

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KARİYER YÖNETİMİ İLE YETENEK YÖNETİMİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ: MAĞAZA VE PERAKENDECİLİK
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Naciye Bengü MUTLU AKTAŞ

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üye. Ali ÖZCAN

HAZİRAN – 2018

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KARİYER YÖNETİMİ İLE YETENEK YÖNETİMİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ: MAĞAZA VE PERAKENDECİLİK
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

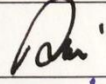
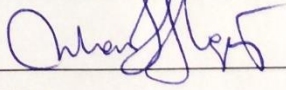
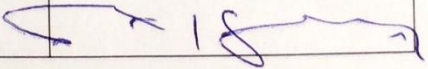
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Naciye Bengü MUTLU AKTAŞ

Enstitü Anabilimdalı Dalı: İşletme

Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 19.06.2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Al: ÖZCAN	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Sarıhan Akın	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Özgür Erkin	Basarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Naciye Bengü MUTLU AKTAŞ

19.06.2018



ÖNSÖZ

Bu çalışmanın yürütülmesinde bilgi ve tecrübeleriyle ilgisini ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, bilimsel fikir ve görüşleriyle yol gösteren saygıdeğer danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN'a değerli katkıları için içtenlikle teşekkür ederim.

Bana her zaman destek veren eşime, bu günlere gelmem için emeklerini hiçbir zaman esirgemeyen anneme, babama, kardeşime ve ailesine bu süreçte yanımda oldukları için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Naciye Bengü MUTLU AKTAŞ

19.06.2018

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: KARIYER YÖNETİMİ	2
1.1. Kariyer Kavramı.....	2
1.2. Yeni Kariyer Modelleri.....	3
1.2.1. Esnek Kariyer.....	3
1.2.2. Sınırsız Kariyer.....	3
1.2.3. Portföy Kariyer.....	4
1.2.4. Çağdaş Kariyer.....	5
1.2.5. Çok Yönlü Kariyer.....	5
1.3. Kariyer Dönem Sorunları.....	6
1.3.1. Başlangıç Dönemi Sorunları.....	6
1.3.2. Kariyer Ortası Sorunları.....	6
1.3.3. Kariyer Sonu Sorunları.....	7
1.4. Kariyer İle İlgili Diğer Sorunlar.....	7
1.4.1. Kariyer Platosu.....	7
1.4.2. Çift Kariyerli Eşler.....	9
1.4.3. Ayışığı Sorunu.....	9
1.4.4. Çift Kariyerlik.....	9
1.4.5. Cinsiyetten Kaynaklı Sorunlar.....	10
1.4.6. Stres.....	11
1.5. Kariyer Yönetimi Kavramı.....	12
1.6. Kariyer Yönetiminin İnsan Kaynakları Açısından Önemi.....	14
1.7. Kariyer Yönetimi Bileşenleri (Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme).....	15
1.8. Kariyer Yönetimi Uygulama Araçları.....	16
1.8.1. Kariyer Haritası.....	16

1.8.2. Kariyer Rehberliği	17
1.8.3. Kariyer Danışmanlığı.....	17
1.8.4. Kariyer Merkezleri.....	18
1.8.5. Koçluk.....	18
1.8.6. Mentörlük.....	19
İKİNCİ BÖLÜM: YETENEK YÖNETİMİ	20
2.1. Yetenek Kavramı Tanımı.....	20
2.2. Yetenek ile Benzer Kavramların İlişkisi	21
2.2.1. Yetenek - Beceri İlişkisi	21
2.2.2. Yetenek – Performans İlişkisi.....	22
2.2.3. Yetenek – Yetkinlik İlişkisi	22
2.2.4. Yetenek – Potansiyel İlişkisi.....	22
2.3. Yetenekli Çalışanların Özellikleri.....	23
2.4. Yetenek Yönetimi Kavramı	24
2.5. Yetenek Yönetiminde Sorumluluk Dağılımı	26
2.6. Yetenek Yönetimi Stratejisinin Belirlenmesi.....	28
2.7. Yetenek Yönetimi Uygulama Süreci	31
2.7.1. Kilit Pozisyonların Belirlenmesi.....	31
2.7.2. Yetkinliklerin Belirlenmesi.....	32
2.7.3. Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi	34
2.7.3.1. Potansiyel, Performans ve Yetkinlik Değerlendirme	34
2.7.3.2. Yetenek Matrisi	35
2.7.4. Yeteneklerin Sınıflandırılması.....	36
2.7.4.1. Thomas	36
2.7.4.2. Deloitte	37
2.7.4.3. McKinsey	38
2.7.4.4. Performansa Dayalı	38
2.7.4.5. Sandberg	39
2.7.5. Yeteneğin Seçilmesi	39
2.7.5.1. Değerlendirme Merkezi.....	39
2.7.5.2. Yedekleme Yöntemi ve Yetenek Havuzu	41

2.7.5.3. Kariyer Sistem Tipolojisi	42
2.7.5.4. E-İşe Alım	44
2.7.6. Yeteneklerin Kariyer Yönetimi	44
2.7.6.1. Oryantasyon.....	44
2.7.6.2. E-Öğrenme	45
2.7.6.3. İş Zenginleştirme	46
2.7.6.4. İş Rotasyonu	46
2.7.6.5. Terfi	47
2.7.6.6. Personel Güçlendirme.....	47
2.7.6.7. Eğitim ve Gelişim Fırsatları	48
2.7.7. Yeteneklerin Performans Değerlendirmesi.....	49
2.7.8. Yeteneklerin Elde Tutulması	51
2.7.8.1. Ücretlendirilme	51
2.7.8.2. Ödüllendirme (Maddi-Manevi)	52
2.7.8.3. İş Yaşam Dengesi Programları.....	53
2.7.8.4. Çalışan Davranışları ve Motivasyon.....	54
2.7.8.5. Örgüt Kültürü ve İşveren Markası.....	56
2.8. Yetenek Yönetiminin Değerlendirilmesi	57
2.8.1. Yetenek Yönetiminin Avantaj ve Dezavantajları	57
2.8.2. Yetenek Yönetiminin Önündeki Zorluklar	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KARIYER YÖNETİMİ İLE YETENEK YÖNETİMİ

ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	60
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	60
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	60
3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Kısıtları.....	60
3.1.3. Araştırmanın Hipotezleri	60
3.1.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı.....	62
3.1.5. Araştırmada Uygulanan Analizler	63
3.2. Araştırma İle İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler.....	63
3.2.1. Örneklem Demografik Yapısına İlişkin Bulgular.....	63
3.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Betimsel İstatistikleri.....	65

3.2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri	75
3.2.3.1. Kariyer Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi	75
3.2.3.2. Yetenek Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi	77
3.2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizleri	78
3.2.4.1. Kariyer Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi	78
3.2.4.2. Yetenek Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi	80
3.2.5. Hipotez Analiz ve Bulguları	82
3.2.5.1. Bağımsız Örneklem T Testi	82
3.2.5.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)	84
3.2.5.3. Korelasyon Analizi	89
SONUÇ	91
KAYNAKÇA	94
EKLER	102
ÖZGEÇMİŞ	105

KISALTMALAR

KY	:	Kariyer Yönetimi
YY	:	Yetenek Yönetimi
İK	:	İnsan Kaynakları
PERYÖN	:	Türkiye Personel Yönetimi Derneği
TW	:	Tower Watson
P&C	:	Procter ve Gamble
KP	:	Kariyer Planlama
KG	:	Kariyer Geliştirme
YB	:	Yeteneğin Bulunması
YG	:	Yeteneğin Geliştirilmesi
YE	:	Yeteneğin Elde Tutulması

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Geleneksel ve Sınırsız Kariyerin Karşılaştırılması	4
Tablo 2 : Yetenek Yönetiminde İş Sınıflarına Göre Roller	31
Tablo 3 : 9 Kutu Modeli	36
Tablo 4 : Çalışan Sınıflandırma Matrisi	36
Tablo 5 : Performansa Dayalı Sınıflandırma	38
Tablo 6 : İş ve Gereksinimlerin Tatmini	55
Tablo 7 : İş Yerindeki Kuşak Farklılıkları	58
Tablo 8 : Çalışanların Cinsiyet Değişkeni İçin Dağılımları	64
Tablo 9 : Çalışanların Medeni Durum Değişkeni İçin Dağılımları	64
Tablo 10 : Çalışanların Yaş Değişkeni İçin Dağılımları	64
Tablo 11 : Çalışanların Mezuniyet Durumu Değişkeni İçin Dağılımları	64
Tablo 12 : Çalışanların Çalıştığı Pozisyon Değişkeni İçin Dağılımları	65
Tablo 13 : Çalışanların Çalışma Süresi Değişkeni İçin Dağılımları	65
Tablo 14 : Katılımcıların Kariyer Yönetimi Uygulamaları Hakkındaki Görüşleri	66
Tablo 15 : KY Ölçeği Sorularına Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	69
Tablo 16 : KY Ölçeği Puanlarına Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	70
Tablo 17 : Katılımcıların Yetenek Yönetimi Uygulamaları Hakkındaki Görüşleri	70
Tablo 18 : YY Ölçeği Sorularına Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	74
Tablo 19 : YY Ölçeği Puanlarına Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	75
Tablo 20 : KY Ölçeği Güvenilirlik Değeri	75
Tablo 21 : KY Ölçeği Madde Toplam Korelasyon Değerleri	76
Tablo 22 : YY Ölçeği Güvenilirlik Değeri	77
Tablo 23 : YY Ölçeği Madde Toplam Korelasyon Değerleri	77
Tablo 24 : KY Ölçeği KMO and Bartlett's Testi Değerleri	78
Tablo 25 : KY Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Tablosu	78
Tablo 26 : KY Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri Dağılımı	79
Tablo 27 : YY Ölçeği KMO and Bartlett's Testi Değerleri	80
Tablo 28 : YY Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Tablosu	80
Tablo 29 : YY Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri Dağılımı	81
Tablo 30 : Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi	82
Tablo 31 : Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi	83

Tablo 32 : Çalıştığı Pozisyon Değişkenine İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi	84
Tablo 33 : Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi	85
Tablo 34 : Yaş Değişkenine İlişkin Tukey Testi.....	86
Tablo 35 : Mezuniyet Durumu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi	87
Tablo 36 : Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	87
Tablo 37 : Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Tukey Testi	88
Tablo 38 : KY Uygulamaları ile YY Uygulamaları Arasındaki Korelasyon	89
Tablo 39 : KY Uygulamaları Alt Boyutları ile YY Uygulamaları Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon.....	90



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Kariyer İlerleme Eğrisi.....	8
Şekil 2 : Stresin İş Performansına Etkisi	12
Şekil 3 : Yeteneklerin Kariyer Yönetim Süreci.....	14
Şekil 4 : Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler.....	21
Şekil 5 : Yetenek Yönetimi Bölgesinin Eşleşmesi.....	25
Şekil 6 : Yeteneklerin Stratejik Yönetimini Sağlayacak Karar Planı	27
Şekil 7 : Yetenek Yönetimi İçin Bir Çerçeve	30
Şekil 8 : Tipik Bir Değerlendirme Merkezi	40
Şekil 9 : Kariyer Sistem Tipolojisi.....	43
Şekil 10 : Yetenek Yönetiminde Organizasyonel Performans	49
Şekil 11 : Çalışan Davranışlarının Yetenek Yönetiminde Rolü	54
Şekil 12 : Yetenek Yönetiminde Karşılaşılan Temel Zorluklar	58

Tezin Başlığı: Kariyer Yönetimi ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki	
Tezin Yazarı: N. Bengü MUTLU AKTAŞ Danışman: Dr. Öğr. Üye. Ali ÖZCAN	
Kabul Tarihi: 19 Haziran 2018	Sayfa Sayısı: x (ön kısım) + 101 (tez) + 3 (ek)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: İşletme Yönetimi
<p>Bu araştırmanın amacı, kariyer yönetim uygulamaları ile yetenek yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ölçmek için mağaza ve perakendecilik sektöründe bir araştırma yapılmıştır. Ayrıca daha önceden yapılan araştırmalarda kullanılan ölçeklerden yararlanılarak anket çalışması yapılmıştır. 312 mağaza çalışanına anket uygulanmış olup, anketten elde edilen veriler IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Üç bölümden oluşan tez çalışmasının birinci bölümünde kariyer yönetimi, ikinci bölümünde yetenek yönetimi ile ilgili kavramlara yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise, verilerin analizi yoluyla elde edilen bulgular yorumlanmaktadır. Verilere frekans, güvenilirlik, faktör ve korelasyon analizleri uygulanmıştır. Analizler sonucu elde edilen bulgu ve değerlendirmeler neticesinde kariyer yönetimi uygulamaları ile yetenek yönetimi uygulamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir. Araştırmadan çıkan sonuçlar, gelecekteki ihtiyaçlara yönelik etkili bir yetenek yönetimi sisteminin kariyer yönetimi uygulamaları ile sağlanacağını ve bu noktada kariyer yönetimi uygulamalarının kullanılmasının önemli olduğunu göstermektedir.</p>	
Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Yetenek Yönetimi, Kariyer Yönetimi	

Title of the Thesis: Relationship Between Career Management and Talent Management in Companies	
Author: N. Bengü MUTLU AKTAŞ	Supervisor: Dr. Ali ÖZCAN
Date: 19 June 2018	Number of Pages: x (Prep.) + 101 (Main Body) + 3 (App.)
Department: Business Administration	Subfield: Business Administration
<p>This research examines the relationship between career management practices and talent management practices in businesses. A study has been conducted in the retail and retail sector to measure the relationship between these two concepts. In addition, questionnaires were conducted using the scales used in previous researches. A questionnaire was administered to 312 store employees and the data from the questionnaire were analyzed using the IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 program. In the first part of the thesis study composed of three parts, career management is given and in the second part concepts related to talent management are included. In the third part of the study, findings obtained through analysis of data are interpreted. Frequency, reliability, factor and correlation analyzes were applied to the data. As a result of the findings and evaluations obtained after the analyzes, there is a statistically significant relationship between career management practices and talent management practices. The results from the research show that an effective talent management system for future needs will be achieved through career management practices and the use of career management practices at this point is important.</p>	
Keywords: Human Resources, Talent Management, Career Management	

GİRİŞ

Küreselleşme ve bilgi toplumuna geçişle birlikte iş dünyasında rekabet büyük artış göstermiş, işletmeler için en önemli değer yetenekli çalışanlar haline gelmiştir. İşletmeler yetenekli çalışanları elde tutarak ve onlardan işletme amaçları doğrultusunda yararlanarak, oluşan bu rekabet ortamında üstünlük sağlayacaklarını farkına varmaya başlamışlardır. Etkili bir yetenek yönetimi sistemi, yetenekli çalışanların organizasyona çekilmesi, elde tutulması ve rekabet avantajı oluşmasına önemli ölçüde destek sağlamaktadır. Bu nedenle günümüz iş dünyasında etkin bir yetenek yönetimi sistemine sahip olmanın önemi artmıştır. Yeteneklerin etkin bir şekilde yönetilmesi ise kariyer yönetimi uygulamaları ile anlam kazanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, kariyer yönetim uygulamaları ile yetenek yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır; çalışmanın ilk bölümünde, kariyer yönetimi kavramı konusunda literatür incelenerek, kavramsal olarak ele alınmıştır. Bu bölümde, kariyer, yeni kariyer modelleri, kariyer ilgili dönem ve diğer sorunlar, kariyer yönetimi, kariyer yönetiminin insan kaynakları açısından önemi, kariyer yönetimi bileşenleri ve kariyer yönetimi uygulama araçları başlıkları üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde yetenek yönetimi konusunda literatür incelenerek, kavramsal olarak ele alınmıştır. Bu bölümde, yetenek ve yetenek yönetimi kavramı, yetenek kavramının benzer kavramlarla ilişkisi, yetenekli çalışanların özellikleri, yetenek yönetiminde sorumluluk dağılımı, yetenek yönetimi stratejisinin belirlenmesi, yetenek yönetimi uygulama süreci, yetenek yönetiminin değerlendirilmesi başlıkları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise kariyer yönetimi uygulamaları ile yetenek yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiye yönelik Mağaza ve Perakendecilik sektöründe, İstanbul ilinde bulunan mağaza çalışanlarına yönelik araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, verilerin analizi yoluyla elde edilen bulgular yorumlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM: KARIYER YÖNETİMİ

1.1. Kariyer Kavramı

Kariyer, kişinin çalışma hayatı süresince bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Daha geniş bir ifadeyle; yaşam boyu gelişimi tanımlayan kişinin başarıma arzusu, daha iyi bir yaşam elde edeceği, önüne çıkan fırsatlar, para saygınlık gibi unsurların kazanılabileceği bir iş sürecidir. Kişinin yaşamı boyunca örgütsel hedeflere göre kendi hedeflerini kontrol altında tutması ve bu doğrultuda iş faaliyetlerini uygulamasıyla bağlantılıdır (Tunçer, 2012: 215).

Günümüz örgütlerinde ise kariyer iş ile ilgili faaliyetlerden elde edinilen bilgilerin sonucu oluşan tecrübeyi ifade eder. İlerleme olmaksızın aynı kıdem düzeyinde kazanılan bilgi ve becerilerin geliştirilmesi de başarılı bir kariyere ulaşıldığının göstergesidir (İrmiş ve Bayrak, 2000: 179). Bu bağlamda kariyer yolunu sadece yukarıya doğru ilerleme olarak görmemek gerekmektedir. Hedefe ulaşabilmek için bilgi ve tecrübelerin geliştirilmesi adına bazen aşağıya, bazen yana ve bazen yukarıya tırmanılmalıdır (Bayraktaroğlu, 2011: 137).

Hayatının büyük bir kısmını çalışarak geçiren insan, hayatını planlayabilmek için mesleğinde nerede olduğunu ve nereye gitmesi gerektiğini bilmesi gerekir. Bu yüzden kariyer, bir insanın hayatı boyunca araştırması, öğrenmesi ve üretmesi şeklinde ilerleyen bir yoldur (Harbalıoğlu, 2016: 12).

Kişinin kariyer hedeflerine ulaşması amacıyla uygulanan programlara veya faaliyetlere kariyer geliştirme denir. Uygulanacak programların planlanması ise kariyer planlama olarak adlandırılır. Çalışanların kariyerlerinin planlanarak geliştirilmesi iş tatminini, motivasyonu ve verimliliği arttırmak suretiyle örgütsel başarıya katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda bu süreçte kişi kendi bireysel potansiyelini farkına varır ve ihtiyaçlarını tespit eder. Kariyer geliştirme, çalışanın becerilerini, ve yeteneklerini geliştirebileceği bir takım donanımlara sahip olma sürecidir. Bu süreçte çalışana yeteneklerini geliştirme ve değerlendirme gücü kazandırılarak kariyer hedeflerine ulaşma fırsatı verilmektedir (Khan, Rajasekar ve Al-Asfour 2015: 88).

1.2. Yeni Kariyer Modelleri

1.2.1. Esnek Kariyer

Esnek kariyerli işgücü; değişimle baş edebilmek için, devamlı öğrenme düşüncesi ile kendini yeniden keşfetmeye hazır, pazar koşullarına göre bilgili ve işletmenin gereksinimi olan beceri ve davranışları bilen, kendi kuvvetli ve zayıf taraflarını tanıyan çalışandır. İşletmeler bu çalışanların işletmede uzun süreli istihdamlarını sağlayacak planlara sahip olmaları gerekmektedir (Erdoğan, 2003: 169).

Esnek kariyere sahip olmanın iki önemli adımı; kişinin kendisini tanıması ve rekabet edebilecek yeteneklere sahip olmasıdır. Esnek kariyerli kişi, iş dünyasında oluşabilecek farklılıklara kolay uyum sağlamalı, gereksinimleri hızlıca karşılayabilmelidir (Dikili, 2012: 480).

İşletme ile çalışan arasındaki bağın zayıf olduğu esnek kariyer yaklaşımı ağ tipi kariyer yaklaşımı kapsamında düşünülebilir ve pazar koşullarına uygun bilgi ve becerilere sahip çalışanları işletme bünyesinde bulundurur. Serbest kariyer yönü olup sadece yalnızca yukarı doğru değil birimler arası yatay ve dikey geçişler de mümkündür (Günel, 2009: <http://www.yenimakale.com/yeni-kariyer-yaklasimleri.html>).

1.2.2. Sınırsız Kariyer

Sınırsız kariyer kavramı ilk kez Arthur tarafından 1994 yılında bir dergisinin özel sayısında ortaya atılmış ve iki yıl sonra yine tartışılmaya başlanmıştır (Seymen, 2004: 86). 1980'lerden sonra iş dünyasında değişen koşullar, kişilerin kariyer sorumluluklarını arttırmış olup, rakiplerinden ayırıcı yetkinlikler geliştirmesini zorunlu hale getirmiştir (Dündar, 2015: 291).

Sınırsız kariyere sahip kişiler, çeşitli ortamlarda çalışabilme olanağı veren “çok yönlü becerilerini” sürekli geliştirirler. Taşınabilir bilgi ve beceriler bu kişilerin en temel özellikleridir. İş yaşamlarında onlar için önemli olan kariyerleridir (Seymen, 2004: 89).

Tablo 1
Geleneksel ve Sınırsız Kariyerin Karşılaştırılması

	GELENEKSEL	SINIRSIZ
İstihdam İlişkisi	Bağılığa dönük iş güvencesi	Performansa ve esnekliğe dönük istihdam edilebilirlik
Sınırlar	Bir yada iki işletme	Çok sayıda işletme
Beceriler	Belirli sabit	Aktarılabılır
Başarı Ölçütü	Ödeme terfi statü	Psikolojik açıdan anlamlı bulunan iş
Kariyer Yönetimine İlişkin Sorumluluk	Örgütte	Bireysel
Eğitim	Biçimsel programlar	İş üzerinde
Önemli Özelliği	Yaşa bağlı olma	Öğrenme odaklı olma

Kaynak: Oya Aytemiz Seymen, “Geleneksel Kariylerden Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş”, 2004, ss. 89

Sınırsız kariyer geleneksel kariyer anlayışından farklı çizgi çizen bir kariyer anlayışıdır. Sınırsız kariyeri bu anlamda ayıran çizgi ise bireyin kariyerinin tek bir örgüte bağlı olmamasından kaynaklanmaktadır. Sınırsız kariyer çalışanın gönüllü veya zorunlu olarak isten ayrılması ile örgüt dâhilinde kariyer inşasının son bulması ile meydana gelir. Bu noktada kariyer kişinin sorumluluğuna kalır. Öğrenme düzeyinin baz alındığı bu durumda birey kariyeri ile ilgili işsel başarıya odaklanıp, terfi, ücret ve güvence gibi konularda aksaklıklara karşı hazır olmalıdır (Seçer ve Çınar, 2011: 51).

1.2.3. Portföy Kariyer

Portföy kariyer yaklaşımında kişi bir işletmeye bağlı tam zamanlı bir çalışan değil, bağımsız olarak yaptığı işin karşılığını alan olarak tanımlanır (Erdoğan, 2003: 170). Çalışan birden çok müşteri ile birden çok iş yapmaktadır. Bilgi teknolojileri sektöründe serbest olarak işini icra eden kişiler bu yaklaşıma örnek olarak verilebilir. Bu yaklaşımın göz önünde bulundurduğu esnek iş uygulamaları kişinin çeşitli alanlarda kendini geliştirmesi ve yetenek kazanmasını sağlayarak, iş hayatlarında tercih edilirlüklerini arttırmaktadır (Dikili, 2012: 478).

Portföy kariyer, kişinin kendi işini kontrol etmesine olanak sağlamış olsa da müşteri portföy çalışmasında belirsizlik ve risklerin olması başka bir ifadeyle müşterilerden

gelen taleplerin tahmin edilemiyor olması gibi olumsuz yanları da söz konusudur (Fenwick, 2004: 230).

1.2.4. Çağdaş Kariyer

Bu kariyer yaklaşımında bireyin kariyer yolları örgütün dışında seyretmektedir. Bireyin iradi seçimiyle şekillenir, kişinin kendi kariyer sürecinde daha etkin olduğu bir kariyer tipidir. Örgüte veya örgüt dışı kişilere hizmet edilebilmektedir. Bu durum çalışana kariyer noktasında özgür ve geniş bir alan sağlarken bir yandan da değişik işlerle gelen fırsatlar neticesinde esneklik sağlamaktadır. Burada diğer kariyer yollarından farklı olarak ödül, ilerlemeden ziyade bireyin kendisi için oluşturabileceği gelir ve kar sağlama, isini geliştirme gibi sonuçlar ile söz konusu olmaktadır. Yani birey örgütten ayrıldığında kariyeri sonlanmaz, mesleği alanında bağımsız kariyerini devam ettirir. Böylelikle iş yerine bağımlı kalmaktansa evden dahi işlerini yapabilme imkânı yakalayabilmektedir (Aytaç, 2005: 247).

1.2.5. Çok Yönlü Kariyer

Bu yaklaşım bireyin kariyerini kendi içsel değerleriyle yönetmesi ile ilgilidir. Kendi kariyerinin mimarı olan kişi değişen şartlara uyum sağlarken içsel duyguları ile hareket ederek, özgür bir şekilde kariyerini yönetmektedir (Kale ve Özer, 2012: 174). Eğitim öğretim ile kazandığı bilgiyi önceki iş tecrübeleri ile birleştirerek kendini gerçekleştirme derecesinde iş arayışına girmektedir. Başarı kriteri içsel olan psikolojik unsurlardır. Dışsal olan para, kıdem gibi unsurlar kariyerine yön veren etkenler değildir. Dolayısıyla, çok yönlü kariyerin temelinde; anlamlı iş arayışı ve psikolojik başarı hedefleri bulunmaktadır (Kale ve Özer, 2012: 175).

İki boyutu olan çok yönlü kariyerin birinci boyutu değer odaklı kariyer, ikinci boyutu ise öz-yönetimli kariyer olarak adlandırılmaktadır. Kişi kariyer başarısını kendi kişisel değerlerinden oluşturduğu koşullara göre yönetiyorsa değer odaklı kariyer, kendi kişisel davranışlarına göre yönetiyorsa öz-yönetimli kariyer olarak adlandırabiliriz. (Seçer ve Çınar, 2011: 52).

1.3. Kariyer Dönem Sorunları

1.3.1. Başlangıç Dönemi Sorunları

Bireyin iş arama, bulma, işe başlama ve tecrübe kazanarak çevresi tarafından kabullenmesi sürecini içerir. Bu aşamada önemli olan, bireyin kendisine uygun, doğru iş seçiminin olup olmadığıdır. Kurulma aşamasında bireyler, örgüt içinde yer edinmeye başlar, sorumluluk alırlar ve örgütün başarısına katkıda bulunmak ister. Örgüt ise bireyin, insan ilişkileri ile performanslarını değerlendirerek bireye geri dönüş sağlar.

Bu aşamada kişinin karşılaşılabileceği en büyük sorunlardan biri “gerçek şoku” olurken, bir diğer sorun ise “kendini kanıtlamak”tır. Gerçek şoku, bireyin beklentileri ile örgütün gerçeklerinin uyuşmamasıdır (Tunçer, 2012: 227). Birey gerçek şoku durumuyla karşılaştığında bulunduğu örgütten ayrılmak isteyebilir. Bu çerçevede, örgütün bireyin ve örgütün beklentilerini dengeleyici politikalar geliştirmesi gerekmektedir. Bir diğer sorun olan kendini kanıtlamak ise, bireyin işe başlangıcından sonra hata yaparak, hatalarını öğrenerek ve sorumluluk alarak örgüt içerisinde yer edinmesidir. Bu sorun ancak bireyin kendini kanıtlamasıyla zirvede sona erecektir (Aytaç, 2005: 277).

1.3.2. Kariyer Ortası Sorunları

Kişinin iş hayatında belli bir tecrübe ve bilgi kazandıktan sonra başarı ve saygı beklentilerinin öne çıktığı dönemdir. Kariyer ortası dönemde iş olanaklarına ilişkin ilerleme olanağının azalması ve örgüte yeni başlayan genç nesil çalışanların güncel bilgi ve yeteneğe sahip olması özellikle kariyer açısından aşırı rekabetin bulunduğu örgütlerde sorun teşkil edebilmektedir. Orta yaş krizinin yaşanabileceği bu dönemde, tükenmişlik olarak adlandırdığımız sendrom önemli sorunlardan biri olarak karşımıza

çıkılmaktadır (Can, 1994: 322). Kişinin psikolojik olarak olumsuz duygulara kapılması, enerji eksikliği yaşaması ve işine karşı isteksiz bir hal alması, performans düşüklüğü ile birlikte mesleki ilerlemenin durması ve yavaşlamasına neden olacaktır. Bu durum Kariyer Platosu veya Kariyer Düzleşmesi olarak tanımlanır (Bayraktaroğlu 2011: 161).

1.3.3. Kariyer Sonu Sorunları

65 yas sonrası olarak kabul edilen yaşlılık dönemi birey için emeklilik sürecinin de başladığı yaş olarak kabul edilir. Bu herkes için bir kesin olmasa da genel olarak kabul gören yaştır. Emeklilik kimileri için duygularını olumsuzlaştıran bir dönem iken kimileri için iş hayatının engellerinden dolayı gerçekleştirilemeyen, ertelenen hayallere kavuşmayı ifade edebilir (Aytaç, 2005: 286). Kişi emeklilikten sonra başka işlere yönelmemişse, kariyer sürecinin, son aşaması olarak ele alınır. Bizim ülkemiz için emeklilik, sosyal güvenlik mevzuatında yer alan şartları sağlayan ve kişinin istemesiyle gerçekleşmektedir (Şimşek ve Çelik, 2004: 64).

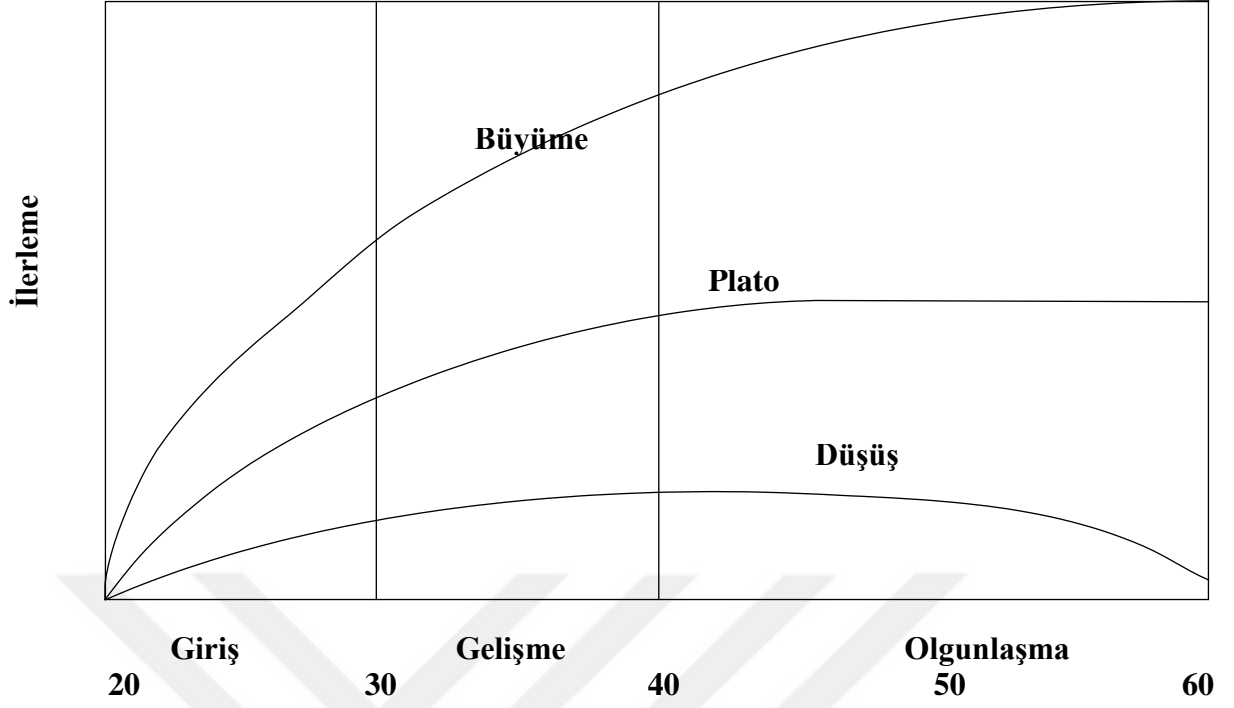
İlerleyen yaşla beraber kişinin yeterliliği, bilgisi, tecrübesi is hayatına nazaran geri kalmaktadır. Kişi bu anlamda duygusal bir boşluğa düşebilir ve kendini yetersiz hissedebilir. Zor atlatılan bir evredir. Bu bağlamda işletmeler, emeklilik sürecinin her iki taraf için en az zararla atlatılabilmesi için bir takım önlemler almalıdır. Emeklilik hayatına yönelik yapılacaklar ve yeni bir hayat başlangıcı fikrinin aşılınması gibi kişinin öz saygısını devam ettirecek adımlar atılmalıdır (Aytaç, 2005: 287).

