25). Yetenek yönetiminin uygulama aşamaları bu araştırmada beş başlık altından incelenmiştir. Bunlar; kritik pozisyonların ve gerekli yetkinliklerin belirlenmesi, performans ve potansiyel değerlendirme, yeteneklerin tanınması ve çalışanların sınıflandırılması, yeteneklerin özendirilmesi ve çalışan değeri yaratma ve son olarak yeteneklerin seçilmesi ve değerlendirilmesidir.

1.2.7.1. Kritik Pozisyonların ve Gerekli Yetkinliklerin Belirlenmesi

Yetenek yönetimini uygulayacak olan örgütlerin yapmaları gereken ilk şey, yönetim ve iş süreçleri arasındaki kritik pozisyona sahip olanlar üzerine yoğunlaşarak gelecekte stratejik olarak ihtiyaç duyulacak kritik pozisyonları belirlemek ve bu pozisyonlar için gerekli olan yetenekleri tanımlamaktır. Kritik çalışanlar, örgütün öncelikli mal veya hizmetlerine doğrudan katkıda bulunan ve hala bulunmakta olan çalışanlar olarak görülmektedir (Timurlenk, 2009: 4). Örgütlerin stratejilerini gerçekleştirerek varlıklarına devam etmeleri için önem taşıyan görevler, kritik pozisyonlardır. Bu pozisyonların gerekliliklerini yerine getirmek için seçilen çalışanlar ise kritik yeteneklere sahiptir. Örgütteki bütün pozisyonlara yetenek yönetimi uygulanması maliyetli olduğundan ötürü kritik pozisyonlar öncelikli olacaktır. Yetenek yönetimi stratejisinin gerçekleştirilmesi için atılan ilk adım olan kritik pozisyonların belirlenmesi örgütten örgüte farklılık göstermektedir (Atlı, 2017: 93). Kritik pozisyonların belirlenmesinde söz konusu pozisyonlarda yaşanabilecek

başarı veya başarısızlıklar eğitim örgütünün stratejik hedeflerine ulaşmasını etkileyecek özelliğe sahip olmaktadır (Tabancalı ve Korumaz, 2014: 144).

1.2.7.2. Performans ve Potansiyel Değerlendirme

Yetenek yönetimi iki kavramın doğru olarak ölçülmesine bağlıdır. Bunlar performans ve potansiyeldir. Potansiyel ve performans arasındaki en önemli fark ise, birinin hâlihazırda mevcut görevlerde gösterdiği başarının ölçüsü, diğeri ise gelecekte yüksek seviyede niteliklilik gerektiren işlerde gösterdiği başarının ölçüsüdür (Ceylan, 2007: 61). Mucha (2004: 98) yetenek yönetimi kavramını performans ve potansiyeli tanımlayarak ayırım yapmaktadır. Performans, belirli hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediği ile ilgili geçmiş ve gelecek davranışların ölçülmesidir. Potansiyel ise, geleceğe bakış açısı ve çalışanın gelecekte neler yapabileceğinin tahmin edilmesidir. Tahmini ve güncel verilere bakarak karar vermeyi gerektirdiği için zordur.

Performans değerlendirme, kişilere ve çalışma gruplarına performans geri dönüşümü sağlayan İKY girişiminin temelini oluşturmaktadır. Helvacı (2002: 158)'ya göre performans değerlendirme, çalışma ile ilgili başarıları, başarısızlıkları ve güçlü yönleri ortak değerlendiren sistematik bir süreçtir. Yetenek yönetiminde yüksek potansiyelliler geleceğe dönük liderlik ve yöneticilik pozisyonlarına hazırlanacak yetenek grubunu oluşturmaktadır. Yetenek yönetiminin işletmeye özel olarak geliştirilmesinde, her işletmenin yüksek potansiyellileri tanımlaması farklı olabilmektedir (Rothwell, 2005: 213). Yüksek potansiyelliler; yatay eksende potansiyel, dikey eksende performansın konumlandırıldığı değerlendirmeler sonucunda hangi parçada bulunduğu göre belirlendiği gibi işletmenin kendisinin tanımladığı ölçütlere göre de belirlenmektedir (Hatun, 2010: 29).

Yetenek yönetiminde yetenekli çalışanların tespit edilmesi için potansiyel değerlendirmeye yönelik çalışmalar yapılmaktadır (Berger ve Berger, 2004: 24). Çalışan, farklı bir konumda daha yüksek seviyeli bir performans sergileyebilir mi? Daha çok sorumluluk alabilir mi? Ayrı bir seviyede performans sergilemek için ihtiyaç duyduğu ek bilgi, beceri ve yetkinlikleri edinebilir mi? Liderlik özellikleri sergiliyor mu? Örneğin, vizyon göstererek ve sorumluluk alarak, söz verilen

sonuçları elde ederek, etkili bir şekilde iletişim kurarak ve uygun riskleri üstlenerek bunu yapabilir mi? Potansiyel değerlendirme, bu soruların cevaplarına göre değerlendirilmektedir (Atlı, 2017: 136).

1.2.7.3. Yeteneklerin Tanınması ve Çalışanların Sınıflandırılması

Yeteneklerin tanımlanmasının temel nedeni, şirkette olması gerekli davranış kalıplarının belirlenmesidir. İyi açıdan tanımlanmış yetenekler, insan kaynakları uygulamalarında etkili bir şekilde kullanılarak örgütün stratejik gelişimine katkı sağlamaktadır (Çınar ve Aslan, 2011: 24).

Her işletmede çeşitli oranlarda performans gösteren çalışanlar bulunmaktadır. Çalışanların sınıflandırılması, örgütler için vazgeçilmez olarak tanımlanan stratejik kademelerdeki çalışan ile daha az verimli çalışanı birbirinden ayırmak için yapılan çalışmaları kapsamaktadır (Altınöz, 2009: 37). Yetenek yönetiminde çalışan sınıflandırması yapmaktaki amaç, çalışanların işletme verimliliğine katkılarının eşit olmadığı yönündedir. Bu yönü ile bütün herkese eşit davranmamanın ortaya koyacağı eşitsizliği gidermek çalışanların sınıflandırması ile mümkün olmaktadır. İnsan kaynağının etkili bir şekilde kullanılması ve doğru işe doğru insanların getirilebilmesi için işletmelerin, işgörenler hakkında detaylı analizler yapmaları gerekmektedir. Hangi işgörenin örgüte ne kadar katma değer kattığını saptamak kadar, bunu saptamanın ve işgörenleri buna göre sınıflandırmanın örgüt içerisinde çok iyi yönetilmesi gereken bir durum olduğunun gözden kaçırılmaması gerekmektedir. Çalışmada, McKinsey sınıflandırılması, performansa dayalı sınıflandırma ve Sandberg sınıflandırılmasına değinilmiştir.

1.2.7.3.1. McKinsey Sınıflandırması

McKinsey şirketi çalışan sınıflandırmasını “Yetenek Savaşları (War For Talent)” isimli raporunda İngiliz Hava Kuvvetleri (Royal Air Force- RAF) tarafından II. Dünya Savaşı’nda yapılan sınıflandırmayı dikkate alarak gerçekleştirmiş ve sınıflandırma bölümlerini de bu doğrultuda isimlendirmiştir. Bu sınıflandırma çalışanları üç gruba ayırmaktadır. Bunlar: *A grubu çalışanlar*; üstün başarı standardını temsil etmektedir. Bu çalışanlar sürekli olarak sonuç alan, diğer

çalışanlara örnek olan ve onların motivasyonunu sağlayan grubu oluşturmaktadır. Örgüt çalışanlarının %10-20'lik en iyi kısmından oluşurlar. *B grubu çalışanlar*; beklentileri karşılayan fakat sınırlı potansiyele sahip olan çalışanlar, orta yaklaşık olarak %60-70'lik kısmı oluştururlar. *C grubu çalışanlar*; belirli aralıklar ile kabul edilebilir sonuçlar elde etmektedirler. En alt seviyedeki %10-20'lik kısımdan oluşurlar. Yapılan sınıflandırmada en yetenekli gruptan meydana gelen A grubu çalışanlarına önemli yatırımlar yapılmalı, örgüte katkısı belli olan B grubu çalışanlarını geliştirme çabası içine girilmeli ve son olarak da düşük performans sergileyen C grubu çalışanların performansları iyileştirilmeye çalışılmalıdır (Altınöz, 2009: 38).

1.2.7.3.2. Performansa Dayalı Sınıflandırma

Örgüt çalışanlarının bilgi, birikim ve yetenekleri birbirinden farklılık gösterdiği için, sergiledikleri performanslar da farklı olmaktadır. Performansa dayalı sınıflandırma dört grupta incelenmektedir (Altuntuğ, 2009: 451-452; Yeniçeri ve Çayan, 2011: 127). Tablo 2'de performansa dayalı sınıflandırma gösterilmiştir:

Tablo 2: Performansa Dayalı Sınıflandırma

<p>Süper Performans Grubu %3-5'lik bölümü oluşturmaktadır. En fazla yatırım yapılması gerekenler.</p>	<p>Kilit Performans Grubu %20-25'lik bölümü oluşturmaktadır. Önemli görevleri kapsayan yatırım yapılması gerekenler.</p>
<p>Uyumlu Performans Grubu %70'lik bölümü oluşturmaktadır. Normal seviyede yatırım yapılan, desteklenmesi ve motive edilmesi gerekenler.</p>	<p>Uyumsuz Performans Grubu %5'ten az bölümü oluşturmaktadır. Az yatırım gerektiren ve uyumlu grubuna çıkamayanların işine son verilmesi gerekenler</p>

Kaynak: Altuntuğ, 2009: 451-452.

Süper performans grubu; sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan, yüksek potansiyelli, örgüt içerisinde rol modeli, yaratıcılık ve farklılık kaynağı olan, en çok yatırımın yapılması ve elde tutulması gerekli olan çalışanlardır. Toplam işgücü içerisindeki oranı %3-5 olan gruptur. *Kilit performans grubu*; rekabet üstünlüğü kaynağı olan, terfi imkânına sahip, örgüt içerisindeki faaliyetlerin yürütülmesinde kilit unsur görevinde olan, fazla yatırım yapılan, niteliklerini yükseltmek ve

yedeklerini yetiştirmek gereken çalışanlardır. Toplam işgücü içerisindeki oranı %20-25 olan gruptur. *Uyumlu performans grubu*; örgütün ayakta kalmasının garantisini sağlayan, potansiyeli değerlendirirken yana doğru gidebilen, performans beklentilerini karşılayan, beklenen performans noktalarını aşma kapasitesine sahip olan, işgörenler üzerinde pozitif etki yaratabilen, desteklemek ve motive etmek gereken çalışanlardır. Toplam işgücü içerisindeki oranı %70 olan gruptur. *Uyumsuzlar grubu*; doğru yönlendirilirse ek bir yetenek kaynağı olabilen, performansı beklentinin altında, potansiyeli düşük, az yatırım gereken ve uyumlu performans grubuna çıkamayanların işine son verilmesi gereken çalışanlardır. Toplam işgücü içerisindeki oranı %5'in altında olan gruptur. İşletmeler için yetenek yönetimi açısından performansa dayalı sınıflandırma daha uygun görülmektedir.

1.2.7.3.3. Sandberg Sınıflandırması

Yetenek yönetiminde yöneticilerin, çalışanların bireysel özelliklerinin ve yeteneklerinin yanında, görevlerine yönelik algıları ortaya çıkararak bir sınıflandırma yapmaları gerekmektedir. Bu sayede çalışan kaynaklı oluşan engeller gözden kaçırılmamaktadır. Sandberg (2005: 24-25), Volvo şirketi için yapılan bir çalışmadan yola çıkarak, işletmede çalışanların yaptıkları işin kendileri açısından ne anlama geldiğine, işin tanımlarına ve bütünselliğine ilişkin algılamalarına dair verdikleri yanıtlara göre üç farklı düşünce profili çıkarmıştır. Bunlar: *Birinci profil*; işin tanımından teknik yapısını ön plana çıkarmakta ve işlerin tanımlanmış kuralları takip ederek başarılacağına inanmaktadırlar. *İkinci profil*; sistem yaklaşımı doğrultusunda, işe etki eden bütün faktörleri göz önüne almakta ve grup çalışmasına özen göstermektedir. *Üçüncü profil*; yine sistem yaklaşımı içerisinde karşılıklı etkileşimleri ortaya çıkarmakta ve işi yalnızca teknik bir yapı olarak algılamaktadır. Bu gruptakiler, müşteri ile empati yaparak, sorumluluk alarak ve yaratıcılıklarını işlerine aktararak farklı müşteri beklentilerini karşılamaya odaklanmaktadırlar.

1.2.7.4. Yeteneklerin Özendirilmesi ve Çalışan Değeri Yaratma

Yeteneklerin özendirilmesi, yöneticiler tarafından yerine getirilmesi gereken önemli görevlerden birisidir. Çalışanların ihtiyaç ve motivasyon araçlarının tatmin edilme derecesi farklıdır. Herhangi bir çalışana uygulanan motivasyon yöntemi,

başka bir çalışan için geçerli olmamaktadır. Fakat önemli olan nokta kişinin nasıl ve hangi koşullarda motive edileceğinin yani özendirileceğinin bilinmesidir. Özendirme araçlarından bazıları aşağıda sıralanmıştır (Ergül, 2005: 71):

- Kariyerinde yükselme fırsatları,
- Eğitim çalışmalarına önem verilmesi,
- İşin özendirici olması,
- Uygun bir gelir düzeyi,
- Güvenliği sağlanması,
- Rekabet koşullarının bulunması,
- Değerli hissettirmek,
- Özel hayata saygılı olunması,
- Yapılmaya değer bir iş olması,
- İş disiplinine özen gösterilmesi.

Yetenek Savaşları'nda üstün tarafta yer almak isteyen örgütler, bütün uygulamalarını baştan sona gözden geçirmeli ve kendilerini yetenekli çalışanlar için cazip bir duruma getirmelidir. Bunun yolu da “Çalışan Değeri Yaratma”dır. Bu savaşta rekabet eden şirketler yetenekleri çekmek ve ellerinde tutmak için aynı pazarlama mantığı ile yola çıkmalıdır. Çalışan değeri, mevcut ve potansiyel çalışanların örgütü nasıl algıladıkları ve değerlendirdikleri ile ilgilidir (Ceylan: 2007: 69). EVP (Employee Value Proposition-Çalışan Değer Önermesi), bir örgütün çalışanlarının isteklerini, beklentilerini ve hatta hayallerini nasıl karşıladığı ile ilgilidir (Michaels vd., 2001: 43). Etkin bir yetenek yönetimi örgütün, “Yetenekli ve potansiyel bir çalışan niçin bu örgütü tercih etmeli?” sorusuna karşı güçlü bir EVP'si bulunmalıdır (Ceylan, 2007: 69-70). Örgütlerde çalışan değerinin yaratılması, bir örgütün hedeflenen yetenekli çalışanları örgüte çekmesi, elde tutması ve ilişkilerini derinleştirilmesi için çalışanın diğer çalışanlardan ayrıştırılması gerekmektedir (Altınöz, 2009: 95).

1.2.7.5. Yeteneklerin Seçilmesi ve Değerlendirilmesi

Yetenek yönetimine girdi sağlayan önemli süreçlerden birisi, seçme ve yerleştirmedir. Doğru seçme yerleştirme araç ve sistemleri ile yüksek potansiyellik, gelecek vadeden, yenilikçi ve yaratıcı katma değer yaratacak bireyleri kuruluşa çekmek ve bunlar arasından en yetenekli olanları seçmek ve doğru pozisyonlarda görevlendirmek sürecin başarısı için ön koşuldur (Altuntuğ, 2009: 445). Nitelikli ve yetenekli işgücüne sahip olmak için yetenek seçim sürecinde stratejik davranmak gerekmektedir. Bu sebeple çalışana işe almada farklı seçim araçlarından yararlanılması gerekmektedir. Çalışmada bu araçlar; değerlendirme merkezi uygulamaları, yetenek havuzu oluşturma, kariyer sistem tipolojisi ve elektronik işe alım olarak sıralanmaktadır.

1.2.7.5.1. Değerlendirme Merkezi Kullanımı

Değerlendirme merkezi uygulamaları yeteneklerin kariyer planlaması ve eğitimi için en etkili yetkinlik tanımlamalarının oluşturulması sağlanmaktadır. Aynı zamanda kişiye özel olarak optimum şekilde geliştirilmiş gelişim programları aracılığıyla çalışanları güçlü ve gelişmeye ihtiyaç duyulan yetkinlik alanlarının ortaya çıkmasını sağlayan gelişim kontrol aracı olarak kullanılmaktadır (Demircioğlu, 2010: 77).

Değerlendirme merkezi kullanımının, konusunda uzman ve deneyimli profesyoneller ile gerçekleştirilmesi sürecin etkinliğini artıracaktır. Değerlendirme merkezi belirli standartlardaki durumlar karşısında değerlendirilen bireyin kendi şahsi görüşünü katamamasını sağlayacak şekilde herkese eşit şans verilerek birçok gözlemci tarafından belirli koşullar karşısında yeterlilik ve yetkinlik değerlendirilmesini sağlayan süreçtir (Yazıcıoğlu, 2006: 76). Değerlendirme merkezinde hem danışmanların hem de işletme içerisinde özellikle insan kaynakları departmanında çalışan bireylerin işbirliği içerisinde olmaları önemlidir. Sürecin önemli bir özelliği, değerlendirilecek adayların performanslarının oluşturulduğu iş benzeri ortamlarda simülasyonlarla gözlemlene olanağı sağlamasıdır (Yalın, 2005: 26). Örgütlerde, çalışanların gelişimi bütün örgütün performansında önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle, işletmeler çalışanlarını geliştirmek için farklı gelişimsel

araçlar kullanmaktadırlar. Dolayısıyla, değerlendirme merkezi kullanımı çoğu işletme için yararlı gelişim araçlarından birisini oluşturmaktadır (Erçökses, 2009: 106).

1.2.7.5.2. Yetenek Havuzu Oluşturma

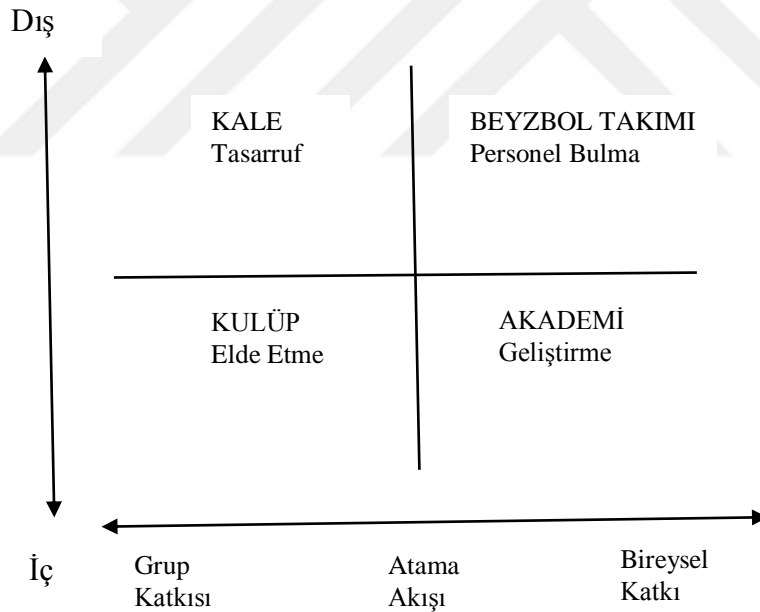
Yetenek havuzları, örgüt içerisinde çeşitli seviyelerde yüksek potansiyeldeki bireyleri ayrı havuzlarda birleştirerek yedekleme sisteminde gerektiğinde ihtiyaç duyulan pozisyonun özelliklerine uygun bireylerin bu havuzlardan seçimine dayanan bir sistem oluşturma odaklıdır (Berger ve Berger, 2004: 187-188). Örgütler, yetenek havuzuna giren çalışanlara zorunlu eğitim uygulamaktadır. Bu eğitimlerde adaylar, yöneticilik potansiyellerini belirlemek için mülakatlar, psikoanalitik testler, potansiyeli saptamaya yönelik değerlendirme merkezi uygulamaları yapılmakta ve yüksek iş performansına sahip olmasına yönelik nitelikler aranmaktadır (Altınöz, 2009: 101-102).

Berger (2003: 4)'in yetenek havuzu oluşturma modeline göre, çalışanlar dört gruba ayrılmaktadır. *Yüksek performanslılar*; işletme beklentilerini üst düzeyde geliştiren ve ilerleten gruptur. *Koruyucular*; işletme beklentilerini ilerleten gruptur. *Kalıcı mensuplar*; işletme beklentilerini karşılayan gruptur. *Uyumsuzlar*; işletme beklentilerinin altında kalan gruptur. Yetenek havuzları, yetenek ve yeterlilikler bağlamında çalışanların sınıflandırıldığı, her bir gruba ayrı ayrı eğitim ve geliştirme etkinlikleri yolu ile kariyer planlamalarının yapıldığı, performans ölçüm ve değerlendirme çalışmalarının sürdürüldüğü programlardır (Akar, 2012: 70). Dünya ve Türkiye'nin önde gelen işletmelerinden bazıları bu yöntemi benimsemektedir. Pfizer, Shell, Turkcell, Sabancı, Koç, Alarko Holding ve Doğuş Grubu yetenek havuzu uygulayan işletmelere örnek gösterilebilir. Yeni çalışan veya boş pozisyonların işletme içerisinden doldurulması, çalışanların moralini, işletmeye bağlılığını ve güvenini artırmaktadır. Ayrıca işletme içerisinden yetenek istihdam edilmesi, işletme dışındaki adaylar arasında gerçekleştirilen seçme ve yerleştirme faaliyetlerine göre daha az maliyetli olmakta ve maaş düzeylerinin kontrolünde kolaylık sağlamaktadır (Hiltrop, 1999: 426).

1.2.7.5.3. Kariyer Sistem Tipolojisi

Miles ve Snow'un tipolojisini temel alan en çok bilinen stratejik işe alma yaklaşımı Sonnenfeld ve Peiperl tarafından 1988 yılında geliştirilen "Kariyer Sistem Tipolojisi"dir. Bu tipolojiye göre işletmeler, işe alma faaliyetleri konusunda iki boyutlu kariyer sistemleri geliştirmektedir. İlk boyut; işe almanın ilk aşamasını oluşturan başvuru açısından örgütün iç ve dış işgücü piyasasına olan açıklığını ifade eden arz akışı boyutundan oluşmaktadır. Uzun süreli istihdam ve çalışma güvenliği gibi kavramları kapsamaktadır. İkinci boyut ise; görevler ve karşılığında verilecek olan ödülleri ifade eden terfi ve atama akışıdır. Kariyer fırsatları ve bireysel kriterleri ifade etmektedir (Jeffrey ve Maury, 1988: 589-593). Bu durum Şekil 4'de gösterilmektedir:

Şekil 4: Kariyer Sistem Tipolojisi



Kaynak: Jeffrey ve Maury, 1988: 591.

Bu tipolojiye göre; Kaleler, ayakta kalma çabası içerisinde olan ve çalışanlara fazla değer verilmeyen örgütlerdir. Turizm ve petrol gibi sektörlerdeki işletmeler örnek gösterilebilir. Beyzbol takımı türündeki işletmelerde kişisel performans önemlidir ve işe alımlar dışa açık yapılmaktadır. Bu tür işletmelerdeki işgörenler

kendilerini yıldız olmaya aday olarak görmektedirler. Ayrıca örgütte işgücü devir hızı yüksektir. Egece sektörü ve reklamcılık işletmeleri bu kategoriye girmektedir. Kulüp türü işletmelerde güvenlik ve üyelik taahhüt sözü mevcuttur. Çalışan temininde iç kaynaklara yönelirler ve çalışanları emekli olana kadar istihdam ederler. Son olarak ise akademilerde dışa kapalı, durağan, kişisel katkıyı benimseyen ve daha çok işgörenlerinin yeteneklerini geliştirmeye önem veren işletmelerdir. Ayrıca kişisel büyümeyi bireysel hedef ya da toplum zorunluluğu olarak görmektedirler.

1.2.7.5.4. Elektronik İşe Alım

Elektronik işe alım, özellikle bilgi teknolojileri alanında çalışmak için başvuran adaylar için 1990'ların ortalarında benimsenmeye başlamıştır. İşe alım ilanlarının parasal olarak maliyetlerinin düşürülmesi, sürecin hızlandırılması ve daha büyük iş başvuru havuzuna erişilmesinin sağlanması, işe alım kısmında internetin sağlamış olduğu katkılardandır (Pearce ve Tuten, 2001: 9). Elektronik işe alım, teknolojinin sağladığı imkânlarla kısa sürede adaylara ulaşma fırsatı sunmakta, internet üzerinden açık pozisyonları yayınlamakta ve başvuruları almaktadır. İşletmeler elektronik işe alım teknolojisini kurumsal insan kaynakları web sitesine dâhil edebilir veya işe alım sitelerini kullanabilir. İş arayan insanların büyük çoğunluğu işe alım sitelerini kullanmakta olduğundan işletmeler genellikle işe alım sitelerini tercih etmektedir (Tahiroğlu, 2003: 123).

Elektronik işe alım yönteminde süreç işlemektedir. İşletmenin çevrimiçi ortama verdiği boş pozisyon için başvurular toplanır. Yetenek havuzu oluşturulur. Ön seçim ile adaylar arasında bir eleme gerçekleştirilir. İlk eleme aşamasından sonra adayların hangi segmentte yer alacağına karar verilir ve bir ayrıma gidilir. Bu süreçte elde edilen yetenek havuzu daha sonrası içinde kullanılabilir (Atlı, 2017: 182).

1.2.8. Yetenek Yönetiminin Boyutları

Yetenek yönetimi, çalışanın neyi bilmesi ve yapması gerektiğini, performans yönetimini, işletmede yeteneklerin hangi bölümlere yerleştirileceğini ve çalışanların işletmenin amaçlarına yaptığı katkının ölçülmesidir. Yetenek yönetiminin boyutları çalışanların kendilerini ve işletmelerini değerlendirmesi ile ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların yetkinlikleri, yaptıkları işten aldıkları tatminin derecesi, öz yeterlilik algıları, çalıştıkları kuruma ne derece güven duydukları, destek gördükleri ve kurum ile olan uyumlarına ışık tutmaktadır. Bu açıdan çalışmada yetenek yönetiminin boyutlarından, kuruma güven, kurum desteği ve operasyonel uyum, öz yeterlilik algısı, iş tatmini ve yetkinlik anlatılacaktır.

