

Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma

Mehmet ALTINÖZ*

ÖZ

İnsan kaynaklarının temel amacı, çalışanların nitelikleri ve yeteneklerini öne çıkararak, bunları işletmelerin ihtiyaçlarına ve yararlarına uyacak şekilde geliştirmektir. Bu süreçte, çalışanların beklentilerini karşılayacak önlemleri almak da gerekli görülmektedir. Kurumlar, yüksek potansiyele sahip çalışanları kazanması, elde tutması, eğitmesi ve işletmeye değer katacak şekilde performans göstermeleri için, yetenek yönetimi uygulamalarına ihtiyaç duymaktadırlar. Kurum çalışanlarının bireysel yetenekleri, kurumu başarıya götürecektir. Kurumsal yetenek, çalışanların bireysel yetenekleri ve bireysel yeteneklerin koordinasyonu sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kurumsal yeteneğe sahip işletmelerin bulunduğu sektörde öne çıkmaları, bireysel yeteneğe sahip çalışanlarına bağlı bulunmaktadır. Bu nedenle, yetenek yönetiminde yetenek havuzunun doğru belirlenmesi son derece önemli görülmektedir. İşletmeler yetenek havuzuna girenlere zorunlu eğitimler uygulamaktadır. Bu eğitimlerde adaylara, yöneticilik potansiyellerini belirlemek üzere çeşitli mülakatlar, psikoanalitik analizler, potansiyeli saptamaya yönelik değerlendirme merkezi uygulamaları yapılmakta ve çalışanın yüksek iş performansına sahip olmasına yönelik özellikler aranmaktadır. Yetenek yönetiminin algılanması çerçevesinde yapılan karşılaştırmalı araştırma, Ankara'da bulunan 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi işgörenlerine yönelik uygulanmıştır. Hazırlanmış olan soru formu ile çalışanların yetenek yönetimi algıları ve kariyer başansı ile işten ayrılması arasında ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yetenek yönetimi, yetenek, insan kaynakları yönetimi, yetenekli çalışan, kariyer yönetimi ve yedekleme.

A Comparative Study on the Perception of the Talent Management

ABSTRACT

The main purpose of Human Resources is to highlight employees' qualities and talents, and to develop them in conformity with the needs and advantages of organizations. This process also involves taking measures to meet workers' expectations. Organizations need talent management practices to recruit, keep, and train employees of high potential so that they can yield maximum performance for the benefit of their businesses. Individual talents of the workers of an organization will lead it to success. Organizational talent is a result of employees' individual talents and the coordination of these individual talents. The prominence in the sector of businesses with organizational talent depends on their employees with individual talents. The correct identification of the talent pool is therefore of paramount importance in talent management. Organizations offer compulsory training for those in the talent pool. The training involves various interviews, psychoanalytical tests, and central practices of assessment in order to determine candidates' managerial potential and seek qualities of high-level work performance. The comparative study on the perception of talent management was conducted with the employees of three-, four-, and five-star hotels in Ankara. With the purpose-designed question form, it was intended to uncover employees' perceptions of talent management and the link between career achievement and intentions to quit.

Keywords: Talent management, talent, human resources management, talented employee, career management and backup.

1. Giriş

Değişen iş koşulları ve işletmeler arası süren rekabetin artmasıyla birlikte, insan kaynağı işletmelerin faaliyetlerinin sürdürülmesinde öne çıkan bir kavram olmuştur. Bu gelişmeler, işletmelerin yetenek yönetimi ve bu çerçevede yapacakları çalışmaların önemini giderek artırmıştır. Yetenek yönetimi, işletmelerin farklılık ve yenilikçilik ihtiyaçlarını karşılamada, başvurabilecekleri en etkili çözüm yollarından birisi olarak görülmektedir. Son yıllarda yetenek yönetimi, çoğu işletmenin insan kaynakları bölümlerinin temel başarı faktörleri içerisindeki yerini almaya başlamıştır. Bu yönüyle, yetenekli çalışanları işletmelerine kazandırmak isteyen yöneticiler arasındaki rekabet, her geçen gün daha da artmaktadır. Bu anlayış içerisinde işletmeler donanımlı insanlar yetiştirmekte, ancak iş yaşamının çekici teklifleri karşısında çalışanlar başka işletmelere yönelmektedirler.

İşletmeler, başarılarını sürdürebilmek için yetenekli çalışanları işe almalarının ötesinde, yetenekli çalışanları ellerinde tutma konusunda başarılı olmaları gerekmektedir. Yetenekli çalışanları elde tutma,

* Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, orcid no: 0000-0002-3029-1123, maltinoz@hacettepe.edu.tr
Makalenin Gönderim Tarihi: 28.03.2017; Makalenin Kabul Tarihi: 28.09.2017

işletmenin organizasyon amaçlarını gerçekleştirecek çalışanlarını kaybetmemek üzere gösterdiği çabaların tümü şeklinde ifade edilmektedir. Bu çerçevede, yetenekli çalışanın sahip olduğu beceri, bilgi ve potansiyel, günümüz işletmelerinde stratejik bir kaynak olarak kabul edilmektedir. Yetenekli çalışanlar, işletme performansını ileriye taşıyan ve yöneten önemli bir güç olarak görülmektedir. Bu nedenle yetenekli çalışanların elde tutulamaması, iş kaybı anlamına geleceği gibi maliyetlerin artmasına da neden olacaktır.

Yapılan çalışmalar, yöneticilerin çalışanlarına adil ve saygılı bir biçimde davrandığında ve onların kişisel ihtiyaç ve değerlerini kabul ettiklerinde, aynı zamanda çalışanların harcadıkları çabaları memnuniyetle karşılamaları durumunda, çalışanların yöneticilerine ve kurumlarına daha bağlı oldukları gerçeğini ortaya koymuştur. İşletme tarafından çalışanlarına değerli oldukları ne kadar çok hissettirilse, çalışanlar da kendilerini işletmeye o kadar ait hissedeceklerdir (Cappelli, 2000).

Görüldüğü üzere yetenekli çalışanlar için “Yetenek Yönetimi” uygulaması bir gereklilik haline gelmiştir. İşletmeler, yetenek yönetimini etkili bir hale getirmek için, istihdam etme, elde tutma, eğitim ve geliştirme, yetenek denetimleri, kariyer ve yedekleme plânlaması, performans değerlendirme ve ödüllendirme gibi uygulamaların içinde olmaktadır. Bunun için işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarıyla, yetenekli çalışanların sorumluluk almaları çerçevesinde bir ortam oluşturulacak, başarılar ödüllendirilecek ve onların geleceğe daha fazla güven duyacakları bir ortamın hazırlanması sağlanmış olacaktır (Düren, 2002).

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Yetenek Kavramı

Teknolojideki hızlı gelişmeler işletmelerdeki araç ve gereçleri etkiledikçe, çalışanların bu değişmelere uyum göstermeleri önem kazanmıştır. Bu nedenle çalışanların eğitiminde ve seçiminde yeteneklerin saptanması gerekli görülmeye başlanmıştır (Erdoğan, 1999).

Yetenek genel olarak; “bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği; bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç; kapasite” olarak tanımlanmaktadır. Eğitim bilimlerinde yetenek “kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır; dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü” olarak ele alınmaktadır. Yetenek, bir kişinin sürekli yaşadığı duygu, düşünce ve davranışları üretici bir şekilde yaşamın her alanına uygulayabilmesidir (Buckingham ve Vosburgh, 2001).

