

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

Sibel BAKAN ATASEVER

YETENEK YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ
İLİŞKİSİ:
FARKLI SEKTÖRLERDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

ERZURUM-2018



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ BEYAN FORMU



24/07/2018

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum “**YETENEK YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ İLİŞKİSİ: FARKLI SEKTÖRLERDE BİR UYGULAMA**” adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim *.

Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

24.07.2018


Sibel BAKAN ATASEVER

* LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE

.....
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU danışmanlığında, Sibel BAKAN ATASEVER tarafından hazırlanan bu çalışma 24 / 07 / 2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Güven MURAT

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Orhan ÇINAR

İmza:

İmza:

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mehmet TÖRENEK

Enstitü Müdürü

F-85/01/21.10.2016

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VI
ABSTRACT	VII
TABLOLAR DİZİNİ	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ	X
ÖNSÖZ.....	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ

1.1. YETENEK KAVRAMI.....	3
1.2. YETENEK İLE İLGİLİ BENZER KAVRAMLAR	4
1.2.1. Yetenek ve Beceri	4
1.2.2. Yetenek ve Yetkinlik	4
1.2.3. Yetenek ve Performans	5
1.3. YETENEK KAVRAMININ ÇALIŞMA YAŞAMINA GİRMESİ	5
1.3.1. Küreselleşme.....	6
1.3.2. Küresel Nüfus Değişimi.....	7
1.3.3. Yetenek Kıtlığı.....	8
1.4. YETENEK YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ	10
1.5. YETENEK YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	13
1.6. YETENEK YÖNETİMİNİN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR.....	14
1.6.1. Duygusal Zekâ - Bilişsel Zekâ.....	14
1.6.2. Kariyer ve Performans Yönetimi	16
1.6.3. Eğitim ve Motivasyon.....	18
1.6.4. Çalışanı Elde Tutma ve Güçlendirme	20
1.6.5. Etkili Liderlik- Koçluk- Mentorluk	22
1.7. YETENEK YÖNETİMİNİN AŞAMALARI	25
1.7.1. Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi	25
1.7.2. Yetenekli Çalışanları Çekme	27
1.7.3. Yetenekli Çalışanların Seçimi ve Yerleştirilmesi.....	29

1.7.4. Yetenekli Çalışanların Eğitimi ve Gelişimi	32
1.7.5. Yetenekli Çalışanları Elde Tutma	33
1.8. YETENEK YÖNETİMİNDE YETKİ VE SORUMLULUK	34
1.8.1. Üst Yönetimin Sorumluluğu	34
1.8.2. Orta Kademe Yönetimin Sorumluluğu	36
1.8.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu	37
1.8.4. Yetenek Yöneticilerinin Sorumluluğu	39
1.9. YETENEK YÖNETİMİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI.....	40
1.10. YETENEK YÖNETİMİNİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER	41

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ

2.1. KARİYER KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	44
2.2. KARİYER KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	46
2.3. KARİYER YAKLAŞIMLARI.....	48
2.4. KARİYER KALIPLARI	51
2.5. KARİYER YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ	53
2.6. KARİYER YÖNETİMİNİN BOYUTLARI	56
2.6.1. Bireysel Kariyer Yönetimi	56
2.6.1.1. Bireysel Kariyer Planlama	56
2.6.1.1.1. Bireysel Kariyer Planlama Aşamaları	56
2.6.1.2. Bireysel Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler	58
2.6.1.2.1. Kişilik	58
2.6.1.2.2. Zekâ	59
2.6.1.2.3. İlgi ve Yetenekler	60
2.6.1.2.4. Aile ve Sosyal Çevre	61
2.6.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi	62
2.6.2.1. Örgütsel Kariyer Yönetiminin Amaçları.....	62
2.6.2.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi Sistemi Araçları.....	64

2.6.2.2.1. Kariyer Haritaları.....	64
2.6.2.2.2. Kariyer Rehberliği.....	65
2.6.2.2.3. Kariyer Danışmanlığı.....	65
2.6.2.2.4. Kariyer Merkezleri.....	67
2.6.2.2.5. Koçluk.....	68
2.6.2.2.6. Eğitim ve Geliştirme Programları.....	69
2.6.2.2.7. İş Rotasyonu.....	70
2.6.2.3. Örgütsel Kariyer Planlama.....	70
2.6.2.3.1. Örgütsel Kariyer Planlama Aşamaları.....	71
2.6.2.4. Örgütsel Kariyer Yönetimi Süreci.....	73
2.6.2.4.1. İşe Alım.....	74
2.6.2.4.2. Terfi.....	75
2.6.2.4.3. Transfer veya Yer Değiştirme.....	76
2.6.2.4.4. Örgütsel Yedekleme.....	77
2.6.2.4.5. Oryantasyon Programı.....	78
2.6.2.4.6. İşten Çıkarma.....	79
2.6.2.4.7. Emeklilik.....	80
2.7. KARIYER VE KARIYER YÖNETİMİYLE İLGİLİ GÜNCEL SORUNLAR.....	80
2.7.1. Kariyer Platosu (Kariyer Düzleşmesi).....	81
2.7.2. Çift Kariyerli Eşler.....	82
2.7.3. Çift Kariyerlilik.....	83
2.7.4. Ay Işığı Sorunu.....	83
2.7.5. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar.....	84
2.7.6. Kariyer Transferi.....	85
2.7.7. Stres ve Tükenmişlik.....	86
2.7.8. Engellenme.....	87
2.7.9. Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi.....	88
2.7.10. Gözden Düşme.....	89
2.7.11. İşten Çıkartılma.....	90
2.8. YETENEK YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ İLİŞKİSİ.....	91

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	94
3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	94
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ	95
3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	96
3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	97
3.5.1. Evren ve Örneklem	97
3.5.2. Veri Toplama Yöntem ve Aracı.....	98
3.5.3. Araştırmanın Ön Uygulaması	99
3.5.4. Verilerin Analizi	99
3.6. BULGULAR VE YORUM	99
3.6.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	99
3.6.1.1. Araştırmaya Katılanların Yaş Durumları	100
3.6.1.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Durumları	101
3.6.1.3. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumları	101
3.6.1.4. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumları	102
3.6.1.5. Araştırmaya Katılanların Toplam Çalışma Süreleri.....	103
3.6.1.6. Araştırmaya Katılanların Mevcut İş Yerindeki Çalışma Süreleri	104
3.6.1.7. Araştırmaya Katılanların İş Yerindeki Pozisyonları	105
3.6.2. Anket Sorularına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular.....	106
3.6.3. Faktör Analizi	109
3.6.4. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular	115
3.6.5. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular	116
3.6.5.1. Yetenek Yönetimi İle Örgütsel Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişkinin Analizi	116
3.6.5.1.1. Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi ve Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkinin Analizi	118
3.6.5.1.2. Yetenekli Çalışmanı Çekme, Elde Tutma, Geliştirme İle Kariyer Geliştirme Arasındaki İlişkinin Analizi	118

3.6.5.1.3. Yetenekli Çalışanları Çekme, Elde Tutma, Geliştirme İle Kariyer Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi	119
3.6.5.1.4. Yetenekli Çalışanları Çekme, Elde Tutma, Geliştirme İle Kariyer İlerlemesinde Gerekli Özellikleri Dikkate Alma Arasındaki İlişkinin Analizi	120
3.6.5.1.5. Örgütsel Yedekleme İle Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkinin Analizi	121
3.6.5.1.6. Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi İle Kariyer Yönetim Sistemi Arasındaki İlişkinin Analizi	121
3.6.5.2. Araştırmaya Katılan Farklı Sektörlerdeki Çalışanların Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Kariyer Yönetimi Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması	122
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	126
KAYNAKÇA	129
EKLER.....	151
EK-1: ÇALIŞMADA KULLANILAN ANKET FORMU	151
ÖZGEÇMİŞ.....	154

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****YETENEK YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ İLİŞKİSİ: FARKLI SEKTÖR-
LERDE BİR UYGULAMA****Sibel BAKAN ATASEVER****Tez Danışman: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU****2018-Sayfa: 154****Jüri: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU****Prof. Dr. Güven MURAT****Doç. Dr. Orhan ÇINAR**

21. yüzyılda yüksek potansiyelli, donanımlı çalışanlara ihtiyaç artmış ve insan kaynakları yönetiminde yeni bir vizyon olarak “Yetenek Yönetimi” ortaya çıkmıştır. Yetenek yönetimi, yeni yetenekler elde etmek ya da var olan yeteneklerin elde tutulması ve geliştirilmesine yönelik tüm örgütü ilgilendiren sistematik bir süreç olarak çalışma hayatında insan değerini artırırken, örgütlerin rekabet avantajı yaratmalarında önemli bir araç olma özelliğine sahiptir.

Örgütsel kariyer yönetimi, örgütlerin başarı elde etmesinde ve daha güçlü çalışan takımı kurmasında yetenek yönetimine yardımcı olan bir kavramdır. Bu iki kavramın birbiriyle yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmanın amacı, yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi ilişkisini belirlemektir. Bu amaçla, anket tekniği kullanılarak bir alan araştırması yapılmıştır. Banka ve GSM sektöründe görev alan 234 çalışana yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi ile ilgili sorular yöneltilerek yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırma sonucunda, yetenek yönetimi ve alt boyutları ile örgütsel kariyer yönetimi alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Demografik özellikler ile yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, Yetenek Yönetimi, Kariyer, Kariyer Yönetimi, Örgütsel Kariyer Yönetimi.

ABSTRACT**MASTER'S THESIS****RELATIONSHIP BETWEEN TALENT MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CAREER MANAGEMENT: AN APPLICATION IN DIFFERENT SECTORS****Sibel BAKAN ATASEVER****Advisor: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU****2018-Page: 154****Jüri: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU****Prof. Dr. Güven MURAT****Assoc. Prof. Dr. Orhan ÇINAR**

In the 21st century, the demand for high-potential and qualified employee has increased and a new vision in Human Resources Management has emerged: Talent management. There are many definitions concerning talent management from these descriptions, we understand that it is explained as the systematic process of obtaining new talents or saving and developing the existing ones, which is in relation with the whole organization. The concept of Talent Management is an important tool for the organizations to create an advantage of competition while increasing the human value in working life.

Organizational career management is a concept helping organisations in gaining success and creating more powerful working teams.

The aim of this study is to determine the relationship between talent management and organizational career management. For this purpose, a field study has been conducted by using survey technique. The connection between these two areas has been examined by asking questions about Talent Management and Organizational Career Management to 234 employees working in the GSM and banking sector.

The result of the study show that there is a meaningful correlation between the sub-dimensions of talent management and organizational career management in a positive aspect, and there isn't any meaningful difference between demographic features, talent management and organizational career management.

Key Words: Talent, Talent Management, Career, Career Management, Organizational Career Management.

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Çekme Kanalları ve Tanımları	28
Tablo 3.2. Banka ve GSM Sektörü Katılımcılarının Yaş Durumları	100
Tablo 3.3. Tüm Katılımcıların Cinsiyet Durumları	101
Tablo 3.4. Banka ve GSM Sektörü Katılımcılarının Cinsiyet Durumları	101
Tablo 3.5. Tüm Katılımcıların Medeni Durumları	102
Tablo 3.6. Banka ve GSM Sektörü Katılımcılarının Medeni Durumları	102
Tablo 3.7. Tüm Katılımcıların Eğitim Durumları	102
Tablo 3.8. Banka ve GSM Sektörü Katılımcılarının Eğitim Durumları	103
Tablo 3.9. Tüm Katılımcıların Toplam Çalışma Süreleri.....	103
Tablo 3.10. Banka ve GSM Sektörü Katılımcılarının Toplam Çalışma Süreleri.....	104
Tablo 3.11. Tüm Katılımcıların Mevcut İş Yerindeki Çalışma Süreleri.....	104
Tablo 3.12. Banka ve GSM Sektörü Katılımcılarının Mevcut İş Yerindeki Çalışma Süreleri	105
Tablo 3.13. Tüm Katılımcıların İş Yerindeki Pozisyonları.....	105
Tablo 3.14. Banka ve GSM Sektörü Katılımcılarının İş Yerindeki Pozisyonları	106
Tablo 3.15. Yetenek Yönetimine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerler	106
Tablo 3.16. Örgütsel Kariyer Yönetimine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	108
Tablo 3.17. Yetenek Yönetimi Faktör Analizi	110
Tablo 3.18. Örgütsel Kariyer Yönetimi Faktör Analizi	113
Tablo 3.19. Yetenek yönetimi ve Alt Boyutları İle Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları	117
Tablo 3.20. Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi ile Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları	118
Tablo 3.21. Yetenekli Çalışanı Çekme, Elde Tutma, Geliştirme İle Kariyer Geliştirme Arasındaki İlişkinin Korelasyon Sonuçları	119
Tablo 3.22. Yetenekli Çalışanları Çekme, Elde Tutma, Geliştirme İle Kariyer Stratejisi Arasındaki İlişkinin Korelasyon Sonuçları	119

Tablo 3.23. Yetenekli Çalışanları Çekme, Elde Tutma, Geliştirme İle Kariyer İlerlemede Gerekli Özellikleri Dikkate Alma Arasındaki İlişkinin Korelasyon Sonuçları	120
Tablo 3.24. Örgütsel Yedekleme İle Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkinin Korelasyon Sonuçları	121
Tablo 3.25. Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi ve Kariyer Yönetim Sistemi Arasındaki İlişkinin Korelasyon Sonuçları	121



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Çalışan Temin ve Süreci	30
Şekil 1.2. Üst Yönetimin Yetenek Yönetimi ile İlgili Sorumlulukları	35
Şekil 2.1. Bireyin Organizasyondaki Hareketliliği	77
Şekil 2.2. Engellenme Sonucu Bireyde Oluşan Olumsuz Gelişmeler	88
Şekil 2.3. Yetenek Geliştirici Faktörler	89



ÖNSÖZ

Çalışmamda bana bilgi ve deneyimleri ile her zaman destek olan, çalışmam boyunca ilgi ve yardımlarını esirgemeyen saygıdeğer hocam ve danışmanım Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU'na önemli katkılarından dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Her daim yanımda olan, maddi ve manevi desteklerini her daim hissettiğim, idealerim ve çalışmalarımda beni cesaretlendiren değerli aileme bu süreçte anlayış gösterip her zaman yanımda oldukları için teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimimde emeği geçen tüm değerli hocalarıma teşekkür ederim.

Anketleri uygulamamda yardımcı olan banka ve GSM sektörlerinde görevli yönetici ve işgörenlere teşekkürlerimi sunarım.

GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte, dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen olaylar, diğer ülkeleri kolaylıkla etkisi altına alabilmektedir. Örgütlerin en önemli görevi, dünya genelinde yaşanan ekonomik sorunlardan örgütlerini olabildiğince uzak tutabilmektir.

Günümüz iş yaşamında yetenekli çalışanların istihdam edilmesi konusunda örgütler arasında rekabet yaşanmaktadır. Küreselleşme, teknolojiye yaşanan ilerleme, bilginin hızlı ve kolay biçimde yayılması gibi son zamanlarda tüm dünyayı sarsan gelişmeler örgütler için yoğun rekabet ortamını beraberinde getirmiştir.

Örgütlerin dinamik olması, diğer rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamada büyük önem arz etmektedir. Gelişimi takip eden ve gelişime açık olan örgütler rakiplerine karşı bir adım öne geçmektedirler. Bu hususta, insan kaynağı örgütler için kritik öneme sahiptir. Günümüzde örgütleri başarıya götürecektel temel faktörün insan gücü olduğu anlaşılmıştır. Örgütler artık sıradan çalışana değil, işinde en iyi olan, ikamesi olmayan, taklit edilemeyen çalışana ihtiyaç duymaktadır.

Bu durum örgütler arasında yetenek savaşlarının çıkmasına sebep olmuştur. Örgüt içinde yeteneğin doğru ve etkili yönetimi de zorunlu hale gelmiştir. Bu noktada, insan kaynakları yönetiminde yeni bir döneme girilmiş, insanların yönetiminden ziyade yeteneklerin yönetimine doğru hızlı bir dönüşüm yaşanmaya başlamıştır.

Yetenekli çalışanlar bir kez seçildiğinde, birtakım görevlerde bulunmaları, mevcut tecrübelerden yararlanmaları çalışanların motivasyon yoluyla gelişmesi, yenilikçi fikirler ortaya koymaları, örgüte katkı yapmaları ve örgüt yöneticileri ile etkileşim kurmaları bir anlamda teşvik edilmiş olacaktır. Bu durum, örgütün ve çalışanların performanslarının artmasına yol açacaktır. Yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetiminin birbirine entegre olup bir arada gelişmesi hem çalışanlar hem de örgüt için verimli olabilmektedir.

Başarı gösteren toplumların sahip oldukları kabiliyetlerinin insanların yeteneklerinin geliştirilmesinde ve doğru yerde doğru zamanda kullanılmalarında etkili olduğu görülmektedir.

Yetenekli çalışanları örgüt içinde tutmak, etkili bir örgütsel kariyer yönetimini gerektirir. Etkili bir örgütsel kariyer yönetimi örgütten ayrılmak isteyen çalışanları bu istekten vazgeçirebilmektedir. Örgüt kendi içinde mevcut olan yeteneklerini başarılı bir şekilde yönettiği zaman bu yetenekli çalışanlar kısa sürede örgüt içinde kalıcı ve aktif hale gelmektedir.

Çalışmanın amacı, yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel kariyer yönetimi arasında ilişkinin olup olmadığını incelemektir. Çalışma üç bölüme ayrılmıştır:

Birinci bölümde, yetenek kavramının tanımı ve ilgili olduğu temel kavramlar, yetenek kavramının çalışma yaşamına girmesi, yetenek yönetimi kavramının tanımı ve önemi, tarihsel gelişimi, ilişkili olduğu kavramlar, yetenek yönetiminin aşamaları, yetenek yönetiminde yetki ve sorumluluk, yetenek yönetiminin avantajları ve dezavantajları ile önündeki engellere ilişkin konular incelenmiştir.

İkinci bölümde, kariyerin tanımı, önemi, tarihsel gelişimi, kariyer yönetiminin tanımı, amaçları, kariyer yönetimi sistemi araçları, kariyer kalıpları, kariyer yaklaşımları, kariyer yönetimi uygulamaları, kariyer seçimini etkileyen faktörler, kariyer yönetiminin faydaları, kariyer yönetimiyle ilgili güncel sorunlar ve son olarak yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, araştırmanın uygulama kısmına yer verilmiştir. Bu bölümde çalışmanın amacı ve önemi açıklanmıştır. Araştırmanın modeli, araştırmanın kısıtları ve sınırlılıkları, evren ve örnekleme hakkında bilgi verilmiştir. Aynı zamanda araştırma bulguları açıklanarak, analiz sonuçları, ölçeklerin güvenilirliği açıklanmış ve hipotezler test edilmiştir. Sonuç kısmında araştırma genel olarak değerlendirilmiş, alınabilecek çözüm yolları belirtilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ

1.1. Yetenek Kavramı

Yaşanan küreselleşme ve rekabet olgusu geleneksel üretim unsurlarının büyük oranda değişmesine sebep olmuştur. Özellikle insan odaklı yönetim anlayışı ve sektörlerin gelişmesiyle birlikte, insan unsurunun önem arz ettiği rekabet stratejilerine yönelme olmuştur. Çalışanlar örgütte birer yetenek olarak görülmeye başlanmış ve bu yetenekli çalışanların örgütte tutulması, örgüte olan bağlılıklarının sağlanması ve buna ek olarak yeni yetenekli çalışanların da örgüte çekilerek geliştirilmesi düşüncesi giderek önem kazanmaya başlamıştır (Muslu, 2013: 3-4).

Günlük yaşamda oldukça sık kullanılan yetenek kelimesi, iş hayatında örgütler açısından önem arz eden bir kaynak haline gelmektedir (Doğan ve Demiral, 2008: 150). Yetenek kelimesinin yüzyıllardır farklı anlamlar içerdiği ve zaman içinde anlamının değişim gösterdiği bilinmektedir. Yetenek kelimesinin değişim süreci günümüzde de devam etmektedir (Şahin, 2015: 3).

Yetenek kelimesi bir kişinin bir şeyi anlayabilme ya da yapabilme niteliğidir. Bir duruma uyum sağlama konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç ve kapasitedir. Başka bir deyişle, dıştan gelen etkiyi algılayabilme gücü ve kabiliyetidir (www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.58EA7f442222f7.81808770). Örgüt açısından yetenek ise çalışanların yerine getirmesi gereken iş için farklı görevleri yapabilme kabiliyetidir. Yetenek bir çalışanın bir işi anlayabilme ya da yapabilme kapasitesidir (Aytaç, 2014: 2). Yetenek, beceri, başarı, yaratıcılık, zamanı iyi kullanabilme gibi bir takım özellikleri içermektedir. Bireyin belirli bir zamanda yaratıcılığını katarak, işleri daha kolay yapabilme ve etrafındaki çalışanları da harekete geçirebilme kabiliyeti olarak da ifade edilebilir (Tabancalı ve Korumaz, 2014: 142). Yetenek, bir kişinin üretken bir şekilde tekrar edebildiği, düşünme ve hissetme yetilerini uygulayabilme kabiliyetidir. İş hayatı açısından yetenek ise, örgütün önemli pozisyonlarında rol oynayabilecek düzeyde üstün niteliklere sahip olan, geleceği parlak çalışanlar olarak ifade edilebilir (Alayoğlu, 2010: 70).

1.2. Yetenek ile İlgili Benzer Kavramlar

Yeteneğin bazı kavramlarla ilişkisi bulunmakta; hatta bu kavramların yetenek kavramı ile aynı anlamı ifade eden kavramlar olduğu ileri sürülmektedir. Bu kavramların yetenek kavramı ile benzerlik ve farklılıklarının ortaya konulması konunun daha iyi anlaşılması açısından önem arz etmektedir.

1.2.1. Yetenek ve Beceri

Yetenek ve beceri birbiriyle karıştırılan iki kavramdır. Yetenek kavramının net bir şekilde ifade edilmesi açısından iki kavram arasındaki farkı açıklamak gerekmektedir.

Beceri, kişiden kişiye aktarılabilen ve işin nasıl yapılacağını belirten bir kavramdır. Beceri, fiziksel ya da zihinsel eylemi yerine getirebilme yeteneğini ifade etmektedir. Yetenek, kişide var olan kabiliyetler iken, beceri ise bu kabiliyetlerin sonradan öğrenilenlerle biçimlendirilmesidir (Tümen, 2014: 33).

Beceriler bir araya gelerek yeteneği oluşturmaktadır. Yetenek ve beceri arasındaki fark, beceri öğrenme yoluyla elde edilip ve kişiden kişiye nakledilebilmekte, yetenek ise doğuştan gelen kalıtsal bir güç olduğundan ve öğrenilerek elde edilmesinden ya da başka bir kişiye nakledilmesinin zor olmasından kaynaklanmaktadır (Ceylan, 2007: 6).

1.2.2. Yetenek ve Yetkinlik

Yetkinlik kavramı 1957 yılından bu yana değişik bilimsel araştırmalar ışığında işletmecilik alanında kullanılmıştır. Yetkinliğin insan kaynakları alanında kullanılması ise ilk olarak 1959 yılında Robert White tarafından gerçekleştirilmiştir. Sonrasında ise bu kavramı David McClelland 1973 yılında yayımlanan “Testing for Competence rather than for Intelligence” adlı makalesinde kullanmıştır (Güngör, 2013: 42).

Yetkinlik, kişinin farklı durumlarda daha iyi sonuçlar almasını sağlayan karakteristik özelliklerdir. Yetkinlik kişi ile ilgili kavram olarak tanımlanmaktadır. Kişinin çalıştığı işte daha üstün performans oluşturabilmesini ifade etmektedir. Yetkinlik kişinin işinde başarılı olmasını sağlayan kişiye ait özellikler olarak da tanımlanabilir (Ünsar, 2009: 45).

Genel olarak yetkinlik kişinin mükemmel performansı elde etmesinde ayırt edici bilgi ve becerilerini kapsayan, gözlemlenebilen davranışlar olarak tanımlanır (Çetinkaya, 2009: 222).

Yetenek, bireyin herhangi bir konuda potansiyel olarak daha iyi yapabileceği becerileri ifade ederken, yetkinlik üretim sürecinin belirli aşamalarında teknik ve üretim uzmanlığına ayrılmış olan yeterliliklerin alt fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir (Muslu, 2013: 14).

1.2.3. Yetenek ve Performans

Performans kelimesi bir işi yapmak, yerine getirmek ve icra etmek anlamlarına gelmektedir (Özmutaf, 2007: 42). Örgüt açısından performans ise, çalışanın örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için yerine getirdiği örgütsel hedeflerin ve işlemlerin sonucunda elde ettiği üründür. (Terlemez, 2013: 47).

Performans, doğuştan var olan ve daha sonrasında eğitim ve deneyim aracılığıyla geliştirilen yetenekler bütünüdür. Performansın sonucunda ortaya çıkan verimlilik, yeteneğin doğrusal fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir. Performansa etki eden yeteneğin özellikleri bilgi, davranışsal yetenekler, kişisel özellikler, değerler ve motivasyon kaynaklarıdır (Manyaslı, 2015: 62).

Performans üzerinde deneyim, azim, zekâ ve kararlılık kaçınılmaz bir etkiye sahiptir. Bireyin performansı üzerindeki asıl yönlendirici unsur, bireyin sahip olduğu yetenektir. Aynı pozisyonda bulunan iki bireyden birinin diğerine göre üstün bir performans göstermesini amaçlayan unsur, üstün performans gösteren bireyin sahip olduğu yetenekleridir (Demircioğlu, 2010: 9).

1.3. Yetenek Kavramının Çalışma Yaşamına Girmesi

Günümüz bilişim teknolojilerinde yaşanan olağanüstü gelişmeler, küreselleşme sonucu görülen çok uluslu büyüme ve rekabet stratejileri piyasa koşullarının değişmesine sebep olmuş, yönetim ve örgüt alanında yeni yaklaşımların geliştirilmesini ve uygulanmasını gerekli kılmıştır. Çağdaş yönetim tekniklerinin gelişmesi ile birlikte yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. 20. yüzyıl başları itibariyle yetenek yönetimi yaklaşımı günümüze kadar gelmiştir (Şahin, 2015: 8). Küreselleşme, küresel nüfus değişimi ve yetenek

kıtlığı gibi konuların yetenek yönetiminin gündeme gelmesinde etkili olan olgular olarak değerlendirilmesi gerektiği görülmektedir.

1.3.1. Küreselleşme

Küreselleşme kavramı, teknoloji ve iletişimde meydana gelen gelişmelerin yön verdiği süreçler ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bilginin, hammaddenin, mal ve hizmetlerin yoğun olarak uluslararası dolaşıma girmesi 20. yüzyılın şahit olduğu bir durumdur. 1980'li yıllardan sonra ekonomik ilişkiler yaygınlık göstermeye başlamış ve iki kutuplu dünya çözülmüş ve liberalleşme sürecine girilmiş, ulus devletleri ve toplumları birbirine benzer bir hale gelmeye başlamıştır. Bu sürecin küreselleşmenin oluşmasında etkili olduğu görülmektedir (Tağraf, 2008: 350-351).

Küreselleşme, ekonomiden politikaya, bilimden teknolojiye hemen her alandaki değişimi ifade etmektedir. Küreselleşme bir noktada meydana gelen olayların diğer noktalardaki olayları etkilemesi ve ortaya çıkan bu olaylardan etkilenerek toplumsal ilişkilerin dünya ölçeğinde yoğunlaşması şeklinde de tanımlanabilir (Yılmaz ve Horzum, 2005: 106). Dünyanın bütün bölümlerinin birbiri ile etkileşim içerisinde olması anlamına gelen küreselleşme, en yalın şekli ile zaman ve mekânın küçülmesi olarak ifade edilebilmektedir (Yüksel, 2014: 79).

Küreselleşme olgusu dünya ölçeğinde ekonomik, siyasal ve kültürel bütünleşme, fikirlerin, görüşlerin, teknolojilerin küresel düzeyde kullanılması, ulus devlet sınırlarını aşan yeni ilişki ve etkileşim biçimlerinin ortaya çıkması, sınırsız rekabet, serbest dolaşım, pazarın dünya ölçeğinde büyümesi ve ulusal sınırların dışına çıkması, sonuç olarak dünyanın tek pazar olarak görülmeye başlanmasıdır (Balay, 2004: 62-63).

Küreselleşme, örgütler arasında rekabeti artırmakla kalmamakta, ayrıca işgücü için yeni fırsat penceresi yaratmaktadır. İşgücü piyasasının küreselleşmesi yetenek ve yetenek yönetiminin artan önemini ortaya koymaktadır (Hanif ve Yunfei, 2013: 2827).

Ekonomide yaşanan durgunluk küreselleşmenin hızını kesmemiş aksine daha da arttırmıştır. Gelişmekte olan pazarlar gelecek için önemli kaynaklar olarak ele alınmış ve bu pazarlara yeni yetenekler ile girmek örgütlerin temel hedefi olmuştur (Bahadınlı, 2013: 35). Küresel piyasalarda asıl amaç, yetenekleri keşfetmek, geliştirmek ve örgüt içerisinde tutmaktır (Yumurtacı, 2014: 190).

Günümüz örgütlerinin başarısı, sürekli yenilik, yaratıcılık ve gelişim içinde olmalarına bağlıdır. Günümüzün küresel ekonomisi, karmaşık ve dinamik bir yapıya sahiptir. Örgütlerin böyle bir ortamda sürdürülebilir büyümeyi sağlayabilmeleri rakipleri karşısında rekabet edebilirlikleri ile doğru orantılıdır (Bahadınlı, 2013: 35).

Günümüzün gelişen teknolojilerini, yeterlilik ve yetkinliklerini izleyen süreçte ön plana çıkaran yetenek kavramının önemi başka bir boyuta taşınmıştır. Yeni boyutta maliyet unsuru olarak görülen çalışan, konunun önemini kavrayan örgütlerce öncelikle örgütlerin en kıymetli varlığı olmuş, sonrasında ise her çalışanın bulunduğu örgüte değer sağlayan bir yetenek olarak görülmeye başlanmıştır (Yumurtacı, 2014: 190).

Küreselleşme ve değişen ekonomik düzen, tüketim alışkanlıklarını değiştirmiş, dinamik ve değişken piyasalar oluşmuş, rekabet sınır ötesi özellik kazanmıştır. Bununla beraber örgütlerin yönetsel gereksinimleri değişmiş, hızlı karar alabilen yöneticilere, stratejik ve örgütsel esnekliklere ihtiyaç duyulmuştur. Ortaya çıkan gelişmeler insan kaynağına olan ihtiyacın niteliğinin değişmesine, uzmanlık alanlarının farklılaşmasına ve çalışanın değer odaklı görülüp, sahip olduğu yeteneğinin en değerli potansiyel güç olduğunun farkına varılmasına yol açmıştır (Tümen, 2014: 38).

1.3.2. Küresel Nüfus Değişimi

Demografik değişiklikler işgücünün yaş, cinsiyet ve etnik köken, yaşam biçimi, göç şekilleri ve kültürel normlar açısından devamlı olarak çeşitlenmesine sebep olmuştur (Oladapo, 2014: 20).

Günümüz toplumunun dinamiklerini oluşturan sosyal ve ekonomik hayattaki köklü değişim, geçtiğimiz yüzyıla damgasını vuran önemli bir süreç olarak insanlık tarihinde yerini almaya başlamıştır. 19. yüzyılın sonlarında başlayan, 20. yüzyılın ortalarında bütün dünyada hızlı bir biçimde azalma eğilimi gösteren ölüm oranlarına, yaklaşık olarak 40 yıldır dünya nüfusunun büyük çoğunluğunu etkisi altına alan doğurganlık oranlarındaki düşüş eşlik etmeye başlamıştır. Ölüm oranlarındaki çarpıcı düşüşler, dünya nüfus artış hızını 20. yüzyılın ortalarında yükseltmiş ancak sonrasında doğum oranlarının düşüş göstermesiyle birlikte tekrar azaltmıştır. Demografik geçiş olarak adlandırılan bu süreç 1900'lü yılların başı ve sonu arasında dünyada yayılmaya başlamıştır (Yüceşahin, 2009: 2).

Dünyada büyük bir demografik geçiş süreci yaşanmaktadır. Demografik geçiş süreci, yüksek doğurganlık ve yüksek ölüm oranının hüküm sürdüğü bir yapıdan doğum ve ölüm oranlarının düştüğü bir geçiş süreci olarak tanımlanmaktadır (Erdönmez, 2007: 59-60).

Demografik alanda dünya, nüfuslaşma ve yaşlanma adını vereceğimiz iki büyük değişim yaşamaktadır (Ceylan, 2007: 25).

Nüfuslaşma: Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde nüfusun hızlı artışı söz konusudur ve nüfus artışının sonucunda yoksullaşma, işsizlik, göç gibi sorunlar giderek artmaktadır.

Yaşlanma: Gelişmiş ülkelerde genç nüfusun azalması ve aynı zamanda yaşlı nüfusun artması söz konusudur. Gelişmiş ülkelerde yaşam beklentisinin yükselmesi buna bağlı olarak nüfus artış hızının azalması, yaşlı nüfusun giderek çoğalmasına neden olmaktadır.

Azalan doğum oranları, artan yaşam süreleri nüfusun genel yapısında olduğu gibi işgücü arzında da yaşlanmayı beraberinde getirmektedir. Bu durum yetenek yönetimi sürecinin tekrar şekillenmesine neden olmuştur. Yaşlanmanın yoğun olarak yaşandığı gelişmiş ülkelerde, ileri teknolojilerden yararlanılarak süreci kendileri açısından olumlu bir yöne taşıma çabaları hızlanmıştır. Küresel işgücü hareketliliği, nüfusları yaşlanan gelişmiş ülkelerin yakından takip ettiği alanlara dönüşmektedir. Bu durum ise yetenek savaşlarını ve yetenekli çalışanlara sahip olma noktasında rakip örgütlerle mücadele etmeyi beraberinde getirmektedir (Yumurtacı, 2014: 200-201).

Dünya üzerindeki nüfusun demografik yapısı örgütlerin arzuladığı yönde gelişmemektedir. Dünya üzerindeki yönetici ve nitelikli iş gücüne olan ihtiyaç her geçen gün artmakta ve bununla ters orantılı olarak da bu özelliklere sahip iş gücü nüfusu azalmaktadır (Çırpan ve Şen, 2009: 112).

1.3.3. Yetenek Kıtılığı

Yetenekler için savaş söylemi, 1990'lı yıllarda McKinsey danışmanlık şirketi tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Yetenek savaşı kavramı iki varsayımdan oluşmaktadır. Birincisi, bilgi ekonomisinde geleneksel rekabet avantajı olan insan yeteneklerinin kaynağının kaybediliyor olmasıdır. İnsan yetenekleri, rakipleri tarafından kolaylıkla

taklit edilemeyen ve çalınamayan bir kaynaktır. İkincisi ise, belirli demografik eğilimler ve psikolojik sözleşme sonucu, bu çekici ve yetenekli insanların korunmasının zorlaşmasıdır (Dries, 2013: 273).

İstihdam alanında nitelikli işgücüne duyulan ihtiyaç her geçen gün biraz daha arttığından, rekabette üstünlük sağlamak isteyen örgütlerin bu üstünlüğü sağlayıp sürekliliğini devam ettirecek kritik öneme sahip çalışanları bünyelerine almak ve elde tutmak için mücadele etmeleri yetenek savaşlarının temelini oluşturmaktadır. Yetenek savaşları, işgücünün daraldığı anlamına gelmemektedir. Yetenek savaşları olgusu, küresel ekonomide rekabet koşullarına uyum sağlayacak, fırsatları değerlendirebilecek yetenekli çalışanların arzındaki kıtlığı ifade etmektedir. Her geçen gün işsizlik oranlarının artmasına rağmen, dünya ölçeğinde ciddi bir yetenek eksikliği sorunuyla karşı karşıya kalınmaktadır (<https://www.yonetimdeinsan.com/yetenek-yonetimi/yetenek-savaslari-olgusu/>).

Yetenek kıtlığı, dünya çapında örgütleri iş yapma konusunda büyük bir tehdit ile karşı karşıya getirmiştir. Bu tehdit yetenekli çalışanların azlığı anlamına gelen küresel yetenek kıtlığıdır. Sonuç olarak, yeteneğin kazanılması, korunması ve yönetimi küresel örgütlerde ana sorun haline gelmiştir (Schuler vd., 2011: 506).

Günümüzde pek çok örgüt için problem haline gelmiş olan yetenekli çalışan bulmak farklı yöntemlerle aşılmaya çalışılmaktadır. Örgütlerin %75'i yetenekli çalışana ulaşmakta zorlanmaktadır. Bilişim teknoloji şirketlerinin %85'i yetenekli çalışan bulma konusundaki sıkıntılarının iş akışlarını aksatır duruma getirdiğini söylemektedir. Büyüme trendi içerisinde yer alan örgütlerin %65'inin üst düzey yöneticileri ise yetenekli çalışan bulamama durumunu artık genel bir sorun olarak görmektedir (Nihan ve Geniş, 2008).

Günümüz koşullarında örgütler yetenekli çalışanları istihdam edebilmek için çaba harcıyorsa, yetenekli çalışanlar da hangi örgütlerin kendileri için uygun olacağı konusunda çaba harcamaktadırlar. İnternet ve iletişim teknolojileri vasıtasıyla büyük uluslararası örgütlerden, küçük örgütlere kadar, işveren ve çalışanlar piyasadan haberdar olabilmektedir (Şahin, 2015: 11).

Worldwide Gelişen Pazarlar Başkanı Rob Brouwer'e göre, yakın zamanda insan sermayesi finans sermayesi ile rekabet edebilecek ve aynı zamanda gittikçe azalan yete-

nekler yeteneği kapan örgütlerin elinde kalacaktır. Bir yandan küresel rekabetin artması öte yandan da nüfusun giderek hızlı oranda yaşlanması iş hayatında yetenek kıtlığı yaratacağı endişesini gittikçe artırmaktadır (<http://www.kigem.com/%20yetenek-savaslaritam-gaz.html>).

1.4. Yetenek Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Yeteneklerin stratejik rekabet unsuru olarak görülmesi ve yönetim alanında öneminin anlaşılması yaklaşık olarak 30 yıllık bir sürecin ürünüdür. Yeteneklerin örgütleri diğer örgütlere oranla avantajlı bir duruma getireceğini yönetim alanında ilk ortaya atan yönetim bilimci Selznick'e göre yetenekler, örgütü öne geçirme potansiyeli taşıyan ayırt edici unsurdur. Strateji alanında ise bu kavramı ilk olarak kullanan "The Core Competence of the Corporation" adlı makale ile Hamel ve Pharad adlı kişilerdir (Çelik, 2011: 4).

Günümüzde işverenlerin yetenekli çalışanlara sahip olma talepleri giderek artmaktadır. Şirketler hızlıca zenginleşmek ayrıca rakip şirketlerle rekabet edebilmek için yetenekli çalışan arayışı içerisinde. Bir örgütteki mevcut yeteneklerin, örgütün başarısına yapacağı katkıların planlanması önemlidir. Örgütün büyüüp gelişmesi, sahip olduğu yeteneklerin de gelişmesini gerektirmektedir. Bu durum bir anlamda örgütlerin kariyer planlamasına önem vermesini gerektirmektedir. Yetenek yönetimi stratejik bir önem taşıyan insan kaynakları yönetimi uygulaması olduğundan, insan kaynakları cephaneliğinde en yeni silah olarak kabul edilmektedir. Yetenek yönetimini, stratejik insan kaynakları yönetiminin üzerine kurulan ve yetenek için savaş olgusu tarafından ortaya atılan bir kavram olarak ifade edebiliriz (Waheed, 2013: 4).

Yetenek yönetimi uzun vadeli ve süreklilik arz eden bir süreçtir (Hejase vd., 2016: 508). Yetenek yönetimi, örgütlerin kısa ve uzun vadede amaçlarına ulaşmasında gerekli olan kurum kültürü, bağlılık, yetenek ve kapasite gereksinimlerinin örgüte kazandırılması, geliştirilmesi ve yetiştirilmesi süreçlerini kapsayan insan kaynaklarının bütünsel bir yaklaşımıdır (Aksakal ve Dağdeviren, 2015: 250). Yetenek yönetimi, dünyadaki insan kaynakları yönetiminin en önemli ve en acil konularından birini oluşturmaktadır (Shafieian, 2014: 2). Yetenek yönetimi yeni bir aşama olarak organizasyonlardaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarında uygulanan bir yoldur (Aksakal vd., 2013: 69).

Yetenek yönetimi kavramının birden fazla tanımı bulunmasının nedeni her örgütün kendine özgü yetenek yönetimi ile ilgili birtakım uygulamalarının olmasıdır. Buna ek olarak yetenek yönetimi kavramının literatürde yer alan bazı tanımlarından söz edilebilmektedir.

Yetenek yönetimi kavramı “yeni gümüş mermi” ve “yetenek yönetimi uygulamaları en kalıcı rekabet avantajları yaratabilir” gibi anlamlar taşımaktadır (McDonnell vd., 2010: 150).

Yetenek yönetimi, örgütteki güçlü insan kaynakları uygulamalarının stratejik önemini vurgulamak için kullanılan bir kavram olarak tanımlanır (Maamari ve Alameh, 2016: 122). Yetenek yönetimi, örgütün uzun vadedeki stratejileri ile yüksek performansla sahip çalışanları işe alma, yerleştirme, geliştirme, çalışanı işte tutma çalışmalarını bütünleştirme etkinliğidir (Akar ve Balcı, 2016: 957). Sıklıkla insan sermayesi olarak anılan yetenek yönetimi, örgütün en önemli kaynağı olan insanları işe alma, yönetme, değerlendirme, geliştirme ve koruma sürecini içermektedir (Khatri vd., 2010: 39). Yetenek yönetimi, yeni işe başlayanların örgüte uyum sağlaması, mevcut çalışanların örgüte bağlılıklarının sürdürülmesi, üstün yeteneklere sahip çalışanların cezbedilerek örgüte kazandırılması süreçlerini kapsamaktadır (Demircioğlu, 2010: 11). Yetenek yönetimi, bir örgütteki yetenek olarak adlandırılan insanlar için uygun ek yönetim süreçleri ve fırsatlar şeklinde ifade edilebilmektedir (Kehinde, 2012: 179). Yetenek yönetimi doğru yerde ve doğru zamanda doğru kişinin işe alınması şeklinde de tanımlanabilmektedir (Altınöz vd., 2013: 844). Yetenek yönetimi yetenekli çalışanların örgütte tutulmasını ifade etmektedir (Tajuddin vd., 2015: 81). Yetenek yönetimi, örgütün karşı karşıya gelebileceği zorluklarla başa çıkabilmesi ve örgüt stratejilerini yaşama geçirerek amaçlarına ulaşabilmesi için, gereksinim duyduğu yetenekler ve sahip olduğu hali hazırdaki yetenekler arasındaki boşluğu sistematik bir biçimde kapatmaya çalışan, merkezinde insan kaynağının yer aldığı yönetim süreci olarak ifade edilebilir (Alayoğlu, 2010: 71).

Yetenek yönetimi örgüt için kilit pozisyonlara yetenekli çalışanların alınması suretiyle örgütü diğer örgütler karşısında üstün konuma getirme ve rekabet etme hususunda büyük role sahip olan bir kavramdır.

McKinsey yönetim danışmanlığı firmasının 77 firma ve 6000 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirdikleri bir araştırmada gelecek 20 yılın perspektifine bakıldığında

örgüt için en önemli ve kritik kaynağın yüksek yeteneklere sahip çalışanlar olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bir diğer sonucu ise, yüksek yeteneklere sahip insan arzının örgüt gereksinimlerinin altında kalacağıdır (Çırak, 2014: 13).

İnsanların işe alınması, eğitilmesi ve örgütte tutulması zor ve pahalı bir süreçtir. Çalışanlar işlerinde daha iyi ve profesyonel olduklarında örgüt için daha değerli olmaktadır. Çalışanın sahip olduğu bilgiler örgüte değil, çalışanın kendisine aittir. Bu nedenle, bireyin nasıl ve niçin değerli olduğunun, örgüt içerisinde ne gibi roller oynayacağıının bilinmesi sırasında, çalışanların yetenek, bilgi ve uzmanlıklarını anlamak son derece önemlidir. Örgütteki çalışanlar zamanlarının büyük bir bölümünü işte geçirmelerine rağmen yeteneklerinin az bir kısmından yararlanmaktadırlar. Bu durumun önüne geçebilmek için, çalışanların yetenek, bilgi ve becerilerini net bir şekilde ortaya koyabilmelerini sağlayan çalışma ortamının ve örgüt ikliminin yaratılması önem arz etmektedir (Şerbetçi, 2015: 8).

Yetenek yönetimi girişimlerinin nihai hedefi, başarılı bir iş ortaya koymak için doğru insanlara doğru işleri yaptırmaya yardımcı olmaktır. Bu hedefin çoğu zaman başarılması güç olmaktadır. İnsan davranışını öngörmek ve etkilemenin zorluğu bu durumu güçleştirmektedir (Sireesha ve Ganapavarapu, 2014: 51).

İnsan sermayesi örgüt üyelerinin sahip olduğu ve geliştirdiği bireysel bilgi, yetenek ve deneyim, başka bir ifadeyle tüm beşeri unsurların toplamıdır. Bu anlamda örgüt üyelerinin bilgi birikimi, problem çözme, yetenek ve kapasiteleri, yaratıcılık ve girişimcilik, çalışanların organizasyon süreçlerinde ortaya koydukları işlevler ve işlevlerin nitelikleri belirleyici öneme sahiptir (Görmüş, 2009: 63).

Başarılı olmak için, yetenek yönetimi stratejileri örgüte uyacak şekilde içselleştirilmelidir (Edwards, 2008: 7). Örgüt bakımından en önemli husus, örgütün sahip olduğu insan kaynakları değerinin bilinerek mevcut kaynaktan en verimli şekilde yararlanılmaya çalışılması, örgüt için gerekli koşulların sağlanabilmesidir. İnsan sermayesinin etkili bir şekilde kullanılması yönünden yetenek yönetimi günümüzde önemli hale gelmektedir.

1.5. Yetenek Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Yetenek ile ilgili tarihteki ilk sistemli yaklaşım, Platon tarafından gerçekleştirilmiştir. Platon'a göre insanlar gereksinimlerini tek başlarına karşılayamazlar. Karşılanamayan gereksinimler insanları birey olarak yaşamaktan toplum olarak yaşamaya itmiştir. Toplum olarak yaşamak ise iş bölümünü beraberinde getirmektedir. Bu noktadan sonra yetenek kavramı tarihte ilk kez yerini almaya başlamıştır (Bahadınlı, 2013: 10).

Tarihte ilk kez üstün yetenek kavramının uygulanışına Eski Sparta'da M.Ö 6. yy'da rastlanmaktadır. Eski Sparta'da üstün yetenekler, askeri alanda erkek çocuklarının 7 yaşına vardıklarında savaş sanatıyla ilgili eğitime alınmalarıyla değerlendirilmektedir. Üstün yeteneklilik kavramı o dönemde liderlik ve savaş becerileriyle eşdeğer konumda yer almaktadır (Budak, 2008: 22).

