

Makalenin Türü / Article Type : Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi / Date Received : 30.10.2023
Kabul Tarihi / Date Accepted : 25.06.2024
Yayın Tarihi / Date Published : 30.06.2024
Yayın Sezonu / Pub. Date Season : Bahar / Spring

Üniversitelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi Uygulama Düzeyi ile Bireysel Kariyer Yönetimi İlişkisi: Atatürk Üniversitesinde Bir Uygulama

Fatih KARCIOĞLU* & Sibel BAKAN ATASEVER**

Anahtar Kelimeler:

Yetenek,
Yetenek Yönetimi,
Kariyer Yönetimi,
Bireysel Kariyer
Yönetimi

ÖZ

Kurum ile çalışan arasında pozitif bir ilişkinin kurulmasına öncülük eden yetenek yönetimi, yetenekli çalışanların kuruma bağlılıklarının artırılmasında önem arz etmektedir. Varlığını sürdürmek isteyen kurumlar için yetenek yönetimi bir zorunluluk olup, uzun vadeli ve sistemli bir çalışmayı gerektirmektedir. Araştırmanın amacı yetenek yönetimi bağlamında yetenekli çalışanların kurum için önemini vurgulamak ve bu çalışanları elde tutmak için kurumların önemli stratejilerinden biri olan yetenek yönetimi ile bireysel kariyer yönetimi arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Çalışmada akademisyenlerin, yetenek yönetimi ve bireysel kariyer yönetimi algılarının cinsiyet, yaş aralığı, medeni durum ve unvan durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığı da ayrıca araştırılmaktadır. Yetenek yönetimi ve bireysel kariyer yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemek için Atatürk Üniversitesi'nde görev yapan 400 akademik personele anket çalışması uygulanmıştır. 195 akademik personel geri dönüş sağlamıştır. Ölçekler aracılığıyla elde edilen veriler istatistik programı ile analiz edilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda yetenek yönetimi ve bireysel kariyer yönetimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın uygulayıcılara ve alandaki diğer teorik çalışmalara katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

The Relationship of Application Level of Talent Management in Strategic Human Resources Management in Universities and Individual Career Management: An Application at Atatürk University

Keywords:

Talent,
Talent Management,
Career Management,
Individual Career
Management,

ABSTRACT

Talent management, which leads to the establishment of a positive relationship between the organization and the employee, is important in increasing the loyalty of talented employees to the organization. Talent management is a necessity for organizations that want to survive and requires long-term and systematic work. The aim of the research is to highlight the importance of talented employees for the organization in the context of talent management and to reveal whether there is a relationship between talent management and individual career management, which is one of the important strategies of organizations to retain these employees. The study also investigates whether academics' perceptions of talent management and individual career management differ according to gender, age range, marital status, and title status. In order to determine the relationship between talent management and individual career management, a survey study was applied to 400 academic personnel working at Atatürk University. 195 academic staff have returned. The data obtained through the scales were analyzed with the statistical program. The study found a significant positive relationship between talent management and individual career management. It is thought that the research will contribute to practitioners and other theoretical work in the field.

* Prof. Dr. Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, fkarcio@atauni.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3182-6484

** Doktora Öğrencisi, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, sbl_bkn90@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-5721-0963

GİRİŞ

Örgüt kuramlarının klasik örgüt teorisiyle başlayan ilk aşamasında, kurumlarda insan kaynağına önem verilmediği düşünülmektedir. 21. Yüzyılda sosyal bir varlık olan insan en kıymetli ve eşsiz kaynak olarak görülmeye başlanmıştır. Nitelikli insan gücüne ve yeteneklerine sahip olan kurumların rekabette başarılı oldukları göz ardı edilemez bir durum haline gelmiştir (Fettahlıoğlu vd., 2016: 132). Kurumların varlığını devam ettirmeleri, rekabette başarı sağlayabilmeleri ve gelecek dönemlerde ayakta kalabilmeleri için en önemli üretim faktörü bilgidir. Bu faktörün kuruma dâhil olabilmesi “yetenekli” olarak ifade edilen çalışanın bilgi ve deneyimini kuruma katkı sağlayacak şekilde kullanması ile mümkün olabilmektedir (Galaş, 2019: 1).

Yetenek yönetimi uygulamasına geçiş aşamasında temel husus her bir kurumun kendine özgü yetenek yönetim sistemi oluşturması ve bu sistemi stratejik boyutta uygulamaya koyabilmesidir. Üniversitelerde de yetenekli çalışanları kuruma çekmek ve bu çalışanları elde tutmak kurumsal başarıyı arttırmada oldukça önem arz etmektedir. Bu sebeple üniversitelerin, yetenekli çalışanları nasıl belirleyebileceklerini, kuruma nasıl kazandırabileceklerini ve gelişimlerini sağlamak için neler yapabileceklerini yönetsel anlamda bir uygulamaya koyabilmelerinin yararlı olacağı öngörülmektedir (Gündüzalp ve Özan, 2019: 4). Üniversiteler sosyo-kültürel, ekonomik ve siyasi gelişmeler noktasında kilit unsur olarak insan kaynağını eğitmek ve yetiştirmekte kilit öneme sahip olan kurumlardır. Bu açıdan, üniversitelerde, hem eğitim-öğretim, hem topluma hizmet ve hem de araştırma alanlarında etkinliğini arttırarak demografik ve küresel etkilerle başa çıkabilecek nitelikli akademik ve idari kadroların oluşturulmasına yönelik yetenek bazlı insan gücü yaklaşımı ve uygulamalarına gereksinim duyduğu söylenebilmektedir. (Akar, 2019: 518-519). Yetenek yönetimi kamu ya da özel sektör ayrımı yapmaksızın tüm sektörlerdeki kurumların üzerinde önemle durmaları gereken bir konudur. Yetenek yönetimi kurum içerisinde bulunan çalışanların yönetimini, dışarıdan kuruma nasıl yetenekli çalışanların çekileceğini, çalışanları tanıyarak hangi pozisyonda yer alması gerektiğini, çalışanın ihtiyacı olan yeni bilgilerin verilebilmesini ve bağlılık oluşturarak kurumda kalmasını sağlayacak tüm yolları barındırmaktadır. Yetenek yönetiminin çalışana sağladığı bu faydalar çalışanın kariyerini geliştirmesine destek vermektedir. Kariyer, kişinin kendini geliştirerek mesleğinde ilerlemesini içermektedir. Çalışanın yeteneklerine göre gelecek dönemler için plan yapması bireysel kariyer yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Galaş, 2019: 1). Kurumda, yenilik ve değişmelerin gerçekleştirilebilmesi ancak çalışanların becerilerinin, yeteneklerinin, bilgilerinin ve güdülerinin geliştirilmesi ile kurum içerisindeki ilerlemelerinin etkili bir şekilde planlanmasının yapılmasıyla mümkün olabilmektedir (Taşlıyan vd, 2011: 232-233).

Üniversiteler için insan kaynakları özellikle de akademik personel, örgütün başarısı için en değerli varlıktır. Yüksek nitelikli personelin varlığı yalnızca eğitim programlarının kalitesi, üniversite araştırmaları ve üniversitelerin itibarı açısından değil, aynı zamanda bir bölgedeki bilgi durumu açısından da son derece önemlidir. Tüm üniversiteler için yetenekli kişileri bulmak önemli bir stratejik konudur. Ancak yüksek eğitilmiş ve akademik yeteneklere yönelik rekabet çok şiddetlidir. Çünkü diğer kuruluşlarda bu yetenek savaşına dahildir. Üniversitelerin bu yetenek savaşını kazanmak için insan kaynaklarını nasıl çekeceği, elde tutacağı ve konuşlandıracağı sorusu ortaya çıkmaktadır (Thunnissen vd., 2021 :215-216).

