



**T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI:
BURSA MAKİNE VE TEKSTİL SEKTÖRLERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hande CIDAL

BURSA – 2023



**T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI:
BURSA MAKİNE VE TEKSTİL SEKTÖRLERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hande CIDAL

**Danışman:
Doç. Dr. Zerrin FIRAT**

BURSA – 2023

TEZ ONAY SAYFASI

T. C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe ve Denetim Bilim Dalı'nda 702018008 numaralı Hande Cıdal hazırladığı “İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Bursa Makine ve Tekstil Sektörleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezi ile ilgili savunma sınavı, 21/08/2023 günü 12.00 – 13.20 saatleri arasında yapılmıştır. Alınan cevaplar sonunda adayın başarılı (başarılı / ~~başarısız~~) olduğuna oybirliği (oybirliği / ~~oy çokluğu~~) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu
Başkanı)
Doç. Dr. Zerrin FIRAT
Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye
Dr.Öğr.Üyesi Şükrü DOKUR
Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye
Prof. Dr. Aybeniz AKDENİZ AR
Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi

21/08/2023

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum "İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Bursa Makine ve Tekstil Sektörleri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Hande Cıdal

Öğrenci No: 702018008

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: Muhasebe ve Denetim Bilim Dalı

Tezin Türü: Yüksek Lisans / Doktora / Sanatta Yeterlilik

ÖZET

Yazar adı soyadı	Hande CIDAL
Üniversite	Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim dalı	İşletme
Bilim dalı	Muhasebe ve Denetim
Tezin niteliği	Yüksek Lisans Tezi
Mezuniyet tarihi/...../2023
Tez danışmanı	Doç. Dr. Zerrin FIRAT

İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI: BURSA MAKİNE VE TEKSTİL SEKTÖRLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışma ile yetenek yönetimi uygulamalarının önemi, etkinliğinin tespit edilmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda Bursa ili ekonomisinde lokomotif sektörlerden olan tekstil ve makine sektörleri çalışanları üzerinde araştırma yapılmıştır. Yetenek yönetimi uygulamalarının sektörler arası farklılık göstereceği düşüncesinden hareketle yapısal olarak birbirinden farklı iki öncü sektördeki yetenek yönetimi uygulamaları araştırmanın konusudur. Farklı pozisyonlarda çalışan her iki sektör personeline uygulanan ankete 176 kişi katılmıştır. İşletmeler açısından büyük önem taşıyan ve son zamanlarda çokça söz edilen yetenek yönetiminin performansı olumlu etkilediği, ayrıca çalışanın değerini arttırdığı, bu sayede şirketin de değerini arttırdığı, değeri artan şirketlerin yetenek yönetimi uygulamalarıyla rekabet avantajı sağlayacağı düşünülmektedir. İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının başarılı olabilmesi üst yönetimin desteğini alması ile mümkündür. Üst yönetimin desteğini almayan yetenek yönetimi uygulamalarının başarısız olacağı ve aile işletmelerinin üst yönetiminde aile üyelerinin bulunmasının bu uygulamaların önündeki en büyük engel olduğu çalışmanın bir diğer hipotezidir. Yapılan araştırmada, beklenenin aksine ağırlığını aile işletmelerinin oluşturduğu tekstil sektörü yetenek yönetimi uygulamaları tutumu ile makine sektörü yetenek yönetimi uygulamaları tutumu birbirine çok yakın bulunmuştur. Tekstilde yaşanan ivmelenmenin yetenek yönetimine verilen değer ile birlikte arttığı sonucuna varılmıştır. Makine sektörünün gelişim hızına yetiştiği gözlemlenen tekstil sektöründe yedi alt faktör ile incelenen yetenek yönetimi uygulamalarından en çok eğitim, elde tutma, bağlılık tutumlarına önem verildiği görülmüştür. Bu da tekstil işletmelerinin yetenekli çalışanlar ile gelişip, rekabet avantajı sağlayabileceği temelini kavradığını göstermektedir. Sonuç olarak çalışanlar üzerinde olumlu etkiye sahip yetenek yönetimi uygulamaları işletmelerin başarısında da önemli unsurlardandır. Bilginin önem kazandığı, sınırların kalktığı, otomasyonun önem kazandığı günümüzde sürdürülebilir büyüme için en önemli kaynak yetenekli çalışanlardır. İşletmelerin de bu önemin farkına vardığı tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Yetenek, Yetenek Yönetimi, İnsan Kaynakları, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