Tarihsel süreçte yetenek kavramı, zekâ ile ilgili ortaya konulan çalışmalarda karşımıza çıkmaktadır. Yetenek kavramı tarihte, toplumların ihtiyaçlarına göre farklı şekillerde ele alınmıştır. Önceleri askeri amaçlarla kullanılan yetenek kavramı, 19. yüzyılda IQ testleri ile ölçülmüş, günümüzde ise bilginin işe uygulanmasında gösterilen başarı olarak kullanılmaktadır (Şahin, 2015: 7).

Sosyo-ekonomik gelişim sürecinde, toplumlar ilkel toplumdaki tarım toplumuna daha sonra da tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş süreci yaşamıştır. Sanayi toplumunda, insan gücünün yerini makine almış, yöneticiler artan talebi karşılamak için iş ile ilgilenmiş ve planlayarak kontrol etmişlerdir. Artan teknoloji ile beraber insan unsurunun göz ardı edilmemesi gereği de ortaya çıkmıştır. 1980'li yıllar itibarıyla örgütlerin değerlerini artırmak için maddi sermayeden daha fazla zihinsel sermayeye önem vermeleri gerekliliği ortaya çıkmıştır (Öner, 2014: 19).

1980'li yıllar yetenek yönetimi açısından bir dönüm noktası niteliğindedir. Yetenek yönetimi ve yetenek savaşları kavramları 1990'lı yıllarda ortaya çıkmış olmasına rağmen gerçek anlamda 1980 sonrasında iş dünyasında ortaya çıkan değişimle birlikte bilgi toplumuna geçişin yetenek yönetimi sürecini tetiklediği söylenebilmektedir (Atlı, 2010: 24).

Yetenek yönetimi kavramı 1990'lı yıllar sonunda Amerikada ortaya çıkmıştır. Uygulama ve akademik literatürde yaygınlaşması McKinsey danışmanlarının araştırmaları sonucu ortaya çıkararak akademik çalışmalarla gerçekleşmiştir (Tümen, 2014: 38).

Yetenek yönetimi, 21. yüzyılda yöneticilerin karşılaştığı kilit stratejik konulardan biri olarak ortaya çıkmıştır (Mellahi ve Collings, 2010: 143).

2009 yılında yaşanan küresel ekonomik krizde fiziki sermayeye sahip işletmelerin ne kadar köklü ya da kurumsallaşmış oldukları fark etmeksizin büyük bir sarsıntı yaşadıklarına tanık olunmuştur. Örgütleri ayakta tutan ve onları yoğun rekabet ortamında güçlü kılan en temel yapının örgütlerin sahip oldukları insan değerleri olduğu anlaşılmış ve bu da yeni arayışlara yol açarak iş dünyasında çalışanlara bakışın tekrardan tartışılmaya açılmasına neden olmuştur. İşletmeler bu dönemden sonra artık belirli niteliklere sahip adayları işe alarak onları doğrusal kariyer modelleri içerisinde geliştirmek yerine, üstün niteliğe sahip bireyleri işe alarak onlardan farklı şekillerde yararlanabilmeyi tercih etmeye başlamıştır (<https://insanhikayesi.wordpress.com/2015/03/05/insan-ve-yonetimin-tarihsel-gelisimi/>).

1.6. Yetenek Yönetiminin İlişkili Olduğu Kavramlar

Yetenek yönetimi birçok kavramla ilişkilendirilebilir. Bu kavramların birkaçını şu şekilde ifade edebiliriz: Duygusal ve bilişsel zekâ, kariyer ve performans yönetimi, eğitim ve motivasyon, çalışanı elde tutma ve güçlendirme ve etkili liderlik-koçluk-mentorluktur.

1.6.1. Duygusal Zekâ - Bilişsel Zekâ

Zekâ kavramı, insanoğlunun var olduğundan bu zamana kadar bilim adamları ve uzmanlar tarafından merak edilen bir konu olmuştur. Zekâ, içinde bulunduğu dönemin özelliklerinden etkilenerek birçok farklı şekilde tanımlanmıştır (Yelkikalan, 2006: 40). Zekâ, çevreye adapte olabilmek için insanın kendisini değiştirerek, çevreyi değiştirerek veya kendisine yeni bir çevre oluşturarak etkin bir şekilde adapte olabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Zekânın, çevreye etkin bir şekilde adapte olmak için yönlendirilmiş tek bir zihinsel süreçten ziyade, birden çok zihinsel sürecin birleşimi olduğu ifade edilmiştir (Yeşil, 2010: 152). Zekâ, zihinsel yetenek olarak da tanımlanmaktadır. Zihin-

sel yetenekler soyut düşünme ve sorun çözmeyi içermektedir (İşmen, 2001: 116). İnsan zihnini inceleyen araştırmalarda bilişsel alan genel olarak soyut düşünme, akıl yürütme ve hafıza gibi birtakım fonksiyonları içerir. Zekâ bu fonksiyonların ne kadar iyi çalıştığı ile karakterize edilir. Duygularım, duygu ve heyecanları, duygunun durumunu içerir. Duygusal zekâ ise her iki kavramı içinde barındırır (Ergin ve Özgürol, 2011: 1767). Duygusal zekâ kavramı 1920’li yıllarda ilk olarak Edward Lee Thorndike’nin “Zekâ ve Kullanımı” adlı makalesinde “sosyal zekâ” kavramı ile ortaya çıkmıştır (Yalçınkaya vd., 2011: 25). Duygusal zekâ doğru anlayabilme, değerlendirme ve ifade edebilme yeteneği, duyguyu ve duygusal bilgiyi anlama yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (İşcan ve Güllüce, 2010: 10).

Duygusal zekâ temelde iki boyut üzerinde vurgulanmaktadır. Bu boyutlar kişisel yetenekler ve sosyal yeteneklerdir. Kişisel yetenekler boyutu, duygusal farkındalığı, kişisel değerlendirmeyi ve kendine güveni içermektedir. Sosyal yetenekler boyutu ise, sosyal ilişkileri yönetebilme, çatışma yönetiminde etkin olabilme ve takım çalışmasını yönetebilme gibi yetenekleri içermektedir (Çetinkaya ve Alparslan, 2011: 365).

Birey tek başına bilişsel zekâ ile hayatında başarı sağlayamaz, ancak bilişsel zekâyı duygularıyla ilişkilendirdiği zaman başarı elde edebilir. Duygusal zekâ bilişsel zekâya bir alternatif değil, bilişsel zekâya bir ilavedir. Hayatta başarı ve mutluluk yakalayabilmek için her iki zekâ türüne ihtiyaç vardır. Duygusal zekâ bu anlamda, kendini ve başkalarını anlayabilmek, motive edebilmek, üzücü olaylar karşısında serinkanlı olabilmek için gerekli bir yetidir (Pınarcık vd., 2010: 37).

Günümüzde örgütlerde görev alan çalışanlar için yalnız bilişsel zekâ (IQ) seviyesinin yüksek olması yeterli görülmemekte, hedeflenen amaca ulaşmak için gerekli olan başarının istenilen kalite ve düzeyde elde edilebilmeleri için, bilişsel zekâ ile birlikte çalışanların belli düzeyde duygusal zekâyı da sahip olmaları gerekmektedir. Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan çalışanlar, çalışma hayatında duygusal zekâ seviyesi düşük olan çalışanlara göre daha başarılı olmaktadır. Örgütler sürekli değişen müşteri ihtiyacı, istekleri ve beklentilerine uygun ölçülerde cevap verebilecek beceriye sahip duygusal zekâ seviyesi yüksek çalışanların varlığına gereksinim duymaktadır (Arslan vd., 2013: 171).

Duygusal zekâyâ sahip yönetici, verdiği kararlarda duygularından yararlanan, olumsuz duyguların kendisini etkilemesine izin vermeyen, umutsuzluğa kapılmayan, karşısındaki insanın ruh hali ve duygularını anlayabilen kişidir. Goleman adlı araştırmacı, çalışmasında duygusal zekâ ile etkin performans arasındaki ilişkiyi incelemiş ve duygusal zekânın liderliğin olmazsa olmaz şartı olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca British Airways ve Credit Suiss gibi küresel şirketlerinde içinde yer aldığı 188 şirketle yapılan araştırmada bir yetkinlik modeli analiz edilmiş ve IQ düzeyi ve duygusal zekânın oranı hesaplandığında, bütün yöneticiler için duygusal zekânın iki kat daha fazla olduğu tespit edilmiştir. İş dünyasında bazı yöneticiler yeni ve zorlu işlerde başarılı olurken, bazıları ise iş değiştirme ihtiyacı duymaktadırlar. İşle ilgili hoş olmayan bir deneyim duygusal zekâsı düşük yöneticileri olumsuz etkilemekte, bu yöneticilerin iş değiştirme gereksinimi %20 oranında artmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek yöneticilerin böyle bir tepki verme ihtimali çok daha düşüktür. Görüldüğü gibi, duygular insanın ve bir organizasyonun yetenek ve performansını etkileyen önemli bir unsur olmaktadır. Küçük ve orta ölçekli örgütlerde duygusal zekâ konusuna henüz fazla önem verilmemekte aksine büyük şirketler tarafından yönetici ve ekip çalışanları seçilirken duygusal zekâ konusuna önem verilmektedir (<https://hakanokay.com/bilisselduysusal-ve-kültürel-zeka/>).

1.6.2. Kariyer ve Performans Yönetimi

Örgütler, çalışanların kariyer yönetimlerini iş, pozisyon ayrıca kısa ve uzun dönem amaçlarına göre ele almaktadır. Yetenek yönetimi ile çalışanların kariyer gelişimlerinin bir sistem içinde ele alınma beklentileri karşılanmaktadır. Çalışanların kariyer gelişimleri için sürekli eğitim programlarının uygulanması, çalışanlara yeteneklerini geliştirme imkânının verilmesi, örgüt içinde sürekli öğrenme kültürünün oluşturulması, yetenekli çalışanların örgüte çekilmesi ve elde tutulmasında etkili olacaktır (Savaş, 2015: 58).

Örgütlerde yönetimin ana görevi, örgütün hedeflerini ve görevlerini mümkün olan en iyi ve en başarılı düzeyde gerçekleştirmektir. En iyi ya da en başarılı olanın ne olduğu, yönetimin performans değerlendirme konusundaki anlayışına bağlıdır. Yönetimlerin varlığı gibi örgütlerin var olması da bu anlayışa bağlıdır. Günümüzün rekabetçi ortamında örgütler, performans değerlendirmeyi kaliteli çalışanları örgüte çekerek verimli-

liği artırmak için stratejik bir araç olarak kullanılmaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 104).

Personel değerlendirme sisteminin özünü performans standartları oluşturmaktadır. Performans standartlarının belirlenmesi çalışanlar ve yönetim açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar kendilerinden beklenen başarı düzeyinin ne olması gerektiğini önceden bilerek, eksikliklerini öğrenerek bu sayede yeteneklerini ve performansını geliştirme imkânı bulur iken, yönetim çalışan ile ilgili kararlarını objektif bir esasa dayandırma, çalışanların potansiyel yeteneklerini öğrenme ve uygulanan personel yöntem ve tekniklerinin geçerliliğini belirleme fırsatını elde etme imkânı bulur (Kestane, 2003: 130).

Çalışanın yeteneklerini keşfedip, bu yeteneklerine kilitlenerek çalışanı değerlendirmek kolaydır. Asıl konu çalışanın, örgütü ileriye taşımak için doğru yeteneklere sahip olup olmadığı ve bu yeteneklerini yüksek performans göstermek için kullanıp kullanmadığı hususudur. Performans ölçümlerinde stratejik yönelim ölçütü, finansal sonuçlar ve örgütsel beceriler değerlendirme ölçütü olarak kullanılmalıdır. Yöneticiler, kilit pozisyonlarıyla kıdemli yönetici ve insan kaynakları yöneticileri yılda iki defa değerlendirilmelidir. Değerlendirme sonuçlarına göre de performans ödüllendirmeleri veya terfi gibi kararlar sağlanmalıdır. Böylece mevcut yetenekler doğru değerlendirilmiş ve yönlendirilmiş olur (Tümen, 2014: 44-45).

Yetenek yönetiminde işletme, çalışanın yeteneklerinden yararlanırken, çalışan da işletmenin sunduğu olanaklardan yararlanarak kendini geliştirme imkânı bulur. Organizasyonda elde edilen sonuç organizasyon için önemli olduğu kadar yetenekli personel içinde önemlidir. Yetenekli personel değerlendirme sonuçlarının neticesinde çalışan eksikliklerinin farkına varır ve örgüt tarafından sunulan gelişim ve eğitim olanaklarıyla kendini geliştirme fırsatı yakalar. Yetenek yönetimi yaklaşımı açısından performans değerlendirme sisteminin örgüte doğrudan fayda sağlayabilmesi için performans değerlendirme faaliyetlerinden performans planlamasının ve performans koçluğunun etkin olarak yürütülmesi gerekmektedir (Terlemez, 2013: 91).

Yetenek yönetimi açısından performans değerlendirme ele alındığında, bu süreç ücretlendirme, yan haklar, eğitim, ödüllendirme ve kariyer gibi süreçlere veri sağlamaktadır. Örgütlerin nasıl bir değerlendirme yöntemi uygulayacağı örgütün yapısına, büyük-

lüğüne ve örgüt kültürüne bağlı olarak değişebilir. Yetenek yönetimi sürecinde performans değerlendirmek üzere ön plana çıkan yöntemler genel olarak hedef ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile 360 derece performans değerlendirme yöntemleridir (Bahadınlı, 2013: 97).

1.6.3. Eğitim ve Motivasyon

Örgütler, küreselleşmenin ortaya çıkardığı rekabet sonucunda varlıklarını devam ettirebilmek için ve oluşan rekabete ayak uydurabilmek için çalışanlarını var olan bilgileri ile değil, çalışanlarının bilgilerini sürekli geliştirerek devam ettirmeleri gerekmektedir (Karacan ve Erdoğan, 2011: 113).

Günümüzde çalışanların örgütler için en değerli varlık olarak görülmeye başlamasıyla birlikte eğitim ve gelişim faaliyetlerine yapılan harcamalarda bir yatırım olarak görülmeye başlanmıştır. Bu sayede çalışanların daha bilgili, verimli ayrıca etkili olacağı sonuç olarak da müşteri memnuniyetinin ve karlılığın artacağı düşünülmektedir. Bazı örgütler çalışan bağlılığının zayıflaması, iş değişimlerinin artması gibi nedenlerden dolayı eğitime yapılan yatırımın önemsizliğinden söz etmektedirler. Bu itirazlar genellikle, kısa vadeli düşünen ve eğitim –geliştirme faaliyetlerine yatırımı küçümseyen örgütlerin tercihidir (Güngör, 2013: 85).

İnsan kaynağını bulma ve seçme sürecinde hangi teknik kullanılırsa kullanılsın, işe uygun hazır bir çalışanı bulmak oldukça zordur. Bu zorluk, seçim yönteminin yetersiz kalmasından çok, insanları doğru tanımanın ve niteliklerini doğru bir şekilde belirleyebilmenin güçlüğünden kaynaklanır. Bu güçlüğü getirdiği eksiklikleri azaltmanın en iyi yolu eğitimidir. Tam olarak doğru bir seçim yapılsa bile ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda görülen sürekli değişim ve gelişim, örgütleri ve çalışanları bu durumlara uyum sağlama açısından yenilenmeye yani eğitime zorlamaktadır (Muradova, 1994: 77).

Yetenekli çalışanları şirket bünyesine katmakla yetenek yönetilmiş olmamaktadır. Çalışanlar işe alındıktan sonra kendilerini gerçekleştirip, yeteneklerini geliştirebilecekleri uygun örgütsel ortamla karşılaştıkları takdirde, örgüte önemli ölçüde katkıda bulunurlar. Çalışanların gelişime açık yönleri belirlenmeli, çalışanlara kişisel gelişim odaklı faaliyet önerileri sunulmalı ve onların ileriye yönelik hedeflerini kariyer pozisyonlarına

hazırlamak için önemli bir araç niteliği taşıyan eğitimler yürütülmelidir (Ceylan, 2007: 94).

Yetenek yönetimi açısından eğitim programları, bir bireyin örgütteki rollerini ve sorumluluklarını anlama düzeyini etkinleştirmek, bireyin bir ya da daha fazla uzmanlık alanındaki becerilerini artırmak ve bireyin işini en iyi şekilde yapmak için motivasyonunu artırmak gibi amaçları içerdiği söylenebilir (Öner, 2014: 52).

Eğitimin, örgütün elinde bulundurduğu yüksek bir motivasyon aracı olduğu kesindir. Eğitim, çalışana yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumlarının değişiminin sağlanması ve iş tatmininin oluşturulması konusunda gereklidir. Dinamik bir yapıya sahip olan örgütlerin sürekli olarak yeni bilgi ve ilkeler edinmesi normaldir. Çünkü değişen koşullara uyması gerekir. Örgütün bunu sağlaması ise, örgüt çalışanlarının bu yeni bilgi ve ilkelerle donatılması dahilinde olacaktır. Örgütün yeni bilgi ve ilkelere ihtiyaç duyması verimliliğini artırma niyeti taşıması nedeniyledir (Ergül, 2005: 73).

Kişinin yapacağı işte başarılı olmasını destekleyen ve performansını doğrudan etkileyen güç motivasyondur. Motivasyon, yönlendirici bir güçtür. Yöneticilerin başarısı, astların örgütün amaçları doğrultusunda çalışmalarında bilgi, yetenek ve güçlerini bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır (Özdemir ve Muradova, 2008: 147).

Yönetim ve kurum kültürü alanlarında motivasyon önemli bir kavramdır. Doğru değerlendirme yapılabilmesi için konu farklı açılardan incelenmelidir. Motivasyon sağlamak için çalışanları harekete geçirmek yeterli olmaktadır. Aynı zamanda performanslarına olumsuz etki edebilecek faktörlerin azaltılması veya yok edilmesi gerekir. Motive etmek için çalışanlarında motive olmayı istemesi gerekli olan şartlardan biridir. Psikolojik ve sosyolojik durumlardan etkilenen insanlar, farklı gereksinimlere sahiptirler. Bu gereksinimlerin bir kısmı somut diğer bir kısmı da soyut gereksinimlerdir. Çalışanların gereksinimlerinin belirlenmesi ve giderilmesi motivasyonlarını artırırken başarılarını da pozitif yönde etkilemektedir (Güner, 2016: 35).

Örgütün faaliyet gösterdiği alan ne olursa olsun yöneticiler motivasyon konusu ile ilgilenmek yükümlülüğündedirler. Çalışanlar, işlerinden ya da iş ortamlarından hoşnut kaldıkları takdirde verimli bir şekilde çalışmaktadırlar. Bu yüzden yöneticiler çalışanların sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarının yanı sıra psikolojik ihtiyaçlarını da karşılamak

zorundadırlar. Yöneticiler motivasyon sürecinden akılcı biçimde yararlanarak örgütlerini yönetmektedirler (Öğüt vd., 2004: 286).

1.6.4. Çalışanı Elde Tutma ve Güçlendirme

Örgütler bazı kaynak ve yetenekleri açısından rakiplerine nazaran güçsüz ve yetersiz kalabilmektedirler. Böyle bir durumda iyi geliştirilecek bir strateji sayesinde yönetim, örgütün kapasitesi ve kaynaklarına ilişkin detaylı bilgiye sahip olursa ve bu sahip olduğu bilgiyi en iyi şekilde yönetebilirse güçsüz alandaki rekabetten örgütü, kaynaklarının etkin kullanımını sağlayarak kâr elde edebilecek fırsatlar yaratacağı ve üstün olacağı alanlara yönlendirebilir. Bu noktada yetenekleri elde tutma durumu ortaya çıkmıştır (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 102).

Elde tutma, işverenin organizasyonun hedeflerini karşılayacak yetenekli çalışanlarını kaybetmemek için gösterdiği çabalar şeklinde ifade edilebilir. Sunulan daha iyi imkânlar, daha yüksek ücret, alternatiflerin çeşitli olması gibi faktörler, insanların iş değiştirme eğilimlerini giderek artırmakta, bu durum ise örgütlerin özellikle kritik yeteneklerini elde tutma konusunu sistematik bir biçimde ele almalarını gerektirmektedir. Uzun vadede çalışanların sadakatlerinin sağlanması ve elde tutulması örgütler açısından oldukça zor olmaya başlamıştır (Ceylan, 2007: 88).

İş dünyasında sürekli artan rekabet ortamı, değişen pazarlar ve beklenmedik durumlarla karşı karşıya kalınması örgütlerin ihtiyaç duyduğu yetenekli çalışanların istihdam edilmesi ve elde tutulmasını gün geçtikçe zorlaştırmaktadır (Yılmaz, 2015: 47).

Bir örgüt yetenekli çalışanları bünyesine çekmiş ve bu nedenle rakiplerine karşı bir üstünlük sağlamış olsa bile bu üstünlük durumunu koruyabilmesi gereklidir. Bu sebeple, örgütler kendileri için kilit bir öneme sahip çalışanları elde tutmaya ve çalışanların bağlılıklarını artırmaya yönelik çeşitli stratejiler geliştirmektedirler (Kasap, 2013: 36).

Yetenekli çalışanların örgütte uzun süreli istihdam edilebilmesinde, adil ve performans dayalı bir ücretlendirme sistemi olmak üzere, örgüt kültürüne uygun ve sıra dışı başarıları diğerlerinden ayıracak nitelikte, teşvik edici, esnek ve bireye özel uygulamaları kapsayan ödüllendirme sistemlerinin yanında, çalışanlarla örgüt kültürünün

uyumlaştırılması, iş yaşam dengesinin sağlanması ve diğer yan hakların verilmesi gibi konular önem kazanmaktadır (Yıldırım, 2016: 101-102).

Dünyanın önemli strateji gurularından Gary Hamel, “Leading the Revolution” kitabında şirketlere, A sınıfını elinizde tutun demektedir. Bugün yetenekli çalışanlar örgütleri başarıya götüren en önemli unsurdur. Hamel’ın görüşüne göre, yetenekli çalışanların diğer bir örgüte geçmelerinin ilk sebebi para’dır. Fakat daha önemlisi, bu çalışanların sektörün bir sonraki büyük projesinde yer almak istemeleridir. Dolayısıyla, yeni buluşların ve sektörü dönüşüme uğratacak modellerin peşinde olan örgütler aynı zamanda en kaliteli yetenekleri de kendi bünyelerinde toplamaktadır (<https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/yetenek-gocunu-onleme-donemi>).

Willis Towers Watson şirketinin yaptığı yetenek yönetimi ve ödül araştırması, birleşme ve satın alma süreçlerinde başarılı olan örgütlerin kilit pozisyonda yer alan çalışanları elde tutmada diğer örgütlere oranla daha başarılı olduğunu göstermektedir. Araştırma, çalışanları elde tutma oranı yüksek örgütlerin diğer örgütlere oranla daha farklı stratejiler izlediğini ortaya koymaktadır. Willis Towers Watson’ın 14 ülkede 248 şirketin katılımıyla küresel çapta gerçekleştirdiği araştırmada, birleşme ve satın alma süreçlerinde örgüt çalışanlarını elde tutmayı başaran örgütlerin hareket biçimlerindeki farklılıklarını ortaya koymaktadır. Birleşme ve satın alma sürecinde kilit pozisyondaki çalışanları elde tutmak için işverenlerin ne yaptıklarını inceleyen araştırma, çalışanlarını elde tutmada başarılı olan şirketlerin, çalışanları elde tutmada zorluk yaşayan örgütlerden daha farklı bir şekilde hareket ettiklerini göstermektedir (<http://www.marketingturkiye.com.tr/arastirmalar/farkli-stratejilerle-calisanlarini-elde-tutabilen-sirketler-kazaniyor/>).

Kilit çalışanlarını kaçırmak istemeyen örgütlerin dikkat etmesi gereken hususlar vardır. Bu hususlar, çalışana başarı için ortam oluşturmak, gelişim olanakları sağlamak, çalıştığı örgüte ve liderlerine güveni örgütün iyi yönetimi ile ispatlamak, çalışanlara sorumlulukları ile yetkiler ve işlerini yapma tarzını şekillendirme fırsatı vermek, çalışana değer verildiği ve çabalarının takdir gördüğü makul bir ödül dengesi çerçevesinde adil bir alışveriş sunmaktır (Tümen, 2014: 48).

Bu noktada devreye çalışanı güçlendirme kavramı girmektedir. Çalışanı güçlendirme, çalışanlara güç ve yetki vermeyi ifade etmektedir. Çalışanları harekete geçirmeyi

ve onlara enerji vermeyi de içermektedir. Çalışanı güçlendirme kavramı detaylı bir şekilde incelendiğinde ise, bu kavramın katılım, yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı olduğu görülmektedir. Güçlendirmenin bu kavramlardan temel farkı ise, hem daha geniş bir anlam taşıması hem de uygulamasının diğerlerine göre zor olmasıdır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 132).

Güçlendirme, işten ayrılmayı, işten ayrılma niyetini azaltan bir yönetim tarzı olarak da bilinmektedir. Örgütler güçlendirmenin unsurlarından olan ücretler, ikramiyeler ve diğer teşvik edici ödülleri kullanarak örgüt içi terfiler, eğitim faaliyetleri ve iş güvenesi gibi kariyer odaklı uygulamalara yer vererek çalışanların bağlılığını arttırıp, işten ayrılma niyetini önemli ölçüde azaltabilmektedir. Çalışan güçlendirildiğinde, yapmış olduğu işi bütünün bir parçası olarak algılamakta, örgütün amacına ulaşmasında kendisine ihtiyaç duyulduğu hissine kapılmaktadır (Kitapçı vd., 2013: 55).

Günümüzde başarılı yöneticiler, çalışanlarını güçlendirmenin çeşitli yollarını aramaktadırlar. Yöneticiler, çalışanların kendilerini güçlü hissettikleri zaman daha istekli bir şekilde karar almakta ve işlerinin gerektirdiği doğrultuda hareket etmektedirler. Örgütsel başarı, çalışanlara gücün ne kadarının aktarılabilmesine bağlıdır. Güçlendirme kavramı, değişen çevresel koşullarda piyasaya kolay uyum sağlayabilme ve müşterilerin gereksinimlerine kısa zamanda cevap verebilme amacını taşımaktadır. Bu nedenle karar verme yetkisinin en alt kademede çalışanlara kadar aktarılması, bu amacı gerçekleştirecek ve ayrıca örgütteki kademe sayısını azaltarak örgütün daha esnek hale gelmesini sağlayacaktır (Karakaş, 2014: 81).

1.6.5. Etkili Liderlik- Koçluk- Mentorluk

Lider, gücünü kullanarak grubu hedefe yönlendirebilen kişidir. Lider, insanların davranışlarını kendi istediği şekilde etkileyebilen ve etkileme eylemini gerçekleştirirken de yol gösteren, aydınlatan, öğreten, ileriye gören, birlikte çalıştığı insanların istek ve arzularını zamanında hissedebilen yaratıcı kişidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74). Liderlik ise, grubun diğer üyelerinden karizma, zekâ ve yetenek gibi özellikler açısından sahip olunan üstünlüktür (Erdem ve Dikici, 2009: 199). Liderlik, bireyin müşterek amacını gerçekleştirmede grubu etkilediği süreçtir. Belirli bir grubun belirli bir bireyin arkasından amaçlarını gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşmaktadır. Lider-

lik süreci, belirli durumda örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için birbirlerine bağımlı olan iki ya da daha fazla birey arasındaki ilişkileri kapsamaktadır (Baykal, 1994: 5-6).

Bugün örgüt yöneticilerinin liderlik yeteneklerini geliştirmeye ve yüksek performanslı takımlar kurmaya ihtiyacı vardır. Günümüz örgütleri başarılı olmak için, yöneticilerden daha çok lidere ihtiyaç duymaktadır. Bunun nedeni ise, değişimi ve dönüşümü sıradan bir yöneticinin gerçekleştirememesidir (Tunçer, 2011: 64).

Günümüzde sınırları gittikçe belirsizleşen dünyada liderler için bilgiyi yönetebilmek önemli bir liderlik kriteri durumuna gelmiştir. Bilgiden en verimli şekilde yararlanabilme ve en yüksek geri dönüşümü sağlayabilme, bilginin doğru bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Örgütler bilgi tabanı üzerine oturtulmakta, yönetimler insan merkezli olarak dizayn edilmekte, liderlik ise bütün bunlara bağlı olarak daha fazla katılımcı ve bilgiyi yönlendirecek biçimde yeniden düzenlenmektedir. (Şimşekler ve Ünsar, 2008: 1032).

Etkili liderlik yöneticinin sahip olabileceği en önemli yeteneklerden biri olarak görülmektedir (Akyüz, 2002: 111). Yetenek yönetiminin önemli parçalarından biri etkin liderlik sistemlerinin oluşturulmasıdır. Etkili bir lider ve yönetici yedekleme sistemi doğru yetenek yönetimi programları ile başarılı olmaktadır. Bu başarı ise ileride doğabilecek lider pozisyonu boşluğunu kapatmada ve örgüt yönetiminde aksamaların olmasını önlemede yardım sağlamaktadır (Güner, 2016: 37).

Örgütlerde başarının sağlanabilmesi için etkili bir liderde bulunması gereken bir takım özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklerden birkaçını şu şekilde sıralamak mümkündür (Bayram, 2013: 10):

- Etkili bir lider, kendini tanımalı ve sürekli olarak geliştirmelidir.
- Etkili bir lider, astlarını tanımalı ve onların gelişmelerine yardımcı olmalıdır.
- Etkili bir lider, yaptığı işin sorumluluğundan kaçmamalıdır.
- Etkili bir lider, örgüt içerisinde iletişimi kurup, sürekli açık tutarak yatay ve dikey bilgi akışını sağlamalıdır.
- Etkili bir lider, gerekli koşullarda astlarına yetki vererek, sorumluluk duygusu hissini kazandırmalıdır.

Örgütlerde çalışanların yeteneklerinin etkin bir şekilde yönetilmesi ve yüksek potansiyele sahip yetenekli kişilerin örgüte kazandırılması süreçlerinde liderler önemli görevler üstlenmektedirler (Çırak, 2014: 19).

Günümüzün başarılı liderleri yetenek fanatikleri olarak değerlendirilmekte ve bu liderler yetenekli çalışanlara sahip olabilmek için çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri ve yaratıcılıklarını sergileyebilecekleri örgüt ortamı oluşturmaktadırlar. Yetenekli çalışanlar yönetim tarafından alınan kararların örgüt değerleri ile uyumlu olmasını beklemekte ve liderlerden sürekli öğrenmenin olduğu bir örgüt kültürü oluşturmalarını istemektedirler (Doğan ve Demiral, 2008: 155).

Yetenek yönetimi ile ilişkilendirilen diğer iki uygulama koçluk ve mentorluktur. Koçluk, diğer gelişim yöntemlerine oranla daha kısa sürede ve bireysel anlamda daha hızlı geri dönüşler sağladığından, özellikle yüksek potansiyele sahip çalışanları geliştirmede sıkça kullanılan bir gelişim aracı haline gelmiştir. Koçluk, istenen performansa ulaşmak için koç ve danışan arasında kurulan planlı gelişim ilişkisi olarak tanımlanabilir (Atlı, 2010: 145). Mentorluk ise, deneyime, beceriye ya da uzmanlığa sahip olan kişinin başkasının kişisel ve mesleki gelişimine tavsiye vererek, bilgilendirerek ve yol göstererek katkıda bulunmasıdır. Mentorluk, yetenekli ve deneyimli bir kişi ile daha az yetenek ve tecrübeye sahip olan başka kişinin mesleki ve kariyer gelişiminin artırılması amacıyla eşleştirilmesi şeklinde ifade edilebilir. (Çakır, 2015: 5). Mentorluk, bir bireyin kişisel ve profesyonel büyümesini teşvik etmek için kişinin bilgi, beceri ve bakış açısını paylaştığı bir gelişimsel ortaklıktır (Katsuro, 2015: 223).

Koçluk ve mentorluk kavramlarını birbirinden ayırmak oldukça zordur. Koçluğun amacı, kişinin yeteneklerini geliştirmek ve performansını artırmaktır. Mentorluğun amacı ise, uzun vadeli kariyer gelişimini sağlamaktır. Koç kişiye özgür bakış açısı getirirken, kariyer ve iş ile ilgili bilgi birikimi kazandırmaktadır (Tunçay, 2014: 10).

Günümüzün örgütlerinde, örgüt bazında yapılandırılmış olan formel koçluk ve mentorluk sistemlerinin katkısı olmadan, örgüt çalışanlarının yetenek ve potansiyelinden yeterince faydalanılamayacağı görülmüştür (Palankök, 2004: 17).

Günümüzde koçluk ve mentorluk, çalışanın performansını yükseltmek, yöneticilerin liderlik yeteneklerini geliştirerek kişisel gelişim sürecini hızlandırmak için kullanılan

yöntemlerin başında gelmektedir (<http://flowleadershipinstitute.com/kategori/mentorluk-sistemleri>).

Yüksek potansiyele sahip çalışanların artık klasik eğitimden çok, birebir koçluk veya mentorluk uygulamalarına ihtiyacı vardır. Eğitimler yönetim becerileri alanında verilebilir, fakat deneyimli ve yüksek potansiyeli olan bir üst yönetimin gözetimli yönlendirilmesinde olmak, onlara ileride bir geri bildirim sayesinde sürekli bir performans artışı sağlayabilir. Koçluk-mentorluk, örgütün gelenek ve değerlerinin, gelecek vadeden yüksek potansiyelli çalışanlar ve yüksek performans gösteren yöneticiler tarafından benimsenmesini ve zaman içerisinde kaybolmasını engelleyerek geleceğe aktarılmasını sağlamaktadır (Çelik, 2011: 18).

1.7. Yetenek Yönetiminin Aşamaları

Yetenek yönetimi uygulamasındaki aşamalar örgütten örgüte ve amaçlara göre değişebilmekle birlikte, genel olarak bu adımlar, yetenekli çalışanların belirlenmesi, yetenekli çalışanları çekme, yetenekli çalışanların seçimi ve geliştirilmesi, yetenekli çalışanların eğitimi ve gelişimi ile yetenekli çalışanları elde tutma aşamalarından oluşmaktadır.

1.7.1. Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi

Örgütlerin rakiplerine karşı rekabet avantajı yaratabilmelerinin ve bunu sürdürdürebilmelerinin temelinde sahip oldukları insan kaynağının önemli bir rolü olduğu bilinmektedir. Örgütler bünyelerindeki katma değer yaratan ya da gelecekte yaratacaklarına inandıkları potansiyeli yüksek çalışanların belirlenmesine ihtiyaç duymaktadır. Bu tür çalışanların belirlenmesi yetenek yönetiminin en önemli konularından birini oluşturmaktadır (<http://www.assessment.com.tr/tr/cozumler/yetenek-yonetiminde-degerlendirme/potansiyel-belirleme>).

Mevcut insan kaynağının iyi bir şekilde analiz edilmesi, kilit pozisyonların ve yetenekli çalışanların belirlenmesi yetenek yönetiminin ilk ve en önemli adımları arasında yer almaktadır. Bu kritik analizin doğru bir şekilde yapılabilmesi ve yetkinliklerin doğru belirlenmesi gerekmektedir (Manyaslı, 2015: 29-30).

Yeteneğin aranmasında, yetenekli adayın tanımlanması yeterli değildir. Örgütün, bir pozisyon için ne türden yeteneklere ihtiyaç duyulduğu ve bu pozisyonun hangi işleme yetilerini geliştirmesini istediği gibi unsurları da dikkate alması gerekmektedir. Her örgütün kendi yapısına uygun tanımları doğru bir şekilde belirleyerek yetenek keşfetme yöntemini de ayrıca keşfetmesi gerekir (Şahin, 2015: 44).

Örgütlerin temel yeteneklerini belirlerken öncelikle gelecek hakkında detaylandırılmış bir plana sahip olmaları gerekmektedir. Örgüt açısından temel yetenek perspektifi geliştirme rehberi, temel yeteneğin belirlenmesi sürecidir. Temel yeteneğin belirlenmesinde örgütün öncelikli olarak pazar içerisindeki yeteneklerini sıralaması gerekir. Bu yetenekler içerisinde örgüt kendini diğer örgütlerden ayıran ve diğer örgütlere karşı rekabet üstünlüğü sağlayan temel yetenekleri belirler (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 111-112).

Sıfırdan yeni bir yetenek yönetimi süreci kuran örgütler için en önemli adım örgütün hedeflerine ve stratejilerine uygun bir yetenek yönetimi tanımı yapmaları ve yetenekli çalışan profilini tespit etmeleridir. Bundan sonraki adım ise, aranan profile uygun çalışanların tespit edilmesi ve örgütün yetenek yönetimi tanımıyla paralel olarak çalışanlarını elde tutmaya yönelik çalışmalar yapmasıdır. Şirketin kendisine uygun çalışan profilini tespit etmesi hem önemli hem de zor bir süreçtir. Bu sürecin zorluğunu UNC Kenan-Flagler Business School tarafından 2013 yılında yapılan araştırma göstermektedir. Yetenek yönetimi uzmanları arasında yapılan araştırmaya göre katılımcıların %85'i örgütlerinin son 5 yılda yüksek potansiyelli çalışanlara olan talebinin arttığını söylerken, sadece %47'si yüksek potansiyelli çalışanlardan oluşan yetenek havuzlarının gereksinimlerine cevap verdiğini belirtmektedir. Diğer bir ifadeyle, yüksek potansiyele olan talep artarken, bu gereksinimi kurumun gereksinimleri ve stratejileriyle uyumlu olarak belirlemede zorluk yaşanmaktadır (<http://www.entekik.com.tr/single-post/2016/10/26/21-Y%C3%BCzy%C4%B1I%C4%B1n-Yetenekli-%C3%87al%C4%B1%C5%9Fanlar%C4%B1-Kimler>).

Yetenekli çalışanların tespitinde öncelikle yetkinlik, potansiyel ve performans modeli oluşturularak ölçüm kriterleri konmaktadır. Ölçüm araçları saptanırken çalışanın ihtiyaçları da dikkate alınarak ve bu alanların örgüt beklentileri ve kurum kültürü ile uyumu bağlamında değerlendirmeler yapılmaktadır. Daha sonra yetenek değerlendirme

komitesi kurulmaktadır. Örgütler için yetenekli çalışanların tespiti örgütün ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulan değerlendirme kriterlerine göre belirlenmektedir. Kriterlerin oluşturulması ve değerlendirilmesi konusunda yetenek değerlendirme komitesi belirleyici olmaktadır. Komite üst yönetim adına değerlendirme yetkisini kullanır ve raporu üst yönetime sunar. Üst yönetim komitenin kararını onaylamakta ve yetenek matrisi adı verilen sınıflandırmaya göre de çalışanlar uygun pozisyonlara yerleştirilmektedir (<http://www.yagmurileyasam.com/2015/02/yetenekli-calisanlarin-tespiti-ve-siniflandirilmesi/>).

Temel yetenekleri belirlemek, örgütün uzun yıllar yatırım yapacağı, emek ve zaman harcayacağı, vizyonunu, misyonunu, stratejilerini tayin edeceği süreçlere temel teşkil etmektedir. Örgütler için geleceğe yönelik faaliyetleri planlamada önemli olan temel yeteneklerin neler olduğunu belirlemek bir o kadar önem arz eden bir konu olmuştur. Örgütler temel yeteneklerini belirlerken çok dikkatli hareket etmek zorundadırlar (Yaltırık ve Yüregir, 2013: 2).

1.7.2. Yetenekli Çalışanları Çekme

Örgüt stratejileri ile bütünleşmiş yetenek yönetimi stratejileri ve kilit role sahip pozisyonlar tespit edildikten sonra gerekli olan yetenekli çalışanları örgüte çekme aşamasına geçilmektedir. Bu aşamada, örgütler arasında oluşan yetenek savaşlarında kazanan olmak isteyen örgütler, tüm uygulamalarını baştan sona gözden geçirmek ve kendilerini yetenekli çalışanlar için tercih edilebilir örgüt haline getirmek zorundadırlar (Terlemez, 2013: 76).

Yeteneğin çekilmesi, insan kaynaklarının örgüte çekilmesi ve seçilmesini içermektedir. Temelde mevcut olan işgücünün değerlendirilmesini de gerektirmektedir (Dumse, 2011: 43).

Geleceğin iş dünyasında örgütlerin çalışanları değil, çalışanların örgütleri seçeceği söylenebilmektedir. Bu sebeple, örgütlerin kendilerini sürekli yenilemeleri, en son teknolojilerin kullanıldığı çalışma şartlarını taşımaları ve rekabet avantajlarını yakalamaları gerekmektedir. Doğru yeteneklerin örgüte çekilebilmesi için gerekli olan örgütün kullandığı işe alım kanallarının doğru seçilmesi ve doğru kullanılması gerekmektedir. Ye-

tenekleri çekme kanalları ve açıklamaları aşağıdaki Tablo 1.1’de gösterilmiştir (Şahin, 2015: 46-47).

Tablo 1.1. Çekme Kanalları ve Tanımları

KANAL	TANIM
Çalışan referansı	Hali hazırda mevcut olan çalışanların tanıdıkları kişileri önermesi ve referans olmasıdır.
Kurumun web sitesi	En önemli kanallardan biridir, fakat web sitesinin yetenekli, doğru adayı çekecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.
Üniversite ve iş okulları	En üst yetenek grubundaki gençlerin bulunabileceği en önemli noktalar. Örgütler üniversitelerde sunumlar, görüşmeler, ilgili öğretim elemanları ve bölüm başkanları ile görüşerek yetenekli genç yeteneklere erişmeye çalışmaktadır.
E-istihdam	Adayların ve örgütlerin en çok kullandıkları web sitesi portallardır. Monster, career builder vb.
Online simülasyonlar	Örgütlerin adayların gerçek kapasitelerini görmek için kullandıkları online oyun veya testlerdir. Örgüte özel hazırlanmaktadır. Küresel örgütler, bu simülasyonlar yüzlerce iş okulu veya üniversitelerin katıldığı yarışmalar halinde uygulayabilmektedirler.
Video özgeçmiş ve diğer online kanallar	Youtube, secondlife gibi online sitelerdeki alanlarda, adaylar kendi özgeçmişlerini paylaşmaktadır.
Kurum içi haber bültenleri	Örgütler genellikle halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimlerinin işbirliği içinde basılı veya online olarak, kurum içi bilgi akışını düzenleyen ve boş pozisyonların duyurularını da içeren araçlardır.
İstihdam Ajansları	Yetenek avcıları olarak da bilinen, sektör, örgüt en doğru adaya ulaşmak üzere kurum dışından hizmet alınan, insan kaynakları ajanslarıdır.

Kaynak: Şahin, Ö. (2015) “Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi; Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, Doktora tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Aydın, (s.47).

Örgütler gelecekteki performanslarını yüksek seviyede tutabilmek için yetenekli çalışanların dikkatini örgüt üzerine çekmelidir. Örgüt işe alım sürecinde yetenekli çalışanların dikkatini çekebilmek için hedeflenen yetenekli çalışan profilini iyi tanımlamalı, hangi özelliklere sahip olması gerektiği, çok iyi belirlenmelidir. Yetenekleri cezbetme de aşağıdaki yollar önerilmektedir (Kasap, 2013: 29-30).

- Yetenekli kişilere müşteri olarak davranmak,
- Yetenek yönetimi sistemine sahip olabilmek,

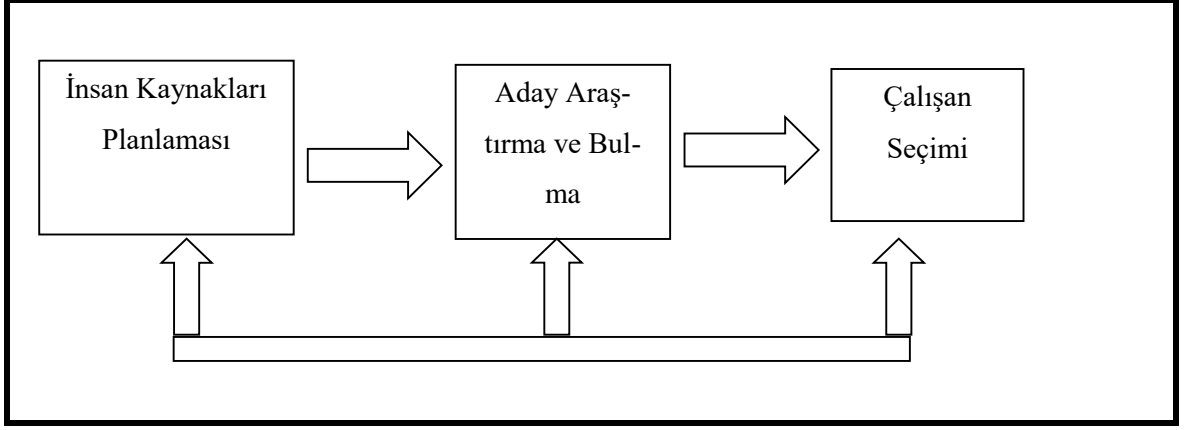
- Esnek bir iş çevresine ve ayrıca pozitif bir örgüt kültürüne sahip olmak,
- Kişiyeye uygun eğitimler ve araştırma olanakları sağlamak,
- Vizyoner bir yönetim ve liderlik sistemi uygulamak.

Günümüzde yetenekli çalışan talebi ve erken emeklilik gibi iki büyük problemle karşı karşıya kalınacağı görüşü ortaya çıkmıştır. Yetenekli çalışan azlığı ile kalacak örgütlerin nitelikli işgücünden oluşan havuzlar oluşturmaları gerektiği ileri sürülmektedir. En iyi yeteneği işe almak için rekabet etmek isteyen örgütlerin, giderek ırk, ilke ve cinsiyet açısından farklılığı artan bu yetenek havuzlarından çalışanları işe almak ve onları etkilemenin yollarını araştırmaları gerekmektedir. Bu havuzu oluşturan yetenekli çalışanları etkilemenin diğer bir yolu da farklılık yönetimine önem vermektir. Farklılık yönetimine önem veren örgütler yetenekli adaylar tarafından daha çekici hale gelmektedir (Geniş ve Usta, 2008).

1.7.3. Yetenekli Çalışanların Seçimi ve Yerleştirilmesi

Seçim süreci, belirli bir iş birimi için uygun elemanın seçilmesi sürecidir. Bu aşama işe alım sürecinin en zorlu aşamasıdır. Örgütün geleceği örgüt için yetenekli ve uygun elemanları seçme kabiliyetine bağlıdır. Seçme işlemlerinin önemini kavrayan örgütler bu sürece ayrıca önem vermektedirler. Kurumsallaşmış örgütlerde seçim sürecine kimlerin katılacağı ve işe alma teklifini kimin yapacağı çeşitli kurallar ve prosedürlere bağlanarak önceden belirlenmiştir (Çelik, 2011: 10).