Yetenek, bireyin potansiyel olarak herhangi bir konuda neleri daha iyi yapabileceği konusundaki becerisini ifade etmektedir. İletişim yeteneği, ikna yeteneği, algılama yeteneği ve benzerlerini örnek olarak verebiliriz.

Yeteneğe ilişkin birçok tanım yapılmaktadır. Öne çıkan tanımlar arasında yetenek şöyle belirtilmektedir (Erdoğan, 1999): “Yetenek, kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümlenebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerin tamamıdır. Bu durumda yetenek, bireylerin davranışlarını düzenlemede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak düşünülebilir”.

Yetenek kavramı için başka tanımlamayı da şöylece yapabiliriz: “Yetenek; bir kişinin tekrar edebilen düşünme, hissetme ve davranma yetilerinin üretken bir şekilde uygulanabilmesidir (Buckingham ve Vosburgh, 2001). Bu tanım; çekicilik, stratejik düşünme, rekabetçilik, empati kurabilme, odaklanabilmek ve zarafeti birer yetenek olarak kabul etmektedir.

Yetenek için yapılan tanımlar incelendiğinde; yeteneğin davranışla ilgili olduğu, potansiyel bir yapabilme kabiliyetini içerdiği, kalıtsal olduğu, zihinsel ve bedensel kapasiteyi ifade ettiği, uyum sağlamayla ilgili olduğu ve büyük ölçüde doğuştan gelen bir güç olduğu kabul edilmektedir (Ceylan, 2007).

2.2. Yeteneğin Özellikleri

Yetenekli çalışan potansiyelinin iş ortamına aktarılması ve bu çalışanlardan en üst düzeyde yararlanılması, iş verimini artırıcı bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bu yönüyle yetenekli çalışanlar, birlikte çalıştığı paydaşlarıyla etkili bir iletişim içinde bulunmalı ve geri bildirim almaya özen göstermelidirler.

Çalışanların işletmede sahip olması gereken yetkinlikleri; bilgi, beceri, deneyim, kapasite, motivasyon, uzmanlık bilgisi, liderlik, yaratıcılık, empatik olma, inisiyatif kullanabilme ve iletişim kurma becerisi olarak belirtilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003).

Bu çerçevede yetenekli çalışanların yetenek özellikleri şöylece sıralanabilir (Tekinay, 2005):

- Gelişim ve değişime istekli olmak,
- İyi bir model olmak,
- Güven yaratmak,
- İyi bir takım oyuncusu olmak,
- Değişik ortamlarda başarı eğilimine sahip olmak,
- Kısıtlanma ve engellenmeye açık olmamak,
- İyi bir temsilci özelliğine sahip olmak,
- Diğer yetenekli çalışanları da işletmeye çekebilmek.

Bu özelliklere dayanarak yeteneği; soyut düşünebilme, akıcı bir dille yazabilme, başkalarını anlayabilme, şekil iletişimini görebilme, uzay ilişkilerini görebilme, mekanik yetenek, el-parmak becerisi, göz-el işbirliği, kas koordinasyonu, renk algısı, yapıcılık / yaratıcılık olarak sınıflandırabiliriz (Temel, 2006).

Yetenek sınıflandırmasına dayanarak, yetenekli çalışanların kendilerini geliştirme eğilimi içinde olmaları, en önemli yetenek özelliklerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu açıdan yetenekli çalışanlar, gelişime ve değişime açık olmalı ve öğrenen örgütlerin özelliklerine uygun bir davranış modeli benimsemelidir.

2.3. Yetenekli Çalışanlar ve Özellikleri

Yetenekli çalışanlar, gelişmek, büyümek, çağa ayak uydurmak isteyen işletmeler için vazgeçilmez koşullardan birisi olarak kabul edilmektedir. Günümüzde çoğu işletmelerin yetenekli çalışan konusunda, yeterli bilince ve bir stratejiye sahip olmadıkları görülmektedir. Ancak, artan rekabet koşulları nedeniyle işletmeler, yetenekleri ortaya çıkarma ve kendilerinde tutmanın zorunlu olduğunu kabul etme durumuna gelmiş bulunmaktadır. Geleceğin iş dünyasında işletmeler çalışanları değil, çalışanların işletmeleri seçecekleri bir sürecin içinde bulunduğumuzu çok rahat bir biçimde söylemek olanaklıdır.

Gelecekte kendini yenilemeyen, günün koşullarına ayak uyduramayan, çalışanlarına en son teknolojinin kullandığı çalışma ortamını sunamayan ve rakipleri ile arasında bir fark yaratamayan işletmeler, yetenekli çalışanlar tarafından tercih edilmeyecektir.

Bu aşamada, yetenek yönetimi kavramını geliştirmemize yardımcı olacak yeteneklinin tanımı: “Rekabet üstünlüğü yaratmada kritik öneme sahip, çağın gereksinimlerini karşılayacak düzeyde bilgi ve nitelik sahibi, yüksek potansiyelli, ortalamanın üstünde, hatta üst düzeyde verim sergileyebilecekleri öngörülen, uyum becerisi yüksek bireyler” olarak yapılmaktadır (Ceylan, 2007).

Yetenekli çalışanların sahip oldukları özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Charan, 2007):

- Çok tutunmadan ve inat etmeden sürekli araştırmaya ve incelemeye istekli olmak,
- “Ne pahasına olursa olsun” demeden, kayda değer bir şeyi başarmak için tutku sahibi olmak,
- Başkalarının fikirlerini çürütmeye gerek duymadan, yeni ve değişik fikirlere açık olmak,
- Sorunları abartmadan ve neyin başarılabilir olduğu konusunda gerçekçi olmak,
- Hataları kabul etmek ve aynı hataları tekrar etmeden sürekli olarak öğrenmeye istekli olmak,
- Kibirli olmamak ve başkalarının vereceği tepkiden çekinmemek.

Yapılan araştırmalar işletmelerin yetenekli çalışanlarında aradıkları özellikleri şöyle ortaya koymaktadır (Fulmer ve Conger, 2004):

- İnisiyatif kullanma,
- Yeni fikirler geliştirebilme,
- Kişiler arası etkinlik sağlama,
- Öğrenme isteği ve becerisine sahip olma,
- Pazara odaklanabilme,
- Takım çalışmasına yatkın olma,

- Yaptığı işle ilgili anlam yaratma,
- Liderlik vasıflarını gösterebilme,
- Değişim ile başa çıkabilme,
- Değişimi yönetebilme,
- Öğrendiğini paylaşma,
- Etkin iletişim kurma.

Günümüzde yaşanan gelişmeler, işletmelerin yüksek potansiyele sahip çalışanlarını “en değerli çalışanlar” olarak değerlendirmekte ve özelliklerini şöyle sıralamaktadırlar (Ceylan, 2007):

- Değişim ve gelişimleri sürekli olup, aynı şekilde davranmazlar.
- Yeni yetenekleri çekmede çok başarı gösterirler ve insanlar onlarla çalışmayı arzu ederler.
- Koşullar ne olursa olsun başarı gösterirler. Her kültür ve çevrede bu başarıyı yakalarlar.
- İşletme diplomasisinde çok başarılıdırlar. Temsil becerileri yüksektir.
- Sürekli öğrenme ve gelişme içinde olduklarından, hareket becerilerinin düşük ve kısıtlandıklarını hissetleri yerde bulunmayı arzu etmezler.
- Yalnızca kendilerini geliştirmekle kalmazlar, diğer çalışma arkadaşlarını da geliştirmek isterler. Böylelikle etkili bir rol modeli olurlar.
- İş ortamında güven kazanma konusunda çok başarılıdırlar.
- Takım ruhuna uygun davranışlarda bulunur. Yalnızca kendi başarısını değil, işletmenin geleceğine yönelik önemli projelerde görev alır ve bu projeleri başarılı bir şekilde tamamlar.