1.4. Kariyer İle İlgili Diğer Sorunlar

1.4.1. Kariyer Platosu

İnsan yaşamının değişik evrelerinde, çeşitli etkiler nedeniyle ruhsal olarak oluşan duygusal durgunluğa plato denir (Davis ve diğerleri 2016: 13). Mutluluk veya mutsuzluk olarak tanımlanmayan bu durgunluk döneminde, kişide bir şeylerin istediği gibi gitmediği ve tam olmadığı duygusu hâkimdir (Telman ve Ünsal, 2004: 30).

Her dönemde yaşanabilen plato durumunun genel olarak görüldüğü devre orta yaştır (Telman ve Ünsal, 2004: 37).



Şekil 1: Kariyer İlerleme Eğrisi

Kaynak: Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice 2006, s.401

Kariyer ortası dönemde olan çalışanlar, yetenek ve eğitim düzeyi yetersizlikleri nedeniyle veya organizasyonel olgular yüzünden kariyer basamaklarında yükselmezler. Kişinin ilerleme olanağı olmayan işlerde çalıştırılması, motivasyonu azaltacak, iş verimliliğini düşürecektir (Bayraktaroğlu 2011: 161). Bu durumda kariyer danışmanları desteğiyle, çalışanın alternatif kariyer hedefleri oluşturması ve bireysel kariyer planını geliştirmesi sağlanır. Böylelikle, kariyer platosundaki çalışanlar, bireysel planlarını geliştirme aşamalarında danışman olanaklarını kullanarak, ilerleyebilecekleri kariyer yolları hakkında bilgi alarak aydınlanmaktadır (Tunçer, 2012: 226).

Kişisel kariyer durgunluğunun yanı sıra şirket kaynaklı plato durumları da vardır. Başarıyla ilerleyen örgütler büyüme hedefleriyle hareket etmektedir. Düzenli aralıklarla yeni pozisyonların oluşması, büyümenin doğurduğu genel durum haline gelirken, çalışanların beklentileri bu durumla birlikte gelişen, kariyer hedefi halini almaktadır. Ancak maksimum büyüme düzeyine ulaşan örgütte, yeni pozisyonların oluşmaması ve terfi için bir neden kalmaması çalışanlarda kariyer durgunluğuna sebep olmaktadır. Plato durumunu yaşayan şirketin, zamanla gerekli olmadığını düşündüğü departmanlar hakkında birleşme veya kapanma kararı alması da, plato durumunda ki çalışanın

“bundan sonra ne yapacağı” konusunu belirsizliğe düşürmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 32). Ek olarak piramit şeklinde ki hiyerarşik düzenler, yukarı çıkıldıkça örgütün pozisyonlarını azalmakta ve bu durum yeterli yeteneklere sahip çalışanların terfi olanaklarını kısıtlamaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 36).

1.4.2. Çift Kariyerli Eşler

Günümüzde kadınların çalışma hayatında daha fazla yer alması çalışan evli çiftlerin artmasına neden olmuştur. Evli eşlerin her ikisinin çalışması ve belirli bir kariyere sahip olması “Çift Kariyerli Eşler” şeklinde tanımlanır. Çift kariyerli ailelerde eşler kariyerlerine bağlı olarak çalışma hayatlarını sürdürür. Eşler çalışma hayatlarının yönetimini, aile hayatlarının sorumlulukları ile birlikte yürütmektedir. Kariyerlerini etkileyecek yaşamsal kararlar iş ve hayat arasında seçim zorluklarına sebep olur. Stres unsuru olan bu durumlar eşlerin uyumunu da etkiler (Aytaç, 2005: 247). Kariyer kaynaklı yaşanan problemler eşler arasında boşanmalara neden olacaktır. Boşanma oranının çift kariyerli eşler arasında daha yüksek olması bunun bir göstergesidir (Şimşek ve Çelik, 2004: 196).

1.4.3. Ayışığı Sorunu

Kişinin asıl işinin yanında farklı nedenlerden dolayı birden fazla işlerde çalışması ayışığı kavramıdır. Tecrübe kazanmak, gelir yetersizliği vb. nedenler, kişiyi birden fazla işte çalışma isteği uyandırmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2004: 196). Bir lise öğretmenin, asıl görevinden hariç dershanede çalışması ve kendi adına özel ders vermesi ayışığı kavramına örnek olarak verilebilir. Ayışığında olan çalışanlar için bazı işletmeler esnek davranır, bazı işletmeler ise bu durumun iş fesih sebebi olabileceğini belirtmektedir (Aytaç, 2005: 276). Ayışığı kavramıyla ilgili en önemli sorun, kişinin asıl işinde göstermesi gereken performansını, diğer işlerle paylaşması ve asıl iş için gerekli olan enerjisini azaltmasıdır. İşe geç gelme, erken çıkma, devamsızlık, sadakatsizlik gibi durumların oluşması çalışanın kariyer yolunda ilerlemesine engel olmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2004: 196).

1.4.4. Çift Kariyerlik

Kişinin iki farklı uzmanlık alanına sahip olarak iki farklı kariyerinin olması “Çift Kariyerlik” kavramıdır. Her iki işinde gerekli tecrübe ve statüye sahip olan çalışan aynı

anda iki kariyer yönetmek zorundadır. Çift kariyerlikten kaynaklanan sorun, kişinin hangi işinde ilerleyeceği ile ilgilidir. Her iki kariyerinde ilerlemeye çalışan kişinin performansını ikiye paylaştırarak yol alması başarısızlığa neden olacaktır (Şimşek ve Çelik, 2004: 196). Kişi, iki kariyerinden en fazla ilgi duyduğu işinde ilerlemeye çalışırsa motivasyonu artar ve başarıya ulaşır (Aytaç, 2005: 276).

1.4.5. Cinsiyetten Kaynaklı Sorunlar

Son yıllarda kadınların eğitim düzeylerindeki artış ve ekonomik gereksinimler, çalışma hayatına kadınların katılımını sağlamış, aile içi çocuk sayılarında azalmalar ile birlikte kadın ve erkeğin aile yaşamındaki sorumluluklarında değişiklikler meydana getirmiş ve kadınların aile geçimine katkısını arttırmıştır (Doğrul ve Tekeli, 2010: 12). Bu durum kendi parasını kazanan kadına mutluk ve avantaj sağlamış olsa da, stres ve kariyer problemlerini de beraberinde getirmektedir (Aytaç, 2005: 263).

Çalışma ve aile hayatının gerektirdiği rolleri yürütebilmek için harcanan çaba zamanla, kadının üzerinde baskı oluşturur (Anafarta ve diğerleri 2008: 116). Birden fazla rol üstlenilerek, aynı anda bu rolleri yerine getirme durumunda kalınması da, rol çatışmasının yaşanmasına neden olmaktadır. Rollerden birine uyum sağlanması, diğerine uyum sağlanmayı zorlaştırır (Pekdemir ve Koçoğlu 2014: 314). Dolayısıyla evli olmak kadının kariyer ilerlemesinde karşılaştığı imkânları kısıtlayan bir engel olarak karşısına çıkmaktadır (Aytaç, 2005: 263). İş hayatında erkeklere göre daha az terfi alması, evli ve çocuklu kadınlarda, cam tavan sendromu oluşturur. Cam tavan kavramı kadınların yönetim pozisyonlarında belirli bir kariyere ulaşmasına mani olan

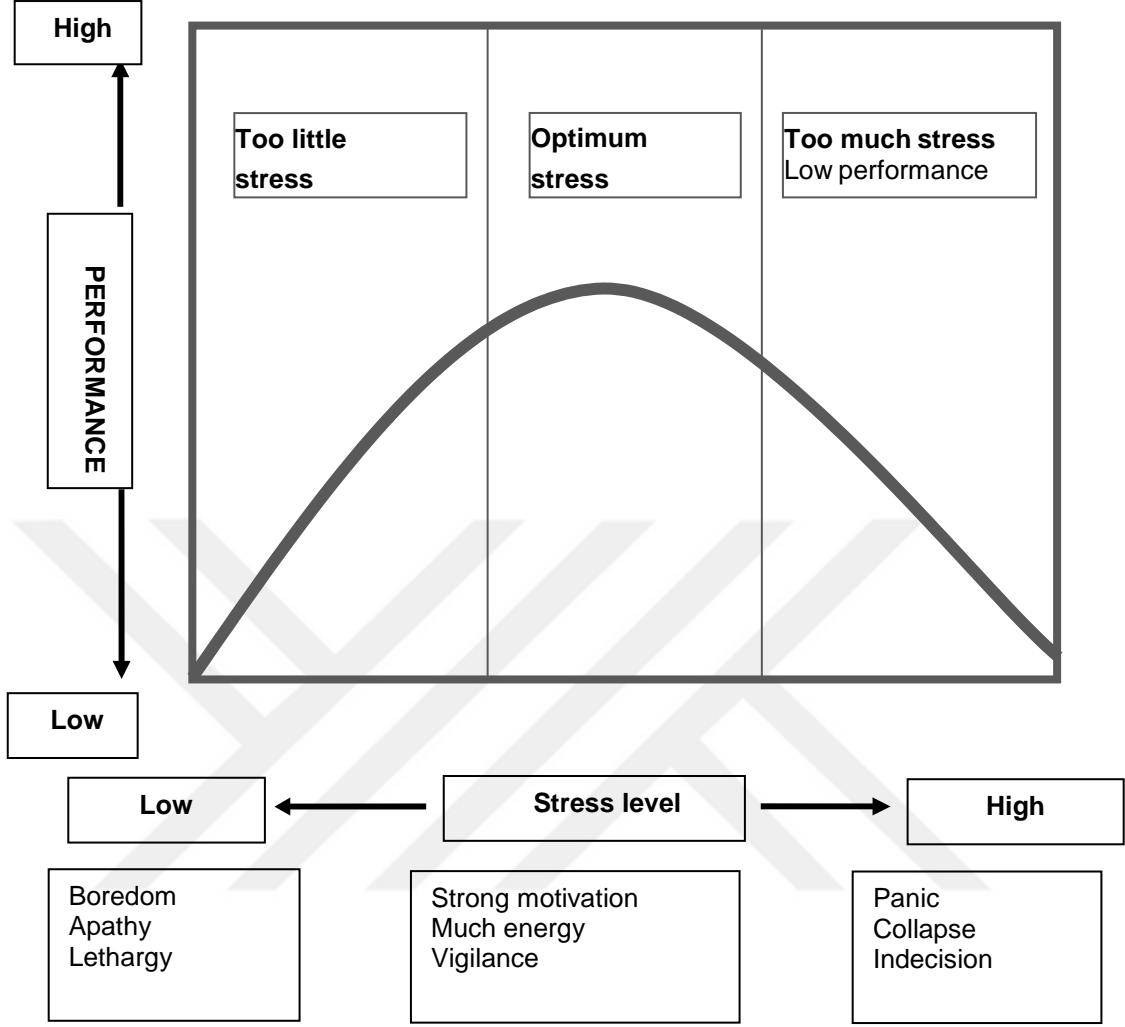
görünmez engelleri ifade eder (Anafarta ve diğerleri 2008: 116). Cam tavan algısını oluşturan bu engelleri, bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak sıralayabiliriz (Dreher, 2003: 542). Kadınların kendilerinden kaynaklı bireysel engeller, yaşadıkları rol çatışmasıdır. Örgüt içerisindeki ilerleme fırsatlarında kadınların erkekler ile eşit tutulmaması ise örgütsel engel olup, örgüt kültürüne göre değişiklik göstermektedir. Erkek odaklı olan örgüt kültürleri kadınların kariyer yoluna önemli bir engel oluşturmaktadır (Özyer ve Azizoglu, 2014: 97). Cinsiyete göre oluşan toplumsal engeller, mesleklerin cinsiyete göre ayrılmasını (ayrımcılık) ve bu ayrımcılık üzerinden oluşturulan basmakalıp yargılar ile kadınların yönetici rolleri için uygun olabileceği düşüncesini engellemektedir (Deemer ve Nancy, 2006: 89)

1.4.6. Stres

Stres, bireyin kendisini rahatsız eden bir durum ile karşılaştığında duygusal veya fiziksel gerilim yaşamasıdır (Cropanzano ve diğerleri 1997: 164). Günümüzün iş hayatında başarılı olma zorunluluğu insanlarda kaygı ve baskı oluşturmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 87).

İş aramak, yeni girilen iş yerinde sorumluluklar almak, ilerlemek için çaba harcamak, iş güvencesinde endişeler yaşamak, ekonomik değişimler ve çevresel etkenler kişinin iş hayatında stres yaşamasına neden olan etkenlerdir (Telman ve Ünsal, 2004: 127). İş yerinde verilen görevlerin yeteneklerin üzerinde olması da bir stres unsuru olurken, bu durum kişinin diğer insanlar ile olan ilişkilerini etkilemektedir (Cropanzano ve diğerleri 1997: 164). Stres altında oluşan fiziksel, zihinsel ve davranışsal bozukluklar, kişinin işine ve organizasyondaki diğer çalışanlara zarar vermesine sebep olabilir. Genel olarak, iş stresi, çalışanın verimliliğini ve etkinliğini azaltır. İşyerinde strese neden olan birçok faktör vardır. Kişisel yeteneklerin görmezden gelinmesi, aşırı çalışma veya az çalışma, iş rolleri çatışması, rol belirsizliği, ücrette önyargı, iş güvenliğinde belirsizlik, diğer çalışanlar ile ilişkiler, iş güvenliği, kötü çalışma şartları bunlardan bazılarıdır (Giga, S. I., L.Cooper, C. ve Faragher, 2003: 281).

İnsanların farklı seviyede farklı stres yaşama durumları vardır, dolayısıyla stresli olma durumu her insanda farklıdır (Telman ve Ünsal, 2004: 88). Stres insanları her zaman negative yönde etkilemez, bazı durumlarda bireye fayda sağlayabilir. Örneğin işyerindeki rekabet, bazı çalışanlarda daha etkili çalışmak ve aynı zamanda yeni birşeyler öğrenmek açısından fiziksel veya duygusal olarak pozitif bir enerji yaratır. Rekabetin olmaması onlarda stres kaynağıdır. Bu yüzden, bazı araştırmacılar stresin çalışanlar üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğunu savunmaktadır (Rasca ve Deaconou, 2008: 34).



Şekil 2: Stresin İş Performansına Etkisi

Kaynak: Raşca Lavinia, Deaconu Alexandrina, “Stress– A Risk For Organizational Performance” 2008, Management-Marketing 3-1, ss 37

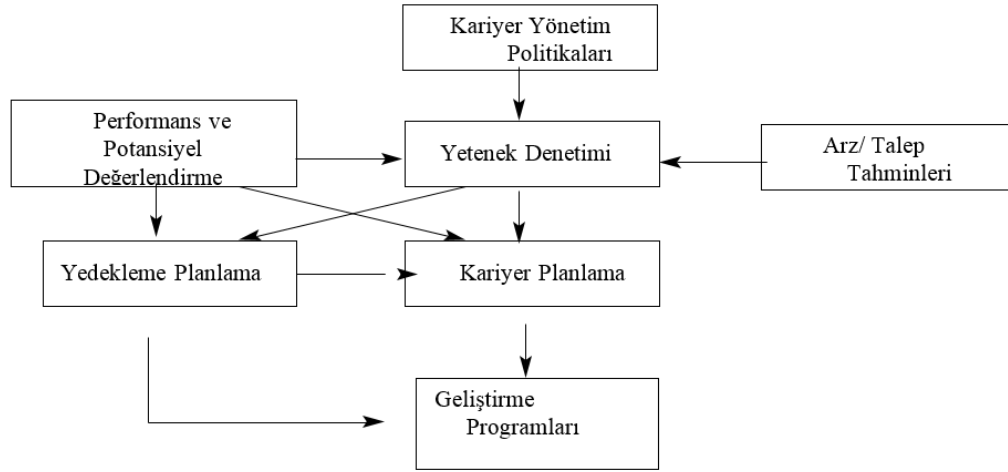
1.5. Kariyer Yönetimi Kavramı

Kariyer yönetimi, çalışanın kişisel hedeflerinin örgüt tarafından desteklenmesi ve bu hedeflerin uygun hale getirilmesini kapsar (Carrel, Kuzmits ve Elbert, 1992: 360). Organizasyon içerisinde çalışan kişilerin, organizasyon ihtiyaçlarının değerlendirilmesi ile elde edilen veriler çerçevesinde ilerlemelerini şekillendirmektir. Kariyer yönetiminin organizasyondaki çalışanlara iş hayatlarındaki hedeflerini belirlemede yardımcı olduğu söylenebilir (Taşcı, 2004: 121).

Örgüt tarafından çalışanın kişisel hedeflerinin desteklenmesi ve bu hedeflerin uygun hale getirilmesini kapsayan kariyer yönetimi kişinin örgüt kültürünü benimsemesini, iş tatmini ve bağlılığını artırıcı bir unsurdur. Çalışanların iş verimliliğinin artmasında önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle çalışanın gücünü, en yüksek seviyeye ulaştırmak için gerekli görülen bir uygulamadır (Chew and Girardi, 2008: 84).

Kariyer yönetiminin amaçları bütüncül bir açıyla değerlendirildiğinde, kariyer yönetiminin büyük önem teşkil ettiği görülecektir. Kişinin içinde bulunduğu durumdan ötürü farkındalığının olması; ileride neler olup olamayacağını kestirebilmesi ve değişime ayak uydurabilmesi özetle; geleceğe hazırlanabilmesine yardımcı olunması gibi konularda kariyer yönetimi çalışma yaşamı ve sosyal yaşamda kendine önemli bir yer edinir (Tahiroğlu, 2003: 140).

Kariyer yönetimi, işe alma, danışmanlık, işgücünü değerlendirme ve eğitim hizmetleri gibi birçok İK faaliyetlerini kapsayan, bu faaliyetler vasıtasıyla çalışanın donanımını organizasyonel fırsatlar ile uyumlaştırmasını ve hedeflenen sonuçların elde edilmesini sağlayan bir uygulama hizmetidir. Çalışanın hedefleriyle, organizasyonun hedeflerinin birleştirildiği süreklilik gösteren bir süreçtir (Erdoğan, 2003: 15) Çalışanların tercih ve kapasitelerini dikkate alarak organizasyonun ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde tasarlanması ve uygulanması için sürecin iki bileşen üzerinden yönetilmesi gerekmektedir. Bileşenlerden biri kariyer planlaması, diğeri ise kariyer geliştirmedir. Kişinin kariyer hedefleri ile organizasyonel fırsatların uzlaştırılması amacıyla yapılması gerekenlerin tanımlanması ve bütünleştirilmesi kariyer planlama sürecini oluşturur (Ayrancı ve Öge, 2011: 199). Bu süreç aynı zamanda bireysel yeteneklerin gelecekte kullanılması ve kişinin hedeflerine ulaşması amacıyla kullanılması gereken araçların belirlenmesini sağlamaktadır. Kariyer geliştirme ise planlama sonrasında kişinin ihtiyacı olan eğitim ve gelişim faaliyetlerinin uygulanması sürecidir. Oluşturulan kariyer geliştirme programları, organizasyon ve çalışan açısından birçok fayda sağlamaktadır. Motivasyonun artması, çalışma kalitesinin yükselmesi ve kariyer gelişiminde sorumluluk alması, kişinin kendi kariyerinin mimarı olmasına olanak vermektedir (Argon ve Eren, 2004: 255).



Şekil 3: Yeteneklerin Kariyer Yönetim Süreci

Kaynak: Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice 2006, s.401.

Etkin bir kariyer yönetimi sistemi ile örgütler, kritik çalışanları elde tutarak verimliliklerini artırabilir ve organizasyonel büyümeyi sağlayabilir. Çalışanın kariyer hedeflerinin örgütün amaçlarıyla uyumlaştırılması ve beklentilerinin karşılanması performansını artıracaktır. Dolayısıyla çalışanların kariyerlerinin yönetilmesi örgütsel başarıyı oluşturacaktır (Khan, Rajasekar ve Al-Asfour 2015: 89)

1.6. Kariyer Yönetiminin İnsan Kaynakları Açısından Önemi

Kariyer yönetimi hem bireye hem de organizasyona hizmet eden; aynı zamanda insan kaynakları yönetimi işlevlerinin bir kısmını içine alan çok yönü bir sistemdir (Khan, Rajasekar ve Al-Asfour 2015: 88). İnsan kaynakları yönetimi, kurumda çalıştıracağı çalışanların seçilmesi, onların iyileştirilmesi ve geliştirilmesi; aynı zamanda maddi bakımından doyuma ulaşması gibi konuları içermektedir. Buradaki işlevlerin nitelikleri örgütten örgüte değişkenlik gösterecektir çünkü temel amaç örgütün hedeflerine ulaşmaktır (Yalçın, 2002: 4).

Kariyer yönetimi en genel manada, çalışanların hedeflerine ulaşabilmesini desteklemektir. Buradaki amaç kişilerin çalıştıkları yerlerde kendi bilgi ve becerilerine uygun pozisyonlarda çalışmasını sağlamak, çalışan ile örgütün hedeflerini birleştirmek maksadıyla aktivite ve verimliliği arttırmaktır (Fındıkçı, 2003: 343). Başka bir amacını ifade etmekte yarar vardır ki o da şöyledir: kariyer yönetimi hem çalışanların hem de yöneticilerin ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte gelişme alanları oluşturmaya fırsat

vermektedir. Bunu yaparken kişilerin kendi kariyer hedeflerini yakalamaya olanak sağlarken; insan ihtiyacını karşılarken bu doğrultuda planlar ve stratejiler oluşturup, gerçekleştirir (Yalçın, 2002: 97). Ayrıca işletmelerin, değişimlere uyum sağlamasında, çalışanların kariyer yönetimi güçlü bir araç olarak kullanılmaktadır. Başka bir yönden de kariyer yönetimi çalışanların iş ve özel hayat arasında denge kurmasına ve böylelikle yetenek eksilmesinin önüne geçip insan potansiyelini geliştirmede yeni bir yol gibi görülmektedir. Kariyer yönetiminin iş ve özel hayat arasındaki dengenin sağlanmasına yardımcı olduğu söylenebilir (Şimşek ve Çelik 2004: 47).

Bu sistemdeki temel amaçlar, çalışana ve örgüte bütünsel bir fayda verebilmek, gelişimde istikrar ve düzeni sağlamak gibi ana hatlarla ifade edilebilir. Bu hedeflere ulaşmada birtakım unsurlar daha çok önem taşır: çalışanın işine, dolayısıyla örgütün amaç ve kültürüne uyumu; bulunduğu pozisyonla ilgili beklenti, tatmin ve başarısı için çalışanlara gereken desteğin verilmesi ve böylelikle organizasyonel fırsatların bütün bunlarla eşleştirilip faydada maksimum seviyeye ulaşılması gibidir. Bu yönetimin iyi uygulanabileceği örgütlerde çalışanlar, bir süre sonra hangi konumda olabileceklerini ve ne kadar tatmin olabileceklerini kestirebilirler. Çalışanın bu farkındalığı, onu daha da tatmin ederek işine ve örgütüne bağlılığını artırır (Erdoğan, 2003: 16)

1.7. Kariyer Yönetimi Bileşenleri (Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme)

Kariyer Yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır. Kariyer yönetiminin bileşenlerinden ilki olan kariyer planlama, kişisel kariyer hedeflerinin örgütsel kariyer imkanları ile planlanmasıdır. Kariyer Planlama, çalışanın kariyerini sürdüreceği yolların seçilmesiyle, hedeflerinin ve geleceğinin planlanmasıdır. Gösterilen çaba sonucu gelecekte ulaşılan kariyer, kariyer hedefleri, bu hedeflere uzanan basamaklar zinciri ise kariyer yolu olarak tanımlanmaktadır. Bu sistem, işletmelerde belirli bir alanda bir konumdan başlayıp, bu alanda konum olarak farklı bir konuma uzanan basamaklar olabilir. Sistemin düzenli olması, çalışanların bilgi ve becerilerini zamanla en uygun şekilde geliştirmesini ve gelecekte hangi konumda olacağı konusunda bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Bu sayede yöneticiler de çalışanlarını gelecekteki görevlerine iyi bir şekilde hazırlamaktadır (Dicle 1999: 31). Kariyer planlaması ile çalışanlara, çalıştıkları ortamdaki kariyer fırsatlarına nasıl ulaşacağı ve ulaşmak için ne yapacağı konusunda yol gösterilir. Örgüt içerisindeki

ilerlemenin aşamaları belirlenerek ulaşılabilir hedefler çizilir. Hedeflere giden yolda gelişim alternatifleri oluşturulur, zaman planlaması gerçekleştirilir. Çalışanın yetenek ve davranışlarına göre şekillendirilen bu planlamada örgütün olduğu kadar kişinin de sorumlulukları vardır. Her iki tarafında sorumlu olduğu bu sistemde önemli olan örgüt ihtiyaçları ile çalışan beklentilerinin dengede tutulmasıdır (Şimşek ve Çelik, 2004: 91). Çalışanın kendini değerli hissetmesi sonucu başarılı gelişim göstermesi aynı zamanda hizmet kalitesinin artmasında büyük rol oynamaktadır (Güzel, 2005: 122)

Kariyer yönetiminin diğer bileşeni olan kariyer geliştirme ise, örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde çalışanlara kariyer bilgisi sağlayan, çalışanların kariyer fırsatlarını tanımalarına yardımcı olan, iş tatmini ve çalışan verimliliğini artıran hayati bir organizasyonel stratejidir (Şimşek ve Çelik, 2004: 135). Çalışanların kariyerlerini geliştirmeye destek olmak üzere uygulanan program ve faaliyetlerdir. Kariyer geliştirme şirketlerin en iyi çalışanları çekmelerine yardımcı olurken aynı zamanda en iyi çalışanları elde tutmak için motivasyonu sağlamaktadır. Özenle hazırlanmış bir kariyer geliştirme sistemi ile organizasyonlar; çalışanlar ve yöneticiler arasında etkili iletişim ve çalışan bağlılığının artması gibi avantajlardan faydalanabilir, aynı zamanda çalışanların moralini ve iş doyumunu artırabilir (Kaya ve Ceylan 2014: 179).

Kişinin planlanan hedeflere ulaştığında zorluk yaşamaması için gereken becerilerin kazandırılması sayesinde verimliliği yükselten kariyer geliştirme faaliyetleri, gelecekteki yönetici potansiyelini oluşturmaya yöneliktir. Örgüt ve çalışan açısından yararlar sağlar. Çalışanın kendini geliştirme arzularına hitap eden bir çalışma ortamı, bağlılığın artırılması açısından önem taşımaktadır (Can, 1994: 166). Çalışanın örgüt içindeki hareketliliğini sağlamasından dolayı, günümüzde işletmeler tarafından sık tercih edilen bir sistem olma özelliğini kazanmıştır (Fındıkçı 2003:345).

1.8. Kariyer Yönetimi Uygulama Araçları

1.8.1. Kariyer Haritası

Çalışanların kariyer planlama süreci kariyer yollarının belirlenmesi ile başlar, kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesinde izlenecek yolda kariyer haritalarından yararlanılmaktadır. Kariyer yollarının sistematik şekilde belirlenmesine kolaylık sağlayan kariyer haritaları örgüt içerisindeki tüm pozisyonları kapsayan ve pozisyonlar

arasındaki geçişlerin net olarak gösterildiği bir örgüt şemasıdır (Tunçer, 2012: 223). Pozisyonlar için gerekli deneyim ve yetkinlikler belirtilerek, geçişlerin hangi pozisyonlar arasında olacağı açıkça gösterilmektedir. Örgüt içerisindeki tüm işlerin iş tanımı, iş gerekleri ve kariyer geçişleri kariyer haritalarında bulunması gereken en önemli unsurlardır. Kariyer haritası çıkarılmadan genel hatlarıyla kariyer yolları belirlenebilir ancak kariyer haritaları çıkarılarak yolların oluşturulması, çalışanın izleyeceği kariyer yollarının belirlenmesini kolaylaştırmaktadır (Bayraktaroğlu 2011: 156).

1.8.2. Kariyer Rehberliği

Rehber deneyimli bilgili bir danışmandır. Rehberlik, bireylerin kariyer gelişimleri için seçilmiş deneyimli ve bilgili kişilerden destek alma sürecidir (Tunçer, 2012: 223). Kariyer geliştirme için önemli bir araç olan rehberlik, deneyimli bir çalışanın deneyimsiz bir çalışana kariyer gelişiminde yardımcı olması şeklinde tanımlanabilir. Gelişim sürecinde hangi yeteneklerinin geliştirilmesi, hangi eğitimlerin alınması, hangi kitapların okunması gibi konularda rehberlik yapacak olan deneyimli çalışan tarafından deneyimsiz çalışana bilgiler paylaşılmaktadır. Çalışanın işe uyumu için kendini geliştirmesi yönünden tavsiyelerde bulunan rehber örgütteki ilerleme fırsatları ile ilgili gerçekçi planlar yapılmasını sağlar (Aytaç, 1999: 226).

1.8.3. Kariyer Danışmanlığı

Danışman konusunda uzman, eğitim sahibi, deneyimli ve sorunları çözebilecek donanıma sahip kişidir. Arka planda problemi tanımlar, değerlendirir ve çözümler sonrasında danışmanlık desteği alan kişiye problemin ne olduğu ve nasıl çözümlenmesi gerektiği hakkında öneriler sunar. Örneğin bir doktor önce teşhis eder, sonra tedavisini uygular (Tarakçı ve Avcı 2014: 25). İşte kariyer danışmanlığında kişilerin kariyer hedeflerine ulaşmaları için kariyer yollarının oluşturulması ve bu yolda yapılması gerekenlerin ne olduğu hakkında bilgilerin paylaşılmasını sağlar. Kariyer gelişimine destek olmayı amaçlayan bir danışmanlık sürecidir (Tunçer, 2012: 223). Kişinin ilgi ve yetenekleri dikkate alınarak danışmanlığın yapılması önemli bir unsurdur. Kişi kendisine uygun olmayan bir kariyer seçiminde bulunmuş ise bu kariyer seçiminde eksiklik ve belirsizlik yaşamasına neden olacak aynı zamanda ilgi ve tutumları arasında uyumsuzluklar ortaya çıkacaktır. Bu noktada kariyer danışmanlığı kişinin kendisini

analiz etmesine ve kariyer hedeflerinin oluşmasına olanak sağlamalıdır. Bireyin kendi bilgi ve becerilerinin farkında olması iş tatmini ve motivasyonu arttırmaktadır. Bu nedenle örgüt içinde ilerlemeyi kolaylaştıracak bir iş seçimi ve gerekli yeteneklerin kazandırılmasına yönelik danışmanlık desteği sunulması uygun olacaktır (Bingöl, 2003: 262). Kariyer danışmanlığında çalışanların 5 yıl ve daha uzun süreli kariyer beklentileri saptanır. İlerde oluşabilecek yeni kariyer fırsatları için kendilerini geliştirme konusunda yapılacaklar tespit edilir, aynı zamanda kişinin iş yaşamını etkileyen diğer yaşamsal sorunlarının çözülmesine de katkıda bulunmaktadır (Aytaç, 1999: 226).