Çalışanın temin ve seçim süreci Şekil 1.1'de belirtildiği gibi üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar, örgüt ihtiyaçlarının belirlenmesi, bu ihtiyaçları karşılayabilecek adayların araştırılıp bulunması ve adaylar arasından çeşitli yöntemlerle uygun çalışanların seçilmesi ve işe yerleştirilmesi şeklinde sıralanmaktadır (Güngör, 2013: 74).



Şekil 1.1. Çalışan Temin ve Süreci

Kaynak: Güngör, 2013: 74

Yetenekli çalışanlara sahip olma stratejik olarak ele alınması gereken bir konudur. Bu itibarla yetenek yönetimine önemli bir girdi sağlayan süreç yetenekli çalışanların temin ve seçimidir. Kilit pozisyonlar için belirlenen ideal profile ulaşabilme ve söz konusu işi başarıyla yerine getirebilme potansiyeline sahip adaylar bu aşamada belirlenmektedir. Bu aşamada doğru çalışmaların yapılması yetenek yönetiminin en kritik noktasını oluşturmaktadır. Doğru seçme ve yerleştirme yöntemleri ile gelecek vaat eden, yüksek potansiyele sahip yenilikçi ve en önemlisi de katma değer yaratacak çalışanlar arasından en yeteneklileri seçmek ve onları doğru pozisyonlarda görevlendirmek yetenek yönetimi için vazgeçilmez bir koşuldur. Yeteneğe, doğru bir şekilde yatırım yapan dünya devi olarak belirtilen örgütlerde (Google, General Electric, Apple, Microsoft vb.) başarının kaynağı olarak yetenekli insanların istihdam edilmesi gösterilmektedir (Bahadın, 2013: 70).

Yetenekli çalışanların işe alımları geleneksel işe alım stratejilerinden farklılık göstermektedir. Artık uzun bir aday listesi içinden doğru adayı seçmek yeterli olmamaktadır. Örgütler istedikleri nitelikteki adayları bulabilmek için yaratıcı ve proaktif stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Bu sebeple, yetenek yönetimini başarıyla uygulayan örgütler kendilerine yapılan başvurularda sınırlı, pasif bir işe alım politikasından aktif bir yöne kaymakta, kendisine henüz başvurmamış yetenekli adaylar için cazip hale gelmeye çalışmakta ve yetenekli adayların bulunduğu dış kaynakları değerlendirerek hedefe odaklanmış işe alım süreçlerini yürütmektedir. Bu yeni ortamda, etkili bir yetenek yönetimi için örgütler, mevcut durumdaki işe alım stratejilerini gözden geçirerek en yetenekli

adayların işe alınmasına yönelik yeni stratejiler geliştirmeye başlamışlardır (Atlı, 2010: 125).

İnsan gücü yani entelektüel sermaye örgütün başarısındaki en önemli faktördür. Örgüt için en doğru adayların profesyonel şekillerde doğru görevlere yerleştirilmesi insan kaynaklarının en önemli görevi ve stratejik insan kaynakları planlamasının en önemli işlevlerinden birisidir. Başarılı insan kaynakları politikalarının ve insan kaynakları departmanı altyapısının var olması bir örgütün başarısı ile doğru orantılıdır. İyi işleyen insan kaynakları departmanları olan örgütlere girmek zor ve işe alım süreci kapsamlı olmakla birlikte bu örgütlerden çıkarılma veya ayrılma oranı düşüktür, diğer bir ifadeyle personel devir oranı azdır. Bir örgütte yüksek personel devir oranının var olması örgütte insan kaynakları uygulamalarının etkili olmadığına doğru işle doğru çalışanın eşleştirilmediğine ve çalışanlarda iş tatminsizliği, çatışma, stres ve bağlılık sorunlarına rastlandığına işaret eder (www.hermesiletisim.net/blog_ik/secme_ve_yerlestirme_surecinin_onemi.WG4VRVOLTIU).

Yetenekli bireylerin yerleştirilmesi, bireylerin yeteneklerini etkili bir şekilde kullanabileceği doğru rol ve pozisyonları sağlamak için örgütün yürüttüğü bir etkinliktir. Yerleştirme çalışmaları, örgütsel performansın yanı sıra etkinliğin artırılmasında ve yetenekli çalışan ve yöneticilerin yaptıklarıyla doğru orantılı geribildirim alıp, örgüte bağlanmalarında önemli bir role sahiptir. Mevcut görevleri yürütürken geleceğin örgütsel ve bireysel yeteneklerinin inşasını sağlamayı amaçlayan yerleştirme çalışmaları doğru yerleştirme, terfi, ödül ve geliştirme etkinliklerine ilişkin geribildirim sağlamaktadır (Şahin, 2015: 55).

Başarılı örgütleri kişilik ve yeteneklerine uygun işte çalışanlar meydana getirebilir. Günümüzde kalite ancak doğru işte doğru personelle çalışarak sağlanabilmektedir. İşe uygun ve uyum sağlamış adaylarla çalışılınca, bireylerin iş yapma motivasyonları ve gösterecekleri çaba yükselmekte ve yaptığı işten zevk alarak severek yapmaktadır. İşe uygun olmayan çalışanlarla çalışıldığında, olumsuz sonuçlar elde edilmekte ve örgütün tümü için göze alınamayacak kadar büyük zararlara yol açabilmektedir (Kızıloğlu, 2012: 21-22). Sonuç olarak, örgüt açısından başarıya ulaşabilme noktasında örgüt çalışanlarının her şeyden önce doğru bir şekilde seçimi önem taşımaktadır.

1.7.4. Yetenekli Çalışanların Eğitimi ve Gelişimi

Eğitim ve geliştirme çalışanların işlerini etkili bir şekilde yapma yeteneğini artırarak, şimdiki ve gelecekteki performansını artırma yönündeki herhangi bir girişim ya da eylemdir. Eğitim ve geliştirme çabası şu üç amacın birini ya da daha fazlasını içerebilir (Öner, 2014: 51-52):

- ✓ Bireyin örgütteki rollerini ve sorumluluklarını anlama düzeyini etkinleştirmek,
- ✓ Bireyin bir ya da daha fazla uzmanlık alanındaki becerilerini artırmak,
- ✓ Bireyin işini en iyi şekilde yapması için motivasyonunu artırmaktır.

Yetenek yönetimi yaklaşımını benimseyen her bir örgütün rekabet üstünlüğü sağlanması için çalışanlarının profesyonel gelişimlerine destek olması gerekmektedir. Yetenek odaklı ve yenilikçi örgütlerde çalışanlara kendini geliştirebilecekleri iş fırsatları sağlanmakta, eğitimler verilmekte, gelişim programları hazırlanmakta ve çalışanlarının profesyonel gelişimleri için çeşitli faaliyetler yürütülmektedir (Günbey, 2016: 42).

Yetenekli çalışanlar açısından gelişim olanakları büyük önem arz etmektedir. Monster firması tarafından iş arayanlarla yapılan araştırmada çalışanların pozisyonlarında maaş dışında aradıkları özellikler şu şekildedir (Manyaslı, 2015: 47):

- ✓ %78 öğrenme ve gelişim fırsatları
- ✓ %77 ilgi çekici iş tanımı
- ✓ %74 çalışmaktan gurur duyacağı bir örgüt
- ✓ %73 ilerleme fırsatı

Yapılan araştırmada da görüldüğü gibi, kişisel gelişim olanakları bireylerin tercihlerini etkileyen konuların başında gelmektedir.

Yetenekli bireyler kişisel ve örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek, gereksinimlerini karşılamak için örgütte yer almakta ve ihtiyaçları karşılandığı ölçüde örgütte kalmaya devam etmektedir. Günümüzde yetenekli bireylerin örgütsel motivasyonlarında sadece maddi unsurlar değil, daha fazla önem arz eden doğrudan parayla ölçülemeyen yan unsurlar yer almaktadır. Bu unsurlar arasında en çok öne çıkan ise kariyer geliştirme olanaklarıdır (Bayık, 2015: 12).

Eğitim ve geliştirmenin örgüte kazandıracığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Savaş, 2015: 60):

- Planlı bir programlama ile öğrenme süresini kısaltma,

- Çalışanlar üzerindeki eğitim ve geliştirme ile iş verimliliğinde artış sağlama,
- İşten ayrılma ya da iş değiştirme gibi oluşan durumları düzeltme,
- Eğitim ve geliştirme programları sonucunda çalışanların işlerini doğru bir şekilde yapmaları sayesinde yöneticilerin yükünü hafifletme,
- Çalışanların motivasyonunu artırma,
- Meslekte yükselme fırsatı oluşturma,
- İş güvenliği konusunda uygulanacak programlarla kaza oranını ve giderleri düşürme,
- İnsan kaynağını geliştirerek işin kalitesini yükseltmek,
- Çalışanların bilinçli bir şekilde yetişmesi olanağını sağlayarak bakım onarım giderlerini azaltmadır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri hem birey açısından kendini geliştirme ve ilerleme noktasında olumlu etkilere yol açmakta, hem de örgüt açısından eğitimli çalışanlarla rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlama konusunda faydalar sağlamaktadır.

1.7.5. Yetenekli Çalışanları Elde Tutma

Yeteneği elde tutma, örgütte yetenekli çalışanların uzun bir süre tutulması süreci şeklinde ifade edilmektedir (Rabbi vd., 2014: 211).

Elde tutma, örgütün yetenekli çalışanlarını hızla değişen dünyada örgütün rekabetçi kalmasına yardımcı olan bireyleri alıkoyma yeteneğidir. Örgütün bakış açısından elde tutma, tüm çalışanlarına sınıksız tutunmak anlamına gelmez. İyi ve yetenekli çalışanları belirli işlev veya seviye için en uygun süre boyunca alıkoymak anlamına gelmektedir (Kaya, 2015: 24).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak, ayakta kalmak isteyen örgütler için yetenek yönetimi uygulamaları yeteneklere yönelik uzun süreli bir bakış açısı, sistemli bir çalışma ve disiplin gerektiren bir zorunluluktur. Yetenekli çalışanları elde tutmak ve varlığını sürdürebilmek bireylerin beklentilerini karşılamak, hedeflere ulaşabilmek, örgütün değerini arttırmak ve değişen demografik yapıdan etkilenmemek için örgütün uygulaması gereken stratejik bir plandır (Çayan, 2011: 79).

Örgüt yetenekli bireyleri bünyesine çekmiş ve bu nedenle rakip örgütlere karşı müthiş bir üstünlüğe sahip olmuş olsa bile, üstün konumu koruyabilmesi için yetenekli

ve değerli çalışanları elde tutması gerekmektedir. Bu nedenle, örgütler kendileri için kilit öneme sahip bireyleri elde tutmaya ve bağlılıklarını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmektedir (Karabıyık, 2015: 46).

Örgütte, çalışanlara kendilerinin önemli olduklarının hissettirilmesi, gösterdikleri performans ve katkılarının farkında olunduğunun gösterilmesi, uygun bir çalışma ortamı sağlanması, motive edici ücret ve ödül planları ile örgüte bağlılıklarının güçlendirilmesi gibi uygulamalara yer verilmelidir. Bu uygulamalar sayesinde çalışanların işten ayrılmaları tam olarak engellenememekle birlikte, en azından ayrılma oranları bu stratejilerin kullanılması ile birlikte minimum düzeye çekilebilecektir (Öner, 2014: 53-54).

1.8. Yetenek Yönetiminde Yetki ve Sorumluluk

Bir şirketin yetenek yönetimi süreci birtakım aşamalardan oluşmaktadır. Yetenek yönetiminde, başta üst yönetimin, devamında ise orta kademe ve alt kademe yöneticileri ile yetenek yöneticilerinin sorumluluğu önemlidir. Yetenek yönetimi uygulama sürecinde tüm yöneticilerin söylediği ya da söyleyemediği tüm şeyler örgüt içinde bir mesajdır. Örgütteki yetki ve sorumluluk örgütten örgüte farklılık gösterebilmektedir. Bu yetki ve sorumluluklar şartlara göre de değişim göstermektedir. Çalışanların da bireysel olarak kişisel gelişimleri konusunda gayret içinde olmaları ve sorumluluk duygusu ile hareket etmeleri gerekmektedir (Şahin, 2015: 31-32).

1.8.1. Üst Yönetimin Sorumluluğu

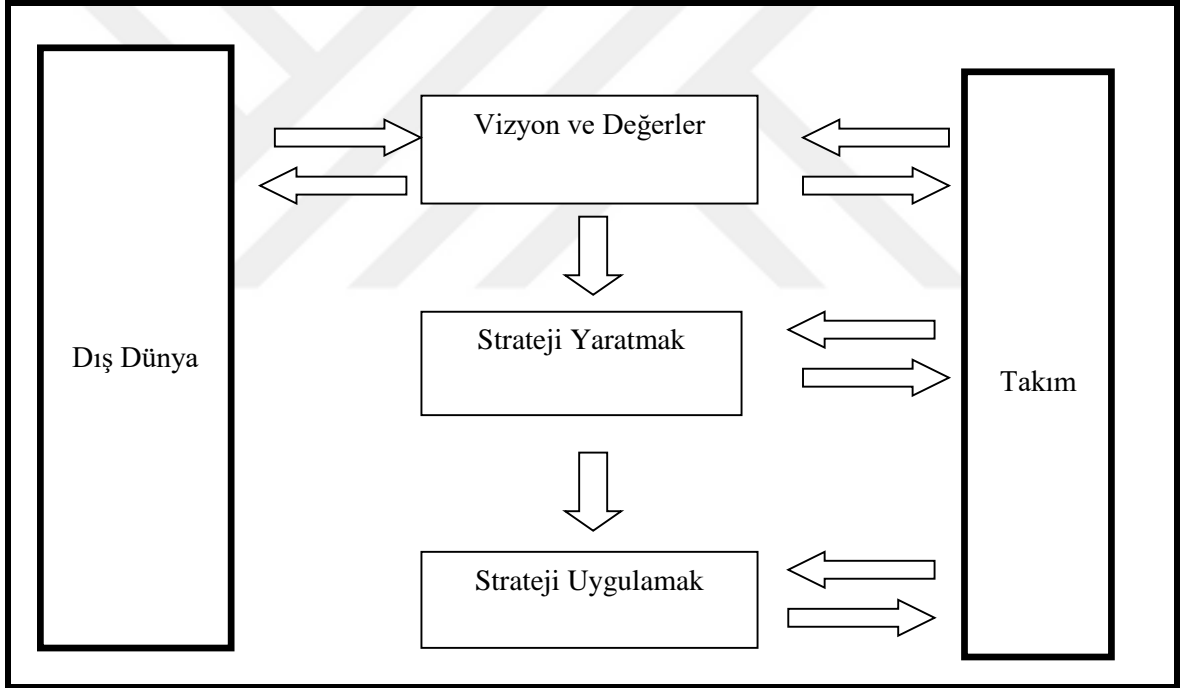
Örgütlerde rekabet avantajı oluşturmada yeteneğin stratejik açıdan öneminin benimsenmesi ve yetenek yönetimi anlayışının örgüt genelinde yayılması üst düzey yönetimin sorumluluğundadır. Örgütlerin üst düzey yönetiminin yetenek yönetimine inanması ve destek vermesi sürecin en önemli çıkış noktasıdır (Güngör, 2013: 56).

Yetenek yönetimi, örgütün sahip olduğu potansiyel işgücüne stratejik olarak yaklaşmasıdır. Yetenek yönetimi çağın şartlarına uygun olarak bir değişimi gerektirmektedir. Bireyler herhangi bir eğitim programına başlamadan önce değişime duyulan gereksinim konusunda inandırılmalıdır. Burada en büyük sorumluluk tepe yöneticilerine aittir. Rekabet avantajı oluşturmada yeteneğin stratejik önemini öncelikle benimseyecek ve yetenek perspektifinin örgütün geneline yayılmasını sağlayacak olan tepe yönetimidir.

Yetenek yönetiminde değişime tepede yönetiminin inanması ve desteklemesi sistemin olmazsa olmaz koşulunu oluşturmaktadır (Ceylan, 2007: 55).

Yetenek yönetimi vizyonu, kişisel olarak yeteneğin yönetilmesi gerektiğine inanan üst yöneticiler gözetiminde yürütülmelidir. Uzmanlara göre, yetenek yönetiminin farkında olan yöneticiler, çalışanlarını diğer çalışanlara oranla daha iyi yetiştirdikleri için, yetenek yönetimi olgusunun mutlaka tepede yönetimde başlatılması gereklidir. Tepede yönetiminin, yetenek yönetimini kabul ederek uygulamaya geçirmesi ve tüm yönetim kademelerinde kabul görmesi sonuca ulaşma açısından önemli görülmektedir (Savaş, 2015: 67-68).

Üst yönetimin yetenek yönetimi süreçlerini oluşturma aşamasında öncelikle üstlenmesi gereken görevler Şekil 1.2’de gösterilmektedir.



Şekil 1.2. Üst Yönetimin Yetenek Yönetimi ile İlgili Sorumlulukları

Kaynak: Bahadınlı, 2013: 47

Bu süreçte üst yönetim dış dünya ile iletişimini muhafaza ederken rekabette sürdürülebilir üstünlük yakalayabilmesi için öncelikle örgüt içerisinde değişimin gerektiğine inanmalıdır. Örgüt içerisinde değişimin önündeki her engeli kaldırmalı ve yetenek yönetimi bakış açısının örgütün her kademesine yayılmasını sağlamalıdır. Dış dünyadan alınan bilgiler doğrultusunda vizyon ve değerler yaratmak, strateji belirlemek ve uyg-

lamak rekabet avantajı sağlamakta yeterli olmayacaktır. Bu stratejileri yaşama geçiren çalışanlardan oluşan takımların içinde barındırdıkları yetenekler ile uyumlaştırmak üst yönetimin görevi olacaktır. Bu bilinci oluşturacak olan ise üst yönetim çalışanları olacaktır (Bahadınlı, 2013: 46-47).

1.8.2. Orta Kademe Yönetimin Sorumluluğu

Yetenek yönetiminin örgütün her alanında başarılı şekilde uygulanabilmesinde orta kademe yöneticiler köprü vazifesi görmektedir. Yetenek yönetiminin başarılı şekilde uygulanabilmesi için örgütün her alanında gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Orta kademe yöneticiler, tepe yönetim ve insan kaynakları bölümüyle uyumlu olarak hareket ederek, yetenek yönetimini çalışanların benimsemesi döneminde yönetimi temsil etmektedir. Potansiyel yetenekleri ilk tespit edecek olanlar orta kademe yöneticilerdir (Ulu- dağ, 2016: 59).

Orta kademe yöneticiler pek çok nedenden dolayı örgütlerinde pozisyon olarak dört yandan zorluklarla kuşatılmakta, en rahatsız ve en gerilimli noktalarda yer almaktadırlar. Bu rahatsızlığı yaratan genel durumlar şu şekilde ifade edilebilir (Sarı, 2007: 82-83):

- Üst yönetimle ilişkiler,
- Astlarla ilişkiler,
- Diğer orta kademe yöneticiler ile yatay ilişkiler,
- Örgüt içi genel problemler ve krizler,
- Sektörel ve toplumsal genel problemler ve krizler şeklindedir.

Yetenek yönetimi sisteminin üst yönetim ya da insan kaynakları departmanının sorumluluğunda başarılı olması mümkün değildir. Yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanmasında orta kademe yöneticileri kritik rol oynamaktadır. Tüm orta kademe yöneticilerinin yetenek yönetiminin önemini kavramış ve kendi potansiyel yetenek havuzunu yönetme de gerekli yeterliliğe sahip olması sistemin başarısı için son derece önem arz etmektedir. Zira potansiyel yetenekleri yetiştirecek olanlar doğrudan yöneticilerdir (Atlı, 2010: 80).

Yetenek yönetiminde orta kademe yöneticiler bir köprü işlevi görmektedir. Yetenek yönetimi örgütün her aşamasında yaşatıldığı müddetçe başarılı olmaktadır. Orta

kademe yöneticiler, tepe yönetim ve insan kaynakları bölümüyle eşgüdümlü çalışarak yetenek yönetimini çalışanların benimsemesi sürecinde yönetimi temsil etmektedir. Nitelik potansiyel yeteneklere sahip çalışanları ilk fark edecek olanlar hat yöneticilerdir (Öner, 2014: 32).

Orta kademe yöneticiler arasında olan hat yöneticilere de birtakım görevler düşmektedir. Hat yöneticilerinin rolü, sorumluluğu altındaki çalışanların yönetilmesi ve örgütsel çıktılarının değerlendirilerek üst yönetime sunulmasıdır. Orta kademe yöneticiler ilk olarak sahip oldukları yeteneklerin farklılığını ve taklit edilemezliğini sektörlerdeki rakiplerinin yetenekleriyle ve piyasanın koşullarıyla karşılaştırarak belirlemektedir. Yöneticiler, örgüt çalışanlarının kendilerini geliştirmeleri konusunda istek ve ihtiyaçlarını kendileriyle tartışmalarını ve paylaşımlarını hoş görüyle karşılamalı ve bunun içinde zemin hazırlamalıdır (Savaş, 2015: 70).

1.8.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu

Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yüzyılda örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi, yaşanan gelişme ve değişimler sonucunda topluma önderlik edebilmesi için, örgüt yönetiminin çağdaş bir anlam kazanması ve bilimselleşmesi gerekmektedir. Bilgi çağını yakalamak için iyi yönetilen insanlar ve iyi yönetilen örgütler oluşturulması gerekmektedir. Günümüzün bilgi çağı insanın ilişkili olduğu yönetim anlayışında değişimi zorunlu hale getirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi kavramının ortaya çıkışı da bu değişimin sonucunda olmuştur. Dolayısıyla meydana gelen değişim örgüte ve bireye dair var olan bakış açılarının değişmesine ve bir insan kaynağı felsefesinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Mercin, 2005: 132).

Günümüzde rekabetçi bir konum kazanmak ve sürdürmek sadece insan kaynağının kalitesine bağlı değildir, aynı zamanda insan kaynakları yönetimi stratejisine sahip olmakla da ilgilidir (Niedzwiecka, 2016: 807).

Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için örgütün, öncelikli olarak işe uygun nitelikler taşıyan, iş için gerekli olan bilgi ve beceriler ile donanmış, uygun tutum ve davranış geliştirmiş yeterli sayıda çalışana ve yöneticiye sahip olması gerekmektedir. Gereksinim duyulan insan kaynağının sayısının ve özelliklerinin daha önceden belirlenmesi ve bu gereksinimin nasıl ve ne düzeyde tedarik edilebileceğine dair faaliyetlerin

tümü insan kaynakları planlamasının kapsamında yer almaktadır. İnsan kaynakları planlaması, çalışanların işe uygun özelliklere sahip olmasını ve bu özelliklerden en verimli şekilde faydalanılmasını söylemektedir. Ayrıca insan kaynakları planlaması, örgütün çevresinde oluşacak değişimlere daha kolay adapte olabilmesi ve uyum sağlayabilmesi için çalışanlarla ilgili eylemleri planlamakta ve yönlendirmektedir (Karacan ve Erdoğan, 2011: 111).

Yetenek yönetimi son yıllarda insan kaynakları yönetimi ve uygulamasında en çok tartışılan konulardan biri olmuştur. Liderlik gelişimi değer temelli işe alım ve performans yönetiminin yanında, yetenek yönetimi, IBM ve Shell gibi önde gelen çok uluslu şirketler tarafından önemli insan kaynağı temalarından ve zorluklarından biri olarak görülmektedir. Örgüt liderleri yetenek rekabetinin artmasının şirketler üzerinde büyük bir etkiye sahip olacağını düşünmekte ve ekonomik durgunluğa rağmen yetenekli insanların aranmasını en önemli yönetim işlevi olarak görmektedirler (Thunnissen vd., 2013: 326).

Yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetimine bağlı geniş bir politika ve uygulama kümesine atıfta bulunmaktadır (Pinnington vd., 2015: 808). İnsan kaynakları fonksiyonu yetenek yönetimi stratejisi için anahtar bir konumda yer almaktadır. Yetenek yönetimi, insan kaynakları fonksiyonlarının yeniden yaratılmasını, genişletilmesini ve etkin çalışma şeklinin oluşturulmasını gerektirmektedir. Her iş için değerlendirmeler yapılırken, insanların içinde buldukları çevrenin iç ve dış kültürel değerleri de mutlaka dikkate alınmalıdır. Örgüt çalışmasının performansının değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve eğitimi gibi insan kaynakları bölümünün görevleri ile yetenek yönetimi sisteminin görevlerini birbiri ile uyumlaştırabilmelidir. Dikkat edilmesi gereken husus ise, çalışanlar arasında adaletsizliğe neden olmayacak davranışların sergilenmesidir (Muslu, 2013: 100).

Yetenek yönetimi öncelikle örgüte özgü yeteneklerin tanımlanması ve alt yapısının ne olması gerektiğinin belirlenmesi için insan kaynakları profesyonellerine ihtiyaç duymaktadır. Bunun haricinde yetenekli çalışanların örgüte çekilmesi, örgütle uyumlaştırılması, geliştirilmesi ve elde tutulması insan kaynakları departmanının sorumluluğunda olan bir süreçtir. İnsan kaynakları departmanı, yetenek yönetimi sisteminin hem yöneticisi hem de denetleyicisidir. Yetenek yönetiminin stratejik ortaklık rolü insan kay-

nakları yönetimine getirdiği yeni bir sorumluluktur ve insan kaynakları departmanı yetenek yönetimi sisteminin yöneticisidir (Ceylan, 2007: 56).

Yetenek yönetimi ile ilgili insan kaynakları departmanı tarafından üstlenilen sorumluluk çok yönlüdür. İnsan kaynakları departmanı gerek operasyonel rolleri gerekse de stratejik rolleri birlikte yürütmelidir. İnsan kaynakları departmanı, kısa ve uzun dönemde niteliksel ve niceliksel hedefler ortaya koymalıdır. Tüm bu sorumluluklar göz önüne alındığında yetenek yönetiminin gerçek sahibinin insan kaynakları departmanının olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Bahadınlı, 2013: 49).

İnsan kaynakları departmanına düşen görev, örgüt içerisindeki yeteneklerin seçilmesi aşamasından başlayarak, gelişimlerine koçluk etmek, yetenekli çalışanların yolunu açmak ve yetenek yönetimi süreçlerinin mimarisini kurgulamaktır. Bunu yaparken de müşteri ve diğer paydaşlarının beklentileri ile çalışanların davranışları arasında bir köprü oluşturmak için ortak bir aidiyet duygusu yaratmayı başarmaları gerekmektedir. Bu bağlamda üst yönetime bağlı olarak liderlik ve kariyer gelişimi ile yedekleme planlarını sahiplenecek ve yürütecek olan taraf insan kaynakları departmanıdır (Demircioğlu, 55: 2010).

1.8.4. Yetenek Yöneticilerinin Sorumluluğu

Yetenek yönetimi konusunun insan kaynakları yönetiminden ayrı olduğunu düşünen uzmanların yanında, tersini düşünenlerde bulunmaktadır. Günümüzde uluslararası örgütler, insan kaynakları yöneticilerinin yanında yetenek yöneticilerini de bulundurmaktadır. Günümüzde yetenek yöneticilerine özellikle büyük ölçekli örgütlerde ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yöneticiler, değişim ve zıtlıklar dünyası ile baş etmek zorundadırlar, bu anlamda yetenek yöneticilerinin önemle üzerinde durmaları gereken konuları genel olarak şu şekilde sıralayabiliriz (Şahin, 2015: 35-36):

- Yeteneğin küresel olarak fazla fakat yerel anlamda kıt olması,
- Genç insan sayısının az olması, yaşlı insan sayısının fazla olması, yaşlı insanların çoğunun da emekliliğinin yaklaşmış olması,
- Demografik baskılar ve eğitimsel eksiklikler sebebiyle yeni becerilere olan talepte artış yaşanması,

- Yeteneğin kullanıcıları ile sağlayıcıları arasında mevcut yeni ilişkiler ve çalışma yöntemlerinin ortaya çıkması,
- Nesiller arasında çalışmaya yönelik farklı tavırlarla karşılaşılması,
- Çalışmanın doğasında meydana gelen sürekli değişim ve bilginin karmaşık dünyasında gittikçe artan sayıda insanın olmasıdır.

Yetenek yönetimi sürecini en faydalı şekilde yürütebilmek ve aynı zamanda sürekliliğini sağlamak için, sadece çalışanların birinci dereceden bağlı oldukları yöneticilere sorumluluğu yüklemek yeterli olmamaktadır. Bu bütünsel bir yaklaşımdır ve en başta yönetim kurulu üyeleri ve bir yapı olarak yönetim kurulunun kendisi, söz konusu örgütü gelecekte de kazanmaya odaklamak için nelerin yapılabileceğini ve nelerin yapılması gerektiğini öngörmeye zaman ayırmalıdır. Kurullar, vaatlerin ne ölçüde yerine getirildiğini ve örgütün fonksiyonlarının ne kadar verimli ve etkili çalıştığını izlemeli, mevcut çalışan moralini ve tutumunu izleyerek yetenek akışını sağlamalıdır. Kurullar, geleceğin liderleriyle görüş alışverişinde bulunmak ve toplantılar yapmak suretiyle gelecek kuşağın yeteneklerini beslemelidir (Demircioğlu, 2010: 56).

1.9. Yetenek Yönetiminin Avantajları ve Dezavantajları

Yetenek yönetimi uygulamaları sayesinde örgüt piyasanın en iyileri ile çalışabilme imkânına sahip olacaktır. Yeteneklerinin değerlendirildiğini gören çalışan ise daha fazla motive olmakta ve örgüte bağlılıkları da artmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarının etkin bir şekilde kullanılması neticesinde çalışanlar, örgüt için daha yaratıcı hale geleceklerdir. Yüksek potansiyele sahip olan çalışanlar konusunda şeffaflık sağlanmış olacak; potansiyeller, verimli bir şekilde olmaları gerektiği yerlerde değerlendirileceklerdir. Yetenek yönetiminin gerekliliklerinden biri olan yedekleme konusunda da örgüte katkı sağlanmış olacaktır. Bu durum, örgüt içinde yükselmelere olanak sağlayacak ve buna bağlı olarak da çalışan memnuniyeti olumlu anlamda etkilenecektir. Yedekleme ve yetenek havuzu uygulamaları sonucunda üst pozisyonlara çıkacak kişilerin başarı oranlarında artış sağlanmış olacaktır. Sayılan tüm bu avantajlar örgütlerin çalışanların yetenek temelli bir bakış açısı ile yaklaşmasının ve yetenek yönetimi uygulamalarının etkin bir şekilde uygulanmasının önemini ve faydalarını ortaya çıkartmaktadır (Bahadınlı, 2013: 41-42).

Yetenek yönetimini etkin bir şekilde uygulayabilen, yetenekli çalışanlarının farkına varabilen ve bu çalışanlardan örgüt amaçları için beklendiği gibi yararlanabilen, çalışanların örgütte kalmasını sağlamak için kariyer ve yetenek gelişimlerine özen gösteren, yetenekli çalışanları örgütlerine çekebilecek fırsatlar geliştirebilen örgütler, kaliteli mal ve hizmetler üretebilecek ve daha karlı faaliyet sonuçları elde edebileceklerdir (Savaş, 2015: 71).

Yetenek yönetiminin sağladığı avantajların yanı sıra dezavantajları olabilmektedir. Örgütler açısından en büyük sakıncası, yeteneklerin örgüte karşı sadakat ve bağlılıklarının sağlanamadığı durumlarda meydana gelmektedir. Yetenek yönetiminin başarılı olmasında örgütlerin kurumsallaşmış olmaları önem arz etmektedir. Keşfedilen ve yetiştirilen yeteneklerin örgütle özdeşleştirilmesi ve yetenekli çalışanların başka örgütlere geçmesi, rekabet üstünlüğünün bileşimi olan yetenekli çalışanların kaybına neden olmaktadır. Örgüt yönetiminin sahip olduğu insan kaynağının hem maddi hem de manevi değerlerini, ihtiyaç ve beklentilerini doğru bir şekilde tahlil ederek, çalışanlar ile örgüt arasında bağlılık geliştirmesi gerekmektedir (Şahin, 2015: 69-70).

1.10. Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller

Yetenek yönetimi karşısındaki en önemli engellerden biri en iyi tahmin ve planlamaların bile uzun vadede kusurlu olacağına kabul edilmediği düşünce yapısıdır. Artık günümüzde iş stratejileri bile, izlenecek yolun belirsizlik çerçevesinde planlanabileceği varsayımından uzaklaşarak, temel yetkinliğin yeni fırsatlara çok iyi bir şekilde uyum sağlama durumunda olduğu anlayışına yönelmektedir (Bahadınlı, 2013:111).

Teorik açıdan yetenek yönetimi kurgusunu oluşturmak zorluk içermese de uygulama sürecinde sıkıntı oluşturabilmektedir. Bunun temel nedeni ise, yetenek değerlendirmelerinin teknik ve sayısal kriterlerin yanı sıra, bilgi, deneyim ve yetenek gibi öznel ölçüm kriterlerine de ihtiyaç duymasıdır. Öznel kriterleri değerlendirmenin zor ve karmaşık olması sebebiyle, ölçme ve değerlendirme çalışmaları daha kolay ve somut çıktıların tercih edilmesi nedeniyle kişisel özgünlük, yetenek ve yaratıcılıklarının yeterince değerlendirilememesine neden olmaktadır (Çırak, 2014: 22).

Yeteneklerin yönetiminde ortaya çıkan sorunlar, yönetim kaynaklı olmakla birlikte, çalışan kaynaklı da olabilmektedir. Yöneticiler, bu bağlamda, çalışanların kişisel

özelliklerinin yanı sıra görevlerine yönelik tanım ve algılarını da ortaya çıkararak kategorize etmek zorundadırlar (Altuntuğ, 2009: 450).

Yöneticiler yetenek yönetiminin çalışanların gelişimi için önemli olduğunu çalışanlara vurgulayamaz ya da bu süreçlere öncelikle kendilerini inandırmazlarsa, yetenek yönetiminin başarılı olması beklenmemelidir (Muslu, 2013: 103).

Modern örgütlerdeki yöneticilerin şu sıralar en çok başını ağrıtan konulardan biri yetenek yönetiminde yaşadıkları başarısızlıklardır. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri de bir önceki kuşak tarafından benimsenen yetenek yönetimi uygulamaları, örgütlerde yetenek bolluğundan yetenek kıtlığına ve sonra tekrar bolluğa dönmeleriyle sonuçlanacak biçimde fonksiyonel bozukluklara yol açmaktadır. Esasında, yetenek yönetiminin kalbinde, insan sermayesi ihtiyaçlarının önceden tahmin edilerek ve sonrasında ise onları tatmin edecek bir planın geliştirilmesi yatmaktadır (<https://www.capital.com.tr/-yonetim/liderlik/yirmi-birinci-yuzyilin-yetenek-yonetimi>).

Guthridge ve arkadaşları 2006 yılında 29 çok uluslu örgütte görece üst yönetim çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, yetenek yönetiminin engelleri hakkında şu bulgulara ulaşmıştır (Savaş, 2015: 72-73):

- Üst yönetimin, yetenek yönetimine yeterli zaman ayıramaması,
- Orta düzey yöneticilerin, çalışanların geliştirilmesine kendilerini yeterince adanmamaları,
- Örgüt içinde iletişimin ve işbirliğinin yeterli derecede teşvik edilmemesi,
- Orta düzey yöneticilerin çalışanları düşük, orta ve üst düzey performanslarına göre sınıflandırma da isteksiz davranmaları,
- Üst yönetimin kurumsal iş stratejileri ile yetenek yönetimini ilişkilendirememesi,
- Bölüm yöneticilerinin sürekli olarak sergilenen düşük performansları etkili olarak ifade edememeleri,
- Yedekleme ve kaynak planlama süreçlerinin, çalışanların görevleri ile eşleştirilmesinde yetersizlik,
- Üst yönetimin en kilit görevlerle ilgili olarak ortak bir bakış açısına sahip olmaması.

Bu bulgular dikkate alındığında yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanmasının önündeki en önemli engeller arasında, tepe yönetimin karşı yaklaşımı, bölüm

yöneticilerinin tutumu ile uygun olmayan çalışma ortamı gibi durumların öne çıktığı söylenebilmektedir. Bu faktörlerin örgüt üzerindeki etkisinin ve önem derecesinin örgütten örgüte farklılık gösterebileceği de göz ardı edilmemesi gereken husustur (Güngör, 2013: 103-104).



İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ

2.1. Kariyer Kavramı ve Önemi

Kariyer kavramı Fransızca'daki "carriere" ve İngilizce'deki "career" kavramlarına karşılık olarak Türkçede yer almaktadır. 16. yüzyılda, devlet memurluğu kavramıyla ortaya çıkan kariyer kavramı bilim ve iş dünyasında Anne Roe'nin 1956 yılında yazmış olduğu "Meslekler Psikolojisi" adlı kitabında görülmektedir. İş dünyasında ele alınıp incelenmesi ve kullanılmaya başlanması ise 1970'li yıllara rastlamaktadır. Bilim dünyasında kariyer kavramı ile ilgili çok sayıda tanım yapılmıştır. Tek bir tanıma rastlamak mümkün değildir (Bağcı, 2002: 30).

Türkçe'de tam karşılığı bulunmamakla birlikte kariyer kavramı, genel olarak ilerlemeye ve yukarıya doğru yükselmeye uygun işleri tanımlamada kullanılan bir kavramdır. Daha kapsamlı olarak ele alındığında kariyer, kişinin iş yaşamındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi olarak tanımlanmaktadır (Pehlivanlı, 2004: 26).

Kariyer sözlük anlamı itibariyle, çalışma yaşamında ilerleme sağlayıcı başarı elde etmek amacıyla bireyin izlediği yol, süreç veya çalıştığı alan şeklinde tanımlanmakta ve kimi zaman da kariyer kelimesi meslek kelimesi yerine kullanılmaktadır (Karakuş, 2016: 8). Kariyer, bireyin belirli bir meslek dalında devamlı olarak, ilerleme halinde, yaşam boyunca iş görme olanağıdır (Albayrak, 2016: 68).

Kariyer, seçilen bir iş alanında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla tecrübe ve yetenek kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek ve daha fazla saygınlık elde etmektir. Öte yandan kariyer, bireyin çalışma yaşamında işe dair tecrübeleri, aktivitesi ve hiyerarşik pozisyonunu gösteren bileşke anlamına gelmektedir. Bireyler bir pozisyonda yararlı tecrübelerini biriktirip daha sonra yeteneklerini geliştirip üst bir pozisyona geçmektedirler (Gerek, 2009: 3).

Kariyer bireyin seçilen bir işte ilerlemesini, daha fazla para kazanmasını, daha fazla sorumluluk üstlenmesini ve daha fazla prestij ve saygınlık elde etmesini ifade etmektedir (Yavuz, 2006: 8). Kariyer, kişinin işe başlangıcından emekliliğine kadar geçen

sürede, aynı örgüt içinde aynı iş için farklı görevler alarak yükselmeyi ifade ettiği gibi mesleğin değişik alanlarında faaliyet gösteren farklı örgütlerde farklı işlerde çalışmayı da ifade etmektedir (Aydın, 2007: 3). Kariyer, bireyin yaşam boyunca iş ile ilgili pozisyonları ardı ardına gerçekleştirmesi durumu olarak ifade edilebilir. Kariyer olgusu birey ve örgüt aracılığıyla gerçekleşen iş ve pozisyon olmak üzere iki ana boyuttan oluşmaktadır. Bu anlamda, birey ve örgütün amaçları kariyer sürecinde karşı karşıya gelmektedir (Kılıç, 2008: 16-17). Daha geniş bir açıdan bakıldığında kariyer, sadece bireyin sahip olduğu iş ve yetenekleri değil, aynı zamanda ofiste kendisine verilen pozisyona ilişkin beklenti, amaç ve isteklerini gerçekleştirebilmek için eğitilmesi ve bu sayede sahip olduğu bilgi, beceri, tecrübe ve çalışma arzusu ile örgütte ilerleyebilmesi anlamını taşımaktadır (Dilsiz, 2011: 14).

Yukarıdaki tanımlardan da yola çıkılarak kariyer kavramı, bireyin yaşam boyunca üstlendiği işlerin tamamı olarak tanımlanabileceği gibi, hedefler doğrultusunda gerekli eğitimleri alarak bireyin kendisini geliştirme süreci olarak da tanımlanabilmektedir. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, kariyer bireyin hem özel hem de çalışma yaşamında önemli rol oynamaktadır (Albayrak, 2007: 3).

Kariyer kavramı ile ilgili tanımlar incelendiğinde genel anlamda şu özellikler öne çıkmaktadır (Sabuncu, 2015: 8):

- Kariyer, bireyin çalışma yaşamını kapsayacak şekilde uzun bir süreci içermektedir.
- Kariyer, sadece ilerleme imkanı bulan yüksek statülü bireylerle ilgili bir kavram değildir.
- Kariyer, bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesi gerektiğini belirtmektedir.
- Kariyer sadece dikey hareketliliği ya da örgütün üst basamaklara yükselmesini sağlayan iş değişiklikleri ile ilgilenmez. Kişi aynı pozisyonda kalarak bilgi ve becerilerini arttırarak kariyerini geliştirebilir.
- Kariyer, iş ile ilgili deneyimler ve faaliyetler ile ilişkili kişisel olarak elde edilen davranış ve tutumlar dizisidir.

Kariyer iş yaşamının devamlılığını sağlamak için gerekli olan ekonomik gücü kazanmak için etkin bir araçtır. Psikolojik açıdan iş tatmininin oluşmasında ve kişiliğin gelişmesinde etkili olduğu söylenebilir. Buradan da anlaşıldığı gibi kariyerin asıl ilgili olduğu alan insan olduğu kadar kariyerin işe ilişkin bir kavram olduğu da söylenmektedir (Kışoğlu, 2015: 3).

Birey, çalışma yaşamına başlamasıyla birlikte bazı ihtiyaçlarını karşılamak, beklenti ve arzularını gidermek, geleceğe yönelik planları yaparak, hiyerarşik yapıda yükselmek ve başarılı olmak istemektedir. Bunların tümü bireyin psikolojik oluşumundan duygu ve düşüncelerinden kaynaklanmaktadır. Bu yönüyle kariyer, bireyin davranışsal yönünü ortaya çıkarmaktadır. Psikolojik olarak sağlıklı kabul edilen, fizyolojik ihtiyaçları tatmin edilmiş birey, çalışma yaşamında kendini gerçekleştirme doğrultusunda kariyerinde ilerlemek isteyecektir. Bu ilerleme, örgüt içinde daha fazla güç ve prestij kazanma ile ilgili olduğu kadar gelir elde etme isteğini de beraberinde getirmektedir (Ereş, 2004: 12). Tüm bunlar insanın doğasından kaynaklanan psikolojik oluşumundan, tutum, davranış, duygu ve düşüncelerinden soyutlanamayacağı için, kariyerin bireyin davranışsal yönünü ön plana çıkardığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle kariyerin psikolojik ve sosyal boyutu daha ön plandadır (Altunışık, 2010: 9).

Bireyin hayatında verdiği en önemli kararlardan biri kariyer seçimidir. İnsanlar, kendi yetenek ve becerilerine uygun meslek seçimi yapmak, seçtikleri mesleklerine uygun bir işte çalışmak ve çalışma yaşamları süresince mesleklerinde kariyer yapmak, yukarılara doğru ilerlemek istek ve arzusu duymaktadırlar. Kariyer kavramının önemi daha geniş bir açıdan ele alındığında; kariyerin birey, örgüt ve toplum gereklerinin ilişkilendirilmesinden doğmakta olduğu fark edilmektedir. Kariyer olgusu toplumsal yaşamda kaynağını oluşturmakta ve toplumun yaşantısına şekil vermektedir. Örgüt yapılarında ve çalışanların bireysel gelişiminde sağlanan ilerlemeler veya tersi durumlar toplumsal yaşamı temsil eder niteliktedir (Berhumoğlu, 2013: 19).

2.2. Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi

Tarihsel açıdan kariyer kavramı, modern endüstriyel örgütlerin ortaya çıkmasıyla birlikte kullanılmaya başlanmıştır. Kariyere olan bakış, 2. Dünya Savaşı takip eden refah döneminde şekillenmeye başlamış ve savaştan sonra Amerika ve diğer endüstrileşmiş ülkeler öngörülemez bir ekonomik gelişmeyle karşı karşıya kalmışlardır. Bu

büyümenin neticesinde birçok yeni firma açılmış ve insan sermayesine olan gereksinim gittikçe artış göstermiştir. Bireyler, kariyerlerini tek bir örgüt bağlamında ele almışlar ve bu durumun sonucunda örgütsel kariyer kavramı ortaya çıkmıştır (Ünver, 2005: 5).

Kariyer kavramı, 1970'li yıllarda iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır. Kariyer kavramının modern kamu anlayışının gelişmeye başladığı 16. yüzyıldan başlayarak, özellikle devlet memurluğu kavramı ile beraber ortaya çıktığı ve gelişme gösterdiği görülmektedir (Atay, 2006: 4).

Kariyer kavramı, günümüz iş dünyasının üzerinde durduğu kavramların başında gelmektedir. Kariyer kavramı alanında Anne Roe, Donald Supper, Tiedeman ve O'hara, John Holland gibi araştırmacıların çalıştığı bilinmektedir. Kariyer kavramı, 1956 yılında Anne Roe tarafından yayımlanan "The Psychology of Occupations", Roe'den sonra 1957 yılında Donald Edwin Super'in "The Psychology of Careers", 1963 yılında Tiedeman ve O'hara'nın "Career Development: Choice and Adjustment", 1996 yılında ise John Holland'ın "Theory of Vocational Choice" adlı kitaplarla tanımlanmış ve bu sayede kariyer kavramı önemsenip, tartışılır duruma gelmiştir (Koçer, 2015: 3).

Küreselleşme ile birlikte örgüt algıları değişmekte ve bunun yanı sıra bireysel değişimler de söz konusu olmaktadır. Değişim yolunun açılması bireyin kendisinin gelişimini sürekli sağlayabileceği ve tek bir şeye razı olmayacağını tetiklemektedir. Değişimi kendisinde uygulayabileceğini gören birey kariyerini geniş bir çerçevede değerlendirmeye ve iş fırsatlarını kollamaya yönelmektedir. Bu durum örgütleri, çalışanları ellerinde tutma konusunda başka bir ifadeyle kariyer anlamında çalışanlara gelecek vaat edebilecek ve çalışanların tatminini sağlayabilecek çalışmalar yapmaya sevk etmektedir (Akdoğan, 2014: 10).

Çalışma yaşamındaki rekabetin artması ve değişim gerekliliğinin bir sonucu olarak çalışan önem kazanmıştır. Çağımızın yaşam koşulları, çalışanların bilgi birikimi kariyer kavramını hayatımızın bir parçası haline getirmiştir (Küçük, 2012: 7).

