

## BÜRO ORTAMINDA YETENEK YÖNETİMİNİN ALGILANMASI ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Mehmet ALTINÖZ<sup>1</sup>, Serdar ÇÖP<sup>2</sup>, Demet ÇAKIROĞLU<sup>3</sup>

### Özet

Endüstriyel üretim toplumundan bilgi ve tüketim toplumuna geçerken en yoğun rekabet yetenekli personele yönelik yaşanmaktadır. Bilgi toplumu, bilginin üretim faktörü olarak değerlendirildiği, yaşam boyu öğrenmenin kaçınılmaz hale geldiği, bilgi teknolojilerinin öne çıktığı ekonomik bir aşama olarak görülmektedir. Bilgi teknolojilerinde yaşanan bu gelişmelerle küçülen dünyada, uluslar ve organizasyonlar arasındaki rekabetin boyutlarının genişlediği görülmektedir. Bu gelişmeler geleneksel olarak adayların satıcı, işletmelerin alıcı olduğu işgücü pazarında farklılıkların ortaya çıkmasına, yetenekli elemanların istihdamı konusunda önemli bir rekabet sürecinin yaşanmasına neden olmaktadır.

Bu çerçevede güvenli olarak görülen, yaşam boyu devam edebilen, öngörülebilir bir ilerlemeye dayalı ve garanti bir ödemeyi gerektiren istihdam anlayışının ortadan kalkmasıyla, yetenekli çalışanların belirli bir işveren için çalışmalarının ötesinde, iş verilebilirliği garanti altına alarak, kişisel gelişimlerine yoğunlaştıkları görülmektedir. Yetenekli çalışanlar, günümüz istihdam anlayışını daha esnek ve uyarlanabilir bir biçimde birleştirmekte, önemli ve ilgi çekici işler ortaya koyarak, kişisel gelişim ile iş-yaşam dengesi oluşturma fırsatları sağlamakta, iş değerlerine yönelik büyük bir değişimi ortaya koymaktadırlar.

Yetenekli çalışanları, işletmelerine kazandırmak isteyen yöneticiler arasındaki rekabet, her geçen gün daha da artmaktadır. Günümüz işletmeleri başarılarını sürdürmek için, donanımlı ve analitik özelliklere sahip yetenekli çalışanları istihdam etmek istemektedirler. Ancak, bu özelliklere sahip becerili çalışanları bulmak oldukça güç olmakta ve konuya yönelik çabalar, hem özel ve hem de kamu kesiminin gündeminde bulunmaktadır.

Söz konusu tartışma sürecine katkı sağlamak için, bu çalışmada yetenek yönetimi kavramı ve algılanma biçimi karşılaştırmalı olarak incelenecektir. Bu amaçla, hizmet işletmelerinden otel işletmelerinin büro çalışmalarının yürütüldüğü departmanlarında araştırma yapılmış olup, Ankara'da faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarına, Tutar, Altınöz ve Çöp (2011) tarafından hazırlanan ölçek uygulanmıştır. Ölçek aracılığıyla elde edilen veriler SPSS istatistik paket programı ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın sonunda ortaya çıkan bulgular, söz konusu verilere dayandırılarak karşılaştırmalı olarak yorumlanmıştır. Araştırma, yetenek yönetiminin işletme verimliliği ve etkinlikteki yerini vurgulaması bakımından önem taşımaktadır. Ayrıca, çalışanların yetenek yönetimi algılarını yönetmenin gerekliliğini vurgulamak bakımından da önemli görülmektedir. Araştırmanın yetenek yönetimi uygulamalarına ve söz konusu alandaki teorik çalışmalara katkı sağlayacağı umulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** yetenek, yetenekli çalışan, yetenek yönetimi, kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetimi

<sup>1</sup> Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, maltinoz@hacettepe.edu.tr

<sup>2</sup> Öğr. Gör., Hacettepe Üniversitesi, serdar.cop@hacettepe.edu.tr

<sup>3</sup> Öğr. Gör., Hacettepe Üniversitesi, demet.cakiroglu@hacettepe.edu.tr

## A COMPARATIVE STUDY ON PERCEPTIONS OF TALENT MANAGEMENT IN OFFICE SETTINGS

### Abstract

Competition is at its highest for talented staff in the transition from industrial production society to information and consumption society. Information society is seen as an economic phase in which information is considered to be a production factor, life-long learning is inevitable, and information technologies occupy the foreground. In the ever smaller world with these advances in information technologies, competition has grown between nations and organizations. This has resulted in significant competition in the recruitment of talented workers and differences in the workforce market where, traditionally, candidates have been the sellers and businesses the buyers.

