



GİRESUN
ÜNİVERSİTESİ . UNIVERSITY



SOSYAL BİLİMLER **ENSTİTÜSÜ** Graduate School of Social Sciences

İŞLETME
ANABİLİM DALI
Yüksek Lisans Tezi

Cansu GALAŞ
162018009

2019

GİRESUN

**T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**YETENEK YÖNETİMİ BAĞLAMINDA ÇALIŞANLARIN
KARİYER YÖNETİMİ**

CANSU GALAŞ

Danışman




Dr. Öğr. Üyesi Esra Gökçen KAYGISIZ

2019- Giresun

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 07.03.2019 tarihli toplantısında oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Cansu GALAŞ'ın Yetenek Yönetimi Bağlamında Çalışanların Kariyer Yönetimi başlıklı tezini incelemiş olup aday 25.03.2019 tarihinde, saat 15:00 de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Aday çalışma, sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Jürisi	Unvanı, Adı Soyadı	İmzası
Üye (Başkan)	Dr. Öğr. Üyesi Esmeray ALACADAĞLI	
Üye	Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Esra Gökçen KAYGISIZ	
Üye		
Üye		

ONAY

...../...../201..

Doç. Dr. Güven ÖZDEM
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Yetenek Yönetimi Bağlamında Çalışanların Kariyer Yönetimi” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

25.04.2019

Cansu GALAŞ

ÖNSÖZ

"Yetenek Yönetimi Bağlamında Çalışanların Kariyer Yönetimi" başlıklı tez çalışması, yetenek ve kariyer yönetiminin çalışanlar tarafından önemini incelemektedir.

Tez konusunun seçilmesi ve hazırlanması aşamasına kadar tüm süreçte, değerli vaktini bana ayırarak yardımlarını hiç esirgemeyen tez danışmanım değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Esra Gökçen KAYGISIZ'a araştırmanın uygulama kısmında destek veren Giresun'da faaliyet gösteren özel hastanelerin değerli yöneticilerine ve anket sorularını cevaplayarak bana yardımcı olan çalışanlara teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini hiç eksik etmeyen, tezimin başından sonuna kadar destekçilerim olan sevgili annem Sebahat GALAŞ, babam Ali GALAŞ ve kız kardeşim Büşra GALAŞ'a sonsuz teşekkür ederim.

Cansu GALAŞ

ÖZET

Son zamanlarda stratejik insan kaynakları yönetiminin önemli bir unsuru haline gelen yetenek yönetimi genel olarak yetenekli çalışanların elde edilmesinden, işletmeye bağlılığının sağlanmasına kadar olan süreci kapsamaktadır. İşletme ile çalışan arasında pozitif bir ilişkinin kurulmasına öncülük yetenek yönetimi, yetenekli çalışanların işletme bağlılıklarının artırılmasında oldukça önemlidir. Bu noktadan hareketle tez çalışması, yetenek yönetimi bağlamında yetenekli çalışanların işletme için önemini vurgulamayı ve bu çalışanları elde tutmak için işletmelerin önemli stratejilerinden birisi olan kariyer yönetimi ile yetenek yönetimi arasında ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır.

Çalışmada öncelikle yetenek yönetimi ve kariyer yönetimi hakkında bilgiler verilmiştir. Daha sonra çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler uygun analizler ile değerlendirilerek çalışmanın bulguları elde edilmiştir.

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan ölçek, Giresun'da faaliyet gösteren özel hastane çalışanlarına uygulanmış ve anketlerin 110 tanesi geçerli sayılmıştır. Elde edilen veriler, SPSS 23.0 programı ile istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Araştırmada katılımcılarının demografik yüzdeleri bulunmuş, ölçeklere güvenirlik analizi yapılmış, faktör, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

Elde edilen bulgular sonucunda yetenek yönetimi ile kariyer yönetimi arasındaki ilişki analiz edilmiş ve pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,745$) olduğu saptanmıştır. Daha sonra demografik verilerin yetenek yönetimi ve kariyer yönetimi ile ilişkileri ayrı ayrı incelenmiştir. Bulgular sonucunda yetenek yönetimi ile eğitim ($r=-0,085$), unvan ($r=-0,111$) arasında negatif yönlü ve yetenek yönetimi ile yaş ($r=0,089$), hastanede çalışma süresi ($r=0,189$), toplam iş deneyimi ($r=0,237$) arasında pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. Kariyer yönetimi ile unvan ($r=-0,063$) arasında negatif yönlü ve kariyer yönetimi ile yaş ($r=0,097$), eğitim ($r=0,059$),

hastanede alışma süresi ($r=0,165$), toplam iş deneyimi ($r=0,170$) arasında pozitif ynl ilişki olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, Yetenek Yönetimi, Kariyer, Kariyer Yönetimi

ABSTRACT

Talent management, which has recently become an important element of strategic human resources management, generally covers the process from the acquisition of talented employees to the commitment to business. Leading the establishment of a positive relationship between business and employee talent management is crucial in increasing the loyalty of talented employees. From this point of view, the thesis study aims to emphasize the importance of skilled employees in the context of talent management and to determine whether there is a relationship between career management and talent management, which is one of the important strategies of the enterprises to keep these employees.

In the study, firstly information about talent management and career management is given. Then, the hypotheses created for the purpose of the study were evaluated with appropriate analyzes and the findings of the study were obtained.

Survey method was used as data collection method. The scale was applied to the private hospital employees in Giresun and 110 were valid. The data were analyzed statistically with SPSS 23.0 program. In the study, demographic percentages of the participants were found and reliability, scale, correlation and regression analyzes were performed.

As a result of the findings, the relationship between talent management and career management was analyzed and it was found that there was a positive relationship ($r=0.745$). Later, the relationship between demographic data and talent management and career management were examined separately. As a result of the findings, talent management and education ($r=-0,085$), title ($r=-0,111$) and age ($r=0,089$). There was a positive correlation between hospital working time ($r=0,189$) and total work experience ($r=0,237$). Career management and negative direction between the title ($r=-0,063$) and career management with age ($r=0,097$), education

($r=0,059$), hospital working time ($r=0,165$), total work experience ($r=0,170$) was found to be a positive relationship between the positive.

Key Words: Talent, Talent Management, Career, Career Management

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
ÖZET	II
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	VI
KISALTMALAR	IX
TABLolar LİSTESİ	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
GRAFİK LİSTESİ	XII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMLARI	3
1.1.YETENEK KAVRAMI	3
1.1.1. Yetenek Modelleri	5
1.1.2. Yeteneğin Benzer Kavramlarla İlişkisi	8
1.1.2.1. Yetenek-Beceri İlişkisi	9
1.1.2.3. Yetenek-Performans İlişkisi	10
1.1.2.4. Yetenek-Potansiyel İlişkisi	11
1.1.3. İşletmeler Açısından Yetenek ve Yetenekli Çalışanların Önemi	11
1.2. YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMI	13
1.2.1. Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkışı	19
1.2.2. Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler	20
1.2.2.1. Küresel Etkiler.....	21
1.2.2.2. Rekabet.....	22
1.2.2.3. Demografik Etkiler	22
1.2.2.4. Yetenek Kıtılığı	24
1.2.2.5. İş Yaşam Dengesi	24
1.2.2.6. Teknoloji ve Endüstri 4.0	25
1.2.2.7. İnovasyon	26
1.2.3. Yetenek Yönetimi Süreci	27
1.2.4. Yetenek Yönetiminin İlgili Olduğu Yönetim Kavramları	29

1.2.4.1. Stratejik Liderlik.....	29
1.2.4.2. Kurumsal Yönetişim.....	31
1.2.4.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi	32
1.2.4.4. Yetkinlik Yaklaşımı.....	33
1.2.4.5. Bilgi ve Bilgi Yönetimi	34
1.2.4.6. İletişim	35
1.2.5. Yetenek Yönetiminin Riskleri	35
1.2.6. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Türkiye Örnekleri	38
1.3. YETENEKLİ ÇALIŞANLARIN ÖZELLİKLERİ VE YETENEKLİ ÇALIŞANLARI ELDE TUTMA YAKLAŞIMLARI	40
1.3.1. Kariyer Yönetimi.....	43
1.3.2. Ücret Yönetimi	44
1.3.2.1. Performansa Dayalı Ücret	45
1.3.2.2. Kâr Paylaşımı ve Diğer Ödemeler	46
1.3.2.3. Kişiyeye Özel Ücret	47
1.3.3. Performans Yönetimi	48
1.4. YETENEKLİ ÇALIŞANLARIN EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMESİ	48
1.4.1. Koçluk ve Mentorluk.....	51
1.4.2. Tazeleyici Eğitimler	53
1.4.3. Yetenek Geliştirme Programları	53
1.5. YETENEKLİ ÇALIŞANLARI ETKİLEMEK	54

İKİNCİ BÖLÜM

2. KARİYER YÖNETİMİ.....	58
2.1.KARİYER YÖNETİMİ KAVRAMI.....	58
2.1.1. Kariyer Yönetimi Süreci.....	61
2.1.1.1. Bireysel Kariyer Yönetimi.....	61
2.1.1.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi	64
2.1.2. Kariyer Yönetiminin Faydaları.....	67
2.1.4. Kariyer Yönetimi Aşamaları	68
2.1.5. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler	69
2.1.5.1. Kişilik.....	70
2.1.5.2. Zeka.....	70
2.1.5.3. İlgi ve Yetenekler	70
2.1.5.4. Cinsiyet	71

2.1.5.5. Sosyal Etmenler.....	71
2.1.6. Kariyer Yönetimi Modelleri	71
2.1.7. Kariyer Engelleri	73
2.2. KARİYER YÖNETİMİ ve YETENEKLİ ÇALIŞANLAR İLİŞKİSİ	74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.YETENEK YÖNETİMİ BAĞLAMINDA ÇALIŞANLARIN KARİYER YÖNETİMİ	77
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	77
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	77
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ	78
3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	79
3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	79
3.5.1. Veri Toplama Aracı.....	80
3.5.2. Verilerin Analizi.....	80
3.5.2.1. Güvenirlilik Analizi Sonuçları	81
3.5.2.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	82
3.5.2.3. Yetenek Yönetimi ve Kariyer Yönetimi İfadelerine Ait Faktör Analizi	84
3.5.2.4. Korelasyon Analizi ve Sonuçları	88
3.5.2.5. Regresyon Analizi ve Sonuçları	93
SONUÇ	100
KAYNAKÇA	106
EKLER	120

KISALTMALAR

İK: İnsan Kaynakları

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

MİY: Müşteri İlişkileri Yönetimi

TDK: Türk Dil Kurumu

TW: Towers Watson

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Yetenek Yönetimi Güvenirlik Değeri.....	81
Tablo 2: Kariyer Yönetimi Güvenirlik Değeri	81
Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılım	82
Tablo 4: Katılımcıların Hastanede Çalışma Süresi, Toplam İş Deneyimi, Çalışılan Birim ve Unvan Bilgilerine İlişkin Bulgular.....	83
Tablo 5: Yetenek Yönetimi KMO ve Bartlett's Testi.....	85
Tablo 6: Yetenek Yönetimi Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi	85
Tablo 7: Kariyer Yönetimi KMO ve Bartlett's Testi.....	86
Tablo 8: Kariyer Yönetimi Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi	87
Tablo 9: Yetenek Yönetimi ve Kariyer Yönetimi Korelasyon Analizi.....	88
Tablo 10: Demografik Özellikler ve Yetenek Yönetimi Korelasyon Analizi.....	89
Tablo 11: Demografik Özellikler ve Kariyer Yönetimi Korelasyon Analizi.....	90
Tablo 12: Çalışma Süresi, Toplam İş Deneyimi, Unvan ve Yetenek Yönetimi Korelasyon Analizi.....	91
Tablo 13: Çalışma Süresi, Toplam İş Deneyimi, Unvan ve Kariyer Yönetimi Korelasyon Analizi.....	92
Tablo 14: Yetenek Yönetimi ve Kariyer Yönetimi Varyans Analizi Tablosu	94
Tablo 15: Yetenek Yönetimi ve Kariyer Yönetimi Katsayılar Tablosu.....	94
Tablo 16: Demografik Özellikler ve Yetenek Yönetimi Varyans Analizi Tablosu.....	95
Tablo 17: Demografik Özellikler ve Yetenek Yönetimi Katsayılar Tablosu.....	95
Tablo 18: Demografik Özellikler ve Kariyer Yönetimi Varyans Analizi Tablosu	96
Tablo 19: Demografik Özellikler ve Kariyer Yönetimi Katsayılar Tablosu.....	96
Tablo 20: Çalışma Süresi, Toplam İş Deneyimi, Unvan ve Yetenek Yönetimi Varyans Analizi Tablosu.....	97
Tablo 21: Çalışma Süresi, Toplam İş Deneyimi, Unvan ve Yetenek Yönetimi Katsayılar Tablosu	97
Tablo 22: Çalışma Süresi, Toplam İş Deneyimi, Unvan ve Kariyer Yönetimi Varyans Analizi Tablosu.....	98
Tablo 23: Çalışma Süresi, Toplam İş Deneyimi, Unvan ve Kariyer Yönetimi Katsayılar Tablosu	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Gagne'nin Farklılaştırılmış Üstün Yeteneklilik ve Yetenek Modeli	6
Şekil 2: Renzulli'nin Üstün Yeteneklilik Modeli.....	7
Şekil 3: Sternberg'in Üstün Yeteneklilik Modeli.....	8
Şekil 4: Yetenek Yönetim Modeli	17
Şekil 5: Yetenek Bileşenleri	40
Şekil 6: Kariyer Tercihinde ve Oluşumunda Bireyi Etkileyen Faktörler	63
Şekil 7: Kariyer Yönetiminin Bileşenleri	66
Şekil 8: Bireyin Kariyer Bakış Açısı	75
Şekil 9: İşletmenin Kariyer Bakış Açısı	76
Şekil 10: Araştırmanın Modeli	78

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1: Öngörülen Yetenek Yönetimi Riskleri.....	36
Grafik 2: Yetenek Riskini Azaltacak İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	37

GİRİŞ

İşletmelerin varlığını devam ettirmeleri, rekabette başarı sağlayabilmeleri ve gelecek dönemlerde ayakta kalabilmeleri için en önemli üretim faktörü bilgidir. Bu faktörün işletmeye dâhil olabilmesi ancak “yetenekli” olarak ifade edilen çalışanın bilgi ve deneyimini işletmeye katkı sağlayacak şekilde kullanması ile mümkün olabilmektedir. Yetenek içerisinde başarıyı, kabiliyeti, gücü, beceriyi, yetkinliği, performansı ve potansiyeli içermektedir. Bu özelliklerin tümüne veya bir kısmına sahip olan çalışan, işletme için kaybedilmemesi gereken bireydir. İşletmede bilgiyi üreten çalışanlardır.

İşletmenin, bünyesinde bulunan nitelikli çalışanları kaybetmeme, dışarıdan işletmeye yeni çalışanları çekebilme ve işletmeye bağlılıklarını sağlayabilmeleri gerekmektedir. Bağlılık ise en değerli kaynak olan yetenekli çalışanların eğitimi ve geliştirilmesiyle, performans sonuçlarına göre ücret veya ödüllendirilmesiyle, bir sonraki adımda nerede olacağını bilmek isteyen, kısacası kariyerine önem veren çalışanın işletme tarafından desteklenmesi ile mümkün olmaktadır. Tüm bunlar işletme içerisinde yetenek yönetiminin önemli unsurlarıdır.

Yetenek yönetimi kamu veya özel sektör ayırt etmeksizin tüm sektörlerdeki işletmelerin önemle üzerinde durmaları gereken bir konudur. Yetenek yönetimi işletme içerisinde bulunan çalışanların yönetimini, dışarıdan işletmeye nasıl yetenekli çalışanların çekileceğini, çalışanları tanıyarak hangi pozisyonda yer alması gerektiğini, çalışanın ihtiyacı olan yeni bilgilerin verilebilmesini ve bağlılık oluşturarak işletmede kalmasını sağlayacak tüm yolları barındırmaktadır.

Yetenek yönetiminin çalışanına sağladığı bu faydalar çalışanın kariyerini geliştirmesine destek vermektedir. Kariyer, kişinin kendini geliştirerek mesleğinde ilerleme kaydetmesini içermektedir. Çalışanın bilgi, tecrübe ve yeteneklerine göre gelecek dönemler için plan yapması kariyer yönetimini tanımlamakta ve kariyer yönetimi sadece bireyi değil aynı zamanda işletmeyi de kapsamaktadır.

Yetenek yönetimi ile kariyer yönetimi arasındaki ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlayan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde,

yetenek ve yetenek yönetimi kavramları incelenmiştir. İkinci bölümde, kariyer yönetimi kavramı incelenmekte ve üçüncü bölüm çalışmanın araştırma kısmından oluşmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMLARI

Çalışmanın bu bölümünde yetenek ve yetenek yönetimi kavramları hakkında ayrıntılı literatür bilgisi verilmektedir. Bu bilgiler ışığında çalışmanın sonraki bölümlerinde ele alınacak olan model ve hipotezler geliştirilmiştir.

1.1.YETENEK KAVRAMI

Bir işi yapabilme becerisi olarak bilinen yetenek kavramı, genellikle günlük hayatın gereklerini yerine getirmeye yardımcı bir kavram olarak kullanılsa da işletme literatüründe işletmenin temel ve en önemli sermayelerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Soyut bir kavram olmasından ve varlığını ortaya çıkarmak zor olduğu için yetenek, tanımlanması, ölçülmesi ve geliştirilmesi zor bir kavramdır. Bu nedenle yetenek konusunda farklı tanımlamalar mevcuttur.

Türk Dil Kurumu'na (TDK) göre yetenek, "Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet"; "bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen kapasite, güç"; "kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır" ve "dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü" olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>).

Stratejik düşünme, rekabet gücü, empati kurabilme ve odaklanabilmeyi içeren diğer bir tanıma göre ise yetenek, bireyin tekrar eden duygu, düşünce ve davranış özelliklerini üretken bir şekilde uygulayabilmesidir (Buckingham ve Vosburgh, 2001, 21).

"Yetenek" kavramı "Talent" kelimesini içermekte olup bu kelime; Başarı (Triumph), Kabiliyet (Ability), Liderlik (Leadership), Pratiklik (Easiness), Yaratıcılık (Creativity) ve Zaman (Time) kavramlarının bütünü ifade etmektedir

(Doğan ve Demiral, 2008, 151). Bu kavramlar liderlikte kendini dinlettirebilme ya da yaratıcılıkta farklılık oluşturabilme yeteneği gibi kendi içerisinde farklı unsurları ve yetenekleri de barındırabilmektedir.

Yetenek, çalışanın aktif veya potansiyel yönünden herhangi bir konu karşısında neleri daha iyi yapabilme becerisini ifade etmekte (Altınöz, 2009, 4) ve çalışanın zihinsel ve bedensel kapasitesini belirtmektedir. "Yetenekli" olarak nitelendirilen bireyler performansları ile yeteneklerini ortaya koyan ve kendini eğitim, uygulama, deneme ve yanılma ile geliştiren kişilerdir (Güner, 2016, 9). İşletmenin yıldızı veya potansiyeli gibi adlandırılan (ırpan ve şen, 2009, 110) bu kişiler diğerlerine göre bir adım önde olan ve işletmenin değerli çalışanları konumundadırlar.

Yetenekli alışanlar hangi sektör olursa olsun tüm işletmeler için değerli çalışanlar olmalarına karşın bu işletmelerin tamamı için geçerli olan bir yetenek tanımı bulunmamaktadır. Her işletme için yetenek tanımı farklı olmaktadır (Zhang ve Bright, 2012, 148). Bir başka ifadeyle her işletme faaliyet gösterdiği sektöre, iş koluna ve hedeflerine göre yeteneği tanımlamaktadır.

Bu doğrultuda genel olarak yetenek kavramının özelliklerinden faydalanarak tanımları yapmak mümkündür (Akar, 2015,20). Bu özellikler;

- Doğuştan gelir.
- Belirli ve özel alanlarda üst düzey kabiliyetlerdir.
- Kişiye özgü beceridir.
- Kişiyi ustalık seviyesine ulaştırır.
- Geliştirilebilir bir yapıdır.
- Performans ve potansiyel ile ilişkilidir.

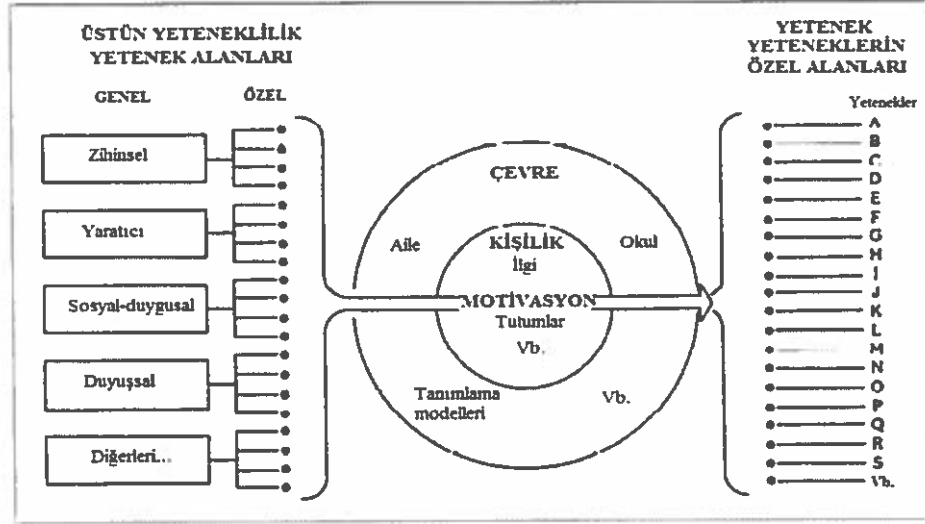
Kısacası yetenek kavramı doğuştan gelmekle birlikte zamanla kişinin geliştirme isteğiyle adım adım yükselen değerler dizisi olarak tanımlanabilmektedir.

1.1.1. Yetenek Modelleri

Yetenek kavramını görselleştirmek açısından çeşitli yetenek modelleri geliştirilmiştir. Söz konusu yetenek modelleri genellikle psikolojik kökenli çalışmalarda yer almaktadır. Bu modellerden Francoys Gagné'nin Farklılaştırılmış Üstün Yeteneklilik ve Yetenek Modeli, Renzulli Üstün Yeteneklilik Modeli ve Robert J. Sternberg tarafından geliştirilen Üstün Yeteneklilik Modelleri literatürde sıklıkla karşılaşılan yetenek modelleridir (Çevik, 2014, 6). Aslında bu yetenek modelleri yetenekten çok üstün yetenekliliği göstermektedir. Üstün yeteneklilik kavramı da bireyin yeteneğinin hem fiziksel hem de zihinsel olarak diğer bireylere göre daha üst düzeyde yer almasıdır. İfade edilen bu üç model çalışmamızda sırayla incelenmektedir.

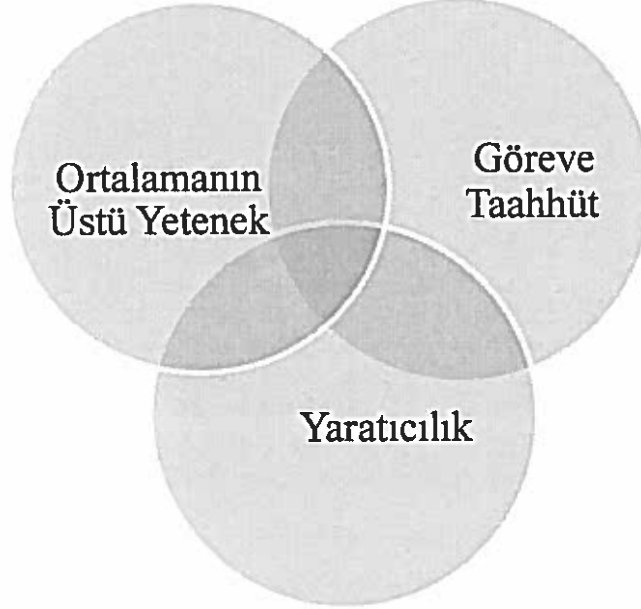
Şekil 1'de gösterilen Gagne'nin üstün yeteneklilik modeli, üstün yeteneklilik ve yeteneği iki ayrı kavram olarak belirtmektedir. Modele göre üstün yeteneklilik zihinsel ve yaratıcı gibi unsurları içermekte ve aynı zamanda bu unsurların yeteneğe dönüşmesi için çevre, kişilik ve motivasyon faktörlerinin etkili olduğunu göstermektedir. Bu faktörlere İK açısından bakıldığında özellikle çevre faktörü çalışanın hem kişiliğini hem de motivasyonunu etkilemektedir. Dışarıdan gelen olumlu etkiler çalışanı motive ederek başarısını artırırken diğer taraftan olumsuz etkiler ise çalışanın moralini bozmakta ve verimliliğinde düşüşe sebep olmaktadır.

Şekil 1: Gagne'nin Farklılaştırılmış Üstün Yeteneklilik ve Yetenek Modeli



Kaynak: Gagné, 2013, 6

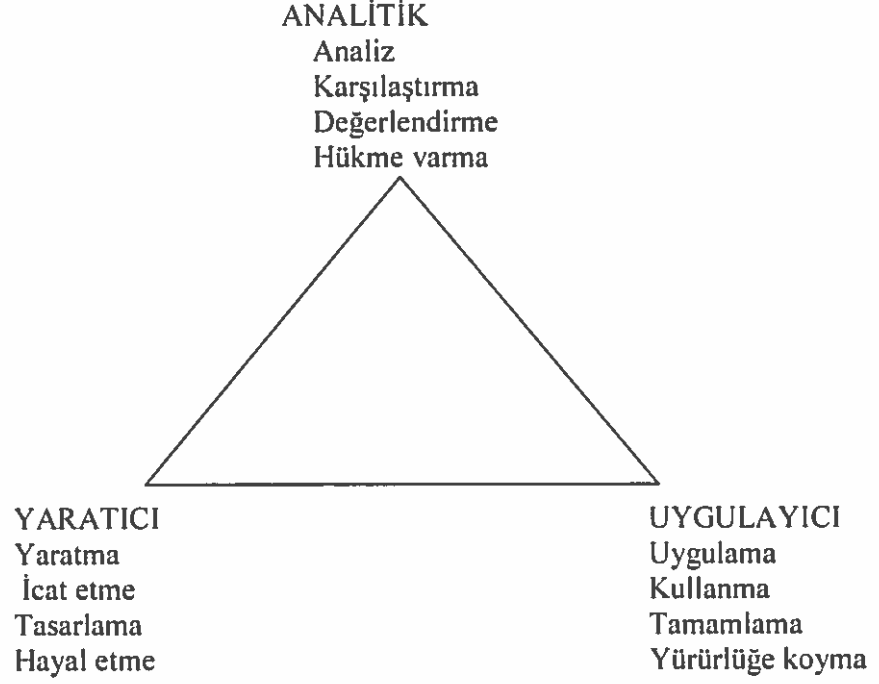
Yeteneği tanımlayan diğer bir model Şekil 2'de gösterilmektedir. Model, Renzulli tarafından 2011 yılında geliştirilmiştir. Renzulli'nin üstün yeteneklilik modeli, birbirine eşit üç kümeden meydana gelmektedir. Üstün yeteneklilik de bu kümelerin kesişmesiyle veya birleşimiyle oluşmaktadır. Bu kümeler ortalamadan üstü yetenek, göreve taahhüt ve yaratıcılıktır. Çalışan, yeteneğini ve yaratıcılığını kullanarak kendisine verilen görevi başarıyla sonuçlandırabilecektir.

Şekil 2: Renzulli'nin Üstün Yeteneklilik Modeli

Kaynak: Renzulli, 2011, 83

Literatürde sıklıkla rastlanan yetenek modellerden birisi de Şekil 3'de gösterilen Sternberg tarafından geliştirilen modeldir. Şekilden görüldüğü gibi üstün yeteneklilik modelini analitik davranmak, yaratıcı olmak ve uygulamaya dönüştürmek başlıkları oluşturmaktadır. Sternberg'e göre yetenekli bir kişide bu üç faktör bulunması gerekmektedir. İK açısından bakıldığında kişi analitik davranarak, karşılaştırma ve değerlendirme yaparak bir sonuca varabilmekte, yaratıcılığı ile icat ederek, tasarlayarak veya hayal ederek farklılığını ortaya koyabilmektedir. Son olarak ise yaratıcılığı ile yarattığı fikirlerini uygulamaya, tamamlamaya geçebilmektedir.

Şekil 3: Sternberg' in Üstün Yeteneklilik Modeli



Kaynak: Budak, 2007, 14

İncelenen bu üç modelden anlaşılacağı gibi her bir model yeteneği farklı yorumlamakta ve somutlaştırmaktadır. Modellerde izlenen yollar farklılık göstermektedir.

1.1.2. Yeteneğin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Yetenek kavramı ile benzer olan bazı kavramlar vardır. Bunlar beceri, yetkinlik, performans ve potansiyeldir (Terlemez, 2013, 46). Çalışmada kısaca bu kavramların yetenek ile ilişkileri incelenmektedir.

1.1.2.1. Yetenek-Beceri İlişkisi

Beceri, yapılan bir iş doğrultusunda beklenen sonuca ulaşma, başarabilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Beceri, herhangi bir zihinsel veya fiziksel görevi yerine getirebilme yeteneğidir. Zihinsel olarak beceri, analitik ve kavramsal düşünme gibi yetenekleri içermektedir. Analitik yetenekler; bilgi işleme, neden sonuç ilişkisi kurabilme iken kavramsal düşünme yetenekleri karmaşık veriler üzerindeki önemli yerleri görebilmedir (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007, 248).

Yetenek ve beceri kavramları birbirine çok yakındır. Beceri, akademik ya da alaylı olarak deneme-yanılma yolları, etkin ya da edilgen eğitim yolları, genel yetenek kursları ya da ilgi merkezi kursları ile elde edilen kazanımlar iken yetenek, çoğunlukla doğum ile birlikte gelen ve hayat boyu geliştirilebilen bir kavramdır (Güngör, 2013, 40). Güzel ve etkili sunum yapmak, örgü yapabilmek birer beceri örneğidir. Becerisi yüksek kişi, istekli davranarak sürekli öğrenme ve ilerleme çabası içerisine girebilmektedir.

İş hayatında ise çalışan yeni beceriler edinerek yeteneğine katkıda bulunabilmekte, kendisini geliştirerek farklı alanlara eğilim gösterebilmekte ve bu sayede yetenekli kişi, yetenekli çalışan unvanına sahip olabilmektedir.

Yetenek ile beceri arasındaki en önemli fark ise yetenek daha çok doğuştan gelen kalıtsal bir güçtür. Bu yüzden öğrenme yolu ile elde edilmesi ve transfer edilme ihtimali azdır. Buna karşılık beceri ise öğrenme yoluyla elde edilebilir ve kişiden kişiye transfer edilebilir (Ceylan, 2007, 6).

1.1.2.2. Yetenek-Yetkinlik İlişkisi

Yetkinlik kavramı kişinin bir sorumluluğu yerine getirirken o görev ile ilgili sahip olduğu bilgi, beceri veya deneyimlerini ifade etmektedir. Bu özellikler çalışanı diğer çalışanlardan ayırt edilmesini sağlayabilmektedir.

Yetkinlik, üstün performans gösteren birey ile düşük performans gösteren birey arasındaki farkı ayırt eden, bireyin bir görevi başarıyla devam ettirirken sürekli tekrarladığı tutumlar, davranış, yetenek, motif ve diğer bireysel karakterler olarak tanımlanabilir (Ünsar, 2009,45).

Yetkinlikler aynı zamanda kişilerin becerilerini işletme için değer üretmek ya da değere katkıda bulunarak işletmeye fayda sağlayacak şekilde kullanabilme yetenekleridir. Değer ise bilginin beslendiği ve paylaşıldığı bir kültür ortamında çalışanların işe ilişkin bilgilerinde olduğu düşünülmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003, 14). Kişinin faydalı olabilmesi veya işletme için değer yaratabilmesi onu diğer çalışanlardan ayıran özelliklerini belirtmektedir.

Yetenek ile yetkinlik kavramı kişinin sahip olduğu özellikler ile ilgilidir. Kişi kendine daha fazla değerler katarak (örneğin, işi ile ilgili sertifika, belge vb.) yetkinlik seviyesini artırabilmektedir. Dolayısıyla kişinin yeteneği aslında sahip olduğu yetkinlikleri içermektedir.

1.1.2.3. Yetenek-Performans İlişkisi

Performans kelimesi bir işi ya da olayı yapmak, yerine getirmek gibi anlamlara gelmektedir. Sıklıkla sanatsal faaliyetleri değerlendirmede kullanılan performans kavramı, belirli bir alt yapı, ciddiyet, hüner ve sonuçta da belirli bir kalite düzeyindeki faaliyetleri içerdiği; yer alanları ve izleyenleri etkileyen hatta hayran bırakabilen bir süreci barındırmaktadır (Özmutaf, 2007, 42). Bir faaliyetin yerine getirilme kalitesini de ifade eden performans, aynı zamanda içinde yetenek kavramını da içermektedir (Muslu, 2013, 12). Bu barındırma kişinin ilgilenilen konu ile ilgili sürekli çalışması, daha iyisi olmak için çabalaması ve performansı başarı ile sergileyebilmesi şeklinde oluşmaktadır. Bu ifadeler yeteneğin tanımlarında da mevcuttur.