Kişinin kendi kariyerini yönetmesi, bireysel gelişimin sağlanmasına olanak vermeyen organizasyonlarda çalışan her çalışan için zorlu bir iş haline gelmiştir. Yalnızca çok az sayıda kuruluş, bir çalışanın kuruluş içinde kendi kariyerini yönetmesine yardımcı olan ve kazan-kazan durumu yaratan iyi kurulmuş ve sağlam süreçlere sahiptir. Kuruluşlarda çalışan bireylerin kendi kariyerlerini etkili bir şekilde yönetme konusunda acil bir ihtiyaçları vardır. Organizasyonlarında daha ilginç, daha sorumlu ve daha fazla ödüllendirilen işe doğru ilerlemek için bunu yapmaları gerekmektedir. Bu, kariyerin geleneksel ve hala çoğu zaman geçerli anlamıdır. Ancak bireylerin aynı zamanda kendi

kariyerlerini de yönetmeleri gerekmektedir. Bu beklentileri etkili bir şekilde yöneten ve ilgi çekici işgücü yaratan kuruluşlar diğerlerinden daha fazla öne çıkmaktadır (Veettil vd., 2015:).

Bu çalışmanın amacı yetenek yönetimi ve bireysel kariyer yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Makalede öncelikle yetenek yönetimi ve bireysel kariyer yönetimi kavramları literatürden edinilen bilgiler ışığında açıklanmıştır. Daha sonra yetenek yönetimi ve bireysel kariyer yönetimi arasındaki ilişkiye dayalı literatürde yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Son olarak da akademisyenler üzerinde yetenek yönetimi ve bireysel kariyer yönetimi arasındaki ilişki araştırılmıştır.

1. Yetenek Yönetimi

Amerika’da yetenek yönetimi kavramı 1990’ların sonlarında ortaya çıkmıştır. İngilizce “Talent Management” olarak ifade edilmektedir. Yetenek yönetimi kavramının yönetim, insan kaynakları ve akademi literatüründe popüler olması “Yetenek Savaşları” kavramıyla başlamıştır (Erat, 2019: 11). 1998’de bir grup McKinsey danışmanı yetenek savaşları terimini ortaya koymuş ve yeteneğin organizasyonel mükemmelliğin anahtarı olduğunu ifade etmişlerdir. O zamandan günümüze yetenek yönetimi örgütsel başarının anahtarı ve kuruluşların devamlılığı ve sürdürülebilirliği için gerekli olarak görülmüştür. Ayrıca yetenek yönetimi giderek daha popüler hale gelmiştir (Guerra vd., 2023:2).

Günümüzde farkındalığı yüksek, farklı algı ve tutumlara sahip yeni nesil, çalışma yaşamını ve dolayısıyla kurumların insan kaynakları sürecini büyük oranda etkilemiştir. Çalışma yaşamına yönelik farklı tutum ve davranışları ile beklentileri yüksek, ikna edilmesi güç, çeşitli motivasyon kaynakları ile mutlu olabilen çok sayıda alanda farklı yeteneklere sahip yeni nesil, insan kaynaklarının fonksiyonunda başkalaşıma yol açmıştır. Yaşanan bu fonksiyonel dönüşüm kendini yetenek yönetimi olarak göstermektedir (Köse, 2018: 824). Temel olarak yetenek yönetimi, dış ve iç kaynaklardan bir yetenek havuzu oluşturmak, bu kaynakları önemli pozisyonlara yeterli şekilde dağıtmak ve ayrıca iş motivasyonu, örgütsel bağlılık ve örgütsel performansa katkıda bulunan ekstra rol davranışları üzerinde çalışmakla ilişkilidir (Ingram ve Glod, 2016: 339-340). Yetenek yönetimi, yetenekleri belirlemek ve daha sonra bireylerin doğuştan gelen güçlü yönleriyle eşleşen rollere katılımını en üst düzeye çıkarmak için onları iş rolleriyle uyumlu hale getirmektir (Shahi vd., 2020: 119). Genellikle insan sermayesi olarak anılan yetenek yönetimi, bir kurumun en önemli insan kaynaklarını işe alma, yönetme, değerlendirme, geliştirme ve sürdürme süreci olarak ifade edilmektedir (Khatri vd., 2010: 39). Yetenek yönetimi, yüksek performans gösterme potansiyeline sahip yetenek ve nitelikleri itibarıyla kurumların rakiplerine karşı fark yaratabilmesinde etkili olabilen, belirli çalışan grubuna odaklanan yönetim kademelerinin tümünün işin içerisinde bulunmasını gerektiren, ancak özellikle liderin ilgisine, desteğine ve yönlendirmesine daha fazla gereksinim duyan, stratejik bakış açısına sahip bir insan kaynakları yönetimi yaklaşımıdır (Galaş, 2019: 13-14). Diğer bir yetenek yönetimi tanımı incelendiğinde, yetenek yönetimi, kurumların ileride gereksinim duyacağı yetenekli çalışanları kuruma çekmesini, elde tutmasını, motive etmesini ve geliştirmesini sağlamaya yönelik kapsamlı ve entegre edilmiş faaliyetler dizisi olarak da ifade edilmektedir (Örnek vd., 2018: 24).

Yetenek yönetiminin, üst yönetimin desteğine gereksinim duyan bir yaklaşım ve kurumdaki kilit pozisyonların değerlendirilmesine yönelik sistem olarak ele alınması gerekmektedir. Yetenek yönetimi yaklaşımının kurumun her kademesinde yer alan çalışanlar tarafından desteklenmesi ve sahiplenilmesi gerekmektedir. Böylece kurum içerisinde sahiplenme, insan kaynakları birimi tarafından gerçekleştirilecek ve böylece kurum içerisinde yetenek yönetimini uygulayan örgütün rekabet gücü ve kârlılığı artacaktır (Karaçoban, 2019: 26). Günümüzde yetenek yönetimi, önem kazanan bir konu haline gelmektedir. Çeşitli kurumların üst kademe de yer alan yöneticileri ile yetenek yönetimi üzerine “The Economist” dergisinin yapmış olduğu araştırmada üst kademe de yer alan yöneticilerin yaklaşık olarak zamanlarının %30-50’lik kısmını yetenek yönetimine harcadığı

sonucuna ulaşılmıştır. Her en üst düzey yöneticinin ise %7'si zamanının %20'sini yetenek yönetimine ayırmaktadır. Yakın zamana kadar insan kaynakları yönetiminin hedef noktası liderlik ve gelişim iken, son yıllarda yetenek yönetimi çoğu kurumun gündeminde yer almakta ve organizasyonların temel ilgi alanı haline gelmektedir (Yumurtacı, 2014: 196). Yetenek yönetiminin temeli, kurumun hedefleri ile çalışan yeteneklerinin entegre edilmesidir. Günümüzde "yetenek" kurumların önem verdiği temel bir kaynak haline gelmiştir. Kurumlarda yetenek havuzunun oluşturulması ve yönetilmesi liderlerin önem verdiği görevlerden biri haline gelmiştir. Yetenek yönetiminde asıl amaç, gelecekte rekabet avantajı sağlayacak yeteneklerin ne olacağını belirlenmesidir. Bu durum ise bir anlamda kurumda potansiyeli yüksek yıldızların ve kilit role sahip yeteneklerin tespitine gereksinim duyulduğunu göstermektedir. Yetenek yönetiminin özünü kurumun hedefleri ile çalışanların yeteneklerinin bütünleştirilerek yönetilmesi oluşturmaktadır (Aytaç, 2014: 4).