In this context, the disappearance of safe, life-long jobs with predictable prospects for promotion and guaranteed pay has resulted in talented workers focusing on their personal development instead for guaranteed employability, rather than working for the same employer for a lifetime. Talented workers make current employment trends more flexible and adaptable, combine personal development with a work-and-life balance, and bring about a huge change in work values.

Competition grows by the day among executives wishing to recruit talented workers for their businesses. Today's businesses want to employ well-equipped talented workers with analytical capabilities for sustained performance. Such workers are, however, hard to find and are very much sought after in both private and public sectors.

In order to contribute to the current debate, the present study looks at the concept and perceptions of talent management in a comparative way. For this purpose, the research was conducted in the office departments of hospitality businesses in the service sector, with the employees of three-, four-, and five-star hotels in Ankara responding to the scale designed by Tutar, Altınöz, and Çöp (2011). The data obtained by means of the scale was analysed using the SPSS statistical package program.

The findings were comparatively interpreted based on the available data. The study is significant in that it stresses the importance of talent management in business productivity and efficiency. It is significant as it also stresses the importance of the management of workers' perceptions of talent management. The study is expected to contribute to the practices of talent management and to theoretical work in the field.

**Key Words:** Talent, talented worker, talent management, career management, human resources management

### 1. Giriş

Günümüz işletmelerinin temel ikilemelerinden birinin güçlenmiş çalışanlar ve azalmış aidiyet duygusu görüşüne (Cappelli, 1999) bakıldığında, kurumsal aidiyet kavramının gelişen istihdam ilişkisi kavramıyla ilgisiz olmadığı hususunda işverenler, çalışanların çabalarını kurumlarının çıkarı doğrultusunda uyguladıklarını görmek istemektedirler. Bu durum, rekabet avantajı sağlayacak yeteneklerin işletmeye çekilmesi, istihdam edilmesi ve elde tutulmasının insan kaynakları departmanının önemli önceliklerinden biri olduğu hususunu karşımıza getirmektedir.

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

Çalışanlar, kendilerini geliştirebilecekleri ve sürekli olarak öğrenebilecekleri işletmeleri tercih etmekte ve kendilerine değer verilmesini ve teşvik edilmesini beklemektedirler. Yetenek yönetimi ile çalışanlara eğitim ve kendilerini gerçekleştirme olanakları tanınmakta, bu da çalışanların işletmeye bağlılıklarını artırarak, işletmede kalmalarını sağlamaktadır (Doğan ve Demiral, 2008).

Yetenekli çalışanlar, günümüz istihdam anlayışını daha esnek ve uyarlanabilir bir biçimde birleştirmekte, önemli ve ilgi çekici işler ortaya koyarak, kişisel gelişim ve iş-yaşam dengesi oluşturma fırsatları sağlamak ve iş değerlerine yönelik büyük bir değişimi ortaya koymaktadırlar.

## 2. Kuramsal Çerçeve

### 2.1. Yetenek Yönetimi Kavramı

İşletmelerin kârlı ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak büyüebilmesi, sahip oldukları insan kaynaklarının yenilikçi ve yaratıcı projeler üretmelerine bağlı bulunmaktadır. Söz konusu başarıyı elde eden işletmelerin stratejilerine ve yönetim sistemlerine bakıldığında, stratejik liderliğin ve buna bağlı olarak yetenek yönetiminin oldukça öne çıktığı görülmektedir (Altıntaş, 2007). Yetenek yönetimi kavramının tanımına yönelik literatür incelemesi yaptığımızda; yetenek yönetiminin kapsamlı ve entegre bir süreç olarak kabul edilmesinden dolayı yapılan tanımların birbirinden farklılıklar ortaya koyduğunu görmekteyiz. Yapılan tanımlardan bazılarını şöylece sıralayabiliriz:

Yetenek yönetimi; önemli pozisyonlarda liderliğin devam edilmesini sağlamaya yönelik ve kişisel gelişimin önünü açabilmek için, oluşturulmuş sistematik bir süreç olarak kabul edilmektedir (Rothwell, 1994). Günümüzde stratejik bir öneme sahip olan yetenek yönetimi; işletmenin karşılaştığı zorluklarla baş edebilmesi, hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyacı olan yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekler arasındaki açığı sistemli olarak kapatmaya çalışan, odağında insan kaynağının bulunduğu bir yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır (Çırpan ve Şen, 2009). Yetenek yönetimi; doğru zamanda, doğru çalışanı, doğru yerde istihdam etmektir (Jackson ve Schuler, 1990).

Yetenek yönetimi süreci, iş gücü plânlamasını, yetenek analizini, işe alma sürecini, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini, elde tutma çalışmalarını ve yedekleme plânlarını kapsamaktadır (McCauley ve Wakefield, 2006). Bir başka tanımda yetenek yönetimi; insan kaynakları içinde oluşan yeteneğin, talep, arz ve akış sürecinin yönetilmesi anlamına gelmektedir.

### Yetenekli Çalışana Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi

Son yıllarda bir işletmenin yaratmış olduğu fark, ağırlıklı bir biçimde insan gücündeki farklılıktan ve yenilikçilik anlayışından kaynaklanır duruma gelmiştir. Yetenek yönetimi, işletmelerin farklılık ve yenilikçilik ihtiyaçlarını karşılamada, başvurabilecekleri en etkili çözüm yollarından birisi olarak görülmektedir. Bu nedenle, yetenek yönetimi, hem işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin hem de araştırmacıların çalışmaları arasındaki yerini almış bulunmaktadır (Çırpan ve Şen, 2009).

İnsan kaynakları süreçlerinde yetenek yönetimi, günümüzde en çok tartışılan kavramlardan biri haline gelmiştir (Filiz, 2006). Kişisel gelişimini ve yapmış olduğu işi geliştirmeye ağırlık veren çalışanlar ile farklı mal ve hizmet sunabilen işletmelerin kendi pazarlarında öne çıkarak son derece olumlu iş sonuçlarına ulaştıkları görülmektedir. Bu başarıyı sağlayan işletmelerin stratejilerine ve yönetim sistemlerine bakıldığında yetenek yönetimi anlayışının her geçen gün daha da önemli hale geldiği görülmektedir (Altıntaş, 2007). İnsan kaynakları bölümlerinin başarılı olmasında en önemli sorumluluk, yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve onlardan etkin bir şekilde yararlanılmasını sağlayan yetenek yönetimi anlayışının benimsenmesidir (Pepe, 2007).

### 2.2. Yetenek Yönetimi Süreci

Yetenek yönetimi, işletmeye bütünlük içinde bakmayı gerektiren ve özenli bir biçimde uygulamayı zorunlu kılan bir çalışmadır. Söz konusu çalışmada, istenen sonuçların elde edilebilmesi için bazı adımlar gerekmektedir. Bu adımlar aşağıda sıralanmıştır (Çırpan ve Şen, 2009):

**a. Hedeflerin ve Stratejilerin Saptanması:** Amaç için yetenek yönteminin gerçekleştirilmesinde ilk aşama denilebilir. Hedefler aynı zamanda stratejilerin belirlenmesinde bir kapı oluşturmaktadır. Bir işletmede yetenek yönetimi uygulanacaksa ilk adım amaç ve stratejilerin belirlenmesi olmalıdır. Bunun gerçekleştirilmesi, işletmenin “nerede olmak”, “izlenecek yol” sorularına cevap bulmayı olanaklı hale getirecektir.

**b. Kritik Pozisyonların Belirlenmesi:** Stratejilerin gerçekleştirebilmesi için önemli bir adımdır. Bu adımda yönetsel ve teknik pozisyonlar belirlenir. Bu işlem yerine getirilirken belirli bir pozisyonda meydana gelebilecek gelişmelerin, gerçekleştirilmesi istenen hedefe ulaşmaya yönelik olması beklenmektedir. Söz konusu uygulamanın gerçekleşmemesi durumunda, işletme zaman kaybına uğrayacak ve yüksek bir maliyeti katlanmış olacaktır.