1.1.2.4. Yetenek-Potansiyel İlişkisi

Yüksek performansa ve motivasyona sahip yetenekli çalışanların dâhil olmak isteyecekleri bir işletme yaratmak ve bu çalışanları işletmede tutmanın yolu, hiç kuşkusuz ilk olarak potansiyellerini göstermelerine fırsat vererek bu çabaları destek olmaktan geçmektedir (HR Dergi, 2017). Aynı zamanda işletme, yeteneğinin farkında olmayan yetenekli bir çalışanın içindeki o potansiyeli ortaya çıkararak da yetenekli çalışanın kendini fark etmesini ve işletmeye bağlılığını sağlayabilmektedir.

Potansiyel kavramını çalışanda var olan fakat henüz açığa çıkmamış yetenek olarak belirtmek de mümkündür. Yetenek ise potansiyel olarak bir işi yapabilme kabiliyetidir (Muslu, 2013, 11).

Bir çalışan için potansiyel kavramının önemi bilgi ve tecrübeleriyle işi yapabilme veya bitirebilme süresiyle ilgilidir. Çalışanın kendine yeni bilgiler katarak potansiyelini üst düzeye çıkarması da işletme açısından öneme sahiptir.

1.1.3. İşletmeler Açısından Yetenek ve Yetenekli Çalışanların Önemi

İşletmelerin etkin ve verimli olması, rakiplerine karşı fark yaratarak rekabette üstünlük elde etmesi, devamlılığının sağlanabilmesi işletmede insan faktörünün öneminin anlaşılmasını sağlamıştır. Bu sebeple çalışan faktörü ön plana çıkmış ve işletmenin önemli amaçlarından biri olmuştur. Bilgi, beceri, aktiflik veya herhangi bir yönden diğer çalışanlara göre fark yaratan birey işletme için yetenekli ve kaybedilmemesi gereken çalışan hâline gelmiştir. Bu çalışanlar işletmede önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla yetenekli diye tabir edilen çalışanın işletmenin mevcut konumu ve geleceği üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

İşletmelerin başarı elde edebilmeleri için temel faktör yetenekli çalışanlara sahip olması, hızlı ve sürekli yaşanan değişim veya yenilikler karşısında bu çalışanlardan maksimum düzeyde yararlanmasını gerektirmektedir (Yıldırım, 2016, 44).

Artan rekabet koşulları neticesinde işletmeler yetenekleri bulma ve kendilerinde bulundurmanın zorunlu olduğunu kabul etmekte ve artık gelecek dönemin iş dünyasında işletmeler çalışanları değil, çalışanların işletmeleri seçecekleri bir sürecin içinde olduğumuzu söylemek olanaklıdır (Altınöz, 2009, 10).

Diğer önemli bir nokta ise işletmenin, çalışanlarını yeteneklerine göre uygun yerlere yerleştirmesi ve yeteneğini kullanabileceği rahat bir ortam yaratmasından geçmektedir. Bu durum işletmenin hem kendi hem de çalışanı lehinedir. Aksi halde çalışan işinde zorlanarak veya işi ona daha kolay gelip kendini değersiz hissederek başarısızlığa düşme ihtimali ortaya çıkmaktadır.

Başarı için işletmeler, eleman seçimlerine, hizmet içi eğitimlere büyük önem vermeye başlamışlardır. Çalışanına önem veren, yeteneklerinin farkına varan, özellikle de çalışan kabiliyetinden en üst seviyede verim alabilen işletmeler başarıyı göğüslemişlerdir. "Kişiye yapılan yatırım en büyük yatırımdır" olgusu geniş çapta kabul görmüştür (Tarakçı, 2016, 10). Kişiye yapılan yatırımın aslında işletmeye yapılan yatırım olduğu bilinci gelişmeye başlamıştır.

Bir işletmenin başarısını her daim sürdürmesi, yeni eğilimleri yakalayarak rakiplerinin gerisinde kalmaması, gelişmesi ve performansını her zaman en üst seviyede tutabilmesi için yetenekli çalışanlarının olması ve bu çalışanların işletmelerde doğru işlerde yer almasıdır (Demircioğlu, 2010, 10). Bunun için işletmelerin öncelikle yetenekli çalışanları belirlemeleri gerekmektedir. Bu çalışanlar kendilerine has özelliklerinin yanı sıra bazı genel özellikleri de taşıdıkları için diğer çalışanlara göre daha farklıdır. Bu özellikler Butteriss ve Roiter'e göre (2005) aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Tekinay, 2005):

1. Değişim ve gelişimleri sürekli: Sürekli olarak kendilerini geliştirerek değişmek isterler.
2. Yeni yetenekleri sağlayabilirler: Yeni yetenekleri işletmeye çekmede son derece başarılıdır. İnsanlar yeteneklilerle çalışmak istemektedirler.

3. Her durumda başarılıdırlar: Her yerde, her zaman, farklı kültür ve çevrede başarıyı yakalayabilmekte ve çalışacakları işletmeleri dikkatle seçmektedirler.
4. İşletmenin büyükelçileridir: İşletmeyi çok iyi temsil ederler. İnsanlar bu kişilerle birlikte çalışmaktan keyif alırlar.
5. Kısıtlanmaya gelemesler: Sürekli gelişmek ve öğrenmek isterler.
6. İyi rol modelidirler: Sadece kendilerini geliştirmek yerine diğer insanları da geliştirmek isterler.
7. Herkesin güvenini kazanmayı başarırlar.
8. İyi birer takım oyuncularıdır: İşletme için değer yaratırlar ve iyi birer takım oyuncularıdır. Sadece kendileri için değil işletmenin iyiliği için de çalışırlar.

Yukarıda belirtilenler işletmelerin yetenekli diye adlandırdığı çalışanlarda aradığı özelliklerdir. Bu özelliklere göre çalışanların kendini geliştirmesi, başarılı sonuçlar çıkarabilmesi, diğer çalışanları da olumlu yönde etkileyebilmesi işletmeye katkı sağlamaktadır.

1.2. YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMI

Daha önce belirtildiği gibi kurumsal bir yapı içerisinde yetenek, çalışanlarda var olan kapasiteyi en etkili şekilde kullanarak, işletme performansına kısa ya da uzun vadede kattığı değer olarak tanımlanabilir. Yetenek Yönetimi ise bu kapasiteye sahip bireylerin belirlenmesi, işe alınması, eğitimlerine önem verilmesi, mesleki ve kişisel olarak geliştirilmeleri, işletmeye bağlılıklarının sağlanması ve belli bir stratejiler doğrultusunda kilit görevlere yerleştirilmeleri olarak açıklanabilir (Demircioğlu, 2010, 11).

"Yetenek yönetimi, üstün performans gösterme potansiyeline sahip, yetenek ve nitelikleri itibarıyla işletmenin rakipleri karşısında fark yaratabilmesinde etkili olabilecek belirli iş gören grubuna odaklanan, yönetim kademelerinin tümünün işin içerisinde bulunmasını gerektiren, ancak özellikle liderin ilgi, destek ve

yönlendirmesine daha fazla ihtiyaç duyan, stratejik temelli entegre bir İKY yaklaşımıdır" (Alayoğlu, 2010, 92). Aynı zamanda yetenek yönetimi insan kaynaklarını işletme içerisinde en üst düzeyde kullanılmasını sağlayarak işletmeye yardımcı olmaktadır (Whelan, Collings ve Donnellan, 2010, 491).

Yetenek yönetimi, bir işletmenin herhangi bir görevi yerine getirmek için belirlenmiş, doğru becerilere sahip kişileri elinde tutması ve bunu garanti etmesidir. İşletmeler açısından sadece yetenekli çalışanlara sahip olmak yeterli olmamakta aynı zamanda bu yetenekleri, işletmelerin kısa ve uzun vadeli hedefleri ile uyumlu hale getirip değer yaratmada ve etkili olarak kullanımında destek sağlayacak yöntemlere de ihtiyaç duyulmaktadır (Bahadınlı, 2013, 16). İşletmelerin sağladığı yöntemler farklılık gösterebilmektedir.

Yetenek yönetimi, tüm önemli iş alanlarında çalışanların gelişimi için gerekli olan temel becerileri tanımlamaktadır. Teknik bilgi, çeşitlendirme, farklılaşma, deneyim, yenilikçilik, rekabet avantajı bir işletmenin rakiplerine karşı sahip olabileceği en önemli avantajlarını oluşturmaktadır. Yüksek değerli bireyler bu avantajları kullanmaktadırlar. Dolayısıyla yetenek yönetimi, bir işletmenin İK süreçlerine eşgüdümlü ve performans odaklı bir yaklaşımın benimsemesini sağlayabilmektedir (Khurshid ve Darzi, 2016, 570). İşletmeler, rekabete dayalı avantaj kazanmak için insan sermayesine olan talep yetenek yönetimini yönlendirmektedir (Moayedi ve Vaseghi, 2016, 17).

İşletmelerin yetenek yönetimi konusunda çok dikkatli, periyodik ve sürekli bir uygulamaya sahip olması işletmenin başarı ve başarısızlık arasındaki en iyi farklılaştırıcı yolunu oluşturmaktadır (Kareem, 2016, 98). Bu farklılık işletmenin uyguladığı yetenek yönetiminden kaynaklanmaktadır. İşletmenin, yetenek yönetimini işletme süreçlerinin bir parçası olarak görmesi ve yetenek yönetiminin işletme içerisinde sürekliliğinin sağlanması, işletmeye olumlu geri dönüşüm sağlamaktadır.

Yetenek yönetimi, şimdi ve gelecek zamanda işletmede ölçülebilir bir fark yaratabilen insanların -yeteneklerin- performansını ve potansiyelini geliştirmektedir (Ashton ve Morton, 2005, 30). Yetenekli çalışanlar için yalnızca bir kazanç ve menfaat meselesi değil aynı zamanda motivasyon, kariyerinde ilerleme

kaydedilmesi, uygun çalışma ortamının oluşturulması, takdir ve saygı kalitesini artırmak, hedef stratejilerin, kişilerin ve işletmelerin bir boşluk ve yeteneklerini geliştirme ve kullanma fırsatı sağlayacak diğer şeyleri içermektedir (Horváthová ve Durdová, 2011, 794).

Yetenek yönetimi, tüm kademelerdeki çalışanların yeteneklerini ve anahtar kesimlerini yani çalışanların kendine has özelliklerini belirleyerek daha geniş bir yaklaşımı içermektedir. Ayrıca yetenek yönetimi sadece yeteneklere odaklanmamalı, yetenekli insanların ekiplerde en iyi şekilde yer almalarını sağlamalı ve sinerjik bir etki için ekip toplam yeteneği ve işletmenin yeteneklerini oluşturmalarına odaklanmalıdır (Horváthová ve Durdová, 2011, 795). Yetenek yönetimi sadece üst yönetime veya yetenekli çalışana yönelik bir yönetim tarzı değildir. Burada amaç üst yönetimin ve yetenekli çalışanın bilgi ve deneyiminden faydalanabilmek ve diğer çalışanlara da bunu aktarabilmektir. Yetenekliler yeteneğine göre işletme içerisinde her bir alana dağıtılarak gruplar oluşturulabilmeli, bu sayede bilgi aktarımı yapılabilir ve ekip çalışmasına öncülük edilebilmelidir. İşletme bu sayede rekabet dönemlerinde çalışanlarının birlik içerisinde bulunmalarını sağlayabilmektedir.

İşletmeler yetenek yönetimi yoluyla gerekli yeteneklere sahip olan çalışanları istihdam etmek ve bu çalışanlardan en üst seviyede faydalanmak için çaba göstermektedirler (Fettahlıoğlu, Ceyhan ve Afşar, 2016, 133). İşletmeler ilk olarak yetenekli çalışanları elde etmek için gösterdikleri çaba onları etkileyebilmesinden geçmektedir. İşletmede hangi pozisyonda yer alacağı, nasıl ilerleyeceği, hangi konularda işletme tarafından destek verileceği ve işletmenin kendisine neler katabileceği işletmenin yetenekli çalışanları etkileme çabalarına örnek olarak verilebilmektedir.

İşletme ilk olarak yetenekli olarak gördükleri kişileri anlamalı ve daha sonra yetenek yönetimini duruma göre uygulamaya geçmelidir. Yetenek yönetiminin temeli yeteneğin nasıl tanımlanabildiğidir (Zhang ve Bright, 2012, 148).

İşletmelerin yetenek yönetiminden beklentileri de mevcut durumuna göre değişmektedir. Yetenek yönetimi, işletmenin karşılaşılabileceği zorluklar karşısında mücadele edebilmesi ve planlarını uygulayarak amaçlarına ulaşabilmesi için ihtiyacı

olan yetenekler ile mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, odak noktasında insan kaynağının yer aldığı bir yönetim sürecidir (Çırpan ve Şen, 2009, 110).

Yetenek yönetimi rekabetçi pazar ortamında işletme başarısının anahtarı olmaktadır. İşletmelerin yetenek için rekabet etme yeteneklerini yaratmak ve sürdürmek işgücü yönetimindeki zorluklardan birini oluşturmaktadır. Yetenek yönetimi yeteneklerin korunmasını sağladığı için iş başarısının temel bileşeni konumunda ve verimliliği artıran yapıdadır. Aynı zamanda ekonomi, birleşme ve devralma, küresel büyüme gibi dış etkenlerden etkilendiği için karmaşıktır (Ifeoma, Purity ve Nebo, 2015, 95). Bu yüzden yetenek yönetiminde yeteneklerin elde tutulup bağlılıklarının oluşturulabilmesi veya karmaşık yapının sona erebilmesi için bazı sorumlulukları bulunmaktadır.

Yetenek yönetiminin dört ortak sorumluluğu vardır. Bunlar; başarı planlaması, değerlendirme/geribildirim, yüksek potansiyel gelişimi ve kariyer gelişimidir (HR Dergi, 2017). Bunlar yetenekli çalışan için önemlidir. Başarı planlaması yetenekli çalışan için başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Birey bilgileri, tecrübeleri veya olaylara yaklaşım tarzıyla işini başarıyla yerine getirerek geribildirim almaya özen göstermektedir. Kendine yeni bilgiler ekleyerek performansını ve potansiyelini yükselterek kariyerinde yükselmek onun ana hedefidir. Önemli olan aynı yerde kalmak değil hep bir adım önde olmaktır. Bu yüzden kariyer gelişimi de yetenek yönetiminin bir başka sorumluluğudur.

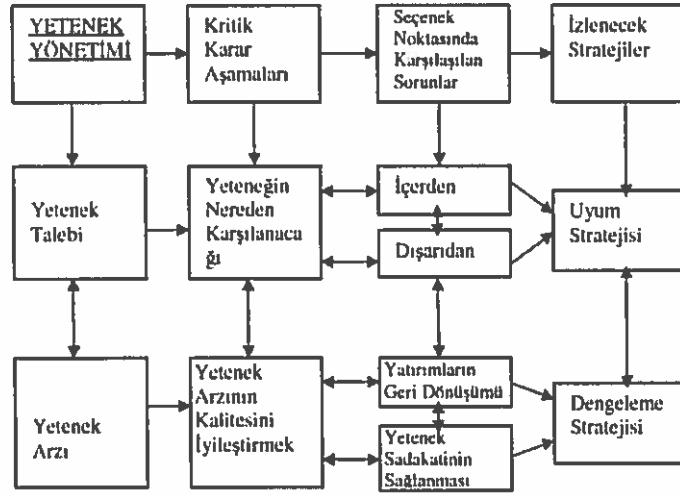
İşletmeler aynı zamanda çalışanlarının potansiyellerini geliştirmek için kapasitelerini geliştirme yoluna da gidebilmektedir. Burada amaç hem işletmenin verimliliğini artırmak hem de çalışanlar arasında işbirliği sağlamaktır.

Kumar'a göre kapasite geliştirme yolu ile çalışanların potansiyelini geliştirmeye odaklanan yetenek yönetimi, işletmenin temel DNA'sını ve bireyin potansiyelini oluşturmaktadır. D (Point of Departure) gidiş noktası, N (Navigation) navigasyon, A (Point of Arrival) varış noktası, işletmenin DNA'sını meydana getirmektedir (Kumar, 2017, 35). İşletme kendine belirlediği hedef için çizdiği yolu, ne gibi sorunlarla karşılaşacağı, neler yapacağı, sonuca nasıl ulaşabileceği onun gidiş

noktasını; yolunu ifade ettiği harita navigasyonu ve başarıya ulaşması da varış noktasını ifade etmektedir. Aslında tüm bunlar işletmelerin kendine has yetenek yönetim modeli kısacası işletmenin genel durumu için plan tablosu kurabilmesi demektir.

İşletmeler, yetenek yönetimine önem vererek yetenekli çalışanların elde edilmesi, elde tutulması için belirli bir yönetim tarzı geliştirebilmekte ve yönetim tarzlarına uygun olarak yol gösterici niteliğinde yetenek yönetim modeli oluşturabilmektedirler. Örneğin, Altuntuğ, 2009 yılında yayınlanan makalesinde Cappelli (2008) ve Lawler (2005) den yararlanarak Şekil 4' de gösterilen yetenek yönetim modelini oluşturmuştur (Altuntuğ, 2009, 455).

Şekil 4: Yetenek Yönetim Modeli



Kaynak: Altuntuğ, 2009, 455

Şekil 4'de görüldüğü gibi yetenek talebi, yeteneğin nereden karşılanacağı, izlenecek stratejiler gibi birçok önemli konular model üzerinde gösterilmektedir. İşletmeler de bu veya bunun gibi kendilerine uygun modeller oluşturarak bir yetenek

yönetim şekli oluşturabilmektedirler. İşletmeler açısından yetenek modeli oluşturmak işletmenin çalışanlar bakımından planlı bir şekilde ilerlemesini sağlamaktadır. İşletme içerisinde herhangi bir çalışanla ilgili sorun çıktığında izlenecek bir nevi yol haritası görevini üstlenmektedir.

Kısacası işletmelerde var olan ya da var olmasını planladıkları yetenekleri, herhangi israfa yer vermeden optimal düzeyde tutabilmek, bu yeteneklerden verim alabilmek için kendilerine özgü yetenek modeli geliştirmeleri gerekmektedir (Altuntug, 2009, 454).

Genel olarak yetenek yönetimi bileşenlerini, yeteneği çekebilme ve seçim, yeteneği tutma, yeteneği geliştirme oluşturmaktadır (Rabbi, Ahad, Kousar ve Ali, 2015, 210). (Roomi, 2017)' de bu bileşenlerden bahsetmiş ve bunlara ek olarak yeteneği tanıma, arka arkaya planlama ve yetenek katılımını incelemiştir. Bu unsurlar yetenek yönetimini kısaca özetlemekte ve işletmeye fayda sağlamaktadır.

Yetenek yönetiminin işletmeye sağladığı faydalar (Agarwal ve Jain, 2015, 52-53):

- Doğru iş için doğru kişi seçimi yapabilmek,
- En iyi yetenekli çalışanları elde etmek,
- Daha iyi işe alma (Yetenek yönetimi programları, eğitimler ve işe alım değerlendirmeleri ile),
- Çalışanların daha iyi anlaşılmasını sağlamak,
- Mesleki gelişim kararlarını daha iyi vermek,
- Yedekleme planlaması yapmak,
- Tahmin edilebilir performans,
- Müşteri memnuniyeti oranlarının daha yüksek olması,
- Düşük çalışan devri,
- Doğru insan ve doğru zaman sonucu artan kâr,
- Verimlilik sonucu ile artan gelir,
- Çalışan katılımında artış,
- Bugün ve gelecek dönemde istikrarlı yönetim ekibinin güvencesi.

Yapılan yetenek yönetimi tanımlamaları ve işletmeye sağladığı faydalardan da anlaşılacağı gibi işletmede yetenek yönetimi uygulandığı takdirde ortaya çıkan sonuç, kararlı, daha sadık, rakiplerine göre daha akılcı davranan ve işletmeler için pazarda liderlik konumunu elde etmek için kararlı bir işgücüdür. Yetenek yönetimi sonuç olarak işletmenin başarısını artıracak ve işletmenin hayatta kalmasını sağlayacaktır (Kareem, 2016, 100).

Yetenek yönetiminin önemi iki başlık altında belirtildiğinde; ilki, yetenek yönetiminin etkileyciliğidir. İşletmelerin başarıyla yetenek kazanmalarını ve elinde bulundurmalarını sağlar. İkincisi, bu çalışanların ne derece bilgi sahibi olduğu ile ilgilidir (Hughes ve Rog, 2008, 746). Kazanılan kişilerin tanınması ve bu sayede doğru yerde doğru iş verilmesinden geçmektedir.

1.2.1. Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkışı

Yetenek yönetimi günümüzün popüler kavramlarından birisi hâline gelmesine karşın bir anda ortaya çıkmış bir kavram değildir. Bersin (2006) yetenek yönetimi kavramının ortaya çıkışından önce iki aşama bulunduğunu öne sürmektedir. Bunlardan birincisi personel yönetimi aşaması ikincisi ise stratejik insan kaynakları yönetimi aşamasıdır. Personel yönetimi 1970-1980, stratejik insan kaynakları 1980-1990 ve yetenek yönetimi 1990'lardan bu yana olan dönemi içermektedir (Bersin, 2006). Diğer bir görüşe göre işletmeler için yetenek yönetimi kavramları, yetenekli çalışanların önemi ve ortaya çıkan rekabet 1990'lardan beri ortaya atılmış olmasına karşın, 1980 sonrası bilgi toplumuna geçilmesi ve iş dünyasında ortaya çıkan değişimler ile yaşanmaya başlamıştır (Gündüzalp ve Özan, 2018, 18).

Yetenek yönetimi kavramının belirtilen yıllardan önce de var olduğu söylenebilir. "Hiçbir iş yapmayan adam, boş oturuyor demektir. Fakat kendi yetenek ve bilgisinden daha aşağı bir işte çalıştırılan adam da onun kadar boş oturuyor demektir" (Alıcı, 2007) diyen Sokrates, yeteneğin eskiden beri var olduğunu ve yeteneği yönetmenin önemini vurgulamaktadır.

Günümüzde ise genel anlamda yetenek yönetimi kavramı, personel yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimini temel alan, liderlerin ve işletmelerin çalışanlara bakış açısındaki yeni bir vizyon, bir değişim olarak ifade edilebilmektedir (Yenigün, 2013, 11). Aslında bir bakıma yetenek yönetimi personel yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin bilgi birikiminden ve gelişim aşamalarından geçerek yeni bilgilerin eklenmesi ile ortaya çıkmıştır. Yetenek yönetimi yetenekli çalışanların önemi üzerine durmaktadır. Bu yüzden işletmeler "yetenek" kavramına daha fazla önem vermeye başlamış, rekabette insan unsurunun önemi anlaşılmaya başlanmış, işletmelerin en önemli değeri yetenekli çalışanlar olmuştur.

İş ortamında rakiplere karşı üstünlük elde edebilmek için müşterilere benzersiz ya da farklı ürün/hizmet sunabilmek gerekmektedir. Bunun yolu ise, nitelikli çalışanların, yeteneklerini işletme süreçlerinin her kademesinde etkili ve doğru şekilde değerlendirmesidir. Bu nedenle, işletmeler açısından "insanların yönetimi"nden ziyade "yeteneklerin yönetimi" önem kazanmaya başlamıştır (Alayoğlu, 2010, 75). İşletme için yeteneğin önemli olduğunu belirlemek amacıyla yapılan bir araştırmada gelecek yirmi yılda başarı için en önemli kaynağın yetenekli çalışanlar olduğu tespit edilmiştir. Araştırma McKinsey Danışmanlık Firması tarafından 77 şirket ve 6000 yöneticisiyle "The War For Talent" isiminde 1997 yılında yapılmış ve yetenekli bireylerin yeteneklerini ortaya çıkararak işletmeye başarı getirebilmeleri için farklı durumlar karşısında esnek olmaları gerektiğine işaret etmektedir. Yenilikçi düşünebilmek, değer yaratmak, ürün geliştirme, pazarlama ya da takım çalışmasını güçlendirmek gibi unsurlar yetenek ile ilgilidir (Çelik S., 2015).

1.2.2. Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler

Yetenek yönetimi bilginin yönetilmesi gerektiği bilinciyle ortaya çıkmış olan bir kavramdır. Önemi işletmeler tarafından anlaşılmaya başlanmış olan bu kavramın ortaya çıkışında da birçok faktör etkili olmaktadır. Bu faktörler hem bireyden hem de değişen şartlardan kaynaklanmaktadır.

Bu çalışmada yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olan faktörlerden küresel etkiler, demografik etkiler, yetenek kıtlığı (Akar, 2015), iş-yaşam dengesi (Bahadınlı, 2013), rekabet (Günbey, 2016) incelenmiştir. Bunlara ek olarak teknoloji, Endüstri 4.0 ve inovasyonun yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilmektedir.

Güngör (2013) işgücü profilinin değişimi ve entelektüel sermayenin artan öneminin de yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olduğunu söylemektedir.

1.2.2.1. Küresel Etkiler

İşletmelerde yetenek yönetiminin ortaya çıkmasından geliştirilmesine, yetenekli çalışanların elde edilip devamlılığının sağlanmasına kadar olan süreçte küresel etkiler önemli bir yere sahiptir. Günümüzde artık her şey değişim içerisindedir. Bu değişim işgücü içinde geçerlidir. Küresel etki kapsamına teknoloji, rekabet, bilgi vb. kavramlar girmektedir.

Küresel rekabet, ekonomik kriz çevriminin düzensizliği, bilgi teknolojisi, demografik ve iş yapma biçimlerinde değişimler ve iş modelleri işletmelerin nasıl çalıştığını değerlendirmede zorlayıcı etkiler olmuştur. Hem işletmeler, hem de stratejik girişim hamleleri iş yapma biçimlerini kökten değiştirmektedir (Keçecioglu, 2010, 68).

Akar (2015) Yetenek Yönetimi adlı kitabında Rothwell (2005)'in değişimin etkilerini altı başlık altında topladığını belirtmiş ve bu başlıklar neticesinde işletmelerin küresel etkiler altında olduğunu dile getirmiştir. Bu başlıklar: Hız ihtiyacı (işletmede iş ve iş yapma biçimini daha hızlı hâle getirme), işverenin beceri talebi (işletme için yeni çalışan alımı), işveren ve işgören bağılılığının azalması, entelektüel sermayenin önemi ve bilgi yönetimi (bilgi yönetiminin önemli hâle gelmesi), yetenek ve değerlerin önemi, yönetim kurullarının aktifleşmesi (yönetimin işletmede daha aktif olması) (Akar, 2015, 40-41). Tüm bu değişimler yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte iş yapma

biçimleri değişmekte ve değişen iş şartlarına göre yeni çalışanların işletmeye alınması gerekmektedir.

1.2.2.2. Rekabet

Rekabet kavramı işletmelerin sürdürülebilirliğini belirleyen önemli bir kavramdır. İşletmelerin diğer işletmelere karşı üstün olma çabasını ifade eden rekabet, başarı ile sonuçlandığında işletmeye katkı sağlamaktadır.

Rekabetin başarı ile sonuçlanmasında hiç kuşkusuz işletme içerisindeki yetenekli çalışanların payı büyüktür. Farklı ve yaratıcı fikirleri ile işletmeyi bir adım önde taşıyan çalışanların, işletme tarafından iyi bir şekilde yönetimi sonucu, rekabette üstünlük ve başarı kendiliğinden gelecektir. Kısacası işletmenin uyguladığı iyi bir yetenek yönetimi ile işletmenin her kademesinde rekabete odaklanabilme sağlanmış olacaktır.

Rekabet, işletmelerin ürünlerini yenileme yarışında hızlı koşarak, rakiplerinden geri kalmamasını ifade etmekte aynı zamanda tek bir yeni ürün için de olsa işletmelerin üretim, pazarlama, Ar-Ge ve satış birimlerinin hepsinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Durukan, 2003, 172).

Başarının en temel ilkesi olarak ifade edilen rekabetin (İleri ve Horasan, 2010, 174) işletmenin beklediği şekilde olumlu sonuçlanabilmesi için, rekabet pazarında işletmenin, ne yapması gerektiği ve rakiplerinin hamlelerinin nasıl olabileceğini düşünmesi gerekmektedir.

1.2.2.3. Demografik Etkiler

Demografik etkiler işletmedeki işgücünün özelliklerini ifade edebilmektedir. İşgücünün yaşlı veya genç olması, çalışanın işi yapabilmedeki hızı, kariyer kavramının her bir çalışan arasında ne ifade ettiği gibi konular kişiden kişiye

değişebilmekte ve özellikle demografik etkiler içerisinde yer alan çalışanın yaşı işletme için önem arz etmektedir.

Doğum oranlarındaki düşüş sonucu genç nüfusun toplam nüfus içindeki oranı azalmakta bunun bir sonucu olarak da yaşlı nüfus oranı git gide artmaktadır. Toplam nüfus içerisinde çalışma çağındaki nüfusun oranının, emekli sayısındaki artış sonucu zamanla gerilemesiyle, iş gücü piyasasında istihdam kaybı yaşanmaktadır (Seyhun, 2006, 31). İşletmeler çalışanların yaşlanması veya emeklilik durumlarına göre önlemler almalıdır. Ayrıca emeklilik veya yaşlanma nedeniyle işletmeden ayrılan yetenekli çalışan, deneyimini ve bilgi birikimini de işletmeden götürmektedir. Bu da işletmenin tekrar çalışan bulmaya çalışması ile zaman kaybı yaşamasına neden olmaktadır. İşletmenin bu gibi ciddi durumlardan etkilenmemesi için gelecek ile ilgili planlar yaparak, yetenekli bireylerin işletmede kalmasını sağlayabilmeli veya yeteneklilerin işletmeden ayrılmadan önce bilgi birikimlerini ve deneyimlerinin diğer çalışanlara aktarılmasını sağlayacak ortamı oluşturabilmesi gerekmektedir.

İşletmeler üzerinde etkili olan diğer bir demografik etki de nesil farklılıklarıdır. İşverenlerin çoğu, farklı özellikler içeren bu grupların işletmeye bağlılıklarının nasıl sağlanacağından ve nasıl bir çalışma stratejisi yürütüleceği konusunda karmaşa yaşamaktadır (Akar, 2015, 37). Huzurlu bir ortam yaratmak işverenler için son derece önemlidir. Bu konuda ise işletme, grupları tanıyabilmeli ve bu grup içerisinde yetenekli gördüğü kişilerin işletmede kalmalarını sağlayabilmek için nasıl bir yol izlemesi gerektiği konusunda bilgi sahibi olabilmesi gerekmektedir.

Y nesli ve Z nesli de yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olan diğer bir faktörlerdir. Sonuç olarak işletme içerisindeki her bir çalışan aynı yaşta değildir. Aralarında kuşak farklılıkları bulunmakta ve bu kişilerin işe ve işletmeye bakış açısı farklı olmaktadır. Örneğin Y nesli kendisine katkısı olmayan işletmelerde çalışmak istemezken Z neslinin işletmeye bağlılıkları düşüktür (Mutlu, 2014). Yetenek yönetimi açısından bakıldığında ise işletmelerin bu kişileri işletmenin amaçları doğrultusunda ortak hareket ettirebilmesi ve iş ortamında huzurun sağlanabilmesidir.

1.2.2.4. Yetenek Kıtılığı

Yetenek kıtlığı, işletme için fayda sağlayan becerikli ve potansiyeli yüksek çalışanların sayıca az olmasını ifade etmektedir. Bu durumun ortaya çıkması hem işletme hem de çalışanın davranış şekillerinden oluşabilmektedir.

İşletmeler nasıl yetenekli çalışanları elde edebilmek için çaba harcıyorsa, yetenekli çalışanlar da aynı şekilde hangi işletmelerin kendileri için daha uygun olacağı konusunda çaba harcamaktadırlar (Şahin Ö., 2015, 11).

Yetenekli çalışan hangi ortamda çalışmak istediğini bilen ve ona göre iş arayan kişidir. Yetenekli çalışandan yoksun olan bir işletme nasıl çalışanları kendine çekebileceği konusunda bilgi sahibi olması gerekmektedir. Aksi takdirde yetenek kıtlığı ile karşılaşması olası bir durumdur.

1.2.2.5. İş Yaşam Dengesi

Çalışanın yaşamında iş ve aile kavramları önemli unsurları oluşturmaktadır. Çalışanın hem iş hem de ailesine zaman ayırabilmesi bazen zorlaşabilmektedir. Dolayısıyla çalışanın strese girmesi ve iş-aile arasında dengeyi kuramaması meydana gelebilmektedir.