Günümüzde kariyer kavramına olan bakış açısı değişmiştir. Çalışanlar artık birden fazla kariyer ortamlarında ilerlemektedir. Çalışanlar bir örgütte değil, daha fazla örgütte belirli dönemlerde yer alarak kariyer olanaklarını değerlendirmektedir (Aydın, 2007: 6).

Başarılı olmak için, çoğu örgütün mevcut ya da yeni oluşturulan pozisyonları doldurmak için devamlı olarak yetenekli bireylerin akışına ihtiyacı vardır. Tüm örgütler,

belirli hedefleri gerçekleştirmek için tasarlanmış etkili bir kariyer sistemine ihtiyaç duymaktadır (Hartzenberg, 2002: 7).

Özetle yönetimde çağdaş yaklaşımların giderek önem kazandığı son yıllarda, kariyer yönetimi kavramı yükselen değerler arasında kendini göstermeye başlamıştır. Personel yönetiminin terk edilip daha kapsamlı bir bakış açısını beraberinde getiren insan kaynakları yönetimi anlayışının hakim olmasıyla birlikte, örgütlerde insana verilen önem daha da artmıştır. Bu gelişmelerin sonucunda insan ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçların aynı anda karşılanması esasına dayalı olan kariyer yönetimi anlayışı bugünkü halini almıştır (Yavuz, 2006: 6).

2.3. Kariyer Yaklaşımları

Günümüzün belirsiz, sınırları ortadan kalkmış ve sürekli değişen dünyasında hem örgütlerin hem de bireylerin kariyer beklentilerinde değişim olduğu bir gerçektir (Mavusu, 2010: 12).

Eskiden tüm çalışanların yaşam boyu iş garantisi var iken, zaman içerisinde örgütlerin yapısındaki değişiklikler sonucunda; mevcut hiyerarşik yapının değiştiği, orta kademe yöneticilerin azaldığı bir yapı ortaya çıkmış ve bu durum güvensizlik, gelecek korkusu, depresyon gibi sorunları meydana getirmiştir. Yaşanan bu değişimler kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkmasına yol açmıştır (Kol, 2011: 80).

Çalışma hayatında öne çıkan başlıca kariyer yaklaşımları şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar (Akın, 2005: 6):

- Geleneksel kariyer yaklaşımı
- Sınırsız kariyer yaklaşımı
- İki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı
- Portföy kariyer yaklaşımı
- Çalışan eşlerin kariyerleri
- Kariyer mozaiği
- Çağdaş kariyer yaklaşımı
- Esnek kariyer yaklaşımı şeklindedir.

Geleneksel Kariyer Yaklaşımı: Kariyer kavramının ortaya çıktığı ilk dönemlerde oluşan bu yaklaşımda, çalışanların aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak

yukarıya doğru ilerlediği ya da tek bir meslekte ya da işin fonksiyonel bir alanı içinde çalışanların yukarıya doğru hareket ederek ilerlediği bu durum, kariyer yolu olarak tanımlanırken, ilerleyen süreçlerde bireyin kariyerindeki sorumluluğu artmıştır (Kol, 2011: 81).

Sınırsız Kariyer Yaklaşımı: Sınırsız kariyer, psikolojik ve fiziksel anlamda değişikliğe açık olan, diğer bir ifadeyle örgütsel kariyerin özelliklerini taşımayan kariyer yönelimini ifade etmektedir. Sınırsız kariyer, kariyer açısından bir örgüte bağlılığı içermekte aksine çok sayıda iş değiştirmeyi kapsamaktadır. Sınırsız kariyer, bireylerin işverenlerinden ayrılmaya zorlanmaları ya da gönüllü olarak ayrılmayı seçmeleri ve böylece örgüt içindeki kariyer gelişimlerine son vermeleri halinde ortaya çıkmaktadır (Seçer ve Çınar, 2011: 51).

Sınırsız kariyer eğilimi olan birey, örgüt basamaklarında yükselmekten ziyade, yatay, dikey ve sarmal hareketler dizisi göstermektedir. Bu hareketler, bireye gelişim fırsatları sağlamakla birlikte, yeni beceri ve iş deneyimlerine açık olmasını sağlayarak güncel ve pazarlanabilir kalmasını sağlamakta, ayrıca bireyin istihdam edilebilirliğini kolaylaştırmaktadır. Sınırsız kariyer; esneklik, uyum ve kendi kendini değerlendirme yeteneği olan bireyin kariyer geçişlerinde daha başarılı olmasına olanak sağlamakta, artık sorumluluk örgütten ziyade bireyin kendisinde olmaktadır (Kale ve Özer, 2012: 176).

İki Basamaklı Kariyer Yolu Yaklaşımı: İki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı, teknik alanlarda çalışan bireylerin yönetim alanındaki kariyer basamaklarında daha kolay ilerlemelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Ülkemizde ve dünyanın çoğu ülkesinde mühendislerin, çalıştıkları örgütlerde yönetsel pozisyonlara ilerleyebilmek için işletme yüksek lisans eğitimi almaları, benzer şekilde ülkemizde kamu sektöründeki bazı teknik elemanların Türkiye ve Amme İdaresi Enstitüsü'nde kamu yönetimi alanında yüksek lisans ya da doktora yapmaları bu kariyer yaklaşımına verilebilecek örneklerdir (Dikili, 2012: 477-478).

Portföy Kariyer Yaklaşımı: Handy'nin geliştirdiği portföy kariyer yaklaşımında, çalışanlar örgüte bağlı olarak tam zamanlı çalışan ve düzenli olarak ücret alan birisi olmaksızın, bağımsız ve yaptıkları işin karşılığını alan bireyler olarak çalışmaktadırlar. Artık günümüzdeki işin anlamı müşteri demektir. Çalışan, birçok işi yerine getiren ve

birçok müşteri ile iletişim kuran bireydir. Çalışanlar bir örgüte bağlı tek işi yapan bireyler olmaktan ziyade, aynı anda farklı işleri örgüte bağlı kalmadan gerçekleştiren bireyler haline gelmiştir. Bu anlamda, kariyer pozisyonu merkezilikten portföy merkezliliğe dönüşmüştür (Koca, 2009: 22).

Çalışan Eşlerin Kariyerleri: Eğitim alanındaki ilerlemeler, daha fazla kız çocuğunun öğrenim görmesi, kadınların çalışma yaşamındaki rolünün artış göstermesi, istihdamda fırsat eşitliğinin sağlanmasına ilişkin yasal düzenlemeler çift kariyerli eşler sorununu gündeme getirmiştir. Çift kariyerli eşler, eşlerin ikisinin de kariyere sahip olması durumunu ifade etmektedir. Bu durum önceleri çift kariyerli eşler sorunu olarak adlandırılırken, bu yaklaşım kapsamında bireysel ve örgütsel performansın artırılmasına katkıda bulunabilecek bir durum olarak ele alınmaktadır (Özdemir, 2013: 261).

Kariyer Mozaïği: Günümüzde yaşam boyu istihdam vaat eden çok az meslek kalmıştır. Daha önceleri ağırlıklı olarak mavi yakalılarla karşılaşılan istihdam güvenliği sorunu ile artık beyaz yakalılar da karşı karşıya kalmaktadır. Finans sektöründeki beyaz yakalılar buna örnek verilebilmektedir. Ömür boyu aynı kurumda çalışıp orada kariyer basamaklarını tırmanmak yerine çoğu çalışan kariyer yaşamlarının sonuna dek 4-5 örgüt değiştirmektedirler. Öte yandan, klasik kariyer yaklaşımlarında kariyer değişikliği genellikle aynı sektörde çalışılan örgütü değiştirmek anlamı taşırken, günümüzde kariyer değişikliği birden fazla boyutta gerçekleşmektedir. Bunlar daha çok örgüt değişikliği, sektör değişikliği, meslek değişikliği ya da çalışma şekli değişikliğidir. Bu anlamda kariyer değişikliğinin çok boyutlu hal almasına kariyer mozaïği adı verilmektedir. Örneğin, firma sahibi firmasını bir diğer firmaya devrettikten sonra devrettiği firmada ücretli olarak çalışarak kariyerini sürdürebilmektedir (Dikili, 2012: 479).

Çağdaş Kariyer Yaklaşımı: Bu yaklaşımda kariyerler örgütlerin dışında yer almaktadır. Bireylerin kariyerleri ile ilgili konularda daha çok ön plana çıktığı bu kariyer yaklaşımında bireyler, isteyerek bu seçimi yapabilmektedirler. Bununla beraber, örgüt dışında kariyerini belirleyen bireyler ayrıldıkları örgütçe özel olarak belirlenen işleri yaparak kısmen de olsa örgüte hizmet edebilmektedirler. Bu şekilde bireyler bağımsız ve hızlı çalışma imkânı bulabilmektedirler (Kol, 2001: 83).

Esnek Kariyer Yaklaşımı: Esnek kariyer yaklaşımında çalışanlar, sürekli öğrenme düşüncesine bağlı değişimle başa çıkmak için kendini yeniden keşfetmeye hazır çalışan-

lardır. Bu çalışanlar kendi kişisel kariyerlerini yönetme sorumluluğunu üstlenmekle birlikte örgütün başarısıyla da ilgilidirler. Esnek kariyeri benimseyen çalışanların pazar eğilimlerinin gerektirdiği bilgiler ile birlikte, örgütün gereksinimi olan beceri ve davranışları bilmeleri gerekmektedir. Esnek kariyerle çalışanların özelliği hızla değişen iş dünyası içinde değişen ihtiyaçlara cevap verebilecek esnekliğe sahip olmalarıdır. Esnek kariyerli çalışanların sahip olmaları gereken iki temel özellik vardır. Bunlardan ilki esnek kariyerde çalışanların kendini tanıması, ikincisi rekabet edebilecek yeteneklere sahip olmasıdır (Koca, 2009: 21).

Bu yaklaşımda çalışana kendi kariyerlerini yönetmeleri sorumluluğu verilmesi ön görülmektedir. Örgüt yönetiminden beklenen çalışanın yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortamı ve araçları sağlamasıdır. Böylece, örgüt ve birey arasında daha profesyonel ilişkiler kurulabilmektedir (Akın, 2005: 6).

2.4. Kariyer Kalıpları

Kariyer kalıbı, bireylerin çalışma hayatları boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili davranışlarını ifade etmektedir. Bireylerin beceri, ilgi ve beklentileri büyük ölçüde farklılık gösterdiğinden, kariyer kalıpları da farklılık gösterebilmektedir. Genelde kariyer dört temel kategori içerisinde yer almaktadır (Aytaç, 2005: 193).

Kararlı Kariyer Kalıbı: Kararlı kariyer kalıbı, devamlı durumdaki kariyeri ifade etmektedir. Mezun olduktan sonra birey işgücüne katılmakta ve çalışma hayatı boyunca aynı kariyerde bulunmaktadır. Birey çalıştığı örgütü değiştirse bile yaptığı işler büyük olasılıkla değişmez, aynı kalmaktadır. Belirli bir uzmanlık alanında çalışan inşaat mühendisleri, röntgen teknisyenleri bu tür kariyer kalıbını izleyen çalışanlara örnek verilebilir (Kurtoğlu, 2010: 12). Kararlı kariyer kalıbında bireylerin iş tatminleri yüksek olmaktadır. Bireyler işlerinde uzmanlaşmaktadır (Salihoğlu, 2014: 15).

Geleneksel Kariyer Kalıbı: Geleneksel kariyer kalıbı, doğrusal kariyer kalıbı olarak da adlandırılmaktadır. Geleneksel kariyer kalıbını izleyen bir birey örgütte işe başlayıp, yapılan işi değiştirmeden hiyerarşik kademelerde yukarı doğru ilerlemektedir. Bir öğretmenin öğretmen olarak işe başlayıp, sırasıyla müdür yardımcısı, müdür olması geleneksel kariyer kalıbına örnek verilmektedir (Delipoyraz, 2014: 15).

Geleneksel kariyer kalıbı üç aşamada incelenmektedir. Bu aşamalar, ilk işler, deneme işler ve kararlı istihdamdır. İlk işler, öğrencilik döneminde yapılan kısmi süreli işler ile yaz tatilini değerlendirmek için yapılan işleri içermektedir. Deneme işler, bireyin 20-30 yaşları arasında ilk kez tam zamanlı olarak görev yaptıkları işlerdir. Son aşama olan kararlı istihdam aşaması, bireyin ortak tecrübelerinin doyum noktasına ulaştığı, yükselme ve terfi imkânının sınırlı olduğu dönemden başlayarak emeklilik dönemine kadar devam eden süreçtir (Yurттаş, 2015: 36-37).

Bu kariyer kalıbında bulunan bireyin, örgüt hiyerarşisi içindeki düzeyde ve bir önceki işine göre daha fazla sorumluluk, bilgi ve beceri gerektiren işlerde ilerlemesidir. Bu kariyer kalıbındaki bireyler, aynı örgüt içinde basamaklar halinde ilerleyebileceği geleneksel kariyerini takip ederek kariyerlerini sürdürmektedirler. Bu kariyer kalıbında, birey kariyer aşamalarını değiştirse dahi ilerlemeyi sürdürmektedir (Ereş, 2004: 42-43).

Spiral Kariyer Kalıbı: Bireyin birbirinden önemli derecede farklı olmayan fakat farklılık içeren alanlardaki işlerde çalışmasına spiral kariyer kalıbı denilmektedir. Orta yaşlardaki bireylerin kariyer değişiklikleri ve aşırı hareketlilikleri bu kariyer kalıbını izleyen bireylerin eylemlerini göstermektedir. Bir örgütte üst düzey yönetici olan birinin aynı iş kolunda çalışan başka bir örgüte geçmesi ve bunu devamlı bir hale getirmesi spiral kariyer kalıbına örnek verilebilmektedir (Şahinöz, 2006: 29-30). Spiral kariyer kalıbına bir başka örnek, üniversitede A bölümünde doçent olan birinin 10 yıl çalıştığı üniversitedeki görevinden ayrılarak büyük bir şirkette İnsan Kaynakları Departmanı'nın yönetimine gelmesi, daha sonra şirket danışmanlığında işe başlamak için bir süre çalıştıktan sonra buradaki görevinden de ayrılması verilebilmektedir (Aytaç, 2005: 194-195).

Birey bir alanda kendini geliştirdikten sonra artık sıkılmaya başlamaktadır. Bu durum, bireyin yeni bir iş alanı bulması ve bu yeni alanda tecrübe ve beceriler kazanması, daha sonra tekrar sıkılmaya başlaması şekline dönüşen bir süreç haline gelmektedir. Bu kariyer kalıbında en temel güç büyümedir (Koca, 2009: 26).

Spiral kariyer kalıbı özellikle emekli olduktan sonra, o zamana kadar edinilen tecrübelerin farklı alanlarda uygulanması şeklinde de görülmektedir (Pınar, 2016: 7).

Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı: Çalışma yaşamındaki bireylerin yetenekleri, kişilik özellikleri, eğitim seviyeleri birbirlerinden farklıdır. Bazı bireyler bir işte devamlı olarak çalışamazlar, eğitimleri zayıftır, daima farklı alanlarda faaliyet gösteren işlerde çalışmakta-

dır. Bu bireylerin terfi ve transfer gibi haklardan faydalanmaları ihtimali oldukça düşüktür (Taşman, 2002: 38).

Bir işten diğer bir işe çok sık geçiş bu kalıbın özelliğidir. Bu kalıbı izleyen bireyler, bir alanda kararlı aşamaya geçmeye yetecek süre kalmazlar. Eğitim düzeyi ve becerileri yetersiz kişiler genelde bu kalıbı izlemektedir. Bu tür bir kişi kısa süre içinde taksitli şoförlüğü, tezgahçılık ve seyyar satıcılık yapabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2003: 28). Eğitim dönemini tamamlamış bir bireyin 2 yıl bir dükkan idaresini yürüttükten sonra 1 yıl bankada ve ardından da polis memuru olarak çalışmaya başlaması bu kariyer kalıbına verilecek güzel bir örnektir (Gerek, 2009: 69).

2.5. Kariyer Yönetiminin Tanımı ve Önemi

“Kariyer planlaması ve kariyer geliştirme” olmak üzere iki bileşenden oluşan kariyer yönetimi literatürde, örgütlerin çalışanların yeteneklerini, ilgi alanlarını analiz etmesine yardımcı olması ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanması olarak tanımlanmaktadır (Taşçıoğlu, 2006: 16). Kariyer yönetimi, örgütün gereksinimlerini, bireylerin tercih ve kapasitelerini karşılayacak şekilde kariyerin planlanmasını ve yönetilmesini mümkün hale getiren örgütsel sürecin tasarımı ve uygulanmasıdır (Bingöl, 2006: 285). Kariyer yönetimi, örgütsel ihtiyaçlara ve hedeflenen çalışanlara performans potansiyeline ve tercihlerine uygun olarak bir örgüt içindeki bireylerin ilerleyişini planlayan ve şekillendiren süreç olarak tanımlanmaktadır (<http://www.psc.gov.za/documents/2000/career/defining.pdf>).

Kariyer yönetimi, bireylerin iş hayatlarına ilişkin planlamalar yapmalarınıdır. Bireyin iş hayatında ve mesleğinde ilerlemesinin sağlıklı şekilde yürütülebilmesi kariyer yönetimiyle ilgilidir (Tunçer, 2012: 216). Kariyer yönetimi, bireyin kariyer planının, örgütün kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesidir (Taşlıyan vd., 2011: 236).

Kariyer yönetimi, bireyin ihtiyaçlarını belirleyerek, bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlayan bir yönetim sürecidir. Bu süreç, amaçların ve hedeflerin belirlenmesi, planlanması ve uygulanması ile yürütülür (Giritlioğlu, 2010: 113).

Kariyer yönetimi, bireyin örgüt statüsü ve itibarı ile yükselme imkânlarının hazırlanması, uygun bireylerin uygun pozisyonlara doğru yönlendirilmesi ve gerekli hazırlık-

ların yapılmasını içeren zorunlu bir süreç olarak da ifade edilmektedir (Yorulmaz, 2007: 20).

Kariyer yönetimi hem kişisel hedefleri hem de örgütsel hedefleri başarmak için önemli bir faktördür. Birçok örgüt, kariyer yönetiminin çağdaş insan kaynakları yönetimi uygulamaları için önemli olduğunu düşünmekte ve çalışanların kariyerlerini yönetmelerine yardımcı olmaktadır (Popescu, 2015: 182).

Kariyer yönetimi, örgüt içerisinde insan kaynaklarının sistematik bir şekilde planlanmasında temel bir süreçtir (Palade, 2010: 124). İnsan kaynakları yöneticileri tarafından, işgücü gereksinimlerinin tatmin edilmesi ve çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerini sağlayan bir süreç olarak da ifade edilmektedir. Kariyer yönetiminin etkili şekilde uygulandığı örgütlerde çalışanların belirli dönemlerde nereye ve hangi statüye geleceklerini bilmesi ve tahmin etmesi mümkün olmaktadır (İnan, 2017: 185).

Kariyer yönetimi ile ilgili literatürde yer alan tanımlarda dikkat çeken önemli hususlardan biri, kariyer yönetiminin örgüt ve birey odaklı bir süreç olmasıdır. Kariyer yönetimi, ilk olarak bireyi ilgilendiren bir kavram olan kariyerin, örgütsel yaklaşım olarak ele alınmasını ve bireyin kariyer sürecinin örgüt tarafından şekillendirilmesini içermektedir. Başka bir deyişle, kariyer yönetimi, bireyin kariyer planlarının örgütün amaç ve hedeflerine uyacak şekilde ele alınmasını gerektiren döngüsel bir süreçtir (Altunışık, 2010: 26). Kariyer yönetimi, bireyin değerler, ilgi alanları, beceri ve zayıf yönleri hakkında bilgi toplama, kariyer hedefi belirleme ve kariyer hedeflerine ulaşma ihtimalini arttıracak kariyer stratejilerine girme sürecidir. Kariyer yönetimi süreci, kariyer hedefleri edinmek için kariyer arama, kariyer hedeflerinin geliştirilmesi ve kariyer stratejilerinin kullanılmasını içermektedir (Patrick ve Kumar, 2011: 25).

Örgütlerde kariyer yönetimi faaliyetlerine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş tatminini ve örgütte kalmasını sağlama temeline dayanmaktadır. Birey hedeflerine ulaşmada örgütün katkıda bulunacağına, örgütte kalmakla hedeflediği kariyere ulaşacağına inanıyorsa, örgütle işbirliği yapmaktadır. Kariyer yönetimi, süreklilik arz eden ve özel bir çaba gerektiren uğraş alanıdır. Bu uğraşın başarısı örgütsel iletişimin başarısına bağlıdır. Bir anlamda bireyin kariyer beklentileri etkili bir iletişim sistemi yolu ile yönetime ulaşmaktadır (Ölçer, 1997: 90).

Kariyer yönetimi, bireylerin iş pozisyonlarının ve gereklerinin farkında olduğu, bireylerin geleceğe daha etkin ve dinamik bir biçimde hazırlandığı, verimliliği artıran ve faydaları olan bir uygulamadır (Koçer, 2015: 15-16).

Günümüzde rekabet ortamında örgütlerin ayakta kalabilmelerinin en önemli şartı verimli insan kaynağına sahip olmaktır. Bu açıdan, çalışanların örgüt içinde tatmin seviyesinin en yüksek düzeyde tutulması gerekmektedir. Çalışanların beklentilerinin doğru bir şekilde belirlenmesi ve karşılanması hem örgütler hem de çalışanlar için büyük öneme sahiptir. Bu noktada, insan kaynakları yönetimi dahilinde örgütsel kariyer yönetiminin doğru bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir (Kabadayı, 2013: 18).

Kariyer yönetiminin önemi, birey ve örgüt açısından iki alt başlık altında incelenmektedir (Karcıoğlu, 2001: 64-65); örgüt açısından önemi:

- Örgütün kullanımı için çalışanların becerilerini ve mevcut amaçlarını stoklamak,
- Gelecekteki insan kaynakları gereksinimini etkin bir şekilde belirlemek,
- Mikro ve bireysel düzeydeki değişimi daha iyi kavrayabilmek için örgütsel değişimi kolaylaştırmak,
- Kendi gelişme planlarını hazırlayanlar aracılığıyla bireysel değişimi kolaylaştırmak, örgüt içindeki uzmanlıklar ve farklı mesleklerin farklı gelişim evrelerini önceden öngörmek,
- Çalışanların gerçekçi olmayan ve gizli beklentilerini açığa çıkarmak,
- Verimliliği düşen işgücünü yeniden eğiterek harekete geçirme noktasında büyük önem arz etmektedir.

Kariyer yönetimi birey açısından (Akdoğan, 2014: 31-32):

- Çalışana potansiyeli dahilinde kariyer fırsatları sağlamak,
- Çalışanı örgütte daha uzun bir süre tutmak,
- Örgütün daha geniş olanaklarıyla çalışana özellikleri ve amaçları hakkında kendini daha iyi tanımasını sağlamak,
- Çalışanların kendisiyle çatışan ve uyumlu olan kariyer hedeflerini belirleyerek, aydınlatmak,
- İşten duyulan tatmini artırmak,

- Farklı kariyer hedeflerinde gerek duyulan maddi manevi desteğin belirlenip karşılanması, kariyer hedeflerinde yaşanan düş kırıklıkları ve başarısızlıkların etkilerini en aza düşürmek şeklinde büyük öneme sahiptir.

2.6. Kariyer Yönetiminin Boyutları

2.6.1. Bireysel Kariyer Yönetimi

Bireysel kariyer yönetimi, bireyin kendi hedeflerini ve yeteneklerini göz önüne alarak örgütteki geleceğine ilişkin yaptığı planları kapsamaktadır. Birey öncelikli olarak neyi başarmak istediğini ve ileride hangi noktaya ulaşmak istediğini belirlemek ve bu hedeflere ulaşma noktasında rasyonel bir plan geliştirmelidir. Bireyin kariyer gelişiminde önemli olan öge bireyin kendisidir. Birey hedeflediği kariyerine uygun olarak kendini tanımalı, hedeflerini, gereksinimlerini doğru bir şekilde belirlemelidir. Belirlediği hedeflere ulaşmak ve gereksinimlerini karşılayabilmek için kendisinden ve çalıştığı örgütten kaynaklanan sorunları belirleyip bu sorunları sık sık gözden geçirmelidir. Bu hususta, örgütün bireye sağlayacağı destek de bireyin kariyer gelişiminde önemli bir yere sahip olmaktadır (Bağcı, 2002: 36).

2.6.1.1. Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlama, bireyin çalışma yaşamı ile ilgili yaptığı planlamaları içermektedir. Bireysel kariyer planlaması, bireyin kendi yetenek beceri ve ilgi alanlarını değerlendirmesi, kariyer fırsatlarını analiz etmesi, kariyer amaçlarını ortaya koyması ve uygun geliştirici faaliyetler planlaması aşamalarını içermektedir (Karcioğlu, 2001: 67).

Bireysel kariyer planlama ile birey, kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmekte ve örgütte yükselmesini sağlayacak planlar yapmaktadır. Bu özelliğiyle bireysel kariyer planlama, işten çok bireye odaklanmakta ve bireyin kendi amaç ve yeteneklerinin bir analizini yapmayı hedeflemektedir (Arifoğlu, 2015: 61).

2.6.1.1.1. Bireysel Kariyer Planlama Aşamaları

Bireysel kariyer planlama genel olarak dört aşamadan oluşmaktadır (Sabuncu, 2015: 33).

Bireysel Değerlendirme: Kendini değerlendirme aşaması, bireyin kendini bütün olarak değerlendirerek güçlü ve zayıf yönlerini, yetenek ve becerilerini ortaya çıkarma-

sıdır. Kendini değerlendirme, bireyin ilgi alanlarını, değerlerini ve yeteneklerini belirlemesini sağlamaktadır (Ereş, 2004: 71). Bireysel kariyer planlaması yaparken, birey kişilik ve değerlerine uygun işleri tercih etmelidir. Kişilik, bireyin özel hayatı, insan ilişkileri ve iş hayatı için ayırt edici ve belirleyici özelliktir. Bireyin yetenek ve becerilerinin farkında olması ve başarılarını belirlemesidir. Bireyin kendi yapabileceklerinin farkında olmasıdır (Aydın, 2007: 57).

Fırsatları Tanımlama: Birey, örgüt içinde ve dışında bulunan kariyer fırsatlarını belirlemekte ve buna bağlı olarak bu fırsatları değerlendirmektedir. Bu aşamada birey iş piyasasının şartları ile çalıştığı örgütün şartlarını mukayese etmekte ve kendisi için en uygun olan işi seçmektedir. Diğer bir ifadeyle birey kariyerinde kolayca ilerleyebileceği işi ve örgütü seçmektedir (Kılıç, 2008: 38).

Hedefleri Belirleme: Birey, kendisi için uygun fırsatları araştırdıktan sonra elde ettiği bilgileri değerlendirerek, kendi özelliklerini göz önüne alarak hedefler koymaktadır. Bireyin ilgi alanları bazı koşullara dayalı olarak değişebilmekte buna dayalı olarak da hedefler değişebilmektedir. Değişen koşullara göre bireyin hedeflerinin değişmesi doğal karşılanmaktadır. Hedef belirlemede dış çevrenin analizi ve bireyin güçlü ve zayıf yönlerini tanıması kariyer stratejisinin önemli adımlarındandır (Gerek, 2009: 57).

Planları Hazırlama: Bireysel kariyer planlamasının bu aşamasında birey ilk üç aşamanın sonunda belirlemiş olduğu hedefe ulaşmak için neyi, ne zaman, nasıl yapacağını planlamak durumundadır. Planlama yaparken bireyler kolaylaştırıcı ya da kısıtlayıcı tüm faktörleri dikkate almak zorundadır. İş yaşamında bireyin kişisel kariyer planını uygulamasına katkıda bulunacak olumlu faktörler olabileceği gibi, kariyer planlama sürecini yavaşlatacak birtakım engelleyici olumsuzluklar da bulunabilmektedir. Bireyin kariyerle ilgili almış olduğu kararları uygulayabilmesi için destekleyici örgüt ikliminin olması kariyer planının başarısı açısından kritik öneme sahip olmaktadır. Bu aşamada örgüt içerisinde insan kaynakları departmanında görev yapan bir çalışanın ya da bir üst düzey yöneticinin tecrübelerinden faydalanılması birey açısından yararlı olabilmektedir (Arifoğlu, 2015: 65).

2.6.1.2. Bireysel Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

İnsan hayatının önemli seçimlerinden biri kariyer seçimidir. Birey için kariyer seçmek, çalışma hayatının yol haritasını belirlemek ya da başlangıç yerini belirlemek anlamına gelmektedir (Delipoyraz, 2009: 11).

Kariyer seçimi, büyük oranda birey tarafından belirlenen bir süreçtir. Fakat örgütler ve diğer faktörler de bireyin kariyer kararlarını farklı şekillerde etkilemektedir (Yavuz, 2006: 13).

Yapılan çoğu çalışma, kariyer seçimini etkileyen dört ana faktörün rol oynadığını ortaya koymuştur (Aytaç, 2005: 91):

- ✓ **Kendini Tanıma:** Kariyer, bireyin kendi şahsi görüşünü yansıtmakta ve biçimlendirmektedir.
- ✓ **İlgi Alanları:** Birey kendi ilgi alanına giren mesleği kariyer olarak seçmektedir.
- ✓ **Kişilik:** Bireyin ihtiyaçları olduğu kadar kişisel uyumu da kariyer seçimini etkilemektedir.
- ✓ **Sosyal Ortalama:** Bu faktör, mesleki düzey, eğitim, ailenin sosyo-ekonomik konumu içinde yer aldığı toplum gibi noktaları içermektedir.

Bireylerin kariyer seçimlerinin kişisel yapılar, çevreleriyle olan etkileşimleri ve aile konumu gibi birbirleriyle etkileşim içinde olan çok sayıda çeşitli faktörler tarafından belirlendiği bilinmektedir. Bu konuda önemli olan nokta, bu etkiyi bireylerin doğru kariyer seçimi yapmalarına destek olacak biçimde geliştirmektir. Bu faktörler aşağıda ifade edilmektedir (Koçer, 2015: 8).

2.6.1.2.1. Kişilik

Kişilik, bireyin duyma, düşünme ve davranış biçimlerini etkileyen faktörlerin kendine has görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, kişinin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş tüm yeteneklerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine almaktadır. Kısacası, kişiliğin oluşmasında bireyin doğuştan gelen özellikleri ve içinde bulunduğu çevrenin etkisini birlikte görmek mümkündür. (Yelboğa, 2006: 196).

Kişilik kariyer seçiminde önemli bir yere sahiptir. Kişilik yönelimi ile kariyer seçimi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, bireylerin kendi kişilikleri ile uyumlu olan işlere eğilim gösterdiklerini ortaya koymuştur (Özen, 2011: 84).

Kariyer seçimine ilişkin teorilerden biri, Holland'ın mesleki kişilik kuramıdır. Holland'a göre, kendi ilgilerinin ve yeteneklerinin farkında olan bireyler, faal bir şekilde kendilerine uygun olan kariyeri arayacaklardır. Holland'ın mesleki kişilik kuramı, bireyin kişiliği ile mesleklerin içinde bulunduğu çevre veya söz konusu mesleklerin gerektirdiği faaliyetler arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Bireyin gereksinimlerini ve değerlerini içeren kişiliği, bireyin kariyer seçimini etkileyen önemli bir faktördür (Yılmaz vd., 2012: 12).

Bireyin çalıştığı işi ve çevreyi algılamalarında kişiliğin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bireyin büyük bir çoğunluğunu mesleki faaliyetlerin doldurduğu, bu faaliyetlerin bireyin kişisel özelliklerine, yetenek ve ilgilerine uyumlu olması halinde mutluluk ve doyum yaşayabileceği ifade edilmektedir. Meslek ile kişilik özellikleri arasında önemli bir bağ olduğu ve kendi kişiliğine uyan mesleği seçen kişilerin yaptıkları işten daha fazla haz aldıkları ve yaşamda başarılı oldukları belirtilmektedir. Bir kimsenin kendisine uygun mesleği seçebilmesi için öncelikle kişilik özelliklerini tanımlaması gerekmektedir. Bireyin seçtiği meslek kişilik özelliklerine uygun olduğu takdirde birey kendini gerçekleştirebilmektedir (Koroğlu, 2014: 140).

2.6.1.2.2. Zekâ

Zekâ ile meslek seçimi arasında büyük bir bağlantı vardır. Çoklu zekâ teorilerine göre bireylerin farklı zekâ alanları vardır ve bu alanları kullanmaları kişiden kişiye farklılık göstermektedir. İçinde bulunulan çevre, deneyimler, ailevi faktörler zekâ tiplerini ortaya çıkarmaktadır (<https://kisiselbasari.com/zeka-turune-gore-uygun-meslekler.html>).

Zekânın meslek yaşamındaki başarıyı yönlendirmedeki önemi yadsınamaz. Tekdüze veya karmaşık görevdeki başarı seviyesi zekâ ile yakından ilişkilendirilmektedir. Tekdüze bir işe katlanmak zekâ düzeyiyle ters orantılı olabilir. Normalin üstünde zekâyâ sahip bireyler yaptıkları işlerden çok çabuk sıkılmaktadırlar (Kozak, 2001: 146). Zekâ ile ilgili bir başka konu da bireyin iş yaparken gösterdiği dikkat derecesidir. Bu hususta önemli olan nokta, bireylerin farklı işler için farklı belleğe sahip olmalarıdır. Örneğin, aynı anda birden fazla yemeği birlikte pişiren aşçının dağıtılmış dikkati daha önemliyken, her iki dakikada bir makara değiştiren eğircinin ritmik dikkati daha önemlidir (Yavuz, 2006: 24).

Zekâ, meslek gelişimi konusunda önemli bir yere sahiptir. Başarı ile yakından ilişkili olan zekâ, bireyin ne kadar öğrenim görebileceğini belirleyen önemli bir etmen- dir. Farklı meslekler farklı düzeylerde eğitimi gerekli kılmaktadır. Bazı meslekler lise veya üniversite mezunu olmayı gerektirirken, bazıları da birtakım becerileri gerektire- bilmektedir. Bazı meslekler de ancak üniversite sonrası yüksek lisans eğitimi ile edini- len uzmanlık unvanıyla icra edilebilmektedir. Bu durumda bireyin bunlardan hangisini karşılayabilecek kapasitede olduğunu veya kendisini ne kadar geliştirmesi gerektiğini bilmek için o bireyin zekâsı hakkında fikir sahibi olmamız aydınlatıcı olabilecektir (https://www.tavsiyeediyorum.com/makale_5617.htm).

Kariyer seçimi noktasında zekâyâ uygun iş ve meslek seçimi önem kazanmış ve başarının anahtarı sayılmaya başlamıştır. Meslek ve kariyer seçiminde zekâ türüne uy- gun seçimler yapmak, başarıyı, huzuru ve mutluluğu da beraberinde getirmektedir (<http://www.fundainkaya.com/2014/05/28/insan-kaynaklarinin-zekasi/>).

2.6.1.2.3. İlgi ve Yetenekler

İlgi, bireyin nesne ile arasında oluşan uygunluk ilişkisidir. İlgi birey için önem ta- şıyan şeylerdir. Nesnenin insanı yakından etkilemeye başladığı an, o nesneye karşı ilgi de uyanmaya başlamaktadır. İnsanların ilgileri zamanla değişme ve gelişme gösterebil- mektedir. İlgiler yaşam süresince öğrenilenlerle değişmekte ve ergenlik çağının sonları- na doğru kararlı ve dengeli bir şekil almaktadır (Çınar, 2011: 6).

Yetenek ise, belirli bir eğitimden yararlanma gücüdür. Bireyin hangi eğitim prog- ramında başarı göstereceğini belirlemektedir. İlgiler yetenekle ilişkilidir. Genellikle bireyler yetenekli olduğu alanlara karşı ilgili olmaktadır. Birey, ilgili olduğu ve zevk aldığı şeyleri severek yapmaktadır. Bireyin ilgi duymadığı bir faaliyette çalışıyor olması hem mesleki doyumunu hem de meslekteki başarısını etkilemektedir. Bireyin seçtiği meslek ile ilgi ve yeteneklerinin uyum göstermesi gerekmektedir (Başgal, 2009: 20).

Mesleğe karşı ilgili olmak, kişinin işinden zevk almasında büyük rol oynamakta- dır. Bireyler ilgi duydukları faaliyet alanlarındaki mesleklere yönelmeleri durumunda daha verimli ve mutlu olacaklardır. İnsan beyni merak ve ilgi duyduğu konularla meşgul olduğu zaman potansiyelini maksimum düzeyde kullanmaktadır. Bu sebeple, bireyin ilgi duyduğu mesleği yapması hem birey açısından hem de toplum açısından büyük öneme sahiptir. Bireyin meslek seçimi kararında ilgilerini dikkate alması, ilgilerinin ne

olduğunu ve de farklı mesleklerin her birinin ne tarz ilgiler gerektirdiğini bilmesi gerekmektedir. Bu araştırmayı takiben, bireyin ilgi duyduğu alanda ne kadar yetenekli olduğu sorusu izlenmelidir (<http://www.tavsiyeediyorum.com/makale5615.htm>).

Bireylerin ilgilerini eğitim yıllarındayken tanınmaları ve bu ilgilerini kariyerlerini seçerken dikkate almaları önemlidir. Bireylerin kararlarında ilgilerini dikkate alabilmeleri için, ilgilerinin hangi doğrultuda olduğu ve çeşitli mesleklerin ne tür ilgi alanları gerektirdiği hususunda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Kariyer seçimi ile karşı karşıya kalan bir bireyin belirli bir alana yönelimini belirleyen faktör ilgi, bireyin seçtiği mesleğin düzeyini belirleyen faktör ise yetenektir (Koç, 2015: 16).

2.6.1.2.4. Aile ve Sosyal Çevre

Ailenin çocuk üzerindeki etkileri, çocuk anne karnındayken başlamaktadır. Aile bireyin yaşam biçimini şekillendiren bir rol oynamaktadır. Anne ile çocuk arasındaki yoğun ilişki, çocuğun içinde doğacağı, en yakın sosyal ortam olan aileyi de kapsamaktadır. Anne-baba-çocuk arasındaki etkileşim ve iletişim, çocuğun gelişimini önemli derecede etkileyen aile dinamiğidir (Vurucu, 2010: 26).

Çocuğun üzerinde etkili olan iki ana kaynak vardır. Bunlardan ilki, bireyin sahip olduğu tüm özelliklerinin biyolojik kaynağını oluşturan anne ve babasından aldığı kromozomlar, ikincisi, çevresel etmenlerdir. Çocuğun kalıtım yolu ile doğuştan getirdiği güçler ile potansiyel gücün ortaya çıkmasında etkili olan çevresel faktörlerin oluşmasında en büyük paya sahip olan kurum ailedir (Canal, 2013: 25).

Günümüzde tüm anne babalar çocuklarının her alanda başarılı, huzurlu ve mutlu olmasını istemekte ve bunun için elinden geleni yapmaya çalışmaktadır. Aileler, iyi bir eğitimin çocuğunu yaşamda başarılı kılacağını ummaktadır. Okul başarısının kısa vadede meslek ve iş başarısına, uzun vadede hayatta başarılı olma yolunda temel oluşturacağına inanmaktadır (<http://www.sayginsaygin.com/meslek-seciminde-ailenin-rolu.aspx>).

Bazı ailelerde, çok erken yaşlarda çocuklarına bazı işlerin önemli ve itibarlı olduğu, bazı işlerin ise önemsiz ve değersiz olduğu söylenmektedir. Bu durum aile içinde bazı meslekler hakkında ön yargıların oluşmasına yol açmaktadır. Bu dolaylı yolla, aile bir anlamda çocuğunun meslek tercihinin etkilemektedir. Bazı ailelerdeki bir başka yanlış davranış da, meslek seçiminde çocuğu tamamen yardımsız, desteksiz ve başıboş bırakmasıdır. Çocuklarına meslek konusunda rehberlik etmeyen aileler, onların meslek ter-

cihlerine ilgisiz kalmakla, sorumluluktan kurtulmuş olduklarına inanmaktadır. Olumsuz etkileri olan ailelerin yanı sıra, meslek seçimi konusunda, çocuğuna yol gösterici olan onun yetenek, bilgi, beceri ve ilgilerini göz önüne alarak rehberlik eden fedakar aileler de vardır. Kendi istek ve özelemlerine ters düşse de çocuğunun seçimini onaylayan destek veren aile de yok değildir (Razon, 1983: 27-28).

2.6.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi

Örgütsel kariyer yönetimi, kişilerin kariyer beklentilerini saptamak, çalışanlara uygun kariyer fırsatları sunmak, çalışanların hak ettikleri bu fırsatları belirleme ve kariyer yönetim programlarının sonuçlarına ulaşma ve sonuçları değerlendirme faaliyetlerinin örgütler tarafından yapıldığı süreç olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2004: 46).

Örgütsel kariyer yönetimi, çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etmek ve kariyer hedeflerine ulaşmaları için gerekli olanları planlama, stratejileri belirleme ve uygulama süreci olarak da ifade edilmektedir. Kariyer yönetimi, örgütlerde çalışanların potansiyelinden en üst seviyede yararlanabilmek amacıyla başvurulmuş yönetsel bir uygulamadır. Bu uygulamanın en temel koşulu, yöneticiler ve yönetim basamakları dışında, çalışanlar arasında iletişim kanallarının sürekli olarak açık tutulmasıdır. Diğer bir deyişle, örgütsel kariyer yönetimi, örgütte çalışanların kapasitelerini geliştirmelerine yardımcı olmak amacıyla kullanılan gelişim programları ve düzenlemeleridir (Ereş, 2004: 53,54).

Örgütsel kariyer yönetimi, örgüt çalışanına kendilerini ve kariyer hedeflerini geliştirme imkanı vermekte ve onlara yardımcı olacak yollar ve faaliyetler belirlemektedir. Örgütsel kariyer yönetimi, çalışanı işe alındığı ilk anda ve ileriki zamanlarda örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirmiş olacaktır. Bireysel kariyer yönetimi insan odaklıdır ve ilgi alanına giren konu çoğunlukla günlük yaşamla ilgilidir. Örgütsel kariyer yönetimi ise planlama, sistem geliştirme ve çalışanla ilişkilendirilmiş çabalarla uyum sağlanmasını ön plana almaktadır (Cebeci, 2015: 46).

2.6.2.1. Örgütsel Kariyer Yönetiminin Amaçları

Örgütsel kariyer yönetiminin amaçları genel ve özel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Eryiğit, 2000).

Genel Amaçlar;

- Yönetim başarısını tatmin etmek için örgüt gereksinimlerini temin etmek.
- Kavrama gücü yüksek olan bireylere, belirli bir sorumluluk düzeyinde eğitim vermek.
- Bireyler, yetenek, istek ve arzularını örgüt ile uyum içinde tutarak ve görevlerini yerine getirerek, başarılı bir kariyer yapmayı düşündükleri takdirde, gereksinim duydukları rehberliği onlara vermek.

Özel Amaçlar;

Kariyer yönetimi sürecinin özel amaçları şunlardır (Bingöl, 2006: 289-290):

- Hem mevcut hem de gelecek işlerde gereksinim duyulan yetenek ve becerileri tanımlamak için bireye yardım etmek,
- Örgüt ihtiyaçları ile bireysel arzuları bütünleştirerek bir düzene koymak,
- Sadece yukarı doğru değil, bütün yönlerde bireyler için kariyer yolları geliştirmek,
- Kariyerinde durgunluk yaşayan bireyi tekrardan canlandırmak,
- Bireylere kariyerlerini ve kendilerini gerçekleştirme fırsatı sağlamak,
- Yukarıda sayılan amaçlara dayanarak hem örgüt hem de bireyler için karşılıklı faydalar sağlamaktadır.

Örgütsel kariyer yönetiminin temel amacı, örgütün verimliliğini artırmak, bireyin örgüt içerisinde gelişim ve ilerlemesini sağlamak, örgütün ihtiyaç duyacağı vasıflı çalışan gücünün bugünden şekillendirmesini sağlamak olarak ifade edilebilmektedir (Taşçıoğlu, 2006: 18). Başka bir ifadeyle örgütsel kariyer yönetiminde temel amaç, örgütte çalışan bireyin kariyer başarısını artırarak ve devamlı kılarak insan kaynaklarının verimli hale gelmesi ve bu sayede örgütün verimliliği ve başarısının artırılması amacını taşımaktadır. Örgüt için kariyerin amacı, etkili iş performansını teşvik eden ve etkili insan kaynakları planlarına temel unsur olarak hizmet eden uygulama olarak faydalı olacaktır (Kişioğlu, 2013: 34-35). Sadece örgütler etkili bir kariyer yönetimi sisteminden yararlanmamakta aynı zamanda bireysel çalışanlar da bu sistemden yararlanmaktadır (Ronn, 2010: 13).

Örgütsel kariyer yönetiminin amacı, çalışanların ilgi ve yeteneklerini analiz ederek örgütteki tüm çalışanların tatminini sağlamaktır. Buradan yola çıkarak örgütsel kariyer yönetiminin amaçları şu şekilde sayılabilir (Dilsiz, 2011: 14):

- Örgütteki çalışanların memnuniyetini sağlamak,
- İnsan kaynaklarından verimli bir şekilde yararlanmak,
- Çalışanları motive etmek,
- Çalışanlar için, işte ilerleme konusunda düzenlemeler yapmak.

Sonuç olarak, kariyer yönetiminin amaçları, çalışanların memnuniyetlerini sağlama, motive etme, insan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanma ve işte ilerleme konusunda gerekli düzenlemeler yapma şeklinde özetlenebilmektedir (Karavardar, 2014: 89).

2.6.2.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi Sistemi Araçları

Örgütsel kariyer yönetimi sürecinde birçok araç bulunmaktadır. Bu araçlar; kariyer haritaları, kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığı, kariyer merkezleri, koçluk, eğitim ve geliştirme programları ve iş rotasyonudur.

2.6.2.2.1. Kariyer Haritaları

Kariyer haritası, bir örgütün içerisinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek amacıyla kullanılan bir tekniktir. Bir anlamda tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net bir şekilde belirlendiği bir örgüt şemasıdır. (Koç, 2015: 48).

Kariyer haritaları, çalışanların örgüt içerisinde ilerleyebileceği kariyer yollarının rotasını belirlemektedir. Çalışanın ne kadar süre içinde bir üst düzeye veya göreve gelebileceğini gösteren dikey ve yatay kariyer yolları kariyer haritaları aracılığıyla çalışanlara iletilmektedir. Dikey hareket çalışanın üst düzey yöneticiliğe doğru hareketini belirlerken, yatay hareket çalışanın örgütte aynı seviyede farklı iş ve birimlere doğru ilerlemesini anlatmaktadır (Karaca, 2013: 67).