1.2.8.1. Kuruma Güven

İşgörenlerin kuruma güven algılarında daha çok tepe yönetimi tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyet ve davranışlar üzerinde durulmaktadır. Bu durumda işgöreni güçlendirme çalışmaları ön plana çıkmaktadır. Güçlendirildiğini algılayan işgörenlerin kuruma olan güven ve bağlılığı süreklilik arz edecektir (Çöl, 2008: 36). Çalışanların kendilerini kurumları ile özdeşleştirmeleri kurumun amaçlarına ulaşması için kendi hedefleri ile ilişki kurabilmesi ve kuruma bağlı olması, kuruma güveni tanımlamaktadır. Çalışanların kurumlarına olan güven ve bağlılıkları yetenek yönetimi açısından oldukça önemlidir. Dolayısıyla kurumların çalışanları ile uzun vadeli ilişkiler geliştirmesi onların kuruma olan güven ve bağlılıklarını artıracaktır (Güner, 2016: 47).

1.2.8.2. Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum

Kurum desteği, algı temelli bir kavram olup kişinin, işletme tarafından kendisine ne kadar destek verildiğini hissetmesi ve düşünmesi anlamına gelmektedir (Demirel, 2013: 224). İslamoğlu vd. (2007: 25)'ne göre kurumsal destek, işletmenin çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılamaya ne derece hazır olduğu, iyiliğini ne kadar düşündüğü, işlerini yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları yardımı ne derece gösterdiği, ortaya çıkardıkları emeği ödüllendirmede ne derece istekli olduğu ve yapılan tüm katkılara ne derece değer verdiğini algılama sürecidir. Çalışanlar, yöneticilerinden aldıkları desteği, yardımı ve ilgiyi kuruma atfetme eğilimindedirler. Doğru bilgi, beceri, yetkinlik ve yüksek performansla sahip çalışanların işletmede kalmalarını sağlamak ve çalışanları motive etmek açısından bakıldığında, kurumsal destek ve operasyonel uyum algısının sistemlerin başarısında önemli bir etken olduğu görülmektedir (Dönertaş, 2008: 48).

1.2.8.3. Öz Yeterlilik Algısı

Öz yeterlilik, bireyin kendisinden beklenen durumları yönetmesini sağlayacak yeteneklere olan inancı olarak tanımlanmaktadır. Öz yeterliliğin etkinliğinde önemli değişkenler arasında, personel güçlendirme, performans, stres, iş tatmini, eğitim, girişimcilik ve liderlik sayılabilmektedir. Ayrıca öz yeterlilik, kişilerin kendilerine gerçekçi ve zor hedefler seçmelerini ve bu hedeflere daha çok bağlanmalarını sağlamak için onların kişisel performanslarını olumlu etkilemektedir (Basım vd., 2011: 122). Çalışanların görevlerini yerine getirebilecekleri yeteneklere sahip olduğu inancı öz yeterlilikleridir. İşgörenin başarı düzeyinin ölçülmesi ve yorumlanması, gösterdiği başarı değerine göre sınıflandırma yapılması, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkaracak geliştirme faaliyetleri ile başarının pekiştirilmesi, başarısızlığın giderilmesi ve kişisel performanslarının ödüllendirilmesi ile bireyin öz yeterlilik algısı desteklenmektedir.

1.2.8.4. İş Tatmini

Çalışanın işinden hoşlanma boyutu olarak ifade edilen iş tatmini daha kapsamlı olarak kişinin, işine, çalıştığı ortama, karşılaştığı davranışlara ve aldığı hizmetlere karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz duygusal tepkilerdir. Yazıcıoğlu (2010: 244)'na göre iş tatmini, iyi düzenlenmiş iş çevresi ile birlikte iş ile ilgili temel görev tanımlarından, iş yaparken hissedilen hislerden ve bunlara bağlı olarak oluşan davranışlardan etkilenmektedir. İş tatminini artıran faktörler arasında, çabaların karşılığının alınması, deneyimlerin takdir edilmesi, eğitim imkânları, maaş artışı, terfi fırsatları ve iş uyumu sayılabilir. Ayrıca bunlara ek olarak yetkinlik ve öz yeterlilik de vardır. İş tatmini üzerinde yetkinlik ve öz yeterliliğin pozitif ve güçlü bir etkisi vardır (Demirel, 2013: 224).

1.2.8.5. Yetkinlik

Yetkinlik, mükemmel bir performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve uyumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır. Yetkinlikler aynı zamanda bireylerin becerilerini işletme için değer katacak amaçlar için kullanılabilecek yetenekleri olarak kabul edilmekte ve değeri bilginin beslendiği ve paylaşıldığı bir kültür ortamında insanların işe ilişkin bilgilerinin de olduğu düşünülmektedir.

Yetkinliklerin bazı özellikleri şu şekildedir (Terlemez, 2013: 31): Yetkinlikler gözlemlenebilir ve ölçülebilir davranışlardır. Üstün performans gösterenleri diğerlerinden ayıran özelliklerdir. Çalışanların işlerini nasıl yapmaları ve hangi sonuçlara ulaşmaları gerektiğini tanımlar. Doğuştan gelebilir veya sonradan eğitim ve tecrübe ile kazanılabilir. Birbirinden bağımsızdır. Yetkinlik kavramı Şekil 5’de ifade edilen unsurları kapsamaktadır:

Şekil 5: Yetkinlik Piramidi



Kaynak: Tak vd., 2007: 246.

Bu bilgiler doğrultusunda yetenek, bireyin bedensel ve zihinsel kapasitesini belirtirken, yetkinlik, bu kapasitenin üstün performansa ulaşmada yetkinliğin unsurlarından olan bilgi, beceri, davranışlar, yetenekler ve kişilik özelliklerinin nasıl kullanıldığının yanıtıdır (Tümen, 2014: 35).

1.2.9. Yetenek Yönetiminin Sonuçları

Yetenekli insanlar örgütlerin sahip olması gereken tek şey değildir. Bununla birlikte, doğru strateji ve performans adımlarını tesis etmeli, işletmenin tüm çalışanlarına en yüksek performans ile çalışabilmeleri için güç verip harekete geçirmeli ve gerekli düzenlemeleri yapmalıdırlar (Michaels vd., 2001: 7).

Yetenek yönetimi uygulamaları, sonuçlarının denetlenmesi sayesinde potansiyeli olan çalışanların tespiti, kariyer planlaması ve gelişimi için bir temel oluşturulur. Yetenek yönetimini etkili bir şekilde yönetebilen, yetenekli çalışanların

farkına varabilen, onlardan örgütün amaçları için beklendiği gibi yararlanabilen, çalışanların elinde kalmasını sağlamak için kariyer ve yeteneklerinin gelişmesine özen gösteren, işletme dışındaki diğer yetenekli çalışanları işletmelerine çekebilecek fırsatlar geliştirebilen işletmeler, daha hızlı ve kaliteli mal ile hizmet üretebilecek ve daha karlı sonuçlar elde edebilecektir (Doğan ve Demiral, 2008: 154).

Yetenek yönetimi yalnızca işletmenin genel rekabet edebilirliğine katkıda bulunmayıp, aynı zamanda bilgi tabanını kurup, yöneterek sürdürülebilirliğini de sağlamaktadır (Huang ve Tansley, 2012: 3674). Ayrıca yetenek yönetimi işgücünde oluşabilecek herhangi bir riski yönetmekte ve buna yardımcı olan çalışanları geliştirmeyi sağlamakta, çalışanlar ile stratejiler arasında bağ görevi görüp işletmenin çalışanlarına karşı yapabileceği en büyük yatırımlardan biri olmaktadır (Majeed, 2013: 50).

Yetenek yönetiminin her ne kadar en yeni ve en verimli yönetim anlayışı olduğu belirtilirken ve günlük hayatta sistemin nasıl çalıştığı ve ne gibi artılar getirdiği yukarıda bahsedilse de bu anlayışında kendine özgü bazı eksiklikleri bulunmaktadır. Öncelikle yetenek yönetiminin temel anlayışlarından biri olan yetenekli insana yönelme konusunda etik anlamda sorun bulunmaktadır. İşletmeyi farklı kılan azınlıktan oluşan yetenekli çalışanlara yönelmek, diğer çalışanlarda insani olmayan bir algı yaratırken birey olarak değerlerini sorgulamalarına ve ekip ruhunun zedelenmesine yol açacaktır (Downs ve Swailes, 2013: 270). Ayrıca işletmenin sağlığına zarar verebilme potansiyeli bulunmakta ve çalışana eşit davranma ilkesine ters düşen yapısı ile politik açıdan da eleştirilmektedir (Huang ve Tansley, 2012: 3674).

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER PLANLAMASI

Çalışmanın bu bölümünde kariyer kavramı ve tanımı, kariyer kavramının önemi, kariyer ile ilgili temel kavramlar, kariyer aşamaları ile kariyer yaklaşımları ele alındıktan sonra kariyer planlamasının tanımı ve önemine, kariyer planlamasının amaçlarına, kariyer planlama sistemlerine, kariyer planlamasında örgüt, yönetici ve çalışanların sorumluluklarına ve kariyer planlamasının sonuçlarına değinilmiştir.

2.1. Kariyer

2.1.1. Kariyer Kavramı ve Tanımı

Kariyer, Fransızca “carrierre” ve İngilizce “career” kelimelerinin karşılığı olarak Türkçe’ye çevrilmiş bir kavramdır. Aşılması gereken mesleki pozisyon, diplomatik kariyer, meslek ve yaşamda seçilen bir yön gibi anlamlarda kullanılmakta ve günümüze kadar ulaşmaktadır. Ayrıca kariyer, bireysel ve örgütsel amaçlarla ilişkili ve kişinin yaşamında kontrol altında tutabileceği çalışma tecrübesi olarak da ifade edilmektedir (Akçay, 2002: 3; Bingöl, 2016: 45; Bayraktaroğlu, 2015: 137). Kavramın geçmişi 1930’lu zamanlara dayansa da çalışma hayatına tam anlamıyla girmesi 1970’li yılları bulmuştur. 1980’li yıllardan sonra ise, insan kaynakları uygulamalarında farklı bakış açısıyla çalışan grubuna yayılmış (Ergin, 2002: 30), çevresel faktörler ile birlikte değişen işletme yapılarında en önemli girdinin insan olduğu anlaşılmış ve bunun sonucunda kariyer çalışanı güdüleme unsuru olarak kullanılmaya başlanmıştır (Sosyal, 2006: 3).

Çalışanlar kariyeri, iş tatminleri ve kişisel değerlendirmeleriyle hedeflerine ulaşip ulaşmadıklarını değerlendirmektedir (Karadal vd., 2008: 398). Kariyer, kişinin kendisini gerçekleştirme sürecidir. Alanyazına bakıldığında kariyer kavramının farklı anlamlarda kullanıldığı ve kavrama farklı anlamlar yüklediği görülmektedir (Özarlan, 2015: 5). Çalışmada bu tanımlardan bazısına yer verilmektedir. Kariyer, çalışma hayatı ve sosyal hayatın, işgören hayatındaki önemi ile birebir ilişkilendirilen bir kavramdır (Burack, 1988: 39). Hall (1991: 264)’a göre kariyer, kişinin çalışma hayatı süresince yer aldığı mevkiler, yaptığı çalışmalar ve

bunun sonucunda edindiği tutum ve davranışlardır. Kariyer, kişinin istediği hayat tarzını sağlayabilmek için uzun dönemde elde ettiği ya da edeceği bilgi, beceri, yetenek, eğitim ve deneyimlerin birikimi (Anafarta, 2001: 3), başka bir deyişle çalışanın işi ile ilgili faaliyetler, davranışlar ve buna bağlı olarak tutum ve değerler ile hayatı boyunca edindiği amaçlardır (Bernardin, 2003: 194). Aytaç (2005: 6)'a göre çalışanın kariyeri, yalnızca sahip olduğu işler olarak değil, işletmede kendisine verilen çalışma rolüne ilişkin amaç, beklenti, duygu ve arzuların gerçekleştirilmesi için eğitilmesi ve çalışanın sahip olduğu yetenek ve çalışma güdüsü ile örgüt içerisinde ilerleyebilmesidir. Kariyer, işgörenin kamu veya özel sektörde çalışma alanında ilerlemesi ve başarıya ulaşmak amacı ile izlediği yol olarak tanımlanmaktadır (Sav, 2008: 5). Şimşek ve Çelik (2017: 308)'e göre kariyer, seçilen bir meslekte ilerleme ve bununla birlikte daha çok para kazanma, sorumluluk alma, saygınlık, prestij ve erk elde etme anlamında kullanılmaktadır. Kişiler yaptıkları çalışmalar, tamamladıkları görevler sonucunda kendilerine özgü bir kariyere sahip olmaktadır (Erdoğan, 2003: 11).

Kariyer bir kişinin planlayıp amaçladığı yaşam standardına ulaşabilmesi için bütün hayatı boyunca elde ettiği yetenekler, deneyimler ve almış olduğu eğitimlerin bütünüdür (Koç, 2015: 3). Kariyer kavramının, her insanın yaşamında özel bir yeri ve anlamı vardır. İnsanın çalıştığı işletmede iş dolayısıyla çevresindeki farklı insanlar ile etkileşim içerisinde olması ve onlarla işbirliği ederek çalışması mesleğinin sosyal yönünü oluştururken, mesleğinin sayesinde elde edeceği iş tatmini ise psikolojik doyuma erişmesini sağlamaktadır (Aldemir vd., 2006: 215).

Kariyer başarısı ise yalnızca terfi şeklinde ifade edilmeyip öznel bir kavram olan tatmin de düşünülerek tanımlanabilmektedir (Yalçın, 2001: 59). Değişim ve gelişmelere ayak uyduramayan işletmeler, işgörenlerine güvenli ve sürekli olan bir çalışma imkânından başka, başarılı bir kariyer ve gelecek sağlamaya çalışmaktadırlar. İşgörenler ise kariyerlerinde ilerleme, daha çok para kazanma, saygınlık ve iş tatmini istemektedirler (Uzun, 2003: 391). Yetenekli çalışanların örgütte kalmalarını sağlayan, çalışanların kariyerlerinde ilerleme ve yükselmeleri için gerekli altyapıyı oluşturan örgütler başarılı olmaktadır (Kozak, 2001: 17).

2.1.2. Kariyer Kavramının Önemi

Kariyer kavramı hem örgütler için bireysel gelişim ve büyümeyi öngörmekte hem de çalışanların üst kademelere doğru yükselmesine olanak tanımaktadır. Bu bakımdan birey ve örgüt açısından birçok yaşamsal amacı gerçekleştirmede önemli olmaktadır (Taşlıyan vd., 2011: 235). Kariyer insanların yaşamlarının büyük bir kısmına hâkim olması açısından son derece önemlidir. İnsanların sosyal ve psikolojik bakımdan ilerlemesini yakinen ilgilendirmekle birlikte, insanların kendini tanımlaması ve sınırlarının farkında olmasını sağlamaktadır. Bu durumun sonucunda insanların tatmin düzeyleri kariyerinin ulaşabileceği tarafları göstermekte, sorumluluk alabilme ve başarı elde etme mekanizmasını geliştirmektedir. Bilgiyi elinde bulunduran ve etkili bir biçimde değerlendirebilen yetenekli çalışanların mesleki fırsatları artmaktadır. Bu yetenekli çalışanları mesleklerinde tutmanın bir yolu da işletmede kariyer ve kariyer planlaması sistemlerine verilen önem ile mümkün olmaktadır (Baruch ve Budhwar, 2006: 85).

Kariyer kavramının gelişmesinde özellikle insan psikolojisinin ve işletme içerisindeki davranışlarının önemli olduğu görülmektedir. Hayat boyu eğitim, değişen iş hayatı ve artan rekabet karşısında çalışanların kendilerini geliştirip, kaderlerine boyun eğmemeleri düşüncesinin yaygınlaşması ile kariyer kavramının işletmelerde daha yaygın kullanılmasında önemli derecede artış görülmektedir (Soysal, 2006: 5). Bireysel hedefler örgütsel hedefler ile uyum içerisinde olduğu sürece işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek bir zorunluluk olmaktan çıkıp, çalışanın kendi hedefleri durumuna gelmektedir (Özgen vd., 2005: 185).

2.1.3. Kariyer ile İlgili Temel Kavramlar

Kariyer kavramının daha iyi anlaşılması için kariyer ile ilgili bazı temel kavramların bilinmesinde fayda vardır. Kariyer kavramı bağlamında güncel ve önemli görülmesi sebebiyle bu bölümde ilgili kavramları değinilecektir. Bu kavramlar; kariyer platosu, kariyer haritası, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme ve kariyer hareketliliğidir.

2.1.3.1. Kariyer Platosu

Plato kelimesi Türkçe’de duraklama ve düzleşme anlamlarına gelmektedir. Kariyer platosu ise, hiyerarşik terfi olanağının çok az olduğu kariyer noktasını belirtmektedir. Kavram, yetenek eksikliği veya bazı olumsuzluklardan ötürü kişinin artık yükselmeyeceğini çağrıştırdığından olumsuz bir içeriğe sahiptir. Ayrıca kariyer platosu büyük ve karmaşık yapıli işletmeler için önemli bir sorun teşkil etmektedir (Şimşek ve Çelik, 2017: 318). Aydın (2010: 21)’a göre kariyerde plato, kişinin üst düzeydeki görevlere yükseltilmesi olasılığının düşük olduğu nokta, pozisyonda bekletilme süresi veya yükselmeler arasında geçen süre anlamına gelmektedir. Herhangi bir dönem içerisinde kişinin özel ya da çalışma hayatından dolayı kariyerindeki ilerlemesinde meydana gelen durağanlığı ifade etmektedir. Bu durağanlığın beklenenden fazla sürmesi hem çalışanı hem de örgütü olumsuz etkileyeceğinden dolayı bireysel ve örgütsel önlemlerin zamanında alınması gerekmektedir (Tunç ve Uygur, 2001: 28-29; Dündar, 2009: 268).

Kariyer platosu seviyesi kişinin, özel hayatı ile çalışma hayatı arasındaki dengeyi tam olarak oturtamadığı bir zaman dilimi olarak da görülmektedir. Özellikle kadınlarda evlenme, çocuk sahibi olma gibi olaylarda kariyerine ara vermek durumunda kalan ve geri dönmesi durumunda tekrar aynı performansı gösteremeyen kadın çalışanların oranı oldukça fazladır. Bu sebeple kariyer platosuna dış faktörler kadar bireysel faktörler de sebep olabilmektedir. Bunun yanısıra, kişilerin iş ortamında yüksek verimlilik dönemlerinden sonra karşılaştıkları mobbinglerin önüne geçemeyip, ilerleyememe durumlarına ve başarısızlıklara ortam hazırlamaktadır (Aydın, 2007: 72).

İşgörenlerin kariyer platosuna girmelerinin farklı sebepleri bulunmaktadır (Okakın, 2009: 144-145; Noe, 2009: 433). Bunlar çalışanın; yetenek ve eğitim eksikliği, başarı ihtiyacının azalması, performanstaki düşüş veya emekliliğinin yaklaşması, çalışma sorumluluğunun azalması, işletmenin teknoloji veya politikalarında meydana gelen değişiklikler, işletmenin yavaş büyümesi ve sınırlı gelişme fırsatları, eşit olmayan ödeme yöntemleri ve tatmin etmeyen maaş artışları gibi çeşitli nedenler sıralanabilmektedir.

Kariyer platosunda bulunan çalışanlarda, bunalım, performans ve başarı düşüklüğü, depresyon, stres ve strese bağlı çeşitli rahatsızlıklar, çalışma arkadaşlarına karşı kin ve düşmanlık beslemek, yorgunluk, motivasyon duygusunda azalma ve bunun beraberinde iş başarımında düşüş (Uzunbacak, 2006: 32; Şimşek ve Çelik, 2017: 318) gibi durumlar bulunabileceği için plato içerisinde bulunan bireylere yönetimin daha özenli ve anlayışlı davranması, bu kişilere destek olması, endişe, duygu ve beklentilerini tahmin ederek ona göre stratejiler geliştirmesi gerekmektedir (Yılmaz, 2008: 294-295).

2.1.3.2. Kariyer Haritası

Kariyer haritaları, bir örgüt içerisinde var olan pozisyonlar arasında ilerleyebilmenin yollarını belirlemek için kullanılan bir tekniktir (Acar, 2000: 47). Bir anlamda örgütteki bütün pozisyonları gösteren ve bu pozisyonlar arasındaki geçiş yollarının net olarak açıklandığı örgüt şemasıdır (Çabuk, 2007: 37). Bu şemadaki kadrolar arasındaki geçiş şekilleri ve bu geçişler için gerekli, çalışan beceri, deneyim ve yetenekleri açık bir şekilde belirtilmektedir (Ayan, 2011: 193).

Kariyer haritası, teknik bir çalışmadan yönetim çalışmasına doğru ilerleyebilmek için ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilerin belirlenmesi ve çalışma sıklığının planlamasıdır (Daft, 1994: 430). Gök (2000: 18)'e göre kariyer haritası, işletmelerin belirlediği iş teklifleri ile çalışanın hedeflediği teklifler arasında bağlantı kurarak, tanımlanan yeterliliklerin geliştirilmesi için katkı sağlayan, örgüt içerisindeki kariyer hareketlerini gösteren tablolar şeklinde tanımlanmaktadır.

Özden (2005: 126)'e göre bir işgörenin üst düzey bir aşamaya ne zaman geçeceği veya bir unvana ne zaman erişebileceği, dikey ve yatay kariyer haritaları ile personele bildirilmektedir. Dikey kariyer haritası, çalışanın yönetici kademesindeki yükseliş yönlü hareketini ifade etmektedir. Yatay kariyer haritası ise, çalışanın örgütte aynı seviyede fakat farklı iş ve bölümlere geçmesini ifade etmektedir. Pozisyonlar arasındaki bu dikey ya da yatay yönlü geçişlerde izlenen yollara ise kariyer yolları denilmektedir. Kariyer haritalarının olmadığı işletmelerde, çalışanlar yeterli bilgiye sahip olamadıkları için, kariyer hedeflerine ulaşabilmek için hangi yolu takip etmeleri gerektiğini de bilmemektedirler (Aşkun, 2006: 72). Bir işletmede

kariyer haritası kullanmak çalışanlara kariyer planlaması uygulamasını da kolaylaştırmaktadır.

2.1.3.3. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, işe yerleştirme, danışmanlık, eğitim, potansiyel değerlendirme gibi insan kaynakları faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu faaliyetler, çalışanın yetenek ve kabiliyetlerinin işletme fırsatları ile uyumlaştırılması ve hedeflenen işletme sonuçlarına ulaşılması için yapılmaktadır (Adıgüzel, 2008: 12). Kariyer yönetimi, çalışanın ve çevresinin duyarlılığının yükseltildiği, içerisine bilgilerin toplandığı, kariyer hedef ve stratejilerinin geliştirildiği ve geri bildirim oluşturulduğu devamlılığı sağlanan bir problem çözme aşamasıdır. Bu aşamada çalışanlara kariyerlerinin farklı süreçlerinde karşı karşıya kalabilecekleri sorunlar ve üstlenecekleri görevlerde üstesinden gelmek konusunda yardımcı olmaktadır (Greenhouse ve Collanan, 2009: 18). Kariyer yönetimi, işletmede işgörenlerin mesleki gelişimlerinin sağlanması olarak kullanılmaktadır. Bir başka ifade ile işgörelere kendi kariyerlerini yönetme imkânının verilmesi ve bunu gerçekleştirmeleri konusunda gerekli desteğin sağlanması sürecidir (Çetiner, 2014: 5). Tanımlardan anlaşılacağı üzere kariyer yönetiminin en basit anlamı örgüt çalışanlarının kariyer geleceklerinin planlamasını ve bu planların gerçekleşmesini sağlayacak şahsi ve örgütsel çalışmalarını kapsayan sürecin tümü şeklinde tanımlanabilmektedir (Özarlan, 2015: 8).

Kariyer yönetimi, çalışanın kariyer planlamasının, örgütün kariyer geliştirme vasıtaları ile desteklenmesi ve ayrıca bireysel hedefler ile örgütün ihtiyaçlarının bütünleştirilmesidir (Kaynak, 2000: 230). Çalışanın çalışma hayatında ilerlemesinin sağlıklı olabilmesi kariyer yönetimi ile ilişkilidir. Kariyer yönetiminin amacı, çalışanların işletme içerisinde ilgi, değer, bilgi ve becerilerine uygun işlerde çalışmasına yardımcı olmaktadır. Böylelikle her iki tarafında amaç ve ihtiyaçlarının uyumlaştırılması yolu ile işgörelerde iş doyumu, işletmede ise etkinlik ve verimliliğin artması sağlanmaktadır (Adıgüzel, 2008: 14). Ayrıca işgören ile işletme arasında iletişimi sağlayarak karşılıklı beklenti, arzu ve istekleri anlamayı sağlamaktadır (Eryiğit, 2000: 6). Gürüz ve Yaylacı (2005: 186)'ya göre kariyer

yönetiminin örgütler açısından önem taşıma nedenleri; bilgi ve yeteneklerin devamlı bir şekilde güncellenmesi, işlerin yenilenmesi ve karmaşık bir durum alması, gelişmiş işletmelerin daha çok eleman çalıştırması, işgörenlerin yükselememesi sebebiyle yatay hareketliliğe ve uzmanlaşmaya yönelmenin zorunlu bir hal alması, işten ayrılma oranlarının azalması ve işletmenin ihtiyaç halinde eleman sağlayarak çalışmada motivasyon ve bağlılığın sağlanması şeklinde özetlenmektedir.

Aydın (2010: 6)'a göre kişilerin yeterli derecede tecrübeye ulaşmaları ve uygun yöneticilik konumuna gelmeleri için işletmeleri tarafından desteklenmeleri kariyer yönetiminin temel unsurunu oluşturmaktadır. Kariyer yönetimi, çalışanların yeteneklerini fark ederek analiz etmelerine yardımcı olmak açısından önemlidir. Ayrıca kariyer yönetiminin, çalışanı geleceğe hazırlamak açısından bir takım yararları mevcuttur. Bunlar; çalışanın bulunduğu mevkiinin hangi değerde olduğunun farkında olması, başarı katedtiğinde bir sonraki kariyer hedefinin ne olduğunu bilmesi, işinin geleceğini öngörebilmesi, kariyer patikası için gerekli hazırlıkları yapabilmesi şeklinde sıralanabilmektedir (Fındıkçı, 2012: 342).