Yetenekli çalışanların, kendini ve işini sürekli olarak geliştirmeye odaklı, yeni ve farklılık yaratan ürün ve hizmetler sunma çabası içinde oldukları ve işletmelerin mükemmel iş sonuçlarına ulaşmasına yönelik gayretler içinde olduklarını görmekteyiz.

2.4. Yetenek Yönetimi Kavramı

Yetenek ve yetenek yönetimi kavramları 1990'lı yıllardan itibaren ortaya çıkmış olmasına rağmen 1980 yılı sonrası iş dünyasında meydana gelen değişimler ve bilgi toplumuna geçiş ile yaşanmaya başlanmıştır. Yetenek yönetimi kavramının ortaya çıkışı, çalışma yaşamında insan değerinin en üst seviyelere çıkması, rekabet avantajı yaratmada insanın en değerli sermaye konumuna gelmesine neden olmuştur.

Yönetim kavramı bir asırdan daha uzun süredir geliştirilmekte olan bir kavram olup, ekonomik bir amaca dayalı olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve işgücünden meydana gelen kaynaklarının en uygun biçimde yönetilmesini kapsamaktadır.

Yetenek yönetimi kavramın doğuşu, 1980'li yıllarda gündeme gelen “Bilgi Çağı”na paralel olarak başlamış ve 1950 ve 1960'lı yıllarda A.B.D., Japonya, Batı Avrupa ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerde bilgi teknolojilerinin giderek artan bir şekilde kullanımıyla birlikte kendini göstermiştir. Gelişmiş ülkelerde şekillenen bu aşamanın en önemli özelliği, bilginin ve bilgi teknolojilerinin sanayi, tarım ve hizmetler sektörlerinin yanı sıra eğitim, sağlık ve iletişim gibi her alanda kullanılabilir olmasına dayalı bulunmaktadır.

Söz konusu dönemi yetenek kavramı açısından incelediğimizde, aşağıda sıralanan özellikler karşımıza gelmektedir (Sears, 2002):

- İş tanımlamaları net olarak belirtilmiş olup, bulunulan iş yerinde süreklilik ortaya koymaktadır.
- Örgütsel yapıların, dikey örgütlenme esasına dayalı olduğu görülmektedir.
- Ücret sistemi olarak, temel ücret anlayışı uygulanmaktadır.
- İş yaşamında geçerli olan model, uzun süreli istihdama dayalı bulunmaktadır.
- Kariyer anlayışı gelenekseldir.
- İşletme çalışanlarının kurum içinde aldıkları eğitimlerin, işletmede yaşananlara uyumlu olmasından dolayı, söz konusu çalışanların bir başka işletmeye geçişi zor görülmektedir.

- Görev, yetki ve sorumluluklar açıkça belli olduğundan, yönetici ve çalışan ilişkileri bu esasa dayalı bulunmaktadır.

Bilgi teknolojisine geçiş süreci, becerili işgücüne duyulan ihtiyacın artmasına neden olmuştur. Aynı zamanda rekabette üstünlük sağlamak isteyen işletmeler, yetenekli çalışanları istihdam etme ve elde tutma çabası içine girmişlerdir. Söz konusu bu gelişmeler, yetenek yönetiminin temelini oluşturmuştur.

Dünya genelinde artan işletme sayısı ile işletmelerin çalışma anlayışındaki gelişmeler, yetenekli çalışanlara duyulan ihtiyacın artmasına, bilgi toplumu çalışanlarının anlayışlarındaki değişimlere ve işletme beklentilerinin farklılaşmasına neden olmuştur.

Bu gelişmeler işyeri bağlılıklarının zayıflaması sonucunu doğurmuştur (Hiltrop, 1999). Günümüz işletmeleri, çalışanları elde tutmak, kaçırmamak üzerine hareket eden geleneksel kariyerdan anlayışından, kariyer hareketliliği ve çeşitliliği kavramlarını öne çıkartan bir bakış açısı benimsemişlerdir. Bu anlayış örgütlerin değişim yeteneğini, bütünlük olma durumunu ve yenilik yapma kavramlarını öne çıkarmaktadır (Ceylan, 2007). Bu gelişmeler, son yıllarda işletmelerin birbirinden yetenekli eleman alma eğilimlerinde önemli artışlara neden olmaktadır.

Yetenek yönetimi uygulamaları ile işletmelerde istenilen sonuçların elde edilebilmesi için bazı adımların atılması gerekli görülmektedir. Söz konusu adımlar aşağıda belirtilmiştir (Çırpan ve Şen, 2009):

- Hedeflerin ve stratejilerin belirlenmesi,
- Kritik pozisyonların saptanması,
- Yetenek profilinin ortaya konulması,
- Potansiyelin belirlenmesi,
- Yetenekli çalışan açığının saptanması,
- Gelişim planlarının hazırlanması ve uygulanması,
- Adayın performansının değerlendirilmesi,
- Durum değerlendirmesi ve terfi süreci.

2.5. Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller

Yetenek yönetiminin başarıya ulaşabilmesi için, yetenek yönetiminin önündeki engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Söz konusu bu engeller, Kuzey Amerika, Avrupa, Asya ve Afrika'da yer alan 29 çok uluslu şirkette görevli 50 CEO, insan kaynakları uzmanı ve iş birimi lideri ile yapılan mülakatlar sonrasında aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Guthridge, 2006):

- Tepe yönetimin yetenek yönetimi için gerekli zamanı ayırmaması,
- Bölüm yöneticilerinin çalışanların gelişimine yönelik olumsuz tutumları,
- İşletme içi takım ruhunun yaratılmasının yeterince teşvik edilmemesi,
- Bölüm yöneticilerinin çalışanları performansına göre sınıflandırmak istememesi,
- Tepe yönetiminin kurumsal stratejilerle yetenek yönetimini ilişkilendirmemesi,
- Bölüm yöneticilerinin süreklilik arz eden düşük performans alanlarını belirlemede yetersiz kalması,
- Tepe yönetimin kritik görevlere yönelik ortak bir bakış açısının olmaması,
- Yedekleme veya kaynak plânlama süreçlerinin, çalışanlar ve görevleri arasındaki uyumlaştırmada yetersiz kalması.

Yukarıda belirtilen engellerin ortadan kaldırılması için, işletmelerin özen göstermeleri gereken hususlar bulunmaktadır. Konuya yönelik önerileri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Çırpan ve Şen, 2009):

- Tepe yönetim, yetenek yönetimini tüm işletmeyi ilgilendiren bir uygulama olarak değerlendirmeli ve gerekli zamanı ayırmalıdır.