Kariyer haritaları hem örgüt şeması hem de tablolar şeklinde oluşturulabilmektedir. Bu tablolarda her pozisyonun özellikleri dikkate alınarak;

- Pozisyonun görev ve sorumlulukları (iş tanımı),
- Pozisyon için gerekli olan nitelikler (iş nitelikleri),
- Pozisyona örgüt içindeki hangi diğer pozisyonlardan gelinebileceği,
- Pozisyondan örgüt içindeki hangi diğer pozisyonlara geçebileceği belirtilmektedir

(Aydın, 2010: 145).

Kariyer haritaları hazırlanması ve uygulanması, örgüt ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde değişim göstermesi yüzünden, pek kolay olmayan bir çalışmadır. Bilhassa, birbirinden farklı sektörlerde faaliyette bulunan farklı gruba bağlı örgütler arasındaki yatay ve dikey geçişlere olanak sağlayacak kariyer haritasının oluşturulması zordur. Böyle bir durumda kariyer yollarını kullanmak daha etkin olmaktadır. Kariyer yolları, bireylerin yaptıkları işlerin açıklaması yapılarak ve bireylerin ileride yer alabilecekleri iş ve pozisyonlar sıralanarak belirlenmektedir. Kariyer haritalarında ve kariyer yollarında iş ve pozisyonun gereklilikleri daha önceden belirlenmiştir. Kariyer haritaları ve kariyer yollarını oluşturmanın en temel amacı, bireye örgütte yükselebileceği pozisyonları açıklamaktır. Kariyer haritaları çalışan bireye söz konusu bilgileri kullanarak bireye kariyerini yönetme konusunda sağlıklı adımlar atmasını sağlamaktadır (Palankök, 2004: 9-10).

2.6.2.2.2. Kariyer Rehberliği

Kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığının tamamlayıcı unsuru olarak, bireylerin kariyerleri ile ilgili yetenek, ilgi ve değerlerini, kişinin farklı kariyer imkânlarını tanımlarına, birey ve örgütün üzerinde uzlaştığı bir amaca ulaşmak için stratejik bir planlama yapması konusunda insan kaynakları personelinin destek olmasını ifade etmektedir (Özdemir ve Aras, 2015:111).

Kariyer rehberliği, bireylerin kariyer gelişimine katkıda bulunan belirli bir strateji ve kariyer amaçlarına ulaşmak için gerekli yeteneklerin oluşturulmasında seçenekler sunan, örgütlerin insan kaynakları bölümlerince bireylere sağlanan personel yetkinliklerinin kazanılmasını hedef alan bir çalışmadır. Kariyer rehberliği bireyin beklentileri ve örgütün gereksinimlerini aynı düşünce içinde birleştirerek çalışan için daha gerçekçi hedefler ortaya koymaktadır. Bireyin bu hedeflere ulaşmak için nasıl bir yol izlemesi gerektiği konusunda bireyin kendisine yardımcı olmaktadır (Ünal, 2004: 70).

2.6.2.2.3. Kariyer Danışmanlığı

Büyük örgütlerde, iş aileleri ve bunlara bağlı pozisyonların sayısı artmakta, bu nedenden dolayı, kariyer yolları ve kariyer haritaları karmaşıklaşmakta ve bu karmaşıklık neticesinde kariyer rehberliği yetersiz kalmaktadır. Kariyer rehberliğinin yetersiz kaldığı durumlarda kariyer danışmanlığına başvurulmaktadır. Bireyler kariyerleri ile ilgili olarak sistemli adımlar atarak, ilerleyebilme fırsatlarını değerlendirmek ve gelişim

ve öğrenim olanaklarını bilebilmek için kariyer danışmanlığına ihtiyaç duymaktadırlar (Aslan, 2012: 35).

İnsan kaynakları departmanı, hat yönetici ya da yabancı çalışanlara kariyerlerinde danışmanlık yapmakta, bireyin yeteneklerini, ilgi alanlarını ve diğer kariyer özelliklerini belirledikten sonra bu özelliklerin kullanılabileceği iş/meslekleri belirleme konusunda bireye yardımcı olmaktadır (Katsuro vd., 2015: 223).

Kariyer danışmanlığı, mesleğin seçimi üzerine odaklanan mesleki rehberlik kavramının yerini alan bir uygulamadır (Chelimo, 2014: 16).

Kariyer danışmanlığı, meslek ve iş konularını odak noktasına alan danışma sürecidir. Her yaştaki insanın meslek ile ilgili karar vermesine ve ayrıca meslek hayatıyla ilgili sorunlara çözüm bulmasına yardımcı olan bir alandır. Kariyer danışmanlığı, standart test uygulama ve doğru mesleği söyleme işi değildir. Kariyer danışmanlığı, bireylere doğru mesleği söylemez, kariyer danışmanlarına danışan bireyler kendi mesleklerini kendileri seçmektedirler (<http://www.nevakutahya.com/tr/sayfa/kariyer-ve-meslek-secimi-danismanligi-48>).

Amerikan Ulusal Kariyer Gelişimi Derneği, kariyer danışmanlığını şu şekilde tanımlamıştır:

Bireylerin mesleklere, kariyerlere, kariyer rollerine ve sorumluluklarına, kariyer kararları verme ve kariyer planlama, kariyer yolları ve diğer gelişim aktiviteleri gibi bireylerin kariyerleri ile ilgili çatışma ve sorunlara yönelik bireysel ya da grup şeklinde yürütülen bir danışma sürecidir (Yeşilyaprak, 2012: 7).

Kariyer danışmanlığında yararlanılan iki yöntem mevcuttur (Özpala, 2007: 86):

- ✓ İnförmel Danışmanlık
- ✓ Formel Danışmanlık

İnförmel danışmanlık örgütlerde, insan kaynakları personeli aracılığıyla, yeteneklerini ve ilgilerini değerlendirmek isteyen personel için yürütülen danışmanlık faaliyetidir. Burada kariyer danışmanlığı, insan kaynaklarındaki herhangi bir görevli tarafından yürütülebilmektedir. Danışmanlık hizmetinin belli bir ekip tarafından sistematik bir şe-

kilde yürütülebilmesi ya da bir danışmanlık firmasından profesyonel olarak bu hizmetin sağlanması durumunda ortaya çıkan danışmanlık formel danışmanlıktır.

Kariyer danışmanları, örgüt içinde ortak amaçlar belirlemek, açık bir sorun çözme atmosferi oluşturmak, örgüt üyeleri arasında güveni sağlamak, birey ve örgüt amaçları için rekabet oluşturmak, ödül sisteminin oluşturulmasına yardımcı olmak ve örgüt üyeleri arasında örgütsel amaçlara sahip çıkmayı geliştirmek gibi çabalarıyla örgüt içindeki değişim ajanlığı görevini üstlenmektedir. Kariyer danışmanları vasıtasıyla birey, psikolojik olarak rahatlarken, örgüt de personel devriyle katlanmak zorunda kaldığı maliyetten kurtulmaktadır (Bağcı, 2002: 50).

2.6.2.2.4. Kariyer Merkezleri

Kariyer yönetimi uygulamalarına destek sağlamak üzere, çalışanların kendilerini değerlendirmelerine katkı sağlayan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kurullara kariyer merkezleri denilmektedir. Bu merkezler kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin, gelişmiş ve kurumsal bir hale dönüşmüş şeklidir. Kariyer merkezleri özellikle şunları sağlamaktadır (Koç, 2015: 49):

- Grup atölyeleri oluşturmak,
- Yazılı okuma materyalleri oluşturmak ve kurslar düzenlemek,
- Kariyer yolları ve iş gereklilikleri hakkında bilgi aktarmak,
- Beceri ve yetenek testleri uygulamak,
- Örgüt içi ve dışı eğitim ve geliştirme programları uygulamak.

Kariyer atölyeleri (workshops), genellikle bireylerin güçlü yönlerini değerlendirmek, iş ve kariyer fırsatlarını belirlemek ve kariyer amaçlarını başarmak için gerekli eylemleri belirlemeyi hedeflemektedir (Haase, 2007: 32). Kariyer atölyeleri (workshops), bireylerin diğer çalışanların yardımıyla kendini değerlendirdiği ve kariyerini nasıl geliştireceğine dair birtakım çıkarımlarda bulunduğu çalışmalardır. Yazılı kaynaklar ise, bireylere kendilerini analiz etme, kariyer planlaması ve kariyer hedeflerini belirleme konusunda bilgiler sağlamaktadır. Alıştırma kitapları yoluyla çalışanların kendilerini tanımaları, ilgilerini öğrenmeleri ve işlerini tanımaları sağlanmak istenmektedir (Sabuncu, 2015: 43).

Kariyer merkezleri kurulurken dikkat edilmesi gereken en önemli husus, merkezin bulunduğu yerin seçimidir. Kariyer merkezlerinin, herkesin açıkça ulaşabileceği uygun

bir yerde olması, yöneticilerin düşünmesi gereken önemli bir ayrıntı olarak ifade edilebilir (Taşçıoğlu, 2006: 41).

Kariyer merkezleri, çalışanların iş yerindeki devamlılığını sağlamakta, kişilerin kendilerini yetiştirmesi ve sorumluluk alabilecek seviyeye ulaşması için çalışmakta, çeşitli toplantılar düzenlemekte, hizmet içi eğitim kursları planlamakta, yetenek ve beceri testleri gibi ölçme ve değerlendirme yöntemleri kullanmaktadır. Ayrıca çalışanlara işleri ve kariyerleri ile ilgili tüm gerekli bilgiyi sunmaktadır. Bu süreç boyunca yaptığı çözümlenmeleri örgüte ve çalışanlarına anlatarak aldığı geribildirimlerle yaptığı değerlendirmelerin doğruluğunu test eder (Elmalı, 2015: 37-38).

2.6.2.2.5. Koçluk

Koçluk bir gruba, belirli bir amaç için özel ders, konferans, seminer vererek grubu amaca hazırlama tekniğidir. Birey öğreninceye kadar koçluk süreci devam etmektedir. Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen örgüt dışı danışmandır. Koçlar, yöneticilerin özel kariyer yönlendirme danışmanlarıdır. Danışmanlar yöneticilere, bireyleri motive etme ve değerlendirme vb. konularda etkinlik sağlamalarında yardımcı olmaktadır (Pehlivanlı, 2004: 68).

Örgüt içerisinde koçlar, bireylerin gelişmesine yardım için yönlendirme, eleştiri ve önerilerle rehberlik etmektedir. Koçlar, belirli kıdemsiz bireylere destek sistemi sağlayarak yardımlarını sunmaktadırlar. Bu sistem kısmen bayrağın devredilmesine benzetilebilir. Kıdemli birey deneyimlerini astlarıyla paylaşarak, örgüt içinde nasıl yolunu bulacağına dair rehberlik sağlamaktadır. Tıpkı beyzbol koçlarının oyuncularını gözlemlemesi, analiz etmesi ve onların performanslarını geliştirme çabasında olduğu gibi, iş yaşamındaki koçlar da bir anlamda aynı şeyi yapmaktadır (Gün, 2015: 123).

Koç, bireysel kariyer planlama uzmanıdır. Bireyin kariyerini etkileyebilecek tüm faktörler ile ilgili fikirler geliştirmektedir. Koçlar, danışanları için öğretmen vazifesi görmemekte, daha yüksek performans için yeni fırsatlar, meydan okumalar ve davranışlarla tanıştıran bir partner görevini üstlenmektedir. Bireyin performansını ve imajını geliştirici çalışmalar yapmaktadır. Etkili bir koç, bireyin yeteneklerini keşfetmesine yardımcı olmakta, güçlü yanlarını ve geliştirmesi gereken özelliklerini bireye bildirmek-

tedir. Koşlar, bireylerin buldukları yerlerden kendilerini görmek istedikleri yerlere gitmelerine yardımcı olmaktadır (Palankök, 36: 2004).

2.6.2.2.6. Eğitim ve Geliştirme Programları

Gün geçtikçe örgütlerin ve çalışanların eğitim ve gelişme ihtiyaçları artmaktadır. Bu gelişmelere bağlı olarak örgütler çalışanın eğitim ve gelişimine yatırım yapmaktadır. Değişen koşullara uyum eğitim programlarıyla çalışanın sıkılmadan takip edebilecekleri bir öğrenme ortamı hazırlamaktadır (Cebeci, 2015: 37).

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, bireylerin iş yapabilme becerilerini geliştiren, bilgi düzeyini arttıran ve bireylerin davranışlarında istenilen biçimde değişiklik yaratan faaliyetlerdir. Eğitim programları, bireylerin teknik bilgi ve becerilerini geliştirme ve ayrıca idari beceriler de kazanmasını sağlamaktadır. Eğitim ve geliştirme programları bireylerin işe uyum sağlamaları, teknik ve yönetim becerileri geliştirmeleri konularında iş başında, kurum içi veya dışı eğitimlerle gerçekleştirilebilmektedir (Koçer, 2015: 42).

Eğitim ve geliştirme programları, bireylerin kariyer planlarını geliştirmelerini, performanslarını iyileştirmelerini ve bu sayede örgüte daha fazla katkı sağlamalarını mümkün kılmaktadır. Ayrıca farklı yöntemler kullanarak bireyin mevcut durum ve gelecekteki yeni kariyer geçişleri için ihtiyaç duyacağı yeni bilgi ve becerilerin kazandırılmasını sağlamaktadır (Özdemir ve Aras, 2015: 11).

Örgütlerdeki eğitim ve geliştirme programları üç ana sınıfa ayrılmaktadır (Sabuncu, 2015: 44-45):

- ✓ **Oryantasyon Eğitimi:** Bu eğitim işe yeni başlayan bireye işlerin nasıl işlediğini anlatma veya yeni terfi almış bireye yeni bir süreci tanıtmaya şeklinde gerçekleştirilmektedir.
- ✓ **Teknik Beceri Eğitimi:** Bu eğitimler, bireye yeni beceriler kazandırma, yeni teknolojiler hakkında bilgi sahibi olma ya da işle ilgili mevzuat, yönetmelik, sistem ya da uygulama değişikliklerini takip etme amacıyla düzenlenmektedir. Bu eğitim örgüt içi ya da örgüt dışından uzmanlar tarafından verilebilmektedir.
- ✓ **Yönetimsel Beceri Eğitimi:** Bu eğitimler temelde yöneticilerin sahip olması gereken becerilerin artırılmasını hedeflemektedir. Alt pozisyonlarda çalışan bireyler için iletişim, zaman yönetimi, çatışma yönetimi gibi konularda eğitim verilirken, üst pozisyonlardaki yöneticiler için planlama ve üretkenliğin artırılması konuları vurgu-

lanmaktadır. Eğitim ve geliştirme programlarının etkili olabilmesi üst kademedeki yöneticilerin bu programların yararına inanıp, tam destek vermesine bağlıdır. Bu anlamda, yöneticiler eğitim programlarını organize ederken, tüm çalışanların anlayıp benimseyebileceği amaçlar ortaya koymalı ve çalışanların fikirlerine de başvurmalıdır (Yavuz, 2006: 88).

2.6.2.2.7. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, örgüt içinde çalışanların işten işe veya projeden projeye sistemli bir şekilde hareket etmesidir. İş rotasyonu, düzenli bir program çevresinde ya da anlık olarak çalışanların kendi aralarında anlaşarak üzerinde anlaşmaya vardıkları farklı işler arasında dönüşümlü çalışmalarıdır (Ay, 2005: 36).

İş rotasyonu; alt kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde uygulanan bir yöntem olmakla birlikte bireyin etkin bir şekilde görevlerini yerine getirebilmesi amacıyla gereksinim duyduğu bilgi ve anlayışı genişletecek iş tecrübesini kazandırmak için tasarlanmaktadır. İş rotasyonunun amacı, eğitime katılanlara faaliyetler ve mevcut uygulamalar hakkında açık bir anlayış sağlayarak, iş tecrübesi kazandırmaktır. Buna göre eğitilen bireye, örgüt içerisinde planlı bir tecrübe kazandırmaktadır. Rotasyon genel olarak, aynı örgütsel kademede bulunan işler arasında yapılmaktadır. Bu işler özellikle, eğitim amacıyla oluşturulmuş işler olabildiği gibi, eğitime katılanların gittikçe genişleyen deneyim programlarının bir parçası olarak atanacakları düzenli üretim, satış, finansman vb. farklı bölümlerdeki çeşitli yönetsel pozisyonlarda olabilmektedir (Deniz ve Ünal, 2007: 106).

İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek farklı işlere yönelmelerini sağlamaktadır. Özellikle yeni işe giren bireylerin farklı iş değişikliklerini deneme yoluyla kendilerini test etmelerini ve kişisel değerler ile iş arasındaki uyum noktalarını mukayese ederek değerlendirmelerine yol açmaktadır. Farklı özelliklere sahip işlere yapılacak rotasyonla, çalışanlar kendi yetenek ve tercihlerini değerlendirme fırsatı elde etmektedirler (Öztürk, 2006: 337).

2.6.2.3. Örgütsel Kariyer Planlama

Bireylerin örgüt tarafından desteklenmeksizin bireysel kariyer planlaması faaliyetinden başarı elde edilmesi son derece güçtür. Kariyer planlama sorumluluğu büyük oranda bireye aittir. Bireyin gerçekçi hedeflere ulaşabilmesi adına bireysel kariyer he-

deflerinin örgüt tarafından fark edilmesi ve örgüt ihtiyaçlarının da dikkate alınarak çalışanın bu yönde desteklenmesi gerekmektedir. Bu durum, örgütsel kariyer planlama kavramını gündeme getirmektedir (Kır ve Er, 2017: 18).

Örgütsel kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve güdüleri doğrultusunda kariyer hedeflerine ulaşacak yolun tespit edilerek, bireyin çalışmakta olduğu örgüt içerisindeki ilerleyişinin veya yükselişinin planlanması süreci olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel kariyer planlaması, bireysel kariyer planlama ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusundaki çalışmalarını destekleyen örgütsel amaçlarla bireysel amaçların uyarlanması konusunu kapsamaktadır (Şimşek ve Çelik, 2004: 91).

2.6.2.3.1. Örgütsel Kariyer Planlama Aşamaları

Örgütsel kariyer planlama süreci sekiz aşamadan oluşmaktadır (Koç, 2015: 61). Bu süreçler aşağıda açıklanmaktadır.

Kurumsal Değerlendirme: Örgütün mevcut insan kaynağının niteliklerini gözden geçirme aşamasıdır. Bu aşamada, çalışanların sahip olduğu yetenek, beceri, bilgi, arzu ve ilgileri, zaaf ve dayanıklılıkları ile gereksinim ve beklentileri tespit edilmektedir (Sabuncu, 2015: 34).

Pozisyonu Tanımlama: Kariyer yolları belirlenen örgütte, çalışanlara ilişkin her pozisyon ve pozisyon için gereken görev ve sorumluluklar net olarak tespit edilmektedir. Ayrıca, çalışanın kısa, orta ve uzun vadede üstlenmesi istenen görevler belirlenerek o iş için gerekli olabilecek bilgi, yetenek, tecrübe ve bireysel özelliklerin tespit edilmesi bu aşamada gerçekleştirilmektedir (Kılıç, 2008: 40).

Personeli Belirleme: Bu aşamada, örgüt içinde kariyer geliştirme faaliyetlerine yöneltilecek adaylar tespit edilmektedir. Üst yöneticiler örgütteki potansiyel kariyer geliştirme arzu ve isteği içerisinde bulunan çalışanları tespit etmek durumundadır. Böylece, hem çalışanların eğilimleri ve tercihleri belirlenmiş olmakta, hem de bu eğilimlere uygun olan kariyer geliştirme faaliyetleri tasarlanabilmektedir (Yavuz, 2006: 59).

Kariyer Danışmanlığı ve Kariyer Hedeflerini Belirleme: İnsan kaynakları departmanının en önemli işlevlerinden biri, kariyer olanakları konusunda bireylere danışmanlık yapmaktır. Çalışan, kendi konumundaki terfi olanaklarını, işin gereklerini vb. bilmeli-

dir. Çalışana kariyerinin geleceği hakkında bilgi ve rehberlik sunacak kişilerin örgüt tarafından görevlendirilmesi gerekmektedir. Kariyer danışmanlığında bir diğer önemli mevzu ise, çalışanların belirledikleri hedeflerinin gerçekçi hedefler olması hususunda yardımcı olmaktır. Bireyin hedeflerinin kendi yetenek, beceri, istek ve arzularına uygun olması önem taşımaktadır. Hedeflere ulaşma noktasında örgütler bireylerin kendi amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olmanın yanında, başarılı bireyleri de bir anlamda örgüte kazandırmaktadır (Kabadayı, 2013: 44-45).

Pozisyonla Bireyin Özelliklerinin Karşılaştırılması: Kariyer planlamasında var olan niteliklerin saptanmasının yanı sıra, potansiyel niteliklerini belirlemeye ve geliştirmeye yönelik çalışmalara ihtiyaç vardır. Bu çalışmalarda psiko-teknik yöntemlerden yararlanılabilmektedir. Bu aşama, bireyin kariyeri ile alakalı mevcut ve gelecekteki muhtemel görevler için gerekli niteliklerin saptanması ve potansiyel niteliklerin belirlenip, yapılacak karşılaştırma ile saptanan farklılıkların giderilmesi amacıyla, uyumu sağlayacak tedbirlerin belirlenmesi ve uygulanması aşaması olarak ifade edilebilir (Koç, 2015: 64-65).

Performans Değerleme: Örgütlerde performans değerlendirmesi; çalışanın yaptığı işte ne kadar başarılı olduğunu değerlendirmek, kendi değer ve başarısını tartmasına olanak sağlamak, çalışanın hangi alan ve konularda eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemek, ödül ve ücretini belirlemek, terfi durumlarını ya da işten çıkarılma ihtimallerini belirlemede ölçüt almak ve çalışanın örgüte olan güvenini sağlamak amaçlarına sahip bir süreçtir. (Sabuncu, 2015: 35).

Kariyere Yönelik Eğitimler: İnsan kaynağının etkili ve verimli şekilde kullanılmasının şartlarından biri çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesidir. Örgütte belirlenen kariyer fırsatları, performans değerlendirme için yapılan ölçümler ve çalışanın verimliliğini tespit etmeye yönelik yapılan araştırmaların sonucunda çalışana çeşitli eğitimlerin verilmesi gereklidir. Bu amaçla, örgütlerde kariyere yönelik olarak çalışanlara verilen, işe başlama eğitimi, hizmet içi ve uyum eğitimi gibi bazı eğitim programları vardır. Belirtilen bu eğitim programları çalışanın yaptığı işe, pozisyona ve aldığı sorumluluğa göre farklı şekillerde uygulanmaktadır (Kılıç, 2008: 41-42).

Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi: Kariyer stratejilerinin geliştirilmesi aşamasında performans değerlendirme sonuçları büyük öneme sahiptir. Bu değerlendirme sonucu

elde edilen veriler stratejiler için gerekli olan zayıf ve güçlü noktaların saptanmasında kullanılarak stratejilerin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Bu noktada yapılacak olan çevre analizi, bireyin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran fırsatları ve güçleştiren tehlikeleri belirlemede önemli bir araç niteliğine sahiptir (Kabadayı 2013: 46).

2.6.2.4. Örgütsel Kariyer Yönetimi Süreci

Kariyer yönetiminde örgüt, birey üzerine odaklanan bazı kararlar alarak, kariyer yönetimini üstlenmekte ve bireylerin daha açık ve iyi bir kariyer planı yapmalarını sağlamaktadır (Özpala, 2008: 75).

Kariyer yönetimi süreci, bireyin ilk iş ortamına katıldığı, yeni işe yerleşip kariyerini oluşturmaya başladığı andan itibaren söz konusu olmaktadır. Toplumsallaşma sürecinin başladığı, bir anlamda bireylerin ve yöneticilerin birbirine uyumunun amaçlandığı bu süreçte örgüt politikalarının, normlarının, gelenek ve değerlerinin bilinmesi önem arz etmektedir. Örgüt, hangi iş pozisyonlarının ne zaman açılacağını bilemez, kariyer seçeneklerini bireylere sunamazsa kariyer yönetimi uygulanamaz. Örgüt yeni planlama yapmaz ve çalışana gerçek bir kariyer planı ve geliştirme programları sunamazsa birey kendi başına kariyer planlamasını yapmakta oldukça zorlanacaktır. Örgüt, çalışan üzerinde odaklanan bazı kararlar alarak bireylerin kariyerlerinin yönetimini üstlenip, yeni kariyer planları yapmalarına katkıda bulunmaktadır (Koç, 2015: 43).

Bireyin verimli bir şekilde kariyer planlaması yapabilmesi için örgütlerin bireylere kariyer yönetimi uygulamalarını sunmaları gerekmektedir. Kariyer yönetimi ve kariyer yönetimi uygulamaları bir arada sunulduğu zaman bireylere faydalı olmaktadır (Aydın, 2010: 137).

Kariyer yönetiminde gerçekleştirilen faaliyetlerin ana amacı, insan kaynakları ihtiyaçlarının karşılanması, insan kaynağına bilgi ve yetkinlik kazandırılması ve mevcut insan kaynağının korunarak kaybının önlenmesidir. Bu anlamda kariyer yönetimi, personel bulma, seçme, eğitim ve geliştirme, rehberlik etme, motive etme, ödüllendirme ve bireylerin ücret sisteminin oluşmasında önemli ve etkili bir yönetsel eylemdir (Kabadayı, 2013: 19).

Bireye yol gösterecek olan kariyer yönetimi uygulamaları; işe alım, terfi, transfer/yer değiştirme/iş rotasyonu, işten çıkarma, emeklilik ve oryantasyon programından oluşmaktadır.

2.6.2.4.1. İŖe Alım

Çalışan istihdamı, bireylerin iŖe alınma, yerleŖtirme ve iŖten ayrılma sũreçlerinin bir araya gelmesidir. İŖe alma boyutunda, özellikle insan varlığının kazanılması akla gelmektedir. İŖe alma uygulamaları; yeni personel ihtiyaçlarını saptama, adayların belirlenmesi, sınavdan geçme ve seçim aşamalarından oluşmaktadır. Bu sũz konusu aşamalar, iŖe alma aktivitesine ve niteliklerine uygun bireylerin örgũte kazandırılması konusunda yõnetime yardımcı olmaktadır (Hançer, 2004: 59).

Kariyer yõnetimi uygulamalarının ilk basamağı iŖe alma, gereken niteliklere uygun bireylerin iŖe alınmasıdır. Örgũtũn, iŖin niteliğine ve amaçlarına uygun bireyleri iŖe alması örgũtsel anlamda rasyonel bir davranıştır (Çõrtũk, 2009: 21).

Bir örgũtũn mevcut çalışanın nitelikleri, bũyũk oranda iŖe alım sistemine bağlıdır. İyi bir iŖe alım sistemi oluşturan ve bu sistemi verimli bir Ŗekilde uygulayarak çalışanlarını gereksinimlerine uygun olarak seçen örgũtler, kariyer planlama uygulamaları için iyi bir başlangıç yapmış olmaktadır. Sũz konusu yetenekli bireyi iŖe almak yetmemekte, bu bireyi örgũtte tutabilmek de gerekmektedir. Bu durumun gerçekteŖmesi diğer insan kaynakları sũreçleri ile birlikte kariyer planlama sũrecindeki araçların etkin kullanımı ve uygulamaların başarisına bağlı olmaktadır (Ok, 2009: 19).

Örgũtler gereksinim duyduğu personeli iki kaynaktan sağlamaktadır. Bu kaynaklar iç ve dış olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Pehlivanlı, 2004: 69-70).

İç kaynaklardan alımın, dış kaynaklarla yapılan iŖe alıma oranla bazı yararları vardır. Bunlar; (Korkmaz, 2003: 67).

- ✓ İŖe alım daha kolay ve kısa sũrede gerçekteŖmektedir.
- ✓ Adayların çalışmaları ve başarıları hakkında detaylı ve gerçekte bilgi sahibi olunmaktadır.
- ✓ Adaylar örgũtũ ve kũltũrũnũ bilmekte, iŖe alım sũreci kısalmaktadır.
- ✓ İyi bir motivasyon kaynağı sağlamaktadır. Örgũt içindeki çalışanlara öncelik verilmesi çalışanların moralini yükseltmektedir.

İç kaynaklardan iŖe alımın olumsuzlukları da bulunmaktadır. Açık pozisyonlar sũrekli olarak iç kaynaklardan tedarik edilirse, örgũt bir sũre sonra durağanlaşabilmektedir. Pozisyonun gerekli kıldığı nitelikler, örgũtteki çalışanın niteliklerini aşıyorsa, dış kaynaklara başvurmak zorunluluk arz etmektedir. Özellikle örgũtũn tecrũbe sahibi ol-

madığı bir alanda faaliyete geçmesi sonucu açılan pozisyonlarda bu durum kendini göstermektedir. Örgütün dış kaynaklardan personel sağlaması sonucu farklı bilgi ve tecrübe birikimine sahip adaylar örgüte taze kan sağlamaktadır. Örgütün gelişimine bir anlamda katkıda bulunmaktadır. Örgüt kültürünün bu tarz bir uygulamaya elverişli olması gerekmektedir. (Dilsiz, 2011: 20).

2.6.2.4.2. Terfi

Terfi, çalışanın yetki ve sorumluluk açısından daha yüksek bir konuma geçiş yapması olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2010: 139).

Terfi bireye, mesleğinde ve bulunduğu statüde yükselme imkânı ile bireylere büyük ölçüde sorumluluk, otorite ve yüksek ücret sağlamaktadır. Terfi psikolojik olarak, bireyin güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme ihtiyacını tatmin etmektedir (Karcioğlu, 2001: 91).

Terfi, çalışanın konumundaki olumlu bir değişmeyi ifade etmektedir. Hem bireyi hem de yöneticiyi yakından ilgilendirmektedir. Terfi eden bireyin görev, yetki ve sorumluluklarında ve bunlara bağımlı değişken olan ücretinde de bir artış olduğu zaman birey daha fazla çalışmaya istekli olmakta ve örgüte olan bağlılığı da artmaktadır. Bu açıdan bakıldığında terfi, bireysel arzuları gerçekleştirme aracı olarak da büyük önem taşımaktadır. Yönetim açısından bakıldığı zaman terfi, bireyin daha çok verim sağlayacağı bir alanda kullanımı demektir (Taşçıoğlu, 2006: 22).

Yönetim çalışanın terfisi için karar verirken başlıca üç noktayı motivasyon, performans ve morali dikkate almaktadır. Bu kararın çalışanların motivasyonu, performansı ve moralleri üzerinde nasıl bir etki yapacağını bilmelidir (Taşman, 2002: 42).

Örgütün kariyer yönetimindeki başarısı anlaşılır, açık ve net, nesnel terfi politikası belirlemesine ve bu politikayı adil bir şekilde uygulamasına bağlıdır. Bu tür bir yaklaşım, kurumsallaşmanın da bir gereğidir. Terfilerin hangi şartlarda, kimler tarafından ve nasıl yapılacağı, her pozisyona terfi için hangi özelliklerin gerektiği önceden belirlenmeli ve bütün personelin bilgisine sunulmalıdır. Terfilerde gerekli olan birçok faktörün yerine, çalışma hayatının kendine has ilişkilerinden doğan faktörler devreye girmektedir (Ünal, 2004: 88-89).

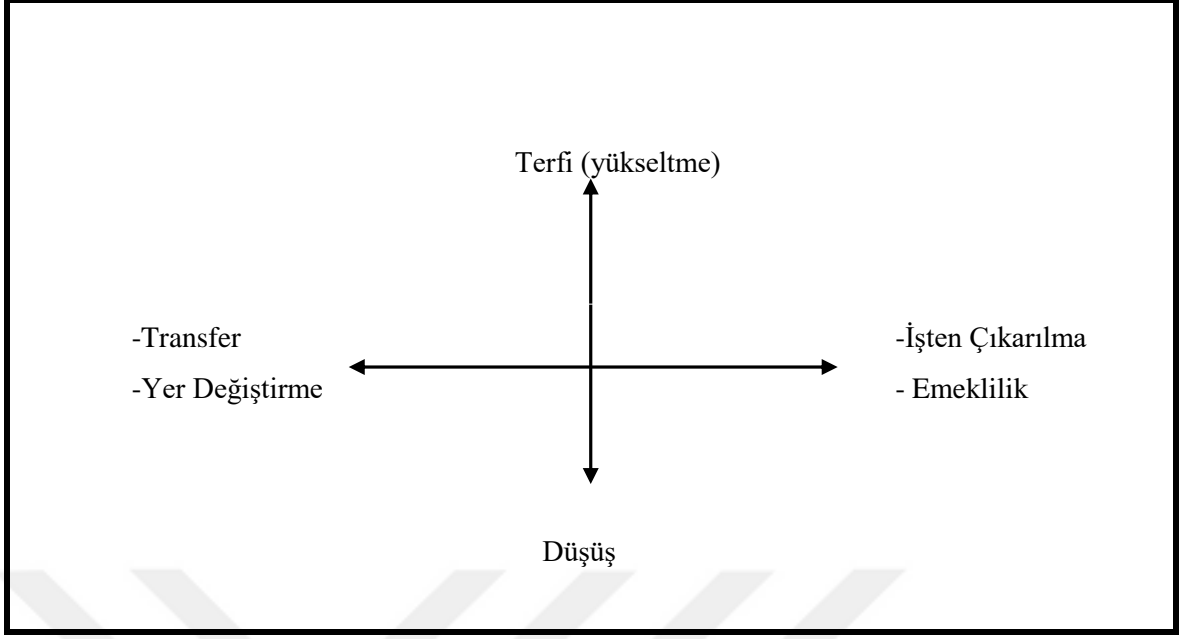
Çalışanın kariyer hedefindeki esas amacı terfi etmektir. Terfi ile elde edeceği konum, saygınlık ve yüksek ücret tüm çalışanların kariyer hedefinde vardır. Kariyer yönetiminin en önemli unsuru olan terfi bir örgütte etkili bir şekilde uygulanıyorsa hem çalışanın kariyer hedefi hem de örgütsel amaçlara ulaşılmaktadır. Bu nedenle örgütlerin kariyer yönetiminde başarılı olabilmeleri için açık bir görevde yükselme politikası izlenmelidir. Bu şekilde çalışanlar da hangi şartlarda ve ne şekilde terfi edebileceklerini bilerek yüksek motivasyon ve örgütsel bağlılık göstermektedirler (Kurtoğlu, 2010: 73).

2.6.2.4.3. Transfer veya Yer Değiştirme

Transfer, çalışanın yaptığı işte aynı düzeyde kalarak sadece aynı örgütün farklı alandaki bölümüne yönlendirilmesi ya da aynı örgüt içinde benzer niteliklere sahip farklı görevlere getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerdeki çalışanların bir işten başka bir işyerine yatay geçişi transfer veya yer değiştirme olarak ifade edilmektedir (Karaca, 2013: 77).

Örgütte açık bir pozisyon olduğu zaman bu pozisyona aynı seviyede başka bir çalışanın atanması halinde transferden söz edilmektedir. Transferlerde, terfiden farklı olarak ayrı bir işe, başka birimlere ya da aynı işe ait farklı coğrafi bölgedeki işyerine geçiş olabilmektedir. Kariyer yönetiminde daha çok terfilere yer verilmektedir. Fakat örgütlerdeki dikey basamakların azalması ile transfer ve yer değiştirmenin de önemi artacaktır. Böylece çalışanın dikey olarak yükselmeden de alacağı sorumluluk ve yetkilerde artış görülecektir (Cebeci, 2015: 32-33)

Bireyin örgüt içerisinde hareketliliği söz konusudur. Bu hareketlilikler, terfi, transfer veya iş değiştirme, işten çıkarılma, emeklilik, düşüş şeklinde olmaktadır. Şekil 2.1'de bu durum gösterilmektedir.



Şekil 2.1.Bireyin Organizasyondaki Hareketliliği

Kaynak: Atay, 2006: 17

Kariyer basamakları, işe alınanların ilerlemeleri, terfi etmeleri ve işten ayrılmalarıyla noktalanmış aşamaları kapsamaktadır. Öncelikli olarak örgüt içerisindeki kariyer basamaklarının etkin bir şekilde belirlenmiş olması önem arz etmektedir. Hangi görevlerin, hangi sahip bireyler tarafından icra edileceği ve başarılı bireylerin nereye kadar yükselebileceği belirlenmiş olmalıdır (Karcıoğlu, 2001: 91).

2.6.2.4.4. Örgütsel Yedekleme

Örgütlerde terfi, emeklilik, ölüm, ayrılma veya transfer sebebiyle boşalan konumları yeni bireylerle doldurmak için, örgüt içinden bireyin tespit edilip, geliştirilerek örgüt için anahtar görevleri yapabilecek seviyeye getirilmelerine örgütsel yedekleme denilmektedir. Örgütsel yedekleme, bir anlamda örgütsel etkinliğin devamını sağlamaktadır (Delipoyraz, 2009: 44).

Örgütsel yedekleme; örgüt içinde kilit konumdaki ve herhangi bir nedenle değişebilecek tepe yöneticilerin yerine hazır olabilecek bireylerin tespit edilerek eğitilmesi sürecidir (Kırç, 2007: 37).

Örgüt içinde, bireyleri anahtar konumdaki görevlere getirmek amacıyla yedeklenmeleri gelecekte getirilecekleri üst görevler için gerekli olan eğitimi almaları ve ya-

tay yönde transfer kararları alınmasında performans yönetim sisteminin verileri kariyer geliştirme sistemine gereksinim duyulan bilgileri sağlamaktadır (Delipoyraz, 2009: 44).

Başarılı bir şekilde uygulanan örgütsel yedekleme, yetenekli bireylerin işe alınması ve seçiminin önemli olduğu görüşü üzerine kurulmaktadır. İçeriden terfi politikaları dahili yetenek havuzu sağlamakta ve genç yöneticilerin sistem içerisindeki gelişme olanaklarını görebilmelerini bir anlamda garanti altına alabilmektedir (Albayrak, 2007: 38).

2.6.2.4.5. Oryantasyon Programı

Oryantasyon eğitimi, çalışma hayatına yeni başlayan veya örgüt içinde görev yerleri değişen bireylere uygulanan eğitime denilmektedir (Kocabacak, 2006: 74). Oryantasyon, işe yeni başlayan çalışanların örgütü daha kısa sürede tanımaları ve verimli bir çalışan olmalarını sağlamak üzere tasarlanan süreç olarak da ifade edilmektedir (Çakır ve Kacı, 2018: 126).

Oryantasyon programları, örgüte yeni başlayan bireylerle, terfi ettirilen ya da görev yeri değiştirilen bireylerin yeni işlere uyum sağlamaları niyeti ile yürütülen programlardır. Bu tür programlar, yeni işe başlayan bireyler açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü bireyler örgüt kültürüne, çalışma usullerine ve örgütün mevcut çalışanlarına yabancıdırlar. Çoğu örgüt, işe yeni başlayan bireyin uyum sürecini kısa süreye indirmek amacıyla oryantasyon programları düzenlemektedir. Bazı örgütlerde bu tarz programlar eğitim programları ile bütünleştirilerek önemli eğitim yönetimi uygulamaları haline getirilmiştir (Ünal, 2004: 93).

Bireylerin mesleki gelişimlerinde eğitim yönetimi önemli destek sağlamaktadır. Eğitim yönetimi uygulamaları, bir kariyer yönetimi uygulaması olarak da algılanmaktadır. Genel olarak eğitim ve geliştirme programları, kariyer yönetiminde kullanılan en önemli araç konumundadır. Örgütlerin kariyer yönetimi uygulamalarını değerlendirmek için, eğitim yönetimi politikaları ve uygulamaları hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Şahinöz, 2006: 51).

Oryantasyon eğitimi, örgüt ve ulusal ekonomi açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanın yetenekleri ve kişiliği ile işin gerekleri arasında uyum sağlandığında çalışanın işinden elde edeceği tatmin düzeyi ve verimlilik artmaktadır. İşe uyum sağlayamayan çalışanın devamsızlık şeklinde başlayan huzursuzluğu ise işini bırakmasıyla sonuçlanabilmektedir. Oryantasyon eğitimi almayan birey, örgüte yabancı kaldığında ve

ihtiyaç duyduğu desteği göremediğinde örgüte girmek için büyük çabalar gösteren bireyin işi bırakabilmekte veya işiyle ruhsal bağlantısını koparabilmektedir. İşe alınan bireylerin kısa süre içinde örgütten ayrılmaları örgüt için büyük bir kayıptır. Bu kaybın azaltılması için çalışanlara oryantasyon eğitimi verilmektedir (Karakaş, 2014: 5).

2.6.2.4.6. İşten Çıkarma

1990'lı yıllarda bütün ülkelerde ağırlığını hissettiren önemli bir konu, örgütlerin çalışanlarını işten çıkartma kararı almış olmalarıdır. İş güvencesinin olmadığı, işsizliğin hızla arttığı ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde, işten çıkarılan çalışanların yeni bir iş bulmaları uzun süreyi kapsamaktadır. İşten çıkartma travmatik bir durumdur ve ego-yu tahrip etmektedir. Ayrıca çalışanların duygusal, ailevi ve ekonomik sorunlarının ortaya çıkması sebebiyle işten çıkarma kararının verilmesi örgütler açısından oldukça zor olmaktadır. Gelişmiş ülkelerde yönetim politikası gereği örgüt, işten çıkarılan bireylere kariyer geçişlerinde hızını düşürmemek ve bu geçişlerdeki psikolojik aşamalarıyla ilgili olarak yardımcı olmak için dışarıda istihdam sağlama programları ya da dışarıya yerleştirme programlarıyla kişilere yardım etmektedirler (Aytaç, 2005: 133).

İşten çıkarılma, çalışanın iradesi dışında, çalıştığı işten ayrılmak zorunda bırakılmasıdır. İşten çıkarma farklı nedenlerle meydana gelmektedir. Bu nedenler; performans düşüklüğü, örgütün kapatılması, örgütün küçülmesi gibi faktörlerdir. Küçülme durumu, işten çıkarmalarda en fazla görülen nedenlerden biridir. İşten çıkartmak bir kariyer boşluğu olarak bilinse de, yeni bir iş dolayısıyla bireyin performansını ortaya koyabileceği bir kariyer fırsatı olarak da sonuçlanabilir. Kendi yetenek ve becerilerinin farkında olan bireyler bu zorlu dönemleri daha rahat atlatarak bir diğer aşamaya geçebilirler. İşten çıkartma sonucunda işsiz kalan bireylerin, yeni bir iş bulmasına yardımcı olmak amacıyla danışmanlık şirketleri kurulmuştur. Bu şirketler, yetenekli ve becerikli yöneticileri yeniden piyasada işlevsel bir hale getirirken, halihazırdaki boş pozisyonların uygun bireylerle doldurulmasına bir anlamda yardımcı olmaktadır (Kozak, 2001: 134).

İş kanununda belirtilen haklı sebepler dışında çalışanın işten çıkarılmaması, etkin bir kariyer yönetimi açısından önem arz etmektedir. İşe alınacak, terfi ettirilecek çalışanın seçimi kadar, işten çıkarılacak çalışanın belirlenmesi de büyük önem taşımaktadır. İşten çıkarılmanın son çare olarak görülmesi, çalışana davranışlarını düzeltmesi veya

performansını düzeltmesi konusunda şans verilmesi, çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını artırmaktadır. (Bayraktaroğlu, 2008: 158-159).

2.6.2.4.7. Emeklilik

Emeklilik, bireyin işini ve işi ile üstlenmiş olduğu rolleri bırakması ve işsiz bir yaşama adım atması olarak tanımlanabilir. Örgütlerin birçoğunda bireyler emeklilik kararını kendileri vermektedirler. Çoğu kişi işten ayrılmak için bilhassa emekliliğe hak kazanmışsa, kendi belirlediği bir zamanda işten ayrılmaktadır (Gerek, 2009: 30).

Mevcut işin kaybedilmesi, bireylerin boşluk içine düşerek kendini yararsız ve yetersiz görmesine sebep olmaktadır. Emeklilik bir anlamda bireyin yaşamında yeni kariyer haritalarının, yeni hedeflerin başladığı bir dönem olarak da ifade edilebilmektedir (Altunışık, 2010: 24).

Emeklilik, bireyin yaşamında farklı bir kariyer yapılanması için yeni amaçlara başladığı ve gelişme gösterdiği bir süreçtir (<http://www.ideakurumsal.com/kariyer-yonetimi-asamalari/>). Emeklilik aşamasında çalışan kariyerini tamamlamıştır. Emeklilik aşaması çalışanın kariyerini sonlandıracak kariyer verme sürecini içermektedir. Bu dönemde emekli olmak mümkün olabileceği gibi, başka bir kurumda ya da farklı bir pozisyonda kariyer yaşamına devam etmek de söz konusu olabilmektedir. Emeklilik döneminde bireylerin bir bölümü emeklilik planı yapmakta, diğer bir bölümü de danışmanlık yaparak çalışma hayatı boyunca edindiği deneyimleri örgüt ile paylaşarak örgütteki çalışanların tecrübelerinden faydalanmasını sağlamakta dolayısıyla, örgütün işleyişine olumlu katkıda bulunmaktadır (Koçer, 2015: 19).

2.7. Kariyer ve Kariyer Yönetimiyle İlgili Güncel Sorunlar

Örgüt içerisinde bireyler kariyerleri ile ilgili bazı sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu sorunların üstesinden gelebilmek için bu sorunların doğru bir şekilde analiz edilip tespit edilmesi gerekmektedir. Kariyer sorunlarının belirlenmesi bireysel verimliliği artırmaktadır. Kariyer sorunlarının açıkça ortaya konularak etkili çözümler bulunması, çalışanlarda endişe ve sinirliliği azaltarak ve beceri edinmeyi sağlayarak ayrıcalıklı olmayı beraberinde getirmektedir (Gültekin, 2008: 60).

Bireylerin kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları sorunlar aşağıda belirtilen başlıklar altında ifade edilmektedir.

2.7.1. Kariyer Platosu (Kariyer Düzleşmesi)

Bireylerin kariyer yaşamlarını dengeleyen, bireyin kendi algıladığı özellikleri, ihtiyaçları, değer, tutum ve davranışları ve çevresi ile olan ilişkileri gibi farklı unsurlar vardır. Genel olarak, orta yaş grubu insanlar orta yaş krizinden dolayı, bu sayılan hususlar arasındaki dengeyi kuramayıp kaybettiklerinden dolayı, kariyerlerinin bir döneminde durağanlık yaşarlar ki buna kariyer platosu denilmektedir. Diğer bir deyişle, kariyer platosu, bireylerin üst düzeylerdeki görevlere yükselme olanaklarının zayıf olması olarak da tanımlanmaktadır (Çelik ve Soysal, 2004: 43).

Kariyer platosu kavramı, çalışanların kariyerlerinin ilerlemesinde geçici veya kalıcı bir duruş sonrasında yaşamak zorunda kaldığı hayal kırıklığı ve psikolojik zayıflık duygusu anlamına gelmektedir (Choudhary vd., 2013: 712).