Yetenek yönetiminin beş ana odak noktası yetenekli çalışanları belirlemek, cezbetmek, seçmek, geliştirmek ve elde tutmaktır (Oladapo, 2014: 20).

2. Bireysel Kariyer Yönetimi

Kariyer, insanların temelde psikolojik tatmininden fizyolojik tatminine ya da fizyolojik tatmininden psikolojik tatminine olan akışın temelini oluşturmaktadır. Teknolojik gelişmelerin getirmiş olduğu stres, kent hayatının sıklığı, çalışma koşullarının kötüleşmesi iş yaşamındaki çekiciliği azaltmıştır. Çalışanlar işlerinde sadece ücretle ilgilenmemekte aynı zamanda psikolojik ve toplumsal faktörleri de göz önüne almaktadır. Çalışanların işe girip çıkmasının hızlandığı diğer bir ifadeyle çalışan devrinin arttığı bir dönem yaşanmıştır. Çalışan devrinin artması kurumlara fazladan maliyetler yüklemektedir (Gökdeniz, 2017: 124). Çalışma yaşamında çağa ayak uydurabilmek ve değişim ve gelişim hızını yakalamak, günümüzde kurumların sahip olduğu en kıymetli varlık olan insan kaynağını en etkin şekilde yöneterek çalışma yaşamında mutlu ve tatmin olmuş bir çalışan yaratmakla mümkün olabilmektedir (Taşlıyan ve Pekkan, 2011: 236). Kurumun çalışanına verdiği önem oranında çalışanından fayda sağlayabileceği görülmüştür. Yaşanan bu anlayış kurum içerisinde kariyer olgusunun yerleşerek öneminin artmasına olanak sağlamıştır. Çünkü kişi çalışma yaşamına atıldığı günden itibaren kariyerini yönetmek ve geliştirmek istemektedir (Öztürk, 2006: 332-333).

Kariyer, bireyin iş ya da meslek yaşamı süresince izlemesi gereken bir dizi faaliyet yoludur (Bingöl, 2006: 285). Kariyer kavramı ayrıca, bireysel ve örgütsel amaçlarla doğrudan ilişkili olarak, kişinin yaşamı boyunca elde edeceği iş tecrübeleri ile ilgili bir süreçtir (Seymen, 2004: 81). Diğer bir tanıma göre ise kariyer, insan kaynakları yöneticilerine kurumun işgücü eksikliklerini tamamlayarak kariyer hedeflerine ulaşmada destek sağlayan stratejilerin belirlenerek uygulanmasını sağlayan süreçler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Kahraman, 2017: 7). Kariyer yönetimi kavramı ise, kurumlarda kişilerin merak duydukları çalışma sahalarını, sahip oldukları üstünlüklerini, zayıflıklarını ve yeteneklerini belirledikleri, kurumda sunulan yükselme ve ilerleme fırsatları hakkında bilgi sahibi oldukları ve bunları gerçekleştirmek istedikleri yol olarak ifade edilebilmektedir (Büyükyılmaz vd., 2018: 3-4). Başka bir ifadeyle kariyer yönetimi, örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların entegre edilerek, bireysel kariyer hedeflerinin gerçekleşmesi noktasında kurum desteğinin sağlanması olarak da ifade edilebilmektedir (Uğraç, 2018: 17). Kariyer yönetimi bireylerin ilgi alanları, güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi toplama, bir kariyer hedefi belirleme ve kariyer hedeflerine ulaşma olasılığını artıran kariyer stratejilerine katılma süreci olarak da ifade edilmektedir (Patrick ve Kumar, 2011: 25). Kariyer yönetimindeki asıl amaç, çalışanların istek ve gereksinimlerini kurumun sahip olmak istediği fırsatlarla ve karşılaşmak istemediği sorun ve engellerle uyuşturmaktır. Böylece kurum, işe göre personel, personele göre iş vererek çalışanlarını pozitif yönde motive etmekte ve verimliliğini arttırmaktadır (Güngör, 2016: 17).

Kariyer yönetimi, örgütsel ve bireysel kariyer yönetimi olarak ele alınmaktadır. Örgütsel ve bireysel kariyer yönetimi çalışma yaşamında birbiri ile bütünleşik ve birbirini tamamlayıcı niteliktedir (Koçer, 2015: 17).

Bireysel kariyer yönetimi kişilerin kariyerlerini yönetmek için harcadıkları toplam çabayı ifade etmekte ve ayrıca kişilerin kariyer beklentilerini belirlemelerini, güçlü ve zayıf özelliklerini değerlendirmelerini, hedeflerini belirlemelerini ve hedeflerini gerçekleştirmek için eylem planı hazırlamalarını içermektedir (Yıldız, 2017: 260). Bireysel kariyer yönetimi, çalışanların kendi kariyerleri üzerindeki kontrol algılarını geliştirmekte ve bu da birey açısından kariyer memnuniyetine yol açmaktadır (Wesarat vd., 2014: 104).

Örgütsel kariyer yönetimi, bireysel kariyer planlamasını ve stratejilerini desteklemek için yönetim ekibi ya da işveren tarafından kullanılan çeşitli faaliyetleri, programları ve politikaları içermektedir (Yahya ve Othman, 2004: 76). Örgütsel kariyer yönetiminde temel amaç, örgütsel ve bireysel verimliliğin artırılmasıyla beraber çalışanların mevcut niteliklerini geliştirerek ilerlemelerine olanak sağlamak ve neticede gelecekte kurumların gereksinimini giderecek olan yetenekli çalışanı şimdiden şekillendirmeyi sağlamaktır (Büyükyılmaz vd., 2018: 5).

3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi Uygulama Düzeyi ile Bireysel Kariyer Yönetimi İlişkisi

Tarihte insanoğlu her zaman daha ileriye gitme çabası içerisinde olmuştur. 21. Yüzyıl insanın çalışma yaşamına dair geçirdiği dönüşümleri izlemek adına önemli bir çağdır. Küreselleşme kavramının ortaya çıkması ve ardından teknolojinin insan yaşamına katılması dönüşüm hızında çığır açmıştır. Teknolojinin hızla büyüyerek gelişmesi insan yaşamında ve çalışma koşullarında kayda değer çok sayıda kolaylık sağlamıştır. Endüstri 4.0 gibi gelişmelerin tüm dünyada aktif olmasının ardından artık daha net bir tablo ortaya çıkmıştır. O da insan ve onun farklılıklarıdır. Çalışma koşullarının iyileşmesi ve insan faktörünün de giderek önem kazanması bu çağda yadsınamaz bir gerçekliktir (Karatoprak, 2020: 81).

Kurum içerisinde yer alan yüksek potansiyele sahip kişilere yetenek yönetimi tasarlanmış yöntem, kaynaklar ve politikalar kullanarak kariyer geliştirme ve ilerletme olanakları sağlamaktadır. Kurumun geleceği açısından hem çalışanın hem de liderlerin geliştirilmesine yetenek yönetimi sürecinde yoğunlaşılmaktadır. Yetenekli kişilerin kuruma çekilmesi için rekabetçi bir ortamda yürütülen uygulamalar yetenek yönetimi içerisinde yer almaktadır. Yetenek yönetimini sağlayabilmek için kurumu yöneten yöneticiler rekabetçi ücret politikaları sağlamakta, yeteneği ortaya çıkaracak eğitim ve gelişim olanakları sağlamakta, performans yönetimi uygulamakta, çalışanları elde tutma faaliyetlerini gerçekleştirmekte ve çalışanların dikey ve yatay kariyer hareketliliğini yöneterek yaşam boyu öğrenmeyi desteklemektedir (Karcıoğlu ve Atasever, 2019: 114).