- Yetenek yönetiminin uygulamaya geçirilmesinde en önemli husus bölüm yöneticilerine düşmektedir. Bölüm yöneticileri sürecin tamamında yer almalıdırlar.
- Yetenekler ve işletme stratejisi arasında güçlü bir bağ oluşturulmalıdır.
- İnsan kaynaklarının tüm işlevleri, yetenek yönetiminin uygulamasına katkı verecek şekilde düzenlenmeli ve birbiriyle tutarlı bir biçimde yürütülmelidir.
- Bölümler arası işbirliği teşvik edilmeli ve bölüm yöneticileri, kendi bölümlerinde yetiştirdiği ve eğitimlerine önem verdiği yetenekli çalışanların, başka bölümlere gitmesini bölümlerinin başarısı olarak kabul etmelidir.
- Yetenekli çalışana yönelik yapılacak tanımlanma, tüm insan kaynakları uygulamalarına temel oluşturmalıdır.
- Kariyer ilerlemelerinde, çalışanın yalnızca kişisel özelliklerine göre karar verilmemeli, çalışanın görev alacağı takımın özellikleri de dikkate alınmalıdır.

2.6. Yetenekli Çalışanların İşe Alımı

Yetenek yönetimi, işletmedeki işlere en uygun, yetenekli çalışanın işe alınmasını etkili kılmak için oluşturulan bir süreç olup, konuya yönelik ortaya çıkan bir yetenek havuzunu karşımıza getirmektedir. Bu yaklaşım, aynı zamanda işletmenin insan kaynakları plânlamasının kapsamını ortaya koymaktadır.

Günümüz işletmelerinin kârlılık ve üretimlerini arttırmak için yapmaları gereken öncelikli çalışma, yetenekli çalışanın seçimi ve işe alınması işlemi olmaktadır (Lunn, 1995).

İşletme yetenekli çalışana işe alınırken, aradığı pozisyonun işletme içindeki kapsamını ve bu kapsamı etkileyecek gerekli diğer faktörleri göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bu faktörler arasında; örgütün yapısı, hedefleri, misyonu, vizyonu, kurumsal değerleri, kültürü, stratejik plânları ve bütçesi yer almaktadır. Bunun dışında işletmeye en uygun adayın seçilmesine katkı vermek üzere, söz konusu pozisyonun temel boyutlarının da ele alınması gerekmektedir. Bunlar; sorumluluklar, fırsatlar, sorunlar ve gerekli olan tüm becerilerin belirlenmesi olarak karşımıza gelmektedir.

Günümüz işletmeleri için yetenekli çalışanın kaynağını tanımlayabilmek ve işe almak önemli görülmektedir. Bu durum yüksek donanımı ve sorumluluğu gerektirmektedir. Yüksek teknolojiye ve işe alımda yeterli kapasitesi olan işletmeler, yetenekli adaylara ulaşma ve en uygun çalışana istihdam etme olanağına sahip bulunmaktadır. Kullandıkları teknolojiyi yenileyerek, yeni bir yapılandırmaya giden işletmeler, maliyetlerini azaltmakta ve yetenekli adaylar tarafından seçilen bir işletme konumuna gelirken, böylelikle işgücü devir maliyetlerinde de önemli oranda bir azalma olmaktadır (Racz, 2000).

Yetenekli çalışanların işe alım sürecinin etkinliği için, yapılması gereken bazı işlemler söz konusu olmaktadır. Yapılacak işlemler arasında; yetkinliği öne çıkartan mülakatlara ağırlık vermek, mülakatı yapan kişileri eğitmek ve izlemek, süreci kurumsal bir örgütsel yapıya kavuşturmak, yetenekli çalışanların bulunması konusunda teknolojiyi etkili bir biçimde kullanmak, teknolojinin içsel boyutunu uygulamaya taşımak, yetenekli adayların özelliklerini incelemek, ayrıca işletmenin bütçe çalışmalarına ve stratejik plânına uygun davranmak yer almalıdır (Geniş ve Usta, 2008).

Yetenekli çalışanların işe alınması evresinde, işletme bütçeleri de önem taşımaktadır. Bu durumda görevin gerektirdiği pozisyon dikkate alınmalıdır. Sürecin belirlenmesinde bütçe, pozisyonun derecesi, yeri ve önceki deneyimler gibi faktörlerin etkili olacağı da gözden uzak tutulmamalıdır.

2.7. Yetenekli Çalışanları Elde Tutma ve Önemi

Yetenekli çalışanları elde tutma, işletmenin organizasyon amaçlarını gerçekleştirecek çalışanlarını kaybetmemek üzere gösterdiği çabaların tümü şeklinde ifade edilmektedir (Frank, 2004).

İşletmeler donanımlı insanlar yetiştirmekte, ancak iş yaşamının çekici teklifleri karşısında çalışanlar başka işletmelere yönelmektedirler. İşletmeler, başarılarını sürdürebilmek için yetenekli çalışanları işe almalarının ötesinde, yetenekli çalışanları ellerinde tutma konusunda başarılı olmaları gerekmektedir.

Yetenekli çalışanın elde tutulması, işletmeye bağlı olmasıyla başlamaktadır. Söz konusu bağlılığı üç ana noktada sınıflandırabiliriz. Bunlar; kurumun, çalışanın ve işin özellikleridir. Konunun temelinde yatan varsayım, örgütsel bağlılığın yakın ve uzak nedenlerinin olduğudur. Yakın nedenler arasında çalışanın; çalışma deneyimleri, görev statüleri ve kurumla olan karşılıklı ilişkileri belirleyen psikolojik taahhüdü

karşımıza gelirken, uzak nedenler arasında kurumsal özellikler, çalışanın kişisel özellikleri, işletmeye girmeden önceki sosyalleşme ve yönetim deneyimleri ile çevresel koşullar yer almaktadır. Bu uzak nedenler etkilerini, yakın nedenler üzerinde yarattıkları etkiler aracılığıyla ortaya koyarlar (Meyer ve Allen, 1997).

Günümüz işletmeleri, çalışanların işletme sadakatlerini sağlama ve yetenekli çalışanları işletmede tutma konusunda zorlanmakta, aynı zamanda iş ahlâkı ve örgütsel adalet gibi etmenler örgütsel bağlılıktaki farklılıkları açıklama yönüyle önemli görülmektedir.

Yapılan çalışmalar, yöneticilerin çalışanlarına adil ve saygılı bir biçimde davrandığında ve onların kişisel ihtiyaç ve değerlerini kabul ettiklerinde, aynı zamanda çalışanların harcadıkları çabaları memnuniyetle karşılamaları durumunda, çalışanların yöneticilerine ve kurumlarına daha bağlı oldukları gerçeğini ortaya koymuştur. İşletme tarafından çalışanlarına değerli oldukları ne kadar çok hissettirilse, çalışanlar da kendilerini işletmeye o kadar ait hissedeceklerdir (Cappelli, 2000).

Bu çerçevede, yetenekli çalışanın sahip olduğu beceri, bilgi ve potansiyel, günümüz işletmelerinde stratejik bir kaynak (Bartlett ve Ghoshal, 2002) olarak kabul edilmektedir. Yetenekli çalışanlar, işletme performansını ileriye taşıyan ve yöneten önemli bir güç olarak görülmektedir. Bu nedenle yetenekli çalışanların elde tutulamaması, iş kaybı anlamına geleceği gibi maliyetlerin artmasına da neden olacaktır.

Yetenekli çalışanların işe yönelik başarılarının yanı sıra, işletmeler yetenekli çalışanların gelecekte işletmelerin liderlik kadroları içinde yer alabileceklerini düşünerek, elde tutabilmenin önemi ortaya koymaktadırlar (Sturges, Guest, Conway ve McKenzie, 2002).