Kariyer platosu, terfi olasılığının düşük olduğu bir kariyer noktasını ifade etmektedir. Kariyer platosu kavramı, bireyin yetenek eksikliği veya başka birtakım olumsuzluklardan dolayı terfi edemeyeceğini çağrıştıran olumsuz bir içeriğe sahiptir (Şimşek ve Öge, 2011: 299).

Kariyer platosu yaşayan çalışanlar, işverenlerinin kariyerlerinden vazgeçtiklerini düşünmektedirler. Aynı işte uzun bir süre çalışmaya devam ettiklerinde bireylerin moralleri düşmekte, bu nedenle kariyer platosu genellikle kariyer tatmini ve iş tatmininin azalması neticesinde negatif çalışma sonuçlarıyla ilişkilendirilmektedir (Boon Lee, 2003: 538).

Bu negatif durumun stres ve can sıkıcılıkla karakterize edildiği dönemde, yaşam döneminin periyodik özelliklerine bağlı olarak zihinsel ve fiziksel süreçlerde bir yavaşlama görülmektedir. Bireyler çok sık depresyona girmekte ve diğer sağlık sorunlarından şikayetçi olmaya başlamaktadır. Duygularını iş yaşamına yansıtmaktadır. Çoğu birey ise yerlerini genç ve zeki bireylere kaptırma korkusuyla yaşamaktadır. Bu olumsuz stres dolu görünüm, bireylerin iş doyumlarını ve verim düzeylerini etkilemektedir (Sabuncuoğlu, 2003: 71).

Kariyer platosunun meydana gelmesi daima kişisel zaafın göstergesi olmaktan ziyade, normal bir örgütsel olaydır. Plato, gelişmiş ve büyük örgütlerde büyük bir problemdir. Problemin gelişmiş ve büyük örgütlerde daha vahim olmasının sebebi, muhtemelen endüstriyel bürokrasi sebebiyle bireylerin belli bir pozisyonda gereğinden fazla

bekletilmeleridir. Çoğunlukla yüksek pozisyonlar için, mevcut pozisyonlardan oldukça az sayıda adayın varlığı, bireylerin bir platoya ulaşmalarına neden olmaktadır. Birey daha üst seviyedeki bir pozisyon için gerekli tüm niteliklere sahip olsa dahi, yukarıda sayılan açıkların kilitli olması sebebiyle hareket edemez. Önemli olan nokta, örgütün plato durumundaki bireyleri teşhis etmesi ve bireylere yardım etmek için gerekli önlemlerin alınmış olmasıdır (Ok, 2009: 29).

2.7.2. Çift Kariyerli Eşler

Son yıllarda yaşanan teknolojik ve sosyo-ekonomik değişimler iş dünyasına yansımakta ve istihdam edilen aile yapılarını etkilemektedir. Kadın istihdamının artışı her iki eşinde çalıştığı, iki çalışanlı, iki kariyerli, çift gelirli aile ve çift kariyerli evlilikler kavramlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Mert ve Bekmezci, 2016: 47).

Çift kariyerli eşler kavramı, “Her iki eşinde iş yaşamında olması ve kariyer hedeflerinin peşinde koşması” olarak ifade edilmektedir (Aktaş, 2015: 30).

Çift kariyerli eşler, farklı şekillerde oluşabilmektedir (Aydın, 2007: 73). Bunlar;

- Aynı örgütte aynı kariyeri izleyen çiftler,
- Aynı örgütte çalışan, farklı kariyerleri izleyen çiftler,
- Aynı örgütte çalışan, kariyer seçimleri benzeyen çiftler,
- Aynı örgütte çalışan ve kariyerleri benzemeyen çiftlerdir.

Her iki eşin farklı kariyer hedeflerinin olması ve kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşmaları durumu bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Bunlar; eşlerin aynı coğrafi bölgede çalışma zorunluluğu, çocukların büyümesiyle eşlerden birisinin bir süreliğine kariyerine ara vermesi, tatil ve alışveriş gibi programlarda yaşanan uyum sorunları çift kariyerli eşlerin karşılaşabileceği olumsuzluklar arasında görülmektedir (Kır ve Er, 2017: 19).

Çift kariyerli aile, kadının da özellikle kariyer gerektiren bir işte çalıştığı ailelerdir. Bu tarz ailelerde ilk yıllarda yaşamın her alanında paylaşımcılık esas iken, bir çocuğun dünyaya gelmesiyle birlikte geleneksel rol ayrımı kadın üzerindeki baskıyı artırdığından, aile içi çatışmalar gözlemlenmiştir. Aile içerisinde oluşan huzursuzluk ve mutsuzluk erkeği de olumsuz etkilemektedir. Fakat bu olumsuz durumlardan en fazla kadının kariyeri zarar görmektedir (Taşçıoğlu, 2006: 48).

Örgütler çalışanını kaybetmek istemiyor ve daha verimli ve aktif olarak kariyer hayatlarına devam etmelerini istiyorlarsa, çift kariyerli eşler sorununun çözümünde her iki çalışan eşe de mesleklerine uygun bir kariyer olanağı sağlama formülünü tercih etmelidirler (Karaca, 2013: 81).

2.7.3. Çift Kariyerlilik

Bireyin aynı anda iki kariyere sahip olması durumudur. Özellikle birden fazla işte çalışan bireyler açısından her iki işte belli bir uzmanlık ve deneyim gerektiriyorsa, her ikisi de bireye unvan, statü ve kariyer sağlıyorsa bu birey çift kariyere sahip demektir. Burada en önemli sorun, bireyin çift kariyerli olup olmaması değil bireyin hangisine daha çok önem vereceği konusundaki seçimidir (Kışoğlu, 2015: 40).

Her iki kariyer basamağında birlikte yükselmeye çalışan bireyin enerjisini tek bir kariyer basamağında kullanmak yerine paylaşırma yoluna gitmesi bireyin başarısını engelleyecektir (Karcıoğlu, 2001: 133).

Bireyin kariyer yolunda en büyük sıkıntısı iki kariyer yolunda başarı elde etmenin zor olmasıdır. Çünkü bu durum bireyin kariyerinde ilerlemesi için sarf etmesi gereken enerjisini ikiye bölmektedir. Her iki kariyer yolunda başarı göstermesi zor olacağından hangi kariyerin kendisi için daha fazla önem arz ettiğini belirlemesi bireyin kariyer yolunda yükselebilmesi ve zorlukları aşabilmesi açısından önem taşımaktadır (Akdoğan, 2014: 52-53).

Her iki kariyer basamağında ilerlemek yerine ilgi duyulan, amaçlanan bir kariyer basamağında ilerlemek, bireyin karşı karşıya kaldığı zorlukları engelleyerek iş tatmini ve motivasyonu artıracaktır (Pınar, 2016: 27).

2.7.4. Ay Işığı Sorunu

Bir örgüte bağımlı olarak çalışan bir bireyin gelir yetersizliği, deneyim ve yeni beceriler kazanmak gibi sebeplerle örgüt dışında kendi hesabına çalışması ay ışığı sorunu olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir durumda çalışanın enerjisinin belirli bir kısmını dışarıdaki aktiviteler için harcayacağı ortadadır. Bireylerin temel işinin yok olması halinde bu tarz faaliyetleri bir teminat olarak görmeleri sonucu bu yaklaşım da engellenmemektedir. Çalışanlarına iyi şekilde olanaklar sağlayan ve iş güvenliğine önem veren örgütlerde bu tür sorunların en aza indirilebileceği açıktır (Gerek, 2009: 49).

Ay ışığı kavramı ikinci bir iş anlamına gelmemektedir. Kariyer gelişim stratejisi olarak dikkate alınmaktadır. Ay ışığı, bireyin özellikle asli işinde harcaması gereken performansını diğer farklı iş ya da işlerde kullanması nedeniyle örgüt üyesi bireylerde düşük performans, işe devamsızlık ve iş sadakatinde azalma gibi sorunlara yol açmaktadır (Gün, 2015: 128).

2.7.5. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Cinsiyet ayrımcılığı sosyal davranışı etkileyen bir durumdur. Bireyin kadın veya erkek olarak gösterdiği genetik, fizyolojik ve biyolojik özellikler cinsiyet sözcüğünün açıklaması olarak bilinmektedir. Cinsiyet sosyal anlamda kadın ve erkeğin belirlenen rollerini ve sorumluluklarını ifade etmektedir (Alparslan vd., 2015: 68).

Kadın ve erkek çalışanlara eşit fırsat ve kariyer olanaklarının tanınmasına yönelik söylemlere rağmen, gelişmiş ülkelerde bile bu konuda gerçek bir eşitlikten bahsedilmesi söz konusu dahi değildir. Çalışma hayatında kadın sayısının erkeklere oranla az olması özellikle yönetim kademelerinde çok daha az oranda yer almaları, bu gerçeğin belirgin bir ifadesidir. Evlilik ve çocukların kadın kariyer sürecini sekteye uğrattığı düşüncesi, erkek çalışanlar açısından geçerli değildir (Taşçıoğlu, 2006: 47).

Kadınların çalışma hayatında işgücüne katılma oranlarının erkeklere oranla daha az olmasının nedenlerine bakıldığında zaman kadınlar ve erkekler arasında eğitim farklılığı, cinsiyete dayalı işbölümü, sosyal yapıdaki değer ve normlar görülmektedir. Başka bir ifadeyle toplumsal yapıdaki sosyo-kültürel ve ekonomik yapının varlığı, kadınları erkekler karşısında ikinci plana itmektedir (Gökkaya, 2014: 374).

Sosyal yapıda meydana gelen değişim ve gelişmelerle birlikte kendine yeni ve farklı roller yükleyen kadın eğitim almaya, kendi konumunun farkına varmaya, hizmet sektörü ve diğer sektörlerde çalışmaya açıkçası bilinçlenmeye başlamıştır. Fakat sosyal yaşamda ağırlığını hissettiren geleneksel tavır ve düşünceler kadının ev hayatının dışında çalışmaya başlamasına birtakım sınırlamalar getirmiştir. Kadının yeri evidir düşüncesinin ağır bastığı toplumda kadın, gerek evde gerekse ev dışında çalışmak istediğinde bir çatışma ile karşı karşıya kalmaktadır. Kendisiyle çatışma içinde olan kadın, erkeklerle aynı işi paylaştığı halde erkeklerden daha düşük ücret almakta ve tercih olarak ikinci plana itilmektedir. Kadınlar ev içerisinde evdeki aile üyelerinden özellikle eşi tarafın-

dan, ev dışında ise iş yerindeki bireyler tarafından sözlü ve fiziki olarak şiddete uğramakta ve taciz edilmektedir (Özpala, 2007: 69).

Kısacası, cinsiyetten kaynaklanan sorunlar bilhassa kadınlara yönelik bir sorundur. Günümüzde çoğu örgüt kadınlara sağladığı özel ilerleme imkânları ile onların yönetiminde daha çok söz sahibi olmasını sağlamaya yönelik birtakım çalışmalar yapmaktadır. Bu anlayış günümüz iş ortamının daha eşitlikçi ve çağdaş olarak gelişim göstermesinde önemli bir role sahiptir (Aydın, 2007: 75).

2.7.6. Kariyer Transferi

Çalışanlar kariyerlerinde bir dizi aşamadan geçerken planlı veya plansız transferle karşılaşabilirler. Planlı bir transfer, bireyin kariyer değişimini önceden bildiği ve ona uygun olarak plan yapabildiği durumdur. Üst yönetim pozisyonlarına aday olan bireyler, çoğu zaman birkaç ay öncesinde yeni görevleri hakkında bilgiye sahip olmakta ve bu doğrultuda planlı bir eylem ortaya koymaktadır. Plansız transferler ise, bireyin kariyer değişimi konusunda önceden çok az veya herhangi bir bilgiye sahip olmadığı zaman ortaya çıkar. Örneğin; ölüm ya da beklenilmeyen bir istifa sonucunda terfi mekanizmasının işletilmesi gibi (Sabuncuoğlu, 2003: 74).

Bireylerin birçoğu için kariyer transferleri gelir artışı ve statünün yükselmesi olarak düşünülse de diğer bir kısmı için de çevre değişikliğinden ve ailesel sorunlardan kaynaklanan yeni sıkıntılar ortaya çıkaracaktır. Bu tarz transferler bireyin sosyal, finansal ve psikolojik sorunlarla karşı karşıya kalmasına yol açabilecektir (Karcıoğlu, 2001: 139).

Kariyer transferleri çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirmesinde birçok fayda sağlamaktadır. Transfer çalışanlara beceri ve tecrübeler kazandırmaktadır. Fakat bu transferler çalışanın isteklerine uygun değilse farklı problemlere neden olacaktır. Örneğin; yurt dışına gitmesi gereken bir birey gidilen ülkeye uyum sağlamak ve dil öğrenme becerisini geliştirmek zorundadır. Bu durumda birey işine ayırması gereken zamanının bir kısmını bu tür faaliyetlere ayırmak zorunda kalacaktır (Salihoğlu, 2014: 27).

2.7.7. Stres ve Tükenmişlik

İş hayatının birçok aşamalarında birey, örgütten ya da dışarıdan kaynaklanan etmenlerin etkisiyle strese girebilmektedir. Bir başka ifadeyle, stres bireyin kendisi ve çevresi arasındaki etkileşimi içermektedir. Örgüt içerisinde çalışan bireyin kariyer gelişimi işle ilgili stres kaynakları terfi, transfer, iş güvenliği, kariyer beklentisi ve kariyer gelişimi gibi fırsatlara bağlıdır. Çalışanlar belirli bir yaştan sonra yetenek ve becerilerinin azalması sonucunda, işten çıkarılma korkusu ile karşı karşıya kalabilmektedir. Özellikle, kariyerde azalmanın başladığı noktada hem yaşlanmadan hem de işe yaramıyor olma düşüncesinden kaynaklanan üzüntü, endişe ve korku oluşabilmektedir. Çalışanların terfileri sırasında alınan yanlış bir örgütsel karar, adaletsiz performans değerlendirmeleri ve ücret eşitsizliği gibi konularda çalışanlar için stres yaratabilmektedir (Albayrak, 2007: 42-43).

Stresin uç boyutu olarak tanımlanan tükenmişlik hali bireyde hem fiziksel hem de ruhsal açıdan ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2010: 127). Tükenmişlik kavramı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik olarak ifade edilmektedir. Tükenmişlik, bireylerin yaptığı işten tatmin olamaması sonucu meydana gelmektedir. Bu bireyler, hata yapmaya eğilimli, çabuk sinirlenen ve toplum törelerini hoş görenlerdir (Aytaç, 2005: 294).

Örgütlerde bireylerin tükenmişlik duygusuna kapılmasının önüne geçebilmek için örgüt içerisinde yöneticilerin yapabileceği örgüt içi değişimlerden bazıları şunlardır (Gültekin, 2008: 58-59);

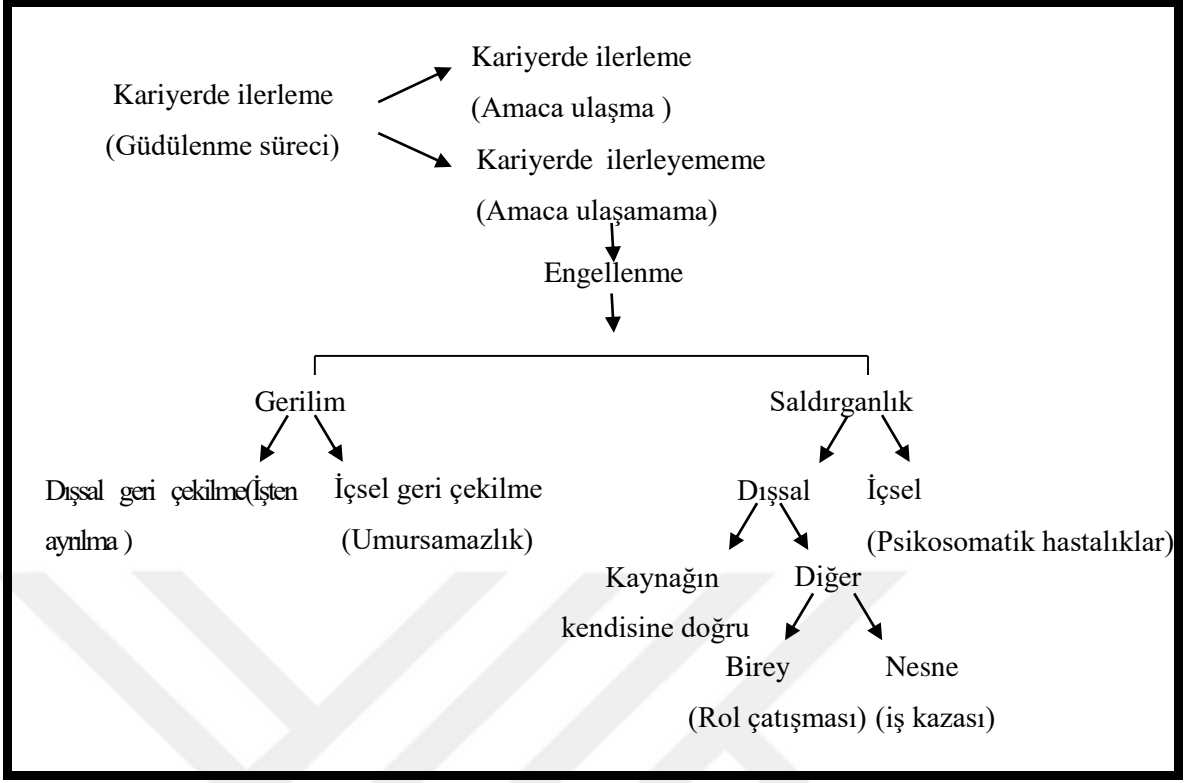
- ✓ Stres dolu iş saatlerini azaltarak, kişisel gelişim ve dinlenmeye ayrılan zamanı artırmak,
- ✓ Örgütsel esnekliği artırmak,
- ✓ İş koşullarını iyileştirmek,
- ✓ Ödül dağıtımını gözden geçirerek başarıları takdir etmek,
- ✓ Kararlara katılımın artmasını sağlamak,
- ✓ Bireyler arası iletişimi düzenleyerek artırmak,
- ✓ İşle ilgili bireyin gerçekçi beklentilerini ve hedeflerini gerçekleştirmek,
- ✓ Kişisel gelişim danışmanlık gruplarına katılımı sağlamak ve monotonluğu azaltmak.

Stres ve tükenmişliğin çalışanın kariyerinin önündeki setlerden biri olduğu düşünüldüğünde, örgüt çalışanlarına stres ve tükenmişlik hissiyle baş edebilmeyi öğretebilmelidir (Akdoğan, 2014: 57).

2.7.8. Engellenme

Engellenme kavramı, bireylerin gereksinimlerinin tatmininde bir takım engellerle karşılaşması şeklinde tanımlanmaktadır. Engellenme, bireyin performansı dolayısıyla da veriminin düşmesine yol açmaktadır. Örgüte girdikten bir süre sonra bireyin gelişme kaydetmesi, hem birey hem de örgüt için iki sonuç doğurmaktadır. Eğer bireyin örgüte olan tutumu hala olumlu ise ve örgüt hala her açıdan bireyi tatmin edici görünüyorsa örgütle bütünleşecek ve psikolojik bir anlaşma sağlanacak dolayısıyla birey örgütte kalacaktır. Örgüt bireyi tatmin edemediği takdirde birey örgütten kopacaktır. Örgüt yönetimi, bireyin beklenti ve ihtiyaçlarının ne olduğunu öğrenebildiği ölçüde kişilerdeki engellenme duyguları ve engellenmenin olumsuz sonuçları azaltılmış olacaktır (Taşman, 2002: 62-63).

Kariyer ihtiyacı ve beklentisi içinde olan bireyin amacına ulaşamaması sonucunda bireyde oluşan olumsuz gelişmeler Şekil 2.2’de gösterilmiştir.



Şekil 2.2. Engellenme Sonucu Bireyde Oluşan Olumsuz Gelişmeler

Kaynak: Karcıoğlu, 2001: 138

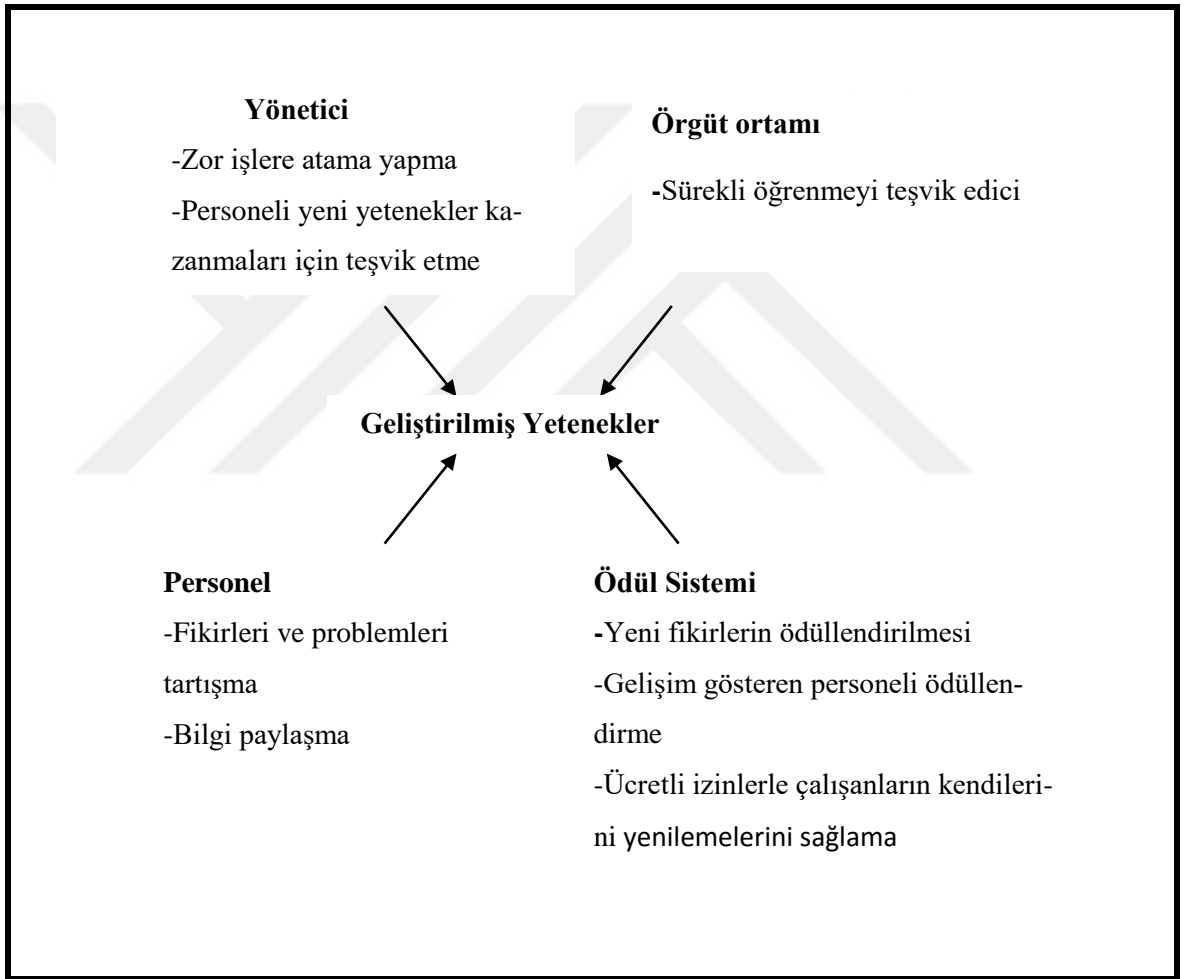
Bireyin bazı nedenlerden dolayı kariyer beklentilerine karşılık alamaması bireyde engellenme hissi uyandırmaktadır. Birey bu durum sonucunda işten çıkar veya ekonomik nedenlerden dolayı çalışmak zorunda kalabilir. Memnuniyetsiz bir şekilde çalışmak zorunda kalan birey örgüt içinde çeşitli sorunlar yaşayabilir. Bireyin işten ayrılması durumunda örgüt açısından yeni bir sürece girilmektedir. Açık kalan pozisyon sonrasında yeni birinin işe alınması ve işe yeni giren bireyin işe uyum süreci örgüt açısından istenen bir durum değildir. Bireyin engellenme duygusuna kapılmaması için örgüt içinde iyi bir iletişim ortamı sağlanmalı ve bireyin beklentilerine duyarlı olunmalıdır (Cebeci, 2015: 45-46).

2.7.9. Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi

Beceri ve yeteneğin yitirilmesi, bireyin birtakım beceri ve yeteneklerini yitirmesi durumu olarak ifade edilmektedir. Bilim ve teknolojiye hızlı ilerlemeler çalışanları bu sorunla karşı karşıya getirmektedir. Birey bilgi yönünden demode olma durumundaysa hem birey hem de örgüt bu durumdan zarar görecektir (Ereş, 2004: 38).

Örgüt kültürü ve kişisel gelişime önem verilmesi yetenek demodeliği sorunu ile başa çıkmada önemli bir role sahiptir. Bu bağlamda, çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olan kurs, seminer ve eğitim programları ile demodeliğin azalmasına destek veren örgütler, yetenek demodeliği sorunundan kurtulabilmektedir (Okakın ve Şakar, 2011: 266).

Yetenek demodeliği sorunu ile başa çıkmada birey, yönetici ve örgüt düzeyinde gerçekleştirilmesi gereken çeşitli faaliyetler bulunmaktadır. Bunlar, Şekil 2.3'te gösterilmektedir.



Şekil 2.3. Yetenek Geliştirici Faktörler

Kaynak: Yavuz, 2006: 108

2.7.10. Gözden Düşme

Gözden düşme, yönetim kademesinde yükselmeyi hedefleyen ve bekleyen yöneticinin farklı sebeplerle motivasyonunun düşmesi sonucu işten atılması, alt kademeye

düşürülmesi ya da orta kademedeki kariyer platosuna girmesi durumu olarak ifade edilebilmektedir. Gözden düşmenin sebepleri olarak bireyler arası çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, aşırı rekabet hızı, çevreye karşı kötü davranış, uyumsuzluk ve yeteneksizlik gibi faktörler gösterilmektedir. Gözden düşmenin bireye verdiği zararın yanında örgüte vereceği zararda büyüktür (Şahinöz, 2006: 27).

Örgüt bu tarz problemlere, yeni kariyer yolları geliştirerek karşı koyabilir. Kariyer yollarına geçişler için eğitim verilebilir ve iş paylaşımı yapılabilir. Bu durum bireylerde güven paylaşımı duygusunun artması ve bireyin işe olan devamlılığı ile sonuçlanacaktır. En önemli husus burada gözden düşmenin asıl nedenlerinin araştırılıp bulunmasıdır. Asıl nedenler araştırıldıktan sonra sorunun çözümü yoluna gidilecektir. Bu nedenle, örgütlerde performans değerlendirmeleri ve yönetici değerlendirme merkezlerinin çok yönlü fonksiyonları yer almaktadır. Bu konu maliyetli olsa bile birey ve örgütün menfaatleri için böyle bir yatırım yerinde olacaktır (Aytaç, 2005: 290).

2.7.11. İşten Çıkarılma

Bireylerin iş hayatında yaşadığı en büyük korkulardan biri şüphesiz işten çıkarılmaktır. İşten çıkarılmak bireylerin isteği dışında gerçekleşen bir durumdur. Bireylerin kariyer yaşamında işten çıkarılmasının vereceği zarar çoğu zaman bireylerin kariyer gelişimini büyük sorunlarla karşı karşıya getirir. Bireyler için iş garantisinin kendilerinin yeteneklerine bağlı olduğu inancı her zaman karşılaşılabileceği “masanı mesai bitimine kadar boşalt” komutunun gelmeyeceğinin garantisi değildir. Çoğu zaman da bireyin performans düşüklüğü veya işverenin haklı olduğu durumlardan kaynaklanmayabilir (Taşman, 2002: 61).

Yasal olarak iş güvencesi hakkından yararlanan bireyler için işten çıkarılma korkusunun var olması nispeten azdır (Gültekin, 2008: 58).

İşten çıkarılmanın bireyler için psikolojik anlamda çeşitli etkileri olmaktadır ve bu durum kariyer yaşamının sona ermesi sonucunu doğurabilmektedir. Örgütsel küçülme, bölümün kapanması ve iflas gibi nedenlerle işten ayrılmak zorunda olan bireyler için bu durum yeni kariyer olanaklarının değerlendirilmesi fırsatını sunmaktadır. Bireylerin geçiş dönemlerinde belirli bir süre işsiz kalma durumu söz konusu olabilmektedir. Örgüt ve devletin işbirliği yaparak bireylere iş bulmaları konusunda yardımcı olmaları

işsizliğin bireyin yaşamında yaratacağı sorunların giderilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Koçer, 2015: 13).

2.8. Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Kariyer Yönetimi İlişkisi

Son zamanlarda örgütün yaratmış olduğu fark, ağırlıklı olarak insan gücündeki farklılıktan ve yenilikçilik anlayışından kaynaklanmaktadır. Yetenek yönetimi örgütlerin farklılık ve yenilik ihtiyaçlarını karşılamada başvurabilecekleri etkili çözüm yollarından biri olarak görülmektedir (Altınöz vd., 2014: 103).

Yetenek yönetimi, tasarlanmış yöntem, kaynaklar ve politikaları kullanarak örgüt içerisinde bulunan yüksek yeteneğe sahip bireylere kariyer geliştirme ve ilerletme imkânları sunmaktadır. Yetenek yönetimi süreci örgütün geleceği için çalışan ve liderlerin geliştirilmesine yoğunlaşan bir süreçtir. Yetenekli çalışanların örgüte çekilmesi için rekabetçi bir temelde yürütülen uygulamalar yetenek yönetiminde yer almaktadır. Örgüt yetenek yönetimini sağlayabilmek için rekabetçi ücret politikaları sağlamakta, yeteneği açığa çıkaracak eğitim ve gelişim fırsatları sunmakta, performans yönetimi süreçlerini uygulamakta, çalışanı elde tutma faaliyetlerini gerçekleştirmekte ve çalışanların yatay ve dikey kariyer hareketliliğini yönetme ve yaşam boyu öğrenmeyi desteklemektedir (Tabancalı ve Korumaz, 2014: 143).

Örgütler yetenekli çalışanları elde tutabilmek ve onları örgütün hedeflerine yönlendirebilmek için eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılarken, kariyer değerleri ve ihtiyaçlarının bir sonucu olmakla beraber, bireyler örgütlerin kendilerine sadece iş değil, aynı zamanda kariyer fırsatı sunmalarını da istemektedirler. Bu aşamada insan kaynakları bölümüne ve üst düzey yönetime büyük sorumluluk düşmektedir (Muslu, 2013: 88).

Kariyer yönetimi, yeteneklerin ve çıkarların analiz edilmesi hususunda örgütlerin çalışanlarına yardım etmesini sağlayan ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamalarını kolaylaştıran bir uygulamadır. Örgütsel kariyer yönetiminin amacı, bireysel yetenek ve ilgi alanlarının örgütün amaçlarıyla uyumlaştırılması ve bu sayede hem örgütün hem de çalışanların kendi potansiyellerinden en üst düzeyde yararlanabilmesinin gerçekleştirilmesidir (Ceylan, 2007: 92). Örgütsel kariyer yönetiminin doğru bir şekilde yapılması örgütün var olan yetenekli çalışanı elde tutabilmesini ve yetenek yönetimi sürecinde başarılı olmasını sağlayabilmektedir (Güner, 2016: 34).

Sonuç olarak, örgütsel kariyer yönetimi; yetenek yönetiminin aşamalarından olan yetenekli çalışanların örgütte tutulması aşamasında ve çalışanın işe olan bağlılığı noktasında önemli bir role sahiptir.

Literatür tarandığında kariyer ile ilgili birçok araştırma yapıldığı görülmüştür. Yapılan inceleme sonuçları ülkemizde örgütsel kariyer yönetimine ilişkin araştırmaların sınırlı sayıda olduğu yönündedir. Kariyer olgusunu örgütsel açıdan inceleyen çalışmalara, Gerek (2009)'in “Örgütsel kariyer yönetimi: Tekstil işletmelerinde bir uygulama”, Sabuncuoğlu (2003)'nin “Hizmet sektöründe örgütsel kariyer yönetimi” ve Argüden (1998)'in “ Örgütsel kariyer yönetimi ve Yapı Kredi Bankası uygulaması” adlı çalışmalar örnek verilebilir.

Yapılan incelemeler sonucunda, ülkemizde yetenek yönetimine ilişkin çalışma sayısının sınırlı olduğu görülmüştür. İncelenen çalışmalar arasında yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi kavramlarını birlikte inceleyen bir araştırmaya fazla rastlanmamıştır. Fakat yetenek ve kariyer kavramlarını inceleyen çalışmalara rastlanmaktadır. Yetenek yönetimi ile ilgili kapsamlı çalışmalardan biri Tuna (2018)'nin “Bireylerde kariyer algısı ve örgütlerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların öğrenilmiş çaresizlik davranışı üzerindeki rolü” adlı çalışmasıdır. Tuna çalışmasında bireysel kariyer algısı, çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algısı ve çalışanların öğrenilmiş çaresizlik davranışı arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bir diğer çalışmada, Arar (2016)'in “Z kuşağında kariyer geliştirmede yetenek yönetimi” adlı çalışmasıdır. Bu çalışmada, yetenek yönetiminin z kuşağı bireylerinin ortak özellikleri göz önüne alınarak, çalışanlardaki değişen kariyer anlayışının örgütler ve çalışanlar bazında olumlu yönde etkileyip etkilemediği incelenmiş ve yetenek yönetiminin kariyer geliştirme sürecindeki rolü ve önemine değinilmiştir. Sonrasında bu konu bir uygulama ile desteklenmiştir. Telekomünikasyon sektöründeki bir firmanın İK yöneticisi ile görüşme yapılmıştır. Firma ile yapılan görüşme üzerine elde edilen bulgular neticesinde, z kuşağı da dâhil olmak üzere örgütün bünyesinde bulunduğu çalışanların istek ve beklentilerinin farkında olması, z kuşağının değişen kariyer algısının yetenek yönetimine geçişte temel etmen olması bu çalışmanın amacını desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Son bir çalışma ise Waheed (2013)'in “Yetenek yönetimi ve kariyer planlama sistemi tasarımı” adlı çalışmasıdır. Waheed'in çalışmasını bir yetenek testi uygulayarak bir örgütte ya da kurumda bulunan yetenekleri belirlemek için yapmıştır. Çalışmanın amacı per-

formans ve yeterlilik ölçütlerine göre çalışanların belirlenen kategorilere göre sınıflandırılmasını sağlayacak bir bilgisayar programı geliştirmektir. Bu çalışmada geliştirilen yetenek yönetimi sistemi ile çalışanların güçlü ve zayıf yönleri performans ve yeterlik soruları yardımıyla belirlenebilmektedir.

Bu örnek çalışmalar kuramsal çerçevenin oluşturulmasında araştırmaya kaynak teşkil etmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, kapsam ve sınırlılıkları, araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri ve yöntemi açıklanacak sonrasında ise araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde işletmeler küresel rekabet ortamında kendilerini diğer işletmelerden farklı kılan yetenekli insan unsurunun önemini fark etmeye başlamıştır. Bu anlamda işletmeler açısından yetenekli çalışanlara sahip olmak, onlardan en üst düzeyde performans alabilmek ve bu yetenekli çalışanları elde tutmak oldukça önemlidir.

Yeteneğin ön planda olduğu banka ve GSM sektöründe faaliyet gösteren işletmeler çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilmek, yetenekli çalışanları kendilerine çekmek, geliştirmek, elde tutmak ve çalışan performansını maksimum düzeye çıkarmak amacıyla çalışanlara yetenek temelli bir bakış açısı ile bakmaya başlamıştır. Banka ve GSM şirketlerinde çalışan personelin yüksek niteliklere sahip olması kaçınılmaz bir gereklilik arz etmektedir.

Bu araştırmanın amacı, bankacılık ve GSM sektörlerinde yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

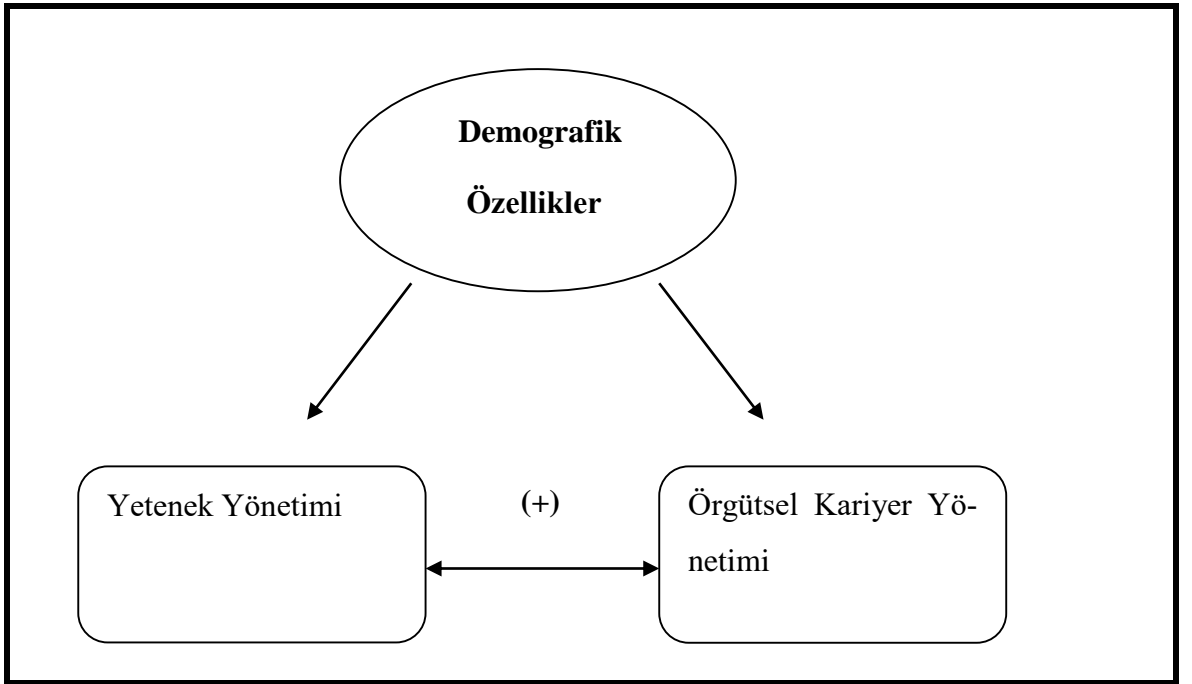
3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yetenek yönetimi kavramının Türkiye’de tam olarak yerleşmiş bir kavram olması ve yetenek yönetimi uygulayan işletme sayısının kısıtlı sayıda olması araştırmayı sınırlandırmıştır. Türkiye’de daha çok büyük çaplı işletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarının farkında olması ve doğal olarak kapsamlı ve sistematik bir program uygulamasının diğer sektörlerde az olması nedeniyle uygulama alanı olarak bankalar ve GSM şirketleri uygun görülmüştür.

Bu araştırmaya özgü birtakım sınırlılıklardan söz etmek mümkündür. Öncelikle bu araştırmada verileri elde etmek için standart bir anket formu kullanılmaktadır. Anket çalışmasında her zaman karşılaşılabilecek kapsam, örneklem, ölçüm ve cevaplama hataları bu araştırma içinde geçerlidir. Bu çalışma yetenek yönetimi ve boyutları ile örgütsel kariyer yönetimi ve boyutları gibi bir takım olguların belirli zaman dilimindeki durumunu ortaya koymaya yönelik bir çalışmadır. Örneklem sayısındaki sınırlama ve anket yönteminde var olabilen eksiklikler sonucu etkileyebilecektir. Dolayısıyla söz konusu faktörler neticesinde ortaya çıkan sonuçlara yönelik birtakım genellemeler yapmak zorlaşmaktadır. Bu araştırmanın en büyük sınırlılığı, sadece Ordu ve Mersin ilinin merkezinde faaliyet gösteren bankalar ve GSM sektöründe çalışanlar üzerinde araştırma yapılmış olmasıdır. Fakat yine de araştırma neticesinde elde edilen sonuçların gelecekteki araştırmalara önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

3.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modelinde, yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki ve ayrıca demografik özelliklere göre yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Bankalar ve GSM şirketleri olmak üzere iki sektörde gerçekleştirilen “Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Kariyer Yönetimi” ilişkisini ölçmeye yönelik çalışmamızın temel hipotezleri şu şekilde ifade edilmektedir:

H₁: Yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel kariyer yönetimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Yetenek yönetimi alt boyutlarından yetenekli çalışanların belirlenmesi ile örgütsel kariyer yönetiminin alt boyutlarından kariyer planlaması arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Yetenek yönetimi alt boyutlarından yetenekli çalışanı çekme, elde tutma, geliştirme ile örgütsel kariyer yönetimi alt boyutlarından kariyer geliştirme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: : Yetenek yönetimi alt boyutlarından yetenekli çalışanı çekme, elde tutma, geliştirme boyutu ile örgütsel kariyer yönetimi alt boyutlarından kariyer stratejisi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d}: Yetenek yönetimi alt boyutlarından yetenekli çalışanı çekme, elde tutma, geliştirme boyutu ile örgütsel kariyer yönetimi alt boyutlarından kariyer ilerlemesinde gerekli özellikleri dikkate alma arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1e}: : Yetenek yönetimi alt boyutlarından örgütsel yedekleme ile örgütsel kariyer yönetimi alt boyutlarından kariyer planlaması arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1f}: Yetenek yönetimi alt boyutlarından yetenekli çalışanların belirlenmesi ile örgütsel kariyer yönetimi alt boyutlarından kariyer yönetim sistemi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Farklı sektörlerde çalışanların yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi düzeyleri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Elde edilen verilerin standardize olması ve istatistiksel olarak incelenmesinin kolay olması için bu çalışmada, araştırma yöntemlerinden nicel araştırma yöntemi ve nicel araştırma yöntemlerinden de genellikle kullanılan anket tekniğinden yararlanılmıştır.

3.5.1. Evren ve Örneklem

Evren, araştırmanın çalışma alanını oluşturan örneklerin seçildiği ve elde edilen sonuçların genelleştirildiği gruba denilmektedir (Altunışık vd., 2010: 130).

Çeşitli sebeplerden dolayı her zaman evrenin tamamı üzerinde araştırma yapılması, bu evrende bulunan tüm bireye ve nesnelere gidilmesi, tümünün gözlemlenmesi olanaklı değildir. Özellikle, bu alanların çok geniş olduğu durumlarda araştırma evrenine gerçekçi olarak inilmesi tam anlamıyla mümkün olmamaktadır. Bu tarz araştırmalarda evrenin tümü yerine, araştırmayı temsil eden bir kesit alınarak araştırma yapılır. Bu durumda araştırılması düşünülen araştırma evreni ile üzerinde doğrudan çalışılan, birey ve nesnelere gözlemlendiği çalışma evreni birbirinden nicelik olarak farklıdır. Nitelik yönünden ise araştırma evreni ile çalışma evreni arasında bir fark yoktur. Çalışma evreni araştırma evreninin küçük bir modelidir. Bu modelin aslına benzemesi, örneklemin sağlam yapıldığını ve hata payının en az düzeyde olduğunu göstermektedir (Aziz, 2008: 50).

Bu araştırmanın çalışma evrenini 2017 yılı Temmuz ayında Ordu ve Mersin illerinin merkezinde faaliyette bulunan banka ve GSM şirketleri çalışanları oluşturmaktadır. Fakat maliyet, mesafe, zaman ve kurumların bilgi paylaşma konusunda isteksiz davranmaları gibi nedenlerle araştırma evreninin tamamı yerine örnek alınma yoluna gidilmiştir. Bu anlamda seçilen kurumların, yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarına kurumsal anlamda önem vermeleri göz önünde bulundurulmuştur. Örneklem seçiminde tesadüfi örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Basit tesadüfi yöntemin uygulanması için, ele alınan soru veya hipotezlerle ilgili bilgilerin ana kütleyle göre homojen olması gerekmektedir (İslamoğlu, 2011: 169). Araştırma da örnekleme neticesinde 234 katılımcıya ulaşılmıştır.

3.5.2. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anketler örneklem olarak seçilen bireylere yüz yüze iletilmiştir. Kişisel bilgilerin gizliliği nedeniyle katılımcıların isimleri alınmamış ve anketin şahsen iletimi sırasında kişisel bilgilerin gizliliği de vurgulanmıştır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm ankete katılacak bireylere ilişkin demografik bilgileri incelemektedir. Demografik özellikler yaş, cinsiyet medeni durum, toplam çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi, eğitim durumu, meslek ve kurumdaki pozisyon bilgilerini içeren sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise, örgütsel kariyer yönetimi ve yetenek yönetimine ilişkin yaklaşımları incelemektedir.

Araştırmada kullanılacak veriler toplam 57 sorudan oluşan demografik, örgütsel kariyer yönetimi ve yetenek yönetimi soruları kullanılarak toplanmıştır. Anket soruları, banka ve GSM şirketleri çalışanlarına uygulanmak amacıyla hazırlanmıştır. Katılımcılar, örgütsel kariyer yönetimi ve yetenek yönetimi uygulamalarının banka ve GSM şirketleri için hangi ölçüde geçerli olduğunu “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” şıklarından birini işaretleyerek belirtmektedirler.

Bu araştırmada yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi olmak üzere iki ayrı ölçekten yararlanılmıştır.

Bu araştırmada anketin ilk bölümünde yer alan örgütsel kariyer yönetimi ile ilgili sorular Fatih Karcıoğlu'nun geliştirmiş olduğu sorulardır ve “Kariyer Yönetimi (Farklı Sektörlerde Bir Uygulama)” adlı kitabından alınmıştır. Örgütsel Kariyer yönetimi ölçeği beş alt boyut ve 23 sorudan oluşmaktadır. Yetenek yönetimi soruları için ise Dinçer Atlı'nın “İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı doktora çalışmasında kullandığı ölçek ve Filiz Akar'ın doktora tez çalışmasının bir kısmına dayalı olarak hazırlanmış olduğu “Yetenek Yönetimi” adlı kitabından yararlanılmıştır. Son olarak, İfakat Muslu'nun “ Yetenek Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması: Sivas İli Örneği” adlı yüksek lisans tez çalışmasındaki ölçekten ve literatür taramalarından elde edilen bilgiler neticesinde anket formu hazırlanmıştır. Yetenek yönetimi soruları üç alt boyut ve 27 sorudan oluşmaktadır.

3.5.3. Araştırmanın Ön Uygulaması

Araştırmacı tarafından geliştirilen anket formunun araştırmanın amacına hizmet edip etmediğinin belirlenmesi maksadıyla bir ön uygulama çalışması yapılmıştır. Ön uygulama neticesinde elde edilen sonuçlar doğrultusunda faktör analizi yapılarak anket formu için gerekli düzenlemelere gidilmiştir. Tüm bu aşamalardan sonra anket formuna son şekli verilmiştir.