Son yıllarda yaşanan yoğun rekabet ortamında fark yaratmak ve varlıklarını devam ettirmek isteyen kurumların karşı karşıya kaldıkları en temel problem, yetenekli çalışanlara sahip olunması ve bu çalışanların elde tutulmasıdır. Günümüz iş yaşamında, yetenekli çalışanlara erişmek, onları kuruma çekmek ve elde tutmak insan kaynakları departmanlarının öncelik verdiği konulardan biri haline gelmiştir (Altınöz ve Çöp, 2010: 17). Kurumlardaki yetenekli çalışanlar geleceğe yönelik kariyerlerini doğru olarak yönetebilecekleri kurumlarda çalışmak istemektedir.

Yetenek yönetiminin en önemli aşaması kariyer yönetimidir (Aktaş, 2018: 91). İnsan kaynakları yönetiminin önemli unsurlarından biri olan kariyer yönetimi organizasyon üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Feldman (1988) kariyer yönetiminin organizasyonlar için mevcut olan en yetenekli çalışanları elde tutmak için gerekli olduğuna dikkat çekmiştir. Örgütler genellikle kariyer yönetimi uygulamalarını benimsemeye karar verirler nedeni ise bu programların çalışanların performanslarını

arttırabileceğine ve çalışanlar arasında olumlu tutumları ve kurumsal sadakati teşvik edebileceğine inanmalarındır (Yahya, 2004: 74).

Kurumun yetenekli çalışanları kuruma çekmek ve elde tutmak için kariyer yönetimine önem vermesi gerekmektedir. Kurumların iyi bir kariyer yönetimini gerçekleştirebilmesi için her bir çalışanın yeteneklerinin farkına varabilmesi, yeteneklerine uygun işbölümü yapabilmesi, çalışanlarının yeteneklerinin geliştirilebilmesi için eğitim ve gelişim programlarına öncelik vermesi gerekmektedir. Bu sayede kurumlarda iyi bir kariyer yönetimi sağlanmış olacaktır. Bunun sonucunda yetenekli çalışan kendine uygun ortamı bulduğunu düşünerek kariyerini bunun üzerine inşa edecektir (Galaş, 2019: 75-76).

4. Araştırma Değişkenleri ile İlgili Literatür Taraması

Literatür tarandığında kariyer ile ilgili çok sayıda araştırma yapıldığı görülmüştür. Yapılan inceleme sonuçları ülkemizde bireysel kariyer yönetimine ilişkin araştırmaların sınırlı sayıda olduğu yönündedir. Kariyer olgusunu bireysel açıdan inceleyen çalışmalara, Taşman (2002)'in "Askeri Örgütlerde Örgütsel ve Bireysel Kariyer Yönetimi", Karakuş (2016)'un "Öğretmenlerin Bireysel Kariyer Yönetimi Gerçekleştirme Düzeyleri ile Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımları Arasındaki İlişki" ve Akıncı (2019)'nın "Kişisel Farkındalık Analizi Aracılığıyla Bireysel Kariyer Yönetimi" adlı çalışmalar örnek verilebilir. Yetenek ve kariyer kavramlarını inceleyen sınırlı sayıda çalışmalara rastlanmıştır. Yetenek yönetimi ile ilgili kapsamlı çalışmalardan biri Erat (2019)'ın "Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkisi: Konya İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma" adlı çalışmasıdır. Erat çalışmasında yetenek yönetiminin kariyer planlaması üzerindeki etkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Bu etkileşimi ölçmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarında, yetenek yönetimi, alt boyutları ve kariyer planlaması değişkeni arasında anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Bir diğer çalışmada, Galaş (2019)'ın "Yetenek Yönetimi Bağlamında Çalışanların Kariyer Yönetimi" adlı çalışmasıdır. Galaş çalışmasında yetenek yönetimi ile kariyer yönetimi arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Son bir çalışma ise Mutlu (2018)'nin "Kariyer Yönetimi ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki: Mağaza ve Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama" adlı çalışmasıdır. Bu çalışmada ise kariyer yönetimi uygulamaları ile yetenek yönetimi uygulamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyon ilişkilerinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yabancı literatür tarandığında kariyer ve yetenek yönetimi kavramlarını birlikte ele alan sınırlı sayıda çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmalardan biri, Ali ve diğerlerinin (2019) yapmış olduğu "Managing Organizational Effectiveness through Talent Management and Career Development: The Mediating Role of Employee Engagement" adlı çalışmadır. Ali ve diğerleri çalışmalarında yetenek yönetimi ve kariyer gelişiminin örgütsel etkililikle önemli ölçüde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bir diğer çalışma, Hlanganipai ve Musara (2016)'nın "Training and development for career management and talent development in wholesale and retail industry in South Africa" adlı çalışmalarıdır. Çalışmalarında, Güney Afrika'nın Polokwane şehrinde faaliyet gösteren bir toptan ve perakende sektörünün çalışanları için sürdürülebilir kariyer yönetiminin yanı sıra yetenek yönetimine ulaşmanın yollarını araştırmışlardır. Regresyon analizinin sonucunda eğitim ihtiyaçları değerlendirmesi sıklığının kariyer ve yetenek yönetimi etkinliği üzerinde önemli etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kariyer odaklı eğitim programları ve gelişim değişkenlerinin, kariyer yönetimi ve yetenek yönetimi etkinliği üzerinde tamamlayıcı bir etkiye sahip olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Bir diğer çalışma ise, Iyabode (2015)'nin "Career Development and Talent Management in Banking Sector" adlı çalışmasıdır. Iyabode (2015) çalışmasında, bankacılık sektöründe çalışanların kariyer gelişimini ve üretkenliğini şekillendirmede kariyer gelişimi ve yetenek yönetiminin birbirini nasıl tamamladığını ampirik olarak araştırmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgu, yetenek felsefesinin banka yönetimi politikalarında öne çıkan bir kavram olduğunu ve ticari

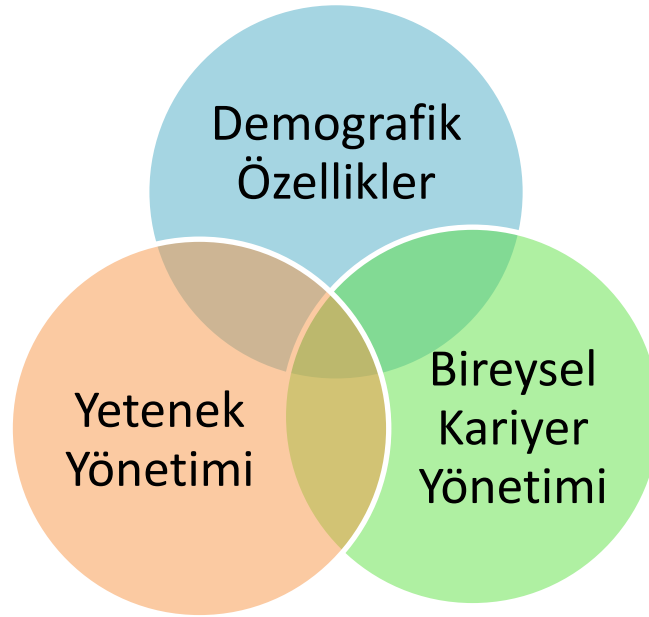
bankalarda dâhil olmak üzere birçok kuruluşun, yetenek algularına dayalı olarak belirli bir yetenek yönetimi politikaları biçimini hâlihazırda kullanmakta olduğunu ancak yalnızca birkaç politikanın kariyer gelişimini etkilediğini göstermektedir.

5. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde araştırmanın modeli, hipotezleri, evren ve örnekleme, anketin uygulanması, verilerin toplanması ve veri toplamada kullanılan yöntem ve analizler yer almaktadır.

5.1. Araştırmanın Modeli

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



Şekil 1. Araştırma Modeli

5.2. Araştırmanın Hipotezleri

Atatürk Üniversitesi akademik personelleri ile gerçekleştirilen “Yetenek Yönetimi ve Bireysel Kariyer Yönetimi” ilişkisini belirlemeye yönelik çalışmamızın temel hipotezleri şu şekilde sıralanmaktadır:

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

H2: Akademisyenlerin yetenek yönetimi ve bireysel kariyer yönetimi düzeyleri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H2a: Akademisyenlerin yetenek yönetimleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H2b: Akademisyenlerin yetenek yönetimleri ile yaşları arasında anlamlı bir fark vardır.

H2c: Akademisyenlerin yetenek yönetimleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir fark vardır.

H2d: Akademisyenlerin yetenek yönetimleri ile unvanları arasında anlamlı bir fark vardır.

H2e: Akademisyenlerin bireysel kariyer yönetimleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark vardır.

H2f: Akademisyenlerin bireysel kariyer yönetimleri ile yaşları arasında anlamlı bir fark vardır.

H2g: Akademisyenlerin bireysel kariyer yönetimleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir fark vardır.

H2h: Akademisyenlerin bireysel kariyer yönetimleri ile unvanları arasında anlamlı bir fark vardır.

5.3. Örneklem/Çalışma Grubu/Katılımcılar

Araştırmanın çalışma evrenini Atatürk Üniversitesi'nde görev yapan 2637 akademik personel oluşturmaktadır. Bazı akademik personellerin anket sorularına cevap veremeyeceği veya olası cevaplama hataları dikkate alınarak; ana kütleyi oluşturan her elemanın örneğe girme şansını eşit kılan basit tesadüfî örnekleme yöntemine başvurulmuş 400 akademik personel belirlenmiştir. Uygulama sonucunda 195 akademik personel geri dönüş yapmıştır ve araştırmaya konu olan anket sayısı 195 olarak gerçekleşmiştir.

5.4. Veri Toplama Araçları

Mevcut çalışma da veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket soruları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; katılımcıların demografik bilgilerinin (cinsiyet, yaş aralığı, medeni durum, unvan) tespitine çalışılmıştır. İkinci bölümde ise yetenek yönetimi ve bireysel kariyer yönetimine ilişkin algıları incelenmiştir.

Anketin ilk bölümünde yer alan yetenek yönetimi ile ilgili sorularda Yerlikaya (2017) tarafından geliştirilen ve Özdilek'in "Öğretmen Algılarına Göre Vizyoner Liderlik ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü" adlı yüksek lisans tezinde kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. Yerlikaya tarafından ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,942 olarak bulunmuştur. Yetenek yönetimi soruları iki alt boyuttan oluşmaktadır. İlk 9 madde Hedefler ve Yeteneğin Geliştirilmesi alt boyutunu, sonraki 9 soru ise Performans Değerlendirme ve Yeteneğin Tutulması alt boyutunu oluşturmaktadır. Anketin ikinci bölümünde yer alan bireysel kariyer yönetimi ile ilgili sorular Karcioğlu'nun geliştirmiş olduğu sorulardır ve "Kariyer Yönetimi (Farklı Sektörlerde Bir Uygulama)" adlı kitabından alınmıştır. Bireysel kariyer yönetimi ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı ise 0,656 olarak bulunmuştur. Bireysel kariyer yönetimi soruları 6 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar sırasıyla, kariyer hedeflerini belirleme, kendini ve mesleğini tanıma ve benimseme, sorumluluk alma, örgütsel ve bireysel değerlerin uyumu, kariyer yollarını tanıma ve kariyer planlaması, bireysel kariyer yönetiminin motivasyona etkisidir.

5.5. Verilerin Analizi

Veriler bilgisayar ortamına SPSS programı aracılığı ile aktarılmış ve istatistiksel analizlerde ise frekans, yüzde dağılımları, ortalama ve standart sapma kullanılmıştır.

Verilerin normal dağılıp dağılmadığı normallik testi yapılarak test edilmiştir. Normallik test sonuçları Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Normallik Testi

	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Bireysel Kariyer Yönetimi	-,558	1,136
Yetenek Yönetimi	-,106	-,339

Normallik testinin sonucunda kariyer yönetimi ölçeğinin çarpıklık (Skewness) katsayısı -0,558, basıklık (Kurtosis) katsayısı 1,136, yetenek yönetimi ölçeğinin çarpıklık (Skewness) katsayısı -0,106, basıklık (kurtosis) katsayısı ise -0,339 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ile +1,5 arasında yer aldığından normal dağıldığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesinde ve demografik özelliklere göre ortalamalarının karşılaştırılmasında parametrik testler kullanılacaktır. Değişkenler arası ilişki için Pearson Korelasyon

katsayısına bakılacak, katılımcıların demografik özelliklerine göre iki grubun (cinsiyet, medeni hal) ortalamasının karşılaştırılmasında t- Testi, ikiden fazla grubun (yaş, unvan) karşılaştırılmasında ise Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) kullanılacaktır.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesinde Cronbach's Alfa katsayısı değeri kullanılmıştır. Bu katsayı 0-1 arasında değer almaktadır. Cronbach's Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği Tablo 2'de gösterilmektedir (Karcioğlu ve Atasever, 2018: 115).

Tablo 2. Cronbach a Değerlerine Göre Güvenirlik Düzeyleri

Cronbach α Değeri	Güvenirlik Düzeyi
$0,80 \leq \alpha \leq 1$	Yüksek
$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$	Oldukça
$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$	Düşük
$0 \leq \alpha \leq 0,40$	Güvenilir Değil

Araştırmanın anketinde bulunan yetenek yönetimi bölümünün likert ölçekli 18 sorusu ile bireysel kariyer yönetimi bölümünün likert ölçekli 21 sorusuna ait Cronbach Alfa güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3'de verilmiştir. Yetenek yönetimi ölçeğine ait genel alfa katsayısı 0,942'dir. Tablo 3'de yer alan güvenilirliğin literatürde geçerli olan 0,80'lik Cronbach Alfa düzeyinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Tablo 3'deki bilgiler sayesinde ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bireysel kariyer yönetimi bölümündeki 21 soruya ait genel alfa katsayısı 0,901 olarak bulunmuştur. Güvenirlik düzeyi kriterlerine göre; bireysel kariyer yönetimi ölçeğinin güvenilirlik düzeyi yüksek olup geçerli ve güvenilir bir ölçektir.