**c. Yetenek Profilinin Ortaya Konulması:** Bu aşamada çalışanın tanımlanması söz konusu olmaktadır. Başka bir anlatımla ideal çalışanın sahip olması gereken özellikleri saptanacaktır. İdeal çalışanın özellikleri; bilgi, beceri, deneyim, ilgi, dikkat ve alan deneyimi olarak ortaya konulmalı ve sonuçlar üzerinde durulmalıdır.

**d. Potansiyelin Saptanması:** Kritik pozisyonlar için saptanan ideal profile ulaşabilme ve belirlenen görevi en iyi şekilde yerine getirebilme potansiyeline sahip aday bu aşamada belirlenir. Bu yetenek yönetiminin en önemli noktasını karşımıza getirir. İşletme, potansiyelini belirlerken hem iç hem de dış kaynakları dikkate almak durumundadır. Bu bakış açısıyla işletme, öncelikle kendi bünyesindeki yetenekli çalışanları inceler. Eğer istenilen nitelikte adaylar yoksa bu kez işletme dışından yetenekli çalışanlar değerlendirmeye alınır. Yetenekli çalışanların işletmeye alınması veya çekilmesi isteniyorsa, insan kaynakları uygulaması yönünden, işletmenin dışarıdan nasıl algılandığına da özen gösterilmesi gerekmektedir.

**e. Yetenekli Çalışan Açığının Analiz Edilmesi:** Bu aşamada kritik pozisyonda bulunan adayın sahip olduğu özelliklerinin, olması gerekenlere ne kadar uyduğu incelenir ve açık alanlar ortaya konulur. Yapılan inceleme sonunda, potansiyel adayın ne tür bir gelişim sürecinin içinde olduğunu görülür ve daha nasıl bir eğitime ihtiyacının bulunduğu saptanmış olur.

**f. Gelişim Plânlarının Hazırlanması ve Uygulanması:** Belirlenen potansiyel çalışan için, yetenek açığının analizinden yola çıkılarak gelişim faaliyetleri oluşturulur. Bunlar; eğitim, koçluk, mentorluk, rotasyon gibi faaliyetler olup, adayların gelişimini sağlamak için dikkate alınırlar. Her adayın kişisel gelişimleri doğal olarak farklı olacaktır. Çalışanların ihtiyaçlarının farklı olması işletmeye aynı zamanda bir güç katacaktır. Buradaki en önemli sorun, günlük uğraşların yetenek gelişimi sürecinin önüne geçmesi olmaktadır.

**g. Adayın Performansının Değerlendirilmesi:** Bu aşamada, adayın performansı değerlendirilir. Yapılan inceleme sonucunda aday terfi ettirilir, potansiyel havuzunda kalır veya havuzdan çıkması kararı alınması söz konusu olabilir.

**h. Durum Değerlendirmesi ve Terfi Süreci:** Potansiyel havuzunda bekleyen adaylar ihtiyaç duyulduğunda belirlenmiş olan pozisyona atanmak üzere değerlendirmeye alınır. Bu değerlendirmede kişinin mevcut eksikliklerinin, atanacağı pozisyona etkisi ve oluşan açığın kapanmasının alacağı süre göz önünde bulundurulur. Buradaki en önemli konu, ilerleyen zamanlarda önemli bir pozisyonda olması istenilen ve çalışanın üstleneceği yeni yetki ve sorumluluklar çerçevesinde başarısızlık riskini önlemek ve en aza indirmek için yavaş ve kontrollü olarak geçiş yapılmasının sağlanmasıdır. Belirlenen pozisyona yerleştirilen çalışan izlenir ve kendisine gerekli geri bildirimde bulunulur.

### 2.3. Yetenekli Çalışanların Bulunması

Yetenekli çalışanları, işletmelerine kazandırmak isteyen yöneticiler arasındaki rekabet, her geçen gün daha da artmaktadır. Günümüz işletmeleri başarılarını sürdürmek için, donanımlı ve analitik özelliklere sahip yetenekli çalışanları istihdam etmek istemektedirler. Ancak, bu özelliklere sahip becerili çalışanları bulmak

oldukça güç olmakta ve konuya yönelik çabalar, hem özel ve hem de kamu kesiminin gündeminde bulunmaktadır.