3.5.4. Verilerin Analizi

Araştırma için gerekli olan veriler katılımcılarla yüz yüze iletişim sağlanarak anket çalışması yapılarak elde edilmiştir. Anket yoluyla elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin analizi için SPSS 16 (Statistical Package for The Social Science) programından yararlanılmıştır. Örneklemi oluşturan çalışanların kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla frekans dağılımları incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği Cronbach's Alpha ile sınanmıştır.

Yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Çalışanların demografik özelliklerine göre yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetiminin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile verilerin normal dağıldığı varsayılarak t- testi ve tek yönlü varyans analizi (Anova) uygulanmıştır.

3.6. Bulgular ve Yorum

Bu alt bölümde araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin, yöntem bölümünde açıklanan tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgularla, bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

3.6.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılanların demografik özellikleri, tablolar halinde gösterilmektedir. Tablolarda bu özellikler frekans ve yüzde değerleri şeklinde verilmiştir.

Araştırmaya katılanların yaş durumları, cinsiyeti, medeni halleri, toplam çalışma süreleri, kurumdaki çalışma süreleri, eğitim durumları, meslekleri ve kurumdaki pozisyonlarına ait bilgiler, demografik özellikler sırayla verilmiştir. Demografik özellikler toplam, banka ve GSM sektörlerindeki görünümleri ile verilmiştir.

3.6.1.1. Araştırmaya Katılanların Yaş Durumları

Araştırmaya katılan tüm katılımcıların yaş durumları Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Tüm Katılımcıların Yaş Durumları

YAŞ ARALIĞI	FREKANS	YÜZDE (%)
21-25	24	10,3
26-30	89	38,0
31-35	53	22,6
36-40	34	14,5
41-45	21	9,0
46-50	10	4,3
51-55	3	1,3
Toplam	234	100

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında en yüksek payı %38,0’lık oran ile 26-30 yaş grubuna dahil olan katılımcıların aldığı görülmektedir. Bu katılımcıları sırasıyla, %22,6 ile 31-35 yaş aralığı, %14,5 ile 36-40 yaş aralığı, %9,0 ile 41-45 yaş aralığı, %4,3 ile 46-50 yaş aralığı, %1,3 ile 51-55 yaş aralığına sahip katılımcılar izlemektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların %38,0’inin yaş itibariyle genç yaş grubuna sahip çalışanlar olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2. Banka ve GSM Sektörü Katılımcılarının Yaş Durumları

YAŞ ARALIĞI	BANKA VE GSM SEKTÖRÜ			
	Banka Sektörü		GSM Sektörü	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
21-25	4	2,5	20	27,4
26-30	55	34,2	34	46,6
31-35	44	27,3	9	12,3
36-40	30	18,6	4	5,5
41-45	17	10,6	4	5,5
46-50	8	5	2	2,7
51-55	3	1,9	-	-
Toplam	161	100	73	100

Araştırmaya katılan banka ve GSM sektörü katılımcılarının yaş dağılımına bakıldığında 26-30 yaş aralığında çalışan katılımcıların yoğunlukta olduğu görülmektedir. Banka sektöründe 26-30 yaş aralığını %34,2, GSM sektöründe ise %46,6 oluşturmaktadır.

3.6.1.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Durumları

Araştırmaya katılan tüm katılımcıların cinsiyet durumları Tablo 3.3’de gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Tüm Katılımcıların Cinsiyet Durumları

CİNSİYET DURUMU	FREKANS	YÜZDE(%)
Kadın	110	47,0
Erkek	124	53,0
Toplam	234	100

Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında erkek katılımcıların %53,0 ve kadın katılımcıların ise %47,0’lik orana sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.4. Banka ve GSM Sektörü Katılımcılarının Cinsiyet Durumları

CİNSİYET DURUMU	BANKA VE GSM SEKTÖRÜ			
	Banka Sektörü		GSM Sektörü	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	72	44,7	38	52,1
Erkek	89	55,3	35	47,9
Toplam	161	100	73	100

Tablo 3.4’de görüldüğü üzere katılımcıların cinsiyet durumları ile farklı sektörlerdeki dağılımları arasında bir fark bulunmaktadır. Mevcut çalışmada katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında banka sektöründe erkek katılımcıların %55,3’ü oluşturduğu görülmektedir. GSM sektöründe ise kadın katılımcıların %52,1’ini oluşturduğu görülmektedir. Banka sektöründe erkek katılımcılar kadın katılımcılara, GSM sektöründe ise kadın katılımcılar erkek katılımcılara oranla daha fazladır.

3.6.1.3. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumları

Araştırmaya katılan tüm katılımcıların medeni halleri Tablo 3.5’de gösterilmiştir.

Tablo 3.5. Tüm Katılımcıların Medeni Durumları

MEDENİ DURUM	FREKANS	YÜZDE(%)
Evli	147	62,8
Bekar	87	37,2
Toplam	234	100

Tablo 3.5’de katılımcıların çoğunluğunun 25 yaşın üzerinde olmasının doğal bir sonucu olarak evli olan katılımcıların çoğunlukta %62,8 olduğu görülmektedir. Bekar olan katılımcıların oranı ise %37,2’dir.

Tablo 3.6. Banka ve GSM Sektörü Katılımcılarının Medeni Durumları

MEDENİ DURUM	BANKA VE GSM SEKTÖRÜ			
	Banka Sektörü		GSM Sektörü	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
Evli	112	69,6	35	47,9
Bekar	49	30,4	38	52,1
Toplam	161	100	73	100

Tablo 3.6’da görüldüğü gibi banka sektöründeki katılımcıların %69,6’sı evli %30,4’ü ise bekadır. GSM sektöründe ise %47,9’u evli, %52,1’i bekadır. Sonuç olarak mevcut çalışmada banka sektöründe evlilik oranının GSM sektörüne oranla yüksek olduğu görülmektedir.

3.6.1.4. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumları

Araştırmaya katılan tüm katılımcıların eğitim durumları 3.7’de gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Tüm Katılımcıların Eğitim Durumları

EĞİTİM DURUMU	FREKANS	YÜZDE (%)
İlkokul	-	-
Ortaokul	-	-
Lise ve Dengi	61	26,0
Lisans	145	62,0
Yüksek Lisans	28	12,0
Doktora	-	-
Toplam	234	100

Tablo 3.7’de katılımcıların öğrenim durumlarının dağılımına bakıldığında, katılımcıların %12,0’ının yüksek lisans mezunu olduğu, %62,0’sinin lisans mezunu olduğu ve %26,0’sinin lise ve dengi mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu-

nun lisans eğitim düzeyine sahip olması kurum için profesyonelleşme açısından büyük önem arz etmektedir. Fakat belirli bir alanda uzmanlaşmayı gösteren yüksek lisans yapmış deneklerin %12,0 gibi bir oranı oluşturması bu uzmanlaşma sürecinin uzun yıllar devam edeceğini göstermektedir.

Tablo 3.8. Banka ve GSM Sektörü Katılımcılarının Eğitim Durumları

EĞİTİM DURUMU	BANKA VE GSM SEKTÖRÜ			
	Banka Sektörü		GSM Sektörü	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
İlkokul	-	-	-	-
Ortaokul	-	-	-	-
Lise ve Dengi	36	22,4	25	34,2
Lisans	107	66,5	39	53,4
Yüksek Lisans	18	11,2	9	12,3
Doktora	-	-	-	-
Toplam	161	100	73	100

Tablo 3.8’de görüldüğü üzere banka sektörü ve GSM sektöründe lisans eğitim düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Mevcut çalışmada banka sektöründe %66,5, GSM sektöründe ise %53,4 lisans eğitim düzeyindedir.

3.5.1.5. Araştırmaya Katılanların Toplam Çalışma Süreleri

Araştırmaya katılan tüm katılımcıların toplam çalışma süreleri Tablo 3.9’da gösterilmiştir.

Tablo 3.9. Tüm Katılımcıların Toplam Çalışma Süreleri

TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ	FREKANS	YÜZDE(%)
1 Yıldan az	2	0,9
1-5 Yıl	68	29,1
6-10 Yıl	90	38,5
11-15 Yıl	35	15,0
16-20 Yıl	25	10,7
21-25 Yıl	5	2,1
26-30 Yıl	9	3,8
Toplam	234	100

Tablo 3.9’da görüldüğü üzere, 1 yıldan az çalışan katılımcılar %0,9 ile en düşük orana sahiptir. En yüksek %38,5 ile 6-10 yıl arasında çalışan katılımcıların oluşturduğu gruptur. 1-5 yıl arası çalışan katılımcılar %29,1 11-15 yıl arası çalışan katılımcılar %

15,0 16-20 yıl arası çalışan katılımcılar %10,7 21-25 yıl arası çalışan katılımcılar %2,1 26-30 yıl arası çalışan katılımcılar %3,8 orana sahiptir.

Tablo 3.10. Banka ve GSM Sektörü Katılımcılarının Toplam Çalışma Süreleri

TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ	BANKA VE GSM SEKTÖRÜ			
	Banka Sektörü		GSM Sektörü	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
1 Yıldan az			2	2,7
1-5 Yıl	40	24,8	28	38,4
6-10 Yıl	59	36,6	31	42,5
11-15 Yıl	28	17,4	7	9,6
16-20 Yıl	23	14,3	2	2,7
21-25 Yıl	3	1,9	2	2,7
26-30 Yıl	8	5,0	1	1,4
Toplam	161	100	73	100

Tablo 3.10’da görüldüğü üzere, mevcut çalışmada banka ve GSM sektöründeki katılımcıların toplam çalışma sürelerinin 6-10 yıl arası grupta diğer toplam çalışma sürelerine oranla yüksek olduğu görülmektedir. Banka sektöründe 6-10 yıl arası çalışanlar %36,6 ve GSM sektöründe 6-10 yıl arası %42,5’lik orana sahiptir.

3.6.1.6. Araştırmaya Katılanların Mevcut İş Yerindeki Çalışma Süreleri

Araştırmaya katılan tüm katılımcıların mevcut iş yerindeki pozisyonları Tablo 3.11’de gösterilmiştir.

Tablo 3.11. Tüm Katılımcıların Mevcut İş Yerindeki Çalışma Süreleri

İŞYERİNDEKİ KIDEM DURUMU	FREKANS	YÜZDE(%)
1 Yıldan az	14	6,0
1-5 Yıl	95	40,4
6-10 Yıl	65	27,7
11-15 Yıl	31	13,2
16-20 Yıl	21	8,9
21-25 Yıl	6	2,6
26-30 Yıl	2	0,9
Toplam	234	100

Mevcut iş yerindeki çalışma sürelerine bakıldığında en düşük orana %1,3 ile 26-30 yıl arasında çalışan katılımcıların sahip olduğu görülmektedir. En yüksek orana ise %40,4 ile 1-5 yıl arasında çalışan katılımcılar sahiptir. 1 yıldan az %6,0 6-10 yıl %27,7 11-15 yıl %13,2 16-20 yıl %8,9 ve 21-25 yıl % 2,1 orana sahiptir.

Tablo 3 12. Banka ve GSM Sektörü Katılımcılarının Mevcut İş Yerindeki Çalışma Süreleri

İŞYERİNDEKİ KIDEM DURUMU	BANKA VE GSM SEKTÖRÜ			
	Banka Sektörü		GSM Sektörü	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
1 Yıdan az	4	2,5	10	13,7
1-5 Yıl	54	33,5	41	56,2
6-10 Yıl	49	30,4	16	21,9
11-15 Yıl	27	16,8	4	5,5
16-20 Yıl	21	13,0	-	-
21-25 Yıl	4	2,5	2	2,7
26-30 Yıl	2	1,2	-	-
Toplam	161	100	73	100

Tablo 3.12’de görüldüğü üzere, banka ve GSM sektöründeki katılımcıların mevcut iş yerindeki çalışma sürelerinin 1-5 yıl arası çalışma süresinin diğer çalışma sürelerine oranla yüksek olduğu görülmektedir. Banka sektöründe 1-5 yıl arası %33,5 GSM sektöründe 1-5 yıl arası %56,2 orana sahiptir. Bu sonuca göre GSM sektöründeki devir oranı banka sektörüne oranla daha yüksektir.

3.6.1.7. Araştırmaya Katılanların İş Yerindeki Pozisyonları

Araştırmaya katılan tüm katılımcıların mevcut iş yerindeki pozisyonları Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 3.13. Tüm Katılımcıların İş Yerindeki Pozisyonları

İŞYERİ POZİSYONU	FREKANS	YÜZDE(%)
Yönetici	24	9,4
Çalışan	210	90,6
Toplam	234	100

Tablo 3.13’de görüldüğü gibi doğal olarak en yüksek orana %90,6 ile çalışan katılımcıların, en düşük orana ise %9,4 ile yönetici olan katılımcıların sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.14. Banka ve GSM Sektörü Katılımcılarının İş Yerindeki Pozisyonları

İŞYERİ POZİSYONU	BANKA VE GSM SEKTÖRÜ			
	Banka Sektörü		GSM Sektörü	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
Yönetici	17	10,6	7	9,6
Çalışan	144	89,4	66	90,4
Toplam	161	100	73	100

Tablo 3.14’de görüldüğü gibi, banka ve GSM sektöründeki katılımcıların büyük çoğunluğunu çalışanlar oluşturmaktadır. Banka sektöründe çalışanlar %89,4 GSM sektöründe ise %90,4 orana sahiptir. Yöneticiler ise, banka sektöründe %10,6 GSM sektöründe %9,6’lık orana sahiptir.

3.6.2. Anket Sorularına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular

Mevcut araştırmadaki yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimine ilişkin istatistikler Tablo 3.15 ve Tablo 3.16’da verilmiştir.

Tablo 3.15. Yetenek Yönetimine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerler

Yetenek Yönetimi Maddeleri	Ortalama	Std. Sapma
Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi	3,67	0,954
Kurumumuzda işe alınacak adaylarda aranacak nitelik ve beceriler işe alınmadan önce belirlenip yazılı politika ve prosedürlere dayandırılır.	3,73	1,10
Kurumumuzda belirli kriterlere göre yetenekli personel sınıflandırılması yapılmaktadır.	3,65	1,14
Kurumum ihtiyaç duyacağı yetenekli işgücünü sistematik bir şekilde planlamaktadır.	3,66	1,08
Kurumuma katkı sağlayan kilit pozisyonlar belirlenmektedir.	3,67	1,09
Kurum kimliğimizin ve işveren markamızın mevcut yetenekli çalışanlar ve potansiyel yetenekli adaylar üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması için İK departmanı olarak çabası vardır.	3,65	1,13
Yetenekli Çalışanı Çekme, Elde Tutma ve Geliştirme	3,53	1,00
Örgüt kültürünün yüksek potansiyele sahip yetenekli kişileri desteklemesi ve çekmesi için çabası vardır.	3,53	1,21
Kurumum henüz mezun olmamış yüksek potansiyele sahip öğrencileri başka kurumlara gitmeden kurumumuzda istihdam etmek için çabası vardır.	3,43	1,30
Kurumumuz yetenekli çalışanların kuruma çekilmesi ve bağlılıklarının artırılmasında ücretlendirmeyi önemli bir araç olarak görmektedir.	3,38	1,27
Kurumumuzda lider geliştirme programları uygulanmaktadır.	3,55	1,22
Kurumumuzda koçluk ve mentorluk uygulamaları ile yetenekli çalışanların gelişimi aktif olarak desteklenmektedir.	3,48	1,25
Kurumumuzda işe yeni alınan yetenekli kişiler için uygun	3,61	1,18

eğitim ve rehberlik programları uygulanmaktadır.		
Kurumumda yetenekli çalışanların ihtiyaç duyduğu teknik ve yetkinlik bazlı gelişim ihtiyaçları belirlenmektedir.	3,57	1,17
Kurumumda yetenek geliştirme programları uygulanmaktadır.	3,58	1,19
Kurumumda yetenekli çalışanlar için kariyer eğitimi uygulanmaktadır.	3,52	1,26
Kurumumda yetenekli çalışanların katkısına göre kariyer imkanları sunulmaktadır.	3,50	1,27
Kurumumuzda yetenekli çalışanların kurum içinde kariyerleri ile ilgili yatay ve dikey hareket olanakları vardır.	3,66	1,13
Kurumumuzda yetenekli çalışanlara takdir ve ödüllendirme sistemi uygulanmaktadır.	3,59	1,15
Kurumumuzda yetenekli çalışanların iş ve özel hayat dengesinin korunması için özel uygulamalar bulunmaktadır.	3,51	1,24
Kurumumuzda rakiplerin yetenekli çalışanları istihdam etme olasılığına karşı bir strateji planı uygulanmaktadır.	3,42	1,26
Kurumumuzun sosyal etkinliklerle yetenekli çalışanlar arasındaki sosyal bağı güçlendirme yönünde çabası vardır.	3,49	1,26
Kurumumuzda yetenekli çalışanları elde tutmak için terfi, ücret artışı, prim, ikramiye ödül sistemi vb. gibi gerekli olan motive edici uygulamalar vardır.	3,59	1,21
Kurumumuzun yetenekli çalışanlar arasında paylaşımcı, destekleyici ve aidiyetlerini oluşturacak bir kültür oluşması için çabası vardır.	3,54	1,21
Örgütsel Yedekleme	3,58	1,03
Kurumumuzda her yıl emeklilik ya da farklı nedenlerle boşalacak kadroları belirleyen taramalar yapılmaktadır.	3,53	1,19
Kurumumuzda yetenekli çalışanlar için örgütsel yedekleme planı yapılmaktadır.	3,46	1,18
Kurumumuzda lider veya üst düzey yönetici ihtiyacını karşılayacak yüksek performanslı adaylar, kurum içindeki kadrolardan seçilerek bu kişiler için özel geliştirme programları yürütülmektedir.	3,63	1,14
Kurumumuzda yetenekli çalışanlar güncel görevlerini yürütürken ileride üstlenebilecekleri pozisyonlarına hazırlanmalarını sağlayan bir programa katılırlar.	3,59	1,20
Kurumumda çalışanları ileride boşalacak yönetim kadrolarına hazırlayan yönetici geliştirme programı yürütülmektedir.	3,70	1,20

Not: Ortalama ve Standart Sapma değerleri “**Kesinlikle Katılmıyorum:1, Katılmıyorum:2, Kararsızım:3, Katılıyorum:4 ve Kesinlikle Katılıyorum:5**” esas alınarak yapılmıştır.

Tablo 3.15’e göre katılımcıların en çok katıldıkları maddeler: “Kurumumuzda işe alınacak adaylarda aranacak nitelik ve beceriler işe alınmadan önce belirlenip yazılı politika ve prosedürlere dayandırılır” (X=3,73) ve “Kurumumda çalışanları ileride boşalacak yönetim kadrolarına hazırlayan yönetici geliştirme programı yürütülmektedir” (X=3,70) ifadeleridir. En az katıldıkları madde ise “Kurumumuz yetenekli çalışanların kuruma çekilmesi ve bağlılıklarının artırılmasında ücretlendirmeyi önemli bir araç ola-

rak görmektedir” (X=3,38) ifadesidir. Boyut olarak ele alındığında katılımcıların en çok üzerinde durdukları boyut “Yetenekli çalışanların belirlenmesi” (X=3,67), en az durulan boyut ise “Yetenekli çalışanı çekme, elde tutma ve geliştirme” (X=3,53) boyutu olarak görülmektedir.

Tablo 3.16’da ise örgütsel kariyer yönetimine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir.

Tablo 3.16. Örgütsel Kariyer Yönetimine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Kariyer Yönetimi Maddeleri	Ortalama	Std. Sapma
Kariyer Stratejisi	3,58	1,11
Şu andaki mesleğim ile aldığım eğitim birbirine uygundur.	3,50	1,41
Kurumumda kariyer stratejilerinden kariyer danışmanlığı uygulanmaktadır.	3,53	1,28
Kurumumda kariyer stratejilerinden kariyer planlama uygulanmaktadır.	3,67	1,25
Kurumumda kariyer stratejilerinden kariyer değerlendirme uygulanmaktadır.	3,64	1,25
Kariyer Planlaması	3,55	0,996
Kurumumda kariyer planlaması ile gereksiz personel azaltılır.	3,59	1,29
Kurumumda kariyer planlaması ile personel devri azaltılır.	3,48	1,24
Kurumumda kariyer planlaması ile çalışanların ihtiyaçlarının doyumu sağlanır.	3,46	1,31
Kurumumda kariyer planlaması ile işgücü çeşitlenir.	3,70	1,13
Kurumumda kariyer planlaması ile personelin işe yerleştirilmesi kolaylaştırılır.	3,54	1,20
Kariyer Yönetim Sistemi	3,76	0,915
Kurumumda kariyer yönetim sistemi kapsamında iş zenginleştirme çalışmaları yapılır.	3,61	1,14
Kurumumda kariyer yönetim sistemi kapsamında eğitime ağırlık verilir.	3,79	1,16
Kurumumda kariyer yönetim sistemi kapsamında iş rotasyonu yapılır.	3,77	1,12
Kurumumda kariyer yönetim sistemi kapsamında performans değerlendirme yapılır.	4,00	1,04
Kurumumda kariyer yönetim sistemi kapsamında kariyer çizelgeleri oluşturulur.	3,67	1,18
Kurumumda kariyer yönetim sistemi kapsamında örgütün planlama ve yönetim işlevine etkinlik kazandırılır.	3,74	1,08
Kariyer Geliştirme	3,70	1,00
Kurumumda kariyer geliştirme programları uygulamaya konurken her yönetici kendi personelinin kariyer gelişiminde rol oynar.	3,77	1,15
Kurumumda kariyer geliştirme programları uygulamaya konurken insan kaynakları departmanı tüm personelden sorumlu oluyor.	3,81	1,16
Kurumumda kariyer geliştirme kaynağı olarak kariyer kılavuz	3,52	1,28

el kitapları mevcuttur.		
Kariyer İlerlemesinde Gerekli Özellikleri Dikkate Alma	3,31	1,09
Kurumumda kariyer geliştirme kaynağı olarak kariyer değerlendirme merkezleri mevcuttur.	3,44	1,35
Kurumumda yönetici adayların kariyerlerini geliştirmek için kariyer yönetim sistemi kapsamında yurt dışı eğitim imkânları sağlanır.	2,91	1,42
Kurumumda yönetici adayların kariyerlerini geliştirmek için yüksek lisans ve doktora için özendirilir.	2,99	1,48
Kurumumda yöneticilerin kariyer ilerlemesinde dikkate alınan en önemli özellik ekip oluşturma ve yönetme yeteneğidir.	3,59	1,20
Kurumumda yöneticilerin kariyer ilerlemesinde dikkate alınan en önemli özellik planlama ve organize etme yeteneğine sahip olmasıdır.	3,64	1,22

Not: Ortalama ve Standart Sapma değerleri “ **Kesinlikle Katılmıyorum: 1, Katılmıyorum: 2, Kararsızım: 3, Katılıyorum: 4 ve Kesinlikle Katılıyorum: 5**” esas alınarak yapılmıştır.

Tablo 3.16’ya göre anket çalışmasına katılan katılımcıların en çok üzerinde durdukları maddeler “Kurumumda kariyer yönetim sistemi kapsamında performans değerlendirme yapılır” ($X=4,00$) ve “Kurumumda kariyer geliştirme programları uygulamaya konurken insan kaynakları departmanı tüm personelden sorumlu oluyor” ($X=3,81$) ifadeleridir. Katılımcıların üzerinde en az durdukları maddeler ise, “Kurumumda yönetici adaylarının kariyerlerini geliştirmek için yurt dışı eğitim imkanları sağlanır” ($X=2,91$) ve “Kurumumda yönetici adaylarının kariyerlerini geliştirmek için yüksek lisans ve doktora için özendirilir” ($X= 2,99$) ifadeleridir. Boyut olarak ele alındığında katılımcıların en çok üzerinde durdukları boyut “Kariyer yönetim sistemi” boyutu ($X= 3,76$) en az durulan boyut ise “Kariyer ilerlemesinde gerekli özellikleri dikkate alma” boyutu ($X=3,31$) olarak görülmektedir.

3.6.3. Faktör Analizi

Yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi ölçeklerine ilişkin yapısal geçerliliği belirlemek amacıyla faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizinin uygunluğunun ölçülmesi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile yapılmaktadır (Savaş, 2015: 86). KMO testinin değeri 0-1 arasında değişmektedir. KMO değeri, herhangi bir değişkenin diğer değişkenler tarafından hatasız tahmin edilmesi durumunda 1’e eşit olur. Çok iyi bir faktör analizinde KMO değeri 0.80’den büyük olmalıdır; fakat 0.50’den büyük değerler de kabul edilebilmektedir (Turanlı vd., 2012: 48-49).

Tablo 10’da yetenek yönetimi ölçeğinin faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör yük değerleri, Cronbach’s Alpha katsayıları, açıklanan varyansları ve KMO değerleri görülmektedir.

Tablo 3.17. Yetenek Yönetimi Faktör Analizi

	Faktör Yük Değerleri	Cronbach’s Alpha Katsayısı	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Toplam Varyans	KMO
Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi		0,910	22,761	22,761	0,960
Kurumumuzda işe alınacak adaylarda aranacak nitelik ve beceriler işe alınmadan önce belirlenip yazılı politika ve prosedürlere dayandırılır.	,735				
Kurumumuzda belirli kriterlere göre yetenekli personel sınıflandırılması yapılmaktadır.	,765				
Kurumum ihtiyaç duyacağı yetenekli işgücünü sistematik bir şekilde planlamaktadır.	,775				
Kurumuma katkı sağlayan kilit pozisyonlar belirlenmektedir.	,737				
Kurum kimliğimizin ve işveren markamızın mevcut yetenekli çalışanlar ve potansiyel yetenekli adaylar üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması için İK departmanı olarak çabası vardır.	,651				
Yetenekli Çalışanı Çekme, Elde Tutma Ve Geliştirme		0,970	293,586	283,586	0,910
Örgüt kültürünün yüksek potansiyele sahip yetenekli kişileri desteklemesi ve çekmesi için çabası vardır.	,519				
Kurumumun henüz mezun olmamış yüksek potansiyele sahip öğrencileri başka kurumlar gitmeden kurumu-	,629				

muzda istihdam etmek için çabası vardır.					
Kurumumuz yetenekli çalışanların kuruma çekilmesi ve bağlılıklarının artırılmasında ücretlendirmeyi önemli bir araç olarak görmektedir.	,557				
Kurumumuzda lider geliştirme programları uygulanmaktadır.	,596				
Kurumumuzda koçluk ve mentorluk uygulamaları ile yetenekli çalışanların gelişimi aktif olarak desteklenmektedir.	,638				
Kurumumuzda işe yeni alınan yetenekli kişiler için uygun eğitim ve rehberlik programları uygulanmaktadır.	,595				
Kurumumuzda yetenekli çalışanların ihtiyaç duyduğu teknik ve yetkinlik bazlı gelişim ihtiyaçları belirlenmektedir.	,680				
Kurumumuzda yetenek geliştirme programları uygulanmaktadır.	,702				
Kurumumuzda yetenekli çalışanlar için kariyer eğitimi uygulanmaktadır.	,737				
Kurumumuzda yetenekli çalışanların katkısına göre kariyer imkânları sunulmaktadır.	,734				
Kurumumuzda yetenekli çalışanların kurum içinde kariyerleriyle ilgili yatay ve dikey hareket olanakları vardır.	,675				
Kurumumuzda yetenekli çalışanlara takdir ve ödüllendirme sistemi uygulanmaktadır.	,690				
Kurumumuzda yetenekli çalışanların iş ve özel hayat dengesinin	,728				

korunması için özel uygulamalar bulunmaktadır.					
Kurumumuzda rakiplerin yetenekli çalışanları istihdam etme olasılına karşı bir strateji planı uygulanmaktadır.	,711				
Kurumumuzun sosyal etkinliklerle yetenekli çalışanlar arasındaki sosyal bağı güçlendirme yönünde çabası vardır.	,770				
Kurumumuzda yetenekli çalışanları elde tutmak için terfi, ücret artışı, prim, ikramiye ödül sistemi vb. gibi gerekli olan motive edici uygulamalar vardır.	,733				
Kurumumuzun yetenekli çalışanlar arasında paylaşımcı, destekleyici ve aidiyetlerini oluşturacak bir kültür oluşması için çabası vardır.	,651				
Örgütsel Yedekleme		0,922	26,825	26,825	0,960
Kurumumuzda her yıl emeklilik ya da farklı nedenlerle boşalacak kadroları belirleyen taramalar yapılmaktadır.	,678				
Kurumumuzda yetenekli çalışanlar için örgütsel yedekleme planı yapılmaktadır.	,754				
Kurumumuzda lider veya üst düzey yönetici ihtiyacını karşılayacak yüksek performansa sahip adaylar, kurum içindeki kadrolardan seçilerek bu kişiler için özel geliştirme programları yürütülmektedir.	,697				
Kurumumuzda yete-	,749				

nekli çalışanlar güncel görevlerini yürütürken, ileride üstlenebilecekleri yönetim pozisyonlarına hazırlanmalarını sağlayan bir programa katılırlar.					
Kurumunda çalışanları ileride boşalacak yönetim kadrolarına hazırlayan yönetici geliştirme programı yürütülmektedir.	,747				
Genel Yetenek Yönetimi sorularının KMO değeri 0,960					

Yetenek yönetimi ölçeğinin faktör analizi sonucunda 3 faktöre ayrıldığı görülmektedir. Bu faktörler şu şekilde sıralanmaktadır:

- ✓ Yetenekli çalışanların belirlenmesi,
- ✓ Yetenekli çalışanları çekme, elde tutma ve geliştirme,
- ✓ Örgütsel yedekleme

Yetenekli çalışanların belirlenmesi faktörünün Cronbach's Alpha katsayısı 0,910, açıklanan varyansı 22,761 ve KMO değeri 0,960 olarak bulunmuştur. Yetenekli çalışanları çekme, elde tutma ve geliştirme faktörünün Cronbach's Alpha katsayısı 0,970, açıklanan varyansı 293,586 ve KMO değeri 0,960 olarak bulunmuştur. Örgütsel yedekleme faktörünün Cronbach's Alpha katsayısı 0,922, açıklanan varyansı 26,825 ve KMO değeri 0,960 olarak bulunmuştur. Genel yetenek yönetimi sorularının Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,977 olarak bulunmuştur. Bu veri sonuçları, araştırma için örneklem sayısının yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.18. Örgütsel Kariyer Yönetimi Faktör Analizi

	Faktör Yük Değerleri	Cronbach's Alpha Katsayısı	Açıklanan Varyans	Açıklanan Toplam Varyans	KMO
Kariyer Stratejisi		,879	19,971	19,971	0,917
Şu andaki mesleğim ile aldığım eğitim birbirine uygundur.	,662				
Kurumunda kariyer danışmanlığı uygulanmaktadır.	,722				
Kurumunda kariyer planlama uygulanmaktadır.	,735				
Kurumunda kariyer değerlendirme uygulanmaktadır.	,748				

Kariyer Planlaması		0,863	24,808	24,808	0,917
Kurumumda gereksiz personel azaltılır.	,791				
Kurumumda personel devri azaltılır.	,777				
Kurumumda çalışanların ihtiyaçlarının doyumu sağlanır.	,670				
Kurumumda iş gücü çeşitlenir.	,673				
Kurumumda personelin işe yerleştirilmesi kolaylaştırılır.	,540				
Kariyer Yönetim Sistemi		0,898	30,180	30,180	0,917
Kurumumda iş zenginleştirme çalışmaları yapılır.	,714				
Kurumumda eğitime ağırlık verilir.	,695				
Kurumumda iş rotasyonu yapılır.	,584				
Kurumumda performans değerlendirme yapılır.	,836				
Kurumumda kariyer çizelgeleri oluşturulur.	,656				
Kurumumda örgütün planlama ve yönetim işlevine etkinlik kazandırılır.	,548				
Kariyer Geliştirme		0,781	9,041	9,041	0,917
Kurumumda her yönetici kendi personelinin kariyer gelişiminde rol oynar.	,689				
Kurumumda insan kaynakları departmanı tüm personelden sorumlu oluyor.	,791				
Kurumumda kariyer kılavuz el kitapları mevcuttur.	,480				
Kariyer İlerlemesinde Gerekli Özellikleri Dikkate Alma		0,867	29,753	29,753	0,917
Kurumumda kariyer değerlendirme merkezleri mevcuttur.	,546				
Kurumumda yurt dışı eğitim imkanları sağlanır.	,867				
Kurumumda yüksek lisans ve doktora için özendirilir.	,828				
Kurumumda yöneticilerin kariyer ilerlemesinde dikkate alınan en önemli özellik ekip oluşturma ve yönetme yeteneğidir.	,549				
Kurumumda yöneticilerin kariyer ilerlemesinde önemli özellik planlama ve organize etme yeteneğine sahip olmasıdır.	,542				
Genel Örgütsel Kariyer Yönetimi Sorularının KMO değeri 0,917					

Yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel kariyer yönetimi faktörlerinin veri sonuçları da örneklem sayısının yeterli düzeyde olduğu ve kariyer yönetimi ölçeğinin iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda örgütsel kariyer yönetimi 5 faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler;

- ✓ Kariyer stratejisi
- ✓ Kariyer yönetim sistemi
- ✓ Kariyer planlaması
- ✓ Kariyer geliştirme
- ✓ Kariyer ilerlemede gerekli özellikleri dikkate alma şeklindedir.

Kariyer stratejisi faktörünün Cronbach's Alpha katsayısı 0,879, açıklanan varyansı 19,971 ve KMO değeri 0,917 olarak bulunmuştur. Kariyer yönetim sistemi faktörünün Cronbach's Alpha katsayısı 0,898, açıklanan varyansı 30,180 ve KMO değeri 0,917 olarak bulunmuştur. Kariyer planlaması faktörünün Cronbach's Alpha katsayısı 0,863, açıklanan varyansı 24,808 ve KMO değeri 0,917 olarak bulunmuştur. Kariyer geliştirme faktörünün Cronbach's Alpha katsayısı 0,781, açıklanan varyansı 9,041 ve KMO değeri 0,917 olarak bulunmuştur. Son olarak kariyer ilerlemede gerekli özellikleri dikkate alma faktörünün Cronbach's Alpha katsayısı 0,867, açıklanan varyansı 29,753 ve KMO değeri 0,917 olarak bulunmuştur. Genel örgütsel kariyer yönetimi sorularının Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,948 olarak bulunmuştur.

Sonuç olarak yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi ölçeğinin veri sonuçlarının araştırma için örneklem sayısının yeterli olduğunu ve soruların iç tutarlılığa sahip bulunduğunu göstermektedir.

3.6.4. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Güvenilirlik kavramı, ölçekte yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade etmektedir(Kabadayı, 2013: 157). Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesinde Cronbach's Alfa katsayısı değeri kullanılmıştır. Bu katsayı 0-1 arasında değer almaktadır. Cronbach's Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Biçici, 2013: 47).

- $0.00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek güvenilirliği düşük,

- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Araştırmada kullanılan örgütsel kariyer yönetimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,948 olarak hesaplanmış ve güvenilirliğin literatürde kabul gören 0,80'lik Cronbach Alfa düzeyinin üzerinde olduğu tespit edilmiş ve yukarıdaki bilgiler sayesinde yüksek derecede güvenilir olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yetenek yönetimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,977 olarak hesaplanmış ve güvenilirliğin literatürde kabul gören 0,80'lik Cronbach Alfa düzeyinin üzerinde olduğu tespit edilmiş ve yukarıdaki bilgiler doğrultusunda yüksek derecede güvenilir olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı yardımıyla analize tabi tutulmuştur.

3.6.5. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel kariyer yönetimi arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla geliştirilmiş hipotezlere ait veriler tablolarla ifade edilmiş ve hipotezlere ait sonuçlar değerlendirilmiştir. Yetenek yönetimi uygulamaları ve alt boyutları ile örgütsel kariyer yönetimi ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla geliştirilen hipotezlere ilişkin veriler korelasyon analiz tekniği yardımıyla test edilmiştir. Demografik özellikler ile yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla parametrik testlerden T-testi ve Tek yönlü varyans analizi (Anova) uygulanmıştır.

3.6.5.1. Yetenek Yönetimi İle Örgütsel Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişkinin Analizi

H₁: Yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel kariyer yönetimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.19. Yetenek yönetimi ve Alt Boyutları İle Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları

Boyutlar	Pearson Korelasyon Katsayısı	Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi	Yetenekli Çalışanları Çekme, Elde Tutma, Geliştirme	Örgütsel Yedekleme	Genel Yetenek Yönetimi	Belirtme Katsayısı R ²
Kariyer Stratejisi	R	0,631**	0,657**	0,578**	0,676	0,456
	P	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***
Kariyer Planlaması	R	0,570**	0,698**	0,578**	0,691	0,477
	P	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***
Kariyer Yönetim Sistemi	R	0,705**	0,709**	0,593**	0,727	0,528
	P	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***
Kariyer Geliştirme	R	0,642**	0,688**	0,690**	0,721	0,519
	P	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***
Kariyer Yükseltilmesinde Gereklilikleri Dikkate Alma	R	0,666**	0,775**	0,681**	0,782	0,611
	P	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***
Genel Örgütsel Kariyer Yönetimi	R	0,774	0,851	0,744	0,866	0,749
	P	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***

**0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.19’da ankete katılan çalışanların yetenek yönetimi ile ilgili görüşleri ile kariyer yönetimine ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analiz süreci ($r= 0, 866$), ilişkinin anlamlılık düzeyi ($p= 0,000$) olarak çıkmıştır. İki değişken arasında 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği ve +1’e yaklaştıkça iki değer arasındaki ilişkinin çok güçlü pozitif ilişki olacağı göz önüne alınırsa, +0,866 değeri iki değişken arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz. Korelasyon analizi sonucunda iki değişken arasındaki olumlu bir ilişkinin varlığından dolayı “Yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel kariyer yönetimi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.” şeklindeki hipotezimiz kabul edilmiştir.

3.6.5.1.1. Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi ve Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkinin Analizi

H1a: Yetenek yönetimi alt boyutlarından yetenekli çalışanların belirlenmesi ile örgütsel kariyer yönetiminin alt boyutlarından kariyer planlaması arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.20. Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi ile Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları

		Kariyer Planlama
Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi	Pearson Correlation (r)	0,570**
	Sig.(2-Tailed) (p)	0,000
	N	234

**0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.20’de ankete katılan çalışanların yetenek yönetimi alt boyutlarından yetenekli çalışanların belirlenmesi ile ilgili görüşleri ile örgütsel kariyer yönetimi alt boyutlarından kariyer planlamasına ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analizi sonucu ($r= 0,570$), $+0,570$ değeri iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. İlişkinin anlamlılık düzeyi ($p=0,000$) olarak görülmüştür. İki değişken arasında $0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır sonucuna ulaşılmıştır. İki değişken arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin varlığından dolayı “Yetenekli çalışanların belirlenmesi ile kariyer planlaması arasında pozitif bir ilişki vardır”. Şeklindeki hipotezimiz kabul edilmiştir.

3.6.5.1.2. Yetenekli Çalışanı Çekme, Elde Tutma, Geliştirme İle Kariyer Geliştirme Arasındaki İlişkinin Analizi

H1b: Yetenek yönetimi alt boyutlarından “Yetenekli çalışanı çekme, elde tutma, geliştirme ile örgütsel kariyer yönetimi alt boyutlarından “kariyer geliştirme” arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.21. Yetenekli Çalışanı Çekme, Elde Tutma, Geliştirme İle Kariyer Geliştirme Arasındaki İlişkinin Korelasyon Sonuçları

		Kariyer Geliştirme
Yetenekli Çalışanı Çekme, Elde tutma, Geliştirme	Pearson Correlation (r)	0,688**
	Sig.(2-Tailed) (p)	0,000
	N	234

**0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.21’de ankete katılan çalışanların yetenek yönetimi alt boyutlarından yetenekli çalışanı çekme, elde tutma, geliştirme ile ilgili görüşleri ile örgütsel kariyer yönetimi alt boyutlarından kariyer geliştirmeye ilişkin görüşleri arasındaki ilişkide korelasyon analizi sonucu ($r=0,688$), $+0,688$ değeri iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. İlişkinin anlamlılık düzeyi ($p=0,000$) olarak görülmüştür. İki değişken arasında 0,01 düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır sonucuna ulaşılmıştır. İki değişken arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin varlığından dolayı “Yetenekli çalışanı çekme, elde tutma, geliştirme ile kariyer geliştirme arasında pozitif bir ilişki vardır.” şeklindeki hipotezimiz kabul edilmiştir.

3.6.5.1.3. Yetenekli Çalışanları Çekme, Elde Tutma, Geliştirme İle Kariyer Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi

H1c: Yetenek yönetimi alt boyutlarından yetenekli çalışanı çekme, elde tutma, geliştirme boyutu ile örgütsel kariyer yönetimi alt boyutlarından kariyer stratejisi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.22. Yetenekli Çalışanları Çekme, Elde Tutma, Geliştirme İle Kariyer Stratejisi Arasındaki İlişkinin Korelasyon Sonuçları

		Kariyer Stratejisi
Yetenekli Çalışanları Çekme, Elde Tutma, Geliştirme	Pearson Correlation (r)	0,657**
	Sig.(2-Tailed) (p)	0,000
	N	234

**0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.22’de ankete katılan çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarından yetenekli çalışanları çekme, elde tutma, geliştirme ile kariyer yönetimi alt boyutlarından kariyer stratejisine ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelenmiştir. İki değişken arasın-

daki ilişkide korelasyon analiz sonucu ($r=0,657$), $+0,657$ değeri iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. İlişkinin anlamlılık düzeyi ($p=0,000$) olarak çıkmıştır. İki değişken arasında $0,01$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır sonucuna ulaşılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre iki değişken arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olmasından dolayı “Yetenekli çalışanları çekme, elde tutma, geliştirme ile kariyer stratejisi arasında pozitif bir ilişki vardır”. Şeklindeki hipotezimiz kabul edilmiştir.

3.6.5.1.4. Yetenekli Çalışanları Çekme, Elde Tutma, Geliştirme İle Kariyer İlerlemesinde Gerekli Özellikleri Dikkate Alma Arasındaki İlişkinin Analizi

H_{1d}: Yetenek yönetimi alt boyutlarından yetenekli çalışanı çekme, elde tutma, geliştirme boyutu ile örgütsel kariyer yönetimi alt boyutlarından kariyer ilerlemesinde gerekli özellikleri dikkate alma arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.23. Yetenekli Çalışanları Çekme, Elde Tutma, Geliştirme İle Kariyer İlerlemesinde Gerekli Özellikleri Dikkate Alma Arasındaki İlişkinin Korelasyon Sonuçları

		Kariyer İlerlemesinde Gerekli Özellikleri Dikkate Alma
Yetenekli Çalışanları Çekme, Elde Tutma, Geliştirme	Pearson Correlation (r)	0,775**
	Sig.(2-Tailed) (p)	0,000
	N	234

**0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.23’de ankete katılan çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarından yetenekli çalışanları çekme, elde tutma, geliştirme ile örgütsel kariyer yönetimi alt boyuttan kariyer ilerlemesinde gerekli özellikleri dikkate almaya ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analiz sonucu ($r= 0,775$), $+0,775$ değeri iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. İlişkinin anlamlılık düzeyi ($p= 0,000$) olarak çıkmıştır. İki değişken arasında $0,01$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İki değişken arasındaki olumlu ve anlamlı bir ilişkinin varlığından dolayı “Yetenekli çalışanları çekme, elde tutma, geliştirme ile kariyer ilerlemesinde gerekli özellikleri dikkate alma arasında pozitif bir ilişki vardır” şeklindeki hipotezimiz kabul edilmiştir.

3.6.5.1.5. Örgütsel Yedekleme İle Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkinin Analizi

H_{1e}: Yetenek yönetimi alt boyutlarından örgütsel yedekleme ile örgütsel kariyer yönetimi alt boyutlarından kariyer planlaması arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.24. Örgütsel Yedekleme İle Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkinin Korelasyon Sonuçları

		Kariyer Planlaması
Örgütsel Yedekleme	Pearson Correlation (r)	0,578**
	Sig.(2-Tailed) (p)	0,000
	N	234

**0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.24’de ankete katılan çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarından örgütsel yedekleme ile kariyer yönetimi alt boyutu kariyer planlamasına ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analiz sonucu ($r= 0,578$), $+0,578$ değeri iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. İlişkinin anlamlılık düzeyi ($p= 0,000$) olarak çıkmıştır. İki değişken arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İki değişken arasındaki pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığından dolayı “Örgütsel yedekleme ile kariyer planlaması arasında pozitif bir ilişki vardır” şeklindeki hipotezimiz kabul edilmiştir.

3.6.5.1.6. Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi İle Kariyer Yönetim Sistemi Arasındaki İlişkinin Analizi

H_{1f}: Yetenek yönetimi alt boyutlarından yetenekli çalışanların belirlenmesi ile örgütsel kariyer yönetimi alt boyutlarından kariyer yönetim sistemi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.25. Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi ve Kariyer Yönetim Sistemi Arasındaki İlişkinin Korelasyon Sonuçları

		Kariyer Yönetim Sistemi
Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi	Pearson Correlation (r)	0,705**
	Sig.(2-Tailed) (p)	0,000
	N	234

**0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.25’de ankete katılan çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarından yetenekli çalışanların belirlenmesi ile kariyer yönetimi alt boyutu kariyer yönetim sistemi-ne ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analiz sonucu ($r= 0,705$), $+0,705$ değeri iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. İlişkinin anlamlılık düzeyi ($p= 0,000$) olarak çıkmıştır. İki değişken arasında $0,01$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İki değişken arasındaki pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığından dolayı “Yetenekli çalışanların belirlenmesi ile kariyer yönetim sistemi arasında pozitif bir ilişki vardır” şeklindeki hipotezimiz kabul edilmiştir.

3.6.5.2. Araştırmaya Katılan Farklı Sektörlerdeki Çalışanların Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Kariyer Yönetimi Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklaşması

H₂: Farklı sektörlerde çalışanların yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi düzeyleri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

- Farklı sektörlerdeki çalışanların yetenek yönetimleri ile yaşları arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırmaya katılan farklı sektörlerdeki çalışanların yetenek yönetimi puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 1,202$; $p= 0,306 > 0,05$). Bu sebepten dolayı tablo halinde gösterilmemiştir.

- Farklı sektörlerdeki çalışanların yetenek yönetimleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırmaya katılan farklı sektörlerdeki çalışanların yetenek yönetimi puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t- testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t= -0,398$; $p= 0,346 > 0,05$). Bu sebepten dolayı tablo halinde gösterilmemiştir.

- Farklı sektörlerdeki çalışanların yetenek yönetimleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırmaya katılan farklı sektörlerdeki çalışanların yetenek yönetimi puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t= 0,699$; $p= 0,094 > 0,05$). Bu sebepten dolayı tablo halinde gösterilmemiştir.

- Farklı sektörlerdeki çalışanların yetenek yönetimleri ile toplam çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırmaya katılan farklı sektörlerdeki çalışanların yetenek yönetimi puanları ortalamalarının toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,885$; $p= 0,507 > 0,05$). Bu sebepten dolayı tablo halinde gösterilmemiştir.