1.8.4. Kariyer Merkezleri

Kariyer yönetimi uygulamalarına destek sağlamak üzere çalışanların gelişimlerine katkıda bulunacak hizmeti sağlayan örgüt içinde oluşturulan merkezlerdir. Kariyer danışmanlığının gelişmiş hali olan kariyer merkezlerinde eğitim, gelişim ve danışmanlık hizmetleri verilmektedir. Bu hizmetleri, çalışanların yeteneklerini geliştirmek amacıyla düzenlenen mülakatlar provoları, kariyer atölyeleri (workshop), işbaşı ve iş dışı, eğitimler gibi faaliyetler olarak tanımlayabiliriz. (Aytaç, 1999: 216).

1.8.5. Koçluk

Uluslararası Koçluk Federasyonu Koçluk tanımına göre, koçluk kişinin hedeflerine ulaşmak için sahip olduğu güce ve yeteneğe inanarak, potansiyelini en yüksek derecede ortaya çıkarma sürecinde onun yanında olmaktır. Koçluk, mentörlük, danışmanlık veya psikologluk değildir. Koçlukta işin nasıl yapılacağı, sorunları nasıl çözüleceği öğretilmez. Koçlar, kişinin kendini tanıması, potansiyelini kullanarak yol alması için ortam hazırlar, geleceğe yönelik hedeflerine odaklanmak ve ilerlemek için birlikte çalışırlar (Tarakçı ve Avcı 2014: 25).

Koçluğun 5 temel amacı vardır, Bunları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

- Koçluk, çalışanların davranış ve mesleki yeterliliklerini, kendilerine ve örgüte faydalı olacak şekilde şekillendirir.
- Kişinin performans ve davranış şekillerine göre gelişim sürecinde nasıl olması gerektiğini gösterir.
- Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilerek değerlendirilmesi konusunda işletme yönetimine yardımcı olur.

- Çalışanlara gelişimlerinin ne yönde olması gerektiğini gösterir ve başarılı olabilecekleri hedefler belirleme konusunda destek olur.
- Çalışanların yaşadıkları sorunlarını kendi kendilerine tanımlamalarına ve çözümlenmelerine yardımcı olur. (Baltaş 2018: 8-9)

Koçluğun amacı, çalışanın hedeflerine koçun desteğiyle ulaşması ve bu yolda çıkabilecek sorunlarla, hatalardan ders çıkararak savaşmayı öğrenebilmesidir. Koçluk programında çalışanların gelecekte olacakları pozisyonda kullanacakları yeteneklerin geliştirilmesi üzerine kariyer geliştirme planları oluşturulur. Koçluk hizmeti çalışan vizyonu ile örgüt vizyonu arasındaki uyumu sağlayan, çalışanın gelişim uygulamalarını güven ve gizlilik esasına göre yürüten bir süreçtir. (Aydın 2007: 106)

1.8.6. Mentörlük

Mentörlük kendini öğrenme sürecinde kişiyi desteklemektir. Geçmiş Antik Yunan tarihinde dayanır, Troya savaşına giden Odysseus'un savaşa giderken oğlunu bıraktığı arkadaşının adı olan Mentör, Odysseus'un oğluna bakıp büyütendir. Mentörlük destek almaya istekli birey ile bilgisini tecrübesini aklını paylaşmaya hazır diğer birey arasındaki ilişkidir. Bu ilişkide destek alana menti, destek veren kişiye mentor denmektedir. Mentörlük bir kişinin kendi imajını yaratmak değil, kişinin kendi imajını yaratmasına fırsat vermektir. (Whitmore, 2017: 30)

Mentörlük sürecinde mentörün rolü uygulanacak programın amacına ve alanına göre farklılık göstermektedir. Destekleyen, rol model, kolaylaştırıcı, işbirliği yapan, arkadaş, değerlendiren, iletişim gibi çeşitli roller uygulanabilir. Süreçten verim alınabilmesi için bu rolün önceden belirlenmesi önemlidir. Mentörün amacı ihtiyaçlar doğrultusunda mentiyi sosyal ve mesleki gelişim açısından desteklemektir. Öneriler, kaynaklar ve yol haritaları sunabilir, sosyal ve mesleki alanlarda kazanmış olduğu tecrübeleri paylaşarak mentiye rol model olabilir. Paylaşım dayalı işbirliği içerisinde önceliklerin belirlenmesi, mentinin ilgi alanlarını keşfetmesini kolaylaştırabilir. Karşılıklı öğrenme çerçevesinde olan menti-mentör iletişimde geri bildirimler yapıcı olmalıdır. Sonuçtan fayda elde edilmesi açısından değerlendirme aşaması ile sonlandırılmalıdır. (Tog Vakfı 2017: 14)

İKİNCİ BÖLÜM: YETENEK YÖNETİMİ

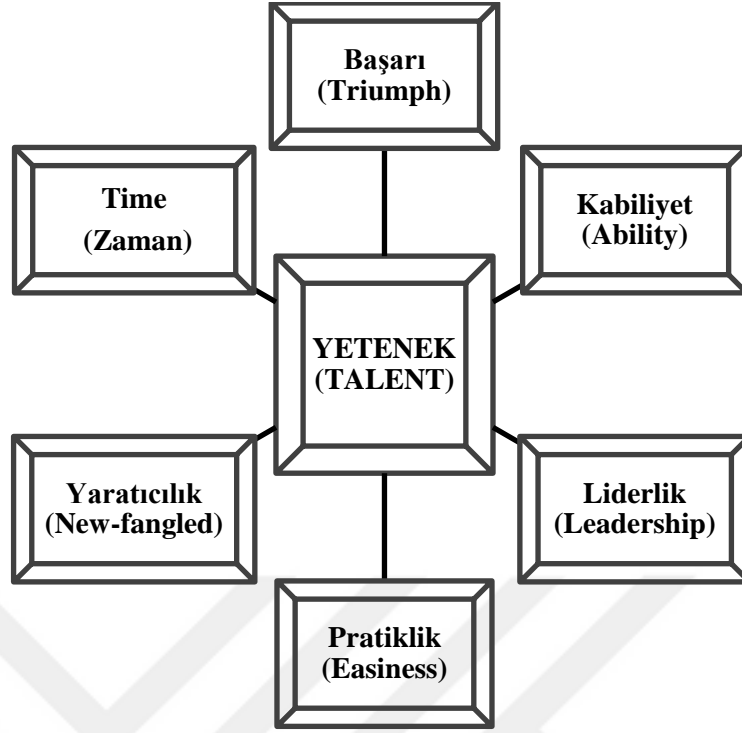
2.1. Yetenek Kavramı Tanımı

Günümüzde başarı; çalışana nasıl değer verilebileceğini bilen işletmelerindir. Bugün özellikle öne çıkmayı hedefleyen pek çok işletme “Yetenekli İnsana” eskisinden daha fazla önem vermeye başlamıştır. Doğuştan gelen belli yeteneklere sahip kişinin uygun işlerde geliştirilerek çalıştırılmasını düşünen işletmeler, “çalışanlarımız değerlidir” fikrini benimsediklerinde kazançlı duruma geleceklerdir. Bu bağlamda iş gücü piyasasının ana oyuncusu olan çalışanlar ve onların yetenekleri önem kazanmaktadır.

Yetenek, kişinin doğuştan gelen kapasitesi ile bir şeyi anlama veya yapabilme niteliğidir. Eğitim bilimlerine göre ise yetenek ; “kişinin dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü”dür. Yetenek bireyin bedensel ve zihinsel özelliklerini kullanarak, bir durumu kavrayabilme, analiz edebilme ve çözümleyerek sonuca varabilmesidir. Bu durumda birey, bedensel ve zihinsel kapasiteleri ile davranışlarını düzenleyebilmektedir (Altınöz, 2009: 3-4).

Yetenek, tekrarlayan düşünme, duygu ve davranma becerilerinin, yaratıcı ve üretken bir şekilde uygulanabilmesidir. Eğer bir kişi doğuştan meraklı, rekabetçi, ısrarcı ve sorumluluk sahibi ise onun yetenekli olduğu söylenebilir (Buckingham, 2001: 48).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde; doğuştan gelen güç anlamındaki kabiliyet kavramı, yetenek olarak tanımlansa da İngilizce’deki kabiliyet sözcüğüne karşılık gelen “ability” sözcüğü ise “Giftedness” ve “Talent” sözcüklerinin her ikisini içeren bir anlamdadır (Atlı, 2017: 26).



Şekil 4: Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler

Kaynak: Selen Doğan ve Özge Demiral, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi” Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17-3, 2008, ss 151.

2.2. Yetenek ile Benzer Kavramların İlişkisi

2.2.1. Yetenek - Beceri İlişkisi

Yetenek ve beceri kavramı aynı anlamda olduğu sanılarak çoğu kez birbiri yerine kullanılmaktadır. Yetenek kişinin konu ile ilgili becerisini ifade eder ve doğuştan gelmektedir. Farklı özelliklere sahip yetenekli kişi, tüm yetenekli kişilerin içinde kendisine has mutlaka bir yeteneğe sahiptir. Diğer kişilerden farklı ve daha iyi yaptığına dair bu özel becerisi, onun bu alanda sahip olduğu yeteneği ifade eder. Yetenek kavramının içinde yer alan beceri ise sonradan öğrenilerek kazanılan ve yeteneğin gelişmesini kolaylaştıran bir kavramdır. Örneğin iletişim becerileri, sosyal beceriler gibi (Akar, 2015: 20).

2.2.2. Yetenek – Performans İlişkisi

Performans; kişinin herhangi bir durum ve olay ile ilgili aldığı girdileri, duygusal, devimsel ve bilişsel gücüyle işleyerek ortaya koyduğu başarılı çıktıdır. Doğuştan gelen yeteneğin kişiyi ustalık düzeyine erdirmesi, onu diğeri insanlardan ayıran en belirgin özelliğidir. Yetenekli kişi sonradan aldığı eğitim ile yeteneğini geliştirerek üst düzeyde performans sergileyebilir. Bu ise performans ile yeteneğinin olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Öğrenme ortamı yeteneğin performansa dönüştürülebilmesi için gerekli bir ortamdır. Yetenekli çalışanlardan yüksek performans bekleyen işletmeler, bu nedenle yetenek yönetimi sürecinde eğitim ve gelişime önem vermektedir (Akar, 2015: 19).

2.2.3. Yetenek – Yetkinlik İlişkisi

Yetkinlik, bilgi, beceri ve davranışların birleşmesiyle, kişinin belirli alandaki rolünü etkin bir şekilde gerçekleştirmesidir. Beceri, öğrenme ve deneyim sonucu yapabilme durumudur. Becerilerin uygulanması için bilinmesi gerekenler bilgiler vardır. Gerekli bilgiye sahip kişinin becerilerini kullanarak, etkin performansı ortaya koyması için sergilediği eylem biçimi de gözlenebilir davranışları oluşturmaktadır. Görüldüğü üzere bilgi, beceri ve davranış, yetkinliğin bileşenleridir.

Yetkinlik kişinin, diğeri kişilerden ayırt edilmesini sağlayan, farklılık yarattığı bir niteliktir. Görevine uygun yetkinliklere sahip çalışan, görevini başarı ile sonuçlandırır. Dolayısıyla yüksek performanslı bir yeteneğin görevi ile ilgili yetkin olduğu söylenebilir (Şahin, 2015: 18).

2.2.4. Yetenek – Potansiyel İlişkisi

Potansiyel; gerçekleşmesi mümkün, ancak varlığı henüz ortaya çıkmamış gizli olandır. Kişinin karşılaştığı bir durumu mevcuttaki becerilerine yenisini ekleyerek sonuçlandırmasıdır. Yetenek ise, kişinin mevcutta bulunan ortaya çıkmamış gücünü üstün performansa dönüştürerek potansiyel olarak bir işi yapabilme becerisini ortaya koymasıdır (Davies ve Davies, 2014: 57).

Potansiyel kavramı, işletmelerin yetenek seçiminde büyük önem taşımaktadır. Gereken potansiyele sahip olan yeteneklerle çalışmak, işletmeler için daha avantajlı olmaktadır.

Doğru seçilmiş potansiyel sorumluluk olarak kendisine verilen görevlerde gelecekte başarılı olacaktır. Bu yüzden işletmeler kuruma değer katacak potansiyele sahip yetenekler ile çalışmak istemektedir (Altınöz, 2009: 9).

2.3. Yetenekli alışanların zellikleri

Gelecek iş dünyasına gelişerek hazırlanan işletmeler, yetenekli çalışanların vazgeçilmezi olmaktadır. Çünkü alışanların işletmeleri seçtiği durumda olduğumuz bu süreçte, sadece rekabet üstünlüğü yaratan ve günümüz koşullarına ayak uyduran işletmeler yeteneklerin yüksek verim sergileyebilecekleri bir çalışma ortamı oluşturabilmektedir. Yeteneklerin kendilerini zgr hissettikleri, kısıtlanmadıkları bu çalışma ortamı, daha verimli çalışmalarına olanak sağlayacak ve kuruma olan bağlılıklarını olumlu ölçüde artıracaktır (Altınöz, 2009: 10).

İşletmelerin görünmeyen varlıkları da diyebileceğimiz, sahip oldukları bilgi ve beceriler ile işletmelere değer katan yetenekli çalışanlar, geleceğin petrol olarak adlandırılmaktadır (Atlı, 2017: 37).

- Yetenekli alışanlar, iyi bir takım oyuncusudur ve birlikte çalıştığı diğer takım arkadaşlarına, başarılarıyla ilham verirler.
- Değer işim ve gelişim güdüleriyle, sürekli olarak yenilikçi bir tavır sergilerler.
- Gelişim güdüleri onları sürekli öğrenmeye iter, bu yüzden kısıtlanmak istemezler.
- Gelişim güdülerini başka insanların üzerinde kullanarak, onların gelişimleri için de iyi bir rol model olurlar.
- Her işletmede başarılı olma potansiyeline sahip olan bu yetenekler, çalışacakları kurumu özenle seçerler.
- Etkili iletişimleri sayesinde kendilerine benzeyen yeni yetenekleri işletmeye çekmekte çok başarılıdırlar.
- İnsanların güvenini kazanan bu çalışanlar pek çok insan tarafından kıskanılır ve özellikle yöneticileri tarafından bastırılmaya alışılırlar.

- Başarılarıyla şirket için değer yaratan bu yetenekler adeta şirketin temsilcisi gibidirler, çalıştıkları her ortama keyif katarlar.

İşte bu 8 özellik, Margaret Butteriss ve Bill Roiter'in yazdığı "Şirketinizin En Değerli Çalışanlarını Yönetmek" adlı kitabında tanımladığı "Kurumların En Değerli Çalışanları" olan yeteneklere aittir (Ceylan, 2007: 9-10).

2.4. Yetenek Yönetimi Kavramı

İş dünyasında yaşanan hızlı değişimler sonucu örgütler, stratejik bir düşünce tarzıyla İnsan Kaynakları Yönetimine yaklaşmaktadır. Bu ise günümüzün İnsan Kaynakları rolünü değiştirmektedir. Kayıt tutma, evrak kontrol gibi rutin işlerden uzaklaşan İnsan Kaynakları artık işletme stratejisinin belirlenmesi ve hayata geçirilmesi süreçlerinde önemli roller üstlenmektedir (Yalçın, 2013: 13). Rekabet ortamı dikkate alındığında işletmeler açısından sadece yetenekli çalışanlara sahip olmak yeterli olmamakta, bu yetenekleri, işletmelerin kısa ve uzun vadeli hedefleri ile uyumlu hale getirip, etkili olarak kullanımında destek sağlayacak yöntemlere de ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada İnsan Kaynaklarında "Yetenek Yönetimi" kavramı karşımıza çıkmaktadır (Akoğlan Kozak ve Özdemir, 2013:7).

Yetenek Yönetimi kavramını kesin bir şekilde tanımlamak oldukça zordur. Konu ile ilgili literatür incelendiğinde bu kavramın henüz ortak bir tanımdan yoksun olduğu, benzer bazı kavramların ve İK uygulamalarının bu kavramın yerine kullanıldığı, kapsamı, amaçları konusunda farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Konu ile ilgili terminolojideki kavram karışıklığını giderebilmek için yapılan araştırmalar incelenmiş ve yetenek yönetiminin Cheloa ve Swain (2005: 5) tarafından etkili bir yedekleme planlaması için kilit bir unsur ve Redford (2005: 20) tarafından ise her kademe çalışanların kendi potansiyellerinin en üstünde çalışmalarını sağlayacak bir girişim olarak tanımlandığı görülmüştür. Ashton ve Morton (2005: 28), iyi bir yetenek yönetiminin stratejik bir gereklilik olduğunu vurgulamakta, Kesler (2002: 20) ise yetenek yönetimi ile ilgili odaklanılması gereken noktanın yetenek havuzları olduğu görüşündedir. Yetenek yönetimi, yetenek stratejisi, yedekleme ve İK planlaması birbirlerinin yerine kullanılan kavramlar olarak literatürde karşımıza çıkmaktadır.

Blass (2009, p. 22), yetenek yönetimini, strateji, işe alım, yeteneklerin elde tutulması, yedekleme planlaması, gelişme ve insan kaynakları yönetimi kavramlarının kesişmesi olarak şekilde görüldüğü gibi ifade etmiştir.



Şekil 5: Yetenek Yönetimi Bölgesinin Eşleşmesi

Kaynak: Blass E, Talent management: cases and commentary 2009, s.22.

Lewis ve Jackson'ın yetenek yönetiminin tanımı ve içeriği ile ilgili yaptığı geniş kapsamlı çalışmada yetenek yönetimi için yapılmış şu tanımlara rastlanmıştır (Lewis ve Heckman, 2006: 140):

- Yetenek Yönetimi, kilit pozisyonlarda liderliğin devamlılığını sağlamak için meydana getirilmiş planlanmış, sistematik bir süreçtir.
- Yetenek Yönetimi, doğru zamanda doğru insanı, doğru yerde temin etmektir,
- Yetenek Yönetimi, yeteneği talep, arz ve akışa göre yönetmek demektir.

Yukarıda yapılan tanımlardan ilki aslında yetenek yönetiminden daha çok insan kaynakları planlamasını, ikincisi yedekleme planlamasını (Succession Planning), sonuncusu ise kısmen yetenek yönetimini tanımlamaktadır. İlk tanım daha çok bir çıktıyı (outcome) ifade ederken, ikinci tanım bir süreci, üçüncü tanım ise spesifik bir kararı ifade etmektedir (Lewis ve Heckman, 2006: 140)

Yetenek Yönetimi, işletmenin yetenekli çalışanlardan oluşmasını, bu kişilerin iş süreçlerinde etkin olarak söz sahibi olmasını ve uzun yıllar çalışmasını sağlamaktır. (Akoğlan Kozak ve Özdemir, 2013:7). Yetenek yönetimi işletmelerin rekabette farklılık

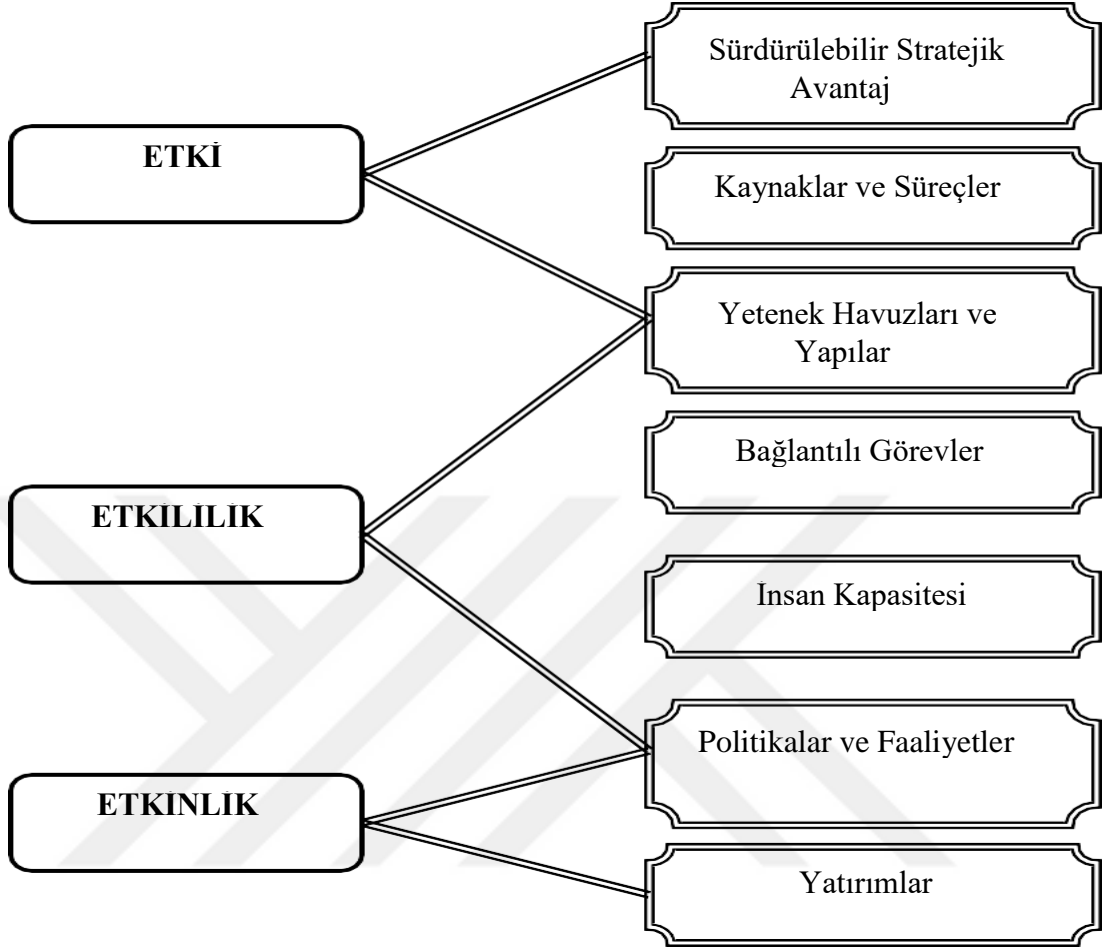
gösterebilmesini ve büyüyerek ilerlemesini sağlayan bir anlayıştır. İşletmelerde açık iş pozisyonlarının yetenekli çalışanlarla doldurulması yüksek performansın kaynağı ve onlardan en iyi şekilde yararlanılması olarak görülmektedir. İşletmelerin yetenekli çalışanlara sahip olması için yetenek yönetimi sistemini kullanmaları gerekmektedir. Yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ancak bu yöntemle sağlanabilmektedir. İşletmelerde bulunan keşfedilmemiş yeteneklerin farkındalığı ve elde tutulması da yetenek yönetimi sisteminin bir parçasıdır (Doğan ve Demiral, 2008: 150-151). Yetenek Yönetimi, işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük sağlayacak olduğu kilit pozisyonlarının belirlenmesini, üstün potansiyelini üstün performansa dönüştüren çalışanların yer aldığı yetenek havuzunun oluşturulmasını ve onların işletmede devamlılığını arttıracak faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Amacı sadece yetenekli çalışanların istihdamı olmayan bu sistem, aynı zamanda yeteneklerin gelişimleri ile ilgili süreçleri de kapsamaktadır. İnsan Kaynaklarının sisteminin alt kümesini oluşturan bu sistemin başarılı olabilmesi için, üst yönetimin desteğini arkasına alması ve tüm örgütte sistemin benimsenmesi önemli bir unsurdur (Atay, Altunoğlu ve Terlemez, 2015: 49).

2.5. Yetenek Yönetiminde Sorumluluk Dağılımı

Örgütün hedefe ulaşmasında ve belirlediği stratejilerinin gerçekleşmesinde insan kaynakları yönetiminin yetenek yönetimine yer vermesi gerekmektedir (Armstrong, 2006: 391) İş büyümesini desteklemek için etkili olan yetenek yönetimi uygulamaları, organizasyonların öncelikleri arasında yer almaktadır. Yetenek yönetimi bir kavram olarak nispeten yeni olsa da, her zaman yönetim odağı olarak stratejik insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturmuştur. Stratejik insan kaynakları yönetimi, kuruluşlar için bir etkinleştirme ve yatırım yönetimi rolünü gerçekleştirir. İnsan kaynaklarının birincil sorumluluğu, stratejik yönetim çabalarını desteklemek üzere yetkin işgücünü çekmek, geliştirmek, etkileşimde bulunmak ve korumak için çabaları yönlendirecek bir strateji oluşturmaktır. Stratejik iş perspektifinden yetenek yönetimi, bir organizasyonun mevcut ve gelecekteki örgütsel büyüme hedeflerini destekleyen stratejik yönetim sisteminin temel bir alt sistemi olarak tanımlanır. İK yöneticilerinin diğer işletme bölümleriyle ilişkilerinin güçlü ve güvenilir olması önemlidir (Rani ve Upasna, 2012: 20).

KİLİT NOKTALAR

BİRBİRİNE BAĞLI UNSURLAR



Şekil 6: Yeteneklerin Stratejik Yönetimini Sağlayacak Karar Planı

Kaynak: Selen Doğan ve Özge Demiral, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi” Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17-3, 2008, ss 151.

Ulrich ve diğerleri (2009) İK yöneticisini, örgütü yeniden yaratan bir değişim temsilcisi olarak görmektedir. Bu süreçte de başarılı bir kurumsal değişim için insan kaynakları yönetiminin görevleri şunlardır:

- Örgütsel değerlerin yaratılması
- Değişim konusunda istekli ve yönlendirici olma
- Gelişme ve yenilik konusunda ihtiyaç yaratmak
- Adanmayı sağlamak
- Kurumsal ilişki ve yapıları değiştirmek

- Bilgiyi etkin paylaşacak bir kültür geliştirmek.

Dolayısıyla İK yöneticilerinin, değişimin kurumsallaştırılması ve örgüte yeni katılan yetenekli adayların kurum kültürüne alıştırılmasında aynı zamanda kuruma bağlılığın sağlanmasında önemli görevleri vardır. (Ulrich, Brockbank & Johnson 2009: 26) Ancak örgütün sadece iyi bir İK bölümüne sahip olması yetenek yönetiminin başarılı olacağı anlamına gelmemektedir. Yetenek zihniyetini benimseyen her düzeyde lider ve yöneticilere sahip olmak bu sürecin başarı anahtarıdır. Yetenek Yönetimini benimseyen liderler, yeteneklerin şirketi, rakiplerinden ileriye taşıyacağına inanmaktadır. Bu inanç, liderleri organizasyon için önemli olan yetenekleri etkili bir şekilde yönetebilmek için ve cesur adımlar atmaya teşvik edecektir (Michaels, Axelrod ve Jones, 2001).

İnsan Kaynakları uygulamaları üzerine kurulu olan Yetenek Yönetimi, örgütün sadece İnsan Kaynakları birimine bırakılmaması gereken, başta tepe yönetim olmak üzere tüm yönetim kademelerinin sürecin içerisinde yer aldığı ve destek verdiği entegre bir sistemdir. Bu entegre sistemde; işletmenin ihtiyacı olan yeteneklerin karşılanması ve yeteneklerden en verimli şekilde yararlanılması için tüm yönetim kadrosunun üzerine düşen sorumlulukları eksiksiz olarak yerine getirmesi gerekmektedir (Çırpan ve Şen, 2009: 111).

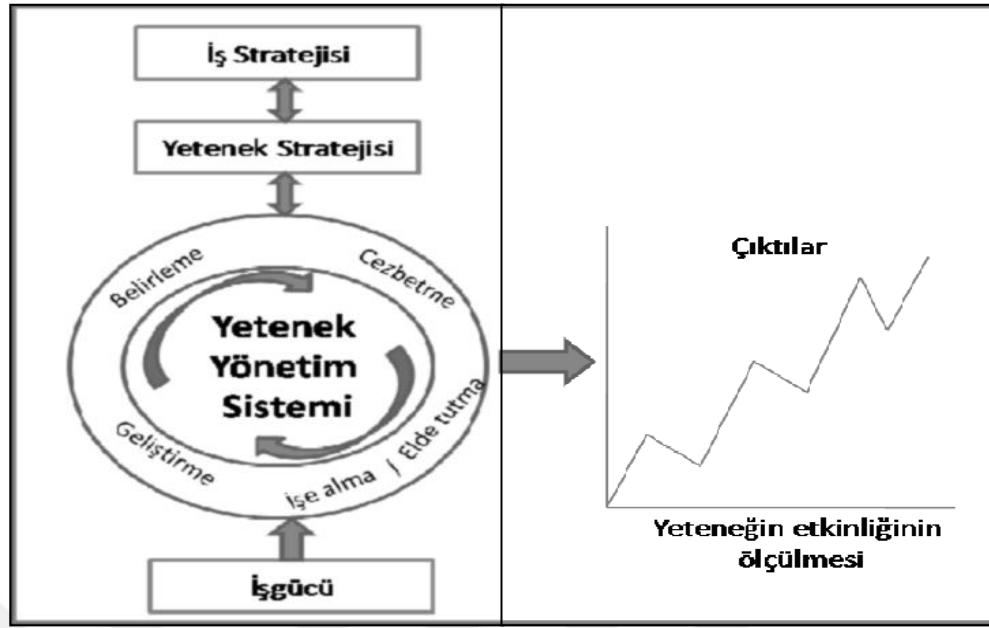
Bir örgütte yetenek yönetimi sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi için en başta üst yönetimin sonrasında orta kademe ile alt kademe yöneticilerinin sorumluluğu önemlidir. Yetenek yönetiminin örgütlerin her seviyesinde başarılı olarak uygulanması için orta kademe yöneticiler köprü görevi görürler. Bir taraftan üst kademe yöneticileri ve insan kaynakları uzmanları ile dengeli bir liderlik geliştirme sisteminin oluşturulmasına ve bu sistemin işleyişine yardımcı olurken diğer taraftan çalışanı daha yakından tanıyabilecek bir pozisyonda oldukları için daha sağlıklı kararlar verebilecekler. Ayrıca orta kademe yöneticiler, hangi pozisyonlarda ne tür yeteneklere ve özelliklere sahip çalışanın alınacağına karar vermede kilit öneme sahiptir. Yani potansiyel yetenekleri ilk fark edecek olanlar da onlardır (Atlı, 2017: 70).

2.6. Yetenek Yönetimi Stratejisinin Belirlenmesi

Yetenek yönetimi uygulamalarına geçecek olan bir işletme için en önemli nokta üst düzey yönetimin yetenek yönetimi bakış açısına sahip olmasıdır. Çünkü yetenek

yönetimi uygulaması en yukarıdan başlayarak aşağıya doğru tüm bölümlere yayılmaktadır. Yetenek yönetimi bakış açısı, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için yetenekli çalışanların var olması gerektiğine inanılmasıdır. (Lewis ve Heckman 2006: 142). Yetenek stratejisi, işletmenin mevcuttaki potansiyel işgücüne stratejik olarak yaklaşmasını öngörür. Yetenek yönetimi, bireylerin performans ile potansiyelini tespit etmek ve geliştirmekle ilgilidir. İşletmeye özgü olan yetenek yönetimi stratejisi ideal olandır. İnsan kaynaklarına uygun olan bir tarzı benimsemesi işletmenin avantajına olacaktır. Başarılı bir yetenek yönetimini uygulamaya geçirebilmek için öncelikle işletmenin rekabetçi stratejik tarzı çok iyi analiz etmesi ve buna uygun bir yetenek stratejisi belirlemesi gerekmektedir (Çevik, 2014: 60).