İşletmede bulunan ve işe uygun olmayan bir çalışanın geliştirilmesi yerine, işe en uygun çalışanın istihdamı verimlilik artışına neden olacaktır. Böylelikle bu uygulamanın maliyeti daha az olacaktır. İşletmelerin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak ihtiyaçların belirlenmesi ve bu doğrultuda yetenekli çalışanların bulunması ve yapılacak işlerin doğru bir şekilde eşleştirilmesi gerekli görülmektedir (Mucha, 2004). İşe alımların doğru uygulanması, işletme içindeki yeteneklerin yönetimini kolaylaştıracak ve yetenek yönetimi uygulamasının etkinliğini artıracaktır (Altınöz, 2009).

Buna karşın, küçük ve gelişmekte olan işletmelerin, büyük işletmelere göre kaynakları daha azdır. Bu işletmelerin kaynaklarının sınırlılığı ve fazla tanınmamış olması, yetenekli çalışanların bulunması ve işletmeye çekilmesine engel olmaktadır (Leung, Zhang, Wong ve Foo, 2006).

### 3. Yöntem

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Ankara'da faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı ulusal ve uluslararası zincire bağlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı ile Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden elde edilen verilere göre Ankara'da bulunan üç, dört ve beş yıldızlı otellerden (34 üç yıldızlı, 29 dört yıldızlı, 13 beş yıldızlı) anket çalışmalarına katılmaları için destek istenmiştir. Evreni oluşturan çalışanların tamamına ulaşma olanağı bulunduğundan, örneklem sayısının saptanmasına gerek duyulmamıştır. Ancak, bazı oteller işletme dışına bilgi vermek istemedikleri, iş yoğunlukları ve çok fazla anket doldurma talebiyle karşılaştıkları için anket çalışmasına katılmayı kabul etmemişlerdir. Otel işletmelerinin büro çalışmalarının yürütüldüğü departmanlarındaki çalışanlar ile doğrudan görüşme yoluyla anket uygulamasına gidilerek tam sayım yöntemi uygulanmıştır. Geri dönüşü sağlanan 592 anketten 575 adedi değerlendirmeye alınmıştır.

#### 3.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma için gerekli veriler anket tekniği aracılığıyla elde edilmiştir. Veri toplamak için Tutar, Altınöz ve Çöp (2011) tarafından geliştirilen yetenek yönetimi ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırma ölçeğinin ilk kısmında araştırmacılara yönelik demografik özelliklerin yer aldığı denek bilgi formu kullanılmıştır. Yetenek yönetimi ölçeğinde 18 madde yer almaktadır ve tek faktörlüdür. Araştırmada kullanılan bu ölçeklerin güvenilirlikleri için Cronbach Alpha katsayısı tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi ölçeği için  $\alpha=0,93$  olarak saptanmıştır. Elde edilen Cronbach Alpha değerlerinin sosyal bilimler açısından güvenilir ve kabul edilir düzeyde olduğu söylenebilir.

#### 3.3. Veri Analiz Yöntemi

Araştırma verilerinin analizi için SPSS 15.0 (Statistical Packages for the Social Sciences) istatistiksel paket programı kullanılmıştır. Araştırmaya katılan kişilerin bireysel özelliklerine ilişkin olarak yüzde frekans değerleri verilmiştir. Araştırmada önce verilerin, kategorik ya da sürekli olup olmadıklarına bakılması gerekmektedir. Kategorik verilerde non-parametrik istatistikler kullanılırken, sürekli verilerde ise parametrik istatistikler kullanılır (Kalaycı, 2008). Veriler SPSS programına yüklendikten sonra, dağılımın normallığıne bakılmış ve non-parametrik testlerden olan Mann Whitney U Testi ile Kruskal-Wallis H Testi analizinin uygulanması gerektiği saptanmıştır.