2.8. Yetenekli Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi

İnsanın verimliliğini arttırmasını sağlayan en önemli unsurlar arasında insan kaynakları yönetiminde çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi söz konusu olmaktadır. Geliştirme, genellikle çalışanlara yönelik bireysel ve sürekli nitelikteki eğitim faaliyetlerini ifade eder. Bu kapsamda geliştirmeyle, kişilerde var olan ancak gizli kalmış yeteneklerin ortaya çıkarılması, iyileştirilmesi ve süreklilik oluşturan değişim ve gelişmelere karşı hazır hale getirilmesini amaçlanmaktadır (Şimşek, 2007).

Eğitim, bir değişim süreci sonunda, önceden saptanan amaçlara uygun davranış değişikliğinin ortaya çıkartılmasıdır. Eğitim çalışmalarında özen gösterilmesi gereken bazı ilkeler söz konusudur. Bunlar; bireysel farklılıklar, motivasyon, iş analizi ile bağlantı, pratik çalışma, takviye, eğitimcilerin ve eğitim alacakların seçimi ve eğitim yöntemleridir (Çakıral, 2009).

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin kurumlara kazandıracığı yararlılıkları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Mercin, 2005):

- İş verimliliğinde artış sağlama,
- İşin kalitesi yükseltme,
- Çalışanların motivasyonunu arttırma,
- Meslekte yükselme olanağı yaratma,
- Yöneticilerin yükünü hafifletme,
- Beklentilerin aksine gerçekleşen durumları düzeltme,
- Bakım-onarım giderlerini azaltma,
- Öğrenme süresini kısaltma.

Kurumlar çalışanlarının kişisel ve uzmanlık alanları ile ilgili bilgi ve becerilerinin geçerliliğini ve etkinliğini arttırmak amacıyla eğitim ve geliştirme yöntemlerine başvurulmaktadır. Bunlar; tazeleyici eğitimler, yetenek geliştirme programları, kişisel eğitimler olarak sınıflandırılabilir.

2.8.1. Tazeleyici Eğitimler

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinden biri olan tazeleyici eğitim, çalışanların mesleki ve teknik bilgilerini ana hatlarıyla hatırlatmak, yenilemek suretiyle, mesleki bilgilerden işletmenin geniş ölçüde yararlanması amacıyla gerçekleştirilen bir eğitim faaliyetidir.

Öğretim kurumlarından mezun olup, iş yaşamına atılan çalışanların, mezuniyet sonrası mesleki ve teknik bilgileri eskimekte, bu süre içerisinde teknolojiye, araç ve gereçlerde değişiklikler olmaktadır. Çalışanların bilgi tazeleme eğitim programlarıyla, eksik kaldığı konular hakkında bilgi verilmektedir. Böylece çalışanın bilgileri sürekli olarak güncellenmekte, yetkinliği ve işletmeye olan yararı daha fazla olmaktadır (Çakıral, 2009).

2.8.2. Yetenek Geliştirme Programları

İşletmelerin yetenekli çalışanlara sahip olması ve elde tutabilmesi, söz konusu çalışanlara yönelik yapılması gereken yatırımları akla getirmektedir. Günümüzde potansiyel yöneticileri bulup, istihdam etmenin ve onların potansiyel güçlerini işletme içinde kullanmanın bir aracı olarak tasarlayan, yönetim geliştirme programlarına büyük bir ihtiyaç duyulmaktadır. Bu programlar, günümüzün ve geleceğin yönetim görevlerinin başarısı için önem taşıyan bilgi, beceri, yetenek, tutum ve kişilik özelliklerini kapsamaktadır (Yazıcıoğlu, 2006).

Yetenek geliştirme programlarının ortaya konması için, öncelikle yetenekli çalışanların istek ve ihtiyaçları saptanmalıdır. Yetenek geliştirme programları için çalışanların yetenek gelişim ihtiyaçlarının anket, test, görüşme, değerlendirme merkezleri ve 360 derece performans değerlendirme gibi farklı tekniklerle belirlenmesi olanaklıdır.

Gelişim ihtiyacının analizinden sonra iki ayrı uygulamadan yararlanabilir. Öncelikle kişilerin bireysel gelişim alanlarına yönelik kişisel gelişim plânları hazırlanır ve uygulanır. Bir başka yöntemle, yedekleme anlayışına ilişkin yetenek havuzu yöntemi uygulanıyorsa, havuzda yer alanların tamamına yönelik belirli sürede farklı yöntemlerden oluşan ve yedeklenen pozisyonun yetkinlik ihtiyaçlarını dikkate alan gelişim programları söz konusu olmaktadır. Yetenekli çalışanların geliştirilmesi yönündeki çalışmalardan bazıları aşağıda belirtilmiştir (Yazıcıoğlu, 2006):

- **Oryantasyon;** çalışana işe yönelik görev tanımlarının ve işletme politikası ile yönetim felsefesi gibi tüm bilgilerinin aktarıldığı bir süreçtir (Boylu, 2007).
- **İş simülasyonu;** işin bir örneğinin belirli kurallar çerçevesinde yapılarak öğrenmenin sağlanmasıdır.
- **Rotasyon;** çalışanların farklı birimlerde görev alarak bilgi ve deneyimlerini arttırmaları, diğer birimlerin işleyişini görmeyi ve üst düzey kademeler için bilgi sağlamak amacıyla kullanılan bir eğitim ve geliştirme programıdır.
- **Proje çalışmaları;** işletme çalışanlarının takım olarak belirli bir projede görev alması ve takım bilinciyle hareket edilmesidir.
- **Okuma;** sektör ve iş kollarıyla ilgili yayınların takip edilmesidir.
- **Elektronik öğrenme;** çalışanların internet aracılığıyla bilgilere ulaşmasının sağlanmasıdır.
- **Stratejik toplantılara katılım;** yetenekli oldukları görülen çalışanların, üst düzey yöneticiler tarafından yapılan toplantılara katılımlarının sağlanmasıdır.
- **Mentorluk ve koçluk;** çalışanlara bireysel gelişimleri için yol gösterici uygulamaları aktaran tekniklerdir.

2.8.3. Kişisel Eğitimler

Kişisel eğitim, çalışanların özel eğitim ihtiyaçlarının giderilmesidir. Kişisel eğitim sayesinde, çalışanların mesleki ve kişisel bilgilerinde artış gerçekleşir ve bu süreç değişime ve gelişime ayak uydurmalarına olanak sağlar. Aynı zamanda, işletme için daha verimli çalışma sonuçları ortaya çıkar. Değişen kariyer anlayışıyla birlikte, becerili işgücünü elde tutmanın zorluğu, işletmeleri çalışanların kariyer gelişimleriyle yoğun bir şekilde ilgilenmeye yöneltmiştir. Bu nedenle işletmelerde de kariyer danışmanlığı hizmetleri verilmeye başlanmıştır (Ceylan, 2007).

Kariyer danışmanlığı hizmetleri mentorlar tarafından verilebileceği gibi, çalışanların kariyer toplantılarından da yararlanma olanağı bulunmaktadır. Kişisel gelişime yönelik verilen bireysel gelişim kataloğu çalışanın sahip olması gereken yetkinlikleri ve yararlanabilecekleri kaynakları içermektedir. Bu

katalog kişisel gelişim sorumluluğunu yürüten çalışanlar açısından son derece yararlı görülmektedir (Ceylan, 2007).