Çalışan hem iş olsun hem de aile olsun hiçbirinden feragat etmek istememektedir. Çoğu zaman ailedeki beklentiler ile işteki beklentilerin farklı olması çalışanın kendisiyle veya çevresiyle çatışma içine girmesine yol açmaktadır (Muslu, 2013, 27). Fakat işletmelerin aileyi desteklemeleri durumunda birçok olumlu sonuçlar oluşabilmektedir. Çalışanın işi dışındaki sorumluluklarını da önemsediklerini göstermeleri, çalışanın işe bağlılığını ve iş doyumunun artmasını sağlamaktadır. İşletmeler için bu bir sosyal sorumluluklarının parçasıdır. Bu sorumluluğu işletme, hem çalışanlarına ve onların ailelerine karşı hem topluma karşı yerine getirmiş olmaktadır (Kapız, 2002, 142). Bu sayede işletme tarafından çalışanın özel hayatına önem verilmesi çalışanın yaşamına olumlu bir şekilde yön vermektedir.

Diğer taraftan iş ve aile dengesini sağlayamayan işletme birçok olumsuz durumla karşılaşabilmektedir. Çalışanlarda huzursuzluk hissi, iş veya aile arasında seçim zorunluluğu, işe geç kalabilme gibi nedenler ile işletme karşı karşıya kalabilmektedir.

1.2.2.6. Teknoloji ve Endüstri 4.0

Teknoloji, zaman içerisinde çeşitli değişimler yaşayarak günümüzdeki hâline ulaşmış bir kavramdır. İşletmelerin rekabet süreçlerinde önemli bir etkiye sahip olan teknoloji, işletmelerin faaliyet gösterebilmelerini büyük ölçüde etkilemektedir. İşletme işlerini kolaylaştırmakta ve üretimi artırmaktadır.

Teknoloji, yeni bir mal ve hizmet üretilmesine ya da eldeki ürünlerin daha ucuz ve kaliteli üretilmesini sağlayan üretim bilgisi, tekniği ve sürecidir (Tekin, Güleş ve Öğüt, 2006,78). İşletmelerin bu bilim, teknik ve süreci iyi bir şekilde koordine etmesi gerekmektedir.

Teknoloji işletmenin her alanında etkili olmaktadır. İşletmenin iş ilanlarından çalışanların işe alımlarına, çalışan eğitimlerine kadar her alanda kullanılabilir. Bu noktada işletmelerin yenilenen teknolojiyi takip etmeleri ve çalışanlarına bu konuda eğitim verebilmeleri gerekmektedir.

Teknolojideki yenilikleri yakalayamayan ve teknolojide geri kalmış işletmeler, teknoloji değişimlerini takip eden yetenekli çalışanlar bakımından dikkat çekmeyen işletme konumundadır. Teknolojideki geri kalmışlık aynı zamanda işletmeleri rekabette de geri bırakmaktadır.

Teknolojinin sürekli gelişmesi sonucunu ortaya çıkan Endüstri 4.0 ise, 21. yüzyılda iletişim, bilgisayar ve internet teknolojilerinin birleşimi ile oluşmakta ve dördüncü sanayi devrimi olarak adlandırılmaktadır. Bu dönemde makineler hem kendilerini hem de üretim süreçlerini yalnız başlarına yönetmeye başlamakta ve emek unsurları olan kol ve kas gücüne olan ihtiyaç neredeyse ortadan kalkmaktadır (Taş, 2018, 1822). Bunun yanı sıra Endüstri 4.0 ile beraber yeni iş kolları ortaya

çıkarmakta ve nitelikli çalışan olarak ifade edilen yetenekli çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Endüstri 4.0'daki temel amaç, kendini yönetebilen üretim süreçlerinin olduğu akıllı fabrikaların hayata geçirilmesidir, bu nedenle Endüstri 4.0'ın işletmelere sunduğu ilk zorunluluk, inovasyon, değişim yeteneği, hız ve çeviklik (Soylu, 2018, 45, 51). Bu dört unsurun işletmeler tarafından kontrol altında tutulup gerçekleştirmesinde yetenek yönetimi rol oynamaktadır. Endüstri 4.0'ın işletmenin tüm fonksiyonlarında (üretim, satın alma vb.) etkili olabilmesi nedeniyle yapılacak işlerin önceden planlanması gerekmektedir. Doğru çalışanın doğru yerde konumlanması ve çalışana bu konuda gerekli eğitimin verilmesi ile işletme fırsatları yakalayabilmektedir.

1.2.2.7. İnovasyon

İnovasyon kavramı, işletmede yeni bir şeyin ortaya çıkmasını ifade etmektedir. İnovasyon işletmenin yeni bir fikir ile bir ürüne ya da hizmete yenilik veya farklılık getirmesini içermekte ve ortaya çıkan bu yeniliğin inovasyon olarak adlandırılabilmesi için işletmeye ticari bir gelir getirme durumunun olması gerekmektedir. Dolayısıyla inovasyonun, bir sistemi, bir süreci; geçen süreç sonunda ortaya çıkan bir yeniliği; bu yeniliğin, iktisadi birimlerde anlamlı düzeyde iyileştirme yapan yeni bir iktisadi değeri kapsamasını belirtmektedir (Turanlı ve Sarıdoğan, 2010, 16).

İnovasyon, işletmenin rekabet gücünün artmasına da yardımcı olmaktadır. İşletmelerde verimliliği artırmakta, müşteri sayısında artış sağlama, işletme dışındaki yetenekli çalışanları etkileme ve işletmede olan yetenekli çalışanları da işletmeye bağlayabilmektedir. İşletmeyi rakiplerine karşı daha güçlü konuma çekebilmektedir.

İşletme içerisinde inovasyon farklı düşünebilen, yenilikçi ve bilgi düzeyi yüksek kişilerce sağlanabilmektedir. Yetenek yönetimine göre işletmenin geleceğinde söz sahibi olan bu kişilerin elde tutulması, işletme içerisinde inovasyon

bilincinin oluşturulması ve bu sayede çalışanların yaratıcılıkları geliştirebilmelerine imkân tanınması gerekmektedir.

1.2.3. Yetenek Yönetimi Süreci

Yetenek yönetimi süreci, işletme içerisindeki işleyişin belirli aşamalardan geçerek yapılması gerektiğini belirtmektedir. Bu aşamaların doğru bir şekilde ilerlemesi ve sonuçlandırılması önemlidir.

Yetenek yönetimi, işletmelerin mevcut durumu ve gelecek dönemdeki iş önceliklerini karşılayabilecek nitelikte çalışanlara sahip olmasını sağlayan kritik bir süreci içermektedir. Bu süreç çalışanın yaşam döngüsü ve bu döngünün içerisinde çalışanın seçimi, gelişimi, ardıllığı ve performans yönetimini kapsamaktadır (Wellins, Smith ve Erker, 2017, 2). İşletmeler tarafından bu döngünün zamanında ve doğru bir şekilde yapılması işletmenin kısa veya uzun dönemli amaçlarını etkileyebilmektedir.

Yetenek yönetimi, işletmeye bütünsel olarak bakmayı gerektiren bir çalışmadır. İstenilen sonuçlara ulaşmak için ise izlemesi gereken bir takım adımlar bulunmaktadır (Çırpan ve Şen, 2009, 113-114). Bu adımlar aşağıda belirtilmektedir.

1. Hedeflerin ve Stratejilerin Belirlenmesi: Yetenek yönetiminin başlayabilmesi için öncelikli olan adımdır. Hedefler, stratejileri belirlemekte ve yetenek yönetimi uygulamalarının ana kaynağını oluşturmaktadır. İşletme şimdi nerede olduğunu ve ileride nerede olmak istediğini belirlemek zorundadır. İşletme yetenek yönetimi uygulamalarında öncelikle hedef ve stratejiler gözden geçirmeli ve netleştirmelidir.

2. Kilit Pozisyonlarının Tespit Edilmesi: Stratejiler belirlendikten sonra ikinci adım olan stratejilerin hayata geçirilebilmesi için önem taşıyan pozisyonlar belirlenmelidir. Söz konusu pozisyonda yaşanacak olan bir başarısızlık, hedefe ulaşmayı doğrudan etkileyebilecektir.

3. Yetenek Profiline Çıkartılması: Bu adım istenilen nitelikteki çalışanın özelliklerini belirtmektedir. Bu özellikler; bilgi, beceri, ilgi, deneyim ve eğitim vb. olarak ayrıntılı bir şekilde belirtilmelidir.

4. Potansiyellerin Belirlenmesi: Söz konusu görevi başarıyla yerine getirebilme potansiyeline sahip adaylar bu aşamada belirlenmektedir. Bu aşamada doğru çalışmaların yapılması yetenek yönetiminin düğüm noktasını oluşturmaktadır.

5. Yetenek Açığının Analizi: Bu adımda önemli pozisyonlara aday olan kişilerin sahip olduğu özelliklerin, ideal profil ile ne kadar benzediği analiz edilir. Bu analiz bize, potansiyel adayların hangi konularda eksik olduğunu ve nasıl bir gelişim sürecinden geçmeleri gerektiğini göstermektedir.

6. Gelişim Planlarının Hazırlanması ve Uygulanması: Bu aşama potansiyel olarak belirlenen çalışan için gelişim faaliyetlerinin planlanmasını içerir. Eğitim, koçluk, mentorlük, rotasyon vb. tüm gelişim türleri adayın geleceğe hazırlık planı dâhilinde dikkate alınmalıdır.

7. Adayın Performansının Değerlendirilmesi: Kişiyeye yapılan yatırımlar sonucunda, ideal profil ile olan açığın ne derecede kapandığı değerlendirilir. Kısacası adayın işletmedeki geleceği ölçülür.

8. Durum Değerlendirmesi ve Terfi: Potansiyeller havuzunda bulunan adaylar, bir ihtiyaç duyulması hâlinde yetiştirildikleri pozisyona atanmak üzere değerlendirmeye alınırlar. Burada dikkat edilmesi gereken nokta adayın eksiklikleri ile atanacağı pozisyona etkisi, adayın açığını kapatmak için harcanan süre göz önünde bulundurulmalıdır. Terfi kararının verilmesinin sonra atanan potansiyel çalışan izlenmeli, kendisine sistematik bir biçimde geri bildirimde bulunulmalıdır.

Tüm bu süreç işletmenin başarıya ulaşmasında etkili olmaktadır. Belirtilen adımlar bir plan doğrultusunda ilerlemektedir. Adımların doğru ve dikkate alınarak yapılması gerekmektedir. Aynı zamanda bu süreçler işletmenin işleyişinde herhangi bir konunun göz ardı edilmemesini sağlamaktadır.

1.2.4. Yetenek Yönetiminin İlgili Olduğu Yönetim Kavramları

Yetenek yönetimi stratejik liderlik, kurumsal yönetişim, müşteri ilişkileri yönetimi, yetkinlik yaklaşımı, iletişim ve bilgi yönetimi ile yakından ilişkili bir kavramdır. Dolayısıyla bu kavramlar çalışma kapsamında ele alınmaktadır.

1.2.4.1. Stratejik Liderlik

Strateji kavramı bir amaca ulaşmak için izlenecek yol anlamına gelmektedir. İşletmeler açısından da önemli bir kavram olan strateji, bir plan doğrultusunda işletmenin hedeflerine göre işletme tarafından oluşturulmaktadır. İşletmelerde uygulanan yetenek yönetim süreçleri de işletmenin belirlediği stratejiler kapsamaktadır.

Başarıya ulaşılan her yolda her bir işletmenin izlediği stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejiler işletmenin hedefine ulaşma ilerleyişini kolaylaştırmakta ve işletmenin bir sonraki adımını bilmesini sağlamaktadır.

Kendini ve işini geliştirmeye odaklı, sürekli yeni ve farklılık yaratarak ürün/hizmetler sunan işletmelerin kendi pazarlarında liderliğini üstlenerek mükemmel iş sonuçlarına ulaşması işletmelerin stratejik liderliği ve yetenek yönetiminin güçlü olmasından kaynaklanmaktadır (Altıntaş, 2003).

Stratejik liderlik bir işletmeyi bir noktadan alıp çok daha ileri bir noktaya taşıyabilmekte ve arkasından insanları o yöne çekebilmektedir. Stratejik liderlerde istenen en önemli ve kritik yetkinlik, insan kaynaklarının verimli bir şekilde yönetimidir (Altıntaş, 2003). Kişinin lider konumunda olması aynı zamanda yetenekli olduğunun da göstergesidir. Yetenekli kişi diğer çalışanları etkilemede başarılı olmakta ve ortak bir amaç için tüm çalışanları birleştirip hareket ettirebilmektedir.

Forman'a göre liderler işletmelerinde yetenek yönetiminin etkinliğini yedi adım yoluyla artırabilmektedirler (Forman'dan aktaran Çayan, 2011, 36-37):

1. Adım: *İşgücü Planlaması*: Yetenek arz ve talebin iki yıllık planlaması yapılmakta ve doğru pozisyonlara doğru çalışanların yerleştirilmesi gerekmektedir.

2. Adım: *Yeteneklerin Kazanılması*: İşe alınan çalışanlara kaliteli işler verilmekte, çalışanın önemi ön planda tutulmaktadır.

3. Adım: *Yeteneklerin İşletmeye Bağlanması*: Çalışanlar risk alma ve yenilikçilik konularında teşvik edilerek, beklentileri karşılanmakta ve işletmeye bağlılıkları sağlanmaktadır.

4. Adım: *Yeteneklerin Geliştirilmesi*: Çalışanlara kendilerini gerçekleştirebilecekleri iş fırsatları sunulmakta, gelişimleri için eğitimler verilmekte, bireysel gelişim programları yaratılmakta ve profesyoneller olmaları için çalışılmaktadır.

5. Adım: *Yeteneklerin Doğru Pozisyonlara Atanması*: Çalışanlar yetenekleri doğrultusunda başarabilecekleri işlere atanmakta, işler ve takım faaliyetlerinde onlara gerekli esneklikler sağlanmalıdır.

6. Adım: *Yeteneklerin Yönetilmesi*: Çalışanların sorunlarıyla ilgilenilmekte, başarılı olanlar terfi ettirilmekte, onlarla yakın ilişkiler geliştirilmektedir.

7. Adım: *Yeteneklerin İşletmede Tutulması*: Son aşama olan bu adımda işletmeden ayrılan çalışanların kaybedilme nedenleri araştırılmakta ve çözüm arayışına gidilmektedir.

Bu adımlar bir işletme için gerekli olan tüm süreçleri içermektedir. İhtiyaç duyulan çalışanların bir plan doğrultusunda belirlenip işletmeye kazandırılması ve işletmede tutulması ile biten adımlar yetenek yönetiminin etkinliğini ifade etmektedir. Ayrıca her bir adım bir sonraki adımı belirleyecek ve etkileyecek niteliktedir.

1.2.4.2. Kurumsal Yönetişim

Yetenek yönetimi ile ilgili bir diğer kavram olan kurumsal yönetişim, işletmelerde üst yönetimin yönetilmesi demektir. Kurumsal yönetişim aynı zamanda "kurumsal egemenlik", "kurumsal yönetim" gibi terimlerle de ifade edilmektedir. İşletmenin başarısı ve sürdürülebilirliğini sağlamak için üst düzey yönetimin idare ve denetiminin sağlanmasıyla ilgili bir kavramdır (Altınöz, 2009, 22).

Üst yönetimin yönetilmesi herhangi bir yanlış durumun denetlenerek alt kademelere kadar ilerlemesinin önüne geçmektedir. Aynı zamanda yeni bilgi ve tecrübelerin işletmeye dâhil olmasını sağlamaktadır. Olumsuz durumların yok edilip işletme için fayda sağlayan yeniliklerin eklenmesi yetenek yönetimi işleyişinin birer parçasını oluşturmaktadır.

Kurumsal yönetişim, işletmelerin yönetim ve kontrol sistemlerinin, görünür, tutarlı, saydam ve hesap verebilir nitelikte olması ilkesinden hareket etmektedir. İşletmelerin finansal piyasalara, tedarikçilere, çalışanlara, müşterilere ve topluma güven vermesini sağlamaktadır (Pelenk'den aktaran Altınöz, 2009, 22).

Bir işletmenin içte ve dışta güven veren bir yapıya kavuşması için insan kaynağının da buna göre oluşturulması gerekmektedir. Çalışanlarının etik ilkelere sadık kalabilen, sorumlu davranış gösterebilen nitelikte olması gerekmektedir. Kurumsal yönetişimin ana ilkeleri, *şeffaflık*, *adillik*, *hesap verilebilirlik* ve *sorumluluktur* (Demircioğlu, 2010, 34).

Yetenek yönetimi açısından bu dört ilkeye bakıldığında ise şeffaflık, işletme faaliyetleri ile ilgili tüm bilgilerin kamuoyu ile paylaşılması; adillik, işletme ortaklarına adil ve eşit davranılması; hesap verilebilirlik, işletme yöneticilerinin pay sahiplerine karşı işletme faaliyetlerinin sonuçlarıyla beraber aktarılmasıdır. Sorumluluk ise işletmenin kendi içine ve dışına karşı olan sorumlulukları olarak ikiye ayrılabilir. İşletmenin kendi içine sorumluluğu, birimlere görev dağılımı yaparak sorumluluklarının belirlenmesi, işletmenin dışına karşı olan sorumluluğu ise yasalara göre faaliyetlerini devam ettirmesidir.

1.2.4.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri kavramı işletmenin devamlılığının sürdürülebilirliği konusunda önemli unsurdur. İşletmenin ürün veya hizmetlerinin iyi veya kötü olması müşteri yoluyla öğrenilmektedir. Elde edilen bilgiler neticesinde de işletme kendine yeni stratejiler geliştirmektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), işletmenin tamamına müşteri kavramını koyan, işletmenin en alt kademedeki çalışanından en üst kademedeki yöneticisine kadar müşteri odaklı olma kültürünü işletme içinde benimseten bir stratejidir (Savaşçı ve Tatlıdil, 2006, 63).

Müşteri ilişkileri yönetimi, bir yönetim felsefesidir. İşletmeler arasında yoğun rekabetin yaşandığı ve buna bağlı olarak da müşterinin daha da değerli olduğu bu ortamda başvurdukları ve etkin olarak uygulanmasıyla birlikte başarının anahtarını oluşturmaktadır (Ceylan, 2007, 52).

Yetenek yönetiminde nasıl yetenekli çalışan kaybedilmemek isteniyorsa müşteri ilişkileri yönetiminde de müşterinin kaybedilmemesi önemli olmaktadır. Eldeki müşterilerin elde tutulması ve yeni müşterileri de etkileyerek işletmeye kazandırılması gerekmektedir.

İşletmelerin stratejik silahı olarak görülen MİY, işletmelerin rekabetin yoğun olduğu bir çevrede rakiplerinden farklı olmak ve yeni fırsatlar elde etmek için farklı arayışlar içine girmesidir. Bu arayışların temelinde, müşteri sadakati, müşteri karlılığını artırma, yeni müşteri kazanma ve mevcut müşterilerle ilişkileri kalıcı kılma gibi konular önem taşımaktadır (Doğan ve Kılıç, 2008). İşletmelerin rekabette başarı elde edebilmesi işletmelerin müşteri yoğunluğuna bağlı olmaktadır. Müşteri kavramını odak noktasına yerleştirmiş bir işletme, müşteriye nasıl ulaşacağını ve nasıl bağlılık oluşturabileceğini bilen işletmedir.

İşletmeler müşteri merkezli olmanın yanı sıra ilk olarak çalışanlarının memnun ve mutlu olmasını sağlamalıdır. İşletme çalışanı ne kadar mutlu ise çevresini de pozitif yönde etkileyecektir. Kısacası müşterilerin tatmin oluşu

çalışanlardan geçmektedir. Çalışanların mutluluğu ise işletmenin onlara gösterdiği değerle, işletmenin çalışanlara sunduğu iş ortamıyla ilgilidir.

1.2.4.4. Yetkinlik Yaklaşımı

Yetkinlik kavramı bir işi yapabilme olarak nitelendirilebilir. İşin gerektirdiği beceriye çalışanın sahip olabilmesi yetkinlik kavramı ile ilgilidir. Ayrıca çalışanda yaratıcılık duygusunun olması, gelişim odaklı olması, liderlik duygusuna sahip olması gibi özellikler yetkinliğe örnek olarak verilebilmektedir.

"Yetkinliğin en yaygın ve ortak tanımı, işle ilgili, bilginin türü, teknik beceriler veya motivasyonlarla bağlantılı davranışlar/eylemler grubu veya kategorisidir" (Hauenstein'den aktaran Kordon, 2006, 75).

Yetkinlik, temel olarak yüksek performans ile değerlendirilmekte olup kişilik özellikleri, güdü, bilgi, beceri, tutum ve davranışlar gibi farklı faktörleri bünyesinde barındırmaktadır. Yetkinlikler aynı zamanda işletme içinde ortak bir dilin kullanılmasını sağlaması ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratması ile önemli bir rol üstlenmektedir (Akyol ve Budak, 2013, 156). Yetkinlik kavramının tanımı yetenek yönetiminde yetenekli çalışanın özelliklerinden oluşmaktadır.

Yetkinlik kişinin işteki görevi ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işte gösterdiği performansı ile bağlantılı olan, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yolu ile ilerletilebilen bilgi, beceri ve özellik gruplarıdır (Lucia ve Lepsinger'den aktaran Çiftçi ve Öztürk, 2013, 156).

Arnold ve Davey, yetkinlik kavramını yaygın olarak şu anlamlarda kullanmaktadır (Erdoğan'dan aktaran Kordon, 2006, 74):

- Bireyin genel kişilik özellikleri
- Bireyin genel kabiliyet özellikleri
- Transfer edilebilir bilgi, beceri ve davranışlar
- İşletmeye özgü bilgi, beceri ve davranışlar

Yetkinlik yaklaşımı işletmede, iş tasarımında ve İK yönetiminin tüm alt kademelerinde kendine özgü bir durumun ve pratiklerin yaratılmasını gerekli kılmaktadır. İK yönetiminin işleyişinde çalışanların hangi nitelikte olması ve nasıl geliştirilebileceğinin tasarlanması, çalışanın sadece yapacağı işe göre değil de işletmeye ve onun temel yetkinliklerine göre konumlandırılmasıdır (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007, 251-252). Yetkinlik yaklaşımı çalışanın yeteneğinin geliştirilmesini içermektedir.

1.2.4.5. Bilgi ve Bilgi Yönetimi

Bilgi, kişide öğrenme yolu ile birlikte artan, başkaları ile paylaşılabilen, aktarılabilen değerdir. Yetenek yönetimi çerçevesinde de bilginin işletme içerisinde paylaşılması önemlidir. Bilgi ancak paylaşıldıkça çoğalacak ve değer kazanacaktır.

Sanayi toplumunun maddi ürününün yerini artık bilgi üretimine bırakması (Kocacık, 2003, 3) sonucuyla bilgi, işletmelerin sahip olduğu en değerli ve en önemli faktör hâline gelmiştir. İşletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması bilginin önemini ortaya koymakta ve buna bağlı olarak bilginin yönetilmesi son yıllarda üzerinde en çok durulan konulardan birini oluşturmaktadır (Atılğan, 2009, 204). Bilgi, işletme içerisinde bulunan yetenekli çalışanlardan doğmakta ve bilgi yönetimi de bu çalışanların işletme içerisinde bilgilerine göre doğru yerde bulunmasını ve işletme tarafından geliştirilmesini ifade etmektedir. Bilginin işletme içerisinde yükselmesi işletmede üretim artışını etkileyebilmektedir. Daha hızlı ve rakiplerine göre farklı ürünlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Aynı zamanda işletme içinde bilgi paylaşımı ve bilgi akışını canlı tutmak için bir pazar ortamının yaratılması gerekmektedir. Bilgi pazarında bilgi paylaşımı; kişilerarası, kişiler ile gruplar arası, gruplar ile kişilerarası, gruplar ile gruplar arası olarak işletmenin tamamına uzanacak şekilde gerçekleşir. Bilgi paylaşımının başlıca araç ve yolları ise; resmi ve gayri resmi sosyal iletişim ağları, uygulama birimleri, takım çalışması, dedikodu, öğrenme, resmi yapılanmış teknolojik iletişim ağlarının oluşturulması ve kullanımıdır (Özer, 2011, 57).

Bilgiyi çoğaltmak adına sürekli aktarımının yapılması gerekmektedir. Bilginin çoğalması demek bilginin sürekli paylaşılması demektir. Bilginin paylaşılması yeni bilgilerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Yetenek yönetimi sayesinde ise işletmeye fayda sağlayan bilginin açığa çıkarılması sağlanmış olacak ve işletme tarafından kullanılan bilgi değer kazanabilecektir.

1.2.4.6. İletişim

Bir önceki konu olan bilgi yönetimi ile iletişim aslında birbirini tamamlayan iki kavramdır. Bilgi yönetiminin gerçekleşebilmesi için gönderici ve alıcının olması gerekmektedir. Bilginin aktarımı da iletişim sayesinde gerçekleşmektedir. İletişim, bilginin karşı tarafa aktarılabilmesini sağlamaktadır. İletişim aynı zamanda yetenek yönetimi ile de ilişki içerisinde olan bir kavramdır. Yetenek sahibi kişiler iletişim ile bilgi ve tecrübelerini paylaşabilmekte ve yine iletişim sayesinde yeni bilgiler öğrenebilmektedir.

Bireylerin yeteneklerinin fark edilmesi, yeteneklerinin tanımlanması, yetenekli kişilerin seçilmesi, istihdam edilmesi, eğitilmesi ve memnun edilmesi gibi tüm adımlar iletişimi gerektirmektedir. Bu yönüyle düşünüldüğünde iletişim, yetenek kavramının ortaya çıkması ve geliştirilmesi açısından merkezi bir görev üstlenmektedir (Yalçın, 2013, 75).

1.2.5. Yetenek Yönetiminin Riskleri

Risk faktörü işletmeler için olası bir durumu belirtmektedir. İşletmeler faaliyet gösterdiği alanlarda olası risk durumlarını önceden planlayabilmeli ve karşılaşılabilecek durumda hazır olabilmeyi başarabilmeleri gerekmektedir. Aynı risk faktörü yetenek yönetimi içinde geçerli olmaktadır. Yetenek yönetimi riskleri ise çalışan ile ilgili unsurları da içerebilmektedir.

Grafik 1:Öngörülen Yetenek Yönetimi Riskleri

Kaynak: Kırdar, 2011, 8

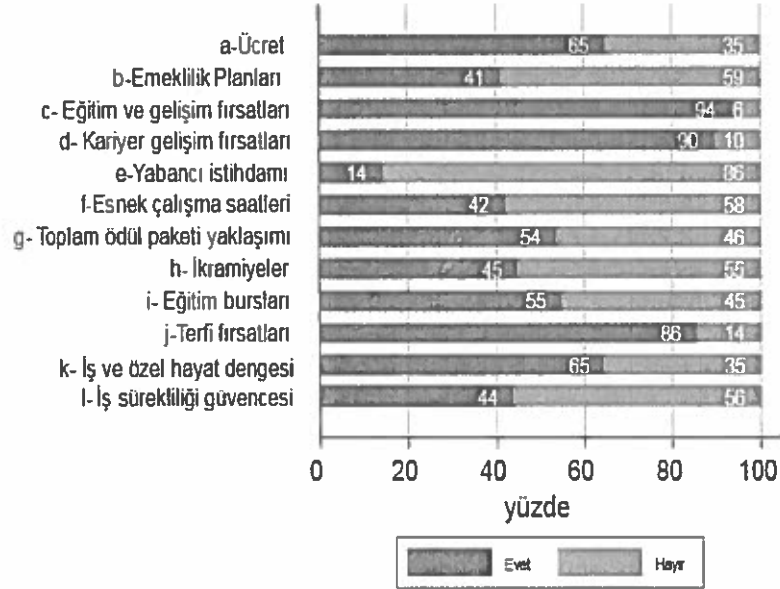
Yetenek yönetimi çeşitli risklerle karşılaşmaktadır. Grafik 1'de gösterilen TW Türkiye Yetenek Araştırması'na (2011) göre öngörülen yetenek yönetimi risklerini; çalışanı seçme ve yerleştirme, uygun yeteneğin bulunması, yetkinlik ve uzmanlık eksikliği, iyi tanımlanmış yönetici yedekleme planı, teşvikler ve ödüllendirme, işgücü devir hızı ve yaşlanan iş gücü olmak üzere yedi başlık altında toplamıştır.

Grafik 1'de de gösterildiği gibi en önemli yetenek yönetimi riskinin seçme ve yerleştirme olduğu görülmektedir. İkinci sırada ise uygun yeteneğin bulunması gelmektedir. Belirtilen iki faktörde işletme için gerekli olan çalışanların bulunmasını ifade etmektedir. İşletmenin ihtiyacı olduğu yeteneği bulması zor bir süreci içerebilmektedir. Bu durumla ilgili kendine göre planlar veya çalışmalar yapabilmeli ve yetenekliye kendini gösterebilmelidir. İşletmeye göre birçok kişinin arasından yeteneklinin seçilmesi daha doğrusu farkına varılabilmesi işletmenin başarı ve yükselebilmesi için gerekli şartlardan birisidir. Ayrıca işletmede çalışanları doğru pozisyonlara yerleştirebilmek de zorlu bir süreci içermektedir (Korkmaz ve Keçecioğlu, 2014, 159). Önemli olan yetenekli çalışanın kendine uygun yerlerde yeteneğine göre çalışılmasına imkân sağlamaktır.

Aynı araştırma Grafik 2'de gösterilen yetenek riskini azaltacak İK uygulamaları hakkında da bilgi vermektedir. Grafiğe göre riski azaltacak en önemli faktörün eğitim ve gelişim fırsatları olduğu gözlenmiştir. Riski azaltabilecek diğer bir İK uygulamasını ise kariyer gelişim fırsatları oluşturmaktadır. İki faktörün oranlarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Bu nedenle eğitim ve kariyerin birbirini tamamlayan bir bütün olduğunu söylemek mümkündür.

Grafik 2: Yetenek Riskini Azaltacak İnsan Kaynakları Uygulamaları

Yetenek Riskini Azaltacak İK Uygulamaları



Kaynak: Kırdar, 2011, 23

Çalışanın eğitim ile kendini geliştirmesi demek kariyerinde yükselebilmesi için gerekli donanıma sahip olması demektir. Okullarda, kurslarda vb. yerlerde verilen eğitim ne kadar önemliyse bir yetenekli için de işletmenin sağladığı eğitim o kadar önemlidir. Sonuç olarak işletme yetenekli çalışanı yetiştirmek için zaman kaybetmeden harekete geçmelidir. Aksi takdirde yetenekli yeteneğine güvenerek işletmeden ayrılabilir.

1.2.6. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Türkiye Örnekleri

Günümüzde yetenek yönetiminin getirdiği olumlu sonuçların farkında olan ve gerekli önemi veren işletmeler giderek artmaktadır. Özellikle büyük işletmeler yetenek yönetimini uygulamakta ve kendi web sayfalarında bu konuda bilgi vermektedir. Aşağıda verilen işletmelerin web sayfaları incelenerek, yetenek yönetimi uygulamaları hakkında kısaca bilgi verilmektedir.

Koç Holding¹: Koç Holding "Yetenek Yönetimi ve Yedekleme Planı" adı altında Koç Topluluğu'nun Kariyer Planlama ve Yedekleme sürecinin amacını üç başlık altında vermiştir. Bunlar:

- Potansiyel çalışanların erken teşhis edilmesi,
- Çalışanlara gerekli olan bilgi, beceri ve gelişim imkânlarının sağlanması,
- Çalışanların daha fazla sorumluluk gerektiren görevlere hazırlanmalarının planlanması.

Aynı zamanda, her seviyedeki pozisyon için potansiyel çalışanlar; performans sonuçları, yönetici görüşü ve yetkinliğe dayalı değerlendirme süreçleri ile belirlenmekte ve potansiyel havuzuna alınan adaylar Lider Geliştirme Programları ile geleceğe hazırlanmaktadır.

Üst seviyede liderlik yetkinlikleri taşıyan başarılı çalışanlar "Değerlendirme Merkezi Uygulaması" ile tespit edilmekte ve özel bir yetenek yönetimi programına katılmaktadır. Bu programa katılan adaylar yakından takip edilmekte ve ilerleyen dönemlerde görev alacakları üst yönetim pozisyonlarına hazırlanmaktadır.

Sabancı Holding²: Sabancı Holding'in yetenek yönetimi politikasındaki hedefini, en iyi yetenekleri çekme ve ödüllendirme oluşturmaktadır. En iyi çalışan deneyimi yaratmak, güçlü ve sürdürülebilir bir Sabancı işveren markasının en önemli önceliğidir. Sabancı Topluluğu, liderlik politikası ile güven veren, öğrenme potansiyeli yüksek ve egosu küçük, koçluk yapan, karar veren, katılımcı, yetenekleri çeken ve geliştiren, iş birliği yapan liderler yetiştirmeye odaklanmaktadır.