Örgütsel strateji, iş stratejisine doğrudan etkisi olan bir unsur olup, rollerin özelliklerini etkilemektedir. Örneğin, işlevsel organizasyonlarda, kararlar en üstte alınır ancak matris örgütler de birimler arasında karar verme sorumluluğunu paylaşır. Toplu olarak, bu değişkenler yetenek gereksinimlerini etkiler ve rol performansında başarı sağlayabilir veya başarısız olabilir. Yetenek yönetiminin genel stratejik planın bir parçası olduğu işletmeler yetenekleri daha fazla çekebilecek ve koruyabilecek nitelikte olmaktadır (Lewis ve Heckman, 2006: 149). İş stratejisi ile bir yetenek yönetimi stratejisi arasındaki entegrasyon derecesi işletmeler arası farklılık gösterebilir. Bununla birlikte, yetenek yönetiminde tutarlılık ve bütünlük sağlamak için yetenek stratejisi yönetim stratejisi ile uyumlaştırılmalıdır (Çevik, 2014: 61). Yetenek yönetimi stratejisi, iş stratejisi ile bir bütün olarak geliştirilmeli ve şirket genelinde günlük süreçlerde uygulanmalıdır. Bu nedenle çalışanları çekmek ve onları korumak sadece insan kaynakları bölümüne bırakılmamalı ve organizasyonun her kademesinde uygulanmalıdır. Astların becerilerini geliştirmek adına hat yöneticileri sorumluluklar almalıdır. Şeffaf bir yetenek yönetimi stratejisinde, çalışanların yetenekler hakkında bilgi sahibi olacağı, farkındalık oluşturan organizasyonlar düzenlenmelidir. Yetenek ihtiyaçlarındaki çeşitli değişikliklere hazırlıklı olmak için düzenli olarak Yetenek inceleme toplantıları yapılmalıdır (Rani ve Upasna, 2012: 21).



Şekil 7: Yetenek Yönetimi İçin Bir Çerçeve

Kaynak: Dr. Nihat Alayoğlu “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2010, ss 78.

İşletmeler yeteneklerden verim alabilme niteliğinde bir strateji oluştururken kendi has yetenek yönetimi modeli geliştirmelidir. Üzerine çalışılmış çeşitli Yetenek Yönetim Modelleri bulunsa da aralarından en çok kullanılan, Tedarik Zinciri Yönetim Model’inden (TZYM) esinlenerek Capelli’nin 2008 yılında tasarladığı Yetenek Yönetimi Modelidir. Tedarik Zinciri yönetiminde kullanılan hammaddeyi yetenek olarak düşündüğümüzde, yeteneğin en etkin bir şekilde işlenerek yönetilmesi süreci ile hammaddenin ilk üreticisinden alınıp, ürüne dönüştürülerek müşteriye ulaştığı sürecin benzer olduğunu görmekteyiz. Bu noktada yetenek talebinin işletme içinden veya dışından sağlanıp sağlanılmayacağı sorusu, yeteneğin talebi ile ilgili olarak karşımıza çıkmaktadır (Bahadınlı, 2013: 63). Hızla gelişen iş dünyasına ayak uydurabilmek adına, mevcut yeteneklerin işletmenin başarılı olmasına yapacakları katkılarının planlanması ve işletmenin büyümesi için sahip olduğu yeteneklerin de büyümesi sağlanmalıdır. Bu da yeteneğe yapılan yatırıma önem vermeyi gerektirir. İşletmenin kendine rekabet üstünlüğü yaratacak olan bu yatırım aynı zamanda yeteneğin geliştirilmesi için harcanan maliyetleri ifade etmektedir. Aradaki dengeyi sağlamak yetenek yönetimi stratejisinin arz boyutu ile ilgili olan kısmını kapsamaktadır. Zincir modelinde; arz ve talep

belirsizliklerini birbiriyle dengelemeye dayanan bir uyum stratejisi izlenmesi, sorunların giderilmesine yardımcı olacaktır (Altuntuğ, 2009: 455).

2.7. Yetenek Yönetimi Uygulama Süreci

2.7.1. Kilit Pozisyonların Belirlenmesi

İşletmelerin stratejilerini gerçekleştirerek varlıklarına devam etmeleri için önem taşıyan görevler, kilit pozisyonlardır. Bu pozisyonların gereklerini yerine getirmesi için seçilen çalışanlar ise kilit yetenekleri ifade eder. İşletmedeki tüm pozisyonlara yetenek yönetimi uygulanması maliyetli olacağından dolayı kilit pozisyonlar öncelikli olacaktır. Yetenek Yönetimi stratejisinin gerçekleştirilmesi için ilk adım olan kilit pozisyonların belirlenmesi işletmelere göre farklılık göstermektedir (Atlı, 2017: 93)

Collings ve Mellahi'nin (2009) bu konuda öne sürdükleri bakış açıları aşağıdaki gibidir.

- Yetenek Yönetimi İK Yönetiminde bulunan işe alım, lider geliştirme gibi işlerine odaklanmalıdır.
- Yetenek Yönetimi, yetenek havuzunun geliştirilmesine odaklanmalıdır.
- Yetenek Yönetimi, tüm pozisyonların üstün yetenekli çalışanlar ile doldurulmasına önem vermelidir.
- Yetenek Yönetimi, kilit pozisyonların üstün yetenekli çalışanlar ile doldurulmasına önem vermelidir (Collings ve Mellahi, 2009: 6)

Tablo 2

Yetenek Yönetiminde İş Sınıflarına Göre Roller

İşleri Sınıflandırma Ölçütleri	A Sınıfı Pozisyonlar (Stratejik İşler)	B Sınıfı İşler (Destek İşler)	C Sınıfı İşler
Yetki Seviye	Bağımsız karar verme.	Belirli süreçler takip edilerek karar verme.	İnisiyatif düşüktür.
Değer Yaratma Biçimi	Önemli derecede gelir yaratır veya maliyeti azaltır.	Değer yaratan birimleri destekler	Ekonomik etkisi düşüktür.
Hatanın Sonuçları	Yüksek maliyete yol açabilir; fakat gelir kaybı daha önemlidir.	Yüksek maliyete yol açabilir ve Değeri azaltır.	Maliyetli olması gerekli değildir.
Yanlış İstihdamın Sonuçları	Önemli eğitim maliyetleri ve kaçan gelir fırsatları	Göreceli olarak kolaylıkla pozisyon doldurularak çare bulunur.	Yeni kişinin bulunması B sınıfı işlerden daha kolaydır.

Kaynak: Altunoğlu, A.E., Atay, H., Terlemez, B. ,“İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği” Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi 2015, ss 51

İşin işletmeye kattığı değer ile işin sınıfı belirlenmektedir. İşin önemli bir iş olarak adlandırılabilmesi pozisyonun kolayca doldurulup doldurulmadığı ile tespit edilmelidir. Buradan yola çıkılarak önem derecesine göre işler A, B ve C olarak sınıflandırılmaktadır. Kilit pozisyonların üstün yetenekli çalışanlar ile doldurulması yaklaşımı A sınıfı çalışanların A sınıfı işleri yapması gerektiğinin düşüncesindedir (Huselid ve Becker, 2005: 113). Dolayısıyla kilit pozisyonların belirlenmesi, pozisyon için gerekli olan iş gücünün belirlenmesini beraberinde getirir. Nedeni ise örgütteki tüm çalışanların kilit pozisyonlarda çalışamaz olmasıdır. Kilit pozisyonların belirlenmesi pozisyon için üstlenilecek sorumluluğa göre yapılabilir (organizasyon şeması temelli). Bunun yanı sıra piyasadaki değeri göz önüne alınarak, pozisyonun ücretine göre kilit pozisyon saptanabilir (ücret temelli). İzlenebilecek diğer bir yol ise, işletmenin hedeflerine ulaşmasına en çok katkı sağlayacak pozisyonun kilit pozisyon olarak adlandırılmasıdır (strateji temelli) (Atlı, 2017: 92).

2.7.2. Yetkinliklerin Belirlenmesi

Yetenek yönetimi sürecinin en önemli aşamalarından birisi örgütte boş olan kilit pozisyonların doldurulmadan önce bu kilit pozisyonlarda başarılı olabilecek olan kişilerde bulunması gereken yetkinliklerin saptanmasıdır. Yetkinlikler, kişide bir işi yapabilecek potansiyelin var olup olmadığını gösteren davranışlar olarak nitelendirilebilir. Dolayısıyla çalışanda var olması gerekli bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonu gösteren davranışları ortaya çıkaran bir yetkinlik modeli oluşturmak sürecin olumlu yürütülmesi açısından önemlidir (Altınöz, 2009: 41).

Her örgüt diğer örgütlerin uyguladığı yetkinlik modellerini de inceleyip kendine uygun bir model geliştirebilir. Çünkü örgütlerin sahip olmak istediği çalışanlar ve onların sahip olması gereken yetkinlikler birbirinden farklıdır. Örgütler rekabet üstünlüğü sağlamak ve en yetenekli çalışana sahip olmak için stratejileri ile uyumlu bir yaklaşım yaratmalıdırlar (Biçer ve Düztepe 2003: 15).

Kilit pozisyonlar için sahip olunması gereken yetkinlikler iş analizleri sonucu ortaya çıkan işin tanımını ve gerekliliklerinden yola çıkarak belirlenebilir. Kilit pozisyonda başarılı olanlar ile daha az başarılı olanların performansları arasındaki farkları ortaya çıkaran bir iş analizi yapılmasıdır. Yetkinlikler etkin ve etkin olmayan performansları birbirinden ayırmaya yarar. Tüm pozisyonlar için bazı yetkinlikler genel olsa da, her

pozisyon için gereken yetkinlikler farklılık göstermektedir. İş analizi sonuçlarından yararlanılarak pozisyonun yetkinlikleri belirlenemediği takdirde ilgili görevde bulunan çalışanın işi yapmak için sergilediği davranışları gözlemlenerek yetkinlikler ortaya çıkarılabilir. Aynı zamanda ilgili pozisyonun yöneticisinin beklentileri de, bu pozisyon için gerekli olan yetkinlikleri tanımlayabilir (Savaş, 2006: 101). Bir yetkinliği genel kullanılan bilgi ve beceriler ile içerdiği alt kavramlarla tanımlayabiliriz. Örneğin; Liderlik yetkinliğinin alt yetkinliği olan ekip yönetmek yetkinliği “koordine etme ve birleştirme” kilit göstergelerini tanımlayan davranışsal göstergeler ile sergilenebilir. Davranışlar göstergeler sahip olunan yetkinliğin nasıl sergilendiğini ifade etmektedir. Yetkinliklerin belirlenmesinde davranışsal gösterge ve ölçütlerini kullanılması kolaylık sağlayacaktır (<http://www.e-performans.com>).

İşletmelerde kullanılan yetkinlikler temel yetkinlikler, teknik (fonksiyonel) yetkinlikler, yönetsel yetkinlikler olarak sıralanabilir. İşletmenin değerleriyle örtüşen ve tüm çalışanlarının sahip olması gerektiği yetkinlikler temel yetkinliklerdir. İletişim, takım çalışması gibi yetkinlikler işletmenin temel yetkinliklerine örnek olarak verilebilir. Teknik yetkinlikler, işletmenin bölümlerinde yapılan işlerle ilgili çalışanın sahip olması gerektiği yetkinliklerdir. Örneğin ikna yetkinliği, satış bölümü çalışanlarında olmazsa olmaz bir teknik yetkinliktir. Yönetsel yetkinlikler ise işletme içerisindeki yöneticilik pozisyonlarında, yönetici ve yönetici adaylarında bulunması beklenen yetkinliklerdir. Yönetim kademelerine göre farklılık gösterebilir (Seçgin, 2009: 35). Pozisyon için gerekli olan yetkinliklerin belirlenmesi, pozisyonda çalışacak kişinin sahip olması gereken yetkinliklerinin belirlenmesine kolaylık sağlayacak ve çalışandan beklenen davranışı net olarak ortaya koyacaktır. Yetkinliklerin belirlenmesi için aşağıdaki yöntemler kullanılabilir (Savaş, 2006: 101).

- Atölye Çalışması,
- Kritik Vaka Tekniği,
- Anket,
- Uzman Görüşü,
- Kıyaslama,
- Görüşme,
- Sistematik Gözlem

2.7.3. Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi

Örgütlerin ihtiyaç duydukları yetenekler kendine özgüdür. Bu yüzden örgütler, birimlerine seçecekleri yeteneklerin hangi yeterliliklere sahip olduklarını önceden belirlemelidir. Yeteneğin ve bunlara bağlı yeterliliklerin tanımlanması yetenek yönetimi aşamaları için yol göstericidir. Örgütler öncelikle stratejik planlarını gözden geçirip daha sonra kendi ihtiyaçları olan yeterlilik ve yeteneklere göre yüksek performans ve uzmanlık sağlayan özellikleri saptarlar. Bazı örgütler ise rekabet avantajı elde etmeyi ve bunu devam ettirmek için nasıl bir yeteneğe gereksinim duyduklarını analiz etmeyi tercih etmezler. Yetenekli çalışanların tespitinde her örgüt kendi kültür yapısı ve gereksinimlerine göre stratejiler belirlese de çoğu örgüt yetkinlik, performans ve potansiyel modeli oluşturur ve ölçmek için kriterler koyarlar. Çalışanın becerileri, bilgileri, deneyimleri, potansiyelinin varlığı, gelişime açık olup olmaması gibi özellikleri örgütün beklentileri ile kurum kültürü açısından uyumlu olup olmadığı bu ölçümler ile değerlendirilir (Atlı, 2017: 79).

Yetenekli çalışanların değerlendirilmesinden elde edilen veriler; yüksek performans sahibi ve yüksek potansiyelli kişileri saptamakta, örgütte yetenek gerektiren rollerin yürütülmesinin hazırlanmasında, terfi ettirmede, geliştirme programlarına katılım tavsiyelerinde ücret sisteminde ve ödül programlarına bağlamada kullanılmaktadır (Atlı, 2017: 80).

2.7.3.1. Potansiyel, Performans ve Yetkinlik Değerlendirme

Uygulanacak yetenek yönetiminde, kilit pozisyonlar belirlenip, pozisyona uygun yetkinliklerin tanımlanmasının ardından, yetenekli çalışanların tespit edilmesi aşamasına geçilir. Bu aşamada performans, potansiyel ve yetkinlik değerlendirme yöntemleri kullanılarak seçim yapılabilir (Tümen, 2014: 59). Performans değerlendirme, çalışanın görevini gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Bu değerlendirme ile işletme çalışanın yeteneklerini işe hangi oranda yansıttığı hakkında bilgi sahibi olurken, kişide kendi çalışmasının işletmeye ne derecede anlam kattığının farkına varmaktadır (Argon ve Eren, 2004: 224). Günümüzde işletmeler performansı, iş performansı (task performance) ve çevresel performans (contextual performance) olmak üzere iki boyutta değerlendirmektedir. İş performansı ile çalışanın işin içerdiği görevleri ne derece başarılı yaptığı, çevresel performans ile bu görevleri örgüt içindeki diğer

çalışanlar ile ne derece uyumlu yaptığı değerlendirilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 22). Gelişime duyulan ihtiyacın ölçüldüğü bu sistemde kişinin yaptığı iş ile ilgili sahip olduğu potansiyel özellikleri görülmektedir (Argon ve Eren, 2004: 224). Potansiyele sahip çalışanın belirlenmesine yönelik çalışmalar ise çalışanın gelecekteki başarısı ile ilgilidir. Kişi farklı bir pozisyonda, yüksek performans sergileyebilir mi? Farklı pozisyon için gerekli olan yetkinlikler için sorumluluk alabilir mi? sorularına cevap olacak şekilde değerlendirme yapılmaktadır (Atlı 2017: 81). Yetkinlikler yüksek performans sağlayacak davranış tarzlarının yol haritasıdır. Bu nedenle çalışanların işleri nasıl yaptığı konusu işletmeler için rekabet üstünlüğünün belirleyicisidir (Barutçugil, 2002: 21). Yetkinlik değerlendirmesi, işin gerektirdiği davranışların tespiti ile kişinin yeteneklerinin bu yetkinlikler çerçevesinde değerlendirilmesidir. Davranışlar üzerinden performans değerlendirmesi daha adil ve nesnel olacaktır. Yeteneklerin belirlenmesinde kullanılacak bu yöntemlerin çıktıları, oluşturulacak olan yetenek matrisine veri sağlayacaktır (Atlı, 2017: 82).

2.7.3.2. Yetenek Matrisi

Yetenek yönetimindeki en önemli adımlardan biri yüksek potansiyele ve performansa sahip çalışanların tanımlanmasıdır. Çünkü örgütün performansına direk katkıyı sağlayacak olan bu kişilerdir. Yetenekli çalışanların örgütte fark yarattığı, rekabet avantajı sağladığı ve örgütsel başarıya katkıda bulunduğu yapılan birçok çalışmada ortaya konulmuştur (Silzer, 2009: 213).

Performans ve potansiyeli değerlendirilen çalışan yetenek matrisinde en uygun olan bölüme yerleştirilir. İşletmeden işletmeye farklılık gösteren matrislerden en sık kullanılanı 9 kutu modeli, diğeri ise 16 kutu modelidir. İşletmeler kendi stratejik planları doğrultusunda matristeki her kutuya farklı isim verebilir. Örneğin, yüksek performans satırı ile yüksek potansiyel sütunlarının kesiştiği kutuyu; yıldızlar, üstün yetenekler vb. şeklinde isimler ile nitelendiren bazı büyük işletmeler matris sayısını çoğaltarak bu yöntemi kullanmaktadır (Yarnall, 2008: 33).

Tablo 3
9 Kutu Modeli

Yüksek performans			
Orta derece performans			
Düşük performans			
	Düşük potansiyel	Orta derece potansiyel	Yüksek potansiyel

Kaynak: Yarnall, J. “Strategic Career Management Developing Your Talent” 2008, ss 33.

2.7.4. Yeteneklerin Sınıflandırılması

2.7.4.1. Thomas

Thomas A. Steward (1997) Entektüel Sermaye kitabında işletme çalışanlarını yeri zor dolar düşük katma değerli, yeri zor dolar yüksek katma değerli, yeri kolay dolar düşük katma değerli ve yeri kolay dolar yüksek katma değerli şeklinde aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi sınıflandırmaktadır.

Tablo 4
Çalışan Sınıflandırma Matrisi

Yeri Zor Dolar, Düşük Katma Değerli Bilgiyle Donatın	Yeri Zor Dolar Yüksek Katma Değerli Sermayeye Katın
Yeri Kolay Dolar Düşük Katma Değerli Otomasyona geçin	Yeri Kolay Dolar Yüksek Katma Değerli Farklılaştırın ya da Dışarı Verin

Kaynak: Stewart, T.A. Entelektüel Sermaye, 1997, ss 100

1. Yeri zor dolar düşük katma değerli; işletme için son derece önemli fakat düşük katma değer üreten işleri yapan çalışanlardır. Yaptığı işte deneyimli ve uzman olan bu çalışanların yerlerinin doldurulması zordur, bu yüzden bilgi ve becerilerinin geliştirmesi desteklenmelidir.
2. Yeri zor dolar yüksek katma değerli; işletme için yüksek değerli olan işleri yapan ve yetenekleri itibariyle yeri doldurulamayan çalışanlardır. Ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde önemli rolü olan bu çalışanlar, işletmenin rekabet üstünlüğü yaratacağı insan gücü sermayesidir. İşletmenin en önemli varlığı olarak nitelendirilir ve bu nedenden dolayı en büyük yatırım onlara yapılmalıdır.

3. Yeri kolay dolar düşük katma değerli; işletme için değerli olmayan rutin işleri yapan ve yeri kolay doldurulabilen vasıfsız çalışanlardır. İşletmenin başarısı rutin işlere dayanmadığı için bu işlerin yapılmasında otomasyona geçilebilir ve bu kategoride ki çalışanlara ihtiyaç duyulmayabilir.
4. Yeri kolay dolar yüksek katma değerli; işletme için yüksek değerli olan işleri yapan ve yaptıkları iş itibariyle yeri kolay doldurulabilen çalışanlardır. İşletme, bu çalışanların becerilerini geliştirerek farklılaştırabilir veya söz konusu işleri tamamen dış kaynaklardan tedarik edebilir (Steward, 1997: 99-101).

2.7.4.2. Deloitte

Deloitte danışmanlık firması, çalışanları kritik iş gücü, uzmanlar, çekirdek iş gücü ve esnek işgücü şeklinde sınıflandırmıştır.

Kritik işgücü olarak adlandırılan çalışanlar, işletmenin başarısında büyük payı olan, yüksek beceri ve eğitime sahip olan yetenekli kişilerdir. Bu tür çalışanlar şirkete gelir sağlayacak asıl işlerin yapılmasında görev aldıklarından dolayı becerilerinin ikame edilmesi zordur. Kritik işgücü, hiyerarşiye göre oluşmaz. Örneğin bir dağıtım şirketinin dağıtım işlerini yapan kurye, o şirketin kritik işgücüdür. Şirkete gelir sağlayan asıl iş dağıtım olduğundan dolayı, bu işi gerçekleştiren kurye çalışanı olmaz ise şirketin stratejisini hayata geçirmesi olanaksızdır.

Uzmanlar, uzmanlık gerektiren işlerin yapılmasında, işletmenin dışarıdan istihdam ettiği uzman becerideki kişilerdir. İkame edilmesi açısından zor becerilere sahiptirler ancak tedarik zinciri üzerindeki etkileri düşüktür. İşletme maliyeti göze alıp uzmanlık becerilerinin gelişmesi için çalışanına yatırım yaparak bu iş gücünü oluşturur ise işletme içi kariyer fırsatları çeşitlenmiş olacaktır (Atlı, 2017: 89).

Çekirdek İşgücü, ikame edilmesi kolay olan ancak işletmenin uzun vadeli geleceği için önem taşıyan çekirdek fonksiyonlarını yerine getiren çalışanlardır. Tedarik zinciri üzerinde yüksek etkilidir.

Yedek işgücü olarak da adlandırılan esnek işgücü, ikame edilmesi kolay becerilere sahip, düşük maliyetli çalışanlardır. Yarı zamanlı, geçici ve sözleşmeli çalışanlar esnek işgücüne örnek gösterilebilir. Tedarik zinciri üzerinde düşük etkiye sahiptirler (Atlı, 2017: 89).

2.7.4.3. McKinsey

McKinsey danışmanlık şirketi 1997’de 77 büyük ölçekli, 2000 yılında 35 büyük ölçekli ve 19 orta ölçekli kurumda yaptığı araştırmaların sonuçları ortaya koyduğu WarForTalent 1997 Survey, WarForTalent 2000 Survey çalışmalarında yetenekli kişilerin işletmeler açısından önemini vurgulamıştır. İngiliz Hava Kuvvetlerinin II. Dünya Savaşı’nda uyguladığı sınıflandırmaya dayanarak, A grubu, B grubu ve C grubu olarak çalışanları sınıflandırmıştır (Altınöz, 2009, s.38). Bu sınıflandırmaya göre;

A Grubu Çalışanlar: Sürekli olarak üstün başarı sergileyen ve diğer çalışanlara örnek olan en yetenekli grubu oluşturan çalışanlardır. İşletme çalışanlarının en iyi %10-20’lik kısmını temsil ederler (Lewis ve Heckman, 2006: 141)

B Grubu Çalışanlar: Sınırlı potansiyele sahip olmalarına rağmen beklentileri karşılayan çalışan grubudur. İşletme çalışanlarının orta %60-70’lik dilimini oluştururlar.

C Grubu Çalışanlar: En alttaki %10-20 lik kısmı oluştururlar. Nadir olarak başarı sergileyen ve genellikle düşük performans gösteren bu çalışanların performanslarını geliştirmesine destek verilmeli veya işletmenin kritik pozisyonlarında çalışmalarına olanak sağlanmamalıdır (Ceylan, 2007: 67).

2.7.4.4. Performansa Dayalı

Tablo 5
Performansa Dayalı Sınıflandırma

Süper Performans Grubu %3-5’lik grubu oluşturur. En fazla yatırımın yapılması gerekenler.	Kilit Performans Grubu %20-25’lik kısmı oluşturur. Önemli görevlerde yer alan yatırım yapılması gerekenler.
Uyumlu Performans Grubu %70’lik grubu oluşturur. Normal düzeyde yatırım yapılan desteklenmesi ve motive edilmesi gerekenler.	Uyumsuz Performans Grubu % 5’ten az grubu oluşturur. Az yatırım gerektiren ve uyumlu grubuna çıkamayanların işine son verilmesi gerekenler

Kaynak: Altunoğlu, A.E., Atay, H., Terlemez, B. ,“İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği” Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi 2015, ss 53

Bu sınıflandırmada çalışanların sergiledikleri performans sonuçları, yetenek, bilgi ve yetkinliklerine göre işletme için değerli olduklarını ortaya çıkarmaktadır. Yeteneklerinin sınıflandırılarak farkına varılması, çalışanların değerlendirilmesi için veri sağlayacaktır. Örneğin yeteneklerinden dolayı en fazla yatırımın yapılması gereken Süper Performans Grubu çalışanlardır (Yıldırım, 2016: 88).

2.7.4.5. Sandberg

Sandberg sınıflandırması çalışanların kişisel özelliklerinin ve yeteneklerinin yanı sıra, görevlerine yönelik tanım ve algılarının ortaya çıkartıldığı bir sistemdir. Bu sayede çalışan kaynaklı oluşan engeller gözden kaçırılmamaktadır. Sandberg, Volvo şirketi çalışanlarının, yaptıkları işin kendileri için ne anlama geldiğine, işle ilgili tanımlarına ve işin bütünselliğine ilişkin algılamalarına dair verdikleri cevaplardan yola çıkarak üç farklı profil çıkartmıştır. Buna göre 1.Profil işin teknik özelliklerini algılamakta ve işlerin tanımlanmış kurallarını uygulayarak başarı elde edeceğine inanmaktadır. 2.Profil takım çalışmasına önem vermekte ve işlerin tüm faktörler göz önüne alınarak yapılmasını savunmaktadır. 3.Profil ise işin sadece teknik kurallar çerçevesinde sınırlı kalmadığını ve karşılıklı etkileşimlerin önemli olduğunu düşünmektedir. Örneğin farklı müşterilere karşı inisiyatif kullanarak veya empati kurarak beklentilerin karşılamasını sağlamaktadırlar (Yıldırım, 2016: 89).

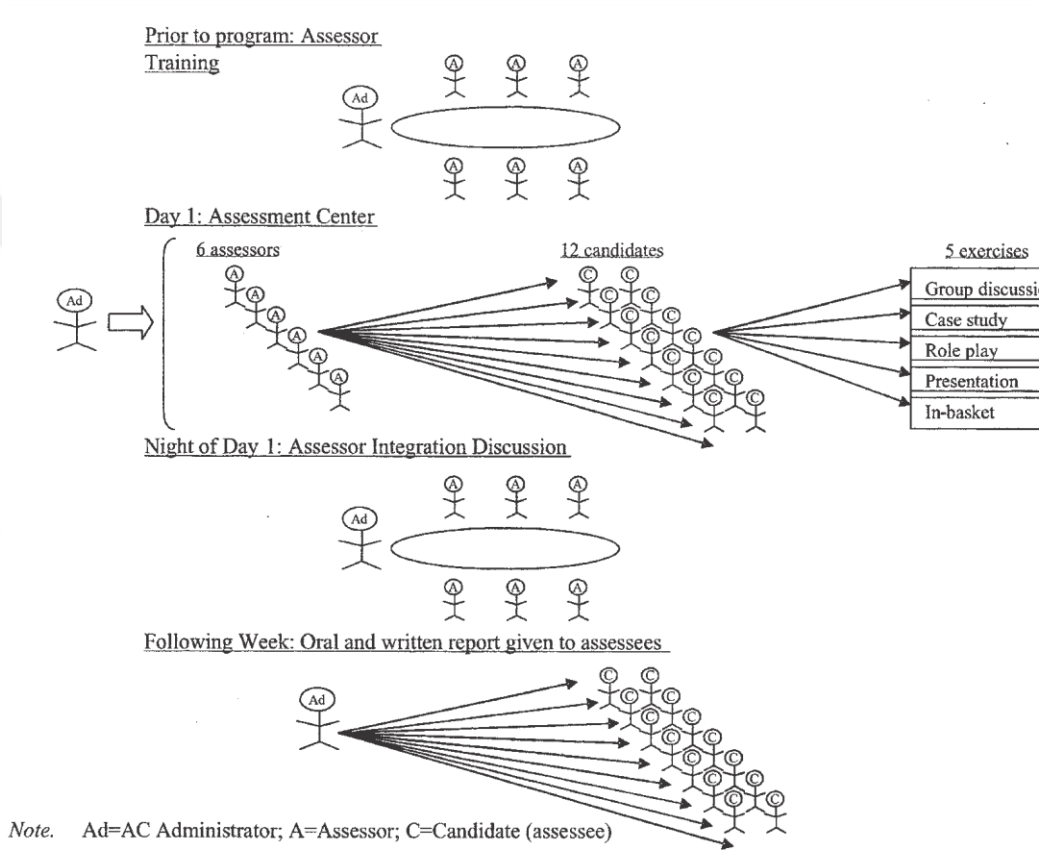
2.7.5. Yeteneğin Seçilmesi

2.7.5.1. Değerlendirme Merkezi

Merkez, danışmanların, seri bir biçimde farklı teknikler uygulayarak birey veya grupları değerlendirdikleri süreçtir. Çalışanların gelişmesini sağlayan egzersiz paketlerinin hazırlanması ve takibi açısından işletme için önemli olan değerlendirme merkezi, uygulamalarında çağdaş ölçüm araçlarını kullanarak kişinin geleceğe yönelik başarısı hakkında diğer ölçüm sistemlerine göre daha güvenilir sonuçlar vermektedir (Telman ve Türetgen, 2004: 42)

Değerlendirme Merkezi işe alım, yerleştirme, performans değerlendirme gibi çeşitli süreçlerde kullanılmaktadır. Amaca göre ölçme yöntemleri kullanılacağından dolayı, değerlendirme merkezinin öncelikle ne için uygulanacağına işletmenin hedefleri doğrultusunda karar verilmelidir (Thornton III ve Rupp 2006: 10). Gereklere boyutları

hakkındaki kriterler net bir şekilde belirlenerek, iş analizleri yapılmalı ve performans ile ilişkileri tespit edilmelidir. Günümüzde bu merkezler ile ilgili hizmet veren danışmanlık şirketleri bulunmaktadır. İşletme bu hizmeti dışarıdan alabileceği gibi işletme içinde Değerlendirme Birimi kurarak da sağlayabilmektedir. Yeteneğin seçilmesinde kullanılacak olan “Değerlendirme Merkezi” yöntemi adayların görev ve organizasyon ile uyumunu çok yönlü değerlendirerek en uygun yeteneğin seçilmesini sağlamaktadır. (Telman ve Türetgen, 2004: 42)



Şekil 8: Tipik Bir Değerlendirme Merkezi

Kaynak: Thornton III, George C. ve Rupp, Deborah E. “Assessment Centers in Human Resource Management”, 2006, ss 7.

Değerlendirme Merkezi danışmanlarının, işletmenin insan kaynakları ile işbirliği içerisinde olması önem taşımaktadır. Sürecin en önemli özelliği, adayların

performanslarını, iş benzeri ortamlarda yapılan simülasyonlarla gözlemlene olanağını oluşturmasıdır (Yalım, 2005: 26)

2.7.5.2. Yedekleme Yöntemi ve Yetenek Havuzu

Yetenekli çalışanlara sahip olmak ve onları geliştirmek kadar onları kaybetmemek de önemlidir. Çünkü yetenekli çalışanın yerini doldurmak zordur. Örgütün düzenli işlemesi için bu tarz çalışanların kaybedilme ihtimaline karşı üst yönetimin hazırlıklı olması gerekmektedir. Bu yüzden yedekleme planlaması yetenekli çalışanlarda kayıp yaşanması halinde üst yönetimin doğru karar verebilmesi açısından oldukça önemlidir (Cohn, Khurana ve Reeves, 2008: 63).