3. Yöntem

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara'daki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan departman yöneticileri ile genel müdür statüsündeki yöneticiler oluşturmaktadır. Evrene yönelik bilgi toplama aşamasında, Kültür ve Turizm Bakanlığı ile Ankara Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden elde edilen verilere göre Ankara'daki tüm 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerden anket çalışmalarına katılmaları için destek istenmiştir. Evreni oluşturan yöneticilerin tamamına ulaşma olanağı bulunduğundan, örneklem sayısının saptanmasına gerek duyulmamıştır. Ancak, bazı oteller iş yoğunluğu, işletme dışına bilgi verememeleri ve çok fazla anket doldurma talebi gibi nedenlerle anket çalışmasına katılmayı reddetmişlerdir. Otellerdeki yöneticiler ile doğrudan görüşme yoluyla anket uygulamasına gidilerek tam sayım yöntemi uygulanmıştır. Geri dönüşü sağlanan 246 adet anketin 237 tanesi değerlendirilmeye alınmıştır.

3.2. Verilerin Toplanması

Araştırmada anket tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgilere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan departman, işletmedeki çalışma süresi), ikinci bölümde ise yetenek yönetimi ile ilgili sorular yer almaktadır. Araştırmada kullanılan yetenek yönetimi anketi Tymon JR vd. (2009) ve Wieselsberger (2004) tarafından yapılan çalışmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır. Ölçek 5'li likert tipinde hazırlanmış ve 27 maddeden oluşmaktadır.

Ankette yetenek yönetimi ile ilgili olarak çalışanların algılamaları ve işletmede devamlılığını ortaya koyan "yönetim desteği, işletmenin sosyal sorumluluğu, işletmede sorumluluk almaktan duyulan gurur, performans yönetimi uygulamaları, hijyen faktörler, işletmeden duyulan memnuniyet, kariyer başarısı ve işletmeden ayrılma isteği" gibi boyutları kapsamaktadır. Anket Türkçeye uyarlandıktan sonra güvenilirliğini test etmek amacıyla 30 anketlik pilot uygulama yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket, güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve Cronbach Alpha= 0,9139 olarak saptanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ölçeğin genelinin ve alt boyutlarının Cronbach Alpha değerinin sosyal bilimlerden çok güvenilir ve kabul edilebilir olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2008).

3.3. Verilerin Analizi

Anket uygulamasından elde edilen veriler için SPSS (Statistical Packages for the Social Sciences) 15,0 for Windows paket programı kullanılarak veri tabanı oluşturulmuş ve bu veriler istatistiksel olarak analiz edilmiştir.

Anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin çözümünde öncelikle demografik bilgiler için frekans yüzde yöntemi kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde yer alan alt başlıkların frekans-yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Araştırmaya katılan deneklerin 0,05 anlamlılık düzeyinde çalıştıkları işletmenin yıldız sayısı ile alt boyutlar arasında farklılık olup olmadığına parametrik testlerden olan "Anova Testi" ile bakılarak ve karşılaştırma yapılmıştır. Yetenek yönetimi ile ilgili anketin alt boyutları arasında ilişki "Pearson Korelasyon" yöntemi ile analiz edilmiş olup, yetenek yönetimi algılarının işten ayrılma ve kariyer başarısı etkilerini saptamak amacıyla da "Regresyon Analizi" yapılmıştır.

4. Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler, "Anova Testi" ve "Pearson Korelasyon" sonuçları bu kısımda verilmiştir.

4.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri açısından; % 66,7'si erkek, % 33,3'ü 26-30 yaş grubunda, % 54'ü 1-5 yıl arasında çalışma süresine sahip, % 45,6'sı lise mezunu, % 30,8'i ön büro departmanında, % 49,4'ü 5 yıldızlı otelde çalışmaktadır.

Tablo 1. Kişisel Bilgilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Kişisel Bilgiler		f	%	Kişisel Bilgiler		f	%
Cinsiyet	Erkek	158	66,7	Medeni Durum	Evli	115	48,5
	Kadın	79	33,3		Bekar	122	51,5
Yaş	16-20	17	7,2	Çalışılan Departman	Ön Büro	73	30,8
	21-25	65	27,4		F&B	46	19,4
	26-30	79	33,3		Kat Hizmetleri	30	12,6
	31-35	47	19,8		Fitness Center	15	6,3
	36-40	21	8,9		İnsan Kaynakları	7	3,0
	41-45	4	1,7		Muhasebe	27	11,4
	46 - +	4	1,7		Satış Pazarlama	19	8,0
Eğitim	İlköğretim	53	22,4		Teknik Servis	9	3,8
	Lise	108	45,6		Güvenlik	4	1,7
	Önlisans	45	18,9		Diğer	7	3,0
	Lisans	26	11,0	1 yıldan az	59	24,9	
	Lisansüstü	5	2,1	1-5 yıl	128	54,0	
Yıldız Sayısı	3 Yıldız	47	19,8	İşletmede Çalışma Süresi	6-10 yıl	34	14,3
	4 Yıldız	73	30,8		11-15 yıl	16	6,8
	5 Yıldız	117	49,4				

4.2. Boyut Ortalamalarına İlişkin Bulgular

Tablo 2. Yetenek Yönetimi Algıları ile Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değeri Tablosu

Yetenek Yönetimi	Mean (X)	Standart Sapma (S.S.)
İşletmenin Sosyal Sorumluluğu	3,5364	,89953
Yönetim Desteği	3,6117	,94677
İşletmede Sorumluluk Almaktan Duyulan Gurur	3,5854	,94971
Performans Yönetimi Uygulamaları	3,6439	,86544
Hijyen Faktörler	3,4335	,88239
İşletmeden Duyulan Memnuniyet	3,3361	1,11913
Kariyer Başarısı	3,4184	,92072
İşletmeden Ayrılma İsteği	3,1983	1,19815
İşgörenlerin Yetenek Algıları	3,4798	,66701

Tablo 2'ye bakıldığında işgörenlerin yetenek algılarının $X = 3,4798$ olumlu yönde olduğu anlaşılmaktadır. Tablodaki değerlere göre çalışanların ifadelerine “katılıyorum” ve “ne katılıyorum ne de katılmıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

4.3. Karşılaştırmaya Yönelik Bulgular

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Personelin Yetenek Yönetimi Algılarının Yıldız Sayısına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonucu

Boyut	Yıldız	n	Ort.	s.s	F	p (sig)
Yetenek Yönetimi	3 Yıldız	47	3,0731	,2187	15,003	,000
	4 Yıldız	73	3,7413	,5922		
	5 Yıldız	117	3,5697	,7956		

Tablo 3'de araştırmaya katılan personelin yetenek yönetimi algıları ile yıldız sayısı arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış, 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Tablo 3'e göre yetenek yönetimi ile yıldız sayısı arasında $F = 15,003$ ve $p = 0,000$ olarak tespit edilmiştir.

Bu bulgulara göre yetenekli çalışanların işletmelerdeki algıları ile çalıştıkları işletmenin yıldız sayısı arasında anlamlı bir farklılığın varlığı söz konusu olmaktadır. Yapılan analizdeki ortalamalara bakılacak olursa 4 yıldızlı otellerde yetenek yönetimi konusundaki algıların daha yüksek olduğu saptanmıştır.