¹<https://www.koc.com.tr/tr-tr/hakkinda/insan-kaynaklari/yetenek-yonetimi-ve-yedekleme-plani>

²<https://kariyer.sabanci.com/tr/gelistirme-programlari>

Sabancı Holding aynı zamanda "28. Kat Sohbetleri" adı altında işletmenin yetenekleri denilen yüksek potansiyelli çalışanları, holding üst yönetimi ile öğle yemeklerinde bir araya getirerek, yeteneklerin tanıtımı yapıp, çalışanların soruları cevaplanarak önerileri dinlenmektedir. Sabancı Holding, sürekli olarak dışarıdaki yetenekleri takip etmekte ve kritik pozisyonlarda iç adayların yanı sıra dış yetenekleri de birlikte değerlendirmektedir. Yetenekleri çekecek ve çalışanların bağlılığını artırmak için rekabetçi ve yüksek performansı teşvik eden ödül uygulamaları ile yüksek performans kültürü hedeflemektedir.

Çalışanlarına kariyer fırsatları sunulmakta ve işletmeleri arasında yetenek transferi desteklemek amacıyla açık pozisyonlar çalışanlarına duyurulmaktadır. Holding aynı zamanda eğitim gelişim yönetimleri, performans yönetimi gibi konularda web sayfasında açıklık getirmiştir.

Eczacıbaşı³:Eczacıbaşı Topluluğu'nda her bir çalışan yetenek olarak kabul edilmektedir. Topluluğun temel ilkelerinden biri insana yatırım yapılmasıdır. İnsana yapılan yatırımda, yatırım kaynaklarının etkin kullanılabilmesi amacıyla, insan kaynağını yönetenlerin tümü tarafından uygulanan kurumsal bir kaynak yönetimi ve "önceliklendirme" sistematigi kullanılmaktadır.

Eczacıbaşı, yetenek yönetiminin tanımını şu şekilde ifade etmektedir: Yetenek yönetimi, Topluluğun gelecek nesillerini, gelecek dönemlerdeki iş liderlerini yetiştirmek amacıyla Topluluk genelinde koordine edilen, bütünsel ve sistematik uygulamaların tümüdür.

Eczacıbaşı, insan yönetimi uygulamalarında bireyi; bilgi, yetkinlik, deneyim, kişisel özellik ve bireysel performans boyutları ile bir bütün olarak ele almaktadır.

³<https://www.eczacibasi.com.tr/eczacibasi-toplulugu/insan-kaynaklari-politikamiz/yetenek-yonetimi>

1.3. YETENEKLİ ÇALIŞANLARIN ÖZELLİKLERİ VE YETENEKLİ ÇALIŞANLARI ELDE TUTMA YAKLAŞIMLARI

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle yetenekli çalışanların özellikleri incelenecek olup daha sonra yetenekli çalışanları elde tutma yaklaşımlarından olan kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve performans yönetimi hakkında bilgi verilecektir.

Kabiliyet, güç, kapasite gibi ifadeler ile de belirtilen yetenek kavramı çalışanlarda bulunan özellikleri ifade etmektedir. Yetenekli çalışanın her birinin kendisine özgü yetenekleri bulunmaktadır. Yeteneklerini kullanabileceği işlerde çalışmak yetenekliler için başlangıç noktasını oluşturmaktadır. İşletmeye girdiği andan itibaren ise hep ilerleme gayreti içerisinde olması yetenekli diye adlandırdığımız çalışanların ortak özelliğini vurgulamaktadır.

Yetenekli çalışan başarıya ulaşmak için kendinde var olan veya sonradan edindiği yeteneği ile odak noktasını belirlemekte ve fırsatları kollamaktadır. Taie' e göre (2015) hedefe ulaşmak için gerekli olan birtakım önemli faktörler de bulunmaktadır. Bu faktörler Şekil 5'de gösterilmiştir.

Şekil 5: Yetenek Bileşenleri



Kaynak: Taie, 2015, 19

İşletmeler için yetenek kavramı Şekil 5'de gösterildiği gibi yetenekli çalışanların kabiliyeti, motivasyonu ve fırsatlarının toplamından oluşmaktadır. Şekil 5'e göre yetenekli çalışanların aşağıdaki özelliklere sahip olduğu söylenebilir:

- Eğitime önem vererek kendini sürekli geliştirmeye odaklanır.
- Başarı, yetenekli çalışan için vazgeçilmezdir.
- Bilgilerini ve deneyimlerini diğer işletme üyeleriyle paylaşarak, işletmenin gelişmesine katkı sağlar.
- Değişen şartlara karşı adapte olması daha hızlıdır.
- İşletme içerisinde motivasyonunu üst düzeyde tutmaya özen gösterir.
- Grup çalışmalarına katılmaya isteklidir ve grup içerisinde iyi bir çalışandır.
- İş tatmin düzeyinin artmasıyla işletmeye bağlılıkları artar.
- İşletme içerisindeki rolünü en iyi şekilde temsil ederek yükselmeye odaklanır.
- Fırsatları değerlendirme yetenekleri yüksektir.
- Bilgisi, deneyimi ve iyi bir rol model olması işletme içerisinde danışman konumuna getirir.

Bunlara ek olarak işletme içerisinde diğer çalışanları da etkileyerek motive etmekte, performanslarının artmasını sağlamaya yardımcı olmakta ve işletmeye yeni çalışan da çekebilmektedir.

Günümüz yöneticileri yetenekli çalışanları işe alarak, onlardan en optimal düzeyde fayda sağlamak ve işletmede kalmalarını sağlamak için işe alım prosedüründen emeklilik işlemlerine, ödüllendirmeden terfi imkanlarına kadar "yetenek" konusunu odak noktaya yerleştirmeleri gerekmektedir (Bakan, 2011, 267).

Hızla değişen iş modelleri, yeni çıkan teknolojiler ve pazarların küreselleşmesi yüksek nitelikli bireylere olan talebi artırmaktadır. Bununla birlikte, işgücündeki yaşlanma sorunu, genç yetenek elde etme yetersizliği ile birlikte işgücü piyasasında büyük boşluk bırakmaktadır (Chuai, 2008, 14-15).

Hızlı değişen rekabet ve iş koşulları işletmelerin, uyumlu, bilgisini sürekli yenileyen ve değişimi kabul eden çalışanların kazandırılmasını gerekli kılmaktadır

(Ülgen ve Mirze, 2014, 424). Fakat yetenekli çalışanları işletmeye kazandırmak yetmemekte işletme içerisinde tutabilmek daha önemli olmaktadır.

Ayrıca yetenekli çalışanların önemli olduğu bir ortamda işletmelerin dış müşterilere verdiği değeri iç müşteri olarak nitelendirilen çalışanlara da vermesi gerekmektedir. İç müşterilerini kazanabilen işletmelerin dış müşterilerini de kazanarak işletmenin değeri artırılabilir (Çayan, 2011, 78).

Yetenek yönetiminin en önemli adımlarından biri kilit öneme sahip yetenekli çalışanların elde edilmesinden sonra bağlılıklarını sağlayarak elde tutulmasıdır. Çalışanı elde tutma, işletmelerin kendileri için önemli olan kritik çalışanları kaybetmemek amacıyla giriştikleri faaliyetler olarak tanımlanabilir (Hedberg ve Helenius'dan aktaran Atlı, 2010, 153). Yetenekli çalışan yeteneğine güvenen ve yeteneğinin farkında olan bireydir. Bulduğu yerden memnun olmadığı takdirde işletmeyi rahatça bırakabilmektedir. Burada etkili olan işletmenin çalışanını etkileyebilecek düzeyde olmasıdır.

Çalışanlara değer verilmesi işletmeye bağlılıklarının sağlanmasına zemin oluşturmaktadır. Farklı değer verme şekilleri ile işletme kendini gösterebilmektedir. Örnek olarak, daha iyi ücret, takdir etme, terfi fırsatı, özel günlerde izin verme gibi durumlar ile çalışanlarını etkileyebilmektedir. Takdir edilme duygusu bir çalışan için işletmeden beklenen davranış olmaktadır. Takdir duygusu çalışanın performansının artmasını sağlayacak ve çalışan işletme için daha çok çaba harcayacak ve daha aktif hâle gelecektir.

İşletmeler yetenekli çalışanı kaybetmemek için kendilerine göre birtakım faaliyetler gösterebilmektedir. Yetenekli çalışanın kariyerine önem vermesi, eğitim ve gelişim fırsatları sağlayabilmesi, ücret veya başka olanaklar sağlaması gibi.

Yetenekli çalışanların işletmeden beklediği çalışma ortamı ise kendisini ifade edebilecekleri, geliştirebilecekleri, yetenekli yönetici ve danışmanların bulunduğu ve performansa göre ücretlendirmenin yer aldığı bir çalışma ortamıdır (Bakan, 2011, 267). Çalışma ortamı yetenekli çalışanları işletmeye çekme ve işletmede tutmada

etkili olmaktadır. İşletme bu şekilde yetenekli çalışanı etkileyecek ve yetenekli çalışanın işletmeye bağlılığını sağlayabilecektir.

İşletme için değerli olan yetenekli çalışanları işletmeye bağlamanın iş sonuçları üzerindeki önemli sonuçlarına kısaca göz atacak olursak (Associates'den aktaran Atlı, 2010, 155):

- Çalışan verimliliğinde artış olmaktadır.
- Müşteri sadakatine rastlanma daha fazladır.
- İşe alım maliyetleri %55 daha düşüktür.

Yetenekli çalışanlar açısından yetenek yönetimi konusunda başarılı işletmelerin özellikleri; yetenekli çalışanları seçme, işletmede tutabilme, geliştirme, hangi pozisyonlarda bulundurulması gerektiği, potansiyellerinin doğru bir şekilde sınıflandırılması ve yönlendirilmesi konusunda doğru kararlar veren işletmelerdir (Terlemez, 2013, 53). Tüm bu özellikler işletmenin yetenekli çalışanları elde tutması için gerekli nedenlerdir.

Yetenekli çalışanları elde tutmak için işletmelerin uyguladığı yaklaşımlar olan kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve performans yönetimi aşağıda incelenecektir.

1.3.1. Kariyer Yönetimi

Kariyer kavramı artık yetenekli çalışanlar için ücretten daha önce gelmektedir. İyi bir kariyer ortamı sağlayan işletmeler yeteneklileri etkilemekte ve yetenekli çalışanın işletmeyi seçme konusunda ön plana çıkarmaktadır. Yetenekli çalışanlar için çalışanın kariyerine önem veren işletmeler, çalışanın gelişimine destek veren işletmeler konumuna gelmektedir.

Kariyer, bir çalışanın yaşamı süresince sahip olduğu çeşitli işler ve bu işlere katılımındaki tavrı olarak tanımlanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2013, 169). Çalışanın mesleğinde ilerleme kaydetmesi ve bu sayede güç, sorumluluk ve saygınlığının artmasını beklemesini ifade etmektedir.

Özellikle genç nüfus, kendine iyi bir kariyer fırsatı verebilecek işleri veya işletmeleri seçmektedirler. İşletmeler ise, değişen şartlarla birlikte artık çalışanına 1900'lü yıllardaki gibi iş güvencesi yerine iyi bir kariyer fırsatı sunma konusunda söz vermektedir (Soysal, 2006, 4). İşletmelerin çalışanlara sağladığı kariyer fırsatı neticesinde çalışanlar da işletmelerden etkili bir kariyer yönetim beklemektedir.

Kariyer yönetimi ise çalışanın sahip oldukları bilgi, tecrübe, eğitim ve yetenekleri ile ilgili olup çalışanın kariyer çizgisinin yönetimini ifade etmektedir.

Çalışanın iş hayatında ve mesleğinde sağlıklı bir şekilde ilerlemesi kariyer yönetimi ile mümkün olmaktadır. Kariyer yönetimi en basit bir anlatımı ile kişilerin iş yaşamlarına ilişkin planlamalar yapmaları ve bu planların bir süreç içerisinde oluşturulmasıdır (Özer, 2011, 222).

Bu konu "Kariyer Yönetimi ve Yetenekli Çalışanlar" adlı bölümde tekrar incelenecektir.

1.3.2. Ücret Yönetimi

Bir işletmenin faaliyetleri sürecinde, karlılığını arttırmak, işletmenin devamlılığını sağlamak gibi işletmeye yönelik amaçlar gerçekleştirilirken bunun yanı sıra bazı bireysel amaçlar da söz konusu olmaktadır. Bireysel amaçların başında ise, çalışanın işletmeye yaptığı katkılar karşılığında aldığı *ücret* gelmektedir (Şahin L., 2010, 138). Her bir çalışan işletmeye verdiği emek karşılığında beklenen ücreti almaya hak kazanmaktadır. İşletmeler tarafından çalışanlara verilen ücretin zamanında ve tam olarak verilmesi gerekmektedir. Nitekim çalışanları işletmede bulundurmasını sağlayan neden ücrettir.

Ücret, hem işletme hem de çalışan yönünden en çok önem verilen konular arasında yer almaktadır. Nitelikli çalışanları işletmeye çekme, işletmede tutabilme, motivasyonu artırma ve sonuçta işletmenin performansını yükseltme bakımından ücret, önemli bir etkidir (Ünal, 2002, 5).

Diğer yandan düşük vasıflı eleman sayısının fazla olması ve buna karşılık yetenekli eleman sayısının az olması bir arz talep dengesizliği yaratmaktadır. Bu durum ücret düzeylerinde de değişiklik yaratmakta, yetenekli insanlara olan talep arttığı için yetenekli insanların ücretleri de giderek artmaktadır (Ceylan, 2007, 96). Düşük ve yüksek performans gösteren çalışanların ücret konusunda ayrımının yapılması gerekmektedir. Bu konu da ücret yönetiminin konusunu oluşturmaktadır.

Ücret yönetimi, farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada birleştiren faaliyetlerin bir sentezidir. Ücret yönetiminin amacının, işletmenin ekonomik koşullarını fazla zorlamayacak, aynı zamanda çalışan tatmini ve motivasyonunu da sağlayacak, sonuç olarak da verimlilik ve kalite artışı sağlayacak bir ortak nokta bulmak olduğu belirtilebilir (Erdem, 2007, 21-22).

Ücret yönetimi konusunda başarılı olan işletmeler pek çok olumlu sonuç ile karşılaşabileceği söylenebilir. İşletmede çalışanların pozisyonuna değer verilecek ve çalışanlar arasında ücret eşitsizliği ortadan kalkacaktır. Bu durum aynı zamanda yeni çalışanları da işletmeye çekmede etkili olabilmektedir. Ücret yönetimine çalışan açısından bakılacak olunursa az veya çok iş yapan çalışanlar ayrılacak ve haksızlıklar engellenecektir. Bu sayede çalışanların motivasyonu artacak ve moral seviyelerinde yükselme yaşanacaktır.

Ücret yönetimi konusunda işletmelerin uyguladığı farklı ücret sistemleri mevcuttur. Çalışmada işletmelerin uyguladığı ücret sistemlerinden olan performansa dayalı ücret, kâr paylaşımı ve diğer ödemeler ve kişiye özel ücret incelenecektir.

1.3.2.1. Performansa Dayalı Ücret

Performansa dayalı ücret sistemi çalışanın göstermiş olduğu iş performansına göre ücret miktarının oluşturulmasını ifade etmektedir. Performansa dayalı ücret sayesinde çalışan performansını iyileştirme yoluna gidebilmektedir.

Bu ücret sistemi, normal çalışma performansının üstündeki çalışmaları parasal olarak ödüllendirme uygulamalarını içeren bir sistem olarak tanımlanabilir.

Ulaşılabacak hizmet/ürün üretim ve verimlilik artışlarından hakça bir pay almaları amaçlanmaktadır (Tümer, 2000, 39). Bu ücret sistemi sayesinde çalışanlarda bağlılık ve verimlilik artışı oluşabilmektedir. Çalışanda çalışma isteğinin artışı sağlanmış olacaktır.

Performansa dayalı ücretlendirme (Akşit'den aktaran Ceylan, 2007, 97-98);

- Çalışanların doğru şekilde ödüllendirilmesini sağlar,
- Gerekli performansı gösteremeyen çalışanları ayırt eder,
- İşlere ilişkin belirlenen hedefleri tanımlar,
- Yetenekli çalışanların işletmeden ayrılmasını engeller,
- Gelişmiş işletme performansı sayesinde hız ve verimlilik artar,
- İhtiyaç duyulan işlere yönelik çalışanların çabalarını yoğunlaştırır,
- Birey veya takım performansını geliştirir,
- Uyarı kriteri görevi görür.

1.3.2.2. Kâr Paylaşımı ve Diğer Ödemeler

Kâr paylaşımı, işletme çalışanlarına işletmenin kârdan vermiş olduğu ücrettir. Bu ücret sistemi de çalışanların verimliliğini artıracak niteliktedir. Ayrıca kâr paylaşımı ile işletme ve çalışan arasında işletmenin faaliyetlerini ilerletmeleri konusunda birlik sağlanabilmektedir.

Kâr paylaşımı, çalışanın bireysel performansına göre değil, işletmenin kârlarına bağlı olarak değişiklik gösterir. Bazı işletmelerde kâr paylaşımı, yalnızca yöneticiler arasında yapılmaktadır. Bunun nedeni ise işletmeyi en fazla etkileyen grubun yöneticiler olduğuna inanılmasıdır (Karahasanoğlu, 2007, 65-66). Kâr paylaşımının çalışanlar tarafından da paylaşılması çalışanlar arasında ortak bir amaç doğrultusunun olduğu bilincini ortaya çıkarmış olacak ve işletmenin kâr seviyesinin artırılması gerektiği amacına yoğunlaşacaklardır.

Diğer ödemelerden olan parasal olmayan ödüller ve yan ödemeler birçok işletme tarafından, değerli bireylerin veya takımların özel projelere katkısı için

kullanılır. Kullanılan çok çeşitli ödüllerin bazıları şunlardır: Özel akşam yemekleri, bazı aktiviteler için biletler, ekstra izin, turlar vs. (Ceylan, 2007, 99). Tüm bunlar yetenek yönetimi kapsamında çalışanlara önem verildiğini göstermektedir.

Yetenekli çalışanlara yapılan ödemelerin yanı sıra bazı imkânlar da sağlanmaktadır (Yenipınar, 2005, 196):

- Resmi otomobil tahsis edilmesi
- Cep telefonu
- Ücretsiz park olanağı
- Eşi ile beraber seyahat olanağı
- İşletmenin uçağını veya yatını kullanma
- Kulüp üyeliği
- İşletmenin kredi kartını kullanma
- Tıbbi bakım ve tedavi masraflarının karşılanması
- Faizsiz veya düşük faizli kredi verme gibi olanaklar sayılabilir.

Bu maddelere hisse verme de eklenebilmektedir.

1.3.2.3. Kişiyeye Özel Ücret

İşletme içi dengeyi sağlamak, bireysel performans sonuçları, ücret araştırmaları, piyasada hedeflenen konumlanma ve ekonomik göstergeler gibi çeşitli kriterler doğrultusunda çalışanlar için ücret ve ek ödeme farklılıkları ile kişiyeye özel ücret uygulanması söz konusu olmaktadır (Altınöz, 2009, 86).

İşletmenin çalışanlarına verdiği ücret ve sağladığı faydalar başlangıçta çalışanları cezbederse, üst düzey liderlik işletmeleri yeteneği kaybetmemeye ve geliştirmeye odaklanır (Moayedı ve Vaseghi, 2016, 17). Kısacası yetenekli çalışan için sadece ücretin önemli olmadığı gerçeğidir.

Özellikle işletmenin yetenekli çalışanına sunduğu kişiyeye özel ücret sistemi yetenekliyi işletmeye kazandırmada etkili olabilmektedir.

1.3.3. Performans Yönetimi

Performans kelimesi çalışanın işinde göstermiş olduğu davranışlar veya eylemler dizisini içermektedir. İşin çalışana yüklediği sorumluluklar neticesinde çalışanın başarıya ulaşma sonucu da denilebilmektedir.

Performans; davranışın, seçtiğiniz eylem biçiminin ve söylemin bir sonucudur. Yetenek yönetimi açısından performansın önemi; kişileri ve mevcut görevlerinde kimin büyük işler yaptığını ve onların potansiyellerini artırmak konusunda nasıl yardımcı olunabileceğini tanımlama sürecidir (Davies ve Davies, 2014, 37). Performans gösterimi çalışanlar arasında ayırım yapabilmenin bir nedeni olmakta ve hangi çalışanların motive edilmesi gerektiğini işletmeye gösterebilmektedir. İşletmenin devamlılığı çalışanlara bağlıdır ve bu yüzden işletmenin durgun çalışanlarını motive edebilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda işletmenin çalışanların yeteneklerini tanıması da performans yönetimi açısından gerekli olmaktadır.

Kişilerin, işletmenin ve takımların performansları birbiriyle ilişkilidir. Kişilerin performanslarındaki düzelmeler, işletme performansının iyileşmesine ve işletmenin stratejik amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunur (Bingöl, 2014, 366).

Performans yönetimi ile işletme, işletmenin hedeflerinin çalışanların hedefleriyle bütünleştirilmesi, çalışanların bireysel olarak işletmeye yaptıkları katkının ayırt edilmesi yönünde önemli yararlar sağlamaktadır (Helvacı, 2002, 157).

1.4. YETENEKLİ ÇALIŞANLARIN EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMESİ

Eğitim, belirli bir konuda bilgi verme, bireye beceri kazandırma olarak tanımlanabilmektedir. Geliştirme ise bireyde var olan bilgiye yeni bilgiler katarak bireyin bilgi seviyesinin artırılmasını sağlamaya yardımcı olmaktadır. İşletme açısından özellikle işletmede yer edinen yetenek yönetimi açısından çalışanın eğitim

ve gelişim faaliyetlerine önem verilmesi gerekmektedir. Bu sayede çalışanda verimliliğin artması da söz konusu olabilmektedir. Çalışana yeni bilgi, beceri kazandırmak ve bu sayede çalışanı mesleğinde güçlü hâle getirmek yetenek yönetiminin amaçlarından birini oluşturmaktadır. İşletmelerin çalışanlarına eğitim konusunda destek vermesi geleceğe yönelik sürdürülebilir liderliği güvence altına almak için yeteneğe yatırım yapması olarak da nitelendirilebilir (Yapp, 2009, 5).

Eğitim, toplumun verimini ve gücünü arttıran, gerekli nitelik ve nicelikte çalışanların yetişmesini sağlayan ve toplumda kişilerin yeteneklerine göre yetişme olanağı veren en etkili bir araçtır. Örneğin eğitim ile ilgili tanınmış düşünür Danton "Ekmekten sonra halkın en büyük gereksinmesi eğitimidir" diyerek eğitimin önemini vurgulamaktadır (Sabuncuoğlu, 2013, 124). İşletmelerin de güçlü ve verimli olabilmesi, çalışanlarını yetiştirebilmesi ancak eğitim sayesinde mümkün olabilmektedir. Verilen eğitimler sayesinde çalışanların bilgi düzeylerinde artış olacak ve aynı zamanda da işletme, çalışanlarının motivasyonlarının da artmasını sağlamış olacaktır. Eğitimin çalışanda yarattığı önemli sonuç ise geliştirme kavramıdır. Geliştirme çalışanda var olan bilgi ve yeteneğin eğitim sayesinde üzerine yenilerinin eklenmesi ile birlikte arttırılmasını sağlayan süreci belirtmektedir. Geliştirme kavramına çalışanın gelişim sürdürülebilirliği de denilebilir.

Geliştirme, insanı bir bütün olarak ele alma etkinliğidir. Geliştirme etkinliği, insanın doğumu ile başlayıp hizmet almaya, hizmet esnasından hizmet sonrasına kadar olan bir süreci kapsamaktadır. Buna göre her yönüyle ele alınan "insan", işletmeye ait olma hissi, anlaşılma ve değer verilme duygusu ile performansını yükseltebilmektedir (Mercin, 2005, 129-130).

Çalışanın performansı işletme için önemli olduğundan dolayı işletme çalışanına eğitim ve gelişim fırsatlarını vermesi gerekmektedir. Aslında eğitim işletmenin çalışanına işin gerektirdiği durumlara göre vermesi gereken bir zorunluluktur. Çalışanıdan yüksek düzeyde performans bekleyen işletme, bu durumu sağlamak için çalışanına gerekli olan alt yapıyı vermesi gerekmektedir. Ancak istediği sonucu bu şekilde çalışanıdan istemeye hak kazanacaktır.

Aslında eğitim ve gelişim fırsatları çalışanların ilk işe girdiği andan itibaren işletme tarafından verilmesi gerekmektedir. Değişen işletme ihtiyaçlarına göre de çalışanın geliştirilmesi önem arz etmektedir. İşletmenin büyümesi ile birlikte çalışan da büyüyecektir. Aynı zamanda işletmenin çalışanlarına başarı ve kariyer yollarını gösterecek bir sisteme sahip olmaları gerekmektedir. Çalışanlar bu sayede yeteneklerini geliştirecek ve işletmeye olan bağlılıkları artacaktır (Fegley, 2006, 13).

İşletme, çalışanların yeteneklerini geliştirerek kariyerlerinde ilerleme sağlamalıdır. Doğru gelişim araçları olan iş metodu ve iş dışı yöntemi veya her ikisini de kullanarak yetkinliklerini geliştirme şansı vermelidir (Malkawi, 2017, 81). Bu sayede çalışanın motivasyonunda artış olabilmekte ve işletmeye de olumlu etkiler yansıtılabilmektedir.

Eğitim ve geliştirmenin bir işletmeye kazandıracığı yararlar şu şekilde sıralanabilir (Mercin, 2005, 135-136):

- Çalışanın öğrenme süresini kısaltma
- İşin verimlilik düzeyinde artış sağlama
- Beklentilerin aksine gerçekleşen durumları düzeltme
- Yöneticilerin yükünü azaltma
- Çalışanların motivasyonunda artış sağlama
- Meslekte yükselme imkânı yaratma
- İş güvenliği konusunda uygulanacak programlarla kaza oranı ve giderleri düşürme
- İşin kalitesini yükseltme ve bakım-onarım giderlerini azaltma gibi.

İşletmeler yetenekli çalışanlara gereken önemi vermeli ve eğitimi için çalışanlarına destek olmalıdır. Yetenekli çalışanlar aynı yerde kalmak yerine sürekli kendilerini geliştirmek istemektedir. Eva Richardson "Yetenekli çalışanlar 'sağ elle tenis oynamak daha kolay olsa bile sol elle oynamak isterler!' (HR Dergi, 2017) sözü yetenekli çalışanların gelişime verdiği öneme örnek olarak gösterilebilmektedir.

Ayrıca işletmeler çalışanların kişisel ve uzmanlık alanları ile ilgili eğitim ve geliştirme yöntemlerine de başvurmaktadır. Bu yöntemler çalışanların bilgi ve becerilerinin, geçerliliğini ve etkinliğini arttırmak amacıyla kullanılmaktadır. Bunlar; koçluk ve mentorluk, tazeleyici eğitimler, yetenek geliştirme programları, kişisel eğitimler olarak sınıflandırılabilir (Altınöz, 2009, 75).

Buna karşılık Permarupan vd. (2013) yetenek geliştirme uygulamalarını üç başlık altında toplamıştır: Mentorluk, koçluk, eğitim ve geliştirme (Permarupan, Saufi ve Mahmud, 2013, 465-466).

Çalışmamızda yetenek geliştirme uygulamalarından koçluk ve mentorluk, tazeleyici eğitimler ve yetenek geliştirme programları incelenecektir.

1.4.1. Koçluk ve Mentorluk

Koçluk ve mentorluk işletme çalışanlarının ihtiyaç duyduğu gereksinimlerden olup çalışana destek veren uygulamalardır. Çalışan gelişimi için her iki kavram da işletmelerde uygulanabilmektedir.

Koçluk ve mentorluk, yetenek yönetiminde sıklıkla kullanılan gelişim araçlarındandır. Ayrıca, yetenekli çalışanların gelecek dönemlerdeki görevlerine hazırlanmasında ve yapılan değerlendirmeler sonucunda gelişim alanlarına odaklanarak, bireysel gelişim desteği vermektedir (Güngör, 2013, 88).

Diğer gelişim yöntemlerine göre koçluk daha kısa bir zamanda ve bireysel anlamda daha hızlı geri dönüşler sağlayabilmektedir. Koçluk en net ifadeyle 'istenen performansa ulaşmak için koç ve danışan arasında kurulan planlı bir gelişim ilişkisi' olarak tanımlanabilir. Koçluk sayesinde kişinin kendisi hakkındaki farkındalığı artar, potansiyelini keşfeder ve yetkinliklerini geliştirebilir (Skiffington ve Zeus'dan aktaran Atlı, 2010, 145). Koçluk belirlenen hedeflere koç ve danışanın birlikte ilerlemesidir. Koçluk yöntemi çalışana bireysel yönden katkı sağlamaktadır.

Birey koçluk sayesinde, güçlü ve gelişmeye açık yönlerini keşfeder, hayattaki amacını belirler, hedef koyarak hareket planları yapar, performansını artırır, yeni

beceriler geliştirir, sonuç odaklı olur, değişime çabuk uyum sağlar, kendine olan özgüveni artar, zamanı iyi yönetir ve yeni iş fırsatları yaratır (Özbay, 2008, 2).

İşletmeler ise koçluk sayesinde hedeflerine ve stratejilerine odaklanır, performans ile ilgili sorunlarını çözer, iletişim problemlerini çözümler, değişime uyumda hız ve esneklik sağlar, çalışanların işletmeye bağlılığını ve işletme performansını artırır (Özbay, 2008, 3). Koçluk yöntemi hem işletme hem de çalışan yönünden olumlu geri bildirimler vermektedir.

Diğer yöntem olan mentorluk ise deneyim sahibi az olan ve akıl hocasından ders alan kişi ile yeterli deneyime sahip ve akıl hocası olarak adlandırılan kişi arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir (Esas, 2013, 26). İşletmede mentorluk deneyim sahibi kişinin bilgi ve tecrübelerini diğer kişilere aktarması sürecini içermektedir. İşletmede mentorlar genellikle kariyerinde daha önde olan kişilerden seçilmektedir.

İşletmelerdeki uygulamalarda mentor, bilgi ve deneyimlerini de kullanarak akıl hocalığı yapmaktadır. Çalışanın işletmeye uyum sağlaması veya yeni görevinde kendisini bekleyen zorlukları daha kolaylıkla aşması için yol göstermektedir (Atlı, 2010, 146-147). Mentorluk herhangi bir sorun ile karşılaşan çalışan için çıkış noktasını oluşturmaktadır. Çalışan bu sayede zorluklarla tek başına mücadele etmek durumunda kalmayacak ve güvенеbileceği bir danışanı olduğu bilincinde olacaktır.

Mentorluk günümüzde işletmelerde, okullarda ve çeşitli kurumlarda uygulanmaktadır. İnsan potansiyelini geliştirmek, işletme kültürünü aktarmak, akademik yönden veya kariyer yönünden hedef kitleye destek vermek bunun sonucu olarak da daha etkili bir insan kaynağı yaratmak mentorluğun amaçlarındandır (<http://www.man.bilkent.edu.tr/alumni/asts/imgs/mentorluknedir.pdf>).

Koçluk ve mentorluk arasındaki temel fark, koçluğun işle ilgili, mentorluğun ise kariyer ile ilgili olmasıdır (Barutçu ve Özbay, 2009, 49).

1.4.2. Tazeleyici Eğitimler

Tazeleyici eğitimler de yetenek yönetiminde kullanılan yöntemlerden biridir. alışan bilgilerinin eğitimler ile taze tutulması sağlanarak bilgilerin unutulmasının önüne geçmektir.

İş hayatına atılan çalışanlar mezun olduktan sonra zaman geçtikçe bilgileri eskimeye başlayabilmektedir. Zamanla teknoloji, araç ve gereçler değişerek, yeni fırsatlar ortaya çıkmaktadır. Tazeleme eğitim programlarıyla çalışan, eksik kaldığı konular hakkında bilgilenmektedir (akıral, 2009, 39).

Tazeleyici eğitimler çalışanın bilgisinin sürekli olarak yenilenmesini ve güncel tutulmasını sağlayacaktır. Hem işletme hem de çalışan için değişen durumlara karşı adapte olabilirlik kolaylaşacaktır.

Bu tür eğitimler diğerlerine nazaran kurumsallaşmış ve pazarlamaya yönelik faaliyet gösteren işletmeler tarafından daha çok uygulanmaktadır. Örneğin; bankacılık ve iletişim sektörü çalışanlarına yetkili kişilerce eğitim verilerek çalışanların bilgileri güncel tutulmaktadır. Nedeni ise, iş alanlarındaki hizmetlerin çeşitliliği ve sürekli güncellenen firma kampanyalarıdır (Muslu, 2013, 76).

1.4.3. Yetenek Geliştirme Programları

Birden fazla geliştirme yöntemleri yetenek yönetiminde bir arada kullanılmaktadır. Tek ve etkili olma garantisi bulundurmeyen eğitim öğretime dayalı yöntemler (işbaşında eğitim gibi) yerini yetenekli çalışanı ve işletmeyi de daha etkili kılacak sistematik ve planlı yetenek geliştirme faaliyetlerine bırakmıştır (Akar, 2015, 104).