2.1.3.4. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirmeden bahsedebilmek için hem bireyin hem de örgütün olması gerekmektedir. Aytaç (2005: 198)'a göre kariyer geliştirme, işgörenlerin kariyerlerini yönetmelerinde yardımcı olmak için tasarlanan ve bütün iş yaşamını kapsayan uzun dönemli bir süreç olup, bireysel kariyer planının elde edilmesinde gerekli olan faaliyet ve programlara denilmektedir. Budak (2008: 274)'a göre ise, çalışanlar ve işletmeler oldukça karmaşık yapılı ve sürekli değişme gösteren bir çevrede yaşamakta ve aralarındaki ilişki çevrenin yansıttığı çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Her iki tarafında değişen istek ve ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışan ve dinamik olan bu ilişki kariyer geliştirme olarak tanımlanmaktadır. Kariyer geliştirme, örgüt tarafından çalışanın var olan işini yapmak için ihtiyaç duyduğu fiziksel, zihinsel ve duygusal yeteneklerini uzun süreli ve çok yönlü olarak geliştirmesi için uygulanan faaliyetler ve kişinin planladığı kariyer basamaklarına ulaşabilmesi için sahip olması gereken bilgi ve donanımları edinme süreci olarak tanımlanmaktadır (İbicioğlu, 2011: 167). Kariyer geliştirme, kariyer seçimine uyum

sağlamak ve bu yolla çalışanın kendine saygı ve yeterlilik ihtiyaçlarının tatminine yönelik katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir. İşletmeler, çalışanlarının yeteneklerinden daha çok faydalanıp, işten ayrılmaları en aza düşürerek, bireysel ve örgütsel performansını yükseltebilirler (Şimşek ve Çelik, 2017: 314). Kariyer geliştirme etkinlikleri, günümüzde özellikle yetenekli çalışan kıtlığı yüzünden büyük bir önem kazanmaktadır.

Kariyer geliştirme sistemi, kişinin temel ihtiyacı ve işgücü ihtiyacının arasındaki dengeyi sağlamak amacıyla planlanmış ciddi bir organize sistem olmaktadır (Yalçın, 2001: 59). Kariyer gelişimi, bireysel gelişimin yanısıra örgüt içerisindeki belirli bir konum içinde olabilmektedir (Roberg vd., 2002: 173). Ayrıca kariyer geliştirme, psikolojik, fiziksel, ekonomik, sosyolojik ve eğitsel etmenlerin yanısıra, kişinin kariyerini etkileyen karşılıklı şans etmenlerini de içeren ömür boyu devam eden bir süreci kapsamaktadır (Isaacson ve Brown, 2000: 11).

İşletmeler, işgörenlerin geliştirilmesi, yeni bilgi, tutum ve davranışlar kazanması vasıtasıyla yetenekli insan kaynağına sahip olabilmesi ve diğer işletmeler ile rekabet edebilmesi için çeşitli kariyer geliştirme yöntemlerine başvurmaktadır (Brown, 2002a: 9; Karadal vd., 2008: 398; Kılıç ve Öztürk, 2010: 982). İşletmelerin etkin ve verimli çalışması ve gelişmesi bütünü ile çalışanların performansına bağlı olmaktadır. İnsanlara kendi hayatlarını planlayabilme olanağı kazandırmak onları işletmeye daha çok bağlar ve güvenlerini artırır.

2.1.3.5. Kariyer Hareketliliği

Kariyer hareketliliği, kişinin kariyeri ile ilgili olarak farklı işletmelerde çalışması veya aynı işletmede farklı departmanlarda görev yapması anlamına gelmektedir. Her durumda kariyer hareketliliği için hedeflenen konu sürekli yükselmektir (Aydın, 2010: 21). Kariyer hareketliliğinde, işgörenler kariyer fırsatları konusunda tatmin olmadıklarında farklı iş, farklı sektör ya da farklı coğrafi bölge açısından bir takım değişikliklere başvurumaktadırlar (Türkay ve Tüzemen, 2009: 217). Bu nedenle çalışma ortamında işgörenlerin beklentilerindeki değişimin, amaç ve ihtiyaçların farklılığının çalışanları kariyerlerinde hareketlilik yaşamaya

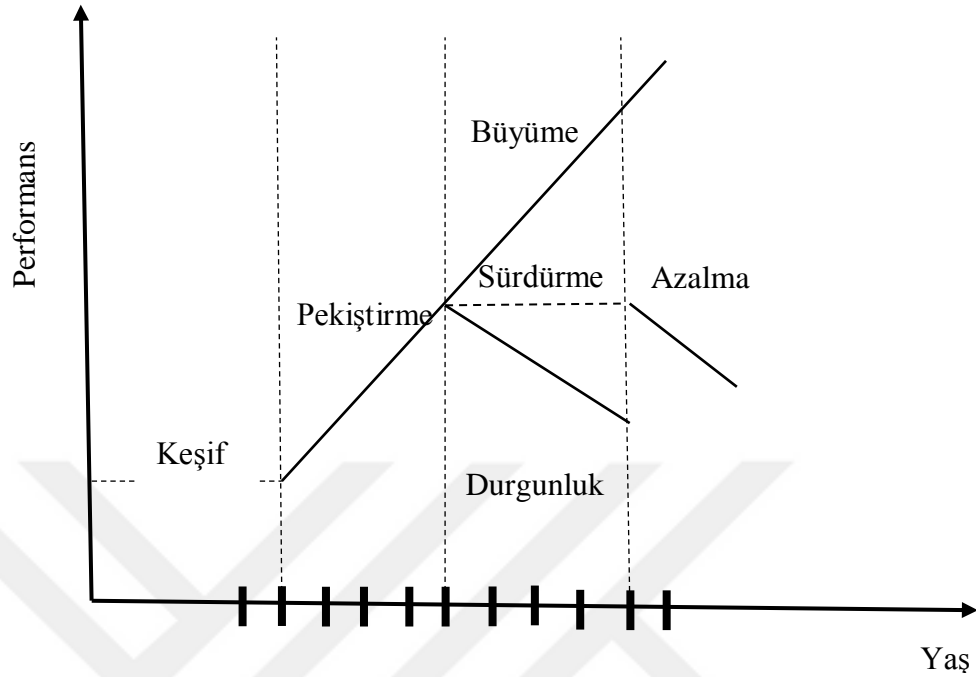
yönlendirdiği söylenebilmektedir. Birçok işletmede çalışanlar kariyerlerinde yükselme imkânı bulamayarak iş değiştirmek zorunda kalmaktadırlar.

Kariyer hareketliliği, çalışanın hangi pozisyonda ve hangi yönde hareket edebileceğini içeren ifadeleri kapsamaktadır. Çalışan işletmede üç farklı şekilde hareket edebilmektedir. Bunlar (Okutan, 2017: 32): *Dikey Hareket*; burada çalışan işletme içerisinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olacak şekilde, en alt kademedan en üst kademeye gidebileceği hareket şeklidir. *Yatay Hareket*; çalışan bulunduğu hiyerarşik kademede yer değiştirmekte ve unvan artışı şeklinde değişiklikler meydana gelmektedir. *Merkeze Doğru Hareket ise*; işletmenin merkezi birimlerine geçen çalışan, tepe yöneticilerin güvenini kazanarak daha çok sorumluluk almaktadır.

2.1.4. Kariyer Aşamaları

İnsanların yaşam süreleri içerisinde, kariyer aşamaları gelişim göstermektedir. Bu aşamalar farklı şekillerde gruplandırılmaktadır. Çalışmada bu aşamalar; keşfetme, kurma, kariyer ortası, kariyer sonu ve azalma (emeklilik) olmak üzere beş başlık altında incelenecektir. *Keşfetme Aşaması*; küçük yaşlarda başlanılan ve 25 yaşına kadar süren aşamadır. *Kurma Aşaması*; 25-35 yaşları arasında geçmektedir. *Kariyer Ortası Aşaması*; 35-50 yaşları arasını kapsamaktadır. *Kariyer Sonu Aşaması*; çalışanın yaklaşık olarak 50-60 yaşları arasında yaşadığı süreci kapsamaktadır. *Ve son olarak Azalma (Emeklilik) Aşaması*; 65 ve üzeri yaşlarda yaşanmaktadır (Çalık ve Ereş, 2006: 53). Şekil 6'da kariyer aşamaları gösterilmektedir.

Şekil 6: Kariyer Aşamaları



Kaynak: Şimşek vd., 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 2004: 16.

2.1.4.1. Keşfetme

Keşfetme aşaması, kişinin kariyeri hakkında beklentilerinin açığa çıktığı aşamadır. Kişilik, tutum ve yetenekler, kişinin kariyer seçimini etkilemektedir (Uzunbacak, 2004: 22). Keşfetme döneminde insanlar kendilerini anlamaya çalışarak hangi tür işte daha çok başarı elde edeceklerini araştırmakta ve bireysel kariyer planlamaları ile ilgili çalışmalara başlamaktadırlar (Sabuncuoğlu, 2013: 171). Cerit (2007: 63)'e keşfetme evresi, kişinin ailesinden, arkadaşlarından, çevresinden ve ailesinin sosyal ve ekonomik durumundan etkilenerek fırsatları değerlendireceği ve kariyerine karar vereceği bir evre olarak tanımlanmaktadır. Bu dönem okuldan mesleğe geçiş dönemi olmakta ve kariyer konusunda da kritik seçimler yapılmaktadır. Birey kendini tanımaya çalışarak, başarılı olabileceği alanları belirlemektedir (Bayraktaroğlu, 2015: 147).

Birçok yazar keşfetme aşamasının, kişinin çalışmaya başlaması ile son bulduğunu belirtmektedir (Aytaç, 2005: 64). Bunun aksine bazı yazarlar ise,

çalışmaya başladıktan sonra henüz işin gereklerinin bilinmediği ve kişinin kendisini kabullendirmeye çalıştığı dönemlerde de sürdüğünü belirtmektedir. Bu sebeple, birey henüz öğrenme aşamasında olduğu için işletmeden ayrılabilen veya işletme içerisinde farklı bir bölüme geçebilmektedir. Ayrıca bu aşamada birey için güvenlik ihtiyacı ön plana çıkmaktadır (Çalık ve Ereş, 2006: 54).

Kişi kariyeri ile ilgili çalışmalarına bu aşamada başlamakta ve öncelikle kendisini anlamaya ve bulmaya çalışmaktadır. Hangi mesleği icra etmek istediğini ve daha başarılı olacağı alanlar üzerine yoğunlaşan kişi bu sebeple kendini keşfetmeye, güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmeye çalışmakta ve kişiliğini geliştirmektedir (Kaynak, 1996: 181). Öğrencilik dönemi, kariyer araştırması yapmak için önemli bir dönemdir (Linn vd., 2004: 430). Bireyler bu aşamada rahat hissedecekleri ve başarılı olabileceklerini hissedecekleri bir meslek arayışına girmektedirler (Demir ve Okan, 2008: 30).

2.1.4.2. Kurma

Kurma aşaması kişinin iş bulma, öğrenme, yetenek kazanma, yerleşme ve yaşlıları tarafından kabul edilme süreçlerini kapsamaktadır. Kurulma aşaması olarak da adlandırılan bu aşama, kişinin çeşitli kaynaklardan iş aramasını, ilk işini bulmasını, yerleşmesini, öğrenmesini sağlar (Ergün, 2007: 65). Çalışanların çalıştıkları işletmeye nasıl uyum sağlayacaklarını ve yaptıkları işte nasıl daha etkin hale geleceklerini öğrendikleri evredir (Bayram, 2010: 59). Bu aşamada asıl önem arz eden, kişinin kendisi doğru meslek seçip seçmediğini değerlendirmesidir. Çünkü bundan sonraki her adım bu aşamaya göre yapılmaktadır. Çalışan eğer örgüte uyum sağlamakta güçlük çeker, kendisini kanıtlayamaz ya da başarısızlık duygusu içerisine girerse örgütten bağını kopararak yeniden iş aramaya başlayarak ve tekrar sürecin başına dönecektir. Bu durumdaki bireylerin kurma aşaması, devamlı iş değişikliği yaptıkları için çok uzun sürmektedir (Gezer, 2010: 43). Ayrıca bu evrede kariyer gelişmesi son derece hızlıdır. Yani işgörenlerin kariyerlerindeki en üretici oldukları aşamadır (Bağçivan, 2002: 53).

Bu aşamada kişi iki çeşit problem ile karşılaşmaktadır (Yılmaz, 2006: 24). Birinci problem pozisyon bulmak, ikinci problem ise kendini kanıtlamaktır. Çalık ve

Ereş (2006: 55)'e göre bu aşamada karşılaşılabilecek bir başka problem ise; gerçek şokudur. Gerçek şoku, kişinin beklentileri ile yeni iş ve işletmenin gerçekleri arasındaki açığı anlatır. Çalışanlar özellikle ilk işe başladıkları zamanda gerçekçi olmayan büyük hayaller içerisindeyler. Bu durumu ilk o anda fark edemeseler de zamanla bu açığı fark etmektedirler.

Bu dönemde de keşfetme döneminde olduğu gibi birey güvenlik ihtiyaçları üzerinde durmakta ve yöneticilerden destek beklemektedir. Bu evrede bunalımlar ve belirsizlikler başlayabilir (Aytaç, 2005: 53). Çiftçi (2007: 143)'ye göre kurma aşaması üç aşamalı merdivene benzetilmektedir. Birinci aşamada; işgören öncelikle keşfetme aşamasında kazandığı kendisine özgü ilgi, beceri, yetenek ve değerlerine ilişkin bilgiler ile kariyer hedeflerini belirlemeye çalışmaktadır. İkinci aşamada; işgören tarafından belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için işe sarılması söz konusu olmaktadır. Üçüncü aşama ise, ulaşılan pozisyonun korunması için sürekli geri bildirim yapılarak durumun korunması ve hatta daha ileri pozisyonlar için çalışmalar yapılması söz konusudur.

2.1.4.3. Kariyer Ortası

Kariyer ortası aşaması hem çalışanın bulunduğu pozisyonu koruma hem de sürekli değişen koşullar ile birlikte gelişmesini sağlayan bir aşamadır. Bireyin sorumluluklarının artması, başkalarına liderlik etme bu dönemin özelliklerindedir. Bu aşamada kariyerinde ilerleyen bir çalışan, yönetim basamaklarından yukarıya doğru hızla yol almaktadır. Adıgüzel (2008: 19)'e göre bireyin çıraklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan öğretici ve yapıcı olmaya geçmesi beklenir. İş ile ilgili görev ve sorumluluklar artık hayati öneme sahiptir. Başarılar ödüllendirilmekte ve yanlışlar cezalandırılmaktadır. Başarısız olanlar ise, kendilerini tekrar değerlendirerek yeni bir kariyer planı yapmakta veya yeni bir iş aramaktadırlar. Bu aşamada güvenlik ihtiyacının önemi azalmakta, özgürlük, başarı ve saygınlık gibi ihtiyaçlar ön plana çıkmaktadır.

Bu evre bireysel gelişme açısından orta yaş sendromunun başladığı bir evredir (Aydın, 2007: 20). Bu sendromu yaşayan çalışanlara yardımcı olmanın en iyi yollarından birisi koçluk ve destekleyiciliktir. Bu rolde olan yönetici, çalışanın

ilerleme fırsatı elde etmesini sağlayarak bilgi, beceri, yetenek ve deneyim kazanmasını sağlamaktadır. Böylelikle hem çalışanın sendromdan çıkmasını sağlamakta hem de kaliteli bir çalışma portföyü oluşturarak, işletmeye yeni önderler ve koçlar kazandırmaktadır (Ceylan, 2004: 5).

Bayraktaroğlu (2015: 149)'na göre diğer aşamalarda da ortaya çıkma olasılığı olmakla birlikte en sık bu aşamada rastlanan problemlerden birisi tükenmişliktir. Özellikle stresli ve yoğun çalışma ortamlarında karşılaşılma olasılığı daha çok olan tükenmişlik, duygusal, zihinsel ve fiziksel bıkkınlık olarak tanımlanmaktadır. Bu durumu yaşayan çalışanlarda, işe ve çalışma ortamına karşı ilgisizlik, enerji eksikliği ve performans düşüşü görülmektedir. Kariyer ortası aşamasında birey artık acemiliğini üzerinden atmakta ve işinde belirli bir uzmanlığa erişmektedir (Ertürk, 2011: 213).

2.1.4.4. Kariyer Sonu

Kariyerin sonu, kariyerin en uzun aşaması olmakta ve kişinin kariyer yaşamının sonuna yaklaştığını belirtmektedir. Çalışanlar bu aşamada yaşının ilerlemesi sebebiyle kişiliğe yönelim üzerine odaklanmakta, örgüte yönelim daha az olmaktadır (Mathis ve Jackson, 1994: 287; Ünver, 2005: 14). Edindiği birçok engin tecrübesi ile birey artık öğretici bir kimliğe sahip olmakta ve bu yönü ile saygı görmektedir (Taşcıoğlu, 2006: 13). Ayrıca kişi, geçmişteki dünyayı değiştirme düşüncesini yitirir ve sonsuza kadar etkili olamayacağını fark ederek sağlığına daha çok önem verir ve emeklilik aşaması için planlar yapmaya başlar (Argon ve Eren, 2004: 257). Aytaç (2005: 72)'a göre bu aşamadaki kişiler genç meslektaşlarından saygı ve sevgi gördüklerinde mutlu olmakta ve gurur duymaktadır. Bu yüzden Maslow'un saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı bu dönemde kendini göstermektedir.

2.1.4.5. Azalma (Emeklilik)

Azalma aşaması kişinin kariyerini tamamlamış olduğunu göstermektedir. Emeklilik aşaması aslında insan yaşamında yeni kariyer haritalarının, yeni hedeflerin başladığı bir aşamadır. Bu nedenle bir grup insan emekliliğe ayrılma planı yaparken,

bir grup insanda işletmeden ayrılmayıp danışmanlık yaparak o zamana kadar kazandığı tecrübe ve deneyimlerden işletmenin faydalanmasını sağlamaktadır (Alkan, 2014: 20). Emeklilik yaklaştıkça kişinin gücü ve sorumlulukları azalmaktadır. Bazı insanlar için bu durum şok etkisi yaratır. Bu evrede kişi iş hayatı boyunca ertelediği veya yapamadığı ilgi alanlarına, isteklerine ve etkinliklere yönelmektedir (Taşcıoğlu, 2006: 14). Örneğin, çiçek yetiştirme, resim yapma ve gönüllü kuruluşlara hizmetlerde bulunma gibi aktivitelerde bulunabilirler (Can vd. 1995: 165).

Cerit (2007: 78)'e göre bazı insanlar için emeklilik artık yolun sonu gibi görünse de, aslında bu zamana kadar vakitsizlikten yapılamayan her şeyin yapılma zamanıdır. Birey kendisini yeniden doğmuş gibi hissetmekte, aile ve ev hayatına duyduğu özlemi telafi etmekte ve yeni hobiler edinmektedir. Bu durum bazı insanlar için ise tam tersi olumsuz duygular yaşatmaktadır. Bunun nedeni işe yaramayan bir insan olduğu duygusuna kapılmasıdır. Yaşlanma, yalnızca fiziksel ve zihinsel yeterliliklerin kayıp olması değil, çalışma ve kariyer hayatında ilerlemede kişinin kendini gerçekleştirme, tanınma gibi ihtiyaçlarının da psikolojik olarak hissettirdiği mevki kaybıdır (Kök ve Halis, 2007: 16).

2.1.5. Kariyer Yaklaşımları

Globalleşen dünya ve gelişen bir teknoloji ile birlikte hayatımızda sürekli yenilikler olması nedeniyle değişimlerde çok hızlı yaşanmaktadır. Kariyer sadece ilerleme olarak kalmamakta, işin yeniden nitelendirilmesi ile birlikte kişiyi tatmin eden psikolojik bir süreç olarak ifade edilmektedir (Türkmen ve Yıldız, 2012: 6). Bu gelişmelerden etkilenen kariyer kavramı da değişimlere uğrayarak farklı yaklaşımları beraberinde getirmektedir. Bunlar; Klasik (Geleneksel) Kariyer Yaklaşımı, Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı, Esnek Kariyer Yaklaşımı, Sınırsız Kariyer Yaklaşımı, Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı ve Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı olarak sıralanmaktadır.

2.1.5.1. Klasik (Geleneksel) Kariyer Yaklaşımı

Klasik kariyer yaklaşımı, bir işgörenin aynı meslek alanı içerisinde bir işten başka bir işe dikey olarak yukarıya doğru yükseldiği veya tek bir meslekte işin fonksiyonel bir alanı içerisinde çalışanların yukarıya doğru hareket ederek yükseldiği kariyer yolu olarak adlandırılmaktadır. Bu yolun açık bir şekilde belirtilmesi çalışanların ulaşabilecekleri pozisyonları bilmesi açısından son derece önem arz etmektedir (Aydın, 2007: 63). Geleneksel kariyer yaklaşımı, kişinin çalışma hayatı boyunca işletmede gelebileceği hiyerarşik basamakların önceden belli olduğu bir yapıya işaret etmektedir (Seçer ve Çınar, 2011: 51).

Bu yaklaşımda, işletme içerisindeki yükselme olanakları açık ve düz olarak belirlenmektedir. Bu sebeple kariyer gelişim olasılığı ve yatay tecrübe edinme söz konusu olmamaktadır. Bu açıdan klasik kariyer çalışanlara olayların tümünü tanıma ve kariyerlerini planlama olanağı sağlamamaktadır (Aytaç, 2005: 179-180). Aytaç (2005: 201)'a göre geleneksel yaklaşımın teknolojik ve bilimsel ilerlemeler, insan kaynağı kalitesi ve yapısındaki gelişmeler ve örgütsel değişim nedeniyle yeterli olmadığı görülmektedir.

Güneş (2006: 113-114)'e göre bu yaklaşımın en büyük avantajlarından birisi çalışanlar için kariyer yollarının açıkça belirtilmiş olması ve çalışanın geçeceği işler serisini biliyor olmasıdır. Bu tip kariyer yolu genellikle üretim işleri ve memurluk gibi alanlarda uygulanmaktadır. Ancak çağımızda iş gücündeki değişimler ve iş trendleri sebebiyle bu yaklaşım yetersiz kalmaktadır.

2.1.5.2. Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı

Ağ tipi kariyer yaklaşımında, işler arasında yatay ve dikey geçişler yapılmasının mümkün olması nedeniyle çalışanlar için sonsuz olasılık ile birçok kariyer yolu yaratmak mümkündür. Sınırlayıcı ve doğrusal bir terfi sürecinden çok her noktayı bir pozisyon olarak düşünen bir ağ örgüsü yapılması ile pozisyonlar arasında birçok terfi kombinasyonu sağlanarak hem yönetici hem de çalışanların hangi görevler için ne tür yeteneklerin gerektiğini bilmektedir (Aytaç, 2005: 186). Bu yaklaşımda kıdem ve yaş etkisizdir. Bunların yerine tecrübe, yetenek, işin

gerektirdiği şartlar yükselmek için önemli görülen parametrelerdir (Ünal, 2004: 117; Kol, 2011: 81).

Bu ağ tipi yaklaşım çalışanların kariyer tatminini önemli ölçüde sağlamaktadır. İşgörenlerin gelişimi için daha çok fırsatlar sağlanmakta, öte yandan da bir işgörenin başka bir işgörenin gelişimini engellemesi sorunu azaltılmaktadır (Erinç, 2005: 7). Akın (2005: 37)'a göre bu yaklaşım işletmenin ihtiyaçlarına cevap verebilir ve gerçekçi niteliktedir.

2.1.5.3. Esnek Kariyer Yaklaşımı

Esnek kariyer yaklaşımı, işletme ile çalışanın birbirine katkı sağladığı sürece devam eden ilişkisine dayanan ve çalışanların değişen işlere uygun olarak bilgi, beceri ve yetenekler kazanmasını vurgulayan bir yaklaşımdır (Erdoğmuş, 2003: 169). İşgörenin kendini keşfetmesi ve mücadele edebilecek özelliklere sahip olması esnek kariyer yaklaşımını gündeme getirmektedir. Değişmekte olan çalışma hayatı şartlarına ayak uydurabilecek yetenekli insan kaynağı potansiyeli oluşturabilmek, işletmelerde işgörenlerin esnek kariyere sahip olmaları ile mümkündür (Dündar, 2009: 288). Kariyerini yönetme sorumluluğunu işgörenin kendisine bırakan bu yaklaşımda, işletmeler ile çalışanlar arasında çok güçlü bir ilişki bulunmamaktadır (Dikili, 2012: 480).

Esnek kariyer yaklaşımı, kişinin kendisine karşı duyduğu sorumluluk duygusu ile kişisel kariyer gelişimini gerçekleştirirken, bulunduğu çalışma ortamına sağlayacağı yararları kapsamaktadır (Bayram, 2010: 38). Esnek kariyerli çalışanların en kritik özellikleri, kendilerinin farkında olmaları ve bilgi ve yeteneklerini doğru kullanarak rekabette fark yaratmalarıdır. Koç (2015: 36)'a göre bu yaklaşımda çalışanlar, şirketin değerlerinde değişikliklere neden olmaktadır. İlk olarak geleneksel yaklaşımdaki tanımda güven değişerek, haber vermeden işten ayrılan çalışanların işletmeye ihanet etmiş olma algısından vazgeçilmelidir. Daha sonra şirket eğer çalışanların yeteneklerine ihtiyaç duymuyor ise bu seferde çalışanların işletmeye ihanet etmiş olmayacağını anlamalıdır.

2.1.5.4. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Sınırsız kariyer yaklaşımı, iş ile ilgili faaliyetlerin açık sınırlarla tanımlanamadığı ve işletmeden bağımsız bir durumu ifade etmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşım, işgörenleri elde tutmaya odaklanan geleneksel kariyer yaklaşımından farklı olarak, kariyer hareketliliği ve çeşitliliği ön plandadır ve bu sebeple kariyer keşfetme aşaması diğer aşamalar içerisinde önemli bir süreç olarak görülmektedir (Aşkun, 2006: 38). Sınırsız kariyer bir tek örgütte kalmanın ötesinde olan çalışma fırsatları dizisi olarak tanımlamak mümkündür (Donnelly, 2009: 320).