Yedekleme Yöntemi mevcut yeteneği gelecekte oluşabilecek orta ve üst kademe yöneticilik pozisyonu için yetiştirdiği bir süreçtir. İhtiyaç anında yetişmiş çalışmanı elinde bulundurmak, işletmenin günümüzün hızlı değişimlerine ayak uydurmasına kolaylık sağlayacaktır. En önemli özelliği yöneticilerin iş kararlarını alırken yedekleme ile ilgili kararları da eş zamanlı olarak almasıdır. Yedekleme sistemi değişiklikleri takip ederek güncel uygulamalarla yeteneklerinin tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesini gerektiren bir planlamadır (Rothwell, 2010: 6). Her işletme kendi stratejik hedefleri doğrultusunda yedekleme yönetimini şekillendirmelidir. Yetenekli çalışanlara odaklanılarak geleceğin liderlerini yetiştirme amaçlı bir plan oluşturulmalıdır. Etkin bir yedekleme yönetiminde öncelikle kilit pozisyonlar ve pozisyonun yetkinlikleri belirlenmeli, sürecin raporlandığı bir takip sistemi kurulmalı ve yetenek havuzları oluşturulmalıdır. Sistemin etkinliğinin takip edilmesi ve izlenecek yol ile ilgili bilgilerin yöneticilerle paylaşılması önemli bir husustur (Bahadınlı, 2013: 90).

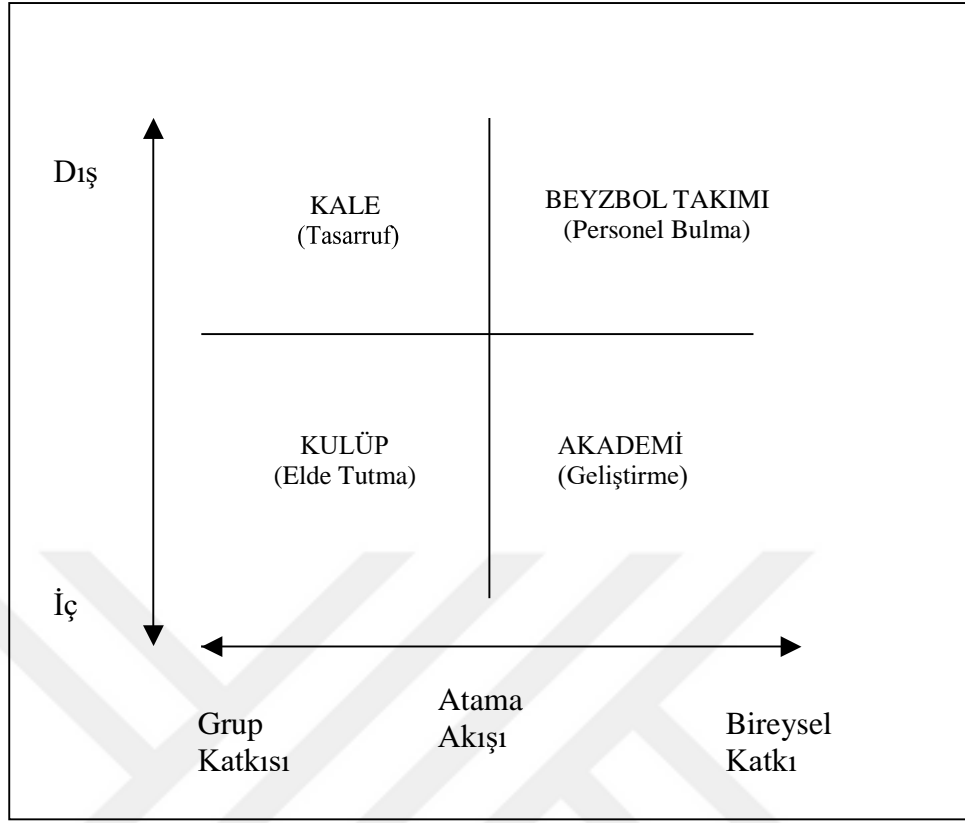
Örgütsel Yedeklemenin bir parçası olan yetenek havuzu uygulamaları gelecekte oluşabilecek boş pozisyonlara yerleştirilecek yöneticileri yetiştirmek üzere kullanılır (Akar, 2015: 62). Kilit pozisyonlardaki oluşabilecek açık pozisyonlar işletme için büyük önem taşımaktadır. Yedekleme sisteminin varlığı ve yetenek havuzunun oluşturulması açık pozisyonların, pozisyona en uygun yetenek ile hızlı bir şekilde doldurulmasını sağlamaktadır. Açık pozisyonların işletme içinden doldurulması, mevcut çalışanların işletmeye olan bağlılığını da arttırmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008: 152). Kilit pozisyonlar, sadece pozisyona uygun yetenekli çalışanlar ile doldurulabileceği için tüm özelliklere sahip yeteneği dışarıdan bulmak maliyetli ve zaman alıcı olacaktır. Yetenek

havuzu, işletmenin strateji ve hedefler doğrultusunda gerekli niteliklerini belirlediği kilit önemdeki pozisyonlarını dolduracak yeteneklerden oluşan bir sistemdir (Tabancalı ve Korumaz, 2014: 145). İşletmenin uygulayacağı yetenek yönetimi modelinde yetenek havuzunun oluşturulması, “yeteneklerin geliştirilmesinin hangi yönde ve pozisyonda olması gerektiği” konularıyla doğrudan ilişkilidir. Pozisyonlar, merkezi önemdeki ve asgari önemdeki pozisyonlar şeklinde ele alınarak strateji geliştirilebilir.

Örneğin, merkezi önemdeki yetenek havuzu % 40 oranında “A (yüksek)” performansa sahip olan kişilerle doldurulması gerekirken, asgari önemdeki havuzda sadece % 20 yeterli olabilir (Alayoğlu, 2010: 86). Yetenek Havuzunun performansı, işletmenin önemli stratejik hedeflere ulaşma kabiliyetini etkiler, bu nedenle yetenek havuzu sisteminin asıl amacı, yüksek potansiyelli çalışanları geliştirerek, işletmenin verimliliğini arttırmaktır (Lewis ve Heckman, 2006: 146). Havuza alınan yetenekli çalışanlar gelecekte ihtiyaç duyulacak üst düzey kadroların temelini oluştururlar, bu nedenle yetkinliklerini geliştirebilecekleri çeşitli eğitim programlarından geçirilirler. Uygulanan eğitim programlarında aynı zamanda adayın üst düzey bir pozisyonda sergileyeceği yüksek iş performansına ve yöneticilik potansiyeline sahip olup olmadığına bakılmaktadır (Altınöz, 2009:101). Örgüt içinden seçilen yeteneklerin potansiyellerinin ölçülmesinin ardından gerekli eğitimlerden geçirilmesi ve açık pozisyona donanımlı bir şekilde yerleştirilmesini sağlayan bu sistem için, organizasyon içinde oluşan değişimlere ayak uyduran, yeni süreçlere yöneticilik yapabilecek yeteneklerin havuzda bulundurulması istenen bir durumdur (Akar, 2015: 62).

2.7.5.3. Kariyer Sistem Tipolojisi

Sonnenfeld ve Peiperl, 1988’de geliştirdiği Kariyer Sistem Tipolojisi işe alımlarda, işletmenin işgücü piyasasında iş ve dışı olan açıklığını ve çalışanların işletme içindeki hareketliliğini ifade eden yaklaşımları içerir. Birinci yaklaşım çalışma güvenliği, uzun süreli istihdam gibi kavramlarla adayların işletmeye doğru hareketinin yönünü, ikinci yaklaşım ise görevler karşılığında terfi, atama gibi ödüller ile işletme içindeki hareketin yönünü göstermektedir. Bu yaklaşımlara göre dört kariyer modelleri aşağıdaki şekilde açıklanabilir. (Yıldırım, 2016: 93)



Şekil 9: Kariyer Sistem Tipolojisi

Kaynak: Nevin Ceylan, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi”, 2007 ss 83

Akademi Modeli; Bu modelde çalışanlar temel düzeydeki pozisyonlarda işe alınırlar ve zamanla en üst kademelere kadar yükselme şansı verilir. İlerleme imkânlarının bulunduğu bu modelde çalışanların gelişimi işletme için önemli bir konudur. Kişinin performansına göre oluşturulan kariyer yollarında ilerlemesi ve uzun dönemde belirli bir mesleki profesyonelliğe erişmesi işletmenin beklentisidir (Sonnenfeld vd., 1988: 590).

Kulüp Modeli; Bu modelde çalışanlar akademik modeldeki gibi kariyerlerine ilk basamaktan başlarlar. İlerleme bireyin gelişme potansiyeline göre değil işletmede çalışma kıdemine bağlıdır. Çalışanın işletmede geçirdiği zaman içerisinde işletmeye bağlılığı artacak ancak yetenekleri kısıtlanacaktır (Dicle, 1999: 30).

Kale Modeli; Çalışanın kendisini sürekli yenilemesi ve geliştirmesini gerektiren bu modelde işletmenin çalışanı tedarik etme çabası yoktur. En yetenekli uzmanlaşmış

kişiler örgüte çağırılır, bunun için çalışanlar kendilerini ispatlama rekabetine girmektedir (Dicle, 1999: 30).

Beyzbol Takımı Modeli; Alanında uzmanlaşmış başarılı her çalışanın her aşamada işletmeye katılabildiği bir modeldir. Yenilik ve yaratıcılığın yüksek olduğu bu modelde işletmeye bağlılığın düşük olduğu görülmektedir (Sonnenfeld vd., 1988: 590).

2.7.5.4. E-İşe Alım

Organizasyonlar katma değer sağlayacak işgücü temini için işe alım süreçlerinin etkinliğini artırmaya yönelmektedir. Farklı işe alım yöntemlerinden biri olan e-işe alım, teknolojinin sağladığı imkânlarla kısa sürede adaylara ulaşma fırsatı sunmaktadır. İşe alım maliyetlerini azaltan elektronik işe alım aracılığıyla, işletmeler internet üzerinden açık pozisyonlarını yayınlamakta ve başvuruları almaktadır. İşletmeler e-işe alım teknolojisini kurumsal insan kaynakları web sitesine dâhil edebilir veya işe alım sitelerini kullanabilir. İş arayanların büyük çoğunluğu işe alım sitelerini kullanmakta olduğundan dolayı işletmeler genellikle işe alım sitelerini tercih etmektedir. İşe alım sitelerinin tercih edilmesinde dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Çalışılacak sitenin, tanınır ve güvenilir olması, potansiyel adayları bünyesine çekebilmesi, iş akışlarını doğru yönlendirmesi, ziyaretçi sayısı, üye profilleri, yazılımının işlevselliği ve teknolojik özellikleri seçim yaparken göz önünde bulundurulmalıdır (Tahiroğlu, 2003: 123).

2.7.6. Yeteneklerin Kariyer Yönetimi

2.7.6.1. Oryantasyon

Oryantasyon işe yeni başlayan çalışanın, işletme ile tanışmasıdır. İşletme tarafından oluşturulan, kısa süreli bir eğitim olan oryantasyon, yeni işe başlayan çalışanların, işini, iş arkadaşlarını ve işletmeyi tanımasına yönelik uygulamalar bütünüdür (Güzel 2005: 99).

Oryantasyon Programının hedefi, işletmeye yeni başlamış olup işletmeyi henüz tanımayan çalışanlarda, örgüt ve iş hakkında olumlu izlenim yaratmaktır. İşe ilk başlanılan günde yaşanacak olaylar, çalışma sürecindeki ilerleyen zamanları etkileyeceğinden dolayı, işe uyum sorunlarını azaltan etkili bir oryantasyon programı

uygulanması, kişinin iş grubuna girmesini de kolaylaştıracaktır. Kapsamlı bir oryantasyon sürecinde kişinin işi öğrenme hızı ve buna bağlı olarak da verimlilik düzeyi hızlı bir artış göstermektedir. Böylece yüksek performans düzeyine ulaşılarak başarının artması sağlanmaktadır (Bingöl, 2003: 201).

Kozak (2001: 191) oryantasyon sürecinde yapılması gerekenleri kısaca şu şekilde özetlemiştir.

- Yöneticiyi hazırlama; Çalışanı işe başlamasıyla ilgili bütün adımları gösteren dokümanlar yöneticilere verilir. Bu dokümanlar işe yeni başlayan çalışan gelmeden önce yöneticilere neler yapmaları gerektiği konusunda yol gösterecektir.
- Kendi kendine öğrenme; İşe yeni başlayan çalışana işletmenin kültürü, müşterileri ve hedefleri hakkında bilgiler bulunan bir çalışma kitabı verilir. Bu kitapta çalışanın cevaplama gereken sorular vardır, çalışanın soruları cevaplama sürecinin ardından cevaplar yönetici tarafından gözden geçirilir. Sonuca göre çalışanın daha fazla bilgiye ihtiyacı belirlenirse bu süre uzatılır.
- Organizasyon kültürünün benimsetilmesi; Örgüt kültürü ve değerlerinin benimsetilmesi adına bilgilendirme seminerleri verilir. Program sonunda başarısı değerlendirilen çalışanın işletmede kalma durumuna belirlenir.

2.7.6.2. E-Öğrenme

Günlük yaşantımızı sürdürürken planlamadan birçok şeyi öğrenmekteyiz. Bu yöntem etkin olmamakla birlikte, öğrenilenlerin dağınık biçimde zihinde oluşmasını beraberinde getirmektedir. Öğrenilmesi gerekenler belirlenip, bir plan içerisinde faaliyete geçilir ise öğrenilmek istenenler hakkında bilgi sahip olmak daha etkin olacaktır. Dolayısıyla işletmeler çalışanları için öncelikle öğrenilmesi gerekeni belirleyerek ve buna yönelik bir öğrenme planı şekillendirmektedir (Yazıcı, 2004: 25).

Günümüzde, teknolojik gelişmeler ve işletmelerin bilişim teknolojilerini kullanmasının yaygınlaşmasıyla tam zamanında eğitime erişim ihtiyacı artmıştır (Welsh vd.,2003: 245). Çalışanların işleri ile ilgili güncel meslek bilgileri edinmesi ve gelişmeleri takip edebilmesi için işletme içi e-öğrenme uygulamaları geliştirilmiştir. Uzaktan öğrenme anlayışına sahip olan e-öğrenme, bilgilerin elektronik ortama aktarılmasıyla oluşan bir

sistemdir (Welsh vd.,2003: 246). İşletmelerde e-öğrenme uygulaması, çevrimiçi ve çevrimdışı olarak iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Web tabanlı öğrenme olarak tanımlanan çevrimiçi öğrenme, işletmenin bilgi teknolojileri bölümü tarafından oluşturulan ve kurumsal ağ yapısını simgeleyen intranetin kullanılmasıdır. İnternet bağlantısı ile aktif olan bu sistem, aynı zamanda örgüt içi bilgi akışını sağlar. Çevrimdışı e-öğrenme ise bilgisayar tabanlı öğrenme olarak tanımlanmaktadır. (Erdal, 2004: 61). Zamanlama bakımından e-öğrenme; eş zamanlı (senkron) ve eş zamansız (asenkron) olarak gerçekleştirilebilir. Eş zamanlı eğitim, öğrenen ve öğreticinin aynı anda eğitim ortamında buluşmasıyla başlar, canlı olarak devam eder. Bilgiye hızlıca erişilen bu eğitimde geribildirim anında alınabiliyor olması işletmeler açısından avantaj sağlamaktadır. Eş zamansız e-öğrenme ise eğitim sürecinin tamamının çeşitli kaynaklara (video, internet gibi) kaydedilerek, eğitim içeriklerine istenilen zamanda ulaşılma olanağı veren eğitim şeklidir (Yanık, 2004:166).

2.7.6.3. İş Zenginleştirme

Bu yöntemde belirli bir iş ve/veya görev tanımına yeni tanımlar ekleyerek, çalışana daha fazla sorumluluklar verilmesi söz konusudur. Çalışanlara yeni görevler verilerek, işin dikey olarak genişletilmesini ifade etmektedir. İş zenginleştirme, çalışanların yaptığı işleri çeşitlendirdiğinden, bunun sonucu olarak onların kendi işlerini planlamasını, yönetmesini ve performanslarını düzeltmesini sağlamaktadır. (Çavuş, 2005: 42)

2.7.6.4. İş Rotasyonu

İş görenin aynı kurumun farklı bir görevinde benzer beceri ve yetenek gerektiren işlerde çalıştırılması durumu olarak ifade edilebilir (Fındıkcı 2003:240) İş rotasyonu örgütteki iş görenlerin potansiyelini arttırarak farklı iş kollarına ilgi duymalarını sağlar. Özellikle işyerine daha yeni çalışmaya başlamış personelin değişik iş dallarını test ederek, işiyle kişisel değerlerinin biri birine uyumunu kıyaslayarak değerlendirmesini sağlamaktadır (Aytaç, 1999: 226). İş rotasyonu, iş görenlerin aynı işyerinde bir işten başka işe ve ya başka bir şehre ve ya ülkeye tayin görmeleri şeklinde olabilir. Çalışanların birden çok pozisyonda diğer işleri tanıma olanağı verdiği gibi farklı yetenek ve deneyimlere sahip insanlar ile tanışma fırsatları sunmaktadır (Çavuş, 2005: 41). Yetenekli çalışan performans düşüklüğü yaşadığında örgüt içinde ilerlemesi yavaşlayabilir iş rotasyonu

ile kariyerine yeni bir şans vermek, başka bir rolde iyileşme süreci olabilir. Departman rolleri arasında hareket ettirmek mevcut rollerinde beklenen sonuçları vermeyen birey için yeni bir rol oynama fırsatı ile yapısal bir yatay gelişim stratejisinin varlığını da ortaya koymaktadır (Davis ve diğerleri, 2016: 15)

2.7.6.5. Terfi

Kariyer yönetiminde personelin terfi ettirilmesi önemli bir yere sahiptir. Terfi; personelin sorumluluk, yetki ve ücret açısından daha üst mevkilere yükseltilmesi olarak ifade edilmektedir. Doğru yapılan terfi, çalışanın motivasyonunu, örgüte olan bağlılığını ve dolayısıyla örgütün başarısını arttırmaktadır (Bayraktaroğlu; 2011: 142). Çalışanın yaptığı iş ile hedeflediği pozisyon arasındaki basamak sayısı kariyer amaçlarının en önemli özelliğidir. Kariyer yönetiminin göstergesidir terfi sistemi. Bu sistem çalışanların birkaç yıl sonra nerede olacaklarını tahmin etmelerini sağlar. Sistemin adil olarak yapılandırılması ve çalışanların sistemin adiliyetine inanması gerekir. Örgütsel kariyer yönetiminde terfi ve ilerlemede önemli olan bir konu performans değerlemedir. Terfi ve ilerlemenin hakkaniyetli bir şekilde yapılabilmesi için performans değerlemesinin de hakkaniyetli yapılması ve çıkan neticeye göre karar verilmesi önemlidir. Aksi takdirde bireylerin kariyer planlama ve değerlendirme konusunda örgütün verdiği kararlara karşı güvenleri azalacaktır. Bu da örgüt içinde çatışma ve huzursuzluklara ortam hazırlar (Aytaç, 2005: 127). Terfi kararı alınırken yalnızca performans değerlendirme sonuçları kullanılmamalıdır. Hangi çalışanın hangi pozisyonlara terfi edebileceği konusunda yardımcı olan terfi ölçeğinin kullanılması, verilecek kararın doğruluğunu artıracaktır. Bu ölçek çalışanların farklı kalibrasyonlardaki durumlarını belirleyerek, karar aşamasında yöneticilere yol gösterecektir (Akar, 2015: 100). Çalışanın terfi etmesi, yeni görevinde yeni sorumluluklar üstlenmesini gerektirecektir. Kişi bu görev ve sorumluluklar için kendini yetersiz görüyorsa, stres yaşayabilir ve bu durum bir tatminsizlik kaynağıdır. Terfi ile ilgili fırsatlar doğrudan iş tatmini ile ilgili olduğundan dolayı bu nedenle işletmeler terfi uygulamalarında adil ve özenli davranmalıdır (Telman ve Ünsal, 2004: 42).

2.7.6.6. Personel Güçlendirme

Güçlendirme; çalışanların bilgi ve uzmanlıklarının artırılmasıyla sahip olacakları güven duygusunun, insiyatif kullanarak olayları kontrol edebileceklerine inanma motivasyonları ile birleşeceği koşulların sağlanması demektir. Çalışanlara güç vermek,

güçlendirmeyi ifade eder. Yönetim kavramı olarak güçlendirme, çalışanı geliştirerek, karar verme haklarını arttırmaktır. Yönetimde güç kavramı dört şekilde açıklanmaktadır. Çalışanın bulunduğu pozisyonda gücünün artırılması pozisyon gücünü, uzmanlığının geliştirilmesi uzmanlık gücünü, ilgili kaynaklara ulaşma imkanının verilmesi kaynak gücünü, kendine güven ve motivasyonun artırılması ise kişilik gücünü tanımlamaktadır. Personel güçlendirmedeki en önemli unsur yöneticilerin davranış ve yönetim şekilleridir. Yöneticinin çalışana göstereceği olumlu yaklaşımlar, güçlendirmeyi etkileyecektir. Bunun yanı sıra organizasyondaki bilgi ve enformasyonun paylaşılması, eğitim imkanlarının verilmesi, gerekli kaynakların sağlanması da güçlendirilmiş çalışanın başarılı olmasının temel koşullarıdır (Koçel 2014: 476).

Personel güçlendirmenin organizasyonlarda tercih edilmesi, güçlendirme uygulamalarının çalışanlar üzerinde motivasyon, performans, iş doyum ve bağlılık artırıcı etkilerinden kaynaklanmaktadır. Oluşabilecek herhangi bir sorunun çözümü için, yöneticinin devreye girmesi beklenmeden güçlendirilmiş çalışan tarafından çözümlenmesi zaman kaybını önleyecek aynı zamanda çalışanların aktif rol alabilecekleri ortamı oluşturarak iş doyumunu sağlayacaktır. Söz konusu ve benzeri durumlar güçlendirilmiş çalışanların organizasyona önemli derecelerde katkılarının olduğunun göstergesidir. Rekabet ortamındaki başarı için insana yatırım yapılan günümüz iş ortamında, her iki tarafa olumlu etkileri olan personel güçlendirmenin bu noktada ön plana çıktığı görülmektedir (Saldamlı, Hızıroğlu ve Özer 2015: 212).

2.7.6.7. Eğitim ve Gelişim Fırsatları

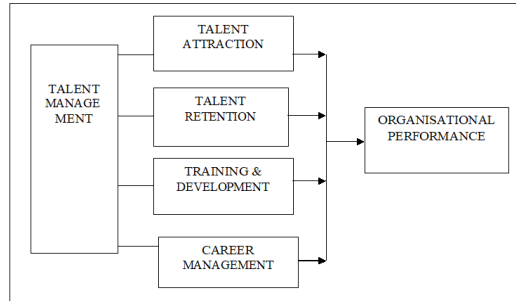
Becerilerini geliştirmek isteyen çalışanların dünyasında gelişim programları önemli yer tutmaktadır. Bu nedenle iş stratejisini gelişim üzerine kurmuş olan işletmeler, çalışanlar için gelişimsel fırsatlar sunmayı stratejisinin bir parçası olarak benimsemiştir. (Aktaş ve Şimşek, 2016: 172)

Çalışanların eğitimi için gerekli olan uygulamalar iş başında ve iş dışı öğrenmeyi içerir. İşbaşı öğrenimi, iş, çıraklık, koçluk ve mentorluk, iş rotasyonu, iş zenginleştirme veya iş genişlemesi gibi öğrenilen becerileri uygulama fırsatlarını veren bir süreçtir. İş dışı öğrenme ise eğitim kurumlarında verilen dersler, seminer ve konferanslarda anlatılan dersler gibi simülasyon çalışmalarını içerir. Yeni çalışanları eğitmek için genellikle iş başı eğitimi kullanılır. İşbaşı eğitimi, yeni çalışanlara diğer çalışanlar ile etkileşim kurma

ve ilk elden örgütsel bilgiyi öğrenme fırsatı da sunmaktadır (Khan, Rajasekar ve Al-Asfour 2015: 91). Eğitim alan çalışanın iş başında hata yapma oranı daha azdır ve örgüt içinde uyumlu çalışır. İşini doğru şekilde yapmanın verdiği motivasyon sayesinde kendisine olan güveni ve işletmeye sağlamış olduğu katkı artmış olacaktır (Argon ve Eren, 2004: 215). Gelişim fırsatları kapsamında işletmeler, büyüme ve gelişme planlarına göre gelecekte ihtiyaç duyacağı miktar ve niteliğe göre yöneticileri hazır bulundurmak amacıyla yönetici yetiştirme programları uygular. Bu programlar yönetici ve yönetici adaylarının, işlerini daha etkin yapabilmeleri için gerekli olan yeteneklerini geliştirmesini sağlar. Kişinin yöneticilik görevinde karşılaşılabilecek sorunları çözmesine yardımcı olmak amacı ile düzenlenmektedir (Koçel 2014: 107). Başarıyı ölçmek amacıyla eğitim sonrasında verilen eğitimin yeterliliği mutlaka değerlendirilmelidir. Sonraki eğitimlerin kalitesinin artmasını da yardımcı olacak olan bu değerlendirmeler eğitimin hedeflerine ulaşip ulaşmadığını belirlemektedir. Verilen eğitimin içeriği, kullanılan metod, eğitmenin yeterliliği kısacası eğitimin genel olarak nasıl olduğu konusunda bilgi verecek olan bu değerlendirmelerin yanısıra çalışanın eğitim sonrası iş performansının ölçülmesi ve değerlendirmesi de, eğitim programının değerlendirilmesi açısından önemlidir (Güzel, 2005: 120).

2.7.7. Yeteneklerin Performans Değerlendirmesi

Yetenek yönetiminde çalışanların potansiyellerini arttırmak konusunda nasıl yardımcı olunması gerektiğini tanımlamak önemlidir. Her bir pozisyonun en iyi performansını sağlayacak davranışlar o pozisyona ait görevi üstlenme biçimini tanımlar. Davranışın pozisyon ile ilgili beklentileri karşılaması iyi performansın göstergesidir (Davies ve Davies, 2014: 37).



Şekil 10: Yetenek Yönetiminde Organizasyonel Performans

Kaynak: Imran, S. Md., Pavithra, N. R.ve Rachel, David, “Impact of Talent Management on Organisation Culture”, The International Journal Of Business & Management , 4-2 , 2016, ss 100.

Çalışanların görevlerindeki başarı düzeyini yakalayacak davranışların ölçülmesi ve değerlendirilmesini performans değerlendirme olarak tanımlayabiliriz. Performans değerlendirme kişinin pozisyonu ne olursa olsun, o pozisyondaki çalışmalarını, davranışlarını, yeterliliklerini, yetersizliklerini ve işin gerektirdiklerini ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesidir. Performans değerlendirme kişinin potansiyel yetenekleri ile görevini başarma düzeyini ve geleceğe yönelik gelişme potansiyelini ortaya koymaktadır (Fındıkçı 2003: 298). Çalışanın görevini gerçekleştirmek üzere yaptığı tüm eylemler bir performans davranışdır. Bireysel olarak performans değerlendirmenin katkısı, kişinin performans düzeyine göre yeterli veya yetersiz yönlerini görmesini sağlamaktır. Örgütsel amaçlara göre çalışanın değerini ortaya çıkarmak ise örgüte olan katkısını ifade etmektedir (Argon ve Eren, 2004: 224). Performans değerlendirmede kullanılmak üzere geliştirilmiş bir çok sistem vardır. Organizasyonun kendi amaçları doğrultusunda, çalışanlarının niteliklerine uygun bir performans değerlendirme sistemi seçmesi sürecin doğru sonuçlanmasını sağlayacaktır. Uygulamada izlenecek yol ile sonuçların kullanılacağı alanlar seçim yaparken göz önünde bulundurulması gereken önemli noktalarlardır. Performans değerlendirme sonuçları, çalışanın ücret ayarlaması, işten çıkarılması, terfisi, kariyer yönetimi, eğitim ihtiyacı, ödüllendirmesi, yer değiştirmesi vb. yönetsel kararlar için örgütün hedefe ulaşmasında kullanılan çıktılardır (Barutçugil, 2002: 179).

Performans değerlendirmenin temel amaçlarından biri görülen eksikliklerin iyileştirilmesi olduğundan dolayı sonuçların çalışanlarla paylaşılması uygun olacaktır. Geri bildirim, performans değerlendirmeden elde edilecek yarar için yapılması gereken önemli bir görüşmedir. Yöneticiler ile astlar arasında yapılan bu görüşmede sonuçlar yüzyüze paylaşılmalı, performansdaki yetersizliklerin nedenleri ve nasıl iyileştirileceği üzerinde durulmalıdır. Çalışanların birbirlerinden farklı yetenek, bilgi ve becerilere sahip olduğuna dair yöneticilerde farkındalık oluşturması geri bildirim görüşmelerinin avantajlarından biridir. Bu nedenle yöneticiler geri bildirim görüşmeleri sonrasında empati kurarak çalışanlarının düşüncelerini daha doğru olarak anlamaktadır (Bingöl, 2003: 304). Etkin ve objektif performans değerlendirme sistemi ile çalışanların performanslarının birbirinden ayırt edilmesi yeteneklerin motivasyonunu arttıracaktır. Çünkü başarılı performans gösteren yetenekli çalışanların gelecekteki konumları performans değerlendirme ile tespit edilmektedir. Yeteneklerin geliştirilmesi ve elde

tutulması boyutuyla ilgili olan performans değerlendirme sonuçları sonrasında yapılan gerekli düzenlemeler yetenekli çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır (Akar, 2015: 95).

Dünyanın önde gelen danışmanlık şirketlerinden biri olan TW danışmanlık şirketinin Türkiye şubesi ve Peryön tarafından 2011 yılında yapılmış olan Yetenek Yönetimi araştırması sonuçlarına göre; araştırmaya katılan işletmelerin %75'i performans yönetimi sistemini uyguladığını ancak etkinliği konusunda problemler yaşadığını belirtmektedir. %58'i performans sistemini yüksek potansiyel gösteren çalışanların belirlenmesinde, % 45'i çalışanların ödüllendirmesinde, %39'u ise yeteneklerin elde tutulmasında etkili olduğunu düşünmektedir. Sonuçlara göre performans yönetim sistemlerinin uygulanmasında en sık görülen problemin yetenek geliştirme ve yönetici yedekleme planları ile entegre edilememesinden kaynaklandığı ve bundan dolayı sistemlerin entegreli bir şekilde çalışmasının gerektiği tespit edilmiştir (TW ve PERYÖN, 2011: 20)

2.7.8. Yeteneklerin Elde Tutulması

2.7.8.1. Ücretlendirilme

İş tatmini belirleyen en önemli faktörlerden biri çalışanların emeğinin karşılığında almış olduğu ücretlerdir. İşletmeye verilen çalışma emeğine karşılık, beklenenin altında alınan ücretler, ücretlerde adalet olup olmadığına yönelik algıların oluşmasına ve memnuniyetsizliklerin artmasına neden olmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 39). İşletme için gider kalemi olan ücret, çalışanların hayatlarını doğrudan etkileyen maddi bir kazançtır. Çalışanlar için gelir, işletme için gider olan ücretin belirlenmesinde tarafsız bir sistem uygulanması, çalışan ile örgüt arasındaki dengeyi oluşturmaktadır (Fındıkçı 2003: 73).