Yetenek geliştirme programları yetenekli çalışanların istek ve ihtiyaçları saptandıktan sonra ortaya konulabilir. Yetenek geliştirme programlarının gerçekleşmesi için çalışanların yetenek gelişim ihtiyaçlarını belirlemek adına anket, görüşme, değerleme merkezleri ve 360 derece performans değerleme gibi farklı

teknikler kullanarak belirlenebilmektedir (Altınöz, 2009, 79). Yapılan değerlendirmeler sonucunda çalışanın fikirleri ve istekleri öğrenilmiş olacaktır. İşletme sonuca göre değişim yoluna gidebilmektedir.

İşletmelerin kendine özgü gelişim yöntemleri de bulunabilmektedir. Berger (2003)'e göre geliştirme yöntemleri; işbaşında koçluk, güncel problemler ile ilgili çalışan toplantıları, kişiye özel projeler, rotasyon, acil görev yürütme, yetki ve görev gücü, kurum ve kurum dışı eğitimler, kurslar, rehber okumalar, psikolog ya da danışman yardımı, program dışı uygulamalı etkinliklerdir (Günbey, 2016, 42).

Brandt ve Kull (2007) "Talent Management: How firms in Sweden find and nurture value adding human resources" başlıklı tez çalışmasında yetenek gelişimini altı başlık altında toplamıştır. Bunlar: İş tecrübesi, koçluk, mentorluk, eğitim, yedekleme planlaması ve kariyer yönetimidir (Brandt ve Kull, 2007, 13-16). Koçluk, mentorluk, eğitim ve kariyer yönetiminden önceki sayfalarda bahsedilmiştir. İş tecrübesi, deneyim sahibi olmayan kişilere bir şeyler öğretmekten vazgeçmemek gerektiğini, deneyimli kişilere de amaca daha hızlı bir şekilde ulaşma, zamanı daha iyi kullanma gibi alanlarda yardımcı olmayı ifade etmektedir. Yedekleme planlaması ise, bireyin işten ayrılması durumunda yerine kimin geçebileceği ile ilgilidir.

1.5. YETENEKLİ ÇALIŞANLARI ETKİLEMEK

İşletmelerin sürdürülebilirliğini ve gelecekteki başarısını etkileyen unsurların başında yetenekli çalışanların işletme içerisindeki varlığı gelmektedir. İşletmeler yetenekli çalışanların bilgisinden, deneyimlerinden, sürekli araştırma odaklı olmasından, gelişime önem vermesinden, diğer işletme çalışanlarına olumlu etki etmesinden, etkili iş yapabilmesinden gibi birçok sebepten dolayı yetenekli çalışanlardan fayda sağlamaktadır. Dolayısıyla işletme sahip olduğu yetenekli çalışanları kaybetmemek veya yenilerini de işletmeye kazandırabilmek adına öncelikle yetenekli çalışanları etkileyebilmesi gerekmektedir. İşletmelerin yetenekli çalışanları etkileyebilmesi ve bağlılıklarının sağlanması yetenekli çalışanlardan yararlanılması açısından önemli olmaktadır.

İnsan kaynaklarının son zamanlarda üzerinde en çok yoğunlaştığı konuların başında doğru yeteneği yakalamak gelmektedir. Yeteneği bulmak için dikkat edilmesi gereken noktalar: Vizyonun paylaşılması, referans mektuplarını değil de gerçek yeteneklerin test edilmesi, takımların kurulması, hızlı olunması ve gerçek faydalar sunulmasıdır (Çalık, 2016). Bu gibi faktörler yetenekli çalışanların etkilenmesinde rol oynamaktadır.

İşletmelerin yetenekler için diğer işletmeler ile rekabet edebilmesi ciddi bir yetenek yönetimi gerektirmektedir. İşletmeler sadece belli niteliklere sahip çalışanları işe alarak onları doğru kariyer modelleri içinde geliştirmek yerine, nitelikli adayları işe alıp bu adaylardan farklı şekillerde faydalanabilmeyi tercih etmeye başlamışlardır (Benligiray, 2013, 9). Bu durum bir önceki paragrafta yer alan gerçek faydayı ifade etmektedir.

Esnek işletme yapıları oluşturmak ve işletme hedeflerini sürdürülebilirlik ilkeleriyle bağdaştırmak gelecekte işletme başarısını belirleyecek ve sonucunda ise yetenekli çalışanların kendilerini işlerine adayacakları bir iş ortamı yaratılmış olmaktadır (Aksoy, 2014).

İşletmeler arasında rekabet, yetenek için devam etmektedir. Çalışanlar sonuca odaklanmaktadır. Bu nedenle kazanan işverenler ise çalışanlarına kalmaları için iyi neden verenler olacaktır. Yetenek yönetimi çalışanın yeteneklerini geliştirerek iş sonuçlarının uygulanmasını sağlamaktadır. Bu üç süreç (yetenekli çalışanlar, işletmenin yetenekli çalışanı etkileyebilmesi, iş sonuçları) aşağıda çizilen şekilde doğrusal ve etkileşimlidir (Mucha, 2004, 97):

Strateji → İnsan Yetenekleri ← İş Sonuçları

Kaynak: Mucha, 2004, 97

Yetenekli çalışanı, işletmenin stratejisi ve sonuçlar etkilemektedir. Strateji gelecek ile ilgilidir. İşletmenin şu anki durumunu belirleyip gelecek ile ilgili planlar yapmasıdır. Geleceği de etkileyen en önemli unsur yetenekli çalışanlardır. İşletme yetenekli çalışanları elde edebilmeli ve elde ettikten sonra bağlılık oluşturabilmeli, yeteneklinin işletmede kalmasını sağlayacak şekilde motive etmelidir. Yetenekli

kendini geliştirmeyi önemser ve sonuç odaklıdır. Yapılan olumlu iş sonuçlarında da işletmeden takdir edilmek veya ödüllendirilmesini beklemektedir.

Yetenek yönetimine göre işletmelerin birçok strateji perspektifleri bulunmaktadır. Bunlar aşağıda kısaca incelenecektir. Fakat yetenek yönetimi stratejisinin ilk görevi, işletme içerisindeki çalışanların işe alınmasıdır (Lyria, 2013, 285). Net bir ifadeyle önceden işe alınan çalışanların gerekli bilgi donanımının işletme tarafından sağılanarak yetenekli çalışan durumuna getirilmesidir.

Süreç Bakış Açısı: İşletme içerisinde bulunan çalışanları optimize etmek için belirli süreçler bulunmaktadır. Süreç bakış açısı gerekli olan tüm süreçleri içermektedir. Bu bakış açısına göre, işletmenin gelecekteki başarısı için doğıru yeteneğıe sahip olmak inancı vardır. Buna göre de yetenekleri yönetmek ve yetiştirmek işletmenin her günkü sürecinin bir parçasıdır (Kehinde, 2012, 181).

Kültürel Bakış Açısı: Bir işletmenin başarısı için yeteneklerin kritik öneme sahip olduğı inancı ve yetenek yönetiminin bir zihniyet olarak görülmesini içermektedir (Devine ve Powell, 2008, 4).

Rekabetçi Bakış Açısı: Yetenek yönetiminin yetenekli çalışanları tanımlayabilmesi gerektiğı ve onların ne istediğini bilerek istediklerini onlara verebilmesi inancına dayanmaktadır. Aksi halde yeteneklilerin rakip işletmeler tarafından elde edilebileceğı bakış açısıdır (Devine ve Powell, 2008, 3).

İK Planlama Bakış Açısı: Bu bakış açısı yetenek yönetiminin doğıru insana, doğıru zamanda, doğıru işe vermesi ile ilgilidir. Bu durum yetenek yönetim sistemine yön vermekte ve işletmeler açısından istikrarlı hale geldiklerinde, işletmelerin büyüme oranları artmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen işletmelerde ardıl geliştirme daha belirgindir (Verma, 2016, 12).

Değışim Yönetimi Bakış Açısı: Değışen şartlara göre uyum sürecinin bir parçası olarak yetenek yönetim sistemini işletmeye dâhil etmenin bir yolu olabilmektedir (Verma, 2016, 12).

İşletmeler, elindeki yeteneklerin kıymetini bilip onları etkileyebilmeyi başarabilmelidir. İşletme içerisindeki bu yeteneklerin etkileme yolu en başta yeteneklilerin farkına varabilmekten, onlara değer vermekten, takdir etmekten, çalışan olarak değil de işletme içerisinde oluşturulan ailenin önemli bir parçası olduğunu hissettirmekten, kariyer basamaklarını net bir şekilde göstererek gelecek konumunu belirtmekten, eğitimlerle kişiyi geliştirmekten gibi birçok önemli unsurlardan geçmektedir. İşletme eğer dışarıdaki yeteneği etkileyerek işletme içerisine çekmek istiyorsa, rakip işletmelere göre farkını ortaya koyarak yetenekleri etkileyebilmelidir. Yeteneğine değer verilen kişi işletmeye daha bağımlı hale gelecek, verimlilik artacak ve başarı sağlanacaktır. Dışarıdan gelen yeni yetenek ise işletmeye yeni bir bilgi kaynağı olacaktır.

Yetenek çoğu kişide olabilmektedir. Burada önemli olan en iyi sonucu elde etmek için yeteneğin doğru iş ile eşleştirilmesidir (Löf, Virta ve Westpahl, 2011, 11). Yerinde kullanılmayan yetenek boşa harcanmış ve yeteneğin körleşmesine neden olmuş bir tutumdur. Bu durumda yetenekli çalışanı etkileyebilecek bir unsurdur.

Yetenekli çalışanları etkileyici bir araç olarak kullanılabilen bir diğer yol çalışanların kariyer yönetimidir. Kariyer yönetimi çalışmanın ikinci bölümünde incelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KARIYER YÖNETİMİ

Yeteneğin farkına varılarak çalışanın kendisini keşfetmesi ve kurduğu hayallerin gerçekleşmesi için önünde kariyer yolu bulunmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanın kendini ve yeteneklerini anlaması, var olan potansiyel kariyer vizyonunu genişletmektedir (Bedük ve Mete, 2007, 140). Çalışanın kendini tanıması kariyer yolu için en önemli adımdır. Kişi ne istediğini bilmeli ve yolunu ona göre çizmesi gerekmektedir.

Kariyer yönetimi yetenekli çalışanları etkilemek için bir araç olarak kullanılabilen ve her bir çalışanın tanınmasını gerektirmektedir. Çalışanları hakkında fikir sahibi olamayan işletmeler insan kaynaklarını etkin ve verimli yönetemezler. İşletmelerin etkin ve verimli yönetilmesinde çalışanların nitelik, yetenek ve yeterlilikleri gerekli olmakla birlikte yeterli değildir (Tunçer, 2012, 206). Önemli olan bu yetenekleri kullanılacak gerekli ortamın işletme tarafından sağlanmış olması ve işletmenin çalışanlara destek vermesidir.

İşletmeler, yetenekli çalışanların işletmelerinde başarılı bir kariyer elde etmelerini sağlayan bir sistem veya süreç kullanmalıdır. Çalışanların kariyer elde etmelerini sağlayan süreç olarak belirtilen kariyer yönetimi çalışmada performans artırıcısının yanı sıra çalışanın motivasyon duygusunun artmasını da sağlamaktadır.

2.1.KARIYER YÖNETİMİ KAVRAMI

Kariyer, çalışanın sahip olduğu tecrübeler veya bilgiler neticesinde mesleğinde ilerlemeler kaydetmesidir. Kariyer yönetimi ise işletmenin çalışanın kariyerine değer verip kariyer planlarını yapabilmesini kapsamaktadır. Kariyer planlaması çalışanın terfi veya pozisyon değişikliğini içerebilmektedir.

Çalışanların iş yaşamı boyunca yaptıkları işleri, çalışma hayatında kendine kattıkları gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavram olan kariyer, çalışanın hayatı süresince elde ettiği pozisyonların bütünüdür (Bingöl, 2014, 329).

Kariyer çalışan beklentilerini içerdiği için kişiden kişiye değişiklik göstermekte olup iki yönlü bir kavram olarak da incelenebilir. Kişinin iş yaşamı sürecinde kazandığı az ya da çok başarısı ve kişinin öznel kariyerini tanımlamasıdır. İş yaşamının tüm yönlerini; kariyerini, işini bireysel olarak değerlendirmesidir (Mansfiel'den aktaran Dilsiz, 2011, 4). Kariyer hakkında literatürde farklı tanımlamalar da mevcuttur.

Hall'a göre kariyer, "Kişisel ve işletme hedefleri ile doğrudan bağlantılı, kişinin yaşamı boyunca yaşayacağı kısmen kontrol altında tutacağı iş tecrübesi ve aktivitesiyle bağlantılı bir süreçtir." (Tüz, 2003, 170-171). Belirli bir zaman döneminde bir çalışanın kendine kazandırabileceği iş deneyimleri dizisidir (Hirsh, 2007, 2). Kişinin kendine kattığı ve geliştirmeye odaklandığı bilgi ve tecrübe birikimidir.

Kariyer hem meslekte ilerlemeyi hem de gelişmeyi içeren bir kavramdır. Üst kademelere doğru yükselmeye olanak tanır ve kişisel gelişim ve büyümeyi öngörmektedir. Buna bağlı olarak da kariyer planlamasına büyük önem vermektedir. Bu açıdan kariyer işletmeler ve çalışanlar için birçok yaşamsal amacı gerçekleştirecek büyük öneme sahiptir (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011, 234).

Kariyer daha spesifik anlamıyla ise, bir bireyin genç yaşlarda ilerleme umuduyla bir işe girdiği ve emekli oluncaya kadar sürdürdüğü onur verici bir iş olarak görülebilir (Tortop ve diğerleri, 2010, 68). Yetenekli bir çalışan için kariyerinde önemli olan ve emekliliğe kadar geçen bu sürenin memnuniyet içerisinde geçmesi gerekmektedir. Bu memnuniyet bulunduğu işletmenin işleyiş biçiminden, çalışanlarına karşı sergiledikleri tavır ve tutumlardan, işletmenin yönetim tarzından ve çalışanlar için önemli bir konu olan kariyer yönetiminden geçmektedir.

Kariyer yönetimi ise çalışanın bilgi, tecrübe, ilgi alanları ile yeteneklerini dikkate alarak kariyer ilerletme faaliyetlerinin planlanmasıdır. Kariyer yönetiminin

planlı programlı olarak yürütülmesi çalışanın memnuniyetini ve işletmeye bağlılığını artırarak, kişinin işletmede daha kalıcı olmasını sağlamaktadır (Elmalı, 2015, 5). Çalışanın kariyeri ile ilgili her türlü konu bireysel kariyer yönetimi konusunu oluşturmaktadır.

Bireysel kariyer yönetimi, çalışanın bulunduğu konumunun farkında olması ile başlayıp, kendisi için bir sonraki kariyer adımlarının neler olabileceğini bilmesi, hedefine nasıl ulaşacağını belirleyerek iş geleceğini öngörebilmesini tanımlamaktadır (Yılmaz'dan aktaran Dilsiz, 2011, 13).

Kariyer yönetiminin belli başlı amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar genel ve özel amaçlar olmak üzere ikiye ayrılır. Her iki tür amacın kendine ait alt özellikleri vardır. Bu özellikler aşağıda belirtildiği gibidir (Armstrong'dan aktaran Eryiğit, 2000):

Genel Amaçlar

- İşletme ihtiyaçlarını temin elde ederek yönetim başarısını tatmin etmek.
- Sorumluluk düzeyinde çalışanlara eğitim vermek.
- Çalışanlar, yetenek ve beklentilerini işletme ile uyum içinde tutarak ve görevlerini yerine getirerek başarılı bir kariyer yapma düşüncesi içerisinde iseler, ihtiyaç duydukları rehberlik ve teşvik gücünü onlara vermek.

Özel Amaçlar

- İşletmenin mevcut ve gelecekteki işlerde ihtiyaç duyulan beceri ve nitelikleri tanımlamak için çalışanına yardım etmek.
- İşletmenin amaçları ile çalışanın isteklerini bütünleştirmek ve düzene koymak.
- Kariyerinde durgunluk geçiren çalışanı yeniden canlandırmak.
- Çalışanlarına kendilerini ve kariyerlerini gerçekleştirecek fırsatı sağlamak.
- Yukarıda yazılan tüm amaçlara dayanarak, gerek işletme gerekse çalışanlar için karşılıklı yarar sağlamak.

Kariyer yönetimi bireysel amaç olarak düşünülürken ise, işletme içerisinde yer alan çalışanların ilgisine göre, değer ve becerilerine uygun işlerde istihdam edilmesine yardımcı olmaktır (Gerek, 2009, 24). Çalışanın kendine uygun işlerde çalışmasına imkân vermek işletmenin verimliliğinin artmasını sağlamaktadır.

Kariyer yönetiminin hem işletmeye hem de çalışana olumlu etkiler yansıtmasının yanı sıra bu durum belirli bir zamanın geçmesini gerekli kılmaktadır. Aynı zamanda çalışanın geliştirilmesi işletmeye birtakım masraflar çıkartabilmektedir. Fakat sonuç olarak işletmenin rakiplerine karşı üstünlük sağlaması da yetenekli çalışanlar tarafından sağlanmaktadır.

2.1.1. Kariyer Yönetimi Süreci

Kariyer yönetimi, hem bireyler hem de işletmeler açısından birçok yarar sağlayan kapsamlı bir süreci ifade etmektedir. Bireysel ve örgütsel olmak üzere kariyer yönetiminin iki boyutu bulunmaktadır ve bireysel kariyer yönetimi ile işletme açısından kariyer yönetiminin birbirini desteklemesi gerekmektedir (Özler, 2013, 142-143).

Bireysel kariyer yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi bu çalışmada ayrı başlıklar olarak incelenmektedir.

2.1.1.1. Bireysel Kariyer Yönetimi

Bireysel kariyer yönetimi adından da anlaşılabilir gibi çalışanın kişisel kariyerini ve bu kariyeri nasıl yönetebileceği konusunu içermektedir. Her bir çalışanın kendi mesleğine göre de kariyer hedefleri farklılık gösterebilir.

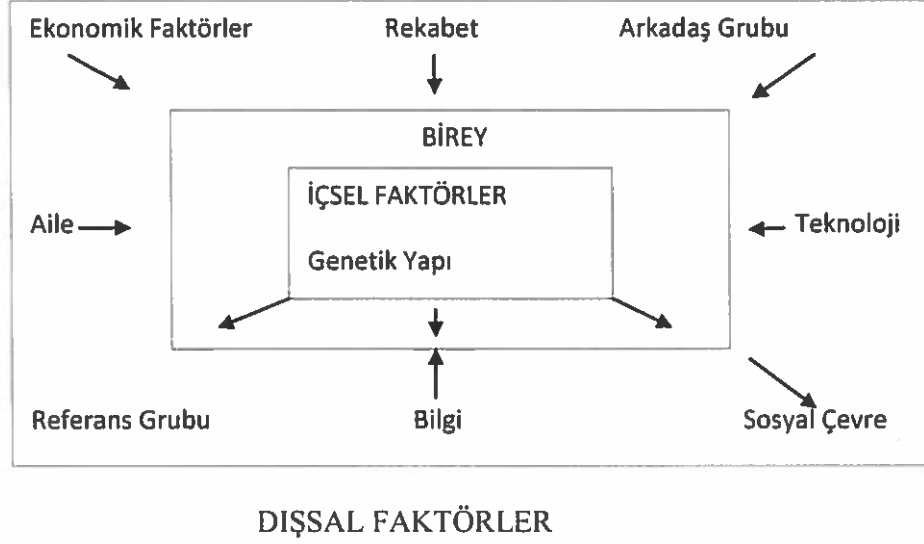
Bireysel kariyer yönetimi, "Bireyin iş yaşamına yönelik hedeflerini gerçekleştirme amacı ile gerekli faaliyetleri planlaması, organize etmesi, icra etmesi, koordinasyonu ve değerlendirmesi" olarak tanımlanabilir (Yaprak, Hotamışlı ve Gerek, 2010, 401).

Birey kariyeri ile ilgili kendi değerlemesini yaparak kariyerinde neler yapmak istediğini belirlemesi ve daha sonra belirlediği bu istekleri gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve beceriye sahip olup olmadığını analiz etmesi gerekmektedir (Özler, 2013, 144). Analiz sonucu çalışanın eksik kaldığı yönlerinin gösterilmesini çalışana sağlamakta ve çalışanda eksikliklerini kapatmaya yoğunlaşmaktadır.

İşletmede belirli bir alanda faaliyet gösteren, bilgi, beceri ve yeteneğinin güçlü olduğunu düşünen çalışan, iş hayatına atıldığı andan itibaren önüne bir hedef koymaktadır. Bu hedef doğrultusunda kendi kendine birtakım planlar yapmaktadır. Bu planlar ile birlikte kişinin kendi kendini yönetmesi bireysel açıdan kariyer yönetimini ifade etmektedir. Yapılan planlar gerçek hayatta beklendiği gibi olmadığı takdirde işletmeye olan bağlılık giderek azalmaktadır. Hatta kişi işten ayrılmaya karar verecek noktaya gelmektedir. Nedeni ise yetenekli çalışan aynı yerde kalmak yerine kariyer basamaklarında ilerlemek ve kendini geliştirmek istemektedir. İşletme de kişinin bu beklentisine karşılık vermezse, çalışan yeteneğine güvenerek işletmeyi terk edip rakip işletmelere geçebilmektedir.

Bireyin kariyer yönetim süreci birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Bu faktörler Şekil 6'da gösterildiği gibi içsel ve dışsal faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Şekil 1: Kariyer Tercihinde ve Oluşumunda Bireyi Etkileyen Faktörler



Kaynak: Eryiğit, 2000, 14

İçsel faktörler bireyin becerisi, potansiyeli, zekâsı vb. iken dışsal faktörler bireyi etkileyen aile, rekabet, teknoloji, bilgi gibi dış çevre unsurlarıdır. İçsel faktörlerin bireyin kariyer tercihini etkilemesi bireyin yeteneklerine göre iş biçimini tercih etmesi ve kariyerini ona göre kurmasıdır. Dışsal faktörlerin bireyi etkilemesi ise bireyden kaynaklanmayan ancak birey üzerinde etki gücü olan unsurlardır. Örneğin ailenin bireyin iş yaşamında söz hakkı olabilmektedir. Rekabet, teknoloji veya bilgi sürekli gelişim içerisindedir. Bireyinde tüm bunlardan geri kalmamak adına kendini sürekli geliştirmesi gerekmektedir. Tüm bu faktörler bireyin kariyer tercihini etkileyebilmektedir.

2.1.1.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi

Örgütsel kariyer yönetimi işletmede bulunan çalışanların tamamını ilgilendiren kariyer yönetimidir. Örgütsel kariyer yönetimi işletme çalışanları ile işletmenin birlikte kariyer hedeflerinin belirlenmesini amaçlamaktadır.

İşletmede çalışanın işe başlamasından itibaren farklı pozisyonlar arasında geçişler olabilmektedir. Bu yer değişimleri aynı düzeydeki yatay yer değişimleri veya dikey değişimlerdir. Burada önemli olan bu değişimlerin çalışanın da katılımıyla planlama süreci içerisinde gerçekleşmesi ve belirli amaçlara yönelik olmasıdır (Sabuncuoğlu, 2013, 174). Yapılan yer değişimlerinin ve pozisyon değerlendirmelerinin çalışan ile birlikte gerçekleştirilmesi işletme ve çalışan arasında fikir alışverişinin ortaya koyulduğunu göstermektedir. Bu durum işletme tarafından çalışanın kariyerine değer verildiğinin bir göstergesi olmaktadır.

İşletmelerde kariyer yönetiminin kapsamını işe alma, seçme ve değerlendirme, eğitim ve geliştirme, terfi, transfer ve yer değiştirme (kariyer mobilitesi), işten çıkarma veya uzaklaştırma ve emeklilik oluşturmaktadır (Şimşek ve Soysal, 2007, 59-68). Bu kavramlar kısaca;

İşe Alma: İşe alma süreci içerisinde işletmeye başvuran adaylar işin gereklerine uygun yetenek ve kişilik özelliklerine sahip iseler, eğitim ve tecrübe düzeyleri de yeterliyse işe seçilmeleridir (Tonus, 2013, 61).

Seçme ve Değerlendirme: Başvurulan adaylar arasından işe uygun olanın seçilmesi ve işe uygunluğunun değerlendirilmesidir.

Eğitim ve Geliştirme: Kariyerinin ve kariyerinden ne istediğinin farkında olan çalışanlar, bilgi ve beceri konusunda kendilerini daha fazla geliştirmek istemekte ve bu sayede daha kısa bir sürede kariyer tatmini gerçekleştirmektedir (Demirdelen ve Ulama, 2013, 70).

Terfi: Çalışanların, yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak da ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanmasına denir. Kariyer yönetiminin en önemli konularından biri olan çalışanların terfi ettirilmesi, doğru bir şekilde yapıldığında

çalışanların motivasyonları, işlemeye olan bağlılıkları ve buna bağlı olarak da işletmenin başarısı artmaktadır (Şimşek E. , 2010, 98).

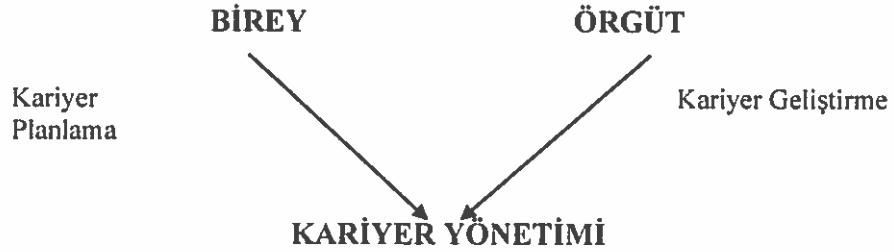
Transfer ve Yer Değiştirme (Kariyer Mobilitesi): Çalışanın pozisyon olarak aynı yerde kalarak, farklı bir yerdeki göreve ya da mevcut iş yerinde aynı iş ailesinden benzer nitelikteki bir göreve atanmasına transfer veya yer değiştirme denir (Şimşek E., 2010, 99).

İşten Çıkarma/Uzaklaştırma: Bireyin işten ayrılması gerek doğal süreçten (ölüm, hastalık, yaşlılık vb.) ve gerekse kişinin kendisinden kaynaklanan (yeteneksizlik, moralsizlik vb.) nedenlerden dolayı meydana gelmektedir. İşletmeden ayrılan çalışanların kariyerleri bir anlamda sona ermekte ve çalışan işinden ayrılabilir (Şimşek ve Soysal, 2007, 67-68). İşletmenin işten çıkaracağı çalışanını dikkatle belirlemesi gerekmektedir.

Emeklilik: İşletmelerde çalışanlar yaşlanmalarının bir sonucu olarak emekli olmak istemektedirler. Belli bir süre çalıştıktan sonra hayatlarının geri kalan kısmını dinlenerek ancak sosyal güvenceli bir şekilde sürdürme planı yapmaktadırlar (Tortop ve diğerleri, 2010, 382).

Şekil 7'de gösterildiği gibi kariyer yönetimi, bireyin kariyer planının, işletmenin kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesidir. Kariyer yönetimi, kariyer kavramına bireysel ve işletme yönünden bakış açılarını bütünleştirmektedir (Özden M., 2015, 17). Kariyer gelişimi, işletme için önemli bir konuyu içermektedir. İşgücünü işletmesine çeken, koruyan ve geliştiren bir işletme, giderek daha çalkantılı bir iş ortamında hayatta kalmak için gerekli esnekliği sağlamaktadır (Hirsh ve Jackson, 1996, 5).

Şekil 2: Kariyer Yönetiminin Bileşenleri



Kaynak: Özden M. , 2015, 17

Kariyer yönetimi gerçekte iki boyutlu bir süreci içinde barındırmaktadır. Bunlardan birincisi kariyer planlama, ikincisi ise kariyer geliştirmedir (İrmiş ve Bayrak, 2004, 181). Kariyer planlama, çalışanın kendisini ve içinde yer aldığı çevreyi değerlendirmesi, iş yaşamı ile ilgili önüne hedefler koyması ve bu hedeflere ulaştıracak faaliyetleri planlaması (Erdoğan, 2003, 15), kariyer geliştirme ise çalışanın potansiyel kariyer değişimi ve ilerlemesini sağlamak için tasarlanmış sistematik bir gelişmeyi içermektedir (Şimşek E. , 2010, 171).

Kariyer planlaması, bireyin kariyer hedeflerini belirlediği ve bunlara ulaşmak için gerekli araçları belirleyen süregelen bir süreci içermektedir. Diğer bir yandan kariyer gelişimi, işletme tarafından uygun nitelik ve tecrübeye sahip kişilerin ihtiyaç duyulduğunda kullanılmasını sağlamak için kullanılan resmi bir yaklaşımdır (Mondy ve Mondy, 2014, 223).

Kariyer planlaması, bireylerin beceri, çıkarları ve motivasyonun değerlendirilmesine, işletme fırsatlarının analizine, kariyerlerine yönelik hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşmak için bir strateji geliştirilmesine bağlıdır (Antoniu, 2010, 16). Kısacası kariyer planlama, kariyer kavramına bireysel bakış açısını yansıtmaktadır (Özden M. , 2016, 17).

Kariyer yönetimine önem veren işletme kariyer planlamasını çalışanına sorarak hatta işletme ve çalışan kariyer planını birlikte yaparak, kişinin nerede olacağını direkt çalışanına göstermesi gerekmektedir.

2.1.2. Kariyer Yönetiminin Faydaları

Kariyer yönetiminin hem çalışanlara hem de işletmelere önemli faydaları bulunmaktadır. Bu faydalar genel olarak bireysel ve örgütsel olarak ikiye ayrılmaktadır.

Kariyer yönetiminin bireysel faydaları (Aydın, 2007, 42);

- Daha önce bilgi sahibi olmak şartıyla kariyer tercihlerini doğru yapmak,
- İşinde karşılaşılabileceği herhangi bir olumsuz sürpriz ihtimalini asgariye indirmek,
- Farklı kariyer hedefleri için gerekli olan güven ve ardıl iş becerilerini daha iyi teşhis etmek,
- Kariyer hedeflerinde bastırılmış ve çatışan durumları aydınlatmak ve tutarlılık getirmek,
- Geniş kültür içinde (işyeri, aile yaşamı, endüstriyel değişim ve toplum üyeliği) daha iyi kariyer hedeflerini yerleştirmek,
- Kendini geliştirme fırsatı bulmak.

Kariyer yönetiminin işletmeye sağladığı faydalar (Uğur,2003,255-256);

- Çalışanların nitelikli özelliklerinde artış sağlama,
- Yetişmiş çalışanların işletmede kalmasını sağlama,
- Çalışanda çalışma huzuru ve iş tatmini sağlama,
- İşletmenin performanslarında ve verimlilik düzeylerinde artış sağlama,
- Çalışanlar ile işletmenin amaçlarını bütünleştirme,
- Terfi, transfer ve işe alım kararlarında daha objektif davranma.

Kariyer yönetiminin işletmeye sağladığı bu faydalara ek olarak, gelecek dönemlerde ihtiyaç duyulacak çalışanları tespit etmek, işletmede ortaya çıkacak değişimleri kolaylaştırmak, işletmede uzmanlıklar ve meslekler için gelişim aşamalarını tahmin etmek (Kozak, 2001, 18) eklenebilir. Kariyer yönetimi birey ve işletme arasındaki karşılıklı ilişki durumudur. Her iki taraf birbirine fayda

sağlamaktadır. Çalışanın bilgi ve tecrübesinde yararlanan işletme aynı zamanda çalışanın gelişimi için ona destek vermektedir.

2.1.4. Kariyer Yönetimi Aşamaları

Kariyer yönetim aşamaları çalışanın iş hayatı süresince geçirdiği, işe başlangıç ve bitiş dönemlerini içeren bir dizi aşamaları ifade etmektedir. Kariyer aşamaları genellikle dört başlık altında incelenmektedir. Bunlar (Noe, 2009, 406-408):

- Keşif Aşaması
- Kuruluş Aşaması
- Devamlılık Aşaması
- Çözülme Aşaması

Keşif Aşaması: Çalışanın kariyeri ile ilgili çalışmalara başladığı aşamadır (Sabuncuoğlu, 2013, 171). Bu aşama bireyin kendini tanıma ve değerlendirme aşaması olarak adlandırılabilir. Bireyin yeteneğinin farkına varma aşamasıdır. Birey, hangi işlerde başarılı olabileceğini tahmin etmeye çalışır. Kısacası kendisi için hangi mesleğe daha yatkın olduğunu düşünmektedir (Dündar, 2008, 313).

Bireysel kariyer yönetimi açısından bu dönem çok önemlidir. Birey bu dönemde kendini ispatlayarak ve kimlik kazanma çabası içerisinde olup mesleki ilgi alanları da belirginleşmeye başlamaktadır. Bireyin bu dönemdeki seçimleri ise aile ve yakın çevrenin etkisi altında yapılmaktadır (Özden M., 2016, 17).