Bu yaklaşım bilgi kaynaklarına daha kolay ve hızlı bir sürede erişilebilmekte ve bireysel gelişim açısından işgörenlere çeşitli alternatifler sunmaktadır. Bunun sonucunda işgörenlerde, kendi kariyerlerini tek bir örgüt ile sınırlamamakta ve daha esnek ve geniş perspektifte kariyer hedeflerini oluşturmaktadırlar (Onay ve Zel, 2011: 267). Sonuç olarak, tek bir örgütte çalışmaktan öte, çalışma fırsatlarının değerlendirilmesi, bu yaklaşımın özünü oluşturmaktadır (Akın, 2005: 6).

2.1.5.5. Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı

Örgütsel kariyer yaklaşımı ya da çift basamaklı kariyer yaklaşımı olarak isimlendirilen teknik/yönetimsel kariyer ayrımını ifade etmek için kullanılmaktadır. Çift basamaklı kariyer yaklaşımı, teknik çalışanlar, uzmanlar ve ARGE alanlarında çalışanların kariyer sorunlarını aşmak için geliştirilmiştir (Erdoğan, 1999: 68). Bu yaklaşımda teknik donanım ile yetişmiş olan işgörenlerin bazı yönetsel ve insan ilişkilerine dayalı alanlarda eğitimler almaları ve kendilerini geliştirip yetiştirmeleri gerekmektedir (Dikili, 2012: 480).

Üst kademe yöneticilerin teknik basamaklarda daha zor yükselmelerine karşın, teknik basamaklardakilerin üst kademe yönetim alanlarında daha kolay ilerlemeleri problemini çözmek için geliştirilen bu yaklaşım, teknik personelin yukarıya doğru yükselmesine fırsat sağlarken, uzmanlık bilgilerini arttırabilmeleri ve işletmelerine katkıda bulunabilmeleri mümkün olmaktadır (De Cenzo ve Robbins, 2007: 285; Ünal, 2004: 117).

2.1.5.6. Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı

Çok yönlü kariyer yaklaşımı, işletme tarafından yönetilen bir kariyer süreci olmayıp kişinin kendisi tarafından yönetilmektedir. Çok yönlü yaklaşımın özellikleri, esnek çalışma koşulları, psikolojik tatminiyet, yatay yer değişikliği, geliştirilen uzmanlık alanları, gelişim ve beşerî ilişkiler ile tecrübe aktarımından oluşmaktadır (Erdoğan, 2002: 535). Briscoe vd. (2006: 31)'e göre çok yönlü kariyer yaklaşımı, bireyin yönlendirdiği, bireysel hedeflere yönelik, tarafsız başarıdan ziyade taraflı başarıyı içeren ve çevresel faktörler değişikçe yeniden oluşturulan kariyer yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, kariyer yaşam boyunca beceri ve deneyimlerin kazanıldığı, sürekli öğrenmeyi içeren, insanların kişiliklerinde değişim ve örgütsel geçişlerin yaşandığı süreci kapsamaktadır. Artık günümüzde çok yönlü kariyer yaklaşımı yaygınlaşmaktadır. Bu yaklaşımın etkinliğini artıran anlayış ve uygulamadaki farklılıklar çalışma dünyasında daha çok fark edilmektedir (Bay, 2017: 17).

2.2. Kariyer Planlaması

2.2.1. Kariyer Planlamasının Kavramı ve Tanımı

Kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri, ilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi ile çalışmakta olduğu işletme içerisinde yükselmesinin planlamasıdır (Vergiliel, 2003: 171). Barutçugil (2004: 1)'e göre kariyer planlaması, kişilerin daha çok mutlu ve işlerinden daha çok verimli olmalarını sağlar. Kendisini neyin beklediğini bilen, geleceğini tahmin edebilen, amaç ve hedeflerini ona göre belirleyen, yüksek performans ve motivasyona sahip, kendisini işine adanmış çalışanlar yaratmaktadır. Kariyer planlaması, işgörenin bulunduğu pozisyonun farkında olmasını, bir sonraki hamlesinin ne olacağını bilmesini ve geleceğinin öngörebilmesini sağlayacak yararlı ve gerekli çalışmalardır. İşletmedeki kariyer yollarını belirleyerek işletme için gereksinim duyulacak çalışana elde etmek ve uygun işlere yerleştirmek olarak tanımlanmaktadır (Zikic ve Klehe, 2006: 393). Bayraktaroğlu (2015: 138)'na göre kariyer planlaması ise, çalışanın işletmenin geleceğe yönelik amaç ve hedefleri ile kendi kişisel hedefleri arasında uyum sağlayarak, yaptığı işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi

ve çalışana ileride yükseleceği pozisyonlarda yeni yeterlilikler kazandırılmasıdır. Kariyer planlaması, kariyer yönetiminin bir alt bileşenidir. Çalışan ve örgüt kariyer planlamasının oluşturulması ve yönetilmesinde birlikte çalışmaktadırlar (Şimşek ve Çelik, 2017: 312).

Her insan çalışma hayatında kendi pozisyonunu ve ulaşmak istediği pozisyonu tespit edebilir ve bunun sonucunda ulaşmak istediği yere varmak için kendi eksikliklerinin neler olduğunu görmesi gerçeğini ortaya çıkarır. Bütün bunları kavramamızı ve anlamamızı sağlayan faaliyetler ise kariyer planlamasıdır. İnsan hayatında kariyer planlaması kavramı tam olarak lise dönemlerinde başlamakta ve tüm hayatını kapsamaktadır. Lise dönemlerinde insanlar gelecekte neler yapmak istediklerinin hayalini kurarak kariyer planlamasına başlamış olmakta ve bu düşünce eğitim hayatlarını da etkilemekte sonucunda da istedikleri işe başladıkları takdirde ise kariyer planlamaları gerçekleşmiş olmaktadır (Kurtoğlu, 2010: 31).

Kariyer planlaması, kariyer hedeflerinin analiz edilmesi ile başlamakta ve bireyin geçmişi, bugünü ve geleceğini kapsamaktadır (Gezer, 2010: 49). Kariyer planlamasının en temel araçlarından biri, kişilerin edindikleri bilgi ve tecrübe birikimi ile geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerinin gelişmesidir (Sabuncuoğlu, 2013: 169).

Günümüzde işletmelerde uygulanmakta olan kariyer planlaması, becerikli, tecrübeli ve yetenekli çalışanların işletmede kalmasını sağlamak ve çalışanın etkinliğini ve verimliliğini arttırabilmektir (Bakan, 2013: 121). Bireysel kariyer beklentilerinin karşılanmaması çalışanların işletmeyi ter etmelerine neden olabilmektedir. Bu sebeple kariyer planlamasının sorumluluğu büyük ölçüde bireye bırakılsa da örgütün de kendi örgütsel ihtiyaçlarını dikkate alarak bu yönde çalışmalar ile bireyi desteklemesi gerekmektedir (Şimşek ve Öge, 2007: 270). Ayrıca çevrenin, işletmelerin ve bireylerin sürekli olarak değişime uğraması sebebiyle kariyer planlaması, sürekli olarak değişime uğrayan bir süreç olmakta ve esnek bir yapıya sahip olmaktadır.

2.2.2. Kariyer Planlamasının Önemi

Kariyer planlaması işletmelerde, iş tatmini, güdüleme, kalite ve verimliliği artırdığı ve çalışan ile örgütün hedef ve amaçlarını ortak bir paydada buluşturduğu için insan kaynakları yönetimi alanında vazgeçilmez bir öneme sahip olmaktadır. Yönetim alanında ise kariyer planlaması yetenekli çalışanların örgüte çekilmesi ve örgüt içerisindeki var olan yeteneklerin geliştirilmesi bakımından büyük öneme sahiptir (Aşkun, 2006: 80). Ayrıca çalışan insanların eğitim seviyelerindeki artış, kariyer planlamasını hem çalışan hem de örgüt açısından önemli hale getirmektedir (Yılmaz, 2003: 16). Aytaç (2005: 142-143)'a göre kariyer planlaması, çalışana veya işletmeye her zaman bütünü ile başarıyı garantileyemez. Fakat kariyer planlaması olmadan gerçekleştirilen açık pozisyonlara yerleştirme durumu çok zaman almaktadır. Bu yüzden kariyer planlamasının gerekli olduğu söylenebilir.

Örgütlerin yoğun rekabet ortamı içerisinde ayakta kalabilmeleri ve rekabette üstünlük sağlayabilmeleri, yetenek yönetimi uygulamalarına ağırlık vermelerine ve bu çerçevede işgörenlerin değişen koşullara uyum sağlamalarına bağlıdır. Bu yüzden örgütler, kariyer planlaması yapmakta ve işgörenlerine kariyerlerini geliştirme fırsatı sağlamaktadır (Bingöl, 2016: 248). Adıgüzel (2008: 24)'e göre işgörenler işletmeden ne istediklerini ve işletmeye neler verebileceklerine yönelik bir bilinçlenme göstermektedirler. Aynı zamanda çalışma hayatı içerisindeki yenilikçi ve yaratıcı işgörenlerin artması kariyer planlamasının önemli hale gelmesine neden olmaktadır. Kişi kariyer planlaması sayesinde kendini tanımakta, motivasyonu, iş tatmini ve verimliliği artmaktadır (Brown, 2002b: 48).

Kariyer planlaması terfi konusunda rahat edilmesi ve uygun ilerlenmesi açısından da oldukça önem arz eden bir konudur. Kariyer planlaması uygulamalarında en yüksek verimi elde etmek ve sonuçlarını çalışan ve işletme lehine çevirmek için, sürekli gözden geçirilmesi gerekmektedir. Çünkü kariyer, üzerinde sürekli düşünülmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması gereken bir kavramdır. Zaman ilerledikçe çalışanlar ve kariyerleri sürekli değişime uğramaktadır. Bu nedenle belli zamanlarla kariyer planlarının güncellenmesi gerekmektedir (Aşkun, 2006: 82).

2.2.3. Kariyer Planlamasının Amaçları

Kariyer planlamasının temelinde bireysel amaçlar yer almaktadır. Çalışanlar kendileri için belirledikleri amaçları gerçekleştirdiklerinde işletme yönetiminin de harekete geçmesini sağlamaktadırlar (Göksel, 2012: 14). Kariyer planlamasında genellikle şu amaçlara hizmet edilir. Bunlar; İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı, Yükselme İhtiyaçlarının Tatmini İçin Çalışanların Değerlendirilmesi, Yeni ve Farklı Bir Alana Giren Çalışanın Değerlendirilmesi, İyi Eğitim ve Kariyer Olanaklarının Bir Sonucu Olarak İş Başarımının Yükseltilmesi, Çalışanların Tatmininin, Sadakatinin ve İşe Bağlılığının Sağlanması ve Bireysel Eğitim ve Gelişme İhtiyaçlarının Daha İyi Belirlenmesi şeklinde 6 başlıkta toplanabilir.

2.2.3.1. İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı

İşletmelerde, işgörenlerin yetenek ve isteklerine göre en uygun pozisyonlarda görevlendirilmeleri önceliği olan hedeflerdendir. İnsan kaynaklarının etkin kullanımını sağlayarak, işgörenlerin yetenek ve isteklerine en uygun pozisyonun belirlenerek görevlendirilmesidir. Bu amaç sonucunda hem çalışanın hem de işletmenin istekleri uyumlu hale getirilerek huzurlu bir çalışma ortamında ve yüksek yaşam standardında çalışması sağlanmaktadır. Ayrıca işletmenin verimlilik ve karlılığı da arttırılmaktadır (Çetiner, 2014: 22).

2.2.3.2. Yükselme İhtiyaçlarının Tatmini İçin Çalışanların Değerlendirilmesi

İşgörenler işletmelerde belirli süreler sonunda kendi durumlarının düzeltilmesi ya da iyileştirilmesi isteğinde bulunmaktadır. Bu, işgören için bir ihtiyaç olmaktadır. Yıllarca aynı pozisyonda çalışan kişinin etkinlik ve verimliliği elbette azalmakta ve işletmede çalışanın yeteneklerinden tam anlamı ile yararlanamamaktadır. Bunun sonucunda kariyerinde plato dönemine giren işgörenleri yeniden canlandırmak istenmektedir (Uzun, 2003: 392).

2.2.3.3. Yeni ve Farklı Bir Alana Giren Çalışanın Değerlendirilmesi

Çalışan yeni ve farklı bir alanda kendisini değerlendirmek isteyebilir ya da işletme tarafından çalışanın farklı bir alanda çalıştırılmak istenmesi söz konusu

olabilir. Böyle bir durumun hem çalışan hem de işletme açısından olumsuz sonuçlara yol açmaması için kariyer planlaması faaliyetlerinden yararlanılması gerekmektedir (Ünver, 2005: 35). Ayrıca bu faaliyetler, kariyeri hakkında herhangi bir planlaması olmayan çalışanı, yeni bir alanda görevlendirildiğinde bazı fırsatlar ile karşı karşıya getirebilmekte ve bunun sonucunda kariyeri hakkında kendisinin de bir şeyler yapması gerektiğini ortaya koymaktadır (Çoban, 2015: 15).

2.2.3.4. İyi Eğitim ve Kariyer Olanaklarının Bir Sonucu Olarak İş Başarımının Yükseltilmesi

İyi bir eğitim ve kariyer fırsatlarının sonucunda iş başarısının yükseltilmesi için işgörenlerin iyi eğitim alması ve işletme tarafından sağlanan kariyer geliştirme olanaklarından yararlandırılması gerekmektedir. İşe yeni başlayan işgöreninde işine uygun bir eğitim alması, uzun süre işletmede çalışan işgörenin ise yeni durumlara uyum sağlayabilmesi ve gelişmeleri takip etmesi için örgüt içerisindeki geliştirme fırsatlarından faydalandırılması, örgütsel ve bireysel doyumun sağlanması açısından önemli olmaktadır (Uzun, 2003: 394; Ünver, 2005: 35). Çalışma hayatında sağlam ve doğru bir kariyere ulaşmak için alınan eğitimin etkisi çok büyüktür. Bir kişinin kariyer planlamasında kendisi için sağladığı eğitimlerin rolü her zaman kişiye artı puan kazandırmaktadır (Mucur, 2016: 15).

2.2.3.5. Çalışanların Tatmininin, Sadakatinin ve İşe Bağlılığının Sağlanması

İşletmede çalışanları işletmeye bağlayan farklı tatmin faktörleri bulunmaktadır. Bunlardan ilki, işgörenin işletmeden iyi bir yaşam standardı sağlayabilecek şekilde ücret almasıdır. İyi bir ücret düzeyi, işgörenin örgüte bağlılığını artırmakta ve verimli çalışmasını sağlamaktadır. Diğer bir faktör ise, işgörenin doldurduğu mevkiinin toplum tarafından saygı duyulan ve önemli görülen bir pozisyon olmasıdır. Tabiki bireysel isteklere bağlı olarak ücret faktörü yetersiz gelse bile, toplumsal anlamda üst düzey statü tatmin ettiren faktörlerdendir. Buna bağlı olarak işgören tatmini işgücü devrini ve maliyetini azaltmaktadır (Aytaç, 2005: 168). İşletmede çalışan tatmininin sağlanması kariyer planlaması amaçlarında en önemli unsur olmaktadır.

2.2.3.6. Bireysel Eğitim ve Gelişme İhtiyaçlarının Daha İyi Belirlenmesi

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı işgörenlerin işlerindeki tatmini, verimi ve tüm örgütün performansını artırmaktadır. Eğitimin amacı, çalışanın işini ya da bir görevi yerine getirmesini sağlayan yetenek ve becerileri kazanmasıdır. Geliştirmenin amacı ise, çalışanın yaptığı işi örgütü daha kapsamlı bir bakış açısı ile görmesini sağlamaktır. Geliştirme ile çalışan işini daha çok verimli yapmaktadır (Akgül, 2002: 69). Geliştirilen çalışan kendisine yalnızca bilgi ve beceri eklememekte aynı zamanda pozitif toplumsal davranış biçimleri de kazanmış olmaktadır (Jordon, 2003: 15).

Çoban (2015: 15)'a göre işletmede çalışan personelin gerekli eğitim fırsatlarından yararlanması ve kişisel gelişimi için gerekli ihtiyaçların karşılanması, birey – örgüt ilişkisini artırmaktadır. Bunların en iyi şekilde gerçekleşmesi içinde birey ve örgüt arasında devamlı bir iletişim ve etkileşimin olması gerekmektedir.

2.2.4. Kariyer Planlama Sistemleri

Çağımızda kariyer planlaması hem bireylerin kendilerini ne kadar tanıdıklarına hem de örgütün kariyer planlaması sürecine verdiği desteğe bağlı olmaktadır (Uzunbacak, 2004: 32). Sabuncuoğlu ve Tokol (2013: 323)'e göre kariyer planlaması sistemleri, çalışanların kendilerini değerlendirmesi, amaçlarını belirlemesi ve kariyerleri ile ilgili hedeflerini netleştirmesine yardımcı olmakta ve bunu gerçekleştirirken örgütler ile bireylerin amaçlarının uyumlaştırılmasına yönelik planlar oluşturmaktadır.

Kariyer planlamasında birey, iş ve pozisyon olmak üzere üç boyut bulunmaktadır. İş ve pozisyon zaten örgüt tarafından gerçekleştiği için, sonuç olarak birey ve örgüt kariyer sürecinde karşılıklı olarak kalmaktadır. Bu nedenle, kariyer planlaması temelde birey ve örgüt olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. İlk boyut kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendi kişiliğinden oluşmaktadır. Birey çalışma hayatında yerini bilmeli ve gelecekte nerede olmak istediğini belirlemelidir. İkinci boyut ise bireysel kariyerin örgüt tarafından irdelenmesi ve yönlendirilmesi ile ilgili olmaktadır. Örgüt kendi amaç ve yönetimini gözden uzak tutmadan ve bunun

bilincinde kalarak kariyer planlamaları doğrultusunda biçimlenmiş bireysel amaç ve yönetimlere uymak veya içerek olarak kendine uydurmak zorunda olmalıdır (Şimşek ve Çelik, 2017: 308-309). Yapılan açıklamalar doğrultusunda kariyer planlama sistemleri, bireysel ve örgütsel kariyer planlama olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır. Tablo 3’de bireysel kariyer planlama sistemleri ve örgütsel kariyer planlama sistemleri karşılaştırılmaktadır.

Tablo 3: Bireysel Kariyer Planlama Sistemleri ve Örgütsel Kariyer Planlama Sistemlerinin Karşılaştırılması

Bireysel Kariyer Planlama	Örgütsel Kariyer Planlama
Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif kariyer haritalarının ve seçeneklerinin değerlendirilmesi.	Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel arzu ve yeteneklerin karşılaştırılması.
İlgi ve amaçlardaki değişmelere dikkat edilmesi.	Bireysel ve potansiyel eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi.
Bireysel yetenek ve ilginin belirlenmesi.	Kariyer sisteminin koordinasyonu, incelenmesi, gözetimi ve denetlenmesi.
İşletme içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları.	İşletmenin gelecekteki insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi.
Günlük yaşam ve iş hedeflerinin planlanması.	Kariyer aşamalarının planlanması.

Kaynak: Aytaç, 2005: 167.

2.2.4.1. Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlama, bireyin ilgi alanlarını ve yeteneklerini değerlendirmesini, kariyer amaçlarını ortaya çıkarmasını, fırsatları incelemesini ve geliştirici faaliyetler planlamasını içermektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2005: 190). Bingöl (2016: 296)’e göre bireysel kariyer planlaması, bireyin iş hayatı boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi ya da kendisini geliştirmek için öngördüğü eylemleri kapsayan planları içermektedir.

Günümüz çalışma şartlarında her kişi gelecekte ne yapmak istediği hakkında net bir karara sahip olamamaktadır. Bu nedenle kişilerin gelecekleri ile ilgili net ve doğru kararlar alabilmesi ve kendisine uygun mesleği tercih edebilmesi için bireysel kariyer planlaması oldukça önemli bir faktördür (Deniz ve Ünal, 2007: 109). Örgütlerde insan kaynakları bölümünün sorumluluğunda olan bireysel kariyer

planlamada asıl hedefin çalışanın verimli olmasıyla örgütün verimliliğinin artırılmasıdır. Çünkü örgüt içerisinde çalışan işgörenler yöneticiler için gerçek anlamda stratejik birer ortaklardır (Kahnweiler, 2006: 25). Anafarta (2001: 5-8)'ya göre bireysel kariyer planlama sistemi beş aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar; bireysel güç ve zayıf yönlerin tespit edilmesi, kariyer amaç ve hedeflerinin saptanması, işletme içi ve dışı fırsatların araştırılarak kariyer yollarının tespit edilmesi, kariyer planlamasının hazırlanması, çalışma programlarının yapılması ve geri bildirim sağlanmasıdır.

Kariyerini planlarken bireye düşen sorumluluklar, bireysel kariyer planlama ve yönetiminin konusunu oluşturmaktadır. Bireysel kariyer planlamasında bireye düşen sorumluluklar onun birçok alanda etkin olmasını gerektirmektedir. Bu etkinliklerin planlanması, gerekli metotların seçilmesi, bireysel amaçlar ile örgütsel hedeflerin uyumlaştırılması, alınan sonuçların değerlendirilmesi bireye düşen sorumluluklardır (Özden, 2001: 29).

2.2.4.2. Örgütsel Kariyer Planlama

Kariyer planlamasının temel sorumluluğunun birey olduğu düşünülse de işletmelerin yetenekli ve başarılı çalışanları işletmede tutabilmesi için en az birey kadar kariyer planlamasından sorumlu olmaları gerekmektedir (Bingöl, 2016: 300). Kılıç ve Öztürk (2010: 984)'e göre örgütsel kariyer planlama, örgütteki kariyer yollarını tespit ederek örgütün gereksinim duyduğu çalışanı elde edebilmesi için çalışanları uygun pozisyonlara yerleştirmesi olarak tanımlanmaktadır. Geleceğe yönelik çalışan ihtiyacına göre kariyer planlaması sistemi uygulayan işletmeler, süreç içerisinde sektördeki diğer işletmeler ile daha kolay rekabet edebilme şansına sahip olabilmektedirler. Bu yüzden, yoğun rekabet olduğu pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin, nitelikli çalışanları elde etme zorluk ve maliyetleri kariyer planlama sistemlerinin önemini artırmaktadır (Kılıç ve Öztürk, 2010: 984). Sabuncuoğlu ve Tokol (2013: 323)'e göre örgütsel kariyer planlama, işgörenlerin kariyerlerini geliştirmelerini ve işten aldıkları tatmini yükseltmeyi amaç edinen faaliyetlerdir. Ayrıca çalışanların bireysel kariyer planlarını örgütün ihtiyaç ve hedeflerine doğru yönlendirmesini sağlamaktadır.

Örgütsel kariyer planlamasının temel amacı, işletmenin etkinlik ve verimliliğinin artırılmasını sağlamaktır. Ayrıca çalışanın gelişim ve ilerlemesini sağlayarak işletmede ihtiyaç duyulabilecek işgörenleri önceden tespit etmektedir (Özgen vd., 2005: 212). Örgüt açısından özenle düzenlenmiş bir kariyer planlaması aşağıdaki konuları içerir (Telci, 1992: 18):

-İşgörenlerin kendi içsel kariyer gereksinimlerini değerlendirmede yardımcı olmak.

-Örgüt içerisinde bulunan kariyer fırsatlarının, çalışanlara tanıtılması ve geliştirilmesi.

-Çalışanların yeteneklerini ve ilgilerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek.

İşgörenler yöneticiler tarafından teşvik edildiği ve desteklendiği zaman kariyer hedeflerini belirleme ve bu doğrultuda ilerleme konusunda daha çok istekli davranmaktadırlar. Bu sebeple de işgörenler daha çok eğitim ve gelişim faaliyetlerine katılmakta ve bunun sonucunda da işletmede yetenekli çalışan havuzunun oluşturulmasına imkân sağlamaktadırlar (Çalık ve Ereş, 2006: 95).

2.2.5. Kariyer Planlamasında Örgüt, Yönetici ve Çalışanların Sorumlulukları

Kariyer planlaması, işletmelerin etkinliğini sürdürmek ve çalışanların mesleki tatminlerini sağlamak açısından zorunluluk haline gelmektedir. Bu nedenle kariyer planlaması sürecinde örgüte, yöneticiye ve çalışanlara düşen sorumluluklar vardır (Daft, 1994: 428). Etkin bir kariyer planlamasında her ne kadar örgüte, yöneticiye ve çalışana önemli sorumluluklar düşse de, bunu şekillendirecek en temel belirleyici çalışan olmaktadır (Uzun, 2004: 30).

Dessler (2000: 364)'e göre kariyer planlaması sürecinde örgüte, yöneticiye ve çalışana düşen bazı sorumluluklar vardır.

Örgüte düşen sorumluluklar şunlardır:

- Misyon, vizyon, politika ve prosedürleri çalışanlara iletmek,
- Çalışanlara eğitim ve geliştirme fırsatları sunmak,
- Kariyer ile ilgili bilgilendirme ve kariyer programları sunmak,
- Farklı kariyer alternatifleri sağlamak.

Yöneticiye düşen sorumluluklar şunlardır:

- Performans geribildirimini zamanında sağlamak,
- Çalışanların kariyerlerini geliştirici destek ve görevler sunmak,
- Kariyer planlama ile ilgili tartışmalarda yer edinmek,
- Çalışanı geliştirme planlarına destek olmak.

Çalışana düşen sorumluluklar ise şunlardır:

- Kariyeri konusunda sorumluluk üstlenmek,
- Beceri, ilgi ve değerlerini belirlemek,
- Kariyer bilgi ve kaynaklarını araştırmak,
- Kariyer konusunda hedeflerini belirledikten sonra bu hedefler doğrultusunda planlar yapma,
- Kendini geliştirme konusunda fırsatları değerlendirmek,
- Yöneticileri ile kariyerleri konusunda görüşmelerde bulunmak,
- Gerçekçi kariyer planlarını takip etmek.

2.2.6. Kariyer Planlamasının Sonuçları

Son zamanlarda yetenekli çalışanların işletmede kalması ve etkili olması açısından kariyer planlaması önemli bir faktör olarak görülmektedir. Örgüt tarafından kariyer planlama sistemi ile tatmin edilmiş işgörenlerde, örgüte bağlılık, daha çok üretkenlik, yeniliklere açık olmak, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek için daha çok çalışmak gibi davranışların daha fazla olduğu belirtilmektedir (Blau, 1985: 278; Taşlıyan vd., 2011: 234). İşletme içerisinde farklı sebeplerle açılacak kadrolara yükseltilecek yetenekli çalışanların yetiştirilmesinde oldukça etkili olan kariyer planlama, hem çalışanın örgüt içerisinde yatay ve dikey kariyer hareketliliğini sağlamakta hem de örgütsel yedekleme stratejisini geliştirmektedir

(Aşkun, 2006: 95). Genç (2012: 268)'e göre kariyer planlamasının, işgören doyumunun ve işletmeye bağlılığının artırılması, işgörenlerin kariyer plan ve hedeflerini hazırlarken daha gerçekçi davranmaları ve işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin zenginleştirilmesi gibi konularda yararları olmaktadır.