Tablo 3. Araştırmada Kullanılan Likert Ölçekli Soru Gruplarının Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek Adı	Cronbach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı
Yetenek Yönetimi	0,942	18
Yetenekler ve Yeteneğin Geliştirilmesi	0,910	9
Yeteneğin Tutulması	0,899	9
Bireysel Kariyer Yönetimi	0,901	21
Kariyer Hedeflerini Belirleme	0,465	2
Kendini ve Mesleğini Tanıma ve Belirleme	0,700	8
Sorumluluk Alma	0,526	2
Örgütsel ve Bireysel Değerlerin Uyumu	0,676	2
Kariyer Yollarını Tanıma ve Kariyer Planlaması	0,491	2
Bireysel Kariyer Yönetiminin Motivasyona Etkisi	0,835	5

6. BULGULAR

Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Frekans Dağılımı

Demografik Özellikler	Frekans (N)	Yüzde (%)
<u>Cinsiyet</u>		
Kadın	71	36,4
Erkek	124	63,6
<u>Yaş Aralığı</u>		
22-29	28	14,4
30-36	62	31,8
37-43	38	19,5
44-50	25	12,8
51+	41	21
<u>Medeni Durum</u>		
Evli	149	76,4
Bekâr	46	23,6
<u>Unvan</u>		
Arş.Gör.	69	35,4
Öğr.Gör.	13	6,7
Dr.Öğr.Üyesi	56	28,7
Doç.Dr.	21	10,8
Prof.Dr.	36	18,5
TOPLAM	195	100

Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında erkek katılımcıların %63,6 ve kadın katılımcıların %36,4 orana sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında 30-36 yaş grubuna dâhil olan katılımcıların en yüksek payı %31,8'lik oran ile aldığı görülmektedir. Bu katılımcıları sırasıyla %21,0 ile 51+ yaş aralığı, %19,5 ile 37-43 yaş aralığı, %14,4 ile 22-29 yaş aralığı, %12,8 ile 44-50 yaş aralığına sahip katılımcılar izlemektedir. Yaş itibarıyla katılımcıların %31,8'inin genç yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni hallerine bakıldığında %76,4'ünün evli, %23,6'sının ise bekâr olduğu görülmektedir.

Katılımcıların unvan dağılımına bakıldığında araştırma görevlisi olan katılımcıların %35,4 olduğu görülmektedir. Bu katılımcıları sırasıyla %28,7 ile Dr. Öğretim Üyesi, %18,5 ile Prof. Dr., %10,8 ile Doç. Dr., %6,7 ile Öğretim Görevlisi olan katılımcılar izlemektedir.

Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçları

Yetenek yönetimi ve bireysel kariyer yönetimi arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonucu elde edilen pearson korelasyon katsayısı değerleri aşağıda Tablo 5'te gösterilmiştir.

Korelasyon katsayısı +1 ile -1 değerleri arasında değişmektedir. Korelasyon katsayısı +1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin çok güçlü pozitif ilişki olacağı göz önüne alınmaktadır.

Tablo 5. Korelasyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	Pearson Korelasyon Katsayısı	Hedefler ve Yeteneğin Geliştirilmesi	Performans Değerlendirme ve Yeteneğin Tutulması	Genel Yetenek Yönetimi	Belirtme Katsayısı R2
Kariyer Hedeflerini Belirleme	P	0,234**	0,184*	0,196	0,038
	R	0,001	0,010	0,006	0,00004
Kendini ve Mesleğini Tanıma ve Benimseme	P	0,206**	0,174*	0,181	0,032
	R	0,004	0,015	0,011	0,0001
Sorumluluk Alma	P	0,171*	0,179*	0,188	0,035
	R	0,017	0,012	0,009	0,00008
Örgütsel ve Bireysel Değerlerin Uyumu	P	0,307**	0,263**	0,280	0,078
	R	0,000	0,000	0,000	0,000
Kariyer Yollarını Tanıma ve Kariyer Planlaması	P	0,196**	0,146*	0,147	0,021
	R	0,006	0,042	0,040	0,0016
Bireysel Kariyer Yönetiminin Motivasyona Etkisi	P	0,312**	0,279**	0,293	0,085
	R	0,000	0,000	0,000	0,000
Genel Bireysel Kariyer Yönetimi	P	0,295**	0,257**	0,269	0,072
	R	0,000	0,000	0,000	0,000

Tablo 5'de akademisyenlerin yetenek yönetimi ile ilgili görüşleri ile bireysel kariyer yönetimine ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelenmiştir. İlişkide korelasyon analizi sonucu $r=0,269$, $+0,269$ değeri iki değişken arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. İki değişken arasında 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda "Yetenek yönetimi uygulamaları ile bireysel kariyer yönetimi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır." şeklindeki hipotez kabul edilmiştir.

Korelasyon analizi sonucu ilişkiler tespit edildikten sonra hipotezleri test etmeye yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

H2a: Akademisyenlerin yetenek yönetimleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 6. Cinsiyet Değişkeni Açısından Yetenek Yönetimi T-testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T	Df	p
Yetenek Yönetimi	Kadın	71	2,96	,7011	-,294	193	,443
	Erkek	124	2,99	,7644			

Akademisyenlerin cinsiyetleri ile yetenek yönetimi algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla t- testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda p değeri 0,443 olarak çıkmıştır. Elde edilen p değeri $p < 0,05$ koşulunu sağlamadığı için cinsiyet değişkeni ile yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

H2b: Akademisyenlerin yetenek yönetimleri ile yaşları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 7. Yaş Değişkeni Açısından Yetenek Yönetimi Anova Analizi Sonuçları

	Yaş Aralığı	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlam Düzeyi (p)
Yetenek Yönetimi	22-29	28	2,97	,7726	,746	,562
	30-36	62	2,93	,6714		
	37-43	38	3,15	,7097		
	44-50	25	2,85	,9064		
	51+	42	2,97	,7442		

Akademisyenlerin yetenek yönetimi puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,746$; $p=0,562 > 0,05$).

H2c: Akademisyenlerin yetenek yönetimleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 8. Medeni Durum Değişkeni Açısından Yetenek Yönetimi T-testi Analizi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	T	Df	p
Yetenek Yönetimi	Evli	149	2,97	,7539	-,361	193	,637
	Bekar	46	3,01	,7014			

Akademisyenlerin medeni durumları ile yetenek yönetimi algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla t- testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda p değeri 0,637 olarak çıkmıştır. Elde edilen p değeri $p < 0,05$ koşulunu sağlamadığı için medeni durum değişkeni ile yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

H2d: Akademisyenlerin yetenek yönetimleri ile unvanları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 9. Unvan Değişkeni Açısından Yetenek Yönetimi Anova Analizi Sonuçları

	Unvan	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlam Düzeyi (p)
Yetenek Yönetimi	Arş. Gör	28	2,88	,6793	1,145	,337
	Öğr. Gör.	62	2,76	,8452		
	Dr. Öğr. Üyesi	38	3,13	,7460		
	Doç. Dr.	25	3,03	,8433		
	Prof. Dr.	42	2,97	,7376		

Akademisyenlerin yetenek yönetimi algılarının unvan değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına dair Anova analizi yapılmıştır. Yapılan analize göre p değeri 0,337 şeklinde ortaya çıkmıştır. Elde edilen değer $p < 0,05$ koşulunu sağlamadığı için unvan değişkeni ile yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

H2e: Akademisyenlerin bireysel kariyer yönetimleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 10. Cinsiyet Değişkeni Açısından Bireysel Kariyer Yönetimi T-testi Analizi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T	Df	p
Bireysel Kariyer Yönetimi	Kadın	71	3,94	,5286	1,044	193	,688
	Erkek	124	3,86	,5169			

Akademisyenlerin cinsiyetleri ile bireysel kariyer yönetimi algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla t- testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda p değeri 0,688 olarak çıkmıştır. Elde edilen p değeri $p < 0,05$ koşulunu sağlamadığı için cinsiyet değişkeni ile bireysel kariyer yönetimi algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

H2f: Akademisyenlerin bireysel kariyer yönetimleri ile yaşları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 11. Yaş Değişkeni Açısından Bireysel Kariyer Yönetimi Anova Analizi Sonuçları

	Yaş Aralığı	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlam Düzeyi (p)
Bireysel Kariyer Yönetimi	22-29	28	3,74	,5393	1,106	,354
	30-36	62	3,93	,5054		
	37-43	38	3,98	,4628		
	44-50	25	3,82	,4784		
	51+	42	3,88	,5981		