Keşif aşaması 15-16 yaşlarında başlayıp 20'li yaşlara kadar sürmektedir. Bu aşama, kişinin işe başlamasından sonra da devam etmektedir. Birçok meslekte işe yeni başlayan bireye çırak gözüyle bakılarak oryantasyon ve sosyal aktiviteler işletme açısından önemli olmaktadır (Noe, 2009, 407).

Kuruluş Aşaması: 26-35 yaş aralığını kapsamaktadır. Kişi artık aradığı işi bulmuş ve işe bağlanmaya, aktif olmaya çalışmaktadır. İşle ilgili sürekli fırsatları kollamaya ve değerlendirmeye odaklanmaktadır (Aslan, 2012, 25). Bu dönem

bireyin ilk işini bulması, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edilme süreçlerini kapsamaktadır (Yılmaz, 2006, 24). Kuruluş aşamasına çalışanın kendine hedefler koyduğu aşama da denilebilir.

Devamlılık Aşaması: Bu dönem bireyin çıraklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan yapıcı olmaya geçtiği dönemdir. Birey için başarı, saygınlık, bağımsızlık gereksinimi ön plana çıkmakta buna karşın güvenlik gereksiniminin önemi azalmaktadır (Özler, 2013, 131). Kişi kariyeri ile ilgili kararlarını bu aşamada vermektedir.

Çözülme Aşaması: 65 yaş üzeri grubu kapsayan dönemdir. Bireyin yetki ve sorumluluklarında azalmalar meydana gelmekte bu da birey tarafından kabul edilmektedir. Birey uzun süredir çalışma yaşamı içinde bulunmaktadır. Bu aşamada bireyin birtakım ailevi önemli sorunlarla da karşılaşma olasılığı yüksektir. Bu doğrultuda birey kendine bir yol haritası çizmeye başlayıp, emeklilik planları yapabilmektedir (Dündar, 2008, 312).

Çözülme aşaması genellikle emekliye ayrılmayı seçen bireyleri kapsamaktadır. Sadece iş dışı faaliyetlere (spor, seyahat etmek, gönüllü işler gibi) ağırlık veren yaşlı çalışanları ifade etmektedir. Çözülme aşaması birçok çalışan için çalışma saatlerinde aşamalı olarak azalma anlamına gelmektedir (Noe, 2009, 408).

İşletmeler emekliye ayrılan yetenekli çalışanı ile ilişkisini devam ettirme çabası içerisinde olması gerekmektedir. Bu sayede bu kişilerin bilgisinden, deneyiminden, gelecek ile ilgili öngörülerinden faydalanabilmektedir. Ayrıca işletme içerisinde koçluk veya mentorluk rolleri verilerek işletmeye devamlılıkları sağlanabilmektedir.

2.1.5. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

Kariyer kavramı yetenekli bir çalışan için pek çok anlam ifade etmekle birlikte çalışanın kariyerine yön verebilmesi sadece kendi istekleri doğrultusunda şekillenmemektedir. Birçok faktör çalışanın kariyer seçimine etki edebilmektedir.

Bu faktörleri Aytaç (2005), kişilik, zekâ, ilgi ve yetenekler, cinsiyet ve sosyal etmenler olarak belirtmiştir.

2.1.5.1. Kişilik

Her çalışanın kendine özgü kişilik özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler çalışanlar arasında ayırt edici olabilmektedir. Kişilik özellikleri çalışanın sorumluluk alabilmesi, cesaretli kararlar alabilmesi, özgüveninin yüksek olması, kendini geliştirmeye odaklanması, işine bakış açısı, iletişim yönünün güçlülüğü, iyi bir dinleyici veya konuşmacı olması, empati yeteneğinin olması, ekip çalışmalarında yönetici pozisyonunda olabilmesi yani kendini dinlettirebilmesi, yeniliğe açık olması vb. özellikler kişiden kişiye değişmektedir.

Bu özelliklerin işletme tarafından yönetilmesi kariyer yönetimi adı altında gerçekleşmektedir. Yetenekli çalışanların işletme tarafından desteklenmesi ve yeteneğinin farkında olmayan çalışanların da işletme tarafından fark edilebilmesi gerekmektedir.

2.1.5.2. Zekâ

Çalışanın zekâ düzeyi iş yapma biçimini etkilemektedir. Çalışanın zekâ seviyesinin yüksek oluşu iş yapma biçimine farklı bakış açısı getirebilmekte, işi bitirebilmek için kısa yolları bulabilmekte ve daha hızlı sürede işini bitirebilmektedir. Kısacası başarıyı etkileyen en önemli faktördür.

2.1.5.3. İlgi ve Yetenekler

Çalışanın ilgi duyduğu alanda faaliyet gösterebilmesi tüm yaşamını etkileyebilmektedir. Sonuçta zamanının büyük bir kısmını aileden sonra iş yerlerinde geçmektedir. Kendine uygun işte çalışan birey mutlu ve istekli bir iş yaşamı sürmektedir.

Yeteneğini gösterebileceği ortamın işletme tarafından sağlanması ile birlikte çalışanın kendine olan özgüven artacak ve yeteneğini gösterebilmesine fırsat tanıdığı için kendini başarılı hissedecektir.

2.1.5.4. Cinsiyet

Cinsiyet farklılıkları iş yaşamında çalışanları farklı alanlara yönlendirebilmektedir. Erkekler kadınlara göre daha ağır işlerde çalışabilmekte iken kadınlar seçici davranabilmektedir. Kadınlar daha çok çalışma zamanlarının gündüz ve belirli bir zaman aralığında olmasını isterken erkeklerde bu durum değişebilmektedir. Kadınlar için iş ve aile arasında zamanın paylaşılabilmesi daha önemlidir.

Bununla birlikte bazı meslekler kadın işi veya erkek işi olarak tanımlanabilmektedir. Örneğin erkeklerden ebe olunmazken, kadınlardan da vinç operatörü olunamamaktadır (Sav, 2008, 59).

2.1.5.5. Sosyal Etmenler

Kariyer seçiminde etkili olan faktörlerden bir diğerini sosyal ortamlar oluşturmaktadır. Bireyin sosyal gelişimi, içinde bulunduğu sosyal çevre, ailesinin sosyo-ekonomik, toplumsal ve kültürel düzeyi, çalışanın kariyer seçimini etkileyen faktörler arasındadır (Yılmaz, 2006, 43).

Bu beş faktöre ek olarak eğitimin de kariyer seçimini etkileyen faktörler arasında yer aldığı söylenebilir. Birey eğitim düzeyine göre işleri tercih etmek istemekte ve kariyerini ona göre planlamaktadır.

2.1.6. Kariyer Yönetimi Modelleri

Çalışmanın bu bölümünde işletmelerde kullanılan dört farklı kariyer yönetimi modeli incelenecektir. Bunlar: Akademik model, kulüp modeli, futbol takımı modeli ve kale modelidir.

Akademik Model: Bu modelde, işletme kendi üyelerinin bilgi, yetenek ve bağlılıklarını geliştirmede daha istekli olmaktadır. Kişisel performansı ödüllendirmek için ilerleme fırsatı ve eleman alımı genellikle işletme içinden gerçekleştirilmektedir. İşletme gerekli eğitim programlarını çalışanlarına sağlamak ve onlardan da gerekli

özgüveni sağlayıp istekli ve başarılı bir şekilde üst kademelere çıkmasını beklemektedir (Atay, 2006, 19).

Kulüp Modeli: Kariyer yönetimi modellerinden bir diğeri de kulüp modelidir. Bu modeli benimseyen işletmelerde çalışanlar, kariyerinin ilk basamaklarından başlamaktadırlar. Bu modelde önemli olan gelişme çalışanın potansiyeli değil kıdem veya hizmet süreleridir. İşletmeye bağlılıkta güvenlik ve üyelik bağlılığın temelini oluşturmaktadır. İşletmenin bütün üyeleri üzerinde tam bir hâkimiyet vardır ve kıdemlilerin bağlılık değerleri üzerinde odaklanılmıştır (Soysal, 2006, 12).

Futbol Takımı Modeli: Bu model futbol takımına benzetilmektedir. Başarılı oyuncuların takıma seçilmesi, işletmeye başarılı çalışanların alınmasına benzetilmiştir. Bu model dışa dönük bir model olmaktadır.

Bu modelde işletmenin amacı doğrultusunda başarılı bir kariyer yönetimi, kariyer planlamasından daha önemlidir. Modelin işletmeye sağladığı en önemli yarar fazla para ve zamanın harcanmamasıdır. Bu modelde önemli bir sorun ise işgücü devrinin yüksek seviyede olması gelmektedir (Atay, 2006, 20).

Kale Modeli: Son model olan kale modeli işletme içinde çalışan bireyin görevini diğer çalışanlara karşı savunması anlamına gelmektedir. Savunma yapılmasının gereği ise çalışanın diğerlerine göre geri kalmamasıdır. Kendini geliştirmeye odaklanması, eğitim ve gelişime önem verilmesi gerekmektedir.

Bu model kuşatma altında bir işletmenin olduğunu belirtmektedir. Sebebi ise işletmeye olan bağlılığın çalışanlar tarafından azalmaya başlamasıdır (Soysal, 2006, 13).

Belirtilen bu dört model işletmelerin uygulayabildiği kariyer yönetimi türleridir. Yetenek yönetiminin bir parçası olan kariyer yönetimi işletmenin geleceği üzerine etkili olan bir araçtır. Aynı zamanda bu modeller çalışanın gelişimine de katkı sağlamaktadır. Çalışanların kariyer gelişimine engel olabilen pek çok faktör bulunmaktadır.

2.1.7. Kariyer Engelleri

Kariyer engelleri birçok çalışanın kariyerinde başarılı olmasının veya kariyerinde ilerleme fırsatlarının önüne geçmektedir. Bu engelleri gözden düşme, işten çıkarılma, stres ve tükenmişlik, engellenme, cinsiyetten kaynaklanan sorunlar, çift kariyerli eşler, ay ışığı sorunu ve çift kariyerlik oluşturmaktadır (Edinsel, 2018, 105-108). Bu konular aşağıda kısaca incelenecektir.

Gözden Düşme: İşletmede görev yapan çalışanın çeşitli nedenlerden dolayı yüksellememesi veya aynı pozisyonda kalması durumunu kapsamaktadır. Gözden düşmeye, anlaşmazlık, uyumsuzluk ve yeteneksizlik, aşırı rekabet örnek olarak verilebilmektedir. Takım arkadaşları ile anlaşmazlık da bu duruma neden olabilmektedir.

İşten Çıkarılma: İşten çıkarılma nedenleri kişinin kendi isteği doğrultusunda gerçekleşmemesi, işletme tarafından karar verilmesidir. İşletmeyi bu karara iten nedenlerin başında ise işletmenin kapatılması veya çalışan sayısının fazla olduğu düşünüülerek işten çıkartma yoluna gidilmesi oluşturmaktadır. Bir başka nokta ise çalışanın verimsiz olduğu düşüncesidir.

Stres ve Tükenmişlik: Stres ve tükenmişlik durumu bir çalışan için oldukça önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Bu durumla karşı karşıya kalan çalışan kendini işe vermekte zorlanmaktadır.

Stresli bir iş ortamında çalışan ve stres ile başa çıkamayan çalışan kariyer planını gerçekleştirmekte zorlanmaktadır. Stresiz bir çalışma ortamını oluşturmak işletme için önemli bir görevdir (Tunçer, 2012, 228).

Engellenme: Engellenme çalışanın kariyeri süresince ilerleme durumunun işletme tarafından engellendiği hissine kapılması şeklinde olmaktadır. Aslında engellenme durumu yukarıda belirtilen streten kaynaklı da olabilmektedir.

Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar: Bu engel türü genellikle kadın odaklıdır. En fazla bilinen nedeni ise herhangi bir düzenleme olmamasına rağmen

kadın çalışanların üst düzey yönetici olamamasını ifade etmektedir (Özdemir ve Aras, 2015, 113).

Çift Kariyerli Eşler: Eşlerin her ikisinin de çalışıyor olmasını ve bu durumun özel yaşamlarına etkisini ifade etmektedir.

Ay Işığı Sorunu: Ay ışığı kavramı çalışanların asıl işlerinin yanında ikinci veya üçüncü iş yapmalarını ifade etmektedir. Çalışanlar tarafından başka bir iş tercih edilmesinin nedenleri arasında ek gelir elde etmek istenmesi, yeni bilgi ve beceri edinme isteği gösterilebilmektedir (Aktaş K., 2015, 31).

Çift Kariyerlik: Çalışanın farklı iki alanda çalışmasını ifade etmektedir. Bu durum çalışanlar açısından fiziksel veya psikolojik olarak yorgunluğa neden olabilmektedir. Çalışanın ailesine kısa vakit ayırabilmesi de olağan bir durumdur.

2.2. KARİYER YÖNETİMİ ve YETENEKLİ ÇALIŞANLAR İLİŞKİSİ

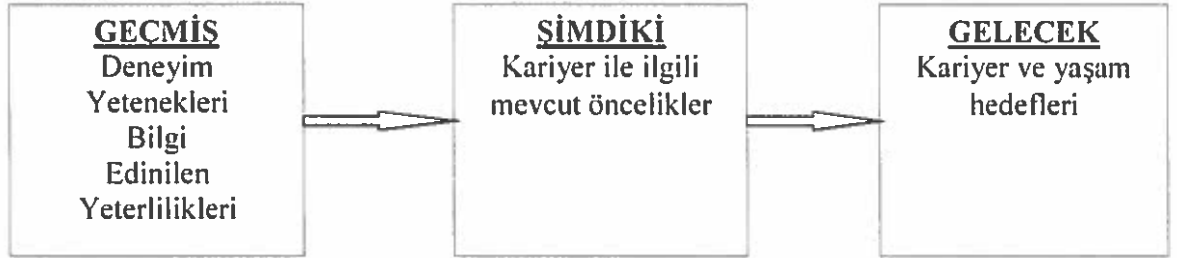
Kariyer yönetimi konusu çalışmamızda incelenmiştir. Bu nedenle kariyer yönetimi hakkında ayrıntılı bilgi vermek yerine sadece yetenekli çalışanlar ile ilişkisi bu bölümde incelenecektir.

Kariyer yapma geçmiş anıları, mevcut deneyimleri, içeriği ve gelecekteki isteklerine kişisel anlam yükleyen hareketli bir perspektifi belirtmektedir (Savickas, 2011, 26). Çalışmada daha önce de belirtildiği gibi yetenekli çalışan deneyimine ve yeteneğine güvenen kişidir. Yetenekli çalışanlar için ücretten daha önemli olan şey artık iyi bir kariyer yapmak ve işinde yükselmektir. Jean J. Rousseau'nun "Yetenek yükselmek içindir, alçalmak için değil" sözü yeteneğin yönetimine, yeteneğin gelişimine vurgu yapmaktadır. İyi bir kariyer yönetimi ile yetenek daha da gelişecek ve işletmeye katkı sağlayacaktır.

Yetenekli çalışan Şekil 8'de belirttiğimiz gibi kariyerini üç döneme ayırmaktadır. Şekil 8'e göre çalışan geçmişte elde ettiklerini, kendine kattıklarını düşünmekte; şimdiki mevcut konumunu kavramakta ve gelecekte de nerede olacağını

bilmek istemektedir. Yetenekli çalışanın geçmişte kendine kattıkları onun deneyimlerini, bilgisini, yeterliliklerini, sonradan edindiği her şeyi ve en önemlisi yeteneklerini içermektedir. Yetenekli çalışanın şimdiki pozisyonu ise aslında geçmişin devamıdır ve çalışan artık belirli bir konuma gelmiştir. Kariyerini gözden geçirmeye başlamış, kariyer ile ilgili mevcut öncelikleri (terfi vb.) belirlemiş ve geleceğinin planını yapmıştır. Geleceğindeki kariyer ve yaşam hedeflerini belirlemiştir. Bulduğu işletmeden de bunun farkında olmasını ve gelecek ile ilgili kariyer planının yapılmasını beklemektedir. İşletmenin iyi bir kariyer yönetimi çalışanlarının hatta en önemlisi yetenekli çalışanlarının elde tutulmasını sağlayacaktır. İşletme, yetenekli çalışanların geleceğini görmek istemesine karşılık vererek işletmeye bağlılığını sağlayacaktır.

Şekil 3: Bireyin Kariyer Bakış Açısı

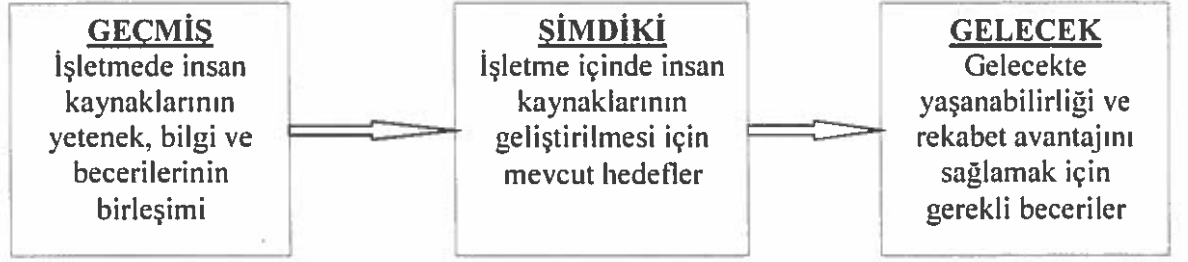


Kaynak: Antoniu, 2010, 17

Kariyer yönetimi işletme açısından Şekil 9'da gösterilmiştir. İşletme yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutmak için kariyer yönetimine önem vermesi gerekmektedir. Yetenekli çalışanın kariyerini üç dönemde incelemesi işletme içinde geçerli olmaktadır. Şekil 9'da belirtildiği gibi işletme geçmiş dönemde insan kaynaklarının bilgi, becerisinden bahsederken şimdi bu becerilerin gelişimine önem

vermektedir. Gelecek dönemde ise işletme varlığını koruyabilmek adına rakiplerine karşı ayakta kalmak için gerekli yetenek ve becerilere sahip olması gerekmektedir.

Şekil 4: İşletmenin Kariyer Bakış Açısı



Kaynak: Antoniu, 2010, 17

Angle Peartri "Dünyada yeteneksiz insan yoktur, sadece iyi eğitilmemiş ve iyi yönlendirilmemiş insanlar vardır" diyerek yeteneklere göre insan kaynaklarının yönlendirilmesinin önemini vurgulamıştır (Çakırer, 2009, 180). İşletmelerin iyi bir kariyer yönetimi gerçekleştirmesi için her bir çalışanın yeteneklerinin farkına varabilmesi, yeteneklerine uygun bir işbölümü yapabilmesi, çalışanlarının yeteneklerinin geliştirilebilmesi için eğitim ve gelişim programlarına önem vermesi gerekmektedir. Ancak bu sayede işletmelerde iyi bir kariyer yönetimi sağlanmış olacaktır. Bunun sonucunda ise yetenekli çalışan kendine uygun ortamı bulduğunu düşünecek ve kariyerini bunun üzerine kuracaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.YETENEK YÖNETİMİ BAĞLAMINDA ÇALIŞANLARIN KARIYER YÖNETİMİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın öncelikli amacı, Giresun ilinde faaliyet gösteren özel hastane çalışanlarının yetenek yönetimi ve uygulamaları hakkındaki düşüncelerini analiz etmektir. Bununla birlikte çalışanların bulunduğu konum ile birlikte kariyeri hakkındaki algısını ölçmektir. Demografik özelliklerin yetenek ve kariyer yönetimi ile etkisini analiz etmek, örgütsel kariyer yönetimine ilişkin görüşleri belirlemek ve yetenek yönetimi ile kariyer arasındaki ilişkiyi ortaya koymak çalışmanın diğer bir amaçlarını oluşturmaktadır.

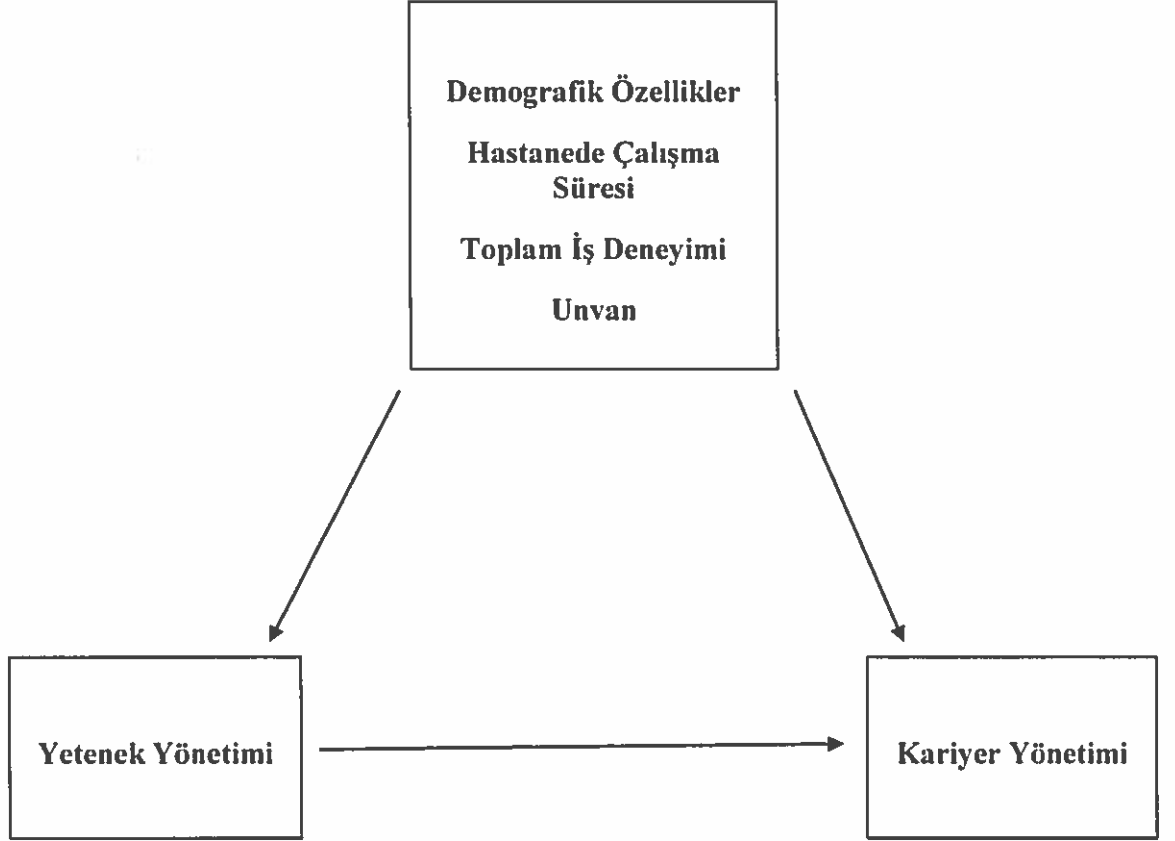
Çalışma, çalışanların yetenek ve kariyer yönetimi hakkında algılarını ölçmesi ve özellikle yetenek yönetimi ile ilgili Türkçe literatüre katkı sağlaması bakımından önem taşımaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Giresun'da faaliyet gösteren 2 özel hastanenin idari kadroda görev yapan personeli oluşturmaktadır. Her iki hastanenin yetkili kişileri ile görüşülerek, çalışmaya katkı sağlayabilecek yaklaşık 160 idari personel olduğu öğrenilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın evreni 160 kişiden oluşmaktadır.

Çalışanların bir kısmının ankete katılmayı kabul etmemeleri ya da görüşme sırasında mesaide olmamalarından dolayı tüm çalışanlara ulaşılamaması gibi nedenlerden dolayı toplam 120 kişiye ulaşılmıştır. Eksik cevaplanan anketlerin elenmesi sonucu 110 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın örnekleme 110 kişi üzerinden kabul edilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ



Şekil 5: Araştırmanın Modeli

Araştırma doğrultusunda model, demografik özelliklerin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, toplam iş deneyimi, unvan) yetenek yönetimi ve kariyer yönetimi arasındaki ilişkileri ölçmeye yöneliktir.

3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Çalışanların yetenek yönetimi ve kariyer yönetimi algılarını ölçmek araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu kapsamda yetenek yönetimi ve kariyer yönetimi arasında ilişki olup olmadığını incelemek ve demografik özelliklerin yetenek ve kariyer yönetimini ne yönde etkilediğini belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Yetenek yönetimi uygulamalarının kariyer yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2_a: Yetenek yönetimi ile yaş arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2_b: Kariyer yönetimi ile yaş arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3_a: Yetenek yönetimi ile eğitim düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3_b: Kariyer yönetimi ile eğitim düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4_a: Yetenek yönetimi ile çalışma süresi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4_b: Kariyer yönetimi ile çalışma süresi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H5_a: Yetenek yönetimi ile toplam iş deneyimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H5_b: Kariyer yönetimi ile toplam iş deneyimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H6_a: Yetenek yönetimi ile unvan arasında pozitif bir ilişki vardır.

H6_b: Kariyer yönetimi ile unvan arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın veri toplama aracına ve verilerin analizine yer verilmiştir.

3.5.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgiler olan cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim bilgilerine ulaşmanın yanı sıra çalışanın hastanedeki çalışma süresi, toplam iş deneyimi, çalıştığı birim ve unvan bilgilerine yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde yetenek yönetimi ölçeğine yer verilmiş ve son olarak üçüncü bölümde ise kariyer yönetimi ölçeği yer almıştır.

Yetenek yönetimi ölçeği Özer Şahin'in "Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma" (2015) adlı doktora tezinden, kariyer yönetimi ölçeği Figen Ereş'in "Milli Eğitim Bakanlığında Kariyer Yönetimi" (2004) adlı doktora tezinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Her iki ölçek için yazarlarından gerekli izinler alınmıştır. Yetenek ve kariyer yönetimi sorularına katılma oranlarını ölçmek için Likert Tipi ölçek kullanılmıştır. Her bir soru için kişilerden kesinlikle katılıyorum (1), katılıyorum (2), kararsızım (3), katılmıyorum (4), kesinlikle katılmıyorum (5) şeklinde cevaplandırılması istenmiştir.

Anket soruları yüz yüze yapılmıştır. Anket hakkında katılımcılara kısa bilgi verilmiş ve cevapların gizli tutulacağı belirtilmiştir. Katılımcıların anket sorularını cevaplarırken gösterdikleri tavır ve tutumlar dikkate alınmıştır.

3.5.2. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi SPSS 23.0 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. İlk olarak katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin istatistiksel bilgiler değerlendirilmiştir. Daha sonra ise güvenilirlik testleri yapılarak faktör, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

3.5.2.1. Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçeklere ilişkin güvenirlik analizinde Cronbach Alpha (α) modeli kullanılmıştır. Güvenirlik analizi, ölçmede kullanılan anketlerin, testlerin veya ölçeklerin güvenirlik ve özelliklerini değerlendirilmesi üzerine geliştirilmiş bir yöntemdir (Kalaycı, 2014, 403).

Araştırmanın güvenirlüğünü tespit etmek amacıyla yetenek yönetimi ve kariyer yönetimi ölçeklerinin her biri için bulunan Cronbach's Alpha değeri Tablo 1 ve Tablo 2' de gösterilmiştir.

Tablo 1: Yetenek Yönetimi Güvenirlik Değeri

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
.929	21

Tablo 2: Kariyer Yönetimi Güvenirlik Değeri

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
.954	23

Yukarıda verilen Tablo 1 ve Tablo 2'ye göre yetenek yönetimi güvenirlik değeri 0,929, kariyer yönetimi güvenirlik değeri 0,954 olarak hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenilir olduğu saptanmıştır.

3.5.2.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumu frekans analizi yapılarak ölçülmüştür. Demografik özelliklere yapılan analizler Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Kadın	30	27,3
Erkek	80	72,7
Toplam	110	100,0
Katılımcıların Yaş Dağılımı	Katılımcı Sayısı	Yüzde
18-22	21	19,1
23-27	30	27,3
28-32	32	29,1
33 ve üzeri	27	24,5
Toplam	110	100,0
Katılımcıların Medeni Durumu	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Evli	52	47,3
Bekâr	58	52,7
Toplam	110	100,0
Katılımcıların Eğitim Durumu	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Lise	45	40,9
Ön lisans	44	40,0
Lisans	21	19,1
Toplam	110	100,0

Tablo 3'te belirtildiği gibi katılımcıların % 27,3' ü erkek, % 72,7'si kadın; % 19,1' i 18-22 yaş aralığında, % 27,3' ü 23-27 yaş aralığında, % 29,1' i 28-32 yaş aralığında ve % 24,5' i ise 33 ve üzeri yaş aralığındadır. Ayrıca katılımcıların % 47,3

'ü evli iken % 52,7' si bekârdır. Eğitim düzeyleri incelendiğinde % 40,9' u lise, % 40,0' ı ön lisans ve % 19,1' i ise lisans eğitimi aldığı sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların hastanede çalışma süreleri, toplam iş deneyimi ve çalıştığı birimler ve unvan durumları aşağıda Tablo 4'de gösterilmektedir.

Tablo 4: Katılımcıların Hastanede Çalışma Süresi, Toplam İş Deneyimi, Çalışılan Birim ve Unvan Bilgilerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların Hastanede Çalışma Süreleri	Katılımcı Sayısı	Yüzde
1 yıldan az	20	18,2
1-5 yıl	48	43,6
6-10 yıl	33	30,0
11 yıl ve üzeri	9	8,2
Toplam	110	100,0
Katılımcıların Toplam İş Deneyimi	Katılımcı Sayısı	Yüzde
1 yıldan az	16	14,5
1-5 yıl	31	28,2
6-10 yıl	34	30,9
11 yıl ve üzeri	29	26,4
Toplam	110	100,0
Katılımcıların Çalıştığı Birim	Katılımcı Sayısı	Yüzde
	16	14,5
Acil	2	1,8
Ameliyathane	1	,9
Bilgişlem	2	1,8
Danışma	1	,9
Eczane	3	2,7
Faturalandırma	6	5,5
Fizik tedavi	3	2,7
Hasta kabul	7	6,4
Heyet odası	1	,9
İdari birim	2	1,8
Kırtasiye	1	,9
Laboratuvar	3	2,7
Muhasebe	2	1,8
Poliklinik	29	26,4
Radyoloji	3	2,7
Satın alma	1	,9
Servis	18	16,4
Ultrason	2	1,8
Vezne	2	1,8
Yoğun bakım	5	4,5
Toplam	110	100,0
Katılımcıların Unvan Durumu	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Hemşire	16	14,5

Tekniker	13	11,8
Sekreter	54	49,1
Diğer	21	19,1
Total	104	94,5
Eksik Veri	6	5,5
Toplam	110	100,0

Katılımcıların hastanede çalışma süreleri incelendiğinde; % 18,2' si 1 yıldan az, % 43,6'sı 1-5 yıl, % 30,0' u 6-10 yıl ve % 8,2' si 11 yıl ve üzeri hastanede aktif olarak çalışmaktadır. Toplam iş deneyimine bakıldığında; % 14,5'i 1 yıldan az, % 28,2' si 1-5 yıl, % 30,9' u 6-10 yıl ve %26,4' ü 11 yıl ve üzerinde çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların çalıştığı birimlerde ise en yüksek değerin % 26,4 ile poliklinik çalışanı (tıbbi sekreter) olduğu belirlenmiştir. Unvan durumlarına bakıldığında ise en yüksek değeri % 49,1 ile sekreterin alması bu durumu destekler niteliktedir.

3.5.2.3. Yetenek Yönetimi ve Kariyer Yönetimi İfadelerine Ait Faktör Analizi

Faktör analizi, birbiri ile ilişkili olan çok sayıdaki değişkenin bir araya getirilip, anlamlı yeni değişkenler keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Aynı niteliği ölçen değişkenlerin bir araya getirilerek az sayıdaki faktör ile ölçmeyi amaçlayan bir istatistik tekniğidir (Çilingirtürk, 2011, 164).