ABSTRACT

Name & surname	Hande CIDAL
University	Bursa Uludağ University
Institute	Institute of Social Sciences
Field	Business Administration
Subfield	Accounting and Auditing
Degree awarded	Master
Date of degree awarded/...../2023
Supervisor	Assoc.Prof. Zerrin FIRAT

TALENT MANAGEMENT PRACTICES IN BUSINESSES: A RESEARCH ON BURSA MACHINERY AND TEXTILE SECTORS

The purpose of this study is to identify and assess the value and efficacy of talent management practices. In this regard, a study of the workforce in the locomotive sectors of Bursa's economy—the textile and mechanical industries—was carried out. Given that talent management techniques will vary by industry, the study focuses on talent management strategies in two highly regarded industries that are fundamentally distinct from one another. 176 employees from both industries who were employed in various roles took part in the poll.

It is believed that talent management, which is crucial for businesses and has received a lot of attention recently, improves performance and boosts employee value, which in turn boosts company value. Businesses with higher value will have an advantage over rivals thanks to their talent management strategies. With top management's backing, talent management initiatives in businesses can succeed. The presence of family members in the top management of family firms is the biggest barrier to these practices, according to another premise of the study, which holds that talent management strategies without the support of top management will fail. Contrary to expectations, the research indicated that the attitudes of the talent management practices in the family-dominated textile sector and the attitude of the talent management applications in the machinery sector were extremely similar. It was determined that the value placed on talent management rose with the acceleration seen in the textile industry. The highest significance is given to the attitudes of education, retention, and loyalty among the talent management practices investigated with seven sub-factors in the textile sector, which has been observed to catch up with the development speed of the machinery sector. This demonstrates that textile businesses are aware of the foundation upon which they may build with exceptional personnel and offer competitive advantage. As a result, employing talent management strategies that benefit workers also contributes significantly to business success. Talented individuals are the most crucial resource for sustainable growth in the modern world, where knowledge is becoming more valuable, borders are being lifted, and automation is becoming more important. It has been found that corporations are aware of this significance as well.

Keywords: Talent, Talent Management, Human Resources, Strategic Human Resources Management

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	iv
YEMİN METNİ.....	v
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiii
GİRİŞ	1
1. YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMLARI	3
1.1. Yeteneğin Tanımı	3
1.2. Yetenek Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi	5
1.2.1 Beceri	5
1.2.2 Potansiyel	6
1.2.3 Performans	6
1.2.4 Yetkinlik	7
1.2.5 Zekâ	8
1.2.6 Bilgi	9
1.3. Yetenekli Çalışanlar ve Özellikleri	9
1.4. Yetenek Kavramının İş Hayatına Girme Nedenleri	11
1.4.1 Küreselleşme	12
1.4.2 Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler	13
1.4.3 Demografik Etkiler	15
1.4.4 İşgücü Hareketliliği	16
1.4.5 İş ve Yaşam Dengesinin Artan Önemi	18
1.4.6 Yetenek Kıtlığı ve Yetenek Savaşları Olgusu	19
1.5. Yetenek Yönetimi Kavramı	21
1.6. Yetenek Yönetimi ile İlişkili Yönetim Kavramları	24
1.6.1 Stratejik Yönetim ve Stratejik Liderlik İlişkisi	24
1.6.2 Kurumsal Yönetişim İlişkisi	28
1.6.3 Örgütsel Bağlılık	30
1.6.4 Çalışan Güçlendirme	32
1.6.5 Değişim Mühendisliği	33
1.6.6 Öğrenen Organizasyonlar	36