## 4. Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ile ilgili bilgiler aşağıdaki gibidir:

**Tablo 1: Çalışma Grubuna Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

Kişisel Bilgiler		f	%	Kişisel Bilgiler		f	%
Cinsiyet	Kadın	226	39,3	Medeni Durum	Evli	234	40,7
	Erkek	349	60,7		Bekar	341	59,3
Yaş	21-25	112	19,5	Çalışılan Departman	Önbüro	279	48,5
	26-30	161	28,0		Muhasebe	58	10,1
	31-35	214	37,2		Satış ve Pazarlama	79	13,7
	36-40	72	12,5		İnsan Kaynakları	159	27,7
	41-45	16	2,8	İşletmede Çalışma Süresi	1 Yıldan az	94	16,3
Eğitim	İlköğretim	106	18,4		1-5 Yıl	262	45,6
	Lise	227	39,5		6-10 Yıl	158	27,5
	Önlisans	139	24,2		11-15 Yıl	56	9,7
	Lisans	103	17,9	16-20 Yıl	5	0,9	
Yıldız Sayısı	3 Yıldızlı	78	13,6	İşletmedeki Pozisyon	Yönetici	112	19,5
	4 Yıldızlı	179	31,1		İşgören	463	80,5
	5 Yıldızlı	318	55,3				

Araştırmaya katılan otel işletmelerinde çalışanların kişisel özelliklerine ait yüzde dağılımı ve frekans değerleri Tablo 1’de verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların % 59,3’ü bekar; % 40,7’si evlidir. Eğitim seviyelerine bakıldığında % 39,5’i lise mezunu; % 24,2’si önlisans mezunudur. Otel işletmelerinde büro çalışmalarının yürütüldüğü departmanlar; % 48,5 ile önbüro; % 27,7 ile insan kaynaklarıdır. İşletmede çalışma sürelerine bakıldığında ise 1 yıllık çalışma süresini dolduramayanların oranı % 16,3’tür. 1- 5 yıl aralığında çalışma süresine sahip olanların oranı % 45,6 olarak tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan otellerin yıldız sayıları açısından çalışan oranlarına bakıldığında 3 yıldızlı işletmelerde çalışanların oranı % 13,6; 4 yıldızlı işletmelerde çalışanların oranı % 31,1; 5 yıldızlı işletmelerde çalışanların oranı % 55,3 olarak tespit edilmiştir. İşletmede pozisyon olarak orta veya üst kademede yönetici olarak çalışanların oranı % 19,5 iken; işgören olarak çalışanların oranı % 80,5’tir.

**Tablo 2: Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısının Çalışılan İşletmenin Yıldız Sayısına Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Kruskal-Wallis H Testi**

	Yıldız Sayısı	N	Sıra Ortalama	Ortalama	$\chi^2$	p=
Yetenek Yönetimi	3 Yıldızlı	78	201,8	2,30	308,33	0,000
	4 Yıldızlı	179	390,7	3,16		
	5 Yıldızlı	318	66,8	4,05		

Tablo 2’de araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının yetenek yönetimi algılarının işletmenin yıldız sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Kruskal-Wallis H testi sonuçları yer almaktadır. 0,05 önem seviyesinde yetenek yönetimi algısının çalışılan işletmenin yıldız sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ( $\chi^2=308,3$  ve  $p=0,000$ ) saptanmıştır. Ortalama değerlere bakıldığında, beş yıldızlı otellerde çalışanların üç ve dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlara göre yetenek yönetimi algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Dört yıldızlı işletmelerde çalışanlarında üç yıldızlı işletmelere göre daha fazla yetenek yönetimi algısına sahip olduğu ortalamalardan ifade edilebilir.

**Tablo 3: Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısının Çalışma Süresine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Kruskal-Wallis H Testi**

	Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalama	Ortalama	$\chi^2$	P
Yetenek Yönetimi	1 Yıldan az	94	232,8	3,252	46,65	0,000
	1-5 Yıl	262	283,6	3,549		
	6-10 Yıl	158	280,1	3,545		
	11-15 Yıl	56	420,3	4,237		
	16-20 Yıl	5	318,1	3,666		

Araştırma kapsamında yetenek yönetimi algısının işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermeyeceği 0,05 önem seviyesinde istatistiksel olarak araştırılmıştır. Yetenek yönetimi ile çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık ( $\chi^2=46,65$  ve  $p=0,000$ ) tespit edilmiştir. Ortalamalara bakıldığında en yüksek yetenek yönetimi algısının 11-15 yıl çalışma süresi bulunan işgörenlerde olduğu görülmekte iken, en düşük yetenek yönetimi algısı, 1 yıldan az bir süredir çalışanlarda görülmektedir.