Bay (2017: 28-29)'a göre kariyer planlamasının çalışan ve örgütün amaçları doğrultusunda aşağıdaki türden sonuçları mevcuttur:

1. Kariyer planlamasının en önemli faydalarından birisi motivasyondur. Çalışanların kendilerine hedefler belirlemeleri ve bu hedeflere her geçen gün yaklaşmaları motivasyonlarını artırmaktadır.
2. İşgörenlerin kendilerine verilen eğitimlerden yararlanmaları, eksik yönlerinin farkına varmaları ve bu yönlerini tamamlamaya çalışmaları performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.
3. Kariyer planlaması çalışanların verimliliğini artırmaktadır. Çalışanların verimliliğinin artmasında üst kademelere yükselmesi için sunulan fırsatlar, sorumlulukların artması, hedefledikleri pozisyonlara geçme düşüncesi rol oynamaktadır.
4. Kariyer planlaması sayesinde sadece belirli işgörenlerin değil örgütteki tüm çalışanların eğitim durumlarından, yeteneklerinden ve iş ile ilgili hedeflerinden tepe yönetim bilgi sahibi olmaktadır.
5. İşgörenlerin hepsini kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için yönlendirmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN KARIYER PLANLAMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONYA İLİNDEKİ 4 VE 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer planlaması üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik Konya ilindeki beş tanesi 5 yıldızlı, 10 tanesi 4 yıldızlı olmak üzere toplamda 15 konaklama işletmesine uygulanan anket çalışması ve bu çalışmanın analizleri ile bulgular yer almaktadır. Bölüm içerisinde; araştırmanın problemine, amacına ve önemine, konu ile ilgili önceki çalışmalara, araştırmanın metodolojisine, analizler ve bulgulara, son olarak da hipotezlerin test edilmesine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Problemi, Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel problemini, Konya ilindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer planlaması üzerindeki etkisi oluşturmaktadır. Alanyazında yetenekli çalışanların kariyerleri mevzu bahis olduğunda daha hassas oldukları ve yeteneklerine uygun kariyer planı yaptıkları görülmektedir. Bu yüzden günümüz işletmelerinin hem yetenekli çalışanları işletmeye çekmeleri hem de bu çalışanların işletmede tutmak için kariyerlerini planlamaları gerekmektedir. Yetenek yönetimi ve kariyer planlaması ile ilgili farklı çalışmalar alanyazında yer alırken, ikisinin ilişkisini inceleyen çalışma sayısı azdır.

3.2. Konu ile İlgili Önceki Çalışmalar

Ulusal ve uluslararası literatürde yetenek yönetimi ve kariyer planlaması ile ilgili birçok bağımsız çalışmaya rastlanmasına rağmen, iki kavramı birlikte inceleyen araştırma sayısı az bulunmaktadır. İki konuyu birlikte ele alan çalışmalar ve sonuçları kısaca değerlendirilecektir:

-Waheed ve Zaim (2015), *A Model for Talent Management and Career Planning* isimli çalışmasında, yetenek yönetimi ve kariyer planlamasının birbirleri ile

yakından ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca bütün çalışanların kendini geliştirerek yetenek testi almaları sonucunda işletme tarafından kariyer planlama sürecinden geçirilerek oluşturulan yetenek havuzuna girme imkanlarının olduğunu tespit etmişlerdir. Güçlü ve etkili bir yetenek yönetimi ve kariyer planlama modeli yüksek doğrulukta daha güçlü çalışma takımı oluşturmak için önerilmektedir.

-Yılmaz (2015), *Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Kariyer Planlamasına Etkisi* isimli çalışmada, Samsun Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan 466 işgören üzerinde yetenek yönetimine yönelik uygulamaların kariyer planlamalarındaki etkisi araştırılmıştır. Çalışma sonucunda; yetenek yönetimi boyutları ile kariyer planlama boyutu arasında ilişki bulunmuştur.

-Tuna (2018), *Bireylerde Kariyer Algısı ve Örgütlerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Öğrenilmiş Çaresizlik Davranışları Üzerindeki Rolü* isimli çalışmasını özel bir denetim şirketinde çalışan 170 işgören üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda; çalışanlarda yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin olumlu algısının artması sonucunda kariyer planlama algılarının da arttırdığı görülmektedir.

-Aktaş (2018), *Kariyer Yönetimi ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki: Mağaza ve Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama* isimli çalışmasını mağaza ve perakendecilik sektöründe 312 mağaza çalışanına anket uygulayarak gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda; işletmelerin gelecekteki ihtiyaçlarına yönelik etkin bir yetenek yönetimi uygulamasının kariyer yönetimi uygulamaları ile sağlanabileceğini ve bu noktada ise çalışanların kariyerlerinin planlanmasının önemli olduğunu göstermiştir.

3.3. Metodoloji

Metodoloji başlığı altında kavramlar arasındaki ilişkiler ve hipotezlere, araştırmanın modeline, araştırmanın yöntemine, araştırmanın evreni ve örnekleme, pilot çalışmaya, araştırmada kullanılan ölçeklere ve katılımcılara anket formunun uygulanmasında yer verilmektedir.

3.3.1. Yetenek Yönetimi ve Kariyer Planlaması Kavramları Arasında İlişkiler ve Hipotezler

Yetenek yönetimi, yetenekli çalışanların üst pozisyonlara geçebilmesinde kariyer hareketliliğinin planlandığı bir uygulama olarak adlandırılmaktadır. Yetenekli çalışanların uzun süre istihdam edilmesi için kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesi ile örgütün çıkarlarının birbirini tamamladığı durumlarda yetenek yönetiminde kariyer planlamasının doğrudan etkili olduğu görülmektedir. Örgütler uzun süreli planlar hazırlayarak gelecekte olası ihtimal ile çalışan ihtiyacını sistemli bir şekilde hazırladığı kariyer planlaması programları ile karşılayarak bu tarz gelişmelere her zaman hazır halde bulunmalıdır (Altınöz, 2009: 65). Daha az tekrar eden ve uzun süreli gerçekleştirilen kariyer planlamasına inanan çalışanlar, kariyerlerinde daha hızlı ilerlemektedirler. Küresel işletmelerin ekonomi açısından karşılaşılabilecekleri krizler nedeniyle önemli pozisyonlardaki çalışanlarının işten ayrılmaları durumunda işletme içerisinde o pozisyonu tamamlayacak çalışanın getirilmesi yetenek yönetiminin kariyer planlaması açısından önemli olduğunu göstermektedir. Grobler ve Diedericks (2009)'a göre konaklama işletmelerinde yetenekli çalışanlar olmadan işletme düşünülemez. Bu açıdan yaptıkları çalışmada Afrika'daki otel sektöründe yetenek yönetimine verilen önemi incelemiş ve otellerin günden güne yetenek yönetimine önem verdikleri sonucunu tespit etmiştir. Mathieson ve Wall (1982) ise turizm endüstrisinin %80'inin minimum yeteneklere sahip işgörenlerden oluştuğunu ve otellerdeki iş gücünün yalnızca %4'ünün etkili ve önemli yeteneklere sahip olduğunu belirtmektedir. Yetenek yönetiminin konaklama işletmelerindeki gelişimi üzerine araştırma yapan Watson (2008), araştırmasında konaklama işletmesinde çalışacak işgörenlerin gerekli yeteneklerinin ve beklentileri tanımlanmasının öncelikli konular olduğunu belirtmektedirler. Dolayısıyla yapılan araştırmalar sürekli gelişen ve müşteri taleplerinin hızla değiştiği otelcilik sektöründe, müşteri bağlılığı ve müşteri tatmininin yetenekli personele bağlı olduğunu göstermektedir. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın altyapısı oluşmaktadır. Açıklanan bu kuramsal çerçeveden hareketle yetenek yönetimi uygulamalarının

kariyer planlaması üzerindeki etkisini test etmek üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Konaklama işletmesi çalışanlarının yetenek yönetimi uygulamalarının kariyer planlaması üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

-H1_a: Konaklama işletmesi çalışanlarının kuruma güvenlerinin kariyer planlaması üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

-H1_b: Konaklama işletmesi çalışanlarının öz yeterlilik algılarının kariyer planlaması üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

-H1_c: Konaklama işletmesi çalışanlarının kurum desteği ve operasyonel uyumlarının kariyer planlaması üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

-H1_d: Konaklama işletmesi çalışanlarının iş tatminlerinin kariyer planlaması üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

-H1_e: Konaklama işletmesi çalışanlarının yetkinliklerinin kariyer planlaması üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

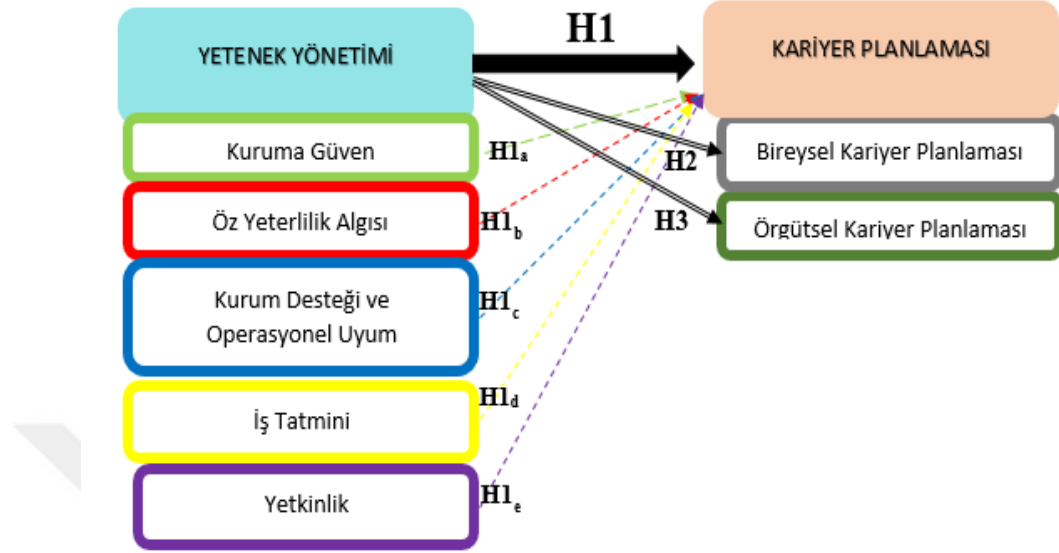
H2: Konaklama işletmesi çalışanlarının yetenek yönetimi uygulamalarının bireysel kariyer planlaması üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H3: Konaklama işletmesi çalışanlarının yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel kariyer planlaması üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

3.3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma çerçevesinde yetenek yönetimi ve alt boyutları olan kuruma güven, öz yeterlilik algısı, kurum desteği ve operasyonel uyum, iş tatmini ve yetkinliğin kariyer planlaması üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Yukarıda açıklanan konu ile ilgili yapılmış araştırmalar çerçevesinde araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırmanın modelini aşağıdaki gibi şekillendirmek mümkündür:

Şekil 7: Araştırma modeli



3.3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Konya ilindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde üst ve orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda evreni 207 üst ve orta düzey yöneticinin temsil ettiği belirlenmiştir.

Evren sayısının ulaşılamayacak derecede büyük olmaması nedeniyle evrenin tümüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda Konya ilindeki 15 konaklama işletmesine 207 adet anket aracılığıyla ve yüz yüze anket yöntemi ile araştırmanın evrenine ulaşılmaya çalışılmıştır. Dağıtılan 207 adet ankettten 140 adeti geri bildirim sağlamıştır. Farklı meslek grupları örneklem olarak seçilebilecekken konaklama işletmesi çalışanlarının seçilmesinin nedeni; birçoğunun küresel işletme olması, hizmet sektöründe ciddi iş gücüne sahip olması ve sektörde yer alan işletmeler içerisinde çok çeşitli kariyer basamaklarının olması olarak açıklanabilir.

3.3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma verilerinin toplanmasında Ek 1’de yer alan anket formu katılımcılara uygulanmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yetenek yönetimi ölçeği, Tymon JR vd. (2010) ve Wieselsberger (2004) tarafından yapılan çalışmalardan yararlanılarak, Altınöz ve Çöp (2010) tarafından hazırlanıp

güvenilirliği ve geçerliliği analiz edilmiş olan, Çayan (2011)'ın literatür taraması sonucunda elde ettiği ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin kuruma güven, öz yeterlilik algısı, kurum desteği ve operasyonel uyum, iş tatmini ve yetkinlik olmak üzere beş boyutu bulunmaktadır. İkinci bölümde Aydın (2010) tarafından geliştirilen kariyer planlaması ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin bireysel kariyer planlaması ve örgütsel kariyer planlaması olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Anketin birinci ve ikinci bölümlerindeki ifadeler “1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Son bölümde ise, katılımcılara demografik sorular yöneltilmiştir.

3.3.4.1. Faktör Analizi

Yetenek yönetimi ve kariyer planlaması arasındaki ilişkinin analiz edilmesi ve önemli olan faktörleri belirlemek için yapılan anketlerde hem yetenek yönetimi hem de kariyer planlaması kavramlarını etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla alanyazındaki çalışmalardan yararlanılmıştır. Bu çerçevede yetenek yönetimi ve kariyer planlaması ile ilgili olarak 22’şer sorudan oluşan 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Yetenek yönetimi ve kariyer planlaması ölçeklerinin alt boyutlarını tespit etmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır.

3.3.4.1.1. Yetenek Yönetimi Kavramına İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Yetenek yönetimi kavramına ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Tablo 4: Yetenek Yönetimi Kavramına İlişkin Faktör Analizi

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı %	Güvenilirlik Analizi
Kuruma Güven	S.1 Çalıştığım otel, işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur.	0,878	67,431	0,962
	S.2 İşimi yaparken farklı yöntemler seçme konusunda özgürüm.	0,712		
	S.3 Çalıştığım birimde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm ve etkim vardır.	0,893		
	S.4 Çalıştığım otel yönetimi, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmektedir.	0,898		
	S.5 Çalıştığım otel yönetiminin yeteneklerimden yararlandığını düşünüyorum.	0,850		
	S.6 Genel olarak işimden doyum sağladığımı düşünüyorum.	0,857		
	S.7 Çalıştığım birim yöneticisi, çalışanları performanslarına göre değerlendirir.	0,833		
Öz Yeterlilik Algısı	S.8 Çalıştığım birime uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum.	0,830	7,579	0,933
	S.9 Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	0,700		
	S.10 Çalıştığım birimde eğitim ve deneyimlerim nedeniyle görev yapmaktayım.	0,838		
	S.11 Çalıştığım birimde mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	0,847		
	S.12 Çalıştığım birime uygun olarak, kendimi yetenekli buluyorum.	0,852		
	Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum	S.13 Otel yönetimi personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler.		
S.14 Çalıştığım otel kişisel eğitimim için yeterli desteği sağlar.		0,787		
S.15 Çalıştığım otel yeterli maddi olanaklar sağlar.		0,781		
S.16 Çalıştığım birimde, ekip arkadaşlarım ile uyumluyumdur.		0,805		
S.17 Çalıştığım otel yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum sağlarım.		0,839		
S.18 Çalıştığım otelin sektör içinde iyi bir yerde bulunması, üzerimde olumlu etki uyandırır.		0,849		
İş Tatmini	S.19 İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra kendimi mutlu hissedirim.	0,865	2,896	0,916
	S.20 İşim benim için önemlidir.	0,819		
Yetkinlik	S.21 İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	0,775	2,696	0,809
	S.22 Bulduğum birimde yeni fikirler geliştirip uygulardım.	0,721		

Yapılan faktör analizi sonucunda soruların ve veri setinin genel olarak faktör analizine uygunluğunu test etmek için KMO ve Bartlett küresellik testleri uygulanmış; KMO değeri 0,937 ve Bartlett testi ise 0,00 çıkmıştır. Bu değerler veri setinin genel olarak faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 5’de yetenek yönetimi ölçeğine ilişkin faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçlarını göstermektedir. Tabloya göre katılımcılar, yetenek yönetimi ile ilgili ifadelerden oluşan Likert tipi ölçekli soruları beş farklı boyutta algılamaktadırlar. Ankette 22 sorudan meydana gelen yetenek yönetimi ölçeği, yapılan faktör analizi sonucunda 5 boyut ve 22 soru şeklinde ele alınmaktadır. Bu beş faktörün yetenek yönetimi kavramını %84,235 oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrı ayrı olarak faktörlerin açıklayıcılıkları ise, “Kuruma Güven” faktörü için %67,431, “Öz Yeterlilik Algısı” faktörü için %7,579, “Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum” faktörü için %3,633, “İş Tatmini” faktörü için %2,869 ve “Yetkinlik” faktörü için %2,696’dır. Ayrıca bu faktörlerin ayrı ayrı güvenilirlik oranlarına bakıldığında ise, Kuruma Güven faktörünün %96,2, Öz Yeterlilik Algısı faktörünün %93,3, Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum faktörünün %93,2, İş Tatmini faktörünün %91,6 ve Yetkinlik faktörünün ise %80,9 ile tüm boyutların faktörlerinin mükemmel seviyede güvenilirlik düzeyine sahip oldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Her bir alt boyut faktörün güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki gibidir;

-Yetenek Yönetimi Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör analizi verilerin yapı olarak geçerliliğini test edebilmek amacıyla kullanılan ve boyutlarını belirlemeyi sağlayan bir analiz yöntemidir. Faktör analizi sonucunda belirlenen her bir alt boyutun güvenilirlik analizinin sayısal olarak verilmesi gerekmektedir. Güvenilirlik analizi yapmak için “Alpha” modeli yöntemi kullanılmıştır. Cronbach’s Alpha modeli sorular arasındaki ilişkiye bağlı uyum değerini göstermektedir. Cronbach Alpha değerinin 0,70 üzeri durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Fakat sosyal bilimler alanında bu oran 0,60 olarak kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 325).

Tablo 5: Kuruma Güven Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi Tabloları**Güvenilirlik İstatistikleri**

Cronbach's Alfa	Madde Sayısı
0,962	7

Toplam Madde Güvenilirliği

	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde – Toplam Korelasyon	Madde Silinirse Cronbach's Alpha
YY1	23,49	34,856	0,898	0,953
YY2	23,64	37,742	0,755	0,963
YY3	23,49	34,568	0,899	0,953
YY4	23,46	35,286	0,900	0,953
YY5	23,41	36,128	0,874	0,955
YY6	23,47	35,690	0,883	0,954
YY7	23,69	34,560	0,850	0,957

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde yetenek yönetimi kavramının alt boyutlarından Kuruma Güven faktörünün 7 sorudan oluştuğu ve mükemmel seviyede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Cronbach Alpha değeri 0,962 olarak en yüksek güvenilirlik seviyesine sahiptir.

Tablo 6: Öz Yeterlilik Algısı Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi Tabloları**Güvenilirlik İstatistikleri**

Cronbach's Alfa	Madde Sayısı
0,933	5

Toplam Madde Güvenilirliği

	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde – Toplam Korelasyon	Madde Silinirse Cronbach's Alpha
YY8	15,74	13,977	0,785	0,927
YY9	15,83	14,704	0,730	0,936
YY10	15,58	14,648	0,892	0,907
YY11	15,66	14,227	0,882	0,907
YY12	15,59	14,286	0,852	0,913

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde yetenek yönetimi kavramının alt boyutlarından Öz Yeterlilik Algısı faktörünün 5 sorudan oluştuğu ve mükemmel

seviyede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Cronbach Alpha değeri 0,933 olarak en yüksek güvenilirlik seviyesine sahiptir.

Tablo 7: Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi Tabloları

Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alfa	Madde Sayısı
0,932	6

Toplam Madde Güvenilirliği

	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde – Toplam Korelasyon	Madde Silinirse Cronbach's Alpha
YY13	19,55	21,904	0,832	0,915
YY14	19,55	21,890	0,839	0,914
YY15	19,65	21,639	0,801	0,920
YY16	19,39	22,757	0,834	0,915
YY17	19,26	23,761	0,785	0,922
YY18	19,18	24,421	0,724	0,929

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde yetenek yönetimi kavramının alt boyutlarından Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum faktörünün 6 sorudan oluştuğu ve mükemmel seviyede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Cronbach Alpha değeri 0,932 olarak en yüksek güvenilirlik seviyesine sahiptir.

Tablo 8: İş Tatmini Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi Tabloları

Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alfa	Madde Sayısı
0,916	2

Toplam Madde Güvenilirliği

	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde – Toplam Korelasyon	Madde Silinirse Cronbach's Alpha
YY19	4,22	0,936	0,847	0,876
YY20	4,24	0,829	0,847	0,869

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde yetenek yönetimi kavramının alt boyutlarından İş Tatmini faktörünün 2 sorudan oluştuğu ve mükemmel seviyede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Cronbach Alpha değeri 0,916 olarak en yüksek güvenilirlik seviyesine sahiptir.

Tablo 9: Yetkinlik Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi Tabloları

Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alfa	Madde Sayısı
0,809	2

Toplam Madde Güvenilirliği

	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde – Toplam Korelasyon	Madde Silinirse Cronbach's Alpha
YY21	4,09	0,985	0,681	0,780
YY22	4,11	0,850	0,681	0,885

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde yetenek yönetimi kavramının alt boyutlarından Yetkinlik faktörünün 2 sorudan oluştuğu ve mükemmel seviyede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Cronbach Alpha değeri 0,809 olarak en yüksek güvenilirlik seviyesine sahiptir.

3.3.4.1.2. Kariyer Planlaması Kavramına İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Kariyer planlaması kavramına ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Tablo 10: Kariyer Planlaması Kavramına İlişkin Faktör Analizi

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı %	Güvenilirlik Analizi
Bireysel Kariyer Planlaması	S.1 Kendi yeteneklerinizi, ilgi odaklarınızı, zayıf ve güçlü yönlerinizi biliyor musunuz?	0,541	51,011	0,713
	S.2 Kendinizi geliştirmek için eğitim faaliyetlerine katılma ihtiyacı duyuyor musunuz?	0,620		
	S.3 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağınızı biliyor musunuz?	0,558		
	S.4 Şu an sahip olduğunuz yetenekleriniz başka işte çalışmanıza imkân veriyor mu?	0,539		
	S.5 Sürekli aynı işi yaptığınızı ve canınızın sıkıldığını düşünüyor musunuz?	0,601		
	S.6 Kendinize sık sık bir gün bunu yapacağım diyor musunuz?	0,571		
	S.7 İnsan kaynakları departmanına sorunlarınızı çekinmeden iletebiliyor musunuz?	0,754		
	S.8 Şu anda olmak istediğiniz kariyere sahip misiniz?	0,760		
Örgütsel Kariyer Planlaması	S.9 Otelinizde performansa değer veriliyor mu performans yönetimi uygulanıyor mu?	0,863	21,844	0,959
	S.10 Gelecekte boşalabilecek stratejik pozisyonlar belirlenmiş mi?	0,777		
	S.11 Arkadan gelenlerin yeterlilikleri bir üst göreve getirilmeleri için sınanıyor mu?	0,799		
	S.12 Oteliniz size yeteneklerinizi ortaya koyacak iş fırsatları yaratıyor mu?	0,827		
	S.13 Sizin yetenek ve eğitim durumunuza göre değerlendirme yapılarak rotasyon imkânı sağlanıyor mu?	0,752		
	S.14 Örgüt içi eğitim ve seminer programları düzenleniyor mu?	0,813		
	S.15 Yüksek potansiyele sahip olduğu belirlenen elemanlar için özel gelişme programları düzenleniyor mu?	0,823		
	S.16 İşe uyum ve oryantasyon programları düzenleniyor mu?	0,805		
	S.17 İş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynı yapılıyor mu?	0,811		
	S.18 Kariyer yönetimi ve planlaması çabalarına rehberlik için yazılı prosedür ve politika oluşturulmuş mu?	0,740		
	S.19 Eşit ve adil terfi fırsatı sağlanıyor mu?	0,771		
	S.20 Yönetmelikte yer alan terfi ve maaş hakkındaki maddeleri doğru buluyor musunuz?	0,725		
	S.21 Oteliniz size kariyer danışmanlığı hizmeti veriyor mu?	0,796		
	S.22 İnsan kaynakları departmanının kariyer yönetimini yeteri kadar ciddiye aldığına inanıyor musunuz?	0,879		

Yapılan faktör analizi sonucunda soruların ve veri setinin genel olarak faktör analizine uygunluğunu test etmek için KMO ve Bartlett testleri uygulanmış; KMO değeri 0,916 ve Bartlett küresellik testi ise 0,00 çıkmıştır. Bu değerler veri setinin genel olarak faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 11 kariyer planlaması ölçeğine ilişkin faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçlarını göstermektedir. Tabloya göre katılımcılar, kariyer planlaması ile ilgili ifadelerden oluşan Likert tipi ölçekli soruları iki farklı boyutta algılamaktadırlar. Ankette 22 sorudan meydana gelen kariyer planlaması ölçeği, yapılan faktör analizi sonucunda 2 boyut ve 22 soru şeklinde ayrı ayrı boyutlar olarak ele alınmaktadır. Bu iki faktörün kariyer planlaması kavramını %72,855 oranında açıkladığı görülmektedir.

Ayrı ayrı olarak faktörlerin açıklayıcılığı ise, Bireysel Kariyer Planlaması faktörü için %51,011 ve Örgütsel Kariyer Planlaması için %21,844'dir. Ayrıca bu faktörlerin ayrı ayrı güvenilirlik oranlarına bakıldığında ise, Bireysel Kariyer Planlaması faktörünün %71,3 ile kabul edilebilir seviyede güvenilir olduğu ve Örgütsel Kariyer Planlaması faktörünün %95,9 ile mükemmel seviyede güvenilirlik düzeyine sahip oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

-Kariyer Planlaması Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kariyer planlamasının alt boyutları için güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki gösterilmiştir.