Akademisyenlerin bireysel kariyer yönetimi algılarının yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına dair Anova analizi yapılmıştır. Yapılan analize göre p değeri 0,354 şeklinde çıkmıştır. Elde edilen değer $p < 0,05$ koşulunu sağlamadığı için yaş değişkeni ile bireysel kariyer yönetimi algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

H2g: Akademisyenlerin bireysel kariyer yönetimleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 12. Medeni Durum Değişkeni Açısından Bireysel Kariyer Yönetimi T-testi Analizi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	T	Df	p
Bireysel Kariyer Yönetimi	Evli	149	3,89	,5191	,217	193	,780
	Bekar	46	3,87	,5337			

Akademisyenlerin medeni durumları ile bireysel kariyer yönetimi algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla t- testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda p değeri 0,780 olarak çıkmıştır. Elde edilen p değeri $p < 0,05$ koşulunu sağlamadığı için medeni durum değişkeni ile bireysel kariyer yönetimi algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

H2h: Akademisyenlerin bireysel kariyer yönetimleri ile unvanları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 13. Unvan Değişkeni Açısından Bireysel Kariyer Yönetimi Anova Analizi Sonuçları

	Unvan	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlam Düzeyi (p)
Bireysel Kariyer Yönetimi	Arş. Gör.	28	3,88	,4935	,614	,653
	Öğr. Gör.	62	3,76	,4917		
	Dr. Öğr. Üyesi	38	3,89	,5223		
	Doç. Dr.	25	4,03	,4758		
	Prof. Dr.	42	3,86	,6105		

Akademisyenlerin bireysel kariyer yönetimi algılarının unvan değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair Anova analizi yapılmıştır. Yapılan analize göre p değeri 0,653 şeklinde çıkmıştır. Elde edilen değer $p < 0,05$ koşulunu sağlamadığı için unvan değişkeni ile bireysel kariyer yönetimi algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

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

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmek isteyen kurumların, yaşamlarına devam edebilmeleri için çalışma yaşamındaki gelişmeleri ve değişimleri yakından takip etmeleri gerekmektedir. Rekabet avantajı sağlayarak başarılı olabilmeleri için ise insan kaynağı faktörüne önem vermeleri gerekmektedir. Değişim ve gelişimin sürekli olduğu günümüzde rakiplerine karşı ayırt edici bir güç olarak yeteneklere yönelmek, kurumlar açısından kaçınılmaz bir durum haline gelmektedir.

Üniversiteler dünyaya açılmaya olanak tanıyan kurumlardır. Üniversitelerin kaliteli olması personelinin nitelikli olmasıyla orantılıdır. Bu nedenle üniversiteler gelişmeleri yakından takip eden kurumlar olmak zorundadır. Ayrıca dünyada yaşanan gelişmelere paralel olarak üniversitelerin kendilerini geliştirmek gibi önemli görevleri de vardır. Üniversitelerin başarılı olmasında kuşkusuz akademik personelin payı çok büyüktür. Üniversitelerde görev alan akademisyenlerin seçimi, görevlendirilmesi ve kurumda tutulmaları üniversitelerin başarı sağlaması açısından oldukça önem kazanan bir konudur. Bu bağlamda üniversitelerde yetenek yönetiminin uygulanması kurumun başarısı açısından önem taşımaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde örgüt için önem kazanan yetenek yönetimi ve bireysel kariyer yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmadan elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanmaktadır.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin yetenek yönetimi ve bireysel kariyer yönetimi düzeyleri arasındaki ilişki ele alınıp incelenmiştir. İnceleme sonucunda, yetenek yönetimi ve bireysel kariyer yönetimi arasındaki ilişkide pearson korelasyon analizi sonucunda pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. ($r=+0,269$) ($p=0,000$). Sonuç olarak iki değişken arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yetenek yönetiminin uygulanma düzeyi arttıkça bireysel kariyer yönetimi uygulama düzeyleri buna bağlı olarak artacaktır. Benzer araştırma sonuçları incelendiğinde Filiz (2022), çalışmasında yetenek yönetimi ve kariyer yönetimi arasında pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Karcioğlu ve Atasever (2019), çalışmalarında yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmaların sonuçları mevcut araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Çalışmada, akademisyenlerin yetenek yönetimi düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşması incelendiğinde cinsiyet, yaş, medeni durum ve unvan değişkeni ile yetenek yönetimi düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Diğer bir ifadeyle, akademisyenlerin yetenek yönetimi düşünceleri benzerlik gösterebilmektedir. Benzer araştırma sonuçları incelendiğinde, Kaygısız ve Galaş (2022), çalışmalarında çalışanların yetenek yönetimi algıları ile demografik özelliklerden unvan ve yaş değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ve çalışanların yetenek yönetimi düşüncelerinin benzer olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kantarcı (2022), çalışmasında çalışanların yetenek yönetimi düzeyleri ile demografik özelliklerden cinsiyet, medeni durum ve yaş değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Yerlikaya (2017), çalışmasında okul yöneticilerinin yetenek yönetimi algıları ile cinsiyet ve medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Güneş ve Kara (2017), çalışmalarında yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik öğretmenlerin görüşleri cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. Bu çalışmaların sonuçları mevcut araştırma ile benzerlik göstermektedir. Farklılık gösteren çalışmalara bakıldığında ise, Yerlikaya (2017), çalışmasında yetenek yönetimi algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu, 31-40 yaş grubunda yer alan öğretmenlerin diğer yaş grubu öğretmenlerine göre yetenek yönetimi algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bireysel kariyer yönetimi düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşması incelendiğinde, cinsiyet, yaş, medeni durum ve unvan değişkeni ile bireysel kariyer yönetimi düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Diğer bir ifadeyle, akademisyenlerin bireysel kariyer yönetimi düşünceleri de benzerlik gösterebilmektedir. Benzer araştırma sonuçları incelendiğinde, Elekoğlu vd. (2023), çalışmalarında ortaokul öğretmenlerinin bireysel kariyer yönetimi algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark görülmediği bulgusuna ulaşmıştır. Kılıç ve Öztürk (2009), çalışmalarında beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşırken, kariyer yönetimi uygulamaları ile yaş ve medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kariyer yönetimi ile cinsiyet arasındaki sonuç mevcut araştırma ile benzerlik gösterirken medeni durum ve yaş arasındaki ilişki mevcut çalışmanın sonucundan farklılık göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre yetenek yönetimi ve bireysel kariyer yönetiminin birbirleri ile ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu kapsamda araştırmanın ana hipotezi doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Araştırmanın ana hipotezine yönelik olarak yürütülen korelasyon analizi sonucunda akademisyenlerin yetenek yönetimi uygulamaları ile bireysel kariyer yönetimi algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışma kuramsal olarak literatüre katkıda bulunurken, aynı zamanda uygulamaya da önemli katkılarda bulunmuştur.

Araştırmanın kısıtı sadece Atatürk Üniversite'sinde görevli akademisyenler üzerinde yapılmış olmasıdır. Bu yüzden genelleme yapılamamaktadır. Ancak araştırmacılar bu çalışmayı referans alarak bundan sonra farklı sektörlerde yapacakları çalışmalar ile genelleme yapabilirler.

Gelecek dönemlerde başarılı olmak isteyen tüm üniversitelerin yetenek yönetimine gereken önemi vermeleri ve yetenekli akademisyenlerini kaybetmemeleri gerekmektedir. Yetenek yönetimi ve kariyer yönetimi uygulamalarının gerçekleşme düzeyindeki farklılıkları belirlemek amacıyla başta eğitim sektörü olmak üzere farklı sektörlerdeki tüm pozisyonlarını da içine alacak şekilde araştırmanın tüm çalışanlara uygulanması, geniş kapsamlı araştırmalar için önerilmektedir.