**Tablo 4: Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algılarının Eğitim Durumuna Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Yapılan Kruskal-Wallis H Testi**

	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalama	Ortalama	$\chi^2$	P
	Yetenek Yönetimi	İlköğretim	106	202,4	3,02	74,90
Lise		227	274,9	3,52		
Önlisans		139	293,0	3,61		
Lisans		103	398,0	4,15		

Tablo 4'te yetenek yönetimi algısının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği 0,05 önem seviyesinde istatistiksel olarak Kruskal-Wallis H Testi ile araştırılmıştır. Yetenek yönetimi ile eğitim durumu arasında da  $\chi^2=74,90$  ve  $p=0,000$  olarak bulunmuştur. Yetenek yönetimi için eğitim durumu ortalamalarına bakıldığında, eğitim seviyesi arttıkça yetenek yönetimi algısının arttığı görülmektedir.

**Tablo 5: Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algılarının Cinsiyete Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Yapılan Mann-Whitney U Testi**

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalama	Ortalama	Z	Mann-Whitney U	P
	Yetenek Yönetimi	Erkek	349	299,6	3,64	-2,090	3,537
Kadın		226	270,0	3,45			

Tablo 5'de otel çalışanlarının cinsiyet durumlarına göre, yetenek yönetimi algılarının farklılık gösterip göstermediğine ilişkin 0,05 önem seviyesinde analiz sonuçları yer almaktadır. Buna göre yetenek yönetimi algısı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık ( $p=0,037$  ve  $Z=-2,090$ ) göstermektedir. Ortalamalara bakıldığında erkeklerin yetenek yönetimi algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.



**Tablo 6: Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algılarının Yaşa Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Yapılan Kruskal-Wallis H Testi**

	Yaş	N	Sıra Ortalama	Ortalama	$\chi^2$	P
<b>Yetenek Yönetimi</b>	21-25	112	266,3	3,47	15,651	<b>0,004</b>
	26-30	161	283,4	3,53		
	31-35	214	280,4	3,51		
	36-40	72	358,4	3,95		
	41-45	16	269,4	3,41		

Tablo 6'da araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının yaş durumlarına göre yetenek yönetimi algılarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Kruskal-Wallis H testi sonuçları yer almaktadır. 0,05 önem seviyesinde yetenek yönetimi algısının işgörenlerin yaş durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ( $\chi^2=15,651$  ve  $p=0,004$ ) saptanmıştır. Ortalama değerlere bakıldığında, 36-40 yaş aralığında olan işgörenlerin yetenek yönetimi algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. En düşük yetenek yönetimi algısının, 41-45 yaş aralığına sahip olan çalışanlarda olduğu görülmektedir.

**Tablo 7: Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algılarının Pozisyona Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Yapılan Mann-Whitney U Testi**

	Pozisyon	N	Sıra Ortalama	Ortalama	Z	Mann-Whitney U	P
<b>Yetenek Yönetimi</b>	Yönetici	112	449,8	4,36	-11,55	7,692	<b>0,000</b>
	İşgören	463	248,1	3,36			

Tablo 7'de otel işletmesi çalışanlarının pozisyon durumlarına göre yetenek yönetimi algılarının, 0,05 önem seviyesinde analiz sonuçları yer almaktadır. Buna göre yetenek yönetimi algısı pozisyona göre anlamlı bir farklılık ( $Z=-11,55$ ;  $p=0,00$ ) göstermektedir. Ortalamalara bakıldığında yöneticilerin, yetenek yönetimi algılarının, işgörenlerin algılarına göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 8: Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algılarının Çalışılan Departmana Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Yapılan Kruskal-Wallis H Testi**

	Departman	N	Sıra Ortalama	Ortalama	$\chi^2$	p
Yetenek Yönetimi	İnsan Kaynakları	159	271,7	3,46	4,011	0,260
	Önbüro	279	302,0	3,65		
	Muhasebe	58	277,5	3,55		
	Satış ve Pazarlama	79	278,7	3,48		

Tablo 8’de otel işletmelerinin büro kısımlarında görev yapanların, hangi departmana göre yetenek yönetimi algılarının farklılık gösterdiği araştırılmıştır. 0,05 önem seviyesinde istatistiksel olarak yapılan analizde, çalışılan departman ile yetenek yönetimi algısı arasında anlamlı bir farklılık ( $\chi^2=4,011$  ve  $p=0,260$ ) tespit edilememiştir.