Tablo 11: Bireysel Kariyer Planlaması Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi Tabloları

Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alfa	Madde Sayısı
0,713	8

Toplam Madde Güvenilirliği

	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde – Toplam Korelasyon	Madde Silinirse Cronbach's Alpha
KP1	23,20	26,593	0,488	0,670
KP2	23,52	26,064	0,455	0,674
KP3	24,00	24,245	0,532	0,654
KP4	23,74	23,617	0,534	0,653
KP5	24,73	32,444	0,054	0,775
KP6	23,86	28,233	0,288	0,708
KP7	23,36	25,600	0,551	0,656
KP8	23,78	25,397	0,519	0,660

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde kariyer planlaması kavramının alt boyutlarından Bireysel Kariyer Planlaması faktörünün 8 alt sorudan oluştuğu ve kabul edilebilir seviyede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Cronbach Alpha değeri 0,713 olarak kabul edilebilir bir güvenilirlik seviyesine sahip olmaktadır.

Tablo 12: Örgütsel Kariyer Planlaması Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi Tabloları

Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alfa	Madde Sayısı
0,959	14

Toplam Madde Güvenilirliği

	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde – Toplam Korelasyon	Madde Silinirse Cronbach's Alpha
KP9	43,85	181,481	0,834	0,954
KP10	43,99	183,993	0,748	0,956
KP11	43,89	184,303	0,769	0,956
KP12	43,80	183,240	0,801	0,955
KP13	43,69	186,332	0,709	0,957
KP14	44,07	183,275	0,789	0,955
KP15	44,31	182,145	0,793	0,955
KP16	44,19	186,296	0,751	0,956
KP17	44,04	186,984	0,785	0,956
KP18	44,26	185,646	0,703	0,957
KP19	43,95	183,170	0,771	0,956
KP20	44,01	185,590	0,718	0,957
KP21	44,22	183,368	0,783	0,955
KP22	44,04	180,668	0,866	0,953

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde kariyer planlaması kavramının alt boyutlarından Örgütsel Kariyer Planlaması faktörünün 14 alt sorudan oluştuğu ve mükemmel seviyede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Cronbach Alpha değeri 0,959 olarak en yüksek güvenilirlik seviyesine sahip olmaktadır.

3.3.5. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Toplanması

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Çalışma için gerekli veriler yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır. Yüz yüze anket yöntemi, katılımcıların doğru cevaplar verme olasılığını artırması ve anketin cevaplanma oranını artırması nedeniyle özellikle tercih edilmiştir.

Konya'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin üst ve orta düzey çalışanlarına dağıtılan 207 adet anketin 140 adedi tam veri içermektedir. Tam veri içeren anketlerin tamamı SPSS 21.0 istatistikî analiz programı ile analiz edilmiştir.

Veri analizinde ilk olarak yetenek yönetiminin kariyer planlamasının alt boyutları üzerindeki etkisini incelemek ve aralarındaki etkinin yönünü belirlemek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır. Sonrasında demografik değişkenlerin yetenek

yönetimi ve kariyer planlaması üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla fark testleri yapılmıştır. En son aşamada ise, yetenek yönetiminin alt boyutlarının kariyer planlaması üzerindeki etkisini incelemek ve aralarındaki etkinin yönünü belirlemek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır. Katılımcılardan elde edilen araştırma verileri gizlilik esası çerçevesinde değerlendirilmiştir.

3.4. Bulgular

Bu bölüm içerisinde, değerlendirilmeye alınan 140 anketin, SPSS 21.0 programı vasıtasıyla yapılan analizleri sonucunda ortaya çıkan bulgular ve bu bulguların değerlendirilmesi yer almaktadır. Faktör analizi sonucunda belirlenen ve güvenilirlikleri test edilen faktör değişkenlerinin bu aşamadan sonraki yapılacak olan testlerde kullanılacak olmasından dolayı bu değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmektedir. Bu nedenle aşağıda, her bir faktörün normallik testi sonuçları tablo şeklinde gösterilmektedir.

Tablo 13: Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov (a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kuruma Güven	,161	140	,000	,861	140	,000
Öz Yeterlilik Algısı	,148	140	,000	,896	140	,000
Kurum Desteği ve O.U.	,120	140	,000	,911	140	,000
İşTatmini	,236	140	,000	,777	140	,000
Yetkinlik	,183	140	,000	,854	140	,000
Bireysel Kariyer Planlaması	,082	140	,021	,979	140	,080
Örgütsel Kariyer Planlaması	,087	140	,012	,962	140	,001

Tablo 14 incelendiğinde, “Shapiro-Wilk” testinin “Sig.” değerleri 0,05’den büyük olduğu zaman normal dağılım göstermedikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Bu değişkenler normal dağılım göstermedikleri için hem yetenek yönetimi hem de kariyer planlaması değişkenlerinin farklılıklarının test edilebilmesi açısından non-parametrik analizler ile test edilmiştir.

3.4.1. Demografik Bulgular

Bu analizde toplu ve genel bir bakış açısı ile ankete katılan katılımcıların cevapları gösterilmektedir.

Tablo 14: Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı

Demografik Özellik	Frekans	Yüzde (%)
Yaş		
18 - 23	8	5,7
24 - 29	39	27,9
30 - 35	53	37,9
36 - 40	35	25,0
41 - 46	5	3,6
Cinsiyet		
Kadın	58	41,4
Erkek	82	58,6
Eğitim Durumu		
Ortaokul - Lise	19	13,6
Önlisans	36	25,7
Lisans	74	52,9
Lisansüstü	11	7,9
Pozisyon		
Yönetici	11	7,9
Müdür	52	37,1
Şef	52	37,1
Kaptan	25	17,9
Çalışma Yılı		
1 yıldan az	30	21,4
1 - 5	81	57,9
6 - 10	19	13,6
11 - 15	8	5,7
16 - 20	1	0,7
21 ve üzeri	1	0,7
Maaş		
1000 - 2000	10	7,1
2000 - 3000	79	56,4
3000 - 4000	45	32,1
4000 üzeri	6	4,3
İşletme Yıldız Türü		
Beş Yıldızlı Otel	80	57,1
Dört Yıldızlı Otel	60	42,9

Demografik değişkenlere ilişkin frekans ve yüzde dağılımı incelendiği zaman katılımcıların;

-%5,7'sinin "18-23" yaş, %27,9'unun "24-29" yaş, %37,9'unun "30-35" yaş, %25,0'mın "36-40" yaş ve %3,6'sını ise "41-46" yaş aralığında olduğu,

-%41,4'ünü kadın, %58,6'sının ise erkek olduğu,

-%13,6'sının ortaokul-lise, %25,7'sinin önlisans, %52,9'unun lisans ve %7,9'unun ise lisansüstü mezun olduğu,

-%7,9'unun yönetici pozisyonunda, %37,1'inin (müdür ve şef) pozisyonunda ve %17,9'unun ise kaptan pozisyonunda olduğu,

-%21,4'ünün "1 yıldan az", %57,9'unun "1-5" yıldır, %13,6'sının "6-10" yıldır, %5,7'sinin "11-15" yıldır ve %0,7'sinin ise (sadece 1) "16-20" ve "21 ve üzeri" yıldır işletmede çalıştığı,

-%7,1'inin "1000-2000" maaş, %56,4'ünün "2000-3000" maaş, %32,1'inin "3000-4000" maaş ve %4,3'ünün ise "4000 ve üzeri" maaş aldığı,

-%57,1'inin "Beş yıldızlı otel" ve %42,9'unun ise "Dört yıldızlı otel" olduğu görülmektedir.

3.4.2. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmak için imkan veren bir yöntemdir. Bu analizde, yetenek yönetimi uygulamalarının kariyer planlamasının alt boyutları üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, kariyer planlamasının bağımlı değişken, yetenek yönetiminin bağımsız değişken olduğu basit regresyon analizi uygulanmıştır.

3.4.2.1. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Bireysel Kariyer Planlamasına Etkisi

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmak için imkan veren bir yöntemdir. H2 hipotezi kapsamında yetenek yönetimi uygulamalarının bireysel kariyer planlaması üzerindeki etkisi incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

ANOVA(a,b)

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regression	17,550	1	17,550	44,253	,000(a)
Residual	54,729	138	,397		
Total	72,279	139			

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Yetenek Yönetimi

b. Bağımlı Değişken: Bireysel Kariyer Planlaması

Yukarıdaki ANOVA tablosu incelendiğinde F değeri 44,253 ve Sig. değeri 0,00 olduğundan H2 hipotezi kabul edilmektedir.

Katsayılar (a)

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	1,778	,249		7,138	,000
Yetenek Yönetimi	,409	,062	,493	6,652	,000

a. Bağımlı Değişken: Bireysel Kariyer Planlaması

Yukarıdaki tablo incelendiğinde Yetenek Yönetimi değişkeni Sig. değeri 0,05'den küçük olduğu için Bireysel Kariyer Planlamasına Etkisi değişkenini açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre bahsi geçen regresyon modeli şu şekilde kurulabilir:

$$\text{Bireysel Kariyer Planlaması} = 1,778 + 0,409 \text{ Yetenek Yönetimi}$$

Model Özeti (a,b)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş Kareler Toplamı	Tahmini Standart Hata
1	,493(a)	,243	,237	,62975

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Yetenek Yönetimi

b. Bağımlı Değişken: Bireysel Kariyer Planlaması

Yukarıdaki tablo incelendiğinde R ve R² değerleri modelin açıklayıcılık gücünü göstermektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda yetenek yönetimi uygulamalarının bireysel kariyer planlamasına etkisi değişkenini açıklama oranı %49,3 olarak bulunmuştur.

3.4.2.2. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Kariyer Planlamasına Etkisi

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmak için imkan veren bir yöntemdir. H3 hipotezi kapsamında yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel kariyer planlaması üzerindeki etkisi incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

ANOVA(a,b)

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regression	55,844	1	55,844	81,084	,000(a)
Residual	95,043	138	,689		
Total	150,887	139			

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Yetenek Yönetimi

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Kariyer Planlaması

Yukarıdaki ANOVA tablosu incelendiğinde F değeri 81,084 ve Sig. değeri 0,00 olduğundan H3 hipotezi de kabul edilmektedir.

Katsayılar (a)

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	,499	,328		1,520	,131
1 Yetenek Yönetimi	,730	,081	,608	9,005	,000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Kariyer Planlaması

Yukarıdaki tablo incelendiğinde Yetenek Yönetimi değişkeni Sig. değeri 0,05'den küçük olduğu için Örgütsel Kariyer Planlamasına Etkisi değişkenini açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre bahsi geçen regresyon modeli şu şekilde kurulabilir:

$$\text{Örgütsel Kariyer Planlaması} = 0,499 + 0,730 \text{ Yetenek Yönetimi}$$

Model Özeti (a,b)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş Kareler Toplamı	Tahmini Standart Hata
1	,608(a)	,370	,366	,82989

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Yetenek Yönetimi

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Kariyer Planlaması

Yukarıdaki tablo incelendiğinde R ve R² değerleri modelin açıklayıcılık gücünü göstermektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel kariyer planlamasına etkisi değişkenini açıklama oranı % 60,8 olarak bulunmuştur.

3.4.3. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Bazı Demografik Değişkenlere Göre Farklaşmasına Yönelik Bulgular

Çalışmanın bu bölümündeki amaç, yetenek yönetimi alt boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesidir.

Fark testlerinin analiz edilebilmesi açısından aralıklı ölçek ile ölçülmüş bir özellik olması gerekmektedir. Bu çalışmada Likert tipi ölçek ile ölçüm gerçekleştirildiği için fark testlerinin yapılmadı uygun görülmüştür. Bu açıdan farklılıkların belirlenmesinde bağımsız gruplar için Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis H testleri ile analiz edilmiştir.

Mann-Whitney U testi iki bağımsız grubun ortalamalarının birbirlerinden farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacı ile kullanılan istatistiksel bir analiz yöntemidir.

-Yetenek Yönetimi Değişkeninin Alt Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Tablo 15: Kuruma Güven Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değerler				
	Cinsiyet	N	Ort. Değer	Değerler Top.
Kuruma Güven	Kadın	58	68,11	3950,50
	Erkek	82	72,19	5919,50
	Total	140		

Test Sonuçları (a)

	Kuruma Güven
Mann-Whitney U	2239,500
Wilcoxon W	3950,500
Z	-,588
Asymp. Sig. (2-tailed)	,557

a. Grup Değişkeni: Cinsiyet

Yukarıdaki cinsiyet değişkenine ilişkin tablolar incelendiği zaman, $p=0,557 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Dolayısıyla, cinsiyet değişkenine göre kuruma güven ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur. Bu kapsamda konaklama işletmesi çalışanlarının kurumlarına güvenleri, cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır.

Değerler

	İşletmenin Yıldız Türü	N	Ort. Değer	Değerler Top.
Kuruma Güven	Beş Yıldızlı Otel	80	63,13	5050,00
	Dört Yıldızlı Otel	60	80,33	4820,00
	Total	140		

Test Sonuçları (a)

	Kuruma Güven
Mann-Whitney U	1810,000
Wilcoxon W	5050,000
Z	-2,493
Asymp. Sig. (2-tailed)	,013

a. Grup Değişkeni: İşletmenin Yıldız Türü

Yukarıdaki işletmenin yıldız türü değişkenine ilişkin tablolar incelendiği zaman, $p=0,013 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla, işletmenin yıldız türü değişkenine göre kuruma güven ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır. Dört yıldızlı otellerin kuruma güven puanlarının (80,33), beş yıldızlı otellere göre (63,13) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 16: Öz Yeterlilik Algısı Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değerler

	Cinsiyet	N	Ort. Değer	Değerler Top.
Öz Yeterlilik Algısı	Kadın	58	64,54	3743,50
	Erkek	82	74,71	6126,50
	Total	140		

Test Sonuçları (a)

	Öz Yeterlilik Algısı
Mann-Whitney U	2032,500
Wilcoxon W	3743,500
Z	-1,469
Asymp. Sig. (2-tailed)	,142

a. Grup Değişkeni: Cinsiyet

Yukarıdaki cinsiyet değişkenine ilişkin tablolar incelendiği zaman, $p=0,142 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Dolayısıyla, cinsiyet değişkenine göre öz yeterlilik algısı ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur. Bu kapsamda konaklama işletmesi çalışanlarının öz yeterlilik algıları, cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır.

Değerler

	İşletmenin Yıldız Türü	N	Ort. Değer	Değerler Top.
Öz Yeterlilik Algısı	Beş Yıldızlı Otel	80	67,01	5361,00
	Dört Yıldızlı Otel	60	75,15	4509,00
	Total	140		

Test Sonuçları (a)

	Öz Yeterlilik Algısı
Mann-Whitney U	2121,000
Wilcoxon W	5361,000
Z	-1,181
Asymp. Sig. (2-tailed)	,238

a. Grup Değişkeni: İşletmenin Yıldız Türü

Yukarıdaki işletmenin yıldız türü değişkenine ilişkin tablolar incelendiği zaman, $p=0,238 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Dolayısıyla, işletmenin yıldız türü değişkenine göre öz yeterlilik algısı ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur. Bu kapsamda konaklama işletmesi çalışanlarının öz yeterlilik algıları, işletmenin yıldız türüne göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 17: Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değerler				
	Cinsiyet	N	Ort. Değer	Değerler Top.
Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum	Kadın	58	69,03	4003,50
	Erkek	82	71,54	5866,50
	Total	140		

Test Sonuçları (a)

	Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum
Mann-Whitney U	2292,500
Wilcoxon W	4003,500
Z	-,363
Asymp. Sig. (2-tailed)	,717

a. Grup Değerşkeni: Cinsiyet

Yukarıdaki cinsiyet değerşkenine ilişkin tablolar incelendiği zaman, $p=0,717 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Dolayısıyla, cinsiyet değerşkenine göre kurum desteği ve operasyonel uyum ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur. Bu kapsamda konaklama işletmesi çalışanlarının kurum desteği ve operasyonel uyumları, cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır.

Değerler				
	İşletmenin Yıldız Türü	N	Ort. Değer	Değerler Top.
Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum	Beş Yıldızlı Otel	80	64,96	5197,00
	Dört Yıldızlı Otel	60	77,88	4673,00
	Total	140		

Test Sonuçları (a)

	Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum
Mann-Whitney U	1957,000
Wilcoxon W	5197,000
Z	-1,872
Asymp. Sig. (2-tailed)	,061

a. Grup Değişkeni: İşletmenin Yıldız Türü

Yukarıdaki işletmenin yıldız türü değişkenine ilişkin tablolar incelendiği zaman, $p=0,061 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Dolayısıyla, işletmenin yıldız türü değişkenine göre kurum desteği ve operasyonel uyum ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur. Bu kapsamda konaklama işletmesi çalışanlarının kurum desteği ve operasyonel uyumları, işletmenin yıldız türüne göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 18: İş Tatmini Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları**Değerler**

	Cinsiyet	N	Ort. Değer	Değerler Top.
İş Tatmini	Kadın	58	70,76	4104,00
	Erkek	82	70,32	5766,00
	Total	140		

Test Sonuçları (a)

	İş Tatmini
Mann-Whitney U	2363,000
Wilcoxon W	5766,000
Z	-,066
Asymp. Sig. (2-tailed)	,947

a. Grup Değişkeni: Cinsiyet

Yukarıdaki cinsiyet değişkenine ilişkin tablolar incelendiği zaman, $p=0,947 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Dolayısıyla, cinsiyet değişkenine göre iş tatmini ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı

bir farklılık yoktur. Bu kapsamda konaklama işletmesi çalışanlarının iş tatminleri, cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır.

Değerler

	İşletmenin Yıldız Türü	N	Ort. Değer	Değerler Top.
İş Tatmini	Beş Yıldızlı Otel	80	65,73	5258,50
	Dört Yıldızlı Otel	60	76,86	4611,50
	Total	140		

Test Sonuçları (a)

	İş Tatmini
Mann-Whitney U	2018,500
Wilcoxon W	5258,500
Z	-1,673
Asymp. Sig. (2-tailed)	,094

a. Grup Değişkeni: İşletmenin Yıldız Türü

Yukarıdaki işletmenin yıldız türü değişkenine ilişkin tablolar incelendiği zaman, $p=0,094 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Dolayısıyla, işletmenin yıldız türü değişkenine göre iş tatmini ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur. Bu kapsamda konaklama işletmesi çalışanlarının iş tatminleri, işletmenin yıldız türüne göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 19: Yetkinlik Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değerler

	Cinsiyet	N	Ort. Değer	Değerler Top.
Yetkinlik	Kadın	58	68,48	3972,00
	Erkek	82	71,93	5898,00
	Total	140		

Test Sonuçları (a)

	Yetkinlik
Mann-Whitney U	2261,000
Wilcoxon W	3972,000
Z	-,509
Asymp. Sig. (2-tailed)	,611

a. Grup Değişkeni: Cinsiyet

Yukarıdaki cinsiyet değişkenine ilişkin tablolar incelendiği zaman, $p=0,611 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Dolayısıyla, cinsiyet değişkenine göre yetkinlik ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur. Bu kapsamda konaklama işletmesi çalışanlarının yetkinlikleri, cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır.

Değerler

	İşletmenin Yıldız Türü	N	Ort. Değer	Değerler Top.
Yetkinlik	Beş Yıldızlı Otel	80	64,26	5141,00
	Dört Yıldızlı Otel	60	78,82	4729,00
	Total	140		

Test Sonuçları (a)

	Yetkinlik
Mann-Whitney U	1901,000
Wilcoxon W	5141,000
Z	-2,160
Asymp. Sig. (2-tailed)	,031

a. Grup Değişkeni: İşletmenin Yıldız Türü

Yukarıdaki işletmenin yıldız türü değişkenine ilişkin tablolar incelendiği zaman, $p=0,031 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla, işletmenin yıldız türü değişkenine göre yetkinlik ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır. Dört yıldızlı otellerin yetkinlik puanlarının (78,82), beş yıldızlı otellere göre (64,26) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Kruskal Wallis H testi ikiden çok bağımsız grubun ortalamalarının birbirlerinden farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacı ile kullanılan istatistiksel bir analiz yöntemidir. Bu test yöntemi, tek yönlü ANOVA'nın non-parametrik karşılığını temsil etmektedir. Analizde veri değerleri sıralı hale getirilir, sıra toplamları grubun büyüklüğüne bölünerek sıra ortalamaları hesaplanarak ortalamalar karşılaştırılır.

-Yetenek Yönetimi Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi

Tablo 20: Yaş Değişkenine İlişkin Yetenek Yönetimi Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Değerler			
	Yaş	N	Ort. Değer
Yetenek Yönetimi	18 - 23	8	34,38
	24 - 29	39	61,68
	30 - 35	53	78,73
	36 - 40	35	76,56
	41 - 46	5	67,50
	Total	140	

Test Sonuçları (a,b)

	Yetenek Yönetimi
Chi-Square	11,194
df	4
Asymp. Sig.	,024

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Yaş

Yukarıdaki tablo incelendiği zaman, $p= 0,024 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla, yaş değişkenine göre yetenek yönetimi ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır. “30-35” yaş aralığındaki insanların yetenek yönetimi puanlarının (78,73) diğer yaş aralıklarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu puanı takiben “36-

40” yaş aralığındaki insanların (76,56), “41,46” yaş aralığındaki insanların (67,50), “24-29” yaş aralığındaki insanların (61,68) ve en düşük yetenek yönetimi puanına ise “18-23” yaş aralığındaki insanların (34,38) sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 21: Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Yetenek Yönetimi Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Değerler			
	Eğitim Durumu	N	Ort. Değer
Yetenek Yönetimi	Ortaokul - Lise	19	76,26
	Önlisans	36	45,93
	Lisans	74	76,61
	Lisansüstü	11	99,86
	Total	140	

Test Sonuçları (a,b)

	Yetenek Yönetimi
Chi-Square	21,065
df	3
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Eğitim Durumu

Yukarıdaki tablo incelendiği zaman, $p = 0,000 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla, eğitim durumu değişkenine göre yetenek yönetimi ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır. Lisansüstü eğitim gören insanların yetenek yönetimi puanlarının (99,86) diğer eğitim durumlarına göre çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu puanı takiben lisans eğitimi gören insanların (76,61), ortaokul-lise eğitimi gören insanların (76,26) ve en düşük yetenek yönetimi puanına ise önlisans eğitimi gören insanların (45,93) sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 22: Pozisyon Değişkenine İlişkin Yetenek Yönetimi Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Değerler			
	İşletme İçi Pozisyon	N	Ort. Değer
Yetenek Yönetimi	Yönetici	11	115,91
	Müdür	52	89,38
	Şef	52	48,10
	Kaptan	25	57,84
	Total	140	

Test Sonuçları (a,b)	
	Yetenek Yönetimi
Chi-Square	43,420
df	3
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: İşletme İçi Pozisyon

Yukarıdaki tablo incelendiği zaman, $p = 0,000 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla, işletme içi pozisyon değişkenine göre yetenek yönetimi ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır. Yönetici pozisyonunda çalışanların yetenek yönetimi puanlarının (115,91) diğer pozisyonlardaki çalışanlara göre çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu puanı takiben müdür pozisyonundaki çalışanların (89,38), kaptan pozisyonundaki çalışanların (57,84) ve en düşük yetenek yönetimi puanına ise şef pozisyonundaki çalışanların (48,10) sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 23: Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Yetenek Yönetimi Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Değerler			
	Çalışma Yılı	N	Ort. Değer
Yetenek Yönetimi	1 yıldan az	30	40,05
	1 - 5	81	74,93
	6 - 10	19	85,18
	11 - 15	8	97,25
	16 - 20	1	125,00
	21 ve üzeri	1	77,50
	Total	140	

Test Sonuçları (a,b)

	Yetenek Yönetimi
Chi-Square	25,715
df	5
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Çalışma Yılı

Yukarıdaki tablo incelendiği zaman, $p = 0,000 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla, çalışma yılı değişkenine göre yetenek yönetimi ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır. “16-20” yıl aralığında çalışan insanların yetenek yönetimi puanlarının (125,00) diğer yıl aralıklarında çalışan insanlara göre çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu puanı takiben “11-15” yıl aralığında çalışan insanların (97,25), “6-10” yıl aralığında çalışan insanların (85,18), “21 ve üzeri” yıl aralığında çalışan insanların (77,50), “1-5” yıl aralığında çalışan insanların (74,93) ve en düşük yetenek yönetimi puanına ise “1 yıldan az” yıl aralığında çalışan insanların (40,05) sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 24: Maaş Değişkenine İlişkin Yetenek Yönetimi Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Değerler			
	Maaş	N	Ort. Değer
Yetenek Yönetimi	1000 - 2000	10	39,75
	2000 - 3000	79	57,61
	3000 - 4000	45	91,70
	4000 üzeri	6	132,50
	Total	140	

Test Sonuçları (a,b)

	Yetenek Yönetimi
Chi-Square	40,097
df	3
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Maaş

Yukarıdaki tablo incelendiği zaman, $p = 0,000 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla, maaş değişkenine göre yetenek yönetimi ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır. “4000 ve üzeri” maaş alan insanların yetenek yönetimi puanlarının (132,50) diğer maaş alan insalardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu puanı takiben “3000-4000” maaş alan insanların (91,70), “2000-3000” maaş alan insanların (57,61), ve en düşük yetenek yönetimi puanına ise “1000-2000” maaş alan insanların (39,75) sahip olduğu görülmektedir.

3.4.4. Kariyer Planlamasının Bazı Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasına Yönelik Bulgular

Çalışmanın bu bölümündeki amaç, kariyer planlaması alt boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesidir.

-Kariyer Planlaması Değişkeninin Alt Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Tablo 25: Bireysel Kariyer Planlaması Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değerler				
	Cinsiyet	N	Ort. Değer	Değerler Top.
Bireysel Kariyer Planlaması	Kadın	58	66,45	3854,00
	Erkek	82	73,37	6016,00
	Total	140		

Test Sonuçları (a)	
	Bireysel Kariyer Planlaması
Mann-Whitney U	2143,000
Wilcoxon W	3854,000
Z	-,997
Asymp. Sig. (2-tailed)	,319

a. Grup Değişkeni: Cinsiyet

Yukarıdaki cinsiyet değişkenine ilişkin tablolar incelendiği zaman, $p=0,319 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Dolayısıyla, cinsiyet değişkenine göre bireysel kariyer planlaması ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur. Bu kapsamda konaklama işletmesi çalışanlarının bireysel kariyer planlamaları, cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır.