Ücret yönetimi; bir örgütte kimlerin, ne zaman, neye göre ve nasıl ‘‘ ücretlendirileceği’’ ile ilgili politikadır. Aynı zamanda sistem ve uygulamaları kapsayan insan kaynakları yönetimi işlevi olarak da tanımlanabilir. İşletmenin stratejilerine yönelik bir ücret sisteminin planlanması, geliştirilmesi ve işletilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar (Yenipınar, 2005: 150). Ücret Yönetiminde organizasyon şemasında yer alan her görev için, ücret aralıkları önceden belirlenir. Görev unvanına göre ücretlendirme yapılarak

belirli zamanlarda revize edilmesi önemle ele alınmalı ve uygulamada objektif davranılmalıdır. Son yıllarda genellikle performans değerlendirme sonuçları ile çalışanların ücret artışları şekillendirilmektedir (Fındıkçı 2003: 352). Performansa dayalı ücret artışı, çalışanların çaba harcayarak kazandığı, performansları ile işlemeye olan katkılarına oranla verilen bir ödüldür. Bu sistem çalışanların işleri için daha fazla sorumluk almasını ve verimli çalışmasını sağlamaktadır. En iyi çalışanların elde tutulması için iyi bir motivasyon aracı olmasıyla işletmeleri de sektörde rekabetçi kılmaktadır. Ancak günümüzde modern organizasyon çalışanlarının eğilimine göre geleneksel ödüllerin etkinliğinin azaldığı görülmektedir. Bu nedenle performansa göre ücretlendirme, motivasyon azaltıcı bir etki yaratmayacak biçimde, dengeli olarak uygulanmalıdır. (Barutçugil, 2002: 243).

2.7.8.2. Ödüllendirme (Maddi-Manevi)

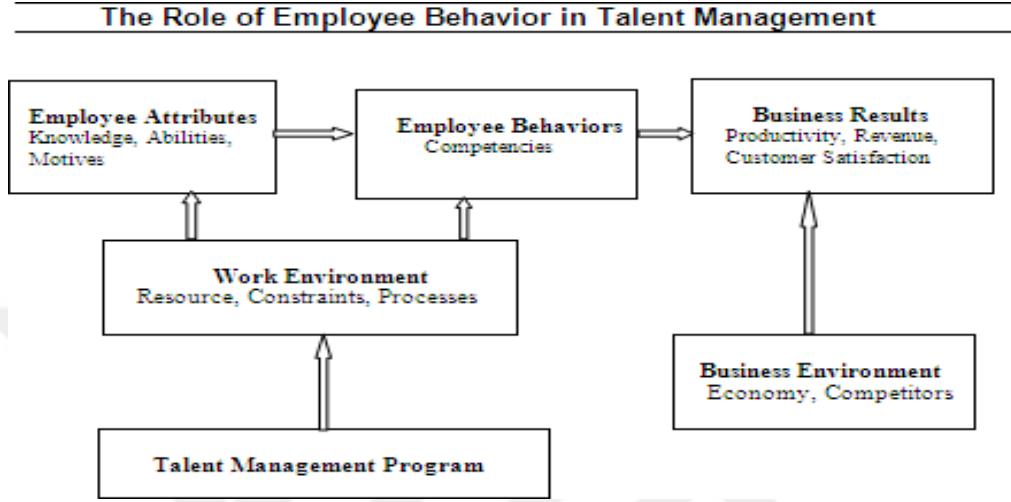
Yeteneklerin elde tutulması sürecinde ödüllendirme sistemi büyük öneme sahiptir. Yeteneğe değer verilmesi ve başarılarından dolayı takdir edilmesi bir motivasyon unsurudur. Performans değerlendirme sonucu aktifleştirecek olan bu sistem işletmenin yeteneğe teşekkürünü ilettiği en iyi yoldur. İçsel tatmini sağlayan takdir edilme duygusu, yeteneklerin işletmeye olan bağlılığını arttıracaktır (Akkaya, 2015: 42). Bu bağlılığın sağlanması aynı zamanda örgütün hedeflediği amaçlara ulaşmasına yardımcı olacaktır. İşletme içerisindeki çok çeşitli işlerin olmasından dolayı, kullanım alanlarına göre birbirinden farklı ödüllendirmeler bulunmaktadır. Kimi ödüller kişisel tatmini sağlayan takdir edilmek gibi manevi ödüller iken kimisi de maddi tatmin sağlayıcı ödül türlerindedir. Ödüllendirme ile ücretlendirme birbirine yakın kavramlar gibi görünse de, ödüllendirme sisteminde dışsal güdüleyicilerin (manevi) yanı sıra içsel güdüleyicilerinde bulunduğunu görmekteyiz. Yeteneğin ödül doyumu sonucunda başarısının devam etmesi etkili bir ödüllendirme sisteminin uygulandığının göstergesidir (Akkaya, 2015: 42). Ayrıca adalet anlayışına göre, yüksek performansına uygulanmayan ödüllendirme veya takdir edilmeme duygusu, yüksek performanslı çalışanın işten ayrılma kararına sürükleyebilir. Bu yüzden maddi ve manevi ödüllendirmenin dengeli bir şekilde uygulanması yönetsel açıdan önemlidir (Aktaş ve Şimşek, 2016: 168).

2.7.8.3. İş Yaşam Dengesi Programları

Bireyin kendi hayatından duyduğu memnuniyeti yaşam doyumu olarak adlandırabiliriz. İş-yaşam dengesi bir kavram olarak iş hayatının iş dışındaki sosyal faaliyetlerle uyumlu olarak yürütülmesi, sosyal yaşamın etkin bir şekilde yönetilmesidir (Telman ve Ünsal, 2004: 18). İş ve sosyal hayatın özgürce kontrol edilmesi demektir. Kişinin iş hayatındaki ihtiyaçları, yaşamsal ihtiyaçları ve ailesel ihtiyaçlarını kapsayan bu denge her üç alandaki ihtiyactan biri karşılarken diğerinden feragat edilmediği zaman kurulmaktadır (Doğrul ve Tekeli, 2010: 13). İşin sosyal hayata, sosyal hayatında işe engel olmadığı bu dengenin kurulması ile kişi kaliteli bir yaşam sürdürmeyi amaçlar ve gerçekleştirilmesi halinde yaşamsal memnuniyet duyar. Çalışanların kendi hayatlarından ve iş hayatlarından duyduğu memnuniyet, işine olan bağlılığını artırmakta, verimlilik ve üretkenlik artışına katkıda bulunmaktadır. Bu dengenin kurulmaması kişinin uzun saatlerce çalışması sonucu sosyal yaşantısına zaman ayıramamasından kaynaklanmaktadır. Kişinin iş hayatının sosyal hayatına sosyal hayatının da iş hayatına engel olmaması oldukça önemlidir (Pekdemir ve Koçoğlu 2014: 314). Bu yüzden işletmeler bu dengenin sağlanmasına yönelik iş yaşam programları düzenlemektedir. İş ve yaşam dengesini önemseyen işletmeler çalışanlarının kişisel tatmin duygularına özen göstermektedir. Çünkü işten ayrılma, örgüt performansı, iş tatmini, bağlılık, motivasyon gibi çalışanlar ile ilgili birçok kavramın iş yaşam dengesi ile bağlantılı olduğu tespit edilmiştir. Bu konuda Proctor ve Gamble (P&G) şirketini çalışanlarına sunduğu iş ve yaşam dengesini programları ile örnek olarak gösterebiliriz. Bu kapsamda aile danışma servisleri, çocuk bakım ödemeleri, yaşlılık bakımı, esnek çalışma düzenlemeleri, ücretli izin ve bunlar gibi bir çok dengeleme programları hazırladığını belirten şirket, çalışanlara sundukları bu uygulamaların işveren imajını olumlu yönde etkilediğini aynı zamanda kaliteli işgören havuzunu genişlettiğini belirtmiştir. P& G'nin iş yaşam dengesi programlarını uygulaması çalışanlar tarafından en çok tercih edilen şirketlerden biri olmasına katkı sağlamıştır (Aktaş ve Şimşek, 2016: 182)

2.7.8.4. Çalışan Davranışları ve Motivasyon

Yetenek yönetiminin baş amacı hedeflere ulaşmakta en büyük fatör olan çalışanların davranışlarını iş gereksinimleri ile örtüştürmektir. Yetenek, beceri ve motivasyon gibi nitelikler çalışan davranışlarını kapsamıdır.



Şekil 11: Çalışan Davranışlarının Yetenek Yönetiminde Rolü

Kaynak: Prathigadapa Sireesha, Leela Krishna Ganapavarapu, “Talent Management: A Critical Review”, IOSR Journal of Business and Management, 16-9, 2014, ss 50

Yetenek yönetimi belli nitelikteki çalışanlara belli nitelikte oluşturduğu çalışma ortamı ile çalışanların iş başında işletmenin stratejisine uygun davranışlar sergileme olasılığını arttırmaktadır. Bu nedenle çalışanların işlerini etkileyecek faktörleri belirleyerek, çalışan davranışlarının en iyi sonuçlar vereceği bir yetenek yönetimi sistemi kurmak bu noktada önem kazanmaktadır.

Çalışanların işlerini etkileyecek faktörlerden biri olan motivasyon, bireysel gereksinimler doğrultusunda kişiyi harekete geçirip davranışa yönelten bir güçtür . Maslow’a göre, insan güdülerinin hiyerarşisinde alt basamakta bulunan güdüler, bir üst basamakta bulunan güdülere göre davranışları yönlendirmede öncelik taşımaktadır. Kişinin gereksinimleri karşılanarak görevine istekli hale getirilmesi ancak mevcut basamaktaki ihtiyaçların belirli bir dereceye kadar tatmini sağlanarak diğer basamağa geçilmesiyle olur. Gereksinimlerin iş yaşamındaki tatmin karşılığını gösteren Tablo 6’da açıklanmaktadır (Aytaç, 2005: 45).

Tablo 6**İş ve Gereksinimlerin Tatmini**

Gereksinimler Sıralaması	İş'teki Tatmin Yöntemleri
Temel gereksinimler	Para, fiziksel çalışma koşulları
Güvenlik ihtiyacı	Para, fiziksel çalışma koşulları emekli aylığı ve hastalık ödemeleri, sendika üyeliği, şirket politikası, sosyal güvenlik tasarrufları.
Ait olma ihtiyacı	Çalışanlarla arkadaşlık kurma, grup normlarına uyma, sendika üyeliği, şirket sosyal aktiviteleri
Saygı, takdir veya ego tatmini ihtiyacı	İşin ünvanı statü sembolleri, otorite pozisyonu, beceri ve tecrübeye sahip olma
Kendini gerçekleştirme ihtiyacı	Kendini göstermek için tatmin edici bir iş, birinin tüm yeteneklerini ve özel becerilerini kullanmak için göstereceği çaba ve bilgi, yaratıcı olma fırsatı.

Kaynak: AYTAÇ, Serpil, ‘‘Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları’’,2005, s 45.

Motivasyonun iş yerindeki rolü, çalışanların görevlerini yerine getirmek için çaba harcamaya gösterecekleri istek ile ortaya çıkmaktadır. Çağdaş motivasyon yaklaşımlarına göre, motivasyon ekonomik ve toplumsal gereksinimlerin karşılanması ile oluşmaktadır ve kişisel, örgütsel, ulusal ve sektörel değişkenlerden etkilenmektedir (Argon ve Eren, 2004: 134). Performans ile yakından ilişkili olan motivasyon özellikle yöneticiler açısından üzerinde durulması gereken bir konudur. Ekip çalışanlarının performans göstermesi yöneticinin başarılı olması demektir. Bu performansın sağlanması ise iş başında yaşanan motivasyonla ilgilidir. Çünkü çalışma ortamında motive edilmeyen çalışandan işi ile ilgili performans beklenemez. Bu nedenle yöneticiler ekip çalışanlarının örgütsel hedefler doğrultusunda motivasyonlu çalışmalarını için çaba harcamalıdır (Koçel 2014: 729). Motivasyonlu çalışanlara sahip olmak için, yöneticiler, çalışanların hangi gereksinimler tarafından motive olduğuna dikkat etmelidir. Çalışanların motivasyon sağladığı ihtiyaçları kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi insanların nelerden doyum sağlamak istedikleri konusunda işletmelere yol göstermektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 24).

2.7.8.5. Örgüt Kültürü ve İşveren Markası

Örgüt kültürü, örgütteki işlerin nasıl yapılacağını, sorunlara nasıl yaklaşılacağını, çalışanları yönlendiren varsayımlar, değerler, duygular, normlar ve etkinlik örüntülerini ifade eder. Toplumsal bir süreç olan örgüt kültürü, örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerini düzenleyen bir yapıdır. Örgüt içi iletişim de önemli yeri vardır. Dolayısıyla, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerin örgüt kültürünün etkisinde olduğunu söyleyebiliriz (Ötken ve Okan, 2015: 68). Örgüt kültürünü incelediğimizde en alt seviyesinde varsayımların olduğunu görmekteyiz. Kültürün tam anlaşılması ve çalışan davranışlarının çözülebilmesi için öncelikle varsayımlara bakılır. Ardından bir üst seviyede bulunan değerler incelenir. En üst seviyede bulunan üretilen nesnelere ise işletmenin dekorasyonu, konumu, teknolojisi, çalışanların giyim tarzları gibi gözlemlenebilir nesnelere bakılır. Kültür hakkında genel olarak bir bilgi sunmuş olsada kültürü net olarak yansıtmaz (Ötken ve Okan, 2015: 70). Yetenekli çalışanların kuruma bağlılık hissetmesinde önemli bir etken olan örgüt kültürü, çalışanların potansiyellerini açığa çıkaran ve yüksek performansı özendiren bir bakış açısına sahip olmalıdır (Atlı, 2017: 142). Çalışanların iş yerindeki davranışlarını, motivasyonlarını ve olaylar karşısında sergileyecekleri davranışlarını etkilediğinden dolayı örgüt kültürü hem çalışanlar hem de işletmeler için yüksek derecede önem taşımaktadır. (Ötken ve Okan, 2015: 72).

Yetenekli çalışanlar tarafından tercih edilebilirliğin ön koşullarından biri olan işveren markası potansiyel çalışanlar ile işletme arasındaki ilişkinin belirleyici faktörüdür. İşveren markası işletmede çalışanların yaşadığı deneyimi, aynı zamanda çalışmak isteyen diğer adayların kafalarındaki algıyı içerir. İşveren markası işletmenin kültürüne dair imajını yansıtmaktadır. İşletme içerisinde uygulanan prosedürler, faaliyetler ve politikalar işletmenin imajını yansıtmaktadır. Dolayısıyla işletme imajı, işletmenin iş ve dış çevre tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Aynı zamanda örgüt kültürünün geliştirilmesi ve pazara sunulmasına etkisi vardır. (Ötken ve Okan, 2015: 30). Bu nedenle işletmeler bilgi ve beceri kazanmalarına yardımcı olmak için çalışanlarına yatırım yapmaya hazır olduklarını göstermelidir. Çalışanın örgüt içinde bağlılığının oluşması gelişimine harcanacak yatırımlardan sağlanacaktır. Bu kurumsal yatırımlar

yapıldığında, şirket yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak için değerli bir marka haline gelen "işveren" seçeneğine dönüşecektir (Davis ve diğerleri 2016: 16).

2.8. Yetenek Yönetiminin Değerlendirilmesi

2.8.1. Yetenek Yönetiminin Avantaj ve Dezavantajları

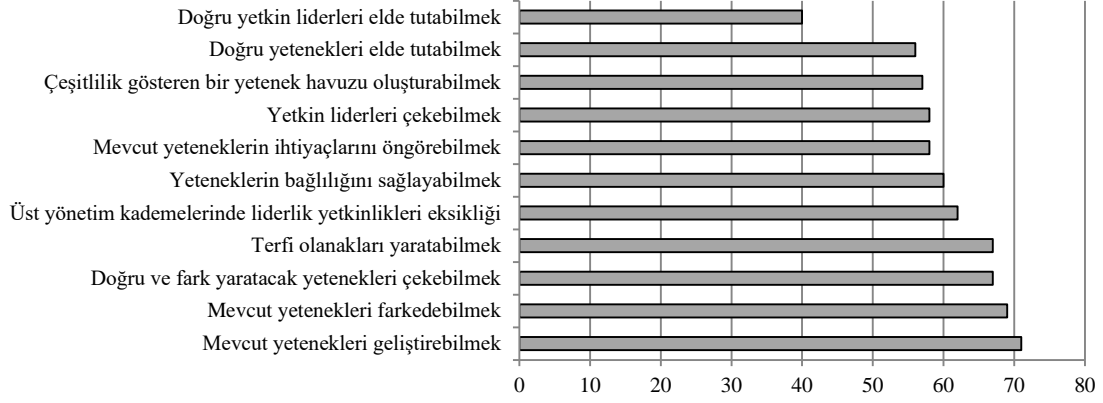
Yetenek Yönetimi, gelecekteki potansiyel ile ilgilidir; yetenekli çalışanları cezbetmek, geliştirmek, motive etmek ve elde tutmak için tasarlanmış organizasyonel İK süreci olan yetenek yönetiminin amacı işletmenin önceden belirlenmiş hedeflerini karşılayabilmesi için yüksek performans standartları yaratarak doğru kişiyi doğru zamanda doğru yere yerleştirmek ve iş ile birey arasındaki doğru uyumu kurmaktır. Yetenek Yönetimi organizasyon verimliliği ve aynı zamanda genel başarıya giden çalışan performansına katkıda bulunur. Yetenek yönetimi ile çalışanlar motivasyon, bağlılık, gelişim, kariyer yönetimi gibi avantajlardan yararlanırken, organizasyon ise daha yüksek verimlilik oranından, çalışanı kaybetme maliyetinin azalmasından, çalışanların iş hedeflerini başarmasından yararlanır. Dolayısıyla yetenek yönetimi hem organizasyon hem de çalışanlar için faydalıdır (Imran ve diğerleri 2016: 98).

Sistemin avantajları olduğu kadar bir takım dezavantajları da söz konusudur. Günümüzde yetenek arz ve talep arasındaki dengesizlikler yaşanması işletmeleri fazla çalışan sayısından kaynaklanan işten çıkarmalar ve yeniden yapılandırmalar ile karşı karşıya bırakmaktadır. Yetenekli çalışanların azlığı ile yetenek sıkıntısına girilmesi önemli kayıplara yol açarken bu durum rekabette dezavantaj yaratmaktadır. Aynı zamanda yetenekli insan sermayesinin emekli olup ayrılmasıyla işletmeler böyle çalışanların sahip olduğu bilgileri saklamak üzere kullanacak yöntemler arama zorlukları ile karşılaşmaktadır. (Akdağ, 2016: 61)

2.8.2. Yetenek Yönetiminin Önündeki Zorluklar

Yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve onların gelişimini sağlamak adına uygulanan yetenek yönetiminin her zaman başarılı bir şekilde uygulanması mümkün olmayabilir. Uygulamada karşılaşılan en büyük engel özellikle tepe yönetiminin desteğinin olmamasıdır. Bu durumda yetenek yönetiminin başarıya ulaşması çok güçtür. İşletmenin güçlü teknik bir alt yapısı olsa dahi tepe yönetim tarafından desteklenmeyen

yetenek yönetimi uygulamaları başarısız olacak ve doğru sonuçlar vermeyecektir. (Çırpan ve Şen, 2009: 115).



Şekil 12: Yetenek Yönetiminde Karşılaşılan Temel Zorluklar

Kaynak: TW-PERYÖN 2011 25. Avrupa İnsan Yönetimi Konferansı, YY Araştırması

Tw danışmanlık şirketinin Türkiye şubesi ve Peryön tarafından 2011 yılında yapılmış olan araştırma sonuçlarına göre yetenek yönetiminde karşılaşılan temel zorlukları aşağıdaki Şekil 12’de ki gibi sıralayabiliriz.

Tablo 7

İş Yerindeki Kuşak Farklılıkları

Kuşak	Nitelik ve Değerler	İletişim ve Liderlik Stilleri	Geri İletim ve Ödüller
Gelenekçiler 1946 öncesi	Otorite ve kurallara saygı Eğlenceden önce iş Vatansever	Yazılı ve formal Yüzyüze ilişkiler Tercih edilen doğrudan liderlik ve net hedefler	Geri iletme gerek yok İş bir ayrıcalıktır Başarılmış bir işten duyulan memnuniyet
Bebek Patlaması 1946-1964	Mevcut durumu zorlayan İşkolik Başarı odaklı İşin bedelini ödemek zorunda olduğuna inanan	Memo eposta ve sms deneyimi Kişiler arası etkileşimi sevmek Karşılıklı rızaya dayalı ve eşit oranda yetkiye sahip liderlik tarzları	Geri iletim istemeyen İlerleme ve unvan arayan Parasal Faydalar
X Kuşağı 1965-1980	Otoriteden şüphe duyan Özgüvenli İşini yapabilmek için güçlendirilmek isteyen İş yaşam dengesi arayan	Cep telefonu ve eposta Kişisel ve grup etkileşimini sever Hiyerarşi ve güce dayanan yapıları sevmez Gücünü paylaşan liderlik tarzını tercih eder	Geri iletimi istemek ve takdir etmek Kendi kurallarını yazabilmek için bağımsızlık ister Esnekliğe değer verir
Y Kuşağı 1981-1999	Güvenli ve bağımsız İşin yaşamın diğer sorumluluklarıyla uyumunu bekler Toplumla ve diğer insanlar ile bağlantı kurmaya değer verir Sabırsızdır ve isteklerine ulaşmak için çabuk yükselmek ister	İş arkadaşları ve diğer arkadaşlarla 7/24 elektronik olarak bağlantılıdır. Mümkünse kişisel iletişimden kaçır Mentörleri liderlere tercih eder	Sürekli ve hemen geri bildirim ister Becceri geliştirme ve bilgi ister Anlamlı işe değer verir.

Kaynak: William G. Castellano, (Ed.) Özlem Kunday, “21. YY İşgücü Adanmılığı İçin Uygulamalar” 2016, ss 70.

Günümüzde insan ömrünün uzamasıyla çalışanların geç emekli olması, çalışanların çeşitliliğine yol açmıştır. Çalışma ortamını birlikte paylaşan dört farklı kuşağın çalışanları, insan yönetiminde olduğu gibi yetenek yönetiminde de bir takım zorluklara neden olmaktadır. Kuşakların farklı ihtiyaçları, tercihleri ve değerlerine göre bir yönetim sistemi kurulması, motivasyonları açısından önemli, bir o kadar zor bir husustur. Çünkü dikkate alınması gereken bir çok etken vardır. Kuşakların farklı ihtiyaçlarını Tablo7’de gösterildiği gibi tanımlayabiliriz (Akdağ, 2016: 70)



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KARIYER YÖNETİMİ İLE YETENEK YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1. Araştırmanın Yöntemi

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Küreselleşme ve bilgi toplumuna geçişle birlikte iş dünyasında rekabet büyük artış göstermiştir. İşletmeler için en önemli değer; yetenekli çalışanlar haline gelmiştir. İşletmeler yetenekli çalışanları bünyelerinde tutarak ve onlardan amaçlar doğrultusunda etkin şekilde yararlanarak, oluşan bu rekabet ortamında üstünlük sağlayacaklarının farkına varmaya başlamışlardır. Bu nedenle işletmede yetenekli çalışanların elde tutulması önem taşımaktadır. Yeteneklerin etkin olarak yönetilmesi, Kariyer Yönetimi uygulamaları ile anlam kazanmaktadır. Bu çalışmasının amacı, kariyer yönetim uygulamaları ile yetenek yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ölçmek için mağazacılık sektöründe araştırma yapılmıştır. Araştırmada, kariyer yönetimi uygulamaları ile yetenek yönetimi uygulamaları arasında ilişki olup olmadığı, demografik özelliklere göre kariyer yönetimi uygulamaları ve yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerin farklılaşma durumu ele alınmaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Kısıtları

Araştırmada karşılaşılan sınırlılık, araştırmada veri toplamak için kullanılan anketin, Mağaza ve Perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren mağaza çalışanlarından Mağaza Satış ve Mağaza Yönetici pozisyonlarında çalışanlara uygulanmış olmasıdır.

Anket çalışmasında, sektör olarak mağaza ve perakendecilik sektörü; coğrafi alan olarak ise İstanbul'da bulunan mağaza şubeleri seçilmiştir.

Araştırma kapsamında mağazacılık ve perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren yetenek yönetimi uygulamalarının görüldüğü mağazalardan A, B ve C mağazalarında görev yapan çalışanlara ulaşılmıştır.

3.1.3. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez 1: Çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile sosyo demografik değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmaktadır.

- Hipotez 1.a: Çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- Hipotez 1.b: Çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- Hipotez 1.c: Çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile çalışma pozisyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- Hipotez 1.d: Çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- Hipotez 1.e: Çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile mezuniyet durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- Hipotez 1.f: Çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile sosyo demografik değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmaktadır.

- Hipotez 2.a: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- Hipotez 2.b: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- Hipotez 2.c: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile çalışma pozisyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- Hipotez 2.d: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- Hipotez 2.e: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile mezuniyet durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- Hipotez 2.f: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Kariyer yönetimi uygulamaları ile yetenek yönetimi uygulamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır.

3.1.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. 7 adet anket bilgi eksikliği nedeniyle çıkarılmış ve kalan 312 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma kapsamında anket, toplam 49 soru içermektedir.

Araştırmanın ilk bölümünde çalışanların sosyo demografik özelliklerini ölçmeye yarayan 6 soru sorulmuştur. Çalışanların bireysel özellikleri olan cinsiyet, medeni durum, yaş, mezuniyet durumu, işletmedeki görevi, işletmedeki çalışma süresi, sorularından oluşmaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümünde Kariyer Yönetimi ölçeği kullanılmıştır. 2008 yılında Gonca Kılıç tarafından Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı'nda yürütülen Doç. Dr. Yüksel Öztürk danışmanlığındaki “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma)” isimli doktora tezi için geliştirilmiştir. Ölçeğin alt boyutları; Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme olarak alınmıştır. Toplam 22 sorudan oluşan bu ölçek için; (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Az Katılıyorum, (3) Orta Düzeyde Katılıyorum, (4) Çok Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum, seçeneğini temsil eden 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın son bölümünde Yetenek Yönetimi ölçeği kullanılmıştır. 2015 yılında Özer Şahin tarafından Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda yürütülen Doç. Dr. Osman Nuri Özdoğan danışmanlığındaki “Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi (Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma)” isimli doktora tezi için geliştirilmiştir. Ölçeğin alt boyutları; Yeteneğin Bulunması, Yeteneğin Geliştirilmesi ve Yeteneğin Elde Tutulması olarak alınmıştır. Toplam 21 sorudan oluşan bu ölçek için; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum, (6) Fikrim Yok, seçeneğini temsil eden 6’lı Likert Ölçeği kullanılmıştır.

3.1.5. Araştırmada Uygulanan Analizler

Araştırmada elde edilen veriler IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Örneklemin demografik yapısına ilişkin özellikleri belirlemek amacıyla frekans (f), yüzde (%), geçerli yüzde (% geç) ve yığılmalı yüzde (% yığ) değerleri çıkarılmış ve yorumlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekleri oluşturan sorulara ilişkin, katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzdelere gösteren betimleyici istatistikler analiz edilmiş, ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach's Alpha Katsayısı ile test edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek maddelerinin teorik olarak öngörülen faktör bileşenlerine ayrılıp ayrılmadığını tespit edebilmek için Varimax Rotasyonu uygulanarak faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizinde kariyer yönetimi ve yetenek yönetimi ölçekleri ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Ölçeklerin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek amacıyla; niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Bağımsız Örneklem (Independent samples) t testi, niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ikiden fazla grup durumunda, normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey testi kullanıldı. Kariyer Yönetimi Uygulamaları ile Yetenek Yönetimi Uygulamaları değişkenleri arasındaki ilişki ise korelasyon analizi yapılarak test edilmiştir. Değişkenlerimiz normal dağıldığı için bu testler yapılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Uygulanan anket formu Ek-1'de verilmiştir.

3.2. Araştırma İle İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler

3.2.1. Örneklemin Demografik Yapısına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, örneklem grubunu oluşturan çalışanların demografik özelliklerinin, cinsiyet, medeni durum, yaş, mezuniyet durumu, işletmedeki görevi, işletmedeki çalışma süresi değişkenlerine ait frekans (f), yüzde (%), geçerli yüzde (% geç) ve yığılmalı yüzde (% yığ) değerleri çıkarılmış ve yorumlanmıştır. Demografik bulgular; Tablo 8, 9, 10, 11, 12 ve 13'de sunulmuştur.

Tablo 8

Çalışanların Cinsiyet Değişkeni İçin Dağılımları

Gruplar	f	%	% geç	% yığ
Kadın	148	47,4	47,4	47,4
Erkek	164	52,6	52,6	100,0
Toplam	312	100,0	100,0	

Tablodan anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki çalışanların 148'i (%47,4) kadın ve 164'ü (%52,6) erkektir.

Tablo 9

Çalışanların Medeni Durum Değişkeni İçin Dağılımları

Gruplar	f	%	% geç	% yığ
Evli	136	43,6	43,6	43,6
Bekâr	176	56,4	56,4	100,0
Toplam	312	100,0	100,0	

Tablodan anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki çalışanların 136'sı (%43,6) evli ve 176'sı (%56,4) bekârdır.

Tablo 10

Çalışanların Yaş Değişkeni İçin Dağılımları

Gruplar	f	%	% geç	% yığ
20 yaş ve altı	46	14,7	14,7	14,7
21-30 yaş	147	47,1	47,1	61,9
31-40 yaş	87	27,9	27,9	89,7
41-50 yaş	32	10,3	10,3	100,0
Toplam	312	100,0	100,0	

Tablodan anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki çalışanların 46'sı (%14,7) 20 yaş ve altı, 147'si (%47,1) 21-30 yaş, 87'si (%27,9) 31-40 yaş, 32'si (%10,3) 41-50 yaştaadır.

Tablo 11

Çalışanların Mezuniyet Durumu Değişkeni İçin Dağılımları

Gruplar	f	%	% geç	% yığ
Lise	217	69,6	69,6	69,6
Ön lisans	20	6,4	6,4	76,0
Lisans	74	23,7	23,7	99,7
Yüksek lisans	1	,3	,3	100,0
Toplam	312	100,0	100,0	

Tablodan anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki çalışanların 217'si (%69,6) lise, 20'si (%6,4) önlisans, 74'ü (%23,7) Lisans ve 1'i (%0,3) yüksek lisans mezunudur.

Tablo 12

Çalışanların Çalıştığı Pozisyon Değişkeni İçin Dağılımları

Gruplar	f	%	% geç	% yığ
Mağaza Satış Danışmanı	251	80,4	80,4	80,4
Mağaza Yönetici- Yard.	61	19,6	19,6	100,0
Toplam	312	100,0	100,0	

Tablodan anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki çalışanların 251'i (% 80,4) mağaza satış danışmanı 61'i (%19,6) mağaza yönetici-yard. Pozisyonunda çalışmaktadır.

Tablo 13

Çalışanların Çalışma Süresi Değişkeni İçin Dağılımları

Gruplar	f	%	% geç	% yığ
1 yıldan az	37	11,9	11,9	11,9
1-5 yıl	252	80,8	80,8	92,7
6-10 yıl	14	4,5	4,5	97,1
11-15 yıl	9	2,9	2,9	100,0
Toplam	312	100,0	100,0	

Tablodan anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki çalışanları 37'si (%11,9) 1 yıldan az, 252'si (%80,8) 1-5 yıl arası, 14'ü (%4,5) 6-10 yıl ve 9'u (% 2,9) 11-15 yıl arası sürede çalışmaktadır.