### 5. Sonuç

Araştırmanın temel amacı otel işletmelerinin büro kısımlarında çalışanlarının, yetenek yönetimi algılarını tespit etmektir. Bu amaçlar üç, dört ve beş yıldızlı işletmelerin yetenek yönetimi algılarının birbirinden farklılaştığı tespit edilmiştir. Özellikle üç yıldızlı işletmelerde çalışanların, yetenek yönetimi algılarının oldukça zayıf olduğu ortaya konulmuştur. Dört yıldızlı işletmeler içinde algı orta seviyelerdedir.

Otel işletmelerinin büro kısımlarında çalışanların, çalışma sürelerinin yetenek yönetimi algılarında farklılık oluşturduğu görülmüştür. Özellikle çalışma süreleri daha az olan çalışanlara yönelik olarak, yetenek algılarını arttıracak çalışmalar yapılmalıdır.

Yetenek algısı eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir. Özellikle eğitim seviyesi düşük çalışanların algılarına yönelik olarak çalışmalar yapılmalıdır. Cinsiyet açısından yetenek yönetimi algısında ise, kadınların kariyer süreçlerinde daha fazla desteğe ihtiyaç duydukları görülmektedir. Yaşa göre yetenek yönetimi algılarında ise, en yaşlı ve en genç çalışanların algılarının düşük olduğu tespit edilmiştir.

Otel işletmelerinin büro kısımlarında görev yapan ve yönetici pozisyonunda olanların, yetenek yönetimi algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Özellikle yöneticilerin kendilerini yetenek olarak tanımlaması ve kendileri için süreçlerin iyi yönetildiklerini düşünmeleri söz konusudur. Doğal olarak buradaki ayırım, yöneticilerin çalışanlar arasında yetenek olarak tanımlanabilecek işgörenler için ne uyguladıklarıdır. Bundan sonraki çalışmalarda örgütlerin içerisinde yetişmiş, yetenek olarak belirtilen kişilerle ilgili olarak gerekli tespitlerde bulunmak literatürü zenginleştirecektir.

Bu araştırma yalnızca Ankara’daki otel işletmelerinin büro çalışanlarının yetenek yönetimi algılarının ortaya konulması ile sınırlanmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda daha geniş evren üzerinde çalışılabilir. Ayrıca, yetenek yönetimi uygulamalarının ne olduğu ya da ne olması gerektiği ile ilgili bir şablon hazırlanmak suretiyle görgül olarak da tespit edilebilir.

### Kaynakça

- Altınöz, M. (2009). Yetenek yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Altıntaş, N. (2007). Yetenek yönetimi nedir?, <http://www.kobifinans.com.tr>. (Erişim Tarihi, 31.08.2009).
- Cappelli, P. (1999). The new deal at work: managing the market-driven workforce, Boston: Harvard Business School Press.
- Çırpan, H., Şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: yetenek yönetimi, *Çerçeve Dergisi*, 52(16), 110-116.
- Doğan, S., Demiral, Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: yetenek yönetimi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(3), 145-166.
- Filiz, A. (2006). İK'da yetkinlik bazlı performans yönetimi, *Elektrik*, 90-92.
- Guthridge, M. (2006). The people problem in talent management”, *The McKinsey Quarterly*, 2.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. (1990). Human resource planning: challenges for industrial/ organizational, psychologists”, *American Psychologist*, 45(2), 223-239.
- Kalaycı, Ş. (2008). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Leung, A., Zhang, J., Wong, P. K., Foo, M. D. (2006). The use of networks in human resource acquisition for entrepreneurial firms, *Journal Of Business Venturing*, 21, 664-667.
- McCauley, C., Wakefield M. (2006). Talent management in the 21st century”, *The Journal of Quality & Participation*, 29(4).
- Mucha, T. R. (2004). The art and science of talent management, *Organization Development Journal*, 22(4), 96-100.
- 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).
- Rothwell, W., J. (1994). Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within, New York, Amacom.
- Tymon JR. W. G., Stumpf, S. A., Doh, J. P. (2009). Exploring talent management 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, August.