- Farklı sektörlerdeki çalışanların yetenek yönetimleri ile kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırmaya katılan farklı sektörlerdeki çalışanların yetenek yönetimi puanları ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 1,444$; $p= 0,199 > 0,05$). Bu sebepten dolayı tablo halinde gösterilmemiştir.

- Farklı sektörlerdeki çalışanların yetenek yönetimleri ile eğitim durumları arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırmaya katılan farklı sektörlerdeki çalışanların yetenek yönetimi puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 1,357$; $p= 0,199 > 0,05$). Bu sebepten dolayı tablo halinde gösterilmemiştir.

- Farklı sektörlerdeki çalışanların yetenek yönetimleri ile kurumdaki pozisyonları arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırmaya katılan farklı sektörlerdeki çalışanların yetenek yönetimi puanları ortalamalarının kurumdaki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip gös-

termediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t= 0,91$; $p= 0,742 > 0,05$). Bu sebepten dolayı tablo halinde gösterilmemiştir.

- Farklı sektörlerdeki çalışanların örgütsel kariyer yönetimleri ile yaşları arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırmaya katılan farklı sektörlerdeki çalışanların örgütsel kariyer yönetimi puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F= 1,205$; $p= 0,305 > 0,05$). Bu sebepten dolayı tablo halinde gösterilmemiştir.

- Farklı sektörlerdeki çalışanların örgütsel kariyer yönetimleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırmaya katılan farklı sektörlerdeki çalışanların örgütsel kariyer yönetimi puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t- testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t= -1,285$; $p= 0,312 > 0,05$). Bu sebepten dolayı tablo halinde gösterilmemiştir.

- Farklı sektörlerdeki çalışanların örgütsel kariyer yönetimleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırmaya katılan farklı sektörlerdeki çalışanların örgütsel kariyer yönetimi puanları ortalamalarının medeni hal değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t= 0,842$; $p= 0,354 > 0,05$). Bu sebepten dolayı tablo halinde gösterilmemiştir.

- Farklı sektörlerdeki çalışanların örgütsel kariyer yönetimleri ile toplam çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırmaya katılan farklı sektörlerdeki çalışanların örgütsel kariyer yönetimi puanları ortalamalarının toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonu-

cunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F=1,096$; $p=0,366 >0,05$). Bu sebepten dolayı tablo halinde gösterilmemiştir.

- Farklı sektörlerdeki çalışanların örgütsel kariyer yönetimleri ile kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırmaya katılan farklı sektörlerdeki çalışanların örgütsel kariyer yönetimi puanları ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F=0,816$; $p=0,559 >0,05$). Bu sebepten dolayı tablo halinde gösterilmemiştir.

- Farklı sektörlerdeki çalışanların örgütsel kariyer yönetimleri ile eğitim durumları arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırmaya katılan farklı sektörlerdeki çalışanların örgütsel kariyer yönetimi puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F=1,420$; $p=0,244 >0,05$). Bu sebepten dolayı tablo halinde gösterilmemiştir.

- Farklı sektörlerdeki çalışanların örgütsel kariyer yönetimleri ile kurumdaki pozisyonları arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırmaya katılan farklı sektörlerdeki çalışanların örgütsel kariyer yönetimi puanları ortalamalarının kurumdaki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t=0,729$; $p=0,422 >0,05$). Bu sebepten dolayı tablo halinde gösterilmemiştir.

Sonuç olarak ortaya atılan **H₂** hipotezinde anlamlı bir fark bulunamadığından bu hipotez reddedilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşen dünyada yaşanan ekonomik ve teknolojik gelişmeler, iş hayatına da etki etmektedir. Yaşanan değişim sonucunda örgütlerin yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürebilmeleri ve koruyabilmeleri için maksimum verimlilik düzeyine ulaşmaları gerekmektedir. Örgütlerin verimliliğini etkileyen en önemli unsurun insan olduğu yadsınamaz. Bu sebeple, örgütler çalışanların yeteneklerini ve kariyerlerini geliştirmek için daha aktif ve sistematik bir çalışma içerisine girmektedirler. Artık örgütler çalışanlarının motivasyonunu yükselterek verimliliği artırmak, orta ve uzun vadeli örgüt amaçlarına ulaşmak için yetenek ve kariyer geliştirme faaliyetlerinde en az bireyler kadar sorumluluk üstlenmektedirler.

Günümüzde örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak büyüebilmesi, var olan insan kaynaklarının fark yaratabilen projeler ortaya koyabilmeleriyle mümkün olabilmektedir. Son yıllarda bu başarıyı yakalayan örgütlerin, stratejik hedefleri ve yönetim sistemlerinin insan kaynağını değerlendirmeye daha fazla önem verdikleri ve “Yetenek Yönetimi“ kavramını ön sıralara yerleştirdikleri görülmektedir.

Günümüz iş dünyası, performansı yüksek, kendini motive edebilen, liderlik becerisi gösterebilen yetenekli çalışanları örgüte katmak ya da örgütteki yetenekli çalışanları belirlemek için yöntemler geliştirmektedir. Bu hususta, örgütler insan kaynakları bünyesinde yetenek yönetimi sistemini örgütlerine adapte edecek fikirler ve uygulamalara gitmeye başlamışlardır.

Rekabet ortamında fark yaratmak ve varlıklarını devam ettirmek isteyen örgütlerin karşılaştığı en önemli sorun yetenekli çalışanlara sahip olma durumudur. Ayrıca yetenekli çalışanların örgüt bünyesinde bulundurulabilmesi ve elde tutulmasıdır. Örgütler işini aksatmayacak şekilde verilen görevleri yürütecek çalışana sahip olabilir. Fakat örgütün varlığını uzun yıllar devam ettireceği becerilere sahip yetenekli çalışanların çok fazla olmaması yetenekli bireylerin iş yaşamında önemi giderek artmaktadır. Bu nedenle örgütlerin, yetenekli çalışana sahip olmak, onları örgüte çekmek ve elde tutmak öncelikli hedeflerinden biri haline gelmiştir.

Örgüt içerisinde fark yaratacak olanların yetenekli çalışanlar olduğu bilinip, sahip olunan bu değerli çalışanlar iyi bir şekilde yönetilirse, rekabetçi üstünlük ve başarı ortaya çıkacaktır.

Yetenekleri doğru yönetebilmek için öncelikle, işin gerektirdiği yetenekleri en doğru şekilde belirlemek ve belirlenen bu yeteneklere sahip çalışanları doğru şekilde tespit etmek gereklidir.

Yetenek yönetimi uygulamalarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için örgütün en üst kademesinden en alt kademesine kadar tüm çalışanlar tarafından desteklenmelidir.

Günümüzde sahip olduğu yeteneklerin farkında olan çalışanlar, çalışmak istedikleri örgütleri kendileri seçmektedirler. Bugünün yetenekli çalışanları geçmişte olduğu gibi kariyerlerini geliştirmek için iş yaşamına tam anlamıyla odaklanmaktan ziyade daha çok iş ve aile arasındaki dengeye önem vermektedirler. Bu sebeple, çalışacakları örgütü belirlerken tercihlerini iş ve aile arasında denge kurabilme konusunda ona yardımcı olacak örgütlerden yana kullanmaktadırlar.

Bu tez çalışmasında, stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde örgüt için önemli bir rekabet haline dönüşen yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar şu şekildedir.

- ❖ Uygulamaya katılan çalışanların yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi arasında Pearson korelasyon analizi sonucunda pozitif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. ($r = +0,866$) ($p = 0,000$). Bu sonuca göre, yetenek yönetimi uygulamaları arttıkça örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları buna bağlı olarak artacak tersi durumda örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları arttıkça yetenek yönetimi uygulamaları da artış gösterecektir.
- ❖ Araştırmada bireylerin çoğunluğu (%53,0) erkek çalışanlardır.
- ❖ Araştırmaya katılan bireylerin büyük çoğunluğu (%62,8) evli kişilerdir.
- ❖ Araştırmaya katılan bireylerin büyük çoğunluğu (%62,0) lisans mezunu kişilerdir.
- ❖ Araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğu (%38,0) 26-30 yaş aralığındaki kişilerdir.

- ❖ Çalışan bireylerin toplam çalışma süreleri dikkate alındığında, 6-10 yıl arası (% 38,5) çalışanlardan oluşmaktadır.
- ❖ Çalışan bireylerin mevcut iş yerindeki çalışma süreleri dikkate alındığında 1-5 yıl arası (%40,4) çalışanlardan oluşmaktadır.
- ❖ Araştırmaya katılan bireylerin büyük çoğunluğu (%89,7) çalışanlardan oluşmaktadır.
- ❖ Yapılan uygulamada, çalışanların yetenek yönetimi düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşması incelendiğinde yetenek yönetimi düzeyleri ile cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve iş yerindeki pozisyon arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Diğer bir ifadeyle çalışanların yetenek yönetimi düşünceleri benzerdir.
- ❖ Örgütsel kariyer yönetimi düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşması incelendiğinde, örgütsel kariyer yönetimi düzeyleri ile cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve iş yerindeki pozisyon arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Diğer bir ifadeyle çalışanların örgütsel kariyer yönetimi düşünceleri benzerdir.

Örgütlerin yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları aracılığıyla rekabet ortamında fark yaratmaları ve varlıklarını devam ettirmelerini sağlama yönündeki önerilerimiz şu şekilde sıralanabilir:

- ❖ Yetenekli çalışanları örgüte kazandırmak ve çekmek için örgüt içi ya da örgüt dışı kanallar harekete geçirilmelidir.
- ❖ Yetenekli çalışanları örgüte çekmek için örgütün çalışanlara sunduğu imkânlar artırılmalıdır.
- ❖ Yetenekli çalışanların yeteneklerini sergileyebileceği bir çalışma ortamı yaratmak üst yönetimin amaçladığı görevler arasında olmalıdır.
- ❖ Yeteneği seçme ve yerleştirmede örgütün amaçları ile uyumlu olan yetenekli çalışanların toplandığı yetenek havuzlarının oluşturulması gereksinim duyulan yetenekli çalışanı seçme aşamasında zaman kaybını önleyebilir. Bu hususta örgütsel kariyer yönetimi yetenekli çalışanları belirleme ve seçme noktasında önem arz etmektedir.

- ❖ Bireyler ve örgütler ortak bir paydada buluşabilmek için birlikte hareket etmelidirler. Örgütler bilhassa, çalışanlarının yetenek ve kariyer gelişimlerine yardımcı olacak yöntemler izlemeli, çalışanların yetenek ve kariyerlerini geliştirici gelişim programları oluşturmalıdırlar.
- ❖ Örgütler en alt kademedен en üst kademeye kadar faaliyet gösteren tüm çalışanlarının üzerine eğilmeli ve devamlı olarak örgütte etkili ve verimli olabilecekleri ve yeteneklerini geliştirebilecekleri ortamı sağlamalıdırlar.
- ❖ Örgütün genel stratejisi ile yetenek yönetimi stratejisi birbirine uyumlu olmalıdır.
- ❖ Hızla değişen çevre koşullarına uygun olarak örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları geliştirilmeli, bu uygulamaların kağıt üzerinde kalmayarak amaca ulaşip ulaşmadığı denetlenmeli ve geri dönüş sağlanmalıdır.
- ❖ Örgüte alınacak çalışanın, örgütün ihtiyacına cevap verecek, işgücü özelliklerine sahip olmasına dikkat edilmelidir. Böylece doğru işte doğru bireylerin çalıştırılması sağlanmış olacaktır.
- ❖ Son olarak, bir örgütte yetenek yönetimi uygulamaları ne kadar geliştirilirse buna bağlı olarak örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları da o oranda gelişmiş olacaktır.

Örgütlerin yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarında göstereceği başarı sonucu; örgütte en iyi çalışanlar istihdam edilebilecek, yetenekli çalışanlar örgütte tutulabilecek, çalışanlara daha iyi kariyer olanakları sağlanabilecek ve örgütler mevcut çalışanlarını daha iyi anlayabilecektir.

Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyle ilgili çalışmaların yeteneğe dayalı çalışma alanları genişletilmeli ve yetenek yönetimi ile ilgili diğer değişkenler açısından da incelemelerin yapılması, gelecek araştırmalar için önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akar, F., Balcı, A. (2016). "Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşleri". *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 955-974.
- Akdoğan, H. (2014). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki; Karşılaştırmalı Bir Analiz*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yalova: Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akın, A. (2005). "Takım Kariyer Modeli ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 2-18.
- Aksakal, E., Dağdeviren, M., Erarslan, E., Yüksel, İ. (2013). "Personel Selection based on Talent Management". *Social and Behavioral Sciences*, 73, 68-72.
- Aksakal, E., Dağdeviren, M. (2015). "Yetenek Yönetimi Temelli Personel Atama Modeli ve Çözüm Önerisi". *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 30(2), 249-262.
- Aktaş, K. (2015). "Genel Anlamda Kariyer ve Kariyer Sorunları". *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 1, 26-36.
- Aktay, E. *Yetenek Savaşları Tam Gaz*. http://www.kigem.com/yetenek_savaslari_tam_gaz.html. Retrieved 10.12.2016.
- Akyüz, Y.M. (2002). "Çağdaş Okulda Etkili Liderlik". *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), 109-119.
- Alayoğlu, N. (2010). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem; Yetenek Yönetimi". *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 68-97.
- Albayrak, G. (2007). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Albayrak, S.O. (2016). *Kariyer Uzmanlık Sistemi*. Ankara: TODAİE yayın.
- Alparslan, A.M., Çetinkaya Bozkurt, Ö., Özgöz, A. (2015). "İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları". *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(3), 66-81.

- Altınöz, M., Çakıroğlu, D., Çöp, S. (2013). "Effects of Talent Management on Organizational Trust: A Field Study". *Social and Behavioral Sciences*, 99, 844-851.
- Altunışık, B. (2010). *Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerinin Eğitim Kurumlarındaki Kariyer Yönetimi Uygulamalarına Yansıması Üzerine Öğretmen Algıları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Spss Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Altuntuğ, N. (2009). "Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü; Yetenek Yönetim Yaklaşımı". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 445-460.
- Arifoğlu, S. (2015). *Türk İlaç Sanayiinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları Üzerinde Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Arlı, D., Altunay E., Yalçınkaya, M. (2011). "Öğretmen Adaylarında Duygusal Zekâ, Problem Çözme ve Akademik Başarı İlişkisi". *Akademik Bakış Dergisi*, 25, 1-23.
- Arslan, M. (2016). 21. Yüzyılın Yetenekli Çalışanları Kimler?. <http://www.entekik.com.tr/single-post/2016/10/26/21-Y%C3%BCzy%C4%B1%C4%B1n-Yetenekli-%C3%87al%C4%B1%C5%9Fanlar%C4%B1-Kimler.html>. Retrieved 8.01.2017.
- Arslan, R., Aydın, E., Efe, D. (2013). "Duygusal Zekâ ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki; Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma". *Uluslararası İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3), 169-180.
- Aslan, G. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Eğitimin Kariyer Yönetimi İle İlişkisi; Bir Şirketin Kariyer Yönetimi Üzerine İnceleme*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Assessment Systems. (2016). <http://www.assessment.com.tr/tr/cozumler/yetenek-yonetiminde-degerlendirme/potansiyel-belirleme> . Retrieved 04.01.2017.
- Ataman Erdönmez, P. (2007). "Küresel Demografik Nüfus Değişim Süreci ve Finansal Sektör Üzerindeki Etkileri". *Bankacılar Dergisi*, 62, 59-70.

- Atay, S. (2006). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atlı, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ay, F. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Rotasyonu Modelleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Aydın, A. (2010). *İzmir'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları ve Ekonomik Krizin Otel Çalışanlarının Kariyer Planlarına Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, B.E. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirme ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aytaç, T. (2014). "Okullarda Bütünleştirilmiş Yetenek Yönetimi Modeli; Öğretmen Görüşleri". *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 39, 1-24.
- Aziz, A. (2008). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri*. Ankara: Nobel Basımevi.
- Bağcı, Z. (2002). *Kobiler'de Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bahadınlı, H.S. (2013). *İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma)*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Bakan, İ., Kelleroğlu, H. (2003). "Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 103-127.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2010). "Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması". *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bakırtaş, İ., Bakırtaş, H. (2008). "Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 101-119.
- Balay, R. (2004). "Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim". *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(2), 61-82.
- Başgal, S. (2009). *Anadolu, Fen ve Genel Liselerde Eğitim Alan Son Sınıf Öğrencilerinin Bir Üst Öğrenime Geçişte Meslek Seçimi ile İlgili Yaşadıkları Kaygıların Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Muğla İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayık, H. (2015). *Diyanet İşleri Başkanlığında Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansına Etkisi: Yedi Bölge Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baykal, D. (1994). *Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bayram, Ş. (2013). *Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Berhumoğlu, H. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bir Sanayi Kuruluşunda Kariyer Yönetimi Modeli ve Uygulanabilirliği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin:Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arkan Basım Yayım.
- Boon Lee, P.C. (2003). "Going beyond Career Plateau; Using Professional Plateau to account for Work Outcomes". *Journal of Management Development*, 22(6), 538-551.
- Budak, İ. (2008). "Üstün Yeteneklilik Kavramı ve Tarihsel Gelişim Süreci". *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 165.
- Canal, M. (2013). *Ortaokul Sosyal Bilimler Dersinde Mesleklerle İlgili Yapılan Etkinliklerin Öğrencilerin Meslek Seçimine Etkisinin Analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Capital. (2003). <https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/yetenek-gocunu-onleme-donemi> . Retrieved 27.12.2016.
- Capital. (2008). <https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/yirmi-birinci-yuzyilin-yetenek-yonetimi> . Retrieved 20.01.2017.
- Cebeci, İ. (2015). *Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Çalışanlara Yönelik Kariyer Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma: Çorum İl Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ceylan, N. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chelimo, L. (2014). *Employees Perceptions of The Effectiveness of Career Management Practices at Kenya Airports Authority*. (Master's Thesis). Kenya: University of Nairobi Graduate School of Social Sciences.
- Choudhary, S.A., Ramzan, M., Riaz, A. (2013). "Strategies for Career Plateau: Empirical Investigation of Organizations in Pakistan". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 4(9), 712-726.
- Çakır, E., Kacı, Ü. (2018). "İşletmelerde Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Sinizme ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Aydın Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama". *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 124-149.

- Çakır, L. (2015). *Üstün Yetenekli Öğrencilerin Eğitiminde Mentorluk ve Bir Model Önerisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çayan, D. (2011). *Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, A., Soysal, A. (2004). "Değişen İş Hayatında Kariyer Platosu: çalışanlar Açısından Kader mi? Yoksa Fırsat mı?". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 42-50.
- Çelik, M. (2011). *Yetenek Yönetimi Yaklaşımı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Çetinkaya, M. (2009). "Yöneticilerin Yönetimsel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), 219-239.
- Çetinkaya, Ö., Alparslan A.M. (2011). "Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 363-377.
- Çınar, Ç. (2011). *Lise Son Sınıf Öğrencilerinin Meslek Seçimi Kararlarında Benlik Algısının Önemi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çırak, Y.N. (2014). *Yetenek Yönetimi Bileşenlerinin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Finans Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çırpan, H., Şen, A. (2009). "İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç; Yetenek Yönetimi". *Çerçeve Dergisi*, 110-116.
- Çörtük, S. (2009). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kütahya İlköğretim Okullarında Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Deliporaz, M. (2009). *Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Yönetimi ve Resmi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama (Esenler Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demircioğlu, Ö.H. (2010). *Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründen Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deniz, M., Ünal, A. (2007). “İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama”. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 2(2), 101-119.
- Dikili, A. (2012). “Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 474-484.
- Dilsiz, M.Ş. (2011). *Kariyer Yönetimi ve Kırıkkale’deki Banka Şubelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, S., Demiral, Ö. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi; Yetenek Yönetimi”. *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Dries, N. (2013). “The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda”. *Human Resource Management Review*, 23, 272-285.
- Dumse, A.L. (2011). *Talent Management as a Strategic Imperative in Generating Sustainable Shareholder Value*. (Master’s Thesis). Güney Afrika: University of Kwazulu-Natal Graduate School of Social Sciences.
- Edwards, B. (2008). “Talent Management Strategies for Attracting and Retaining the Best and the Brightest”. *Cupa.hr Journal*, 59(1), 7.
- Elmalı, M. (2015). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Motivasyonuna Etkileri (Bir Sanayi İşletmesi Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Kurumlar Enstitüsü.
- Erdem, O., Dikici, A.M. (2009). “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.

- Ereş, F. (2004). *Milli Eğitim Bakanlığında Kariyer Yönetimi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ergin, D.Y., Özgürol, M.B. (2011). “Bilişsel Tutum ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki”. *2nd International Conference on New Trends In Education And Their implications*, 1766-1773.
- Ergül, F.H. (2005). “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Eryiğit, S. (2000). “Kariyer Yönetimi”. *Kamu -İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 6(1).
- Flow Leadership Institute. <http://flowleadershipinstitute.com/kategori/mentorluk-sistemleri>. Retrieved 28.12.2016.
- Geniş, N., Usta, M. (2008). *Yetenek Yönetimi & Yetenekli Personelin Bulunması ve İşe Alınması*. <http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf>. Retrieved 10.12.2016.
- Gerek, M. (2009). *Örgütsel Kariyer Yönetimi; Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Giritlioğlu, İ. (2010). “Otel Mutfaklarında Çalışan Personelin Sektörde Kariyer Düşüncelerinin Ortaya Konulmasına Yönelik Bir Araştırma”. *Sosyal Gelişim Dergisi*, 1(1), 111-124.
- Gökkaya, B.V. (2014). “Cam Tavan, Kadın ve Ekonomik Şiddet”. *International Journal of Social Science*, (26), 371-383.
- Görmüş, A.Ş. (2009). “Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 57-75.
- Gültekin, F. (2008). *Stres Kaynakları İle Kariyer Yönetiminin Etkileşimi: Borsa Aracı Kurum Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gün, G. (2015). *Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Sistemi Uygulamalarına Etkisi: Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Günbey, M. (2016). *Yetenek Yönetimi İle İlgili Üniversite Yönetici ve Akademik Personelin Görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Güner, A. *Yetenek Savaşları Olgusu*. <http://www.yonetimdeinsan.com/tr/yetenekyone-timi/yetenek-savaslari-olgusu/>. Retrieved 10.12.2016.
- Güner, M.B. (2016). *Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güngör, M.K. (2013). *Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Haase, S. (2007). *Applying Career Competencies in Career Management*, (Thesis). İngiltere: Coventry University Graduate School of Social Sciences.
- Hançer, M. (2004). *İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hanif, M.I., Yunfei, S. (2013). "The Role of Talent Management and HR Generic Strategies for Talent Retention". *Academic Journals*, 7(29), 2827-2835.
- Hartzenberg, J.S. (2002). *The Implementation of Career Management Practices in the South African Public Service*. (Thesis). Güney Afrika: University of Pretoria.
- Hejase, H.J., J.Hejase, A., Mikdashı, G., Bazeih, F.Z. (2016). "Talent Management Challenges: An Exploratory Assessment from Lebanon". *International Journal of Business Management and Economic Research*, 7(1), 504-520.
- HERMES. (2012). <https://www.hermesiletisim.net/blog-ik/secme-ve-yerlestirme-surecinin-onemi#.Wc0xVVu0PIU> . Retrieved 10.12.2016.
- <http://www.psc.gov.za/documents/2000/career/defining.pdf>. Retrieved 25.04.2017.
- İdea. (2017). <http://www.ideakurumsal.com/kariyer-yonetimi-asamalari/> . Retrieved 08.04. 2017.

- İnan, İ. (2017). “İş Yükü Algısı ve Kariyer Bağlılığının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *Ömer Halisdemir İİBF Dergisi*, 10(1), 184-198.
- İnkaya, F. (2014). *İnsan Kaynaklarının Zekâsı*. <http://www.fundainkaya.com/2014/05/28/insan-kaynaklarinin-zekasi/>. Retrieved 10.04.2017.
- İslamoğlu, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım.
- İşcan, Ö.F., Güllüce, A.Ç. (2010). “Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 7-29.
- İşmen, A.E. (2001). ”Duygusal Zekâ ve Problem Çözme”. *M.Ü Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13, 111-124.
- Kabadayı, S. (2013). *Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir İnceleme*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kale, E., Özer, S. (2012). “İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları; Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 7(2), 173-196.
- Karabıyık, F.B. (2015). *Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yaklaşımı Çerçevesinde Yetenek Yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla: Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaca, M. (2013). *Performans Yönetimi Sisteminin Kurumsal Kariyer Yönetimine Etkisi: Fırat Kalkınma Ajansı Ölçeği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karacan, E., Erdoğan, Ö.N. (2011). “İş Sağlığı ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım”. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(21), 102-116.
- Karakaş, A. (2014). “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alıştırma Eğitimi Programlarının Önemi”. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7), 1-14.

- Karakaş, A. (2014). "Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme". *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 79-105.
- Karakuş, S. (2016). *Öğretmenlerin Bireysel Kariyer Yönetimi Gerçekleştirme Düzeyleri ile Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karavardar, G. (2014). "Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişisini Belirlenmeye Yönelik Görgül Bir Araştırma". *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, 33(2), 87-101.
- Karcıoğlu, F. (2001). *Kariyer Yönetimi*. İstanbul: Karizma Yayıncılık.
- Kasap, A. (2013). *Türkiye İnsan Kaynakları Yönetimi Profesyonellerinin Yetenek Yönetimi Algısı ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Katsuro, P., Ndlovu, V., Jakata, O., Negwaiye, E., M. Katsuro, T. (2015). "The Impact of Career Management on Job Performance: A Case Study of Grain Marketing Board". *International Journal of Management Sciences*, 6(5), 218-234.
- Kaya, F. (2010). Meslek Seçiminde İlgilerin Rolü. <http://www.tavsiyeediyorum.com/makale5615.html>. . Retrieved 13.04.2017.
- Kaya, F. (2010). Meslek Seçiminde Zekânın Rolü. <http://www.tavsiyeediyorum.com/makale5617.html>. Retrieved 10.04.2017.
- Kaya, F. (2015). *Yetenek Yönetiminin Firma Performansına Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kehinde, J. (2012). "Talent Management: Effect on Organizational Performance". *Journal of Management Research*, 4(2), 178-186.
- Kestane, D. (2003). "Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği". *Maliye Dergisi*, 142, 126-144.
- Khatri, P., Gupta, S., Gulati, K., Chauhan, S. (2010). "Talent Management in HR". *Journal of Management and Strategy*, 1(1), 39-46.

- Kılıç, G. (2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki; Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kır, A., Er, S.A. (2017). “Organizasyonlarda Kariyer Planlaması ve Kariyer Engelleri”. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 14-23.
- Kırçı, Z. (2007). *Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kızıloğlu, D.S. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kişioğlu, H. (2015). *Kadınların Kariyer Yönetimi ve Kariyer Sürecinde Karşılaştığı Sorunlar: Banka Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kişisel Başarı (2014). <https://kiselbasari.com/zeka-turune-goreuygun-meslekler.html> . Retrieved 10.04.2017.
- Kitapçı, H., Kaynak, R., Ökten, S.S. (2013). “Güçlendirmenin İş tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma”. *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.
- Koca, A.İ. (2009). *Üniversite Öğrencilerinin Değerleri ve Bireysel Özellikleri İle Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kocabacak, A. (2006). *İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç, S.A. (2015). *Kamu Kurumlarında Çalışanlarda Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama: Orta Anadolu Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğünde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Kurumlar Enstitüsü.

- Koçer, C. (2015). *Kariyer Yönetimi- İş Stresi İlişkisi ve İmalat Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kol, N.E. (2011). *İktisadi Etkinlik- İstihdam- Kariyer Planlaması İlişkisi: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Korkmaz, A. (2003). *Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kozak, A.M. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Eskişehir: Meslek Yüksekokulu Yayınları.
- Köroğlu, Ö. (2014). “Meslek Seçimi İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turizm Rehberliği Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 137-157.
- Kurtoğlu, E. (2010). *Kariyer Yönetiminin Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçük, M. (2012). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki; Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Maamari, B, Alameh, K. (2016). “Talent Management Moderating the Relationship Between Recruitment for The Highly Skilled and HR Policies”. *Contemporary Management Research*, 12(1), 121-138.
- Manyaslı, Y.D. (2015). *İşletmelerde Yeni İnsan Kaynakları Modeli Olarak Yetenek Yönetimi; İstanbul da KOBİler Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Marketing Türkiye. (2015). <http://www.marketingturkiye.com.tr/arastirmalar/farkli-stratejilerle-calisanlarini-elde-tutabilen-sirketler-kazaniyor/> Retrieved 02.01.2017.

- Mavisu, H. (2010). *Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamalarından Biri Olarak Hedef Belirleme ve Kariyer Başarısı İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mcdonnell, A., Lamore, R., Gunnigle, P., Lavelle, J. (2010). "Developing Tomorrow's Leaders-Evidence of Global Talent Management in Multinational Enterprises". *Journal of World Business*, 45, 150-160.
- Mellahi, K., G Collings, D. (2010). "The Barriers to Effective Global Talent Management; The Example of Corporatelites Elites in MNEs". *Journal of World Business*, 45(2), 143-145.
- Mercin, L. (2005). "İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliği ve Geliştirme Etkinliği". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144.
- Mert, İ.S., Bekmezci, M. (2016). "İki Kariyerli Aile Çalışanlarında İş ve Yaşam Tatmini". *Türk Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 46-55.
- Muradova, T. (1994). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi". *Khazar Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(3-4), 75-84.
- Muslu, İ. (2013). *Yetenek Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması; Sivas İli Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Neva eğitim ve danışmanlık merkezi. <http://www.nevakutahya.com/tr/sayfa/kariyer-ve-meslek-secimi-danismanligi-48>. Retrieved 03.04.2017.
- Niedzwiecka, K. (2016). "Talent Management as a Key Aspect of Human Resources Management Strategy in Contemporary Enterprise". *Managing Innovation and Diversity Knowledge Society Through Turbulent Time*, 803-809.
- Ok, E. (2009). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Okakın, N., Şakar, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*. Ankara: Yaklaşım Yayıncılık.

- Okay, H. (2015). *Bilişsel, duygusal ve kültürel zeka*. <http://hakanokay.com/bilisselduysusal-ve-kültürel-zeka/html> . Retrieved 19.12.2016.
- Oladapo, V. (2014). “The Impact of Talent Management on Retention”. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), 19-36.
- Öğüt, A., Akgemci, T., Demirsel, M.T. (2004). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyon Süreci”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, (12), 278-290.
- Ölçer, F. (1997). “İşletmelerde Kariyer Yönetimi”. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 88-103.
- Ömer M. (2015). *İnsan ve Yönetimin Tarihsel Gelişimi*. <https://insanhikayesi.wordpress.com/2015/03/05/insan-ve-yonetimin-tarihsel-gelisimi/html> . Retrieved 15.12.2016.
- Öner, E. (2014). *Bankacılık Sektöründe Yetenek Yönetimi ve İlişkilendirildiği İnsan Kaynakları Fonksiyonları: Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, S., Muradova, T. (2008). “Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi”. *Journal of Qafqaz Üniversitesi*, 24, 146-153.
- Özdemir, Y. (2013). “Marmara Bölgesindeki İşletmelerin İK Yöneticilerinin Kariyer Anlayışındaki Değişime Yönelik Değerlendirmeleri”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 257-274.
- Özdemir, Y., Aras, M. (2015). “Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi Sosyal Hizmet Özel Sayısı*, 107-121.
- Özen, Y. (2011). “Kişisel Sorumluluk Bağlamında Kariyer Seçimini Etkileyen Sosyal Psikolojik Faktörler”. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 2(3), 81-96.
- Özmutaf, N.M. (2007). “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8 (2), 41-60.
- Özpala, N. (2007). *Kariyer Değerlendirme Sonuçlarının Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanımı ve Bir Uygulama Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Öztürk, Y. (2006). "Stratejik Yönetim Sürecinde Kariyer Yönetimi ve Bir İnceleme: Konya Çimento A.Ş". *Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 9(1-2), 326-354.
- Palade, A. (2010). "Significant Aspects Regarding Career Management Means for a Better Career Planning and Development". *Economic Sciences Series*, 12(2), 124-134.
- Palankök, Y.N. (2004). *Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk ve Koçluk*. (Dönem Projesi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Patrick, H.A., Kumar, A. (2011). "Career Management, Employee Development and Performance in Indian Information Technology Organizations". *Business Management Dynamics*, 1(5), 24-31.
- Pehlivanlı, F. (2004). *Kariyer Yönetimi ve Bir İşletme Uygulaması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pınar, H. (2016). *Motivasyonun Bireysel Kariyer Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pınarcık, Ö., Salı, G., Altındış, M.N. (2016). "Study of The Relationship Between Emotionl Intelligences and Communication Skills of Pre-school Teacher Candidates". *Asya Öğretim Dergisi*, 4(1), 34-44.
- Pinnington, A., Alshamsi, A., Karataş-Özkan, M., Nicolopoulou, K., Özbilgin, M., Tatli, A., Vassilopoulou, J. (2015). "Early Organizational Diffusion of Contemporary Policies: Narratives of Sustainability and Talent Management". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 807-811.
- Popescu, O.R. (2015). "Career Management and Human Resources". *Discourse as a form of Multiculturalism in Literature and Communication Section: Sociology, Political Sciences and İnternational Relations*, 181-189.
- Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., Alı, T. (2014). "Talent Management as a Source of Competitive Advantage". *Asian Economic and Social Society*, 5(9), 208-214.
- Razon, N. (1983). "Meslek Seçimi ve Mesleğe Yönelme", *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 8(43),23-31.

- Ronn, M. (2010). *The Relationship between Career Management and Organizational Commitment: The Moderating effect of Openness to Experience*. (Master's Thesis). Güney Afrika: The University of Stellenbosch Graduate School of Social Sciences.
- Sabuncu, Ş. (2015). *Eğitim Kurumlarında Uygulanan Kariyer Yönetimi Uygulamaları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Sabuncuoğlu, B. (2003). *Hizmet Sektöründe Örgütsel Kariyer Yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Salihoğlu, G.H. (2014). *Çalışanların Kariyer Yolculuğunda İş Kolikliğinin Rolü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarı, P. (2007). *Kamu ve Özel Sektör Hastanelerinin Değişim ve Gelişim Sürecinde Orta Düzey Yöneticilerin Üstlendikleri Rollerin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Savaş, Y. (2015). *Nepotizmin Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saygın, S. *Meslek seçiminde ailenin rolü*. <http://www.sayginsaygin.com/meslek-seciminde-aileninrol%C3%BC.aspx> . Retrieved 10.04.2017.
- Schuler, R.E., Jackson, S., Tarique, I. (2011). "Global Talent Management and Global Talent Challenges: Strategic Opportunities for IHRM". *Journal of World Business*, 46, 506-516.
- Seçer, B., Çınar, E. (2011). "Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri". *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 18(2), 50-62.
- Shafieian, G. (2014). "Deining Talent Management Components". *Advanced Computational Techniques in Electromagnetics*, 1-7.
- Sireesha, P., Ganapavarapu, L.K. (2014). "Talent Management: A Critical Review". *Journal of Business and Management*, 16(9), 50-54.

- Şahin, Ö. (2015). *Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi; Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahinöz, S. (2006). *Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şerbetçi, D. (2015). "21. Yüzyıl İşletmelerinin Gerçek Zenginlik Kaynağı; İnsan Sermayesi". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(8), 1-18.
- Şimşek, M.Ş., Öge, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, Ş, Çelik. A. (2004). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşekler, M., Ünsar, S. (2008). "Küreselleşme Süreci Ve Liderlik". *Journal of Yasar University*, 3(9), 1029-1045.
- Tabancalı, E., Korumaz, M. (2014). "Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi". *International of Social Science*, 25(1), 139-156.
- Tağraf, H. (2008). "Küresel Stratejilerden Çokuluslu Stratejilere Geçiş; Küresel Düşün Yerel Davran". *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(14), 348-366.
- Tajuddin, D., Ali, R., Kamaruddin, B.H. (2015). "Developing Talent Management Crisis Model for Quality Life of Bank Employees in Malaysia". *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 201, 80-84.
- Taşçıoğlu, C. (2006). *Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Teori ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşlıyan, M., Arı, N.Ü., Duzman, B. (2011). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerine Bir Alan Araştırması". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 231-241.
- Taşman, A. (2002). *Askeri Örgütlerde Örgütsel ve Bireysel Kariyer Yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TDK. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.59cd2faa69ffb4.46001989. Retrieved 20.11.2016.

Terlemez, B. (2013). *Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Thunnissen, M., Boselie, P., Fruytier, B. (2013). "Talent Management and the Relevance of Context: Towards a Pluralistic Approach". *Human Resource Management Review*, 23(4), 267-390.

Tunçay, S. (2014). *Eğitimde Mentorluk Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Dönem Projesi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tunçer, P. (2011). "Örgütsel Değişim ve Liderlik". *Sayıştay Dergisi*, (80), 57-83.

Tunçer, P. (2012). "Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi". *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.

Turanlı, M., Taşpınar Cengiz, D., Bozkır, Ö. (2012). "Faktör Analizi ile Üniversiteye Giriş Sınavlarındaki Başarı Durumuna Göre İllerin Sıralanması". *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, (17), 45-68.

Tümen, E. (2014). *İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türkiye Bankalar Birliği, Bankacılık ve Araştırma Grubu, Erdönmez, P. (2007). "Küresel Demografik Değişim Süreci ve Finansal Sektör Üzerindeki Etkileri". *Bankacılar Dergisi*, 59-60.

Uludağ, G. (2016). *Lider-Üye Etkileşiminin, Yetenek Yönetimi ve İşgören Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Ankara Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ünal, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ünsar, S. (2009). “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 43-56.
- Ünver, Y. (2005). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri*. Dönem Projesi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vurucu, F. (2010). *Meslek Lisesi Öğrencilerinin Meslek Seçimi ve Yeterliliği ve Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Waheed, S. (2013). *Yetenek Yönetimi ve Kariyer Planlama Sistemi Tasarımı*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Yağmur ile yaşam. (2015). <http://www.yagmurileyasam.com/2015/02/yetenekli-calisanlarin-tespiti-ve-siniflandirilmesi/>. Retrieved 04.01.2017.
- Yalçınkaya, M., Altunay, E., Arlı, D. (2011). “Öğretmen Adaylarında Duygusal Zekâ, Problem Çözme ve Akademik Başarı İlişkisi”. *Akademik Başarı Dergisi*, (25), 1-23.
- Yaltrık, Y., Yüregir, O.H. (2013). “Temel Yeteneklerin Belirlenmesi ve Bir Uygulama”. *Ç.Ü Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 29(1), 1-9.
- Yavuz, S. (2006). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yelboğa, A. (2006). “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.
- Yelkikalan, N. (2006). “21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zekâ”. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 39-51.
- Yeşil, S. (2010). “21. Yüzyılın Küresel Örgütleri için Kültürel Zekâ”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 147-168.
- Yeşilyaprak, B. (2012). ”Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığında Paradigma Değişimi ve Türkiye Açısından Sonuçlar: Geçmişten Geleceğe Yönelik Bir Değerlendirme”. *Kuram ve Uygulama Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(4), 5-26.

- Yıldırım, E. (2016). *Stratejik Yetenek Yönetimi ve İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, A. (2015). *Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Kariyer Planlamasına Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, İ.A., Dursun, B., Pektaş, K., Altay, A. (2012). "Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Seçimlerinin Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi: Pınarhisar MYO Örneği". *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2(2), 9-21.
- Yılmaz, K., Horzum, M.B. (2005). "Küreselleşme, Bilgi Teknolojileri ve Üniversite İnönü Üniversitesi". *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(10), 103-121.
- Yorulmaz, H. (2007). *Kariyerde İş Doyumu ve Plato: KKTC Kamu Sektöründe Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Lefkoşa: Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yumurtacı, A. (2014). "Küreselleşen Emek Piyasalarında Yeni Bir Olgu Yetenek Yönetimi". *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8), 187-217.
- Yurttaş, H. (2015). *Bireysel Düzlemde Örgüt İş Ortaklaşa Rekabetin Çalışanın Kariyer Planlamasına Etkisi Kamu Kurumu Üzerine Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Lefkoşa: Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüceşahin, M. (2009). "Türkiye'nin Demografik Geçiş Sürecine Coğrafi Bir Yaklaşım". *Ankara Üniversitesi Coğrafi Bilimler Dergisi*, 7(1), 1-25.
- Yüksel, Ö., Erkutlu, H. (2003). "Personeli Güçlendirme". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 131-142.

11	Kurumumda eğitime ağırlık verilir.	①	②	③	④	⑤
12	Kurumumda iş rotasyonu yapılır.	①	②	③	④	⑤
13	Kurumumda performans değerlendirme yapılır.	①	②	③	④	⑤
14	Kurumumda kariyer çizelgeleri oluşturulur.	①	②	③	④	⑤
15.	Kurumumda örgütün planlama ve yönetim işlevine etkinlik kazandırılır.	①	②	③	④	⑤
16	Kurumumda her yönetici kendi personelinin kariyer gelişiminde rol oynar.	①	②	③	④	⑤
17	Kurumumda insan kaynakları departmanı tüm personelden sorumlu oluyor.	①	②	③	④	⑤
18	Kurumumda kariyer klavuz el kitapları mevcuttur.	①	②	③	④	⑤
19	Kurumumda kariyer değerlendirme merkezleri mevcuttur.	①	②	③	④	⑤
20	Kurumumda yurt dışı eğitim imkanları sağlanır	①	②	③	④	⑤
21	Kurumumda yüksek lisans ve doktora için özendirilir.	①	②	③	④	⑤
22	Kurumumda yöneticilerin kariyer ilerlemesinde dikkate alınan en önemli özellik ekip oluşturma ve yönetme yeteneğidir.	①	②	③	④	⑤
23	Kurumumda yöneticilerin kariyer ilerlemesinde önemli özellik planlama ve organize etme yeteneğine sahip olmasıdır.	①	②	③	④	⑤

YETENEK YÖNETİMİ DÜZEYİNİ BELİRLEME ANKETİ

1	Kurumumuzda işe alınacak adaylarda aranacak nitelik ve beceriler işe alınmadan önce belirlenip yazılı politika ve prosedürlere dayandırılır.	①	②	③	④	⑤
2	Kurumumuzda belirli kriterlere göre yetenekli personel sınıflandırılması yapılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
3	Kurumum ihtiyaç duyacağı yetenekli işgücünü sistematik bir şekilde planlamaktadır.	①	②	③	④	⑤
4	Kurumuma katkı sağlayan kilit pozisyonlar belirlenmektedir.	①	②	③	④	⑤
5	Kurum kimliğimizin ve işveren markamızın mevcut yetenekli çalışanlar ve potansiyel yetenekli adaylar üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması için İK departmanı olarak çabası vardır.	①	②	③	④	⑤
6.	Örgüt kültürünün yüksek potansiyele sahip yetenekli kişileri desteklemesi ve çekmesi için çabası vardır.	①	②	③	④	⑤
7	Kurumumun henüz mezun olmamış yüksek potansiyele sahip öğrencileri başka kurumlara gitmeden kurumumuzda istihdam etmek için çabası vardır.	①	②	③	④	⑤
8	Kurumumuz yetenekli çalışanların kuruma çekilmesi ve bağlılıklarının artırılmasında ücretlendirmeyi önemli bir araç olarak görmektedir.	①	②	③	④	⑤
9	Kurumumda lider geliştirme programları uygulanmaktadır.	①	②	③	④	⑤
10	Kurumumda koçluk ve mentorluk uygulamaları ile yetenekli çalışanların gelişimi aktif olarak desteklenmektedir.	①	②	③	④	⑤
11	Kurumumuzda işe yeni alınan yetenekli kişiler için uygun eğitim ve rehberlik programları uygulanmaktadır.	①	②	③	④	⑤
12	Kurumumda yetenekli çalışanların ihtiyaç duyduğu teknik ve yetkinlik bazlı gelişim ihtiyaçları belirlenmektedir.	①	②	③	④	⑤
13	Kurumumda yetenek geliştirme programları uygulanmaktadır.	①	②	③	④	⑤
14	Kurumumda yetenekli çalışanlar için kariyer eğitimi uygulanmaktadır.	①	②	③	④	⑤
15	Kurumumda yetenekli çalışanların katkısına göre kariyer imkanları sunulmaktadır.	①	②	③	④	⑤
16	Kurumumuzda yetenekli çalışanların kurum içinde kariyerle-	①	②	③	④	⑤

	riyle ilgili yatay ve dikey hareket olanakları vardır.					
17	Kurumumuzda yetenekli çalışanlara takdir ve ödüllendirme sistemi uygulanmaktadır.	①	②	③	④	⑤
18	Kurumumuzda yetenekli çalışanların iş ve özel hayat dengesinin korunması için özel uygulamalar bulunmaktadır.	①	②	③	④	⑤
19	Kurumumuzda rakiplerin yetenekli çalışanları istihdam etme olasılığına karşı bir strateji planı uygulanmaktadır.	①	②	③	④	⑤
20	Kurumumuzun sosyal etkinliklerle yetenekli çalışanlar arasındaki sosyal bağı güçlendirme yönünde çabası vardır.	①	②	③	④	⑤
21	Kurumumuzda yetenekli çalışanları elde tutmak için terfi, ücret artışı, prim, ikramiye ödül sistemi vb. gibi gerekli olan motive edici uygulamalar vardır.	①	②	③	④	⑤
22	Kurumumuzun yetenekli çalışanlar arasında paylaşımcı, destekleyici ve aidiyetlerini oluşturacak bir kültür oluşması için çabası vardır.	①	②	③	④	⑤
23	Kurumumuzda her yıl emeklilik ya da farklı nedenlerle boşalacak kadroları belirleyen taramalar yapılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
24	Kurumumuzda yetenekli çalışanlar için örgütsel yedekleme planı yapılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
25	Kurumumuzda lider veya üst düzey yönetici ihtiyacını karşılayacak yüksek performansa sahip adaylar, kurum içindeki kadrolardan seçilerek bu kişiler için özel geliştirme programları yürütülmektedir.	①	②	③	④	⑤
26	Kurumumuzda yetenekli çalışanlar güncel görevlerini yürütürken, ileride üstlenebilecekleri yönetim pozisyonlarına hazırlanmalarını sağlayan bir programa katılırlar.	①	②	③	④	⑤
27	Kurumumuzda çalışanları ileride boşalacak yönetim kadrolarına hazırlayan yönetici geliştirme programı yürütülmektedir.	①	②	③	④	⑤

Anket Bitti Teşekkürler...

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Sibel BAKAN ATASEVER
Doğum Yeri ve Tarihi	Ordu / 07.06.1990
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi (2010-2014)
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri (2015-)
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri	
İş Deneyimi	
Stajlar	-
Projeler	-
Çalıştığı Kurumlar	-
İletişim	
E- Posta Adresi	sbl_bkn90@hotmail.com
Tarih	