4.4. Korelasyon Bulguları

Tablo 4. Korelasyon Analiz Tablosu

	Pearson Kor. (r)	A	B	C	D	E	F	G	H
A-İşletmenin Sosyal Sorumluluğu	r	1	,641**	,479**	,479**	,588**	,346**	,478**	,178**
	p	,	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,006
B-Yönetim Desteği	r	,641*	1	,460*	,488*	,435*	,353*	,530*	,158*
	p	,000	,	,000	,000	,000	,000	,000	,015
C-İşletmede Sorumluluk Almaktan Duyulan Gurur	r	,479*	,460*	1	,557*	,493*	,348*	,505*	,095
	p	,000	,000	,	,000	,000	,000	,000	,143
D-Performans Yönetimi Uygulamaları	r	,479*	,488*	,557*	1	,614*	,386*	,513*	,258*
	p	,000	,000	,000	,	,000	,000	,000	,000
E-Hijyen Faktörler	r	,588*	,435*	,493*	,614*	1	,340*	,491*	,167*
	p	,000	,000	,000	,000	,	,000	,000	,010
F-İşletmeden Duyulan Memnuniyet	r	,346*	,353*	,348*	,386*	,340*	1	,320*	,294*
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,	,000	,000
G-Kariyer Başarısı	r	,478*	,530*	,505*	,513*	,491*	,320*	1	,341*
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,	,000
H-İşletmeden Ayrılma İsteği	r	,178*	,158*	,095	,258*	,167*	,294*	,341*	1
	p	,006	,015	,143	,000	,010	,000	,000	,

* p<0,05

Yetenek yönetimi ile ilgili olarak alt boyutlarda bir farklılık olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde korelasyon analizi ile araştırılmıştır. Tablo 4'e göre işletmedeki yetenekli çalışanların işletmeyle ilgili algılarının kariyer başarısı ve işletmeden ayrılma isteği ile ilgili olarak algı durumları incelenmiştir.

Buna göre İşletmenin sosyal sorumluluğu ile yetenekli çalışanın kariyer başarısı arasında $r=0,478$ düzeyinde, yönetim desteği ile yetenekli çalışanların kariyer başarısı arasında $r=0,530$ düzeyinde, işletmede sorumluluk almaktan duyulan gurur ile kariyer başarısı arasında $r=0,505$ düzeyinde, performans yönetimi uygulamaları ile kariyer başarısı arasında $r=0,513$ düzeyinde, hijyen faktörler ile yetenekli çalışanların kariyer başarısı arasında $r=0,491$ düzeyinde, işletmeden duyulan memnuniyet ile kariyer başarısı arasında $r=0,320$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Yetenekli çalışanların işten ayrılma isteği ile ilgili olarak yapılan analize göre işletmenin sosyal sorumluluğu ile işten ayrılma isteği arasında $r=0,178$, yönetim desteği ile işletmeden ayrılma isteği arasında $r=0,158$, işletmede sorumluluk almaktan duyulan gurur ile işletmeden ayrılma isteği arasında $r=0,095$, performans yönetimi uygulamaları ile işletmeden ayrılma isteği arasında $r=0,258$, performans yönetim uygulamaları ile işletmeden ayrılma isteği arasında $r=0,167$, hijyen faktörler ile işletmeden ayrılma isteği arasında $r=0,294$, işletmeden duyulan memnuniyet ile işletmeden ayrılma isteği arasında $r=0,341$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. Korelasyon analizinin değişkenler arasında ilişki düzeyini belirlemek için kullanıldığı göz ardı edilmemelidir. Ancak, bu ilişkinin yönü ve açıklıyıcılığı, hangi faktörün hangisini ne düzeyde etkilediği hususu regresyon analizi ile saptanmaktadır (Kalaycı, 2008).

4.5. Çoklu Regresyon Bulguları

Tablo 5. İşgörenlerin Çalıştıkları Otel İşletmelerinin Yıldız Sayılarına Göre Yetenek Yönetimi ve Kariyer Başarısı ile İşten Ayrılma Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon

Otelin Yıldız Sayısı	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B _j	S(b _j)	t	p	R ²	Anlamlılık
5 Yıldızlı Otel	İşten Ayrılma	Sabit	,237	,527	,449	,655	,205	F=29,369 p=0,000
		Yetenek Yönetimi	,800	,148	5,419	,000		
	Kariyer Başarısı	Sabit	-,094	,286	-,327	,745	,577	F=155,565 p=0,000
		Yetenek Yönetimi	1,001	,080	12,473	,000		
4 Yıldızlı Otel	İşten Ayrılma	Sabit	-,127	,787	-,162	,872	,242	F=22,295 p=0,000
		Yetenek Yönetimi	,992	,210	4,722	,000		
	Kariyer Başarısı	Sabit	-,919	,426	-2,158	,034	,627	F=115,973 p=0,000
		Yetenek Yönetimi	1,221	,113	10,769	,000		
3 Yıldızlı Otel	İşten Ayrılma	Sabit	-1,627	1,047	-1,554	,127	,319	F=20,626 p=0,000
		Yetenek Yönetimi	1,536	,338	4,542	,000		
	Kariyer Başarısı	Sabit	-2,370	1,026	-2,310	,026	,397	F=29,019 p=0,000
		Yetenek Yönetimi	1,785	,331	5,387	,000		

Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel olarak açıklanmasında kullanılmaktadır (Kalaycı, 2008). Araştırmada yetenek yönetimi bağımsız, işten ayrılma ve kariyer başarısı ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Bağımlı değişkendeki toplam değişimin yüzde kaçının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını bulmak için regresyon analizinde R² değerinden yararlanılmıştır.

Otelin yıldız sayısına göre yetenek yönetimi ile kariyer başarısı ve işten ayrılma arasındaki ilişki basit doğrusal regresyon analizi ile saptanmıştır. Tablo 5'teki sonuçlara göre yetenek yönetimi ile kariyer başarısı ve işten ayrılma arasındaki basit doğrusal regresyon modeli farklı yıldızlara sahip oteller için anlamlı bulunmuştur. Tablo 5'e göre yetenek yönetimi, 5 yıldızlı oteller için işten ayrılmadaki toplam değişimin % 20'sini (R²=,205); kariyer başarısındaki toplam değişimin ise % 58'ini (R²=,577) açıkladığı sonucu elde edilmiştir. Yetenek yönetimi, 4 yıldızlı oteller için, işten ayrılmadaki toplam değişimin % 24'ünü (R²=,242); kariyer başarısındaki toplam değişimin ise % 63'ünü (R²=,627) açıkladığı sonucu elde edilmiştir. Yetenek yönetimi, 3 yıldızlı oteller için, işten ayrılmadaki toplam değişimin % 32'sini (R²=,319), kariyer başarısındaki toplam değişimin % 40'ını (R²=,397) açıkladığı sonucuna varılmıştır.

5. Sonuç

Yetenekli çalışanların çok fazla olmadığı günümüz iş ortamında; bu çalışanlara ulaşmak, onları işletmeye çekmek, elde tutmak, eğitim ve gelişimlerine özen göstermek insan kaynakları departmanlarının öncelikli konularından biri olmuştur.

Araştırma bulgularına göre yetenekli çalışanların yönetilmesi için alt boyutlar olan performans yönetimi, yönetim desteği, işletmenin sosyal sorumluluğu, işletmede sorumluluk almaktan gurur duyan çalışanlar, hijyen faktörler, kariyer başarısı ve işten ayrılma konularındaki algılar dikkatle ele alınmalıdır. Yıldız sayıları açısından yetenek yönetimi algılarının farklılık gösterdiği saptanmıştır. Özellikle 3 yıldızlı işletmelerde yetenek yönetimine dair algıların düşük olduğu belirlenmiştir. Yetenek yönetimi alt boyutunu oluşturan algılar arasındaki korelasyona bakılmış ve aralarındaki ilişkiler saptanmıştır. Çalışanların kariyer başarısı ve işten ayrılma niyetleri, yetenekli çalışanların işletmede uzun süre istihdam edilmesi ve verimliliğin sağlanması açısından önemli görülmektedir.