3.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Betimsel İstatistikleri

Araştırma kapsamında "Kariyer Yönetimi" ölçeğini oluşturan faktörlere ilişkin, katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzdelerini gösteren betimleyici istatistikler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 14**Katılımcıların Kariyer Yönetimi Uygulamaları Hakkındaki Görüşleri**

	Seçenekler	f	%
K1: Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.	1 Hiç Katılmıyorum	14	4,5
	2 Az Katılıyorum	101	32,4
	3 Orta Düzeyde Katılıyorum	118	37,8
	4 Çok Katılıyorum	49	15,7
	5 Tamamen Katılıyorum	30	9,6
K2: Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.	1 Hiç Katılmıyorum		
	2 Az Katılıyorum	36	11,5
	3 Orta Düzeyde Katılıyorum	39	12,5
	4 Çok Katılıyorum	78	25,0
	5 Tamamen Katılıyorum	159	51,0
K3: İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.	1 Hiç Katılmıyorum		
	2 Az Katılıyorum	31	9,9
	3 Orta Düzeyde Katılıyorum	214	68,6
	4 Çok Katılıyorum	66	21,2
	5 Tamamen Katılıyorum	1	,3
K4: İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur.	1 Hiç Katılmıyorum		
	2 Az Katılıyorum	65	20,8
	3 Orta Düzeyde Katılıyorum	66	21,2
	4 Çok Katılıyorum	153	49,0
	5 Tamamen Katılıyorum	28	9,0
K5: Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir.	1 Hiç Katılmıyorum	18	5,8
	2 Az Katılıyorum	12	3,8
	3 Orta Düzeyde Katılıyorum	74	23,7
	4 Çok Katılıyorum	93	29,8
	5 Tamamen Katılıyorum	115	36,9
K6: Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.	1 Hiç Katılmıyorum		
	2 Az Katılıyorum		
	3 Orta Düzeyde Katılıyorum	48	15,4
	4 Çok Katılıyorum	185	59,3
	5 Tamamen Katılıyorum	79	25,3
K7: Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.	1 Hiç Katılmıyorum		
	2 Az Katılıyorum	23	7,4
	3 Orta Düzeyde Katılıyorum	100	32,1
	4 Çok Katılıyorum	160	51,3
	5 Tamamen Katılıyorum	29	9,3

Tablo 14'ün devamı

K8: Yöneticiler ile bir araya gelinen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur.	1 Hiç Katılmıyorum	23	7,4
	2 Az Katılıyorum	150	48,1
	3 Orta Düzeyde Katılıyorum	87	27,9
	4 Çok Katılıyorum	39	12,5
	5 Tamamen Katılıyorum	13	4,2
K9: Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.	1 Hiç Katılmıyorum	24	7,7
	2 Az Katılıyorum	170	54,5
	3 Orta Düzeyde Katılıyorum	66	21,2
	4 Çok Katılıyorum	46	14,7
	5 Tamamen Katılıyorum	6	1,9
K10: Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir.	1 Hiç Katılmıyorum		
	2 Az Katılıyorum	31	9,9
	3 Orta Düzeyde Katılıyorum	36	11,5
	4 Çok Katılıyorum	118	37,8
	5 Tamamen Katılıyorum	127	40,7
K11: Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır.	1 Hiç Katılmıyorum		
	2 Az Katılıyorum	21	6,7
	3 Orta Düzeyde Katılıyorum	115	36,9
	4 Çok Katılıyorum	68	21,8
	5 Tamamen Katılıyorum	108	34,6
K12: Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.	1 Hiç Katılmıyorum		
	2 Az Katılıyorum	33	10,6
	3 Orta Düzeyde Katılıyorum	141	45,2
	4 Çok Katılıyorum	120	38,5
	5 Tamamen Katılıyorum	18	5,8
K13: Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.	1 Hiç Katılmıyorum	15	4,8
	2 Az Katılıyorum	21	6,7
	3 Orta Düzeyde Katılıyorum	163	52,2
	4 Çok Katılıyorum	23	7,4
	5 Tamamen Katılıyorum	90	28,8
K14: Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.	1 Hiç Katılmıyorum		
	2 Az Katılıyorum	4	1,3
	3 Orta Düzeyde Katılıyorum	27	8,7
	4 Çok Katılıyorum	110	35,3
	5 Tamamen Katılıyorum	171	54,8
K15: Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.	1 Hiç Katılmıyorum		
	2 Az Katılıyorum	56	17,9
	3 Orta Düzeyde Katılıyorum	38	12,2
	4 Çok Katılıyorum	144	46,2
	5 Tamamen Katılıyorum	74	23,7

Tablo 14'ün devamı

K16: Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.	1 Hiç Katılmıyorum	17	5,4
	2 Az Katılıyorum	51	16,3
	3 Orta Düzeyde Katılıyorum	96	30,8
	4 Çok Katılıyorum	117	37,5
	5 Tamamen Katılıyorum	31	9,9
K17: Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir.	1 Hiç Katılmıyorum	17	5,4
	2 Az Katılıyorum		
	3 Orta Düzeyde Katılıyorum	51	16,3
	4 Çok Katılıyorum	234	75,0
	5 Tamamen Katılıyorum	10	3,2
K18: Çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir.	1 Hiç Katılmıyorum		
	2 Az Katılıyorum	3	1,0
	3 Orta Düzeyde Katılıyorum	44	14,1
	4 Çok Katılıyorum	131	42,0
	5 Tamamen Katılıyorum	134	42,9
K19: İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.	1 Hiç Katılmıyorum		
	2 Az Katılıyorum	10	3,2
	3 Orta Düzeyde Katılıyorum	81	26,0
	4 Çok Katılıyorum	213	68,3
	5 Tamamen Katılıyorum	8	2,6
K20: Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir.	1 Hiç Katılmıyorum	21	6,7
	2 Az Katılıyorum	28	9,0
	3 Orta Düzeyde Katılıyorum	65	20,8
	4 Çok Katılıyorum	189	60,6
	5 Tamamen Katılıyorum	9	2,9
K21: Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.	1 Hiç Katılmıyorum	2	,6
	2 Az Katılıyorum	54	17,3
	3 Orta Düzeyde Katılıyorum	135	43,3
	4 Çok Katılıyorum	91	29,2
	5 Tamamen Katılıyorum	30	9,6
K22: Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.	1 Hiç Katılmıyorum		
	2 Az Katılıyorum	27	8,7
	3 Orta Düzeyde Katılıyorum	21	6,7
	4 Çok Katılıyorum	217	69,6
	5 Tamamen Katılıyorum	47	15,1

Tablo 15**KY Ölçeği Sorularına Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Kariyer Yönetimi Ölçeği	N	Ort.	St.Sp.
Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.	312	2,9359	1,02182
Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.	312	4,1538	1,03727
İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.	312	3,1186	,55736
İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur.	312	3,4615	,92054
Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir.	312	3,8814	1,12643
Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.	312	4,0994	,63123
Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.	312	3,6250	,75467
Yöneticiler ile bir araya gelinen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur.	312	2,5801	,94545
Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.	312	2,4872	,90363
Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir.	312	4,0929	,95612
Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır.	312	3,8429	,98102
Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.	312	3,3942	,75336
Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.	312	3,4872	1,11976
Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.	312	4,4359	,70533
Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.	312	3,7564	1,01038
Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.	312	3,3013	1,03271
Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir.	312	3,7051	,77516
Çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir.	312	4,2692	,73363
İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.	312	3,7019	,57066
Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir.	312	3,4391	,94349
Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.	312	3,2981	,88808
Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.	312	3,9103	,74688

Tablo 16
KY Ölçeği Puanlarına Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ort	St.Sapma
Kariyer Yönetimi	312	3,589	0,868

Tabloda görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan çalışanların Kariyer Yönetimi Ölçeği toplam puanlarının ortalaması 3,549, standart sapması 0,868 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 17
Katılımcıların Yetenek Yönetimi Uygulamaları Hakkındaki Görüşleri

	Seçenekler	f	%
Y1: Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	Kesinlikle Katılmıyorum		
	Katılmıyorum	36	11,5
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	39	12,5
	Katılıyorum	78	25,0
	Kesinlikle Katılıyorum	159	51,0
	Fikrim Yok		
Y2: Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.	Kesinlikle Katılmıyorum		
	Katılmıyorum	31	9,9
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	212	67,9
	Katılıyorum	67	21,5
	Kesinlikle Katılıyorum	1	,3
	Fikrim Yok	1	,3
Y3: Doğru işe doğru kişileri yerleştirir.	Kesinlikle Katılmıyorum		
	Katılmıyorum	65	20,8
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	65	20,8
	Katılıyorum	153	49,0
	Kesinlikle Katılıyorum	28	9,0
	Fikrim Yok	1	,3
Y4: Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar.	Kesinlikle Katılmıyorum	15	4,8
	Katılmıyorum	12	3,8
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	73	23,4
	Katılıyorum	96	30,8
	Kesinlikle Katılıyorum	115	36,9
	Fikrim Yok	1	,3

Tablo 17'nin devamı

Y5: Yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır.	Kesinlikle Katılmıyorum		
	Katılmıyorum		
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	48	15,4
	Katılıyorum	185	59,3
	Kesinlikle Katılıyorum	79	25,3
	Fikrim Yok		
Y6: Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar.	Kesinlikle Katılmıyorum		
	Katılmıyorum	22	7,1
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	100	32,1
	Katılıyorum	161	51,6
	Kesinlikle Katılıyorum	29	9,3
	Fikrim Yok		
Y7: Sistemik olarak performans değerlemesi yapmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	20	6,4
	Katılmıyorum	150	48,1
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	86	27,6
	Katılıyorum	42	13,5
	Kesinlikle Katılıyorum	13	4,2
	Fikrim Yok	1	,3
Y8: Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.	Kesinlikle Katılmıyorum	23	7,4
	Katılmıyorum	169	54,2
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	66	21,2
	Katılıyorum	47	15,1
	Kesinlikle Katılıyorum	6	1,9
	Fikrim Yok	1	,3
Y9: Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur.	Kesinlikle Katılmıyorum		
	Katılmıyorum	31	9,9
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	36	11,5
	Katılıyorum	118	37,8
	Kesinlikle Katılıyorum	127	40,7
	Fikrim Yok		
Y10: Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.	Kesinlikle Katılmıyorum		
	Katılmıyorum	20	6,4
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	114	36,5
	Katılıyorum	70	22,4
	Kesinlikle Katılıyorum	108	34,6
	Fikrim Yok		

Tablo 17'nin devamı

Y11: Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir	Kesinlikle Katılmıyorum		
	Katılmıyorum	33	10,6
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	141	45,2
	Katılıyorum	120	38,5
	Kesinlikle Katılıyorum	18	5,8
	Fikrim Yok		
Y12: İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.	Kesinlikle Katılmıyorum	13	4,2
	Katılmıyorum	21	6,7
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	163	52,2
	Katılıyorum	24	7,7
	Kesinlikle Katılıyorum	90	28,8
	Fikrim Yok	1	,3
Y13: Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.	Kesinlikle Katılmıyorum		
	Katılmıyorum	4	1,3
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	26	8,3
	Katılıyorum	111	35,6
	Kesinlikle Katılıyorum	171	54,8
	Fikrim Yok		
Y14: Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir.	Kesinlikle Katılmıyorum		
	Katılmıyorum	55	17,6
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	38	12,2
	Katılıyorum	145	46,5
	Kesinlikle Katılıyorum	74	23,7
	Fikrim Yok		
Y15: Lider geliştirme programlarını uygulamaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	17	5,4
	Katılmıyorum	51	16,3
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	96	30,8
	Katılıyorum	117	37,5
	Kesinlikle Katılıyorum	31	9,9
	Fikrim Yok		
Y16: Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	Kesinlikle Katılmıyorum	16	5,1
	Katılmıyorum	51	16,3
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	234	75,0
	Katılıyorum	10	3,2
	Kesinlikle Katılıyorum	1	,3
	Fikrim Yok		

Tablo 17'nin devamı

Y17: Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.	Kesinlikle Katılmıyorum		
	Katılmıyorum	3	1,0
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	44	14,1
	Katılıyorum	131	42,0
	Kesinlikle Katılıyorum	134	42,9
	Fikrim Yok		
Y18: Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır	Kesinlikle Katılmıyorum		
	Katılmıyorum	10	3,2
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	81	26,0
	Katılıyorum	213	68,3
	Kesinlikle Katılıyorum	8	2,6
	Fikrim Yok		
Y19: Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.	Kesinlikle Katılmıyorum	18	5,8
	Katılmıyorum	28	9,0
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	65	20,8
	Katılıyorum	190	60,9
	Kesinlikle Katılıyorum	9	2,9
	Fikrim Yok	2	,6
Y20: Mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ayarlaması yapar.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	,6
	Katılmıyorum	54	17,3
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	135	43,3
	Katılıyorum	91	29,2
	Kesinlikle Katılıyorum	30	9,6
	Fikrim Yok		
Y21: En yüksek performansı gösteren çalışanları ödüllendirir.	Kesinlikle Katılmıyorum		
	Katılmıyorum	27	8,7
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	21	6,7
	Katılıyorum	217	69,6
	Kesinlikle Katılıyorum	47	15,1
	Fikrim Yok		

Tablo 18**YY Ölçeği Sorularına Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Yetenek Yönetimi Ölçeği	N	Ort	St. Sp.
Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	312	4,1538	1,03727
Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.	312	3,1314	,58274
Doğru işe doğru kişileri yerleştirir.	312	3,4712	,93131
Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar.	312	3,9199	1,09515
Yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır.	312	4,0994	,63123
Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar.	312	3,6314	,74930
Sistematik olarak performans değerlemesi yapmaktadır.	312	2,6186	,96166
Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.	312	2,5096	,92478
Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur.	312	4,0929	,95612
Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.	312	3,3942	,75336
Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.	312	3,8526	,97430
İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.	312	3,5128	1,11111
Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.	312	4,4391	,70104
Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir.	312	3,7628	1,00553
Lider geliştirme programlarını uygulamaktadır.	312	3,3013	1,03271
Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	312	3,7212	,77073
Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.	312	4,2692	,73363
Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır	312	3,7019	,57066
Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.	312	3,4808	,93500
Mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ayarlaması yapar.	312	3,2981	,88808
En yüksek performanslı gösteren çalışanları ödüllendirir	312	3,9103	,74688

Tablo 19

YY Ölçeği Puanlarına Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ort	St. Sapma
Yetenek Yönetimi	312	3,632	0,861

Tabloda görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan çalışanların Yetenek Yönetimi Ölçeği toplam puanlarının ortalaması 3,632, standart sapması 0,861 olarak hesaplanmıştır.

3.2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri

Güvenilirlik, araştırmada kullanılan ölçeğin analiz ve değerlendirmesinde hata yapıp yapmamayla, ölçmenin tutarlı ve dengeli sonuçlar çıkarıp çıkarmayacağı ile ilgilidir (Erdoğan, 2012: 257). Güvenilirlik analizi yapılan çalışma da sorulara verilen cevapların ne kadar bilinçli verildiği ve ölçme aracının ne kadar güvenli olduğu açısından önemlidir. Anketlerde Likert ölçeği kullanılıyor ise güvenilirlik analizi yapılması gerekir. En sık kullanılan güvenilirlik katsayısı Cronbach Alfa Katsayısıdır. Güvenilirliği en iyi gösteren katsayı olmasından dolayı Likert ölçeği kullanılan anketlerin güvenilirlik analizinde, alfa katsayısı kullanılır. 0 ile 1 arasında değişim gösterir (Tavşancıl, 2002, ss. 140). Cronbach's Alpha Katsayısının (α) değerleri aşağıdaki gibidir. (Özdamar, 2004: 42);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu çalışmada da güvenilirlik analizi için CronbachAlfa modeli uygulanmıştır.

3.2.3.1. Kariyer Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Tablo 20

KY Ölçeği Güvenilirlik Değeri

Ölçek	Ortalama	Standart Sapma	Güvenilirlik Katsayısı
Kariyer Yönetimi	78,97	11,320	0,907

Kariyer Yönetimi ölçeğinin tüm soruları dâhil edilerek yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0, 907 olarak bulunmuştur. Cronbach's Alpha değerinin 0, 8 ile 1 arasında olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu gösterir. Kariyer Yönetimi ölçeğinin 0, 907 Cronbach Alpha değerinin 0, 8'den büyük olması Kariyer Yönetimi ölçeğinin yüksek güvenilirlik seviyesinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 21
KY Ölçeği Madde Toplam Korelasyon Değerleri

	Madde Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Toplam Korelasyon Katsayısı	Madde Çıkarıldığında Güvenilirlik Katsayısı
KY 1	76,0417	120,831	,279	,910
KY 2	74,8237	111,297	,721	,898
KY 3	75,8590	121,556	,511	,904
KY 4	75,5160	122,855	,218	,910
KY 5	75,0962	121,971	,197	,913
KY 6	74,8782	121,625	,440	,905
KY 7	75,3526	116,814	,660	,900
KY 8	76,3974	118,639	,418	,906
KY 9	76,4904	121,614	,287	,908
KY 10	74,8846	115,993	,546	,902
KY 11	75,1346	112,535	,704	,898
KY 12	75,5833	118,012	,585	,902
KY 13	75,4904	119,672	,295	,910
KY 14	74,5417	117,188	,685	,900
KY 15	75,2212	110,417	,787	,896
KY 16	75,6763	109,525	,812	,895
KY 17	75,2724	116,829	,640	,901
KY 18	74,7083	119,738	,490	,904
KY 19	75,2756	118,052	,788	,900
KY 20	75,5385	113,220	,699	,899
KY 21	75,6795	117,421	,517	,903
KY 22	75,0673	114,417	,825	,897

3.2.3.2. Yetenek Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Tablo 22
YY Ölçeği Güvenilirlik Değeri

Ölçek	Ortalama	Standart Sapma	Güvenilirlik Katsayısı
Yetenek Yönetimi	76,27	10,745	0,903

Yetenek Yönetimi ölçeğinin tüm soruları dâhil edilerek yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach"s Alpha değeri 0, 903 olarak bulunmuştur. Cronbach"s Alpha değerinin 0, 8 ile 1 arasında olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu gösterir. Yetenek Yönetimi ölçeğinin 0, 903 Cronbach Alpha değerinin 0, 8'den büyük olması Yetenek Yönetimi ölçeğinin yüksek güvenilirlik seviyesinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 23
YY Ölçeği Madde Toplam Korelasyon Değerleri

	Madde Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Toplam Korelasyon Katsayısı	Madde Çıkarıldığında Güvenilirlik Katsayısı
YY 1	72,1186	99,526	,718	,893
YY 2	73,1410	109,240	,484	,900
YY 3	72,8013	111,497	,158	,908
YY 4	72,3526	109,650	,202	,909
YY 5	72,1731	108,986	,462	,901
YY 6	72,6410	104,829	,657	,896
YY 7	73,6538	107,410	,358	,904
YY 8	73,7628	109,590	,260	,906
YY 9	72,1795	103,305	,579	,898
YY 10	72,4199	101,170	,681	,895
YY 11	72,8782	106,062	,570	,898
YY 12	72,7596	107,862	,276	,907
YY 13	71,8333	105,245	,677	,896
YY 14	72,5096	98,739	,787	,891
YY 15	72,9712	97,822	,812	,890
YY 16	72,5513	104,660	,648	,896
YY 17	72,0032	107,251	,506	,900
YY 18	72,5705	105,834	,793	,895
YY 19	72,7917	103,149	,603	,897

YY 20	72,9744	105,620	,497	,900
YY 21	72,3622	102,656	,810	,893

3.2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçek maddelerinin teorik olarak öngörülen faktör bileşenlerine ayrılıp ayrılmadığını tespit edebilmek için Varimax Rotasyonu uygulanarak faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizinde kariyer yönetimi ve yetenek yönetimi ölçekleri ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır.

3.2.4.1. Kariyer Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi

Tablo 24
KY Ölçeği KMO and Bartlett's Testi Değerleri

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,749
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7611,350
	df	231
	Sig.	,000

Verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla KMO and Bartlett's Testi uygulanmıştır. Tabloya göre Bartlett testi p değerinin 0.05 anlamlılık derecesinden düşük olması ($p=0,000$), değişkenler arasında korelasyon bulunduğunu ve faktör analizi yapmak için değişkenler arasında yeterli düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. KMO değerinin 0,749 olarak hesaplanması değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 25
KY Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Tablosu

FAKTÖRLER	Varyansı Açıklama Oranı	Kümülatif Varyans
Faktör 1: Kariyer Yönetimi	39,664	39,664
Faktör 2: Kariyer Planlaması	13,987	53,651
Faktör 3: Kariyer Geliştirme	8,423	62,074

Kariyer Yönetimi ölçeğinin faktör analizi varimaks rotasyon kullanılarak yapılmıştır. Kariyer Yönetimi ölçeğine yapılan faktör analizi sonucu ölçeğin öngördüğü 3 boyuttan

oluşturduğunu doğrulamaktadır. 3 faktörün toplam varyansa katkısı %62,074'dir. 3 faktör (boyut) toplam değişkenliğin %62,074'ünü açıklamaktadır. "Kariyer Yönetimi" boyutu değişkenliği en yüksek (%39,664) açıklayan faktör olurken, "kariyer geliştirme" boyutunda ise değişkenliği açıklama oranı en düşük (%8,423) düzeydedir.

Tablo 26

KY Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri Dağılımı

	Faktör Yükleri		
	Faktör1	Faktör 2	Faktör 2
KY 15	,823		
KY 2	,798		
KY 16	,797		
KY 7	,786		
KY 19	,752		
KY 10	,719		
KY 5	,692		
KY 18	,685		
KY 17	,674		
KY 6	,599		
KY 14	,567		
KY 22	,561		
KY 20	,560		
KY 11	,511		
KY 13		,909	
KY 12		,741	
KY 3		,720	
KY 8		,371	
KY 1			,867
KY 4			,805
KY 21			,536
KY 9			,317

Kariyer Yönetimi ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda 3 faktör çıkmıştır. İlk faktör Kariyer Yönetimi alt boyutunu ifade etmektedir ve toplam 14 ifadeyi kapsar. İkinci faktör Kariyer Planlama alt boyutunu ifade eder ve toplam 4 ifadeyi kapsar. Üçüncü faktör Kariyer Geliştirme alt boyutunu ifade eder ve toplam 4 ifadeyi kapsamaktadır.

3.2.4.2. Yetenek Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi

Tablo 27
YY Ölçeği KMO and Bartlett's Testi Değerleri

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,780
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6248,342
	df	210
	Sig.	,000

Verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla KMO and Bartlett's Testi uygulanmıştır. Tabloya göre Bartlett testi p değerinin 0.05 anlamlılık derecesinden düşük olması ($p=0,000$), değişkenler arasında korelasyon bulunduğunu ve faktör analizi yapmak için değişkenler arasında yeterli düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. KMO değerinin 0,780 olarak hesaplanması değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 28
YY Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Tablosu

FAKTÖRLER	Varyansı Açıklama Oranı	Kümülatif Varyans
Faktör 1: Yeteneğin Bulunması	39,812	39,812
Faktör 2: Yeteneğin Geliştirilmesi	13,327	53,139
Faktör 3: Yeteneğin Elde Tutulması	7,398	60,537

Yetenek Yönetimi ölçeğinin faktör analizi varimaks rotasyon kullanılarak yapılmıştır. Yetenek Yönetimi ölçeğine yapılan faktör analizi sonucu ölçeğin öngördüğü 3 boyuttan oluştuğunu doğrulamaktadır. 3 faktörün toplam varyansa katkısı %60,537 dir. 3 faktör (boyut) toplam değişkenliğin %60,537'sini açıklamaktadır. "Yeteneğin Bulunması" boyutu değişkenliği en yüksek (%39,812) açıklayan faktör olurken, "Yeteneğin Elde Tutulması" boyutunda ise değişkenliği açıklama oranı en düşük (%7,398) düzeydedir.

Tablo 29
YY Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri Dağılımı

	Faktör Yükleri		
	Faktör1	Faktör 2	Faktör 2
YY 14	,824		
YY 1	,776		
YY 6	,776		
YY 15	,769		
YY 18	,732		
YY 17	,724		
YY 4	,684		
YY 9	,629		
YY 5	,617		
YY 21		,529	
YY 13		,439	
YY 10		,474	
YY 12		,813	
YY 2		,753	
YY 11		,698	
YY 19		,567	
YY 16		,562	
YY 7		,391	
YY 8		,330	
YY 3			,767
YY 20			,617

Yetenek Yönetimi ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda 3 faktör çıkmıştır. İlk faktör “Yeteneğin Bulunması” alt boyutunu ifade etmektedir ve toplam 9 ifadeyi kapsar. İkinci faktör “Yeteneğin Geliştirilmesi” alt boyutunu ifade eder ve toplam 10 ifadeyi kapsar. Üçüncü faktör “Yeteneğin Elde Tutulması” alt boyutunu ifade eder ve toplam 2 ifadeyi kapsamaktadır.

3.2.5. Hipotez Analiz ve Bulguları

Hipotez 1: Çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile sosyo demografik değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmaktadır.

Hipotez 2: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile sosyo demografik değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmaktadır.

3.2.5.1. Bağımsız Örneklem T Testi

Kariyer yönetimi uygulamaları ve yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerin çalışanların cinsiyet, medeni durum ve çalıştığı pozisyona göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için, verilerin normal dağılmasından dolayı, iki farklı örneklem grubunun ortalamaları arasındaki farkı istatistiksel olarak test etmek için kullanılan bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

Hipotez 1.a: Çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2.a: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tabloda 30'da görüldüğü gibi, kariyer yönetimi uygulamaları ve yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda grupların ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p < 0,5$).

Tablo 30
Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi

		N	Ort.	SS	T	P
Kariyer Yönetimi	Kadın	148	3,671	,45081	2,694	,007
	Erkek	164	3,516	,55708	2,723	,007
Yetenek Yönetimi	Kadın	148	3,713	,44944	2,693	,007
	Erkek	164	3,558	,55317	2,721	,007

Ortalamalara bakıldığında, kadınların kariyer yönetimi ve yetenek yönetimi görüşlerinin ortalamasının ($KY_{ort}: 3,671$, $YY_{ort}: 3,713$) erkeklerin kariyer yönetimi ve yetenek

yönetimi görüşlerinin ortalamasına ($KY_{ort}: 3,516$, $YY_{ort}:3,558$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Hipotez 1.b: Çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2.b: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 31
Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi

		N	Ort.	SS	T	P
Kariyer Yönetimi	Evli	136	3,661	,48667	2,161	,031
	Bekar	176	3,534	,52995	2,185	,030
Yetenek Yönetimi	Evli	136	3,699	,48179	2,050	,041
	Bekar	176	3,580	,52919	2,075	,039

Tabloda görüldüğü gibi, kariyer yönetimi uygulamaları ve yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerin medeni durum değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda grupların ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p<0,5$).

Ortalamalara bakıldığında, evli çalışanların kariyer yönetimi ve yetenek yönetimi görüşlerinin ortalamasının ($KY_{ort}: 3,661$, $YY_{ort}:3,699$) bekar çalışanların kariyer yönetimi ve yetenek yönetimi görüşlerinin ortalamasına ($KY_{ort}: 3,534$, $YY_{ort}:3,580$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Hipotez 1.c: Çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile çalışma pozisyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2.c: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile çalışma pozisyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 32**Çalıştığı Pozisyon Değişkenine İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi**

		N	Ort.	SS	T	P
Kariyer Yönetimi	Mağaza Satış Danışmanı	251	3,506	,48911	-6,183 -6,300	,000 ,000
	Mağaza Yönetici/ Yard.	61	3,935	,47430		
Yetenek Yönetimi	Mağaza Satış Danışmanı	251	3,556	,49532	-5,508 -5,744	,000 ,000
	Mağaza Yönetici/ Yard.	61	3,941	,46253		

Tabloda görüldüğü gibi, kariyer yönetimi uygulamaları ve yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerin çalışma pozisyonu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda grupların ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p < 0,5$).

Ortalamalara bakıldığında, mağaza yönetici-yard pozisyonunda çalışanların kariyer yönetimi ve yetenek yönetimi görüşlerinin ortalamasının ($KY_{ort}: 3,935$, $YY_{ort}: 3,941$) mağaza satış danışmanı pozisyonunda çalışanların kariyer yönetimi ve yetenek yönetimi görüşlerinin ortalamasına ($KY_{ort}: 3,506$, $YY_{ort}: 3,556$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.2.5.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Kariyer yönetimi uygulamaları ve yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerin çalışanların yaş, mezuniyet durumu, işletmedeki çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için, verilerin normal dağılmasından dolayı, ikiden fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezleri test etmek için kullanılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) uygulanmıştır.

Tablo 33
Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

		N	Ort.	SS	F	P
Kariyer Yönetimi	20 yaş ve altı	46	3,356	,49180	5,115	,002
	21-30 yaş	147	3,599	,50473		
	31-40 yaş	87	3,623	,50796		
	41-50 yaş	32	3,791	,51333		
	Toplam	312	3,589	,51456		
Yetenek Yönetimi	20 yaş ve altı	46	3,396	,51591	5,211	,002
	21-30 yaş	147	3,644	,49704		
	31-40 yaş	87	3,662	,50777		
	41-50 yaş	32	3,831	,48456		
	Toplam	312	3,632	,51170		

Hipotez 1.d: Çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2.d: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 33'de görüldüğü gibi, kariyer yönetimi uygulamaları ve yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerin yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda yaş gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p < 0,5$).

Ortalamalara bakıldığında, 20 yaş altı çalışanların kariyer yönetimi ve yetenek yönetimi görüşlerinin ortalamasının ($KY_{ort}: 3,356$, $YY_{ort}: 3,396$) diğer yaş grup ortalamalarına göre en düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 34
Yaş Değişkenine İlişkin Tukey Testi

	Yaş	Yaş	Ortalamalar Farkı	SS	Sig.
Kariyer Yönetimi	20 yaş ve altı	21-30 yaş	-,24254*	,08526	,024
		31-40 yaş	-,26658*	,09200	,021
		41-50 yaş	-,43447*	,11617	,001
	21-30 yaş	20 yaş ve altı	,24254*	,08526	,024
		31-40 yaş	-,02404	,06826	,985
		41-50 yaş	-,19194	,09844	,210
	31-40 yaş	20 yaş ve altı	,26658*	,09200	,021
		21-30 yaş	,02404	,06826	,985
		41-50 yaş	-,16789	,10433	,375
	41-50 yaş	20 yaş ve altı	,43447*	,11617	,001
		21-30 yaş	,19194	,09844	,210
		31-40 yaş	,16789	,10433	,375
Yetenek Yönetimi	20 yaş ve altı	21-30 yaş	-,24751*	,08475	,020
		31-40 yaş	-,26635*	,09145	,020
		41-50 yaş	-,43536*	,11547	,001
	21-30 yaş	20 yaş ve altı	,24751*	,08475	,020
		31-40 yaş	-,01884	,06785	,993
		41-50 yaş	-,18785	,09785	,222
	31-40 yaş	20 yaş ve altı	,26635*	,09145	,020
		21-30 yaş	,01884	,06785	,993
		41-50 yaş	-,16901	,10371	,363
	41-50 yaş	20 yaş ve altı	,43536*	,11547	,001
		21-30 yaş	,18785	,09785	,222
		31-40 yaş	,16901	,10371	,363

Tabloda görüldüğü gibi, kariyer yönetimi uygulamaları ve yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerin yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Tukey Testi sonucunda söz konusu farklılığın 20 yaş altı çalışanlar ile 21-30 yaş, 31-40 yaş, 41-50 yaş çalışanlar arasında gerçekleştiği saptanmıştır. 20 yaş altı çalışanlar ile 21-30 yaş, 31-40 yaş, 41-50 yaş çalışan gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p < 0,5$). Diğer grupların ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,5$).