Değerler				
	İşletmenin Yıldız Türü	N	Ort. Değer	Değerler Top.
Bireysel Kariyer Planlaması	Beş Yıldızlı Otel	80	76,88	6150,00
	Dört Yıldızlı Otel	60	62,00	3720,00
	Total	140		

Test Sonuçları (a)

	Bireysel Kariyer Planlaması
Mann-Whitney U	1890,000
Wilcoxon W	3720,000
Z	-2,155
Asymp. Sig. (2-tailed)	,031

a. Grup Değişkeni: İşletmenin Yıldız Türü

Yukarıdaki işletmenin yıldız türü değişkenine ilişkin tablolar incelendiği zaman, $p=0,031 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla, işletmenin yıldız türü değişkenine göre bireysel kariyer planlaması ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır. Beş yıldızlı otellerin bireysel kariyer planlaması puanlarının (76,88), dört yıldızlı otellere göre (62,00) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 26: Örgütsel Kariyer Planlaması Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değerler

	Cinsiyet	N	Ort. Değer	Değerler Top.
Örgütsel Kariyer Planlaması	Kadın	58	69,95	4057,00
	Erkek	82	70,89	5813,00
	Total	140		

Test Sonuçları (a)

	Örgütsel Kariyer Planlaması
Mann-Whitney U	2346,000
Wilcoxon W	4057,000
Z	-,135
Asymp. Sig. (2-tailed)	,892

a. Grup Değişkeni: Cinsiyet

Yukarıdaki cinsiyet değişkenine ilişkin tablolar incelendiği zaman, $p=0,892 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Dolayısıyla, cinsiyet değişkenine göre örgütsel kariyer planlaması ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur. Bu kapsamda konaklama işletmesi çalışanlarının örgütsel kariyer planlamaları, cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır.

Değerler

	İşletmenizin Yıldız Türü?	N	Ort. Değer	Değerler Top.
Örgütsel Kariyer Planlaması	Beş Yıldızlı Otel	80	77,54	6203,00
	Dört Yıldızlı Otel	60	61,12	3667,00
	Total	140		

Test Sonuçları (a)

	Örgütsel Kariyer Planlaması
Mann-Whitney U	1837,000
Wilcoxon W	3667,000
Z	-2,372
Asymp. Sig. (2-tailed)	,018

a. Grup Değişkeni: İşletmenin Yıldız Türü

Yukarıdaki işletmenin yıldız türü değişkenine ilişkin tablolar incelendiği zaman, $p=0,018 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla, işletmenin yıldız türü değişkenine göre örgütsel kariyer planlaması ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır. Beş yıldızlı otellerin örgütsel kariyer planlaması puanlarının (77,54), dört yıldızlı otellere göre (61,12) daha yüksek olduğu görülmektedir.

- Kariyer Planlaması Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi

Tablo 27: Yaş Değişkenine İlişkin Kariyer Planlaması Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Değerler			
	Yaş	N	Ort. Değer
Kariyer Planlaması	18 - 23	8	58,63
	24 - 29	39	58,28
	30 - 35	53	77,26
	36 - 40	35	79,27
	41 - 46	5	51,70
	Total	140	

Test Sonuçları (a,b)	
	Kariyer Planlaması
Chi-Square	8,419
df	4
Asymp. Sig.	,077

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Yaş

Yukarıdaki tablolar incelendiği zaman, $p=0,077 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Dolayısıyla, yaş değişkenine göre kariyer planlaması ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur. Bu kapsamda konaklama işletmesi çalışanlarının kariyer planlamaları, yaşlarına göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 28: Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Kariyer Planlaması Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Değerler			
	Eğitim Durumu	N	Ort. Değer
Kariyer Planlaması	Ortaokul - Lise	19	79,55
	Önlisans	36	61,26
	Lisans	74	70,26
	Lisansüstü	11	86,68
	Total	140	

Test Sonuçları (a,b)

	Kariyer Planlaması
Chi-Square	4,572
df	3
Asymp. Sig.	,206

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Eğitim Durumu

Yukarıdaki tablolar incelendiği zaman, $p=0,206 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Dolayısıyla, eğitim durumu değişkenine göre kariyer planlaması ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur. Bu kapsamda konaklama işletmesi çalışanlarının kariyer planlamaları, eğitim durumlarına göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 29: Pozisyon Değişkenine İlişkin Kariyer Planlaması Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Değerler			
	Pozisyon	N	Ort. Değer
Kariyer Planlaması	Yönetici	11	103,68
	Müdür	52	79,95
	Şef	52	54,38
	Kaptan	25	69,76
	Total	140	

Test Sonuçları (a,b)

	Kariyer Planlaması
Chi-Square	18,424
df	3
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Pozisyon

Yukarıdaki tablo incelendiği zaman, $p = 0,000 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla, işletme içi pozisyon değişkenine göre kariyer planlaması ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır. Yönetici pozisyonunda çalışanların kariyer planlaması puanlarının (103,68) diğer pozisyonlardaki çalışanlara göre çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu puanı takiben müdür pozisyonundaki çalışanların (79,95), kaptan pozisyonundaki çalışanların (69,76) ve en düşük kariyer planlaması puanına ise şef pozisyonundaki çalışanların (54,38) sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 30: Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Kariyer Planlaması Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Değerler			
	Çalışma Yılı	N	Ort. Değer
Kariyer Planlaması	1 yıldan az	30	65,08
	1 - 5	81	69,09
	6 - 10	19	73,66
	11 - 15	8	93,19
	16 - 20	1	106,00
	21 ve üzeri	1	70,00
	Total	140	

Test Sonuçları (a,b)

	Kariyer Planlaması
Chi-Square	4,022
df	5
Asymp. Sig.	,546

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Çalışma Yılı

Yukarıdaki tablolar incelendiği zaman, $p=0,546 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Dolayısıyla, çalışma yılı değişkenine göre kariyer planlaması ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur. Bu kapsamda konaklama işletmesi çalışanlarının kariyer planlamaları, çalışma yıllarına göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 31: Maaş Değişkenine İlişkin Kariyer Planlaması Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Değerler

	Maaş	N	Ort. Değer
Kariyer Planlaması	1000 - 2000	10	48,60
	2000 - 3000	79	62,67
	3000 - 4000	45	85,48
	4000 üzeri	6	97,75
	Total	140	

Test Sonuçları (a,b)

	Kariyer Planlaması
Chi-Square	14,720
df	3
Asymp. Sig.	,002

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Maaş

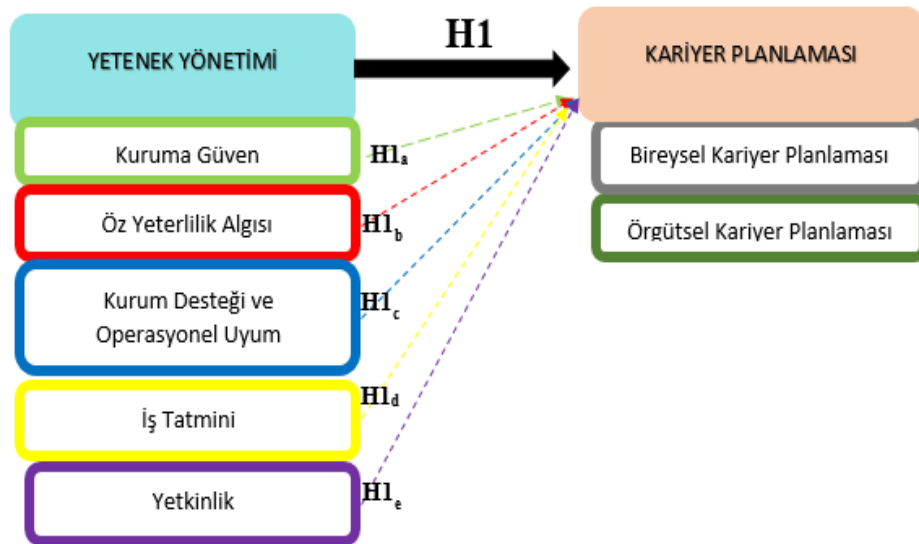
Yukarıdaki tablo incelendiği zaman, $p= 0,002 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla, maaş değişkenine

göre kariyer planlaması ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır. “4000 ve üzeri” maaş alan insanların kariyer planlaması puanlarının (97,75) diğer maaş alan insalardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu puanı takiben “3000-4000” maaş alan insanların (85,48), “2000-3000” maaş alan insanların (62,67), ve en düşük kariyer planlaması puanına ise “1000-2000” maaş alan insanların (48,60) sahip olduğu görülmektedir.

3.4.5. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmak için imkan veren bir yöntemdir. Çoklu regresyonun ikili regresyondan farklı bağımlı değişken üzerinde birden fazla bağımsız değişkenin toplu olarak etkisinin araştırılmasıdır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 275). Bu analizde, yetenek yönetimi boyutlarının kariyer planlaması üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, kariyer planlamasının bağımlı, kuruma güven, öz yeterlilik algısı, kurum desteği ve operasyonel uyum, iş tatmini ve yetkinliğin bağımsız değişkenler olduğu çoklu regresyon analizi test edilmiştir.

Şekil 8: Regresyon Analizi Araştırma Modeli



Bu model, regresyon analizi ile incelendiğinde aşağıdaki tablolar elde edilmektedir. Model özeti tablosunda R^2 sütunundaki değerlerden bağımsız değişken

olarak “kuruma güven, öz yeterlilik algısı, kurum desteği ve operasyonel uyum, iş tatmini ve yetkinlik” bağımlı değişken olarak “kariyer planlaması” değişkenine ait varyansın yaklaşık % 44 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile kariyer planlaması değişkeninin % 44 oranında yetenek yönetimi uygulamalarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

Model Özeti (a,b)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş Kareler Toplamı	Tahmini Standart Hata
1	,666(a)	,444	,423	,64890

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Kurum Desteği, Öz Yeterlilik Algısı, Kuruma Güven ve Operasyonel Uyum, İş Tatmini, Yetkinlik.

b. Bağımlı Değişken: Kariyer Planlaması

Aşağıdaki ANOVA tablosunun Sig. sütunundaki değer ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin $p=0,00 < 0,05$ seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Tablodaki ilişki denklem ile gösterilecek olursa;

F (5,134) = 21,395 (p < 0,05) denklemi oluşturulabilir.

ANOVA(a,b)

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.	
1	Regression	45,044	5	9,009	21,395	,000(a)
	Residual	56,424	134	,421		
	Total	101,467	139			

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Kurum Desteği, Öz Yeterlilik Algısı, Kuruma Güven ve Operasyonel Uyum, İş Tatmini, Yetkinlik.

b. Bağımlı Değişken: Kariyer Planlaması

Aşağıdaki Katsayı tablosu ise, regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık seviyelerini göstermektedir. Bu modelde kariyer planlaması ile kuruma güven, öz yeterlilik algısı, kurum desteği ve operasyonel uyum, iş tatmini ve yetkinlik değişkenleri arasındaki ilişki $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır.

Kariyer planlamasına ilişkin regresyon modelinin alabileceği değerler aşağıdaki formül ile gösterilmektedir:

Kariyer Planlaması = 1,244 + 0,304 Kuruma Güven + 0,125 Öz Yeterlilik Algısı + 0,356 Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum – 0,285 İş Tatmini + 0,070 Yetkinlik

Katsayılar (a)

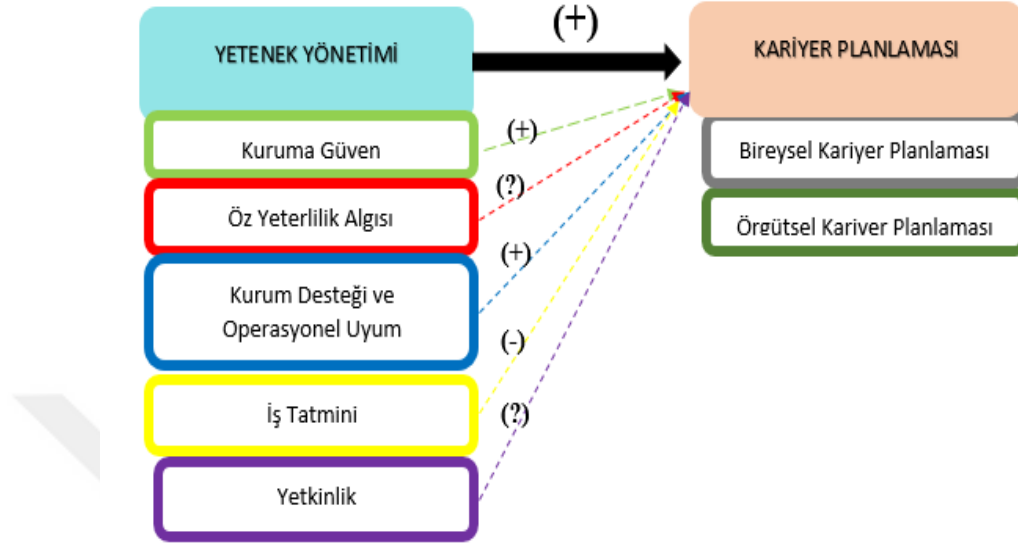
Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	1,244	,280		4,439	,000
	Kuruma Güven	,304	,117	,353	2,597	,010
	Öz Yeterlilik Algısı	,125	,128	,137	,973	,332
	Kurum Desteği ve O.U.	,356	,125	,394	2,855	,005
	İş Tatmini	-,285	,128	-,301	-2,225	,028
	Yetkinlik	,070	,112	,072	,624	,534

a. Bağımlı Değişken: Kariyer Planlaması

Tablodaki katsayılar göz önüne alındığında, kariyer planlaması üzerindeki en fazla etkiye sahip faktörün kurum desteği ve operasyonel uyum değişkeni olduğu, bunu ise sırasıyla kuruma güven ve iş tatminin izlediği görülmektedir.

Yukarıda yapılan regresyon analizi sonucunda kariyer planlaması değişkeninin yetenek yönetiminin alt boyutlarına yönelik değişkenler arasındaki ilişkiler aşağıdaki model üzerinde özetlenmiştir:

Şekil 9: Regresyon Analizi Sonucunda Değişkenler Arasındaki İlişkiler



(+): pozitif ilişki (-): negatif ilişki (?): anlamlı ilişki yok

3.5. Hipotezlerin Test Edilmesi

Çalışmanın bu bölümünde çalışma kapsamında oluşturulan hipotezlere, hipotezlerin test edilmesi noktasında kullanılan analiz yöntemlerine ve hipotezlerin sonuçlarına Tablo 3.29 yardımıyla yer verilmiştir.

Tablo 32: Hipotezlerin Test Edilmesi

HİPOTEZ	Kullanılan Analiz Yöntemi	SONUÇ
H1: Konaklama işletmesi çalışanlarının yetenek yönetimi uygulamalarının kariyer planlaması üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Çoklu Regresyon Analizi	KABUL
-H1_a: Konaklama işletmesi çalışanlarının kuruma güvenlerinin kariyer planlaması üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Çoklu Regresyon Analizi	KABUL
-H1_b: Konaklama işletmesi çalışanlarının öz yeterlilik algılarının kariyer planlaması üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Çoklu Regresyon Analizi	RED
-H1_c: Konaklama işletmesi çalışanlarının kurum desteği ve operasyonel uyumlarının kariyer planlaması üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Çoklu Regresyon Analizi	KABUL
-H1_d: Konaklama işletmesi çalışanlarının iş tatminlerinin kariyer planlaması üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Çoklu Regresyon Analizi	RED
-H1_e: Konaklama işletmesi çalışanlarının yetkinliklerinin kariyer planlaması üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Çoklu Regresyon Analizi	RED
H2: Konaklama işletmesi çalışanlarının yetenek yönetimi uygulamalarının bireysel kariyer planlaması üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Basit Regresyon Analizi	KABUL
H3: Konaklama işletmesi çalışanlarının yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel kariyer planlaması üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Basit Regresyon Analizi	KABUL

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünya üzerinde giderek artmakta olan işletme sayısı ile işletmelerin çalışma yaşamında çeşitli anlayışlara sahip olmaları, yetenekli çalışana duyulan gereksinimin artmasına, işletmelerin beklenti ve isteklerinin farklılık göstermesine ve bilgi toplumu çalışanlarının anlayışlarında değişime neden olmuştur. Rekabet ortamında üstünlük göstermenin önemli olduğu ve değişim ve gelişimin sürekli yaşandığı turizm sektöründe üretim ve hizmetin insan gücü tarafından gerçekleştirildiğinden en değerli varlık olarak insan faktörü kabul edilmektedir. Turizm işletmelerinin sürdürülebilir ve karlı rekabet avantajı elde etmesi ve büyüebilmesi, elinde bulunan insan kaynağının yaratıcı ve yenilikçi çalışmalar yapması ile mümkün olmaktadır. Kendisini ve işletmesini geliştirme odaklı çalışan işgörenler ile yeni ve farklı ürün ve hizmet sunabilen işletmelerin küresel olarak kendi alanında liderliği sahiplenerek mükemmel çalışma sonuçları elde edebilirler. Bu sebeple, turizm ve daha özelinde konaklama işletmelerinde işgören unsurundan en etkili ve verimli bir şekilde yararlanabilmek için kariyer planlamasını ve çalışanların bireysel kariyer değerlerini önemsemeleri gerekmektedir. Kariyer planlaması, işletmelere çalışanlarını daha iyi anlama ve çalışanların işletme ile ilişkilerini belirleyen faktörleri kontrol edebilme yetkisi sunmaktadır. İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının sistemi kapsamlı ve uyumlu bir süreci benimsediğinden bu sürecin verimli ve doğru bir şekilde yönetilebilmesi için ilk olarak bütün işletme içerisinde yetenek yönetimi anlayışının benimsenmesi gerekmektedir.

Bu çerçevede, “Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkisi: Konya İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı bu tez çalışmasında, işletmeler için önemi gittikçe artan yetenekli çalışanların kariyer planlaması üzerindeki etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan literatür taraması ve faktör analizlerinden hareketle, yetenek yönetimi ve alt boyutları olan kuruma güven, öz yeterlilik algısı, kurum desteği ve operasyonel uyum, iş tatmini ve yetkinliğin kariyer planlaması ve alt boyutları olan bireysel kariyer planlaması ve örgütsel kariyer planlaması kavramları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yetenek yönetimi

kavramının ulusal ve uluslararası literatürde birçok değişken ele alındığı ve birçok değişkenler ile ilişkilerinin incelendiği görülmüştür. Fakat daha önceki yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun tez çalışmasında ele alınan değişkenlerden kariyer planlaması kavramı ile çok fazla çalışılmamasının bu çalışmayı önemli kıldığı düşünülmektedir. Ayrıca kontrol değişkenleri olarak ele alınan cinsiyet, yaş, eğitim durumu, pozisyon, çalışma yılı, maaş ve işletmenin yıldız türü gibi çalışanların demografik özelliklerinin, yetenek yönetimi ve alt boyutları ile kariyer planlaması ve alt boyutları üzerinde farklılıklarını ölçmek de araştırmanın diğer bir amacını teşkil etmektedir. Sonuçta; bu çalışmada yetenek yönetiminin kariyer planlaması üzerindeki etkisi ortaya konulmak istenmiştir. Bu etkileşimi ölçmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarında; yetenek yönetimi, alt boyutları ve kariyer planlaması değişkeni arasında anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Kuruma güven, öz yeterlilik algısı, kurum desteği ve operasyonel uyum, iş tatmini ve yetkinliğin kariyer planlamasını %44 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile kariyer planlaması değişkeninin %44 oranında bu faktörlere bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca yetenek yönetiminin kariyer planlaması alt boyutları üzerindeki etkisi de analiz edilmiştir. Yetenek yönetimi uygulamalarının bireysel kariyer planlamasına etkisi değişkenini açıklama oranı %49,3 ve yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel kariyer planlamasına etkisi değişkenini açıklama oranı ise %60,8 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak, yapılan analizler sonucunda yetenek yönetiminin kariyer planlamasını pozitif yönde etkilediğine ulaşılmıştır. Bu bulgu alanyazındaki Waheed ve Zaim (2015), Yılmaz (2015), Tuna (2018), Aktaş (2018)' in yapmış oldukları çalışmalarla paralellik göstermektedir. Elde edilen söz konusu bulguların genel olarak ulusal ve uluslararası çalışmalarla paralellik gösterdiği söylenebilir.

Yetenek yönetimi ve kariyer planlaması arasındaki etkinin tespit edilmesi amacıyla bu araştırmanın sonuçları ışığında geliştirilen öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

-Rekabetin yoğun yaşandığı konaklama işletmelerinde, ihtiyaç ve beklentileri sürekli olarak değişen müşterilerinin ve çalışanlarının tatminini sağlayabilmek için modern yönetim uygulamalarını benimsemeleri gerekmektedir. Bu amaç ve hedefleri

sağlayacak olan faktör ise yetenek yönetimi uygulamalarıdır. Konaklama işletmeleri bu uygulamalardan faydalanarak üstün başarı elde edebileceklerdir.

-Yetenekli çalışanların etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesinde önemli olan unsur, işletmeleri hedeflerine ulaştıracak olan beklenti ve ihtiyaçların neler olduğunun bilinmesi ve bu hedef doğrultusunda yetenekli çalışanlar ile yapılacak çalışmaların uyumlaştırılabilmesidir.

-Günümüzde yetenekli çalışanların motivasyonlarında sadece maddi unsurlar değil, doğrudan para ile ölçülemeyen yan unsurlar önemli rol oynamaktadır. Ayrıca son zamanlarda çalışanları en çok motive eden unsur, işletme içerisinde kariyer planlaması olanaklarının bulunması hususudur.

-İşletme içerisinde en tepeden en alt kademeye kadar bütün çalışanların düşünceleri, fikirleri, bakış açıları ve davranışları yetenek yönetimi uygulamalarını destekleyecek şekilde olmalıdır.

-Yetenekli çalışanların kariyerlerine katkı sağlamak açısından var olan kadrolar ile oluşacak kadrolar için farklı kaynaklardan faydalanılarak bir yetenek havuzu oluşturulmalıdır. Ayrıca işletme içerisinde kariyer planlaması yapmak çalışanın işletmeye bağlılığını artıracak ve işten ayrılma düşüncesini de azaltabilecektir.

-İşletme yönetimi yetenekli çalışanların kariyer planlamasına liderlik etmeli ve gerekli olan desteği sağlamalıdır.

-Konaklama işletmeleri hizmet sektöründe yer almaktadır. Bu nedenle bu işletmelerde en önemli faktör insandır. Çalışanlarının yeteneklerini fark eden ve doğru yönlendiren, eğitim ve gelişmelerine imkan sağlayan, kariyer planlaması yaparak işletme ile bağlılığını artıran konaklama işletmeleri, sektörde rekabet üstünlüğü sağlayabilir.

-Konaklama işletmeleri çalışanlarının sahip olduğu yetenekler ile yetinmemelidirler. Çünkü değişimin hızlı yaşandığı turizm sektöründe özellikle ülkeye gelen turistlerin ve onlara hizmet edenlerin beklentileri değişmektedir. Bu

beklentileri karşılayabilmek için konaklama işletmeleri çalışanlarının yeteneklerini bilmeli ve bu yeteneklerin geliştirilmesi konusunda destek sağlamalıdır.

-Çalışanların işe alımında, müşterilere yardım etme konusunda istekli olmak gibi önemli sosyal ve kişisel yetenekler aranmalıdır. Ayrıca turizm sektörü için önemli bir gereklilik olan yabancı lisan yeteneğinin çalışanlara aşılması da önemlidir.

-Konaklama işletmelerinde çalışanların işletmenin yıldız türüne göre yetenek yönetimi algıları farklılaşabilmektedir. 5 yıldızlı işletmeler gerek itibar sahibi olma gerekse marka değeri olmaları açısından yetenekli çalışanlara daha çabuk ulaşabilmektedir. 4 yıldızlı işletmeler ise iç kaynaklara başvurarak ve işletme içerisinde düzenledikleri eğitimlere önem vererek yetenekli çalışanlar tedarik edebilirler. Ayrıca çalışma süreleri de yetenek yönetimi algısını farklılaştırabilmektedir. Özellikle çalışma süreleri daha düşük olan çalışanlara yönelik, yetenek algılarını arttıracak çalışmalar yapılmalıdır.

-Konaklama işletmelerinde çalışanların birbirinden farklılık gösteren yetenekleri, düşünceleri ve performansları benimsenerek, gelişmesine imkan verilmeli ve çalışma grubu içerisinde ortak amaç ve hedeflere yönlendirilmelidir. Bu açıdan, konaklama işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamaları etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmelidir.

Bu çalışmanın Konya ili ile sınırlandırılmış olması araştırmanın en büyük kısıtlılığı olmuştur. Gelecekte yapılacak araştırmalar için daha çok konaklama işletmelerini kapsayacak uygulamalar önerilebilir. Araştırmanın yalnızca tek bir sektörde uygulanması da bir tür sınırlılık oluşturmuştur. Bu yüzden konu ile ilgili daha sonraki yapılacak olan çalışmaların diğer sektörleri de kapsamı ve sektörler arasında karşılaştırma yapılması faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Abraham, S. (2011). Talent management strategies of an international bank in the Middle-East. *International Conference on Technology and Business Management*, 608-617.
- Adıgüzel, O. (2008). *Türkiye’de Gençlerin Kariyer Planlamasını Etkileyen Faktörler ve Üniversite Hazırlık Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aguinis, H., Gottredson, R. ve Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 981, 1-8.
- Akar, F. (2012). *Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyelerinin Görüş ve Önerileri*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akçay, Alev D. (2002). *Kariyer Geliştirmenin Güdülenmedeki Yeri ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Akgül F. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme Stratejileri ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Akın, A. (2005). Takım kariyer modeli ile proje takımlarında kariyer geliştirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-18.
- Aktaş, N.B.M. (2018). *Kariyer Yönetimi İle Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki: Mağaza ve Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: Yetenek yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 68-97.

- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2006) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Alkan, Ö. (2014). *Konaklama İşletmelerinde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engellerin Kariyer Planlamasına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Altınöz, M. ve Çöp, S. (2010). Yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 129– 141.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: Yetenek yönetimi yaklaşımı, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 445-460.
- Anafarta, N. (2001). Orta düzey yöneticilerin kariyer planlamasına bireysel perspektif. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(2), 1-17.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ashton, C. ve Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. *Strategic Human Resources Review*, 4(5), 28-31.
- Aşkun, N.C. (2006). *Örgütsel Stres İle Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Atlı, D. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi* (Geliştirilmiş 3.Baskı). İstanbul: Abaküs Yayın.
- Aydın, C. S. (2010). *Bir Kamu Kurumunda Varolan Bireysel ve Kurumsal Kariyer Planlaması Süreçleri ve Bu Sürece İlişkin Bireysel ve Kurumsal*

Sorumlulukların Yerine Getirilme Durumu. Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Aydın, E.B. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları.* Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Aytaç S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları.* Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Axelroad, E. L., Handfield-Jones, H. ve Welsh, T. A. (2001). *The War For Talent.* McKinsey & Co. Inc. Harvard Business School Press.