Çalışmada faktör analizi yapmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla ilk olarak KMO katsayısı ve Barlett küresellik testine bakılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda Tablo 5' de verilen KMO değerinin 0,898 olarak bulunması, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 5: Yetenek Yönetimi KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		,898
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	1291,141
	Df	210
	Sig.	,000

Tablo 6: Yetenek Yönetimi Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi

	Bileşen		
	1	2	3
yetenek18	,812	,296	,092
yetenek20	,809	,086	,236
yetenek19	,774	,251	,134
yetenek21	,773	-,043	,326
yetenek16	,749	,298	,282
yetenek17	,747	,354	,131
yetenek10	,531	,343	,448
yetenek11	,508	,401	,386
yetenek7	,417	,329	,309
yetenek13	,226	,747	,151
yetenek14	,135	,666	,079
yetenek12	,249	,658	,069
yetenek1	,104	,555	,056
yetenek15	,246	,529	,520
yetenek2	-,020	,527	,329
yetenek8	,332	,518	,125
yetenek9	,481	,490	,214
yetenek4	,040	,107	,812
yetenek6	,348	,125	,755
yetenek5	,255	,105	,673
yetenek3	,310	,212	,634

Tablo 6'da görüldüğü gibi, yapılan faktör analizinin sonucuna göre üç faktör bulunmuştur. Birinci faktör yetenekli çalışanların bulunması (bul), ikinci faktör yetenekli çalışanların eğitilmesi-geliştirilmesi (geliştir) ve üçüncü faktör yetenekli çalışanların işletmede tutulması (tut) şeklindedir. Fakat çalışmada bu üç faktör ayrımı yapılmamış olup yetenek yönetimi soruları bir bütün olarak ele alınmıştır. Birinci faktör altında dokuz, ikinci faktör altında sekiz ve üçüncü faktör altında dört değişken bulunmuştur. Her bir değişkenin faktörler altındaki değerleri verilmiştir. Tabloya bakıldığında, yetenek18 değişkeni birinci faktör (,812), yetenek13 değişkeni ikinci faktör (,747) ve yetenek4 değişkeni üçüncü faktör (,812) altında en büyük değerlerini almıştır. Yetenek yönetimi ölçeği soruları ve soruların hangi boyutu belirttiği Ek 1'de gösterilmiştir.

Aktaş (2018)'in tezinde yapılan faktör analizi sonucunda ise üç faktör bulunmuştur. Birinci faktör altında dokuz, ikinci faktör altında on ve üçüncü faktör altında iki değişken olduğunu belirtmiştir.

"Yetenek Yönetiminin Firma Performansına Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinde yapılan faktör analizine göre yetenek yönetimi ölçeği dört alt faktöre ayrılmıştır (Kaya, 2015, 60). Bu tezde birinci faktör pratiklik, ikinci faktör liderlik, üçüncü faktör kabiliyet ve dördüncü faktör yaratıcılık olarak tanımlanmıştır.

Tablo 7: Kariyer Yönetimi KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-OlkinÖrnekleme Yeterliliği Ölçümü		,915
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	1846,240
	Df	253
	Sig.	,000

Yapılan analiz sonucunda Tablo 7' de verilen KMO değerinin 0,915 olarak bulunması, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 8: Kariyer Yönetimi Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi

	Bileşen		
	1	2	3
kariyer6	,777	,063	,160
kariyer10	,761	,314	-,064
kariyer9	,721	,393	,102
kariyer18	,698	,497	,018
kariyer13	,688	,460	,064
kariyer14	,676	,476	,120
kariyer17	,648	,461	,167
kariyer16	,646	,461	,241
kariyer8	,639	-,028	,380
kariyer23	,633	,531	,053
kariyer11	,631	,370	,056
kariyer12	,583	,443	,053
kariyer5	,544	,262	,331
kariyer1	,526	,466	,213
kariyer4	,483	,479	,201
kariyer2	,138	,761	-,067
kariyer21	,310	,754	,168
kariyer19	,375	,670	,105
kariyer22	,586	,637	,157
kariyer20	,264	,634	,324
kariyer3	,470	,515	,216
kariyer7	,348	-,029	,785
kariyer15	-,174	,439	,690

Tablo 8'de görüldüğü gibi, yapılan faktör analizinin sonucuna göre üç faktör bulunmuştur. Birinci faktör kariyer yönetim süreci (süreç), ikinci faktör kariyer planlama (planlama) ve üçüncü faktör kariyer geliştirme (geliştirme) şeklindedir. Fakat çalışmada bu üç faktör ayrımı yapılmamış olup kariyer yönetimi soruları bir bütün olarak ele alınmıştır. Birinci faktör altında on beş, ikinci faktör altında altı ve üçüncü faktör altında iki değişken bulunmuştur. Her bir değişkenin faktörler altındaki değerleri verilmiştir. Tabloya bakıldığında, kariyer6 değişkeni birinci faktör (.777), kariyer2 değişkeni ikinci faktör (.761) ve kariyer7 değişkeni üçüncü faktör

(,785) altında en büyük değerlerini almıştır. Kariyer yönetimi ölçeği soruları ve soruların hangi boyutu belirttiği Ek 2' de gösterilmiştir.

Aktaş (2018) yüksek lisans tezinde kullanılan kariyer yönetimi ölçeğinin KMO değeri 0,749 olarak bulunmuştur. Ayrıca yapılan faktör analizine göre ölçek üç faktör çıkmıştır. Birinci faktör kariyer yönetimi, ikinci faktör kariyer planlama ve üçüncü faktör kariyer geliştirme alt boyutlarını ifade etmektedir.

3.5.2.4. Korelasyon Analizi ve Sonuçları

Korelasyon analizi, değişkenler arasında ilişkinin olup olmadığının yanı sıra ilişkinin yönünü ve derecesi hakkında bilgi vermektedir. Korelasyon katsayısı -1 ile 1 arasında değişmektedir. -1' e yaklaştıkça ters yönlü kuvvetli ilişkiden, 1' e yaklaştıkça doğru yönlü kuvvetli ilişkiden söz edilmektedir. 0' a yaklaştıkça ise zayıf ilişkiden bahsedilmektedir (Göktolga, 2015, 263).

Tablo 9: Yetenek Yönetimi ve Kariyer Yönetimi Korelasyon Analizi

		Yetenek Ortalama	Kariyer Ortalama
Yetenek Ortalama	Pearson Korelasyonu	1	,745**
	Sig. (2-kuyruklu)		,000
	N	110	110
Kariyer Ortalama	Pearson Korelasyonu	,745**	1
	Sig. (2-kuyruklu)	,000	
	N	110	110

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (Çift Kuyruklu).

Yetenek yönetimi ile kariyer yönetimi arasında korelasyon analizi yapılarak değişkenlerin korelasyon katsayıları bulunmuştur. Tablo 9'dan görüldüğü üzere yetenek yönetimi ile kariyer yönetimi arasında kuvvetli, pozitif yönlü ve anlamlı bir

ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Korelasyon katsayısı ($r=0,745$) olarak hesaplanmıştır. Buna göre yetenek yönetimi, kariyer yönetimi üzerinde etkili olmaktadır.

Yetenek yönetimi ölçeği ile kariyer yönetimi ölçeği arasında yapılan korelasyon analizinin pozitif çıkması sonucu H1 hipotezi (*Yetenek yönetimi uygulamalarının kariyer yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*) kabul edilmiştir.

Yetenek yönetimi ve kariyer yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen Aktaş (2018) tez çalışmasında da yetenek yönetimi ve kariyer yönetimi arasındaki korelasyon değeri ($r= 0,944$) olarak bulunması istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu doğrulamaktadır. Bu tez çalışmasında, çalışanların çoğunluğunun verdiği cevaplara göre ortaya çıkan sonuç,

Kariyer yönetimi uygulamaları yapılırken sorunlar ve beklentiler üzerine durulmadığı, yeteneklerin belirlenmesi için çeşitli testler uygulanmadığı düşünülmektedir. Yetenek yönetimi uygulamalarına göre ise çalışanlara sistematik olarak performans değerlendirme yapılmadığı ve işletmenin vizyonu ve misyonu ile çalışanları uyumlu hâle getirmediği düşünülmektedir.

Permarupan, Mahmud ve Saufi (2013) yetenek geliştirme uygulamaları ile kariyer geliştirme uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemiş olup, kariyer geliştirme uygulamalarının yetenek geliştirme uygulamaları üzerinde etkisi olduğunu belirtmiştir. Kariyer geliştirme uygulamaları ile çalışanın iş yaşam dengesi arasında pozitif ve anlamlı ($r= 0,483$) ve yetenek geliştirme uygulamaları ile çalışan iş yaşam dengesi arasında pozitif ve anlamlı ($r= 0,609$) ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Tablo 10: Demografik Özellikler ve Yetenek Yönetimi Korelasyon Analizi

		Yaş	Eğitim	Yetenek Ortalama
Yaş	Pearson Korelasyonu	1	,060	,089
	Sig. (2-kuyruklu)		,533	,353
	N	110	110	110
Eğitim	Pearson Korelasyonu	,060	1	-,085
	Sig. (2-kuyruklu)	,533		,378
	N	110	110	110

	Pearson Korelasyonu	,089	-.085	1
Yetenek Ortalama	Sig. (2-kuyruklu)	,353	,378	
	N	110	110	110

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, değişkenler arası korelasyon katsayıları saptanmıştır. Tablo 10' da gösterilen korelasyon analizi sonucuna göre değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları belirlenmiştir. Buna göre %5 önem seviyesine göre 0,05'ten küçük olan değerler ilişkinin olmadığını gösterirken, %5'ten büyük olan değerler değişkenler arasında ilişkinin varlığını göstermektedir. Yaş ve eğitim değişkenleri ile yetenek yönetimi arasındaki korelasyon katsayılarının düşük olduğu görülmektedir. Tablo 10 incelendiğinde, yetenek yönetimi ile yaş arasında 0,089 ile pozitif bir korelasyon, eğitim ile -0,085 ile negatif bir korelasyon olduğu görülmektedir.

Yetenek yönetimi ölçeği ile eğitim arasında yapılan korelasyon analizlerinin negatif çıkması sonucu H3_a (*Yetenek yönetimi ile eğitim düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.*) hipotezi red edilmiştir. Yetenek yönetimi ölçeği ile yaş arasında yapılan korelasyon analizinin pozitif çıkması sonucunda ise H2_a (*Yetenek yönetimi ile yaş arasında pozitif bir ilişki vardır.*) hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 11: Demografik Özellikler ve Kariyer Yönetimi Korelasyon Analizi

		Yaş	Eğitim	Kariyer Ortalama
Yaş	Pearson Korelasyonu	1	,060	,097
	Sig. (2-kuyruklu)		,533	,312
	N	110	110	110
Eğitim	Pearson Korelasyonu	,060	1	,059
	Sig. (2-kuyruklu)	,533		,540
	N	110	110	110
Kariyer Ortalama	Pearson Korelasyonu	,097	,059	1
	Sig. (2-kuyruklu)	,312	,540	
	N	110	110	110

Demografik özellikler ile kariyer yönetimi arasında yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre değişkenler arası korelasyon katsayıları saptanmıştır. Tablo 11' de verilen analize göre; yaş ve eğitim değişkenleri ile kariyer yönetimi arasındaki korelasyon katsayılarının da düşük olduğu görülmektedir. Tabloya göre kariyer yönetimi ile yaş arasında 0,097 ve eğitim ile 0,059 ile pozitif korelasyon olduğu görülmektedir.

Kariyer yönetimi ölçeği ile yaş ve eğitim arasında yapılan korelasyon analizinin pozitif çıkması sonucu H2_b (*Kariyer yönetimi ile yaş arasında pozitif bir ilişki vardır.*) ve H3_b (*Kariyer yönetimi ile eğitim düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.*) hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 12: Çalışma Süresi, Toplam İş Deneyimi, Unvan ve Yetenek Yönetimi Korelasyon Analizi

		Çalışma süresi	Toplam iş deneyimi	Unvan	Yetenek Ortalama
Çalışma süresi	Pearson Korelasyonu	1	,813**	,207*	,189*
	Sig. (2-kuyruklu)		,000	,035	,047
	N	110	110	104	110
Toplam iş deneyimi	Pearson Korelasyonu	,813**	1	,350**	,237*
	Sig. (2-kuyruklu)	,000		,000	,013
	N	110	110	104	110
Unvan	Pearson Korelasyonu	,207*	,350**	1	-,111
	Sig. (2-kuyruklu)	,035	,000		,263
	N	104	104	104	104
Yetenek Ortalama	Pearson Korelasyonu	,189*	,237*	-,111	1
	Sig. (2-kuyruklu)	,047	,013	,263	
	N	110	110	104	110

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (Çift Kuyruklu).

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (Çift Kuyruklu).

Tablo 12'de gösterilen, çalışma süresi, toplam iş deneyimi ve unvan değişkenleri ile yetenek yönetimi arasındaki korelasyon katsayılarına bakıldığında en

yüksek korelasyon katsayısı toplam iş deneyimi ve yetenek yönetimi arasındadır. Yetenek yönetimi ile çalışanın hastanede çalışma süresi arasında 0,189 ve çalışanın toplam iş deneyimi arasında 0,237 ile pozitif ve anlamlı korelasyon olduğu görülmektedir. Yetenek yönetimi ve unvan arasında ise -0,111 ile negatif korelasyon olduğu görülmektedir.

Yetenek yönetimi ile unvan arasında negatif korelasyon çıkması beklenen sonuçlar arasında değildir. Unvan, çalışanın başarısı karşılığında edindiği değerden ötürü yetenek yönetimi ile ilişkisi olan bir kavramdır.

Yetenek yönetimi ölçeği ile çalışanın hastanede çalışma süresi ve toplam iş deneyimi arasında yapılan korelasyon analizinin pozitif çıkması sonucu H4_a (*Yetenek yönetimi ile çalışma süresi arasında pozitif bir ilişki vardır.*) ve H5_a (*Yetenek yönetimi ile toplam iş deneyimi arasında pozitif bir ilişki vardır.*) hipotezleri kabul edilmiştir. Yetenek yönetimi ölçeği ile çalışanın unvanı arasında yapılan korelasyon analizinin negatif çıkması sonucunda ise H6_a (*Yetenek yönetimi ile unvan arasında pozitif bir ilişki vardır.*) hipotezi red edilmiştir.

Tablo13: Çalışma Süresi, Toplam İş Deneyimi, Unvan ve Kariyer Yönetimi Korelasyon Analizi

		Çalışma süresi	Toplam iş deneyimi	Unvan	Kariyer Ortalama
Çalışma süresi	Pearson Korelasyonu	1	.813**	.207*	.165
	Sig. (2-kuyruklu)		.000	.035	.085
	N	110	110	104	110
Toplam iş deneyimi	Pearson Korelasyonu	.813**	1	.350**	.170
	Sig. (2-kuyruklu)	.000		.000	.076
	N	110	110	104	110
Unvan	Pearson Korelasyonu	.207*	.350**	1	-.063
	Sig. (2-kuyruklu)	.035	.000		.525
	N	104	104	104	104
Kariyer Ortalama	Pearson Korelasyonu	.165	.170	-.063	1
	Sig. (2-kuyruklu)	.085	.076	.525	
	N	110	110	104	110

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (Çift Kuyruklu).

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (Çift Kuyruklu).

Çalışma süresi, toplam iş deneyimi ve unvanın kariyer yönetimi ile yapılan korelasyon analizi sonucunda, değişkenlerin korelasyon katsayıları saptanmıştır. Tablo 13' de verilen analiz sonucuna göre; kariyer yönetimi ile çalışanın hastanede çalışma süresi arasında 0,165 ve çalışanın toplam iş deneyimi arasında 0,170 ile pozitif korelasyon olduğu görülmektedir. Kariyer yönetimi ile unvan arasındaki ilişkiye bakıldığında ise -0,063 ile negatif korelasyon olduğu görülmektedir.

Kariyer yönetimi ölçeği ile çalışanın hastanede çalışma süresi ve toplam iş deneyimi arasında yapılan korelasyon analizinin pozitif çıkması sonucu H4_b (*Kariyer yönetimi ile çalışma süresi arasında pozitif bir ilişki vardır.*) ve H5_b (*Kariyer yönetimi ile toplam iş deneyimi arasında pozitif bir ilişki vardır.*) hipotezleri kabul edilmiştir. Kariyer yönetimi ile çalışanın unvanı arasında yapılan korelasyon analizinin negatif çıkması sonucunda ise H6_b (*Kariyer yönetimi ile unvan arasında pozitif bir ilişki vardır.*) hipotezi red edilmiştir.

3.5.2.5. Regresyon Analizi ve Sonuçları

Değişkenler arasında ilişkinin ortaya çıkarılmasında regresyon ve korelasyon analizi birbirinin yerine geçen değil birbirini destekleyen analizlerdir. Regresyon analizinin başarılı bir şekilde sonuçlandırılmasında korelasyon analizi katkı sağlamaktadır (Güler, 2008, 265).

Metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için kullanılan bir analiz yöntemidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007, 263).

Tablo 14: Yetenek Yönetimi ve Kariyer Yönetimi Varyans Analizi Tablosu

ANOVA*						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
I	Regresyon	29,789	1	29,789	134,779	,000 ^b
	Artan	23,870	108	.221		
	Toplam	53,660	109			

a. Bağımlı Değişken: yetenek ortalama

b. Belirleyicileri: (Sabit), kariyer ortalama

Anova Tablosu modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için kullanılmaktadır (Kalaycı, 2014, 268). Yetenek yönetiminin kariyer yönetimini ne yönde etkilediğini incelemek üzere yapılan regresyon modelinin istatistiksel anlamda geçerli olabilmesi için, Anova Tablosunda yer alan anlamlılık sütunundaki değer 0,05'ten küçük ($Sig < 0,05$) olması gerekmektedir. 0,05'ten büyük olduğu durumda ilişkinin anlamsız (tesadüfi) olduğu söylenebilir. Tablo 14'e göre $Sig = 0,000 < 0,005$ olduğu için regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 15: Yetenek Yönetimi ve Kariyer Yönetimi Katsayılar Tablosu

Katsayılar*						
Model		Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
I	(Sabit)	.896	.195		4,606	.000
	kariyer ortalama	.695	.060	.745	11,609	.000

a. Bağımlı Değişken: yetenek ortalama

Tablo 15'de $Sig = 0,000 < 0,005$ olduğundan dolayı, yetenek yönetimi uygulamaları kariyer yönetimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Tablo 16: Demografik Özellikler ve Yetenek Yönetimi Varyans Analizi Tablosu

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	,869	2	,434	,880	,418 ^b
	Artan	52,791	107	,493		
	Toplam	53,660	109			

a. Bağımlı Değişken: yetenek ortalama

b. Belirleyicileri: (Sabit), eğitim, yaş

Tablo 16'da yer alan Anova Tablosunda anlamlılık değeri Sig<0,05 olmadığı için demografik özellikler ve yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamsız bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 17: Demografik Özellikler ve Yetenek Yönetimi Katsayılar Tablosu

Katsayılar ^a						
Model		Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,083	,233		13,230	,000
	Yaş	,063	,064	,095	,988	,325
	Eğitim	-,085	,090	-,091	-,944	,347

a. Bağımlı Değişken: yetenek ortalama

Tablo 17'de yaş ve eğitim Sig. anlamlılık değerleri 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, yetenek yönetiminde demografik özelliklerin önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Tablo 18: Demografik Özellikler ve Kariyer Yönetimi Varyans Analizi Tablosu

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	,757	2	,379	,666	,516 ^b
	Artan	60,827	107	,568		
	Toplam	61,585	109			

a. Bağımlı Değişken: kariyer ortalama

b. Belirleyicileri: (Sabit), eğitim, yaş

Tablo 18'de gösterilen Anova Tablosunda Sig anlamlılık değeri Sig<0,05 olmadığı için demografik özellikler ve kariyer yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamsız bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 19: Demografik Özellikler ve Kariyer Yönetimi Katsayılar Tablosu

Katsayılar ^a						
Model		Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,891	,250		11,560	,000
	Yaş	,067	,068	,094	,977	,331
	Eğitim	,054	,097	,053	,555	,580

a. Bağımlı Değişken: kariyer ortalama

Tablo 19' da Sig anlamlılık değerleri 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, kariyer yönetiminde demografik özelliklerin önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Tablo 20: Çalışma Süresi, Toplam İş Deneyimi, Unvan ve Yetenek Yönetimi Varyans Analizi Tablosu

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	5,544	3	1,848	4,048	,009 ^b
	Artan	45,659	100	,457		
	Toplam	51,204	103			

a. Bağımlı Değişken: yetenek ortalama

b. Belirleyicileri: (Sabit), unvan, çalışma süresi, toplam iş deneyimi

Tablo 20'de Anova Tablosu incelendiğinde Sig. anlamlılık değeri Sig<0,05 sağlamadığı için çalışma süresi, toplam iş deneyimi ve unvanın yetenek yönetimi ile ilişkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur.

Tablo 21: Çalışma Süresi, Toplam İş Deneyimi, Unvan ve Yetenek Yönetimi Katsayılar Tablosu

Katsayılar ^a						
Model		Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	T	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,009	,246		12,209	,000
	Çalışma süresi	-,083	,137	-,102	-,603	,548
	Toplam iş deneyimi	,281	,121	,413	2,329	,022
	Unvan	-,174	,076	-,234	-2,295	,024

a. Bağımlı Değişken: yetenek ortalama

Tablo 21'de gösterilen tablonun Sig. anlamlılık değerlerine bakıldığında, değerlerin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu nedenle yetenek yönetimi üzerinde çalışma süresi, toplam iş deneyimi ve unvanın önemli bir etkiye sahip olmadığı, değişkenler arasında yetenek yönetimi ile olan ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 22: Çalışma Süresi, Toplam İş Deneyimi, Unvan ve Kariyer Yönetimi Varyans Analizi Tablosu

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	3,129	3	1,043	1,883	,137 ^b
	Artan	55,390	100	,554		
	Toplam	58,519	103			

a. Bağımlı Değişken: kariyer ortalama

b. Belirleyicileri: (Sabit), Unvan, çalışma süresi, toplam iş deneyimi

Tablo 22'de verilen Anova Tablosunda Sig. anlamlılık değeri 0,05'ten büyük olduğundan dolayı çalışma süresi, toplam iş deneyimi ve unvan ile kariyer yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamsız bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 23: Çalışma Süresi, Toplam İş Deneyimi, Unvan ve Kariyer Yönetimi Katsayılar Tablosu

Katsayılar ^a						
Model		Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,025	,271		11,143	,000
	Çalışma süresi	-,011	,151	-,013	-,074	,941
	Toplam iş deneyimi	,181	,133	,248	1,359	,177
	Unvan	-,117	,084	-,147	-1,401	,164

a. Bağımlı Değişken: kariyer ortalama

Tablo 23'de Sig. anlamlılık değerleri 0,05'ten büyük olduğundan dolayı çalışma süresi, toplam iş deneyimi ve unvanın kariyer yönetimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilmektedir.

Hipotez Sonuçları:

H1: Yetenek yönetimi uygulamalarının kariyer yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (**KABUL**)

H2_a: Yetenek yönetimi ile yaş arasında pozitif bir ilişki vardır (**KABUL**)

H2_b: Kariyer yönetimi ile yaş arasında pozitif bir ilişki vardır (**KABUL**)

H3_a: Yetenek yönetimi ile eğitim düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır (**RED**)

H3_b: Kariyer yönetimi ile eğitim düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır (**KABUL**)

H4_a: Yetenek yönetimi ile çalışma süresi arasında pozitif bir ilişki vardır (**KABUL**)

H4_b: Kariyer yönetimi ile çalışma süresi arasında pozitif bir ilişki vardır (**KABUL**)

H5_a: Yetenek yönetimi ile toplam iş deneyimi arasında pozitif bir ilişki vardır (**KABUL**)

H5_b: Kariyer yönetimi ile toplam iş deneyimi arasında pozitif bir ilişki vardır (**KABUL**)

H6_a: Yetenek yönetimi ile unvan arasında pozitif bir ilişki vardır (**RED**)

H6_b: Kariyer yönetimi ile unvan arasında pozitif bir ilişki vardır (**RED**)

SONUÇ

Günümüzde sadece teknoloji gelişmemekte teknoloji ile birlikte insanlarda gelişmekte ve insanlar yeni arayışlar içerisine girmektedir. Aynı şekilde işletmelerde değişime uğramış ve bilgi çağının ne denli önemli olduğunun farkına varmışlardır. Gelecek ve rekabet için teknolojik veya ekonomik gücün yanında aslında en önemli gücün yetenekli bir çalışan olduğu fark edilmiştir. Bu çalışana ulaşmak ve elde etmek aslında iyi bir işletme yönetimini ve işletme yönetiminin bir parçası olan yetenek yönetimini gerekli kılmaktadır. Bu yönetim, doğru kişileri belirlemek, elde etmek ve işletmede kalmasını sağlayacak bir süreci içermekte ve tüm bunlar da yetenek yönetiminin tanımını oluşturmaktadır.

Yetenek yönetimi son dönemlerde işletmeler tarafından önem verilen konuların başında gelmektedir. İçeriği anlaşılmaya başlanmış ve özellikle insan kaynakları departmanlarının üzerinde durulması gereken konu olmuştur.

Yetenek yönetimi bünyesinde işletmenin çalışan ile olan ilişkisini içermektedir. Bu ilişkinin her iki taraf açısından pozitif yönlü olması işletme ve çalışanın geleceğine yön verebilmektedir.

Yetenek yönetimi belli başlı soruları kendi içinde barındırmaktadır. Bunlardan kısaca bahsedecek olursak;

- İşletme içerisindeki çalışan doğru yerde mi bulunuyor?
- Çalışanların pozisyonun gerektirdiklerine göre eksik tarafları var mı?
- Eğitim ve gelişim faaliyetlerine ihtiyaç duyuyor mu?
- Bulunduğu yerden memnun mu veya her gün işe isteyerek mi geliyor?
- Gerçekten çalışanların istediği gibi bir ortam sağlandı mı?
- Çalışanların yetenekleri, bilgi veya beceri seviyeleri işletme tarafından biliniyor mu?
- Maaş ayarlaması mevcut mu?
- Çalışanlara değer verilip, ödül sistemi uygulanıyor mu?
- Çalışan iş haricinde ailesine vakit ayırabiliyor mu?

- Başka fırsatlar bulunduğunda işletmeyi kolayca terk edebilir mi?
- Çalışanın kariyerine önem verilip, yükselme imkânı işletme tarafından çalışana sağlanabiliyor mu?
- Çalışanlar şikâyetlerini veya önerilerini rahatça dile getirebiliyor mu?

gibi sorular yetenek yönetiminin konusunu oluşturmaktadır.

Günümüzde artık çalışan bireyler maaş durumlarının yanı sıra kariyerine de büyük önem vermeye başlamıştır. İşe ilk girdiği zamandan itibaren aynı pozisyonda olmak yetenekli bir çalışan için kabul edilemez bir sebep olmaktadır. Yetenekli çalışan yeteneğinin, bilgisinin veya deneyiminin farkında olan kişidir. Bulduğu yerden memnun olmadığında kolaylıkla işi bırakabilmekte veya işletmeyi kendisi seçebilmektedir. İşte bu yüzden işletme çalışanlarına değer veren bir ortam yaratmak zorundadır. İşletmenin yetenekli gördükleri çalışanlarını işletmesinde tutabilmesi için farklı uygulamalar yoluna gidebilmesi gerekmektedir.

Yapılan bu çalışma, çalışanların buldukları işletme hakkındaki düşüncesini ve yetenek yönetimi ile kariyer yönetiminin işletme tarafından çalışan üzerinde gerçekleştirme düzeyini incelemek amacıyla yapılmıştır.

Çalışmanın araştırma kısmı, Giresun'da bulunan özel hastaneler ile sınırlı kalmıştır. Birçok araştırmada olduğu gibi zaman ve maliyetin kısıtlı olması diğer illerdeki özel hastanelere ulaşımı engellemiştir. Araştırma sadece özel hastaneleri kapsayıp kamu hastanelerini içermemektedir. Bu durumun nedeni ise, kamu hastanelerindeki çalışanların atama yolu ile çalışmaya başlaması ve yeteneklerin kamu hastanelerinde pek önemli olmamasıdır. Araştırma katılımcıların anket formuna verdikleri cevaplar ile sınırlıdır. Analiz kısmında da belirtildiği gibi hastane çalışanlarından idari personel, hemşire, tekniker ve sekreterlere anket yöntemi uygulanabilmiştir. Doktorların araştırma kapsamına alınmamasının nedeni ise anket sorularını cevaplamak için yeterli zamanlarının olmamasıdır. Uygulanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde yetenek yönetimi üzerine sorular sorulmuş ve çalışanların hastane tarafından yetenek yönetimine ne denli önem verilip verilmediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise kariyer yönetimine yönelik sorular yer almaktadır.

Birebir anket uygulama aşamasında çalışanlara anket hakkında bilgi verilerek ön görüşme yapılmış ve araştırma 110 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Yapılan anketlerin değerlendirilmesi sonucunda araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu bayan oluşturmaktadır. Bu sonuç araştırma yapılan hastanelerde bayan çalışanların daha yoğunlukta olduğunu göstermektedir. Çalışanların yaş özelliklerinin incelenmesi sonucunda 28-32 aralığının yüksek çıkması, hastane çalışanlarının büyük çoğunluğunun genç kesim olduğunu göstermektedir. Medeni durumda bekâr durumunun yüksek çıkması da bunu doğrulamaktadır. Eğitim seviye durumları incelendiğinde lise seviyesinin daha yüksek çıkması, hastanenin çalışanları için üniversite mezunu şartı aramadığını göstermektedir. Katılımcıların hastanede çalışma sürelerinde 1-5 yıl arasının yüksek seviyede çıkması çalışanların hastaneye yeni girmiş olasılığını ve toplam iş deneyimlerinde 6-10 yıl arasının yüksek çıkması ise çalışanlarının bir kısmının önceden başka yerlerde deneyim sahibi olduğunu belirtmektedir.

Yetenek yönetimi ve kariyer yönetimi ölçeklerine uygulanan faktör analizine göre hastanelerin yetenekli çalışanları elde etmek için çalışmalar yaptığı, hastaneye bağlılıklarının sağlanabilmesi için çalışma ortamına değer verdiği ve çalışanların motivasyonlarının takip edilip durgunluk gösteren çalışanların motive edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Fakat anket soruları yüz yüze yapıldığından dolayı katılımcıların sorulara verdikleri cevaplarda gösterdikleri davranışlar neticesinde bu sonuçlara ulaşılması beklenen sonuçlar arasında değildir. Katılımcıların birçoğu hastane yönetiminin kendilerine değer vermediklerini araştırma esnasında sözlü olarak dile getirmişlerdir. Bu nedenle katılımcıların anket sorularını cevaplarken gerçek düşüncelerini belirtmekten çekindikleri sonucuna varılabilir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre yetenek yönetimi ile kariyer yönetimi arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Yetenek yönetimi süreçlerinin uygulanması aslında kariyer yönetiminin de uyguladığını göstermektedir. Bu durumda yetenek yönetimi uygulamalarının önemli olduğu sonucuna varılabilir.

Permarupan vd. (2013) kariyer geliştirme uygulamalarının yetenek geliştirme uygulamalarına etkisi olduğunu aynı zamanda yetenek ($r= 0,609$) ve kariyer

geliştirme uygulamalarının ($r= 0,483$) çalışanların işe katılımında artış sağladığı sonucuna ulaşmıştır. İşletmelerin yetenek ve kariyer yönetimi uygulamalarına yer vermesi işletmelerde verimliliğin artmasının yanı sıra çalışanın performans düzeylerinde de görülebilir artış sağlamaktadır. Kehinde (2012) yetenek yönetimi ile performans düzeyi arasında korelasyon katsayısını ($r= 0,786$) anlamlı bulması bu durumu doğrulamaktadır. Çalışanın performans düzeyinin artması çalışanın motivasyonunda artış sağlamış olacak, işletmeye bağlılık yaratacak ve işletmenin başarı düzeyi yükselmiş olacaktır. Taie (2015) yetenek yönetimi ile örgütsel başarı arasında güçlü pozitif korelasyon ($r= 0,89*$) ve Karam vd. (2017)'nin yetenek yönetimi ile örgütsel başarı arasında önemli bir pozitif ilişki bulması bu sonucu doğrulamaktadır.

İşletmelerin devamlılık gösterebilmesi, rekabet gücünün artması ve rakiplerine karşı üstünlük sağlaması için yetenek yönetimine gereken önemi vermesi gerekmektedir. Yetenek yönetiminin gereği olan yetenekli çalışanlara gerekli önemi vermeyen işletmeler rakiplerine karşı geri kalmış olan işletmelerdir. Yetenekli çalışanların çok fazla olmadığı günümüzde çalışanlar artık kendilerine değer veren, sorunlarıyla ilgilenen işletmeleri tercih etmekte ve kariyerini en başarılı şekilde devam ettirmek istemektedirler. Sonuç olarak çalışanlarına gereken önemi veren ve işletmenin önemli bir çalışanı olduğunu hissettiren işletme, çalışanları ile güçlü bir ilişkinin kurulmasına zemin hazırlamış olmaktadır.

Araştırmanın uygulama kısmını oluşturan özel hastaneler için de bu durum geçerli olmaktadır. Yukarıda bahsedilmiş olan yetenek yönetiminin içerdiği soruları hastanelerin değerlendirmeleri gerekmektedir. Hastane tarafından yetenek yönetimi uygulamalarının kullanılması çalışanın motivasyonunun artmasını sağlamakta ve sonuçta hastane içerisindeki pozisyonunda daha girişken, daha mutlu ve çalışmaya daha istekli hâle getirmektedir. İşletme tarafından çalışanlarının kariyerlerine de gerekli önemi verdiği takdirde belirtilen bu pozitif durumlar anlık değil çalışanın hastanede bulunduğu sürece devam etmektedir. Hipotez sonuçları doğrultusunda yetenek yönetimi uygulamaları ile kariyer yönetimi arasında ilişki olduğunun saptanması bilimsel olarak bu durumu doğrulamaktadır.

Literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ve yapılan araştırmalar neticesinde şletmelerin yetenekli çalışanlarını kaybetmemesi veya şletmesine bu çalışanları dâhil edebilmesi için şletmelere verilecek öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- ✓ şletmeler ilk olarak çalışanlarına değer vermeli,
- ✓ çalışanların fikirleri dinlenebilmeli ve saygı gösterilmeli,
- ✓ çalışanların performans değerlendirmeleri sürekli yapılmalı,
- ✓ çalışan verimlilik düzeyleri takip edilmeli,
- ✓ çalışan değerlendirmeleri sonucunda yeteneği fark edilmemiş çalışanlar açığa çıkarılmalı,
- ✓ çalışanları yetenekleri doğrultusunda doğru pozisyonlara yerleştirebilmeleri,
- ✓ çalışanlara gerekli eğitim verilerek eğitim seviyelerinde yükselme sağlanabilmeli,
- ✓ çalışanların kariyerlerine gereken önemi verilebilmeleri,
- ✓ Kariyeri hakkında bilgisi olmayan çalışanların bilgilendirilmesine yardımcı olunmalı,
- ✓ çalışanların eğitim ve gelişim faaliyetleri için gerekli bütçeyi ayırabilmeleri,
- ✓ Gelecek dönemde olması istenen çalışanları şletmeye bağlayabilmeli,
- ✓ Ücretlendirme yapısını doğru bir şekilde gerçekleştirmeli,
- ✓ Belirli dönemlerde anket yöntemi uygulayarak çalışanların şletme hakkındaki düşüncelerini belirleyebilmeli,
- ✓ çalışan ve şletme beklentilerini karşılıklı olarak belirtebilmeli,
- ✓ şletme içi iletişimin güçlü olmasını sağlayabilmeli,
- ✓ Yeni alışan çekebilmek adına şletmenin adını duyurabilmeli,
- ✓ Yetenekli alışanların kendini gerçekleştirme isteği olduğunun unutulmaması gerektiği,
- ✓ Yeteneğin gelişebilmesi için doğru ortamın sağlanabilmesi.

Bu maddeler artırılabilir. Sonuç olarak yetenek yönetimi sadece yetenekli çalışanlar üzerinde etkili olan bir kavram değildir. şletmenin bütününe etkileyen doğru iş ortamının yaratılmasını sağlayan, rekabette başarı getiren, şletme

devamlılığında büyük düzeyde etki yaratan, çalışanları elde tutmada yardımcı olan, çalışanları motive ederek farklılık yaratmasına teşvik eden, işletme ve çalışan kariyerine destek veren bir uygulama biçimidir. Tüm bu belirtilenlerden dolayı gelecek dönemlerde başarılı bir şekilde ilerlemek isteyen tüm işletmelerin yetenek yönetimine ve ayrıca kariyer yönetimine gerekli önemi vermeleri gerekmektedir.

Bu çalışma sadece idari personel, hemşire, tekniker ve sekreterler üzerinde yapılmıştır. Yetenek yönetimi uygulamalarının gerçekleşme düzeyindeki farklılıkları belirlemek amacıyla hastanelerin tüm pozisyonlarını da içine alacak şekilde araştırmanın tüm çalışanlara uygulanması, geniş kapsamlı araştırmalar için önerilebilir.

KAYNAKÇA

Tezler:

- AKTAŞ, N. (2018). *Kariyer Yönetimi ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki: Mağaza ve Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ASLAN, G. (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Eğitimin Kariyer Yönetimi ile İlişkisi, Bir Şirketin Kariyer Yönetimi Üzerine İnceleme. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ASLANTAŞ, M. (2016). *Yetenek Yönetiminin İşe Adanma, Performans ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- ATAY, S. (2006). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- ATLI, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama*.Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AYDIN, E. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- BAHADINLI, H. S. (2013). *İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma)*.Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BRANDT, E. and KULL, P. (2007). *Talent Management: How firms in Sweden find and nurture value adding human resources*. Master's thesis within Business Administration.Jönköping International Business School, Swedish.

- BUDAK, İ. (2007). *Matematikte Üstün Yetenekli Öğrencileri Belirlemede Bir Model*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- CEYLAN, N. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- CHUAI, X. (2008). *Is talent management just old wine in new bottles?: the case of multinational corporations in Beijing*. Unpublished PhD Thesis, University of Teesside, Britain.
- ÇAKIRAL, D. (2009). *Kamu Personeli Eğitimi ve Gelişimi Marmara Üniversitesi Personeli Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇAYAN, D. (2011). *Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- ÇELİK, M. (2011). *Yetenek Yönetimi Yaklaşımı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- ÇEVİK, B. (2014). *Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Antalya Yöresinde Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- ÇIRAK, N. Y. (2014). *Yetenek Yönetimi Bileşenlerinin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Finans Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DEMİRCİOĞLU, H. Ö. (2010). *Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- DİLSİZ, M. Ş. (2011). *Kariyer Yönetimi ve Kırıkkale'deki Banka Şubelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- EDİNSEL, S. (2018). *Kişiliğin ve Örgütsel Kariyer Planlamanın Bireysel Kariyer Planlama ile Kariyer Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- ELMALI, M. (2015). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Motivasyonuna Etkileri (Bir Sanayi İşletmesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ERDEM, E. (2007). *İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- EREŞ, F. (2004). *Milli Eğitim Bakanlığında Kariyer Yönetimi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- ESAS, İ. (2013). *Mentorluk ile Bireysel Kariyer Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GEREK, M. (2009). *Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- GÜNBEY, M. (2016). *Yetenek Yönetimi ile İlgili Üniversite Yönetici ve Akademik Personelinin Görüşleri*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- GÜNER, M. B. (2016). *Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜNGÖR, M. K. (2013). *Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- HEDBERG, L. and HELENÍUS, M. (2007). *What Leaders Can Do To Keep Their Key Employees- Retention Management*. Master Thesis in Business Administration Management and Organization, Göteborg University School of Business Economics and Law, Swedish.
- KARAHASANOĞLU, P. (2007). *Performans Değerlemenin Ücret Yönetimindeki Önemi*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KAYA, F. (2015). *Yetenek Yönetiminin Firma Performansına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- KORDON, E. (2006). *Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama ve Endüstri Mühendisliği Öğrencileri için Bir Uygulama*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Lİ, F. and DEVOS, P. (2008). *Talent management: art or science?*Unpublished Thesis, The University of Kalmar, Swedish.
- MUSLU, İ. (2013). *Yetenek Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması: Sivas İli Örneği*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- ÖZBAY, Ö. (2008). *Koçluk Yaklaşımının Yönetici Üzerine Etkileri ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- SAV, D. (2008). *Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- SEYHUN, Ö. (2006). *Avrupa Birliği'ndeki Demografik Dönüşümün Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne Üyeliği Çerçevesinde İş Gücü Piyasalarına Yansımaları*. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- ŞAHİN, Ö. (2015). *Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Aydın.
- TARAKÇI, H. (2016). *Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- TERLEMEZ, B. (2013). *Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- YALÇIN, M. (2013). *Yetenek Yönetiminde Kurumsal İletişim Uygulamalarının Rolü ve Etkinliği*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- YENİGÜN, E. (2013). *Yetenek Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları ile İlişkisi*. Yayımlanmamış İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Uzmanlık Projesi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

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

YILMAZ, A.,G. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimde Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kitaplar:

AKAR, F. (2015). *Yetenek Yönetimi*. (1. Basım). Ankara: İmge Kitabevi.

ALICI, A. (2007). *Hayata Yön Veren Sözcükler*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri.

ALTINÖZ, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

AYTAÇ, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

BAKAN, İ. (2011). *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

BEDÜK, A.ve METE, O. (2007). *Kariyerinize C Vitamini (İş Görüşmesi ve Özgeçmiş Yazma Teknikleri)*. Ankara: Gazi Kitabevi.

BENLİGİRAY, S. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi*. R. Geylan, H. Tonus, D. Kağnıcıoğlu, S. Benligiray, A. Baraz, & D. Özler içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 2-33). Ankara: Anadolu Üniversitesi.

BİNGÖL, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.

ÇAKIRER, M. A. (2009). *Yetenek Pazarlama ve İş Bulma Sanatı*. İstanbul: Crea Yayıncılık.

ÇİLİNGİRTÜRK, A. (2011). *İstatistiksel Karar Almada Veri Analizi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

DAVİES, B. J. and DAVİES, B. (2014). *Eğitimde Yetenek Yönetimi*. (çev. Aytaç, T. ve İpek, C.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

DÜNDAR, G. (2008). *Kariyer Geliştirme*. C. Uyargil, Z. Adal, İ. Ataay, A. Acar, A. Özçelik, Ö. Sadullah, et al. içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 305-342). İstanbul: Beta.

ERDOĞMUŞ, N. (2003). *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

GÖKTOLGA, Z. (2015). *İktisadi ve İdari Bilimler İçin İstatistik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- GÜLER, F. (2008). *İstatistik Metodları ve Uygulamaları*. İstanbul: Beta BasımYayım.
- KALAYCI, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*.(6. Basım). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- KOZAK,M.,A. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- MONDY, R. and MONDY, J. (2014). *Human Resource Management*. England: Pearson Education.
- NOE, R. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi & Geliştirilmesi*. (çev. Çetin, C.) İstanbul: Beta.
- ÖZDEN, M. (2015). *Bireysel Kariyer Yönetimi-1 İş Yaşamına Hazırlık*. Ankara: Pegem Akademi.
- ÖZDEN, M. (2016). *Bireysel Kariyer Yönetimi-2 İş Arama Teknikleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- ÖZER, M. A. (2011). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- ÖZLER, D. (2013). *Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi*. R. Geylan, H. Tonus, D. Kağnıcıoğlu, S. Benligiray, A. Baraz, & D. Özler içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 110-154). Ankara: Anadolu Üniversitesi.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2013). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. (7. Basım). İstanbul: Beta.
- SAVICKAS, M. L. (2011). *Career Counseling*. Washington: American Psychological Association.
- ŞİMŞEK, M. ve SOYSAL, A. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi*. M. Şimşek, T. Akgemci, P. Özer, S. Öge, M. Zerenler, Ö. Fettahlıoğlu, *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları* (s. 31-94). Ankara: Gazi Kitabevi.
- ŞİMŞEK, E. (2010). *Bireysel Kariyer Yönetimi*. İstanbul: Vizyoner Yayıncılık.
- TEKİN, M., GÜLEŞ,H.K. ve ÖĞÜT,A. (2006).*Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- TONUS, H. (2013). *İşe Alma*. R. Geylan, H. Tonus, D. Kağnıcıoğlu, S. Benligiray, A. Baraz ve D. Özler içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 60-81). Ankara: Anadolu Üniversitesi.
- TORTOP, N., AYKAÇ, B., YAYMAN, H. ve ÖZER, M. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TURANLI, R. ve SARIDOĞAN, E. (2010). *Bilim-Teknoloji-İnovasyon Temelli Ekonomi ve Toplum*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- UĞUR, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- ÜLGEN, H. ve MİRZE, S. K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta.
- YAZICIOĞLU, Y. ve ERDOĞAN, S. (2007). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (2. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- YENİPİNAR, U. (2005). *Özendirme ve Ödül Yönetimi*. U. Yenipınar içinde, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar* (s. 185-211). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Dergi Yayınları:

- AGARWAL, S. and JAİN, R. (2015). Talent Management Practices and Employee Satisfaction: A Study of Selected Cement Industries of Rajasthan. *Pacific Business Review International*, 7 (9), 50-58.
- AKTAŞ, K. (2015). Genel Anlamda Kariyer ve Kariyer Sorunları. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi* (1), 26-36.
- AKYOL, E. M. ve BUDAK, G. (2013). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 15 (2).
- ALAYOĞLU, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (1).
- ALTUNTUĞ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 445-460.
- ANTONIU, E. (2010). Career Planning Process And Its Role In Human Resource Development. *Annals of the University of Petroşani, Economics*, 10 (2), 13-22.

- ASHTON, C. and MORTON, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4 (5), 28-31.
- ATILGAN, D. (2009). Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, 23(1), 201-212.
- BARUTÇU, E. ve Özbay, Ö. (2009). Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma.
- BEHESHTIFAR, M., NASAB, H. and MOGHADAM, M. (2012). Effective Talent Management: A Vital Strategy to Organizational Success . *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* , 2 (12), 227-234.
- BİÇER, G. ve DÜZTEPE, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi* , 13-20.
- BUCKINGHAM, M. and VOSBURGH, R.M. (2001). The 21st Century Human Resources Function: It's The Talent, Stupid! *HR. Human Resource Planning* , 24(4), 17-23.
- ÇİFTÇİ, M. ve ÖZTÜRK, U. C. (2013). Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* (25).
- DEMİRDELEN, D. ve ULAMA, Ş. (2013). Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya'da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1 (2), 65-89.
- DEVİNE, M. and POWELL, M. (2008). Talent management in the public sector. *The Ashridge Journal* , 1-6.
- DOĞAN, S. ve DEMİRAL, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3).
- DOĞAN, S. ve KILIÇ, S. (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *KMU İİBF Dergisi*, 8 (14).
- DURUKAN, T. (2003). Pazar Ekonomisi Uygulayan Ülkelerin Yeni Ürün Geliştirme ve Ar-Ge Harcamaları (Gelişmiş Batı Ülkeleri ve Türkiye Karşılaştırması). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 170-181.

- FETTAHLIOĞLU, Ö. O., CEYHAN, S. ve AFŞAR, A. (2016). Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile Kendini Arayan İç Girişimcilere Yönelik Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 131-148.
- FRANK, F. D., FİNNEGAN, R. P. and TAYLOR, C. R. (2004). The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27(3), p12-25,14p.
- GAGNÉ, F. (2013). The DMGT: Changes Within, Beneath, and Beyond. *Talent Development & Excellence*, 5 (1), 5-19.
- GÜNDÜZALP, S. ve ÖZAN, M. B. (2018). Yetenek Savaşlarından Yetenek Yönetimine. *Journal of Anatolian Education Research (JAER)* <https://www.janaeduc.com>, 2, 14-46.
- HELVACI, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2).
- HORVÁTHOVÁ, P. and DURDOVÁ, I. (2011). Talent Management and its Use in the Field of Human Resources Management in the Organization of the Czech Republic. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 5 (5), 794-809.
- HR Dergi. (2017). *İnsan Kaynakları Ve Yönetim Dergisi* (4), 1-64.
- HUGHES, J. and ROG, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 743-757.
- IFEOMA, O., PURÍTY, N. and NEBO, C. (2015). Effective Talent Management: Key To Organisational Success. *Journal of Policy and Development Studies*, 9 (2), 95-106.
- IYRÍA, R. (2013). Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Nairobi Security Exchange in Kenya: Literature Review. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3 (21), 285-290.
- İLERİ, H. ve HORASAN, A. (2010). Küresel Rekabet Ortamında İşletmelerin Teknoloji ve Ar-Ge Yönetimlerinin Rekabete Etkileri Üzerine Araştırma ve

Örnek Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*,13(1-2), 171-189.

İRMİŞ, A. ve BAYRAK, S. (2004). İnsan Kaynakları Açısından Kariyer Yönetimi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 177-186.

KAPIZ, S. (2002). İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (3), 139-153.

KAREEM, A. (2016). Best Practices for Talent Management: Critical Drivers for Organisational Success and Survival. *European Journal of Business and Management*, 8 (25), 98-105.

KEÇECİOĞLU, T. O. (2010). İnsan Sermayesinin Sayısallaştırılmasının Dayanılmaz Çekim Gücü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (3), 67-86.

KEHİNDE, J. (2012). Talent Management: Effect on Organizational Performance. *Journal of Management Research*, 4 (2), 178-186.

KHURSHİD, R. and DARZİ, M. (2016). Managing talent for competitive advantage. *International Journal of Applied Research*, 2 (2), 569-571.

KOCACIK, F. (2003). Bilgi Toplumu ve Türkiye. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 27 (1), 1-10.

KORKMAZ, A. ve KEÇECİOĞLU, T. (2014). Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* , 10 (22), 155-171.

KUMAR, V. (2017). Talent management survey. *Journal of Management Science*, 1 (03), 33-44.

KUYUCU, M. (2017). Y Kuşağı ve Teknoloji: Y Kuşağının İletişim Teknolojilerini Kullanım Alışkanlıkları. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(2), 845-872.

MALKAWİ, E. (2017). The Relationship Between Talent Management and Organizational Commitment Case Study: Aqaba Special Economic Zone Authority, Jordan. *International Business and Management*, 14 (1), 80-84.

MERCİN, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* www.e-sosder.com, 4 (14), 128-144.

- MOAYEDİ, Z. and VASEGHİ, M. (2016). The Effect of Talent Management on Organizational Success. *Scinzer Journal of Accounting and Management*, 2 (3), 16-20.
- MUCHA, R. (2004). The Art and Science of Talent Management. *Organization Development Journal*, 22 (4), 96-100.
- ÖZDEMİR, Y. ve ARAS, M. (2015). Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* , 107-121.
- ÖZMUTAF, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8 (2), 41-60.
- PERMARUPAN, P., SAUFİ, R. and MAHMUD, R. (2013). The Relationship Between Career Development and Talent Development Practices: Towards Employee Quality Work Life Balance. *International Journal of Multidisciplinary Thought*, 3 (2), 463-475.
- RABBİ, F., AHAD, N., KOUSAR, T. and ALİ, T. (2015). Talent Management as A Source of Competitive Advantage. *Journal of Asian Business Strategy*, 5 (9), 208-214.
- RENZULLİ, J. (2011). What Makes Giftedness? Reexamining a Definition. *KAPPAN digital edition exclusive*, 92 (8), 81-88.
- ROOMİ, R. (2017). Antecedents and Consequences of Talent Management Practices in Banking Sector.
- SOYLU, A. (2018). Endüstri 4.0 ve Girişimcilikte Yeni Yaklaşımlar. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 43-57.
- SOYSAL, A. (2006, Eylül). Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları; Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme. *Çimento İşveren Dergisi* .
- TAİE, E. (2015). Talent Management is the Future Challenge for Healthcare Managers for Organizational Success. *American Research Journal of Nursing* , 1 (1), 18-27.
- TAK, B., SAYILAR, Y. ve KAYMAZ, K. (2007). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2), 233-266.
- TAŞ, H.,Y. (2018). Dördüncü Sanayi Devrimi'nin (Endüstri 4.0) Çalışma Hayatına ve İstihdama Muhtemel Etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9 (16), 1817-1836.

- TAŞ, H.Y., DEMİRDÖĞMEZ, M. ve KÜÇÜKOĞLU, M. (2017). Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 1031-1048.
- TAŞLIYAN, M., ARI, N. Ü. ve DUZMAN, B. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama Ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2).
- TUNÇER, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 203-233.
- TÜZ, M. V. (2003). Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar. *U.Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi* (4).
- ÜNAL, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretleme. *Kamu-İş*, 7 (1).
- ÜNSAR, S. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* .
- VERMA, S. (2016). Talent management: A strategy to improve employee performance. *International Journal of Advanced Educational Research*, 1 (2), 10-13.
- YAPP, M. (2009). Measuring the ROI of talent management. *Strategic HR Review*, 8 (4), 5-10.
- YAPRAK, Ş., HOTAMIŞLI, M. ve GEREK, M. (2010). Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 399-421.
- WELLİNS, R., SMİTH, A. and ERKER, S. (2017). Nine Best Practices for Effective Talent Management. *White Paper* , 1-14.
- WHELAN, E., COLLİNGS, D. and DONNELLAN, B. (2010). Managing talent in knowledge-intensive settings. *Journal Of Knowledge Management*, 14 (3), 486-504.
- ZHANG, S. and Bright, D. (2012). Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4 (2), 143-163.

İnternet Adresleri:

AKSOY, T. (2014, Aralık). *Gelecekte İş Ortamı Nasıl Olacak?* Temel Aksoy Blog:
Web: <https://www.temelaksoy.com> adresinden 11 Ekim 2018'de alınmıştır.

ALTINTAŞ, N. (2003). Web: <http://arsiv.ntv.com.tr/news/249410.asp#BODY>
adresinden 1 Mayıs 2017'de alınmıştır.

BERSİN, J. (2006, May). *Talent Management. What is it? Why now?* Web:
<https://docplayer.net/965910-Talent-management-what-is-it-why-now.html>
adresinden 12 Aralık 2018'de alınmıştır.

ÇALIK, Ç. (2016, Ocak). *Yeteneği Yakalayın.* Web: [http://www.kariyer.net/ik-
blog/yetenegi-yakalayin/](http://www.kariyer.net/ik-blog/yetenegi-yakalayin/) adresinden 9 Aralık 2017'de alınmıştır.

ÇELİK, S. (2015, Aralık). *Stratejik İK' nın Anahtarı: Yetenek Yönetimi.*
fusunozulke.com: Web: [http://fusunozulke.com/stratejik-iknin-anahtari-
yetenek-yonetimi/](http://fusunozulke.com/stratejik-iknin-anahtari-yetenek-yonetimi/) adresinden 6 Kasım 2017'de alınmıştır.

ÇIRPAN, H. ve ŞEN, A. (2009, Eylül). Web:
http://butunselliderlik.com/pdf/yetenek_yonetimi.pdf.adresinden 1 Mayıs
2017'de alınmıştır.

ERYİĞİT, S. (2000). Kariyer Yönetimi. *Kamu-İş, 6 (1)* Web: [http://www.kamu-
is.org.tr/pdf/616.pdf](http://www.kamu-is.org.tr/pdf/616.pdf). adresinden 5 Kasım 2018'de alınmıştır.

MUTLU, H. (2014, Mart). *XYZ Kuşakları.* Web: [http://hulyamutlu.com/blog/xyz-
kusaklari.html](http://hulyamutlu.com/blog/xyz-kusaklari.html). adresinden 8 Aralık 2017'de alınmıştır.

SAVAŞCI, İ. ve TATLIDİL, R. (2006). *Bankaların Kredi Kartı Pazarında Uyguladıkları CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) Stratejisinin Müşteri Sadakatine Etkisi.* Web:
http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyalari/51/PDF2006_1_7.pdf.
adresinden 10 Aralık 2017'de alınmıştır.

ŞAHİN, L. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi. *Kamu-İş, 11 (2)* Web: <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1126.pdf>.
adresinden 5 Kasım 2018'de alınmıştır.

TEKİNAY, N. A. (2005, Mayıs). Web: [http://www.capital.com.tr/yonetim/insan-
kaynaklari/en-degerliler-nasil-bulunur-haberdetay-3289](http://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/en-degerliler-nasil-bulunur-haberdetay-3289).adresinden 5 Mayıs
2017'de alınmıştır.

Mentorluk Programı Web:
<http://www.man.bilkent.edu.tr/alumni/asts/imgs/mentorluknedir.pdf>.
adresinden 16 Mayıs 2017'de alınmıştır.

(<http://www.tdk.gov.tr>) 5 Ocak 2017'de alınmıştır.

(<http://www.milliyet.com.tr/Y-kusagi-nedir--Y-kusaginin-ozellikleri-nelerdir--molatik-99/>) 10 Aralık 2018'de alınmıştır.

(<https://www.koc.com.tr/tr-tr/hakkinda/insan-kaynaklari/yetenek-yonetimi-ve-yedekleme-plani>) 10 Nisan 2019'da alınmıştır.

(<https://kariyer.sabanci.com/tr/gelistirme-programlari>) 10 Nisan 2019'da alınmıştır.

(<https://www.eczacibasi.com.tr/tr/eczacibasi-toplulugu/insan-kaynaklari-politikamiz/yetenek-yonetimi>) 10 Nisan 2019'da alınmıştır.

Rapor:

FEGLEY, S. (2006). *2006 Talent Management Survey Report*. USA: SHRM Research.

HİRSH, W. and JACKSON, C. (1996). *Strategies for Career Development: Promise, Practice and Pretence*. *Institute for Employment Studies*.

LÖF, M. B., VİRTA, D. and WESTPAHL, G. et.al. (2011). *Students' views on Talent Management*. Stockholm.

TÜMER, S. (2000). *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. DPT, Ankara.

Konferans:

HİRSH, W. (2007). *Career development in employing organisations: practices and challenges from a UK perspective*. *Guidance for Workforce Development Conference* (s. 1-9). Thessaloniki : Institute for Employment Studies .

KIRDAR, L. (2011). *Peryön-Towers Watson Türkiye Yetenek Yönetimi Araştırması*. 25. *Avrupa İnsan Yönetimi Konferansı* (s. 1-42). İstanbul: PERYÖN.

EKLER

EK 1: Yetenek Yönetimi Ölçeği

Yetenek1(Bul)	Başka hastanelerdeki çalışanların hastanemizde çalışmak istemelerini sağlayan bir kültüre sahiptir.
Yetenek2(Bul)	Mevcut çalışanların ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.
Yetenek3(Bul)	Doğru işe doğru kişileri yerleştirir.
Yetenek4(Bul)	Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar.
Yetenek5(Bul)	Yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır.
Yetenek6(Bul)	Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar.
Yetenek7(Bul)	Sistematik olarak performans değerlemesi yapar.
Yetenek8(Geliştir)	Çalışanları hastanenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.
Yetenek9(Geliştir)	Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur.
Yetenek10(Geliştir)	Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.
Yetenek11(Geliştir)	Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.
Yetenek12(Geliştir)	Hastane büyüyüp geliştikçe yeni oluşacak boş pozisyonları belirler.
Yetenek13(Geliştir)	Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararı almaları konusunda yetkilendirir.
Yetenek14(Geliştir)	Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimleri verir.
Yetenek15(Geliştir)	Lider geliştirme programlarını uygular.
Yetenek16(Tut)	Çalışanların bu hastanede kalmayı istemelerini sağlayacak bir

	kültür yaratır.
Yetenek17(Tut)	alışanların yaptıkları işe gönülden inandıkları bir kültür yaratır.
Yetenek18(Tut)	alışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır.
Yetenek19(Tut)	alışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.
Yetenek20(Tut)	Mevcut alışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ayarlaması yapar.
Yetenek21(Tut)	En yüksek performansı gösteren çalışanları ödüllendirir.

EK 2: Kariyer Yönetimi Ölçeği

Kariyer1(Süreç)	Kariyer geliştirmede performans değerlendirmesi yapılır.
Kariyer2(Süreç)	Kariyeri hakkında bilgisi olmayan çalışanlara eğitim verilir.
Kariyer3(Süreç)	Kariyer hedeflerine ulaşmak için hastanenin belirlediği bir kariyer yolu vardır.
Kariyer4(Süreç)	Çalışanların yetkinliklerini artırmak için çeşitli faaliyetler yapılır.
Kariyer5(Planlama)	Kendimi değerlendirmek için hastane tarafından çeşitli testler verilir.
Kariyer6(Planlama)	Kariyerinde durgunluk gösteren çalışanlar motive edilir.
Kariyer7(Planlama)	Yöneticileri mevcut hastane personeli arasından seçilir.
Kariyer8(Planlama)	Emekliliği yaklaşmış çalışanlara emeklilikleri hakkında bilgi verilir.
Kariyer9(Planlama)	Kariyer gelişimi içeren yayınlar hazırlanır.
Kariyer10(Planlama)	Çalışanların kariyerlerinin planlamasında, kariyer planlama grupları oluşturulur.
Kariyer11(Planlama)	Boş pozisyonlar için önceden duyurular yapılır.
Kariyer12(Planlama)	Boş konumlar için potansiyel adaylar belirlenip performansları yönetilir.
Kariyer13(Geliştirme)	Kariyerimi geliştirmede bana alternatifler sunulur.
Kariyer14(Geliştirme)	Yükselebileceğim konum için hangi bilgi, beceri ve yetenekleri taşımam gerektiği konusunda bana bilgi verilir.
Kariyer15(Geliştirme)	Deneyim kazanmak için farklı birimlerde çalışma imkânı vardır.
Kariyer16(Geliştirme)	Kariyer basamakları planlanır.
Kariyer17(Geliştirme)	Çalışanların kariyer gelişimleri hakkındaki sorular tam ve tarafsız bilgilerle cevaplanır.

Kariyer18(Geliştirme)	Çalışanların mesleki kariyer gelişimleri için rehberlik yapılır.
Kariyer19(Geliştirme)	Çalışanların hedeflerine ulaşması için hastane dışından uzman kişilerden kariyer ile ilgili özel ders, seminer vb. alınır.
Kariyer20(Geliştirme)	Detaylı görev tanımları yapılır.
Kariyer21(Geliştirme)	Her görev için gerekli nitelikleri belirlenir.
Kariyer22(Geliştirme)	Belirlenen kariyer yolları objektif ölçütlere dayanır.
Kariyer23(Geliştirme)	Kariyer geliştirme sistemi her çalışana uygulanır.

EK 3: ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

Elinizdeki anket formu Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı yapılan Yüksek Lisans Tez çalışması için hazırlanmış olup hastanenizde uygulanan yetenek ve kariyer yönetim süreçlerinin ilişkisini analiz etmeyi amaçlamaktadır.

Elde edilecek verilerin sadece bilimsel araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılacak olup, üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır.

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Cansu GALAŞ
Giresun Üniversitesi
İşletme ABD

Yetenek Yönetimi: "Şu andaki ve gelecekte ortaya çıkacak olan örgütsel gereksinimleri karşılamak için gerekli beceri ve tavırları olan insanların işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulması için dizayn edilmiş olan entegre stratejilerin ya da sistemlerin uygulanmasıdır"

1. BÖLÜM**1. Cinsiyetiniz:**

Bay () Bayan ()

2. Yaşınız:

18-22 () 23-27 () 28-32 () 33 ve üzeri ()

3. Medeni Durumunuz:

Evli () Bekâr ()

4. Eğitim Durumunuz:

Lise () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü ()

5. Hastanede Çalışma Süreniz:

1 Yıldan Az () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11 Yıl ve Üzeri ()

6. Toplam İş Deneyiminiz:

1 Yıldan Az () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11 Yıl ve Üzeri ()

7.Çalıştığınız Birim:.....

8. Unvanınız:.....

2. BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİNE YÖNELİK SORULAR

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Hastanem;					
Başka hastanelerdeki çalışanların hastanemizde çalışmak istemelerini sağlayan bir kültüre sahiptir.					
Mevcut çalışanların ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.					
Doğru işe doğru kişileri yerleştirir.					
Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar.					
Yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır.					
Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar.					
Sistematik olarak performans değerlemesi yapar.					
Çalışanları hastanenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.					
Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur.					
Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.					
Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.					
Hastane büyüyüp geliştikçe yeni oluşacak boş pozisyonları belirler.					
Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.					
Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimleri verir.					
Lider geliştirme programlarını uygular.					
Çalışanların bu hastanede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.					
Çalışanların yaptıkları işe gönülden inandıkları bir kültür yaratır.					
Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır.					
Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.					
Mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ayarlaması yapar.					
En yüksek performansı gösteren çalışanları ödüllendirir.					

3. BÖLÜM

KARIYER YÖNETİMİNE YÖNELİK SORULAR

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Hastanemde,					
Kariyer geliştirmede performans değerlendirmesi yapılır.					
Kariyeri hakkında bilgisi olmayan çalışanlara eğitim verilir.					
Kariyer hedeflerine ulaşmak için hastanenin belirlediği bir kariyer yolu vardır.					
Çalışanların yetkinliklerini artırmak için çeşitli faaliyetler yapılır.					
Kendimi değerlendirmek için hastane tarafından çeşitli testler verilir.					
Kariyerinde durgunluk gösteren çalışanlar motive edilir.					
Yöneticileri mevcut hastane personeli arasından seçilir.					
Emekliliği yaklaşmış çalışanlara emeklilikleri hakkında bilgi verilir.					
Kariyer gelişimi içeren yayınlar hazırlanır.					
Çalışanların kariyerlerinin planlamasında, kariyer planlama grupları oluşturulur.					
Boş pozisyonlar için önceden duyurular yapılır.					
Boş konumlar için potansiyel adaylar belirlenip performansları yönetilir.					
Kariyerimi geliştirmede bana alternatifler sunulur.					
Yükselebileceğim konum için hangi bilgi, beceri ve yetenekleri taşımam gerektiği konusunda bana bilgi verilir.					
Deneyim kazanmak için farklı birimlerde çalışma imkânı vardır.					
Kariyer basamakları planlanır.					
Çalışanların kariyer gelişimleri hakkındaki sorular tam ve tarafsız bilgilerle cevaplanır.					
Çalışanların mesleki kariyer gelişimleri için rehberlik yapılır.					
Çalışanların hedeflerine ulaşması için hastane dışından uzman kişilerden kariyer ile ilgili özel ders, seminer vb. alınır.					
Detaylı görev tanımları yapılır.					
Her görev için gerekli nitelikleri belirlenir.					
Belirlenen kariyer yolları objektif ölçütlere dayanır.					
Kariyer geliştirme sistemi her çalışana uygulanır.					

ÖZGEÇMİŞ

20.12.1991 tarihinde Giresun'da doğdu. 2010-2014 yılları arasında Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde öğrenimini tamamladı. 2016 yılında Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans eğitimine başladı.