Hipotez 1.e: Çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile mezuniyet durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2.e: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile mezuniyet durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 35

Mezuniyet Durumu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

		N	Ort.	SS	F	P
Kariyer Yönetimi	Lise	217	3,4973	,49293	8,281	,000
	Ön Lisans	20	3,8295	,45091		
	Lisans	74	3,7924	,52148		
	Yüksek Lisans	1	3,9091	.		
	Toplam	312	3,5899	,51456		
Yetenek Yönetimi	Lise	217	3,5449	,50106	7,418	,000
	Ön Lisans	20	3,8786	,38266		
	Lisans	74	3,8166	,50927		
	Yüksek Lisans	1	3,9524	.		
	Toplam	312	3,6320	,51170		

Tabloda görüldüğü gibi, kariyer yönetimi uygulamaları ve yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerin mezuniyet durumu değişkenine göre farklılaşmış farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda mezuniyet gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p < 0,5$).

Hipotez 1.f: Çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2.f: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 36

Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

		N	Ort.	SS	F	P
Kariyer Yönetimi	1 yıldan az	37	2,8305	,39462	44,952	,000
	1-5 yıl	252	3,7062	,41263		
	6-10 yıl	14	3,4513	,66863		
	11-15 yıl	9	3,6717	,62398		
	Toplam	312	3,5899	,51456		
Yetenek Yönetimi	1 yıldan az	37	2,8520	,40293	49,722	,000
	1-5 yıl	252	3,7528	,39923		
	6-10 yıl	14	3,4762	,66850		
	11-15 yıl	9	3,6984	,63263		
	Toplam	312	3,6320	,51170		

Tabloda görüldüğü gibi, kariyer yönetimi uygulamaları ve yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşmış farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda çalışma süresi gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p<0,5$).

Tablo 37
Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Tukey Testi

	Çalışma Süresi	Çalışma Süresi	Ortalamalar Farkı	SS	P
Kariyer Yönetimi	1 yıldan az	1-5 yıl	-,87570*	,07592	,000
		6-10 yıl	-,62083*	,13530	,000
		11-15 yıl	-,84125*	,16027	,000
	1-5 yıl	1 yıldan az	,87570*	,07592	,000
		6-10 yıl	,25487	,11840	,139
		11-15 yıl	,03445	,14628	,995
	6-10 yıl	1 yıldan az	,62083*	,13530	,000
		1-5 yıl	-,25487	,11840	,139
		11-15 yıl	-,22042	,18423	,630
	11-15 yıl	1 yıldan az	,84125*	,16027	,000
		1-5 yıl	-,03445	,14628	,995
		6-10 yıl	,22042	,18423	,630
Yetenek Yönetimi	1 yıldan az	1-5 yıl	-,90084*	,07430	,000
		6-10 yıl	-,62420*	,13243	,000
		11-15 yıl	-,84642*	,15686	,000
	1-5 yıl	1 yıldan az	,90084*	,07430	,000
		6-10 yıl	,27664	,11589	,082
		11-15 yıl	,05442	,14317	,981
	6-10 yıl	1 yıldan az	,62420*	,13243	,000
		1-5 yıl	-,27664	,11589	,082
		11-15 yıl	-,22222	,18032	,607
	11-15 yıl	1 yıldan az	,84642*	,15686	,000
		1-5 yıl	-,05442	,14317	,981
		6-10 yıl	,22222	,18032	,607

Tabloda görüldüğü gibi, kariyer yönetimi uygulamaları ve yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerin çalışma süresi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Tukey Testi sonucunda söz konusu farklılığın 1 yıldan az süre çalışanlarla 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl sürede çalışanlar arasında gerçekleştiği saptanmıştır. 1 yıldan az çalışma süresi ile 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl sürede çalışan gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p<0,5$). Diğer grupların ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,5$).

3.2.5.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin birden fazla değişkenlerle olan ilişkisini test ederek bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer almaktadır. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri korelasyon katsayısı (r) kullanılarak aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006: 116);

$0,00 \leq r < 0,26$ ise ölçekler arasındaki ilişki çok zayıftır.

$0,26 \leq r < 0,50$ ise ölçekler arasındaki ilişki zayıftır.

$0,50 \leq r < 0,70$ ise ölçekler arasındaki ilişki orta düzeydedir.

$0,70 \leq r < 0,90$ ise ölçekler arasındaki ilişki yüksektir.

$0,90 \leq r \leq 1,00$ ise ölçekler arasındaki ilişki çok yüksektir.

Tablo 38

KY Uygulamaları ile YY Uygulamaları Arasındaki Korelasyon

Korelasyon		Kariyer Yönetimi	Yetenek Yönetimi
Kariyer Yönetimi	Pearson Correlation	1	,994**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	312	312
Yetenek Yönetimi	Pearson Correlation	,994**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	312	312

Hipotez 3: Kariyer yönetimi ile yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Tabloda görüldüğü gibi kariyer yönetimi ve yetenek yönetimi değişkenleri arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizinde iki değişken arasında yüksek derecede bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Analizin korelasyon değeri $r=0,994$ olarak hesaplanmıştır. Korelasyon katsayısına baktığımızda iki değişken arasında yüksek bir ilişki (0.994) vardır ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0.05$). Yani sig (2-tailed) değeri 0.05'den küçük olduğu için H3 hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 39**KY Uygulamaları Alt Boyutları ile YY Uygulamaları Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon**

		KY	KP	KG	YB	YG	YE
Kariyer Yönetimi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1	,425**	,297**	,970**	,742**	,284**
			,000	,000	,000	,000	,000
		312	312	312	312	312	312
Kariyer Planlama	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,425**	1	,420**	,263**	,864**	,422**
		,000		,000	,000	,000	,000
		312	312	312	312	312	312
Kariyer Geliştirme	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,297**	,420**	1	,218**	,528**	,850**
		,000	,000		,000	,000	,000
		312	312	312	312	312	312
Yeteneğin Bulunması	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,970**	,263**	,218**	1	,590**	,214**
		,000	,000	,000		,000	,000
		312	312	312	312	312	312
Yeteneğin Geliştirilmesi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,742**	,864**	,528**	,590**	1	,440**
		,000	,000	,000	,000		,000
		312	312	312	312	312	312
Yeteneğin Elde Tutulması	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,284**	,422**	,850**	,214**	,440**	1
		,000	,000	,000	,000	,000	
		312	312	312	312	312	312

SONUÇ

İşletmelerde çalışan yetenekler, geleceğe yönelik kariyerlerini doğru olarak yönetebilecekleri kurumlarda çalışmak istemektedirler. Yetenek yönetiminin en önemli aşamasıdır kariyer yönetimi. Örgüt içinde bağlılığının oluşması kariyer gelişimine harcanacak yatırımlardan sağlanmaktadır. Dengeli bir kariyer planlama ve geliştirme sistemi ile işletmeler gelecekte oluşabilecek açık pozisyonlarda örgüt içindeki yeteneklerden yararlanacaktır. Çalışan gelişimi organizasyonel başarının önemli bir parçasıdır, bu noktada kariyer yönetimi çalışanların yeteneklerini geliştirmek için en etkili yöntemdir. Geliştiğini düşünmeyen yetenekli bir çalışan o kurumu terk etme eğilimine girebilir. Etkin bir kariyer yönetimi sistemi ile örgütler, kritik çalışanları elde tutarak verimliliklerini artırabilir, organizasyonel büyümeyi sağlayabilir. Çalışanın kariyer hedeflerinin örgüt amaçlarıyla uyumlaştırılması, beklentilerin karşılanmasını aynı zamanda işletme performansını artırmaktadır. Dolayısıyla yetenek yönetiminde çalışanların kariyerlerinin yönetilmesi örgütsel başarıyı da beraberinde getirmektedir.

Yetenek yönetimi yetenekli çalışanları edinmeye ve elde tutmaya odaklanırken, kariyer yönetimi sistemi ise mevcut çalışanların kişisel kariyer yolunu oluşturmayı ve örgütsel çıkarların karşılanmasını amaçlamaktadır. İşletmeye alınan bir çalışanın kariyer yönetimi yapılmaması yetenekli bir çalışan olup olmadığının tespitini zorlaştıracaktır. Potansiyeli tespit edilen çalışanın kariyerinin yönetilmemesi ise yeteneğinin anlam kazanmasına engel olacaktır. Bu nedenle kariyer yönetimi ile yetenek yönetimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Birbiriyle bağlantılı bu iki sistemin amaçlara ve hedeflere göre detaylandırılıp tasarlanması, entegre olarak faaliyete geçirilmesi yetenek yönetimine anlam katacaktır.

Kariyer yönetimi ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi konu alan anket çalışmamızda Mağaza ve Perakenedecilik sektöründe mağaza çalışanlarına anket yapılmış olup 312 kişi üzerinden ankete katılım sağlanmıştır. Araştırmada ulaşılan katılımcılar demografik özelliklerine göre incelendiğinde, hakim çoğunluğun %52 erkek, 56,4 bekâr, %47,1 21-30 yaş grubu, %69,6 lise mezunu, % 80,4 satış danışmanı, %80,8 1-5 yıl arası çalışanlardan olduğu görülmektedir.

Araştırmada ulaşılan katılımcıların kariyer yönetimi uygulamaları hakkındaki görüşleri incelendiğinde;

- “Yöneticiler ile bir araya gelinen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur.” sorusuna %48,1 Az Katılıyorum, %7,4 Hiç Katılmıyorum, %27,9 Orta Düzey Katılıyorum, %12,5 Çok Katılıyorum, %4,2 Tamamen Katılıyorum cevaplarının verildiği görülmektedir. Az Katılıyorum ve Hiç Katılmıyorum yanıt oranının yüksek olduğu bu ifadeye göre, çalışanların çoğunluk kısmı kariyer yönetimi uygulamaları yapılırken sorunlarının ve beklentilerinin ortaya konulmadığını düşünmektedir.
- “Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır” sorusuna %54,5 Az Katılıyorum, %7,7 Hiç Katılmıyorum, %21,2 Orta Düzey Katılıyorum, %14,7 Çok Katılıyorum, %1,9 Tamamen Katılıyorum cevaplarının verildiği görülmektedir. Az Katılıyorum ve Hiç Katılmıyorum yanıt oranının yüksek olduğu bu ifadeye göre, çalışanların çoğunluk kısmı kariyer yönetimi uygulamaları yapılırken yeteneklerin belirlenmesi için çeşitli testler uygulanmadığını düşünmektedir. Üzerinde durulması gereken bu iki konunun iyileştirilmesi işletmeler açısından avantaj sağlayacaktır.

Araştırmada ulaşılan katılımcıların yetenek yönetimi uygulamaları hakkındaki görüşleri incelendiğinde;

- “Sistematik olarak performans değerlemesi yapmaktadır” sorusuna %6,4 Kesinlikle Katılmıyorum, %48,1 Katılmıyorum, %27,6 Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, %13,5 Katılıyorum, %4,2 Kesinlikle Katılıyorum, %0,3 Fikrim Yok cevapların verildiği görülmektedir. Kesinlikle Katılmıyorum ve Katılmıyorum yanıt oranının yüksek olduğu bu ifadeye göre, çalışanların çoğunluk kısmı yetenek yönetimi uygulamaları yapılırken sistematik olarak performans değerlendirme yapılmadığını düşünmektedir.
- “Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.” sorusuna %7,4 Kesinlikle Katılmıyorum, %54,2 Katılmıyorum, %21,2 Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, %15,1 Katılıyorum, %1,9 Kesinlikle Katılıyorum, %0,3

Fikrim Yok cevapların verildiği görülmektedir. Kesinlikle Katılmıyorum ve Katılmıyorum yanıt oranının yüksek olduğu bu ifadeye göre, çalışanların çoğunluk kısmı yetenek yönetimi uygulamaları yapılırken işletmenin kendilerini işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirmediğini düşünmektedir. Üzerinde durulması gereken bu iki konunun iyileştirilmesi işletmeler açısından avantaj sağlayacaktır

Araştırmada daha önce çok sayıda çalışmada kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler tercih edilmiştir. Kullanılan ölçeklere güvenilirlik analizi yapılmıştır, elde edilen Cronbach Alpha değeri ölçeklerin yüksek güvenilirlik seviyesinde olduğunu göstermektedir. Ölçeklerin KMO and Bartlett's Testi Değerleri ile faktör analizine uygunluğu test edildikten sonra faktör analizi yapılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda yapılan analizlerde;

- Çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile sosyo demografik değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuş olup, H1 hipotezi desteklenmiştir.
- Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile sosyo demografik değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuş olup H2 hipotezi desteklenmiştir.
- Kariyer yönetimi uygulamaları ile yetenek yönetimi uygulamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyon ilişkilerinin varlığı bulgulanmış olup, H3 hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar, gelecekteki ihtiyaçlara yönelik etkili bir yetenek yönetimi sisteminin kariyer yönetimi uygulamaları ile sağlanacağını ve bu noktada kariyer yönetimi uygulamalarının kullanılmasının önemli olduğunu göstermektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AKAR, F. (2015). “*Yetenek Yönetimi*”, 1.Basım Ankara İmge Kitabevi Yayınları.
- AKOĞLAN KOZAK, M. (2001). “*Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*”, 1.Baskı, Detay Yayıncılık, İstanbul.
- AKDAĞ, F. (2016). “*Yeni Normal Durumda Yetenek Yönetiminin Zorlukları*” WILLIAM G. Castellano, Çeviri Editörü Özlem Kunday, “21.YY İşgücü Adanmışlığı İçin Uygulamalar” içinde 1.Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- AKTAŞ, H. ve ŞİMŞEK E. (2016). “*Günümüz Koşullarında Çalışanlarda İşe Adanmışlığını Sağlama Uygulamaları*” WILLIAM G. Castellano, Çeviri Editörü Özlem Kunday, “21.YY İşgücü Adanmışlığı İçin Uygulamalar” içinde 1.Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- ALTINÖZ, M. (2009). “*Yetenek Yönetimi*”, 1.Baskı, Nobel Yayın, Ankara
- ARGON, T. ve EREN, A. (2004). “*İnsan Kaynakları Yönetimi*” Nobel Yayın, 1. Baskı, Şubat 2004, Ankara.
- ATLI, D. (2017). “*İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi*”, Geliştirilmiş 3.Baskı, Abaküs Yayın, İstanbul
- AYTAÇ, S. (2005). “*Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*”, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- BALTAŞ, Z. (2018). “*Kurum İçi Koçluk*”, Remzi Kitabevi,4.Baskı, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İ. (2002). “*Performans Yönetimi*”, Kariyer Yayıncılık, 2.Basım, İstanbul.
- BAYRAKTAROĞLU, S. (2011). “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Sakarya Yayıncılık, 6.Baskı, Sakarya.
- BLASS, E. (2009). “*Talent Management: Cases and Commentary*”, Houndsmills: Palgrave MacMillan.
- BİNGÖL, D. (2003). “*İnsan Kaynakları Yönetimi*” Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul.
- BUCKINGHAM, M. ve CLIFTON, D. (2001). “*Now, Discover Your Strengths*”, 1.Basım, Simon & Schuster, New York, ABD.
- CAN, H. (1994). “*Organizasyon ve Yönetim*”, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CARRELL, M.R., KUZMITS, F.E ve ELBERT N. (1992). “*Personnel/Human Resource Management*”, Macmillan Publishing Company, 4.Baskı, Newyork.

- ÇAVUŞ, Ş. (2005). “*İş Analizi ve İş Tasarımı*” DEMİR C. (Ed.) “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar” içinde 1. Baskı, Nobel Yayın, Ankara, 3-46
- DAVİES, J. B. ve DAVİES, B. (2014). “*Talent Management in Education*”, Çeviri; Yard. Doç.Dr. AYTAÇ T., Doç. Dr. İPEK C., Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- DAVIS, T., CUTT, M., FLYNN, N. ve MOWL, P.(2016). “*Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management*”, Routledge Publishing, New York, ABD
- DEEMER, C. ve NANCY F. (2006). “*Cam Tavan Üstünde Dans*”, Optimist Yayınları, Çevirmen ÖZER S., 1. Baskı, İstanbul.
- DÜNDAR, G. (2015). “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı Öğretim Üyeleri, Beta Yayınevi, İstanbul.
- ERDOĞAN, İ. (2012). “*Pozitivist Metodoloji ve Ötesi, Araştırma Tasarımları, Niteliksel ve İstatistiksel Yöntemler, SPSS Açıklamalı*”(3. Baskı), Kızılay, Ankara: Erk Yayınları.
- ERDOĞMUŞ, N. (2003). “*Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama*”, Nobel Yayınları, 1.Basım, Ankara.
- FINDIKÇI, İ. (2003). “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Alfa Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.
- GÜZEL, T. (2005). “*Eğitim ve Gelişme*”, DEMİR C. (Ed.) “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar” içinde 1. Baskı, Nobel Yayın, Ankara, 99-126.
- KOÇEL, T. (2014), “*İşletme Yöneticiliği*”, Beta Yayınları, 15. Baskı, İstanbul.
- ÖTKEN, A. B. ve OKAN E. (2015). “*Şimdi İşveren Markası Zamanı*”, Türkmen Kitabevi, 1.Baskı, İstanbul.
- ÖZDAMAR, K. (2003). “*Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*”, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- ROTHWELL W. J. (2010). “*Effective Sucession Planning, American Management*” Association Yayınları, 4. Baskı, Newyork.
- SALDAMLI, A., HIZIROĞLU, M. ve ÖZER, K. O. (2015). “*Yönetimsel ve Örgütsel Etkinliği Geliştirme Yöntemleri*”, Adra Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.
- SAVAŞ, T. A. (2006). “*Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri*”, ANKA Matbaacılık, 1.Basım, İstanbul
- SILZER, R ve DOWELL, B. E. (2009). “*Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*”, Jossey Bass, San Francisco.

- STEWART, T.A. (1997). “*Entelektüel Sermaye*, (Çev. Nurettin Elhüseyni)”, MESS Yayınları No: 258, İstanbul, s.99-101
- ŞİMŞEK, Ş. M. ve ÇELİK, A. (2004). “*Kariyer Yönetimi*”, Gazi Kitabevi, 1. Baskı, Ankara.
- TAHİROĞLU, F. (2003). “*Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları*”, Hayat Yayınları, 2.Baskı, İstanbul..
- TARAKÇI U. A. ve AVCI N.M. (2014). “*Profesyonel Koçluk*”, Park Kitap, 1.Baskı, İstanbul.
- TAŞCI, D. (2004). “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir.
- TAVŞANCIL E. (2002). “*Tutumların Ölçülmesi ve SPSS Veri Analizi*”, Nobel Yayınları, Ankara
- TELMAN, N. ve TÜRETGEN, İ. (2004). “*Eleman Seçimi*”, 1. Basım, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- TELMAN, N. ve ÜNSAL, P. (2004). “*Çalışan Memnuniyeti*” Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.
- THORNTON III, G. C. ve RUPP, D. E. (2006). “*Assessment Centers in Human Resource Management*”, Lawrence Erlbaum Associates Yayınları Mahwah, New Jersey Londra.
- TOG Vakfı, (2017), “*Tog Rehberlik Proje Kitapçığı*”, İstanbul.
- YALÇIN, S.(2002). “*Personel Yönetimi*”, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul.
- YALIM, D. (2005). “*İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*”, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- YARNALL, J. (2008). “*Strategic Career Management: Developing Your Talent*”, USA: Butterworth-Heinemann
- YAZICI, S. (2004). “*E-Öğrenme İnsan Kaynakları Yönetiminde Stratejik Dönüşüm*” (Ed: S. Yazıcı), Alfa Yayınları, İstanbul.
- YENİPİNAR, U. (2005) “*Ücretleme*” DEMİR C (Ed.) “*Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*” içinde 1. Baskı, Nobel Yayın, Ankara, 150-182
- WHITMORE, J. (2017). “*Performans İçin Koçluk*”, Paloma Yayınları, 5.Baskı, İstanbul.
- WILLIAM G. C. (2016). (Ed.) KUNDAY Ö., “*21.YY İşgücü Adanmışlığı İçin Uygulamalar*” 1.Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Sürekli Yayınlar

- AKOĞLAN KOZAK, M. ve ÖZDEMİR, C. (2013). “Yetenek Kavramının Otel İşletmelerinde Operasyonel Personel Bağlamında Değerlendirilmesi”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1.
- ALTUNOĞLU, A.E., ATAY, H., TERLEMEZ, B. (2015). “İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği” *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi* CİLT XXXVII, SAYI I, S. 47-70
- ALTUNTUĞ, N. (2009). “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.14, S.3 s.445-460.
- ANAFARTA, N., SARVAN, F. ve YAPICI N. (2008). “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma” *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 111-137, Antalya.
- ASTHON, C. ve MORTON, L. (2005). “Managing talent for competitive advantage”, *Strategic HR Review*.
- AYRANCI, E. ve ÖGE, E. (2011), “A Study of the Relationship between Students’ Views toward a Career Management Class and Their Future Careers” *International Business Research*, Vol: 4, No: 1, 198–207, Canada.
- BİÇER, G.ve DÜZTEPE, Ş. (2003). “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri*, Cilt:1, Sayı:2, (13-20)
- CHELOHA, R ve SWAIN, J. (2005). “Talent Management System Key to Effective Succession Planning”, *Canadian HR Reporter*.
- CHEW, J. ve GIRARDI A. (2008). “Is Career Management the panacea to retaining vital staff?”, *International Journal of Management and Marketing Research*, 1, 83-98.
- COHN, J., KHURANA, R. & REEVES, L. (2005). “Growing Talent As If Your Business Depended On It”, *Harvard Business Review*, 83(10), 62-70.
- COLLINGS, D.G ve MELLAHI, K. (2009). “Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda” *Human Resource Management Review* 19 304-313
- CROPANZANO R., HOWES J., GRANDY A., TOTH P. (1997). “The Relationship of Organizational Politics and Support to Organizational behaviours, Attitudes and Stress”, *Journal of Organizational Behavior*.
- ÇIRPAN, H. ve ŞEN, A. (2009). “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”, *Çerçeve Dergisi*, Eylül.
- DİCLE, Ü. (1999). “İşletmelerde Kariyer Yönetimi” *Ekonomik Forum Dergisi* Yıl 6, Sayı 6, S. 28-32.

- DİKİLİ, A. (2012). “Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.17, Sayı.2, s.473-484. Isparta.
- DOĞAN, S. ve DEMİRAL, Ö. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi” *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3, s.145–166.
- DOĞRUL, B. Ş., TEKELİ S. (2010). “İş Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-18.
- DREHER, G. F. (2003). “Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Worklife Programs on Female Leadership at the Top”, *Human Relations*, Volume 56(5): 541–562: 03448.
- FENWICK, T. J. (2004). “Learning in Portfolio Work: Anchored Innovation and Mobile Identity”, *Studies in Continuing Education*, Vol: 26, No:2, Canada.
- GIGA, S., COOPER C., FARAGHER, B. (2003). “The Development of a Framework for Comprehensive Approach to Stress Management Interventions at Work”, *International Journal of Stress Management*, 10(4).
- HUSELID, M.A., BEATTY, R.W., BECKER, B.E. (2005). “A Players or Positions” *Harvard Business Review* December 110-117.
- IMRAN, S. M., PAVITHRA, N. R.ve RACHEL, D. (2016). “Impact of Talent Management on Organisation Culture”, *The International Journal Of Business & Management*, Vol 4, Issue 2, İndia.
- KALE, E. ve ÖZER, S. (2012). “İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, *Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimleri Fakültesi Dergisi*, C 7 S 2 syf 173-196.
- KAYA Ç. ve CEYLAN B. (2014). “An Empirical Study on the Role of Career Development Programs in Organizations and Organizational Commitment on Job Satisfaction of Employees”, *American Journal of Business and Management*, 3(3), 178-191
- KESLER, G.C. (2002). “Why the leadership bench never gets deeper: Ten insight about executive talent development”, *Human Resource Planning*.
- KHAN S. A, RAJASEKAR J. ve AL-ASFOUR A. (2015). “Organizational Career Development Practices: Learning from an Omani Company”, *International Journal of Business and Management*; Vol. 10, No. 9; Published by Canadian Center of Science and Education.
- LEWIS, R. E. / HECKMAN, R.J. (2006). “Talent Management: A Critical Review”, *Human Resource Management Review*, 16 (2006) 139–154, USA

- MICHAELS, E., AXELROD, B., JONES, H. (2001). “Talent Management: A Critical Part Of Every Leaders’s Job”, *Ivey Business Journal-Improving The Praticce Of Management*.
- ÖZYER K. ve AZİZOĞLU Ö. (2014). “ İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 10, Yıl 10, Sayı 1.
- PEKDEMİR, I. ve KOÇOĞLU, M. (2014). “İşkolik ile İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Aracılık Üzerine Rolü Üzerine Bir Araştırma”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 14, Yıl:14, Sayı:1, 309-337, Bolu.
- RANİ, A. ve UPASNA, J. (2012). “A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT Companies”, *European Journal of Business and Management*, Vol 4, No.4
- RASCA L., DEACONU, A. (2008). “Stress- a Risk for Organizational Performance”, *Managment and Marketing-Bucharest*, 33-42.
- REDFORD, K. (2005). “Shedding light on talent tactics”, *Personnel Today*, September: 20-22.
- SEÇER, B. ve ÇINAR, E. (2011). “Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri”, *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:18, Sayı:2, Manisa.
- SEYMEN, O. (2004). “Geleneksel Kariyerdan Sınırsız ve Dinamik/ Değişken Kariyere Geçiş”, *Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt XXIII, Sayı 1, , s. 79-114
- SONNENFELD J.A. ve PEIERL M. A., (1988). “Staffing Policy As A Strategic Response: A Typology Of Career Systems”, *Academy Of Management Review*, Vol: 13, No: 4.
- TABANCALI, E. ve KORUMAZ, M. (2014). “Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi”, *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 25, syf: 139-156
- TUNÇER, P. (2012). “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* Cilt 31, Sayı 1, 203-233, Samsun
- ULRICH, D., BROCKBANK W., JOHNSON, D. (2009). “The Role of Strategy Architect in the Strategic HR Organization”, *People and Strategy* New York Vol.32, Iss. 1, (2009): 24-31.
- WELSH, E. T., WANBERG C. R., BROWN K. G. ve SIMMERING M. J., (2003), “E-Learning: Emerging Uses, Empirical Results and Future Directions”, *International Journal of Training and Development*, Cilt:7 Sayı:4 245-258.

Diğer Yayınlar

- AKKAYA, A. G. (2015). “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Ödül ve Performans İlişkisinin Değerlendirilmesi ve Banka Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Çalışma*”, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- ARMSTRONG, M. (2006). “*A Handbook of Human Resource Management Practice*”, books.google.com, Erişim Tarihi; 2018
- AYDIN BALTA E., (2007). “*Örgütler Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirilmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*”, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- BAHADINLI, H. (2013). “*İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi*”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- CEYLAN, N. (2007). “*İnsan kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ÇEVİK, B. (2014). “*Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi Uygulamaları*”, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- GÜNAL, S. (2009). “*Yeni Kariyer Yaklaşımları*”, <http://www.yenimakale.com/yeni-kariyer-yaklasimlari.html>, 17.02.2009.
- HARBALIOĞLU, H. (2016). “*İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- İRMİŞ, A. ve BAYRAK, S. (2000). “*İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi*”, 2000 Haziran Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği Ulusal Kongresi’nde tebliği
- SEÇGİN, M. (2009). “*Yetkinlik Yönetim Sistemi ve Bir Lojistik Firmasında Uygulama*”, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ŞAHİN, Ö. (2015). “*Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi*”, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Aydın.
- TÜMEN, Ebru (2014). “*İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı*”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

YALÇIN, M. (2013). “*Yetenek Yönetiminde Kurumsal İletişim Uygulamalarının Rolü ve Etkinliği*”, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

YILDIRIM, E. (2016). “*Stratejik Yetenek Yönetimi ve İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*”, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.



EKLER

Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Kariyer Yönetimi ile Yetenek Yönetimi arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla hazırlanan akademik tez çalışması için kullanılacaktır. Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

Değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz.

N. Bengü MUTLU AKTAŞ

Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz?

Kadın () Erkek ()

2. Medeni Durumunuz?

Evli () Bekâr ()

3. Yaşınız?

20 yaş ve altı () 21 - 30 yaş ()

31 – 40 yaş () 41 – 50 yaş ()

4. Mezuniyet durumunuz?

Lise () Ön Lisans ()

Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

5. Çalıştığınız Pozisyon ?

Mağaza Satış Danışmanı ()

Mağaza Yönetici/Yard. ()

6. Bu işletmede çalışma süreniz ne kadardır?

1 yıldan az () 1-5 yıl ()

6-10 yıl () 11-15 yıl ()

BÖLÜM 1 KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz. BU İŞLETMEDE;	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1- Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.	1	2	3	4	5
2- Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.	1	2	3	4	5
3- İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.	1	2	3	4	5
4- İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur.	1	2	3	4	5
5- Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir.	1	2	3	4	5
6- Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.	1	2	3	4	5
7- Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.	1	2	3	4	5
8- Yöneticiler ile bir araya gelinen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur.	1	2	3	4	5
9- Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.	1	2	3	4	5
10- Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir.	1	2	3	4	5
11- Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır.	1	2	3	4	5
12- Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.	1	2	3	4	5
13- Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.	1	2	3	4	5
14- Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.	1	2	3	4	5
15- Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.	1	2	3	4	5
16- Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.	1	2	3	4	5
17- Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
18- Çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir.	1	2	3	4	5
19- İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.	1	2	3	4	5
20- Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir.	1	2	3	4	5
21- Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.	1	2	3	4	5
22- Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 2 YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz. BU İŞLETME;	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Fikrim Yok
1- Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır	1	2	3	4	5	6
2- Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.	1	2	3	4	5	6
3- Doğru işe doğru kişileri yerleştirir.	1	2	3	4	5	6
4- Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar.	1	2	3	4	5	6
5- Yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır.	1	2	3	4	5	6
6- Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar.	1	2	3	4	5	6
7- Sistematik olarak performans değerlemesi yapmaktadır.	1	2	3	4	5	6
8- Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.	1	2	3	4	5	6
9- Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur.	1	2	3	4	5	6
10- Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.	1	2	3	4	5	6
11- Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.	1	2	3	4	5	6
12- İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.	1	2	3	4	5	6
13- Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir	1	2	3	4	5	6
14- Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir.	1	2	3	4	5	6
15- Lider geliştirme programlarını uygulamaktadır.	1	2	3	4	5	6
16- Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	1	2	3	4	5	6
17- Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.	1	2	3	4	5	6
18- Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır	1	2	3	4	5	6
19- Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.	1	2	3	4	5	6
20- Mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ayarlaması yapar	1	2	3	4	5	6
21- En yüksek performansı gösteren çalışanları ödüllendirir.	1	2	3	4	5	6

ÖZGEÇMİŞ

Naciye Bengü MUTLU AKTAŞ, 1983 yılında İSTANBUL Üsküdar'da doğdu. İlkokul ve Ortaokul eğitimini Sahrayıcedit Nevzad Ayasbeyoğlu İlköğretim Okulu'nda tamamladıktan sonra Erenköy Kız Lisesi'ne devam eden Naciye Bengü MUTLU AKTAŞ, lise öğreniminin son döneminde ailesinin Denizli'ye taşınmasından dolayı Denizli Lisesi'nden mezun olmuştur. Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde üniversite eğitimini tamamladıktan sonra 5 yıl Yeditepe Üniversitesi'nde Uzman Yardımcısı, 3 yıl Ataşehir Adıgüzel MYO'da Kariyer Planlama ve Geliştirme Birim Sorumlusu olarak görev yapmıştır. Naciye Bengü MUTLU AKTAŞ, görevlerinin yanı sıra çalıştığı süre boyunca, hizmet kalitesinin artırılması, yeni süreçlerin tasarımı ve mevcut süreçlerin revize edilmesi çalışmalarını başarı ile sağlamıştır. Aynı zamanda gönüllü olarak yer aldığı projelerde gençlerin sosyal ve mesleki yaşamlarına destek olmak için mentörlük ve kariyer danışmanlığı yapmaktadır.