Bağçivan, M. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirilmesi.* Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Bahadınlı, H.S. (2013). *İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma).* Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bakan, İ. (2013). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar.* İstanbul: Beta Basım Yayın.

Balcı, A. (2005). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü.* Ankara: Tektaş Kitap Basım Yayın.

Baraz, B. (2004). Yönetim kurullarının yönetim açısından kritik önemi: Eskişehir’de bir araştırma. 3. *Ulusal Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, 763-771.

- Baruch, Y. ve Budhwar, P.S.A. (2006). Comparative study of career practices for management staff in Britain and India. *International Business Review*, 15, 84–101.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basım, H., Korkmazıyrek H. ve Tokat, A. O. (2011). Çalışanların özyeterlilik algılamasının yenilikçilik ve risk alma üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 122-130.
- Bay, S.M. (2017). *Kariyer Planlamasının Birey ve Kurum Açısından Önemi*. Yüksek Lisans Tezi. Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Baymur, F. (2004). *Genel Psikoloji* (14.Baskı). İstanbul: İnkılâp Yayınları.
- Bayraktaroğlu, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bayram, C. (2010). *Kariyer Planlama ve Yönetim*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Beechler, S. ve Woodward, I. (2009). The global war for talent. *Journal of International Management*, 15, 273-285.
- Berger, L. A. (2003). *Creating a Talent Management System for Organizational Excellence: Connecting The Dots*. L. In A. Berger and D. R. Berger (Eds.), *The Talent Management Handbook*, 1-21, USA: McGraw-Hill Trade.
- Berger, L.A. ve Berger, D.R. (2004). *The Talent Management Handbook*. (USA)New York: McGraw-Hill.
- Bernardin, J. (2003). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Güncellenmiş 10. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288.
- Burack E.H. (1988). *Career Management In Organisations: A Practical Human Resources Planning*. Brace-Park Press Lake Forest, IL.
- Brant, E. ve Kull, P. (2007). *Talent Management How Firms in Sweden Find and Nurture Value Adding Human Resources*. Master's Thesis, Jönköping University, Sweden.
- Briscoe, J.P., Douglas T., Hall, R. L. ve Fruitschy D.M. (2006). Protean and boundaryless careers: An emprical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Brown, D. (2002a). *Career Choice and Development*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Company.
- Brown, D. (2002b). The role of work and cultural values in occupational choice, satisfaction, and success: A theoretical statement. *Journal of Counseling & Development*, 80 (1), 48-56.
- Buckingham M. ve Coffman, C. (2007). *Önce Bütün Kuralları Yıkın*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Buckingham, M. ve Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!. *Human Resource Planning -People and Strategy*, 24(4), 17-23.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi* (1.Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülte Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Cerit, Ö.U. (2007). *İşletmelerde Kariyer Planlaması ve Çalışanların Mesleki Tükenme Düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Ceylan, C. (2004). Mentorluk ilişkilerine farklı bir yaklaşım. *İşgüç Dergisi*, 6(1). <https://www.isguc.org/?p=article&id=203&cilt=6&sayi=1&yil=2004> (Erişim Tarihi: 14.03.2019).
- Ceylan, N. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisan Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cohn, J. M., Khurana, R. ve Reeves, L. (2008). *İşiniz Ona Bağlıymış Gibi Yetenek Geliştirme*. (Çevire: Gülfidan, G.). Yetenek Yönetimi. İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını (MESS Yay. No: 552), 51-70.
- Cunningham, I. (2007). Talent management: Making it real. *Development and Learning in Organizations*, 21(2), 4-6.
- Çabuk, Z. E. (2007). *İşletmelerde Uygulanan Kariyer Planlamasının İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çayan, D. (2011). *Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Çelik, M. ve Zaim, A.H. (2011). Yetenek yönetimi yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10(20), 33-38.

- Çetiner, M. (2014). *Bireysel Kariyer Planlaması ile Kişilik Arasındaki İlişkinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çevik, B. (2014). *Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Antalya Yöresinde Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çınar, O. ve Aslan, İ. (2011). Erzincan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerinin yetkinliklerinin incelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(2), 21-37.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: Yetenek yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, Eylül, 110-116.
- Çiftçi, B. (2007). *Kariyer Planlama*. (Editör: Uğur Dolgun). İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Ekin Kitabevi, 139-166.
- Çoban, U. (2015). *Kariyer Planlamasının İşgörenlerde Performans Ve İş Motivasyonu Algularına İlişkin TRB1 Bölgesi İşkur Müdürlüklerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bingöl.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Daft, R. L. (1994). *Management*. South-Western: Cengage Learning.
- Davies, B. ve J.Davies, B. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.
- Davis, T. (2007). *Talent Assesment: A New Strategy for Talent Management*. USA: GBR (Gower Publishing Limited).
- De Cenzo, D. A. ve Robbins, S. B. (2007). *Human Resource Management* (9. Baskı). USA: John Wiley & Sons.

- Demir, H. ve Okan, T. (2008). Karadeniz Teknik Üniversitesi akademisyenlerinin kariyer aşamaları ve değişmeyen ihtiyaçları. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 7 (5), 27– 42.
- Demir, F. O. ve Kırdar, Y. (2007). Müşteri ilişkileri yönetimi: CRM. *Review of Social, Economic & Business Studies*, 7(8), 293-308.
- Demircioğlu, H. Ö. (2010). *Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründen Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Demirel, E.T. (2013). Mesleki stresin iş tatmine etkisi: Örgütsel desteğin aracılık rolü. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 220-241.
- Deniz, M. ve Ünal, A. (2007). İnsan kaynaklarının bir fonksiyonu olarak örgütsel kariyer yönetimi ve bir uygulama. *E-Journal Of New World Sciences Academy*, 2(2), 102-119.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management* (8th Ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Dikili, A. (2012). Yeni kariyer yaklaşımlarına ilişkin değerlendirmeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 473-484.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Donnelly, R. (2009). Career behavior in the knowledge economy: Experiences and perceptions of career mobility among management and IT consultants in the UK and the USA. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 319–328.
- Downs, Y. ve Swailes, S. (2013). A capability approach to organizational talent management. *Human Resource Development International*, 16(3), 267- 281.

- Dönertaş, F.C. (2008). *Etik İklimin Kuruma Güven Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Dündar, G. (2009). *Kariyer Geliştirme*. (Editör: Cavide Uyargil vd.). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 264-295.
- Düren, Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Erçoksas, B. (2009). *Training And Development Of Employees In Talent Management Process And An Application*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdemir, E. (2006). Bilgi toplumunda insan kaynakları yönetiminin yeni rolü: Yetenek savaşları olgusu ve Türkiye'deki yansımaları. *5.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, 29-39.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik* (5. Baskı). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erdoğan, N. (1999). Kariyerde yeni yaklaşımlar ve istihdama etkileri. *Mercek Dergisi*, 4, 65-68.
- Erdoğan, N. (2002). Yeni kariyer yaklaşımları ve kariyer değerlerindeki değişim. *1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, 535-568.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi, Psikolojik Bir Yaklaşım*. Ankara: Academyplus Yayınları.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, www.e-sosder.com, 4(14), 69-79.

- Ergün, E. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eriñ, Ç. (2005). *Yeni Kariyer Yaklaşımları*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eryiğit, S. (2000). Kariyer yönetimi. *Kamu-İş Dergisi*, 6(1), 1-25.
- Ewerlin, D. (2013). The influence of global talent management on employer attractiveness: An experimental study. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 27(3), 279-304.
- Fındıkçı, İ. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (8. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fulmer, R. M. ve Conger, J. A. (2004). *How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage Growing Your Company's Leaders*. Pennsylvania: Soundview Executive Book Summaries.
- Gagne, F. (2004). Personal talent. *High Ability Studies*, 15 (2), 119-147.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (4 Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gezer, M. (2010). *Kariyer Planlamasında Meslek Seçiminin Önemi: Meslek Lisesi Son Sınıf Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Girginger, N. ve Yılmaz, A. (2007). Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8 (2) , 61-80.
- Gök, E. (2000). *Kariyer Yönetimi ve Planlaması: Bir İşletme Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

- Göksel, N. (2012). *Bilişim Sektöründe Kariyer Planlamanın Motivasyona Etkisi: Türk Telekom Bursa Bölge Müdürlüğü Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Greenhouse, J. H. ve Collanan, G.A. (2009). *Career Management* (4th Edition). Sage Publications.
- Grobler, P.A. ve Diedericks, H. (2009). Talent management: An empirical study of selected South African hotel groups. *Southern African Business Review*, 13 (3), 1-27.
- Günbey, M. (2016). *Yetenek Yönetimi İle İlgili Üniversite Yönetici ve Akademik Personelinin Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Güner, M.B. (2016). *Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güneş, M. (2006). *Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, Sait ve Şahin, Faruk (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürüz, D. ve Yaylacı G.Ö. (2005). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Hall, Douglas T. (1991). *Personel Management*. McGraw- Hill Inc.
- Hartmann, E., Feisel, E. ve Schober, H. (2010). Talent management of western mncs in China: Balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business*, 45, 169-178.

- Hatum, A. (2010). *Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil*. England: Palgrave Macmillan.
- Helvacı, M.A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1), 155-169.
- Hiltrop, J. M. (1999). The quest for the best: Human resources practices to attract And retain talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-499.
- 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), 3673-3691.
- 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.
- Isaacson, L. E. ve Brown, D. (2000). *Career Information, Career Counseling, and Career Development* (7th Edition). USA: Allyn & Bacon.
- İbicioğlu, H. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Geleneksel ve Stratejik Perspektif). Ankara: Alter Yayıncılık.
- İslamoğlu, G., Birsnel, M. ve Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması ve Sonuçları)*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Jeffrey, S.A. ve Maury, P.A. (1988). Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems. *Academy of Management Review*, 13(4), 588-600.
- Jordon L. Ericka (2003). *A Career Paths to Navy Admiral*. Doctoral Study. University of San Diego School of Education, San Diego.
- Kahnweiler W. M. (2006). Sustaining success in human resources: Key career self management strategies. *HR Human Resource Planning*, 29(4), 24-31.

- Karadal, H., Kılıç, S. ve Güven, M. (2008). *Örgütlerde Bireysel Kariyer Geliştirme Etkinliği içinde Yöneticinin El Kitabı* (Editör: T. Akgemci, İ. Aslan, M. Düşükcan), Konya: Eğitim Kitabevi.
- Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Kaynak, T.(1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Kaynak, T. (2000). *Kariyer Planlama*. (Editör: Cevdet Uyargil). İnsan Kaynakları Yönelimi (2. Baskı). İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 230.
- Kermally, S. (2004). *Developing and Managing Talent*. London: Thorogood Publishing.
- Kılıç, G. ve Öztürk, Y. (2010). Kariyer yönetim sistemi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 10 (3), 981-1011.
- Koç, S. (2015). *Kamu Kurumlarında Çalışanlarda Kariyer Yönetimi Ve Kariyer Planlama: Orta Anadolu Gümrük Ve Ticaret Bölge Müdürlüğünde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kol, E.N. (2011). *İktisadi Etkinlik-İstihdam-Kariyer Planlaması İlişkisi: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Üzerine Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kozak, M.A. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kök, S. B. ve Halis, M. (2007). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Orion Yayınevi.

- Kutlu, M. ve Kaya, A. (2009). *Bireyi Tanıma ve Bireyi Tanıma Teknikleri*. (Editör: A. Kaya). Psikolojik Danışma ve Rehberlik (6 Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık, 197-302.
- Kurtoğlu, E. (2010). *Kariyer Yönetiminin Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Lengnick-Hall, L.M. ve Lengnick- Hall, C.A. (2004). *Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Dışbank Kitapları.
- Lewis, R. E. ve Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*. 16, 139-154.
- Linn, P.L., Ferguson, J. ve Egart, K. (2004). Career exploration via cooperative education and lifespan occupational choice. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 430–447.
- Lou, A. (2007). Talent management: From CEO to supervisor. *Wireless Communications. Networking and Mobile Computing International Conference on*, 4512-4514.
- Majeed, A. (2013). Application of business process through talent management: An empirical study. *Journal of Marketing and Management*, 4(2), 46-68.
- Mathieson, A., ve Wall, G. (1982). *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*. Harlow: Longman.
- Mathis R.L. ve Jackson J.H. (1994). *Personel Human Resource Management*. New York: West Publ. Comp.
- McCauley, C. ve Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st century: Help your company find, develop and keep its strongest workers. *The Journal For Quality & Participation*, 29(4), 4-7.

- McCool, J. D. (2008). *Deciding Who Leads, How Executive Recruiters Drive, Direct & Disrupt the Global Search for Leadership Talent*. California. USA: Davies-Black Publishing.
- Michaels, E. vd. (2001). *War For Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Moon, S.M. (2003). Personal talent. *High Ability Studies, European Council of High Ability*. USA: Carfax, 14 (1), 5-21.
- Mucha, T. R. (2004). The art and science of talent management. *Organization Development Journal*, 22(4), 96-100.
- Mucur, M. (2016). *Kariyer Planlaması ve Kariyer Yaşam Aşamalarının İşyerindeki Etkileri: Bir Çalışma Konusu Türk Vakıf Üniversiteleri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Muslu, İ. (2013). *Yetenek Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması: Sivas İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Noe, R. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*. (Çeviren: Canan ÇETİN). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Okakın, N. (2009). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Okutan, Y.A. (2017). *İşkolizmin Çalışanların Kariyer Planlamasındaki Rolü Üzerine Erzurum 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Onay, M. ve Zel, U. (2011). Kişi-Kültür uyumunun kariyer planlaması üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(2), 265-278.
- Özarslan, K. (2015). *Kariyer Planlamasının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Lisansüstü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Özden, M. C. (2005). *Kariyerim'i Baştan Yarat*. (Editör: Deniz Yalım). İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 159-175.
- Özden, M.C. (2001). *Bireysel Kariyer Yönetimi*. Ankara: Ümit Yayıncılık.
- Özer, M. A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özgeldi, M. (2002). İnsan kaynakları anlayışı ve stratejik insan kaynakları yönetimi. *Maltepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2, 17-32.
- Özgen, H., Öztürk, A., ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2006). *Temel İşletmecilik Bilgisi* (3.Baskı). Adana: Nobel Kitabevi.
- Özgen, H. ve Türk M. (1997). Hizmet sektöründe rekabette başarının anahtarı: Personel güçlendirme(Empowerment). *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 75–86.
- Paksoy, E. (2007). *Yeteneklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pearce, C.G. ve Tuten, T.L. (2001). Internet recruiting in the banking industry. *Business Communication Quarterly*, LXIV(1) 9-18.
- Ready, D. A. ve Conger, J.A. (2008). *Şirketinizi Bir Yetenek Fabrikası Haline Getirin*. (Editör: İlker Gülfıdan). Yetenek Yönetimi. İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 71–91.
- Roberg, R. R., Kuykendal, J. ve Novak, K. (2002). *Police Management* (Third Edition). Los Angeles, California: Roxbury Publishing Company.
- Rothwell, W. J. (2005). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within* (3 Edition). USA: Amacom Books.

- Ross, S. (2013). How definitions of talent suppress that management. *Industrial And Commercial Training*, 45(3), 166-170.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2013). *Genel İşletme*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sandberg, J. (2005). *Understanding Competence at Work*. New York: Harvard Business Review.
- Sav, D. (2008). *Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Seçer, B. ve Çınar, E. (2011). Bireycilik ve yeni kariyer yönelimleri. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 18(2), 49-62.
- Sims, D. (2009). *The 30-Minute Guide to Talent And Succession Management*. A Quick Reference Guide For Business Leaders, SPHR.
- Sinclair, M. L. (2004). *A Talent Management Strategy for the Justice Institute of BC*. Doctoral, Royal Roads University, Victoria, Canada.
- Soysal, A. (2006). Kariyer yönetiminde yeni strateji arayışları ve Türkiye ölçeğinde bir değerlendirme. *Çimento İşveren Dergisi*, 5 (20), 2-25.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Akgeçici, T. ve Soysal, A. (2004). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek M.Ş. ve Öge, S. (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A. (2017). *Yönetim ve Organizasyon* (Değiştirilmiş ve Geliştirilmiş 19. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tabancalı, E. Ve Korumaz, M. (2014). Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies JASSS*, (251), 139-156.

- Tahiroğlu, F. (2003). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tak, B. Sayılar, Y. ve Kaymaz, K. (2007). Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi ve ücretlendirme sistemi üzerine bir inceleme. *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.
- Taşcıoğlu, C. (2006). *Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Teori ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Taşlıyan, M., Arı, Ü. N., ve Duzman, B. (2011). İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlama ve kariyer yönetimi: İİBF öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 231-241.
- Telci, C. (1992). *Career Planning in Organization*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Terlemez, B. (2013). *Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Timurlenk, B. (2009). *Kilit Çalışanların Örgütsel Yeteneklere ve Firma Performansına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Tuna, N. (2018). *Bireylerde Kariyer Algısı ve Örgütlerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Öğrenilmiş Çaresizlik Davranışı Üzerindeki Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Tunç, A. ve Uygur, A. (2001). *Kariyer Yönetimi Planlaması ve Geliştirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tümen, E. (2014). *İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türkay, O. ve Tüzemen, A. (2009). Turizm öğrencilerinin çalışma bölgesi seçimleri üzerine bir uygulama. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(2), 215- 229.
- Türkmen, M. ve Yıldız, K. (2012). Çalışma hayatında sınırsız ve çok yönlü kariyer yönetimi. *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 7(1), 4-17.
- Tymon, W. G., Stumpf, S. A. ve Doh, J. P. (2010). Exploring talent management in india: the neglect role intrinsic rewards. *Journal of World Business*, 45(2), 109-121.
- Ulrich, D. (2007). The talent trifecta, workforce management. *MediaTec Publishing Inc.*, 86, 32-33.
- Uren, L. ve Samuel, J. (2007). From talent compliance to talent commitment. *Strategic HR Review*, 6(3), 32-35.
- Uzun, T.(2003). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde etkin bir yöntem: Kariyer planlaması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(2), 391-407.
- Uzun T. (2004). Kariyer yönetimi ve planlaması. *Türk İdare Dergisi*, 442, 27-45.
- Uzunbacak, H.H. (2004). *Türk Emniyet Teşkilatının Amir Sınıfının Mesleki Durgunluk(Kariyer Platosu) Döneminin Geciktirilmesine Yönelik Kariyer Planlaması*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, , Isparta.

- Uzunbacak, H.H. (2006). Kariyer platosu (mesleki durgunluk): Emniyet teşkilatında çalışan amir sınıfı personelin mesleki durgunluk boyutu üzerine bir araştırma. *Polis Bilimleri Dergisi*, 8(3-4), 29-48.
- Ünal, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Ünver, Y. (2005). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerleme Sistemleri*. Dönem Projesi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Vergiliel, M.T. (2003). Kariyer planlamasında yeni yaklaşımlar. *Uludağ Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(4), 169-176.
- Ventegodt, S., Andersen, N.J. ve Joav M.J. (2003). The life mission theory III. Theory of talent. *The Scientific World Journal*, (3), 1286-1293.
- Yalçın, F. A. (2001). Yönetici polislerin bireysel kariyer planlaması ile ilgili bir araştırma. *Polis Bilimleri Dergisi*, 3 (1-2), 52-73.
- Yalçın, M. (2013). *Yetenek Yönetiminde Kurumsal İletişim Uygulamalarının Rolü ve Etkinliği*. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yalım, D. (2005). *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde iş tatmini ve işgören performans ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması, *Bilig*, 55, 243-264.
- Yazıcıoğlu, S. (2006). *Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yeşilyaprak, B. (2007). *Eğitimde Rehberlik Hizmetleri, Gelişimsel Yaklaşım*. (15. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Yeniçeri, Ö. ve Çayan, D. (2011). *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar* (Editör: Özcan Yeniçeri ve Yavuz Demirel). Örgütlenmede Yetenek Yönetimi. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Yılmaz, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Yılmaz A. (2003) *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Türk Patent Enstitüsünde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, A.G. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, A. (2015). *Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Kariyer Planlamasına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Zikic, J. ve Klehe, U.C. (2006). Job loss as a blessing in disguise: The role of career exploration and career planning in predicting reemployment quality. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 391–409.
- Waheed, S. ve Zaim, A.H. (2015). A model for talent management and career planning. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(5), 1205-1213.
- Watson, S. (2008). Where are we now? A review of management development issues in the hospitality and tourism sector: Implications for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 758-780.
- 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.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket, yüksek lisans tezinde kullanılmak amacıyla geliştirilmiştir. Anketlere vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Sorulara vereceğiniz cevaplar ne kadar **objektif** olursa araştırma sonucu da o ölçüde doğru olacaktır. Göstereceğiniz ilgiden ve yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Adnan ÇELİK – Leyla ERAT (Selçuk Üniversitesi İşletme Bölümü)

1.BÖLÜM		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Anketin bu bölümünde Yetenek Yönetimine yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı ifadelerin yanında yer alan kutucuklara (X) ile işaretleyiniz. (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)					
1)	Çalıştığım otel, işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur.					
2)	İşimi yaparken farklı yöntemler seçme konusunda özgürüm.					
3)	Çalıştığım birimde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm ve etkim vardır.					
4)	Çalıştığım otel yönetimi, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmektedir.					
5)	Çalıştığım otel yönetiminin yeteneklerimden yararlandığını düşünüyorum.					
6)	Genel olarak işimden doyum sağladığımı düşünüyorum.					
7)	Çalıştığım birim yöneticisi, çalışanları performanslarına göre değerlendirir.					
8)	Çalıştığım birime uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum.					
9)	Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.					
10)	Çalıştığım birimde eğitim ve deneyimlerim nedeniyle görev yapmaktayım.					
11)	Çalıştığım birimde mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.					
12)	Çalıştığım birime uygun olarak, kendimi yetenekli buluyorum.					
13)	Otel yönetimi personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler.					
14)	Çalıştığım otel kişisel eğitimim için yeterli desteği sağlar.					
15)	Çalıştığım otel yeterli maddi olanaklar sağlar.					
16)	Çalıştığım birimde, ekip arkadaşlarım ile uyumluyumdur.					
17)	Çalıştığım otel yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum sağlarım.					
18)	Çalıştığım otelin sektör içinde iyi bir yerde bulunması, üzerimde olumlu etki uyandırır.					
19)	İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra kendimi mutlu hissedirim.					
20)	İşim benim için önemlidir.					
21)	İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.					
22)	Bulduğum birimde yeni fikirler geliştirip uygulayım.					

2.BÖLÜM						
Anketin bu bölümünde Kariyer Planlamasına yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı ifadelerin yanında yer alan kutucuklara (X) ile işaretleyiniz. (1-Hayır, 2-Hemen Hemen, 3-Kısmen, 4-Genellikle, 5-Evet)		Hayır	Hemen Hemen	Kısmen	Genellikle	Evet
1)	Kendi yeteneklerinizi, ilgi odaklarınızı, zayıf ve güçlü yönlerinizi biliyor musunuz?					
2)	Kendinizi geliştirmek için eğitim faaliyetlerine katılma ihtiyacı duyuyor musunuz?					
3)	10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağınızı biliyor musunuz?					
4)	Şu an sahip olduğunuz yetenekleriniz başka işte çalışmanıza imkân veriyor mu?					
5)	Sürekli aynı işi yaptığınızı ve canınızın sıkıldığını düşünüyor musunuz?					
6)	Kendinize sık sık bir gün bunu yapacağım diyor musunuz?					
7)	İnsan kaynakları departmanına sorunlarınızı çekinmeden iletebiliyor musunuz?					
8)	Şu anda olmak istediğiniz kariyere sahip misiniz?					
9)	Otelinizde performansa değer veriliyor mu performans yönetimi uygulanıyor mu?					
10)	Gelecekte boşalabilecek stratejik pozisyonlar belirlenmiş mi?					
11)	Arkadan gelenlerin yeterlilikleri bir üst göreve getirilmeleri için sınıyor mu?					
12)	Oteliniz size yeteneklerinizi ortaya koyacak iş fırsatları yaratıyor mu?					
13)	Sizin yetenek ve eğitim durumunuza göre değerlendirme yapılarak rotasyon imkânı sağlıyor mu?					
14)	Örgüt içi eğitim ve seminer programları düzenleniyor mu?					
15)	Yüksek potansiyele sahip olduğu belirlenen elemanlar için özel gelişme programları düzenleniyor mu?					
16)	İşe uyum ve oryantasyon programları düzenleniyor mu?					
17)	İş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynı yapıyor mu?					
18)	Kariyer yönetimi ve planlaması çabalarına rehberlik için yazılı prosedür ve politika oluşturulmuş mu?					
19)	Eşit ve adil terfi fırsatı sağlıyor mu?					
20)	Yönetmelikte yer alan terfi ve maaş hakkındaki maddeleri doğru buluyor musunuz?					
21)	Oteliniz size kariyer danışmanlığı hizmeti veriyor mu?					
22)	İnsan kaynakları departmanının kariyer yönetimini yeteri kadar ciddiye aldığına inanıyor musunuz?					

3.BÖLÜM	
Demografik Bilgiler	
1- Yaşınız?	() 18-23 () 24-29 () 30-35 () 36-40 () 41-46 () 47-52 () 53 ve üzeri
2- Cinsiyetiniz?	() Kadın () Erkek
3- Eğitim Durumunuz?	() Ortaokul – Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü
4- İşletme içi pozisyonunuz? (.....)	
5- Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?	() 1 yıldan az () 1 – 5 () 6 – 10 () 11 – 15 () 16 – 20 () 21 ve üzeri
6- Maaşınız?	() 1000 – 2000 () 2000 – 3000 () 3000 – 4000 () 5000 ve üzeri
7- İşletmenizin Yıldız Türü?	() Beş Yıldızlı Otel () Dört Yıldızlı Otel

Anketimiz sona ermiştir. Katkılarınız için teşekkür ederiz.



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER:

Adı Soyadı: Leyla ERAT

Doğum Yeri: Konya

Doğum Tarihi: 15.07.1993

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans Eğitimi:** Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (2012-2017)

İŞ DENEYİMİ:

- Hitit Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı Araştırma Görevlisi (2019-...)

İLETİŞİM BİLGİLERİ:

- Akkent Kampüsü Akkent 3.Cad. No: 3 Çorum
- Telefon: (0364) 225 7700 / 1458
- E-posta: leylaerat@hitit.edu.tr