Üniversitelerin yetenek yönetimi ve bireysel kariyer yönetimi uygulamaları aracılığıyla rekabet ortamında fark yaratmaları ve varlıklarını devam ettirmelerini sağlama yönündeki önerilerimiz şu şekilde sıralanabilmektedir:

- ✓ Üniversiteler ilk olarak akademisyenlerine değer vermeli, fikirlerini dinlemeli ve saygı göstermelidir.
- ✓ Üniversite yönetimi yetenek yönetimi anlayışını benimsemelidir ve bu doğrultuda yetenek yönetimi uygulamasına dönük düzenlemeler yapılmalıdır.
- ✓ Üniversite içinden ve dışından yetenekli akademisyenlerin belirlenmesi ve kurum bünyesine kazandırılması için yetenek esaslı işe alım sistemi ve karar modeli geliştirilerek uygulanmalıdır.
- ✓ Üniversiteler akademisyenlerin eğitim ve gelişim faaliyetleri için gerekli bütçeyi ayırabilmelidir.
- ✓ Akademisyenlerin yeteneklerinin gelişebilmesi için doğru ortam sağlanmalıdır.
- ✓ Üniversiteler yetenekli akademisyenleri çekebilmek adına üniversitenin adını duyurabilmelidir.
- ✓ Akademisyenler yetenek ve kariyer gelişimlerine yardımcı olacak yöntemler izlemelidir. Ayrıca kariyerlerini geliştirici gelişim programlarına da katılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akar, Filiz. "Üniversitede Akademisyen ve Yönetici Yetenekleri: Yetenek Yönetiminin Uygulanabilirliği Konusunda Bir İnceleme", *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi* 7 (2), 2019, 514-541.
- Aktaş, M.N.B. (2018). Kariyer Yönetimi ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki: Mağaza ve Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altınöz, Mehmet, Çöp, Serdar. "Yetenekli Çalışanların Kariyer Yönetimleri Üzerine Bir İnceleme", *Ankara Üniversitesi Dikimevi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 9(2), 2010, 9-18.
- Aytaç, Tufan. "Okullarda Bütünleştirilmiş Yetenek Yönetimi Modeli: Öğretmen Görüşleri", *Eğitim Bilimleri Dergisi* 39, 2014, 1-24.
- Aytemiz Seymen, Oya. "Geleneksel Kariyere Sınırsız ve Dinamik /Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme", *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 23 (1), 2004, 79-114.
- Bingöl, Dursun. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, 2006.
- Büyükyılmaz, Ozan. Karakulle, İsmail. Karataş, İsmail. "Örgütsel Kariyer Duygusal Bağlılık Yönetiminin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 8 (1), 2018, 1-29.

- Erat, L. (2019). Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkisi: Konya İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fettahloğlu, Ömer Okan. Ceyhan, Sümeyra. Afşar, Alican. "Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile Kendini Arayan İç Girişimcilere Yönelik Alan Araştırması", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 6 (2), 2016, 131-148.
- Galaş, C. (2019). Yetenek Yönetimi Bağlamında Çalışanların Kariyer Yönetimi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Giresun: Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökdeniz, İsmail. "Özel Sektör ve Kamu Yönetiminde Kariyer Planlaması", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 19 (32), 2017, 123-131.
- Gündüzalp, Seda. Boydak Özcan, Mukadder. "Yetenek Savaşlarından Yetenek Yönetimine", *Journal of Anatolian Education Research* 2, 2018, 14-46.
- Güngör, U. (2016). Kariyer Yönetimi: Bir Güvenlik Kuruluşunda Sistem Modellemesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ingram, Tamasz. Glod, Wojciech. "Talent Management in Healthcare Organizations- Qualitative Research Results", *Proedia Economics and Finance* 39, 2016, 339-346.
- Kahraman, H.B. (2017). Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Alguların Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaçoban, A.M. (2019). Yetenek Yönetimi ve Çalışan Üretkenliğine Etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karatoprak, İ. (2020). Firmaların Yönetim ve İnsan Kaynakları Birimlerinin Yetenek Yönetimi Algısı. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karcioğlu, Fatih. Bakan Atasever, Sibel. "Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Kariyer Yönetimi İlişkisi: Farklı Sektörlerde Bir Uygulama", *Emek ve Toplum* 8 (21), 2019, 107-124.
- Khatri, Preeti. Gupta, Shikha. Gulati, Kapil. Chauhan, Santos. "Talent Management in HR", *Journal of Management and Strategy* 1 (1), 2010, 39-46.
- Koçer, C. (2015). Kariyer Yönetimi- İş Stresi İlişkisi ve İmalat Sektöründe Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köse, Gonca. "İnsan Kaynakları Yönetiminin Derin İçgörüsü: Yetenek Yönetimi ve İşveren Marka İlişkisi", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 11 (56), 2018, 823-833.
- Montero Guerra, Jose Manuel. Danvila-del Valle, Ignocio. Mendez- Suarez, Mariano. "The impact of digital transformation on talent management", *Technological Forecasting & Social Change* 188, 2023, 1-10.
- Oladapo, Victor. "The Impact of Talent Management on Retention", *Journal of Business Studies Quarterly* 5(3), 2014, 19-36.
- Örnek, Zehra. Toker, Kerem. Güney, Alptekin. "İşe Alım Sürecinde Yetenek Yönetimi Uygulamasının Etkisi: Bankacılık Sektöründe Nitel Bir Araştırma", *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi* 2 (5), 2018, 23-38.
- Öztürk, Yunus Emre. "Stratejik Yönetim Sürecinde Kariyer Yönetimi ve Bir İnceleme: Konya Çimento A.Ş.", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi* 9 (1-2), 2006, 325-354.
- Patrick, Harold Andrew. Kumar, Amit. "Career Management, Employee Development and Performance in Indian Information Technology Organizations", *Business Management Dynamics* 1 (5), 2011, 24-31.

- Shahi, Tahereh. Farroksheresht, Behzad. Taghipourian, Mohammad Javad, Aghajani, Hasan Ali. "Behavioral Factors Affecting Talent Management: Meta-Synthesis Technique", *Iranian Journal of Management Studies* 13 (1), 2020, 117-137.
- Taşliyan, Mustafa. Arı, Nazmiye Ülkü. Duzman, Burak. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 3 (2), 2011, 231-241.
- Thunnissen, Marian. van Arensbergen, Pleun. van den Brink, Marieke (2021). "Talent Management in Academia", *The Routledge Companion to Talent Management*, (1), Routledge, New York.
- Uğraç, F. (2018). Havayolu İşletmelerinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları: Bir İşletmede Uçan Şef (Flying Chef) Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Veettil, Santhosh Koyadan, Al Mehairbi, Ashwag. M. (2015). "Career Development: Empowering the Business with Talent Management Tools in Effective Career Discussions", *Abu Dhabi International Petroleum Exhibition and Conference*, Abu Dabi: UAE.
- Wesarat, Phathara-on. Sharif, Mohmad Yazam. Abdul Majid, Abdul Halim. "A Review of Organizational and Individual Career Management: A Dual Perspective", *International Journal of Human Resource Studies* 4 (1), 2014, 101-113.
- Yahya, Khulida Kirana. Othman, Siti Zubaidah. Meruda, Nura. "Relationship between Organizational Career Management and Individual Performance", *IJMS* 11 (2), 2004, 73-90.
- Yıldız, Didem. "Pozitif Örgütsel Davranış ve Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişki", *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 4 (11), 2017, 254-266.
- Yumurtacı, Aynur. "Küreselleşen Emek Piyasalarında Yeni Bir Olgu: Yetenek Yönetimi", *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi* 5 (8), 2014.