Yetenek yönetiminin etkilerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmada gerçekleştirilen analizler ve yukarıda sunulan bulgulara göre yetenek yönetimi alt boyutları ile işten ayrılma ve kariyer başarısı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuş, ayrıca yapılan regresyon analizi sonucunda yetenek yönetimi ile yetenek yönetiminin işten ayrılma ve kariyer başarısı üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Yapılan çalışmada 4 yıldızlı otellerde yetenek yönetimi uygulamalarının daha etkili olduğu saptanmıştır. 4 yıldızlı otellerin 5 yıldızlı otellere göre yöneticilerin kendi çalışanlarını daha çok destekledikleri, daha

paylaşımçı davrandıkları, çalışanlarını daha çok motive ettikleri ve daha çok insan odaklı faaliyet gösterdikleri ve eğitimlerine daha çok önem verdikleri düşünülmektedir. Turizm sektörü emek yoğun bir sektör olduğundan, bu sektörde yetenekli çalışanların örgüt bünyesine katılması ve işletmede tutulması zor olmaktadır. Bu çerçevede 5 yıldızlı işletmeler, gerek marka gerekse itibar sahibi olmalarından dolayı yetenekli çalışanlara daha kolay ulaşmaktadır. 4 yıldızlı işletmelerin yetenekli çalışanlar için kendi bünyelerinde düzenledikleri eğitimlere önem verdikleri ve iç kaynaklara başvurmak suretiyle yetenekli çalışanları tedarik etmeyi planladıkları düşünülmektedir.

Bu yaklaşımla işletmelerde, diğer işletmelere göre farkı yaratacak olanların yetenekli çalışanlar olduğu göz önünde bulundurularak, sahip olunan değerler iyi bir şekilde yönetildiği, eğitimlerine ve gelişimlerine gereken önem verildiği takdirde, başarı elde edilerek rekabette üstünlük sağlanacak, bu konuda yapılacak olan yatırım ise en doğru ve kârlı bir yatırım olacaktır. Böylelikle yetenek yönetimi uygulamalarıyla işletmeler, ürettikleri ürün ve sundukları hizmetlere duyulan güvenle birlikte, rakiplerine göre daha farklı olmayı başaracaklardır.

Kaynakça

- Altınöz, M. (2009). *Yetenek yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Altınöz, M., Çöp, S., Çakıroğlu, D. (2014). Büro ortamında yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *ejovoc Electronic Journal of Vocational Colleges*, 4(3), 101-105.
- Altıntaş, N. (2007). *Yetenek yönetimi nedir?* [Çevrim-içi: <http://www.kobifinans.com.tr>], Erişim tarihi: 31.08.2009.
- Aytaç, T. (2013). Okullarda bütünlük yetenek yönetimi modeli: öğretmen görüşleri (nitel bir analiz). Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 334.
- Bartlett, C., Ghoshal, S. (2002). Building competitive advantage through people, *MIT Sloan Management Review*, 34-41.
- Biçer, G., Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve yetkinliklerin işletmeler açısından önemi, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 13-20.
- Boylu, Y. (2007). Turizm eğitimi almış yeni mezunların oryantasyon programlarına yönelik tutumlarındaki değişimler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(22), 259-269.
- Buckingham, M., Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: it's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24(4).
- Cappelli, P. (2000). Managing without commitment, organizational dynamics, 28, 11-24.
- Ceylan, N. (2007). İnsan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi ve bir uygulama. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Charan, R. (2007). Know-how: the 8 skills that separate people who perform from those who don't.
- Çırpan, H., Şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: yetenek yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 52(16), 110-116.
- Çakıral, D. (2009). Kamu personeli eğitimi ve gelişimi Marmara Üniversitesi personeli üzerine bir uygulama. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Demirbilek, T. (1994). Örgütlerde kariyer danışmanlığı hizmetleri. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9, II.
- Düren, Z. (2002). *2000'li yıllarda yönetim*. 2. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (1999). İşletmelerde kişi değerlendirme psikoteknik, 5. Baskı, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Filiz, A. (2006). İK'da yetkinlik bazlı performans yönetimi. *Elektrik Dergisi*, 90-92.
- Forman, C. D. (2006). Talent metrics. *Leadership Excellence*, 23(1), 6,7.
- Frank, F. D. (2004). The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century" *Human Resources Planning*.
- Fulmer, R. M., Conger, J. A. (2004). *Growing your company's leaders*.
- Geniş N., Usta, M. (2008). Yetenek yönetimi ve yetenekli personelin bulunması ve işe alımı, [Çevrim-içi: www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf], Erişim tarihi: 10.10.2009.
- Guthridge, M. (2006). The people problem in talent management. *The McKinsey Quarterly*, 2.

- Hiltrop, J. M. (1999). The quest for the best: human resources practices to attract and retain talent, *European Management Journal*, 17(4), 422-499.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. (1990). Human resource planning: challenges for industrial/organizational, phsychologists. *American Psychologist*, 45(2), 223-239.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. 3. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Lunn, T. (1995). Selecting and developing talent, *Management Development Review*, 8(1), 7.
- McCauley, C., Wakefield M. (2006). Talent management in the 21st century. *The Journal of Quality & Participation*, 29(4), 4-7.
- Mercin, L. U. (2005). İnsan kaynakları yönetiminin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, www.e-sosder.com, 4(14), 128-144.
- Meyer, J., Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage Publications.
- Pepe, M. (2007). The strategic importance of talent management (TM) at the yale new haven health system: key factors and challenges of TM implementation. *Organizational Development Journal*, 25(2).
- Peters, T. (2006). Leaders as talent fanatics. *Leadership Excellence*, 23(11), 12-13.
- Racz, S. (2000). Finding the riht talent through sourcing and recruiting. *Strategic Finance*, 40-43.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within* (4th ed.). New York: Amacom.
- Sargut, A. S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. 2. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Sears, D. (2002). *Successfull talent strategies: achieving superior business results through market-focused staffing*, New York, Amacom.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., McKenzie, D. K. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 731-748.
- Şimşek, Z. (2007). İnsan kaynaklarında eğitim yönetiminin yeri ve önemi ve bir uygulama. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı*.
- Tekinay, N. A. (2005). En değerliler nasıl bulunur ?
[Çevrim-içi: http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2753], Erişim tarihi: 08.10.2009.
- Temel, A. (2006). Hayatınızın seçimi, [Çevrim-içi: <http://www.egitimbilim.com/makaleler7.htm>], Erişim tarihi: 11.09.2009.
- Tutar, H., Altınöz, M., Çöp, S. (2011). İşletmelerde yetenekli çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasına yönelik bir araştırma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 306-312.
- Tymon W. G., Stumpf, S. A., Doh, J. P. (2010). Exploring talent managment in india: the neglect role intrinsic rewards. *Journal of World Business*, 45(2), 109-121.
- Wieselsberger, K. (2004). The psychological contract is dead, long live the psychological contract: issues of talent management and retention in the context of the new employment relationship. *London School of Economics*.
- Yazıcıoğlu, S. (2006). Yetenek yönetiminde bir uygulama: üst düzey yönetici yedekleme amaçlı geliştirme programı. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı*.