1.7.	Yetenek Yönetiminde Sorumlulukların Dağılımı	38
1.7.1	<i>Üst Düzey Yönetimin Sorumluluğu</i>	39
1.7.2	<i>Orta Düzey Yönetimin Sorumluluğu</i>	40
1.7.3	<i>İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu</i>	41
2.	YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMA SÜREÇLERİ	42
2.1.	Yetenek Yönetimi Uygulama Süreci	44
2.1.1	<i>Kilit Pozisyonların Belirlenmesi</i>	45
2.1.2	<i>Yetkinliklerin Belirlenmesi</i>	47
2.1.3	<i>Yetenekli Çalışanların Tespiti</i>	49
2.1.4	<i>Yeteneklileri Cezbetme</i>	51
2.1.5	<i>Yeteneklilerin Seçimi</i>	53
2.1.5.1	<i>Kariyer Sistem Tipolojisi</i>	55
2.1.5.2	<i>Kafa Avcılığı</i>	55
2.1.5.3	<i>Yetenek Havuzu Yaklaşımı</i>	55
2.1.5.4	<i>Değerlendirme Merkezi Uygulamaları</i>	56
2.1.5.5	<i>Dış Kaynak Kullanımı</i>	57
2.1.6	<i>Yeteneklerin Elde Tutulması</i>	57
2.1.6.1	<i>Ücretlendirilme</i>	58
2.1.6.2	<i>Ödüllendirme</i>	59
2.1.6.3	<i>İş Yaşam Dengesi Programları</i>	60
2.1.6.4	<i>Çalışan Bağlılığı</i>	61
2.1.6.5	<i>Kurum Kültürü</i>	63
2.1.7	<i>Yetenekli Çalışanların Eğitim ve Gelişimi</i>	63
2.2.	Yetenek Yönetiminin Değerlendirilmesi	64
2.2.1	<i>Yetenek Yönetiminin İşletme Açısından Önemi</i>	65
2.2.2	<i>Yetenek Yönetiminin Yararı ve Avantajları</i>	65
2.2.3	<i>Yetenek Yönetiminin Önündeki Zorluklar</i>	67
2.2.4	<i>Yetenek Yönetiminin Dezavantajları</i>	68
2.2.5	<i>Yetenek Yönetiminin İşletme Açısından Yanlış Uygulama Riskleri</i>	69
3.	YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMA ARAŞTIRMASI	71
3.1.	Yöntem	71
3.1.1	<i>Araştırmanın Modeli</i>	71
3.1.2	<i>Evren ve Örneklem</i>	72
3.1.3	<i>Veri Analizi</i>	72
3.1.4	<i>Veri Toplama Araçları</i>	73
3.2.	Bulgular	73

3.2.1 Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analizi Bulguları	73
3.2.2 Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar	80
3.2.3 Hipotezlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar	83
3.2.3.1 Cinsiyet Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının İncelenmesi	83
3.2.3.2 Medeni Hal Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının İncelenmesi	84
3.2.3.3 Yaş Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının İncelenmesi	86
3.2.3.4 Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının İncelenmesi	91
3.2.3.5 Gelir Durumu Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının İncelenmesi	94
3.2.3.6 İşyerinde Olduğu Pozisyon Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının İncelenmesi	96
3.2.3.7 Çalıştığı Pozisyon Süresi Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının İncelenmesi	100
3.2.3.8 İşyerinde Çalışmış Olduğu Yıl Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının İncelenmesi	103
3.2.3.9 Aktif Çalışma Yılı Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının İncelenmesi	105
3.2.3.10 Çalışmakta Olduğu İşletmenin Türü Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının İncelenmesi	111
3.2.3.11 Çalışmakta Olduğu İşletmenin Faaliyet Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının İncelenmesi	112
3.2.4 Diğer Karşılaştırmalı Analizler	114
SONUÇ VE ÖNERİLER	124
KAYNAKÇA	129
EKLER	132

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Çalışanları Tanımlamak İçin Kullanılan Kavramların Karşılaştırılması	22
Tablo 2: Yetenek Yönetimi Öncesi ve Sonrası Yetenek Yönetimi.....	43
Tablo 3: Yetkinlik Yaklaşımları Karşılaştırılması	48
Tablo 4: Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi Değerleri.....	75
Tablo 5: Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	77
Tablo 6: Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Min, Maks, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	79
Tablo 7: Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular.....	80
Tablo 8: Cinsiyet Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarına İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi Analiz Bulguları	83
Tablo 9: Medeni Hal Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Bulguları	84
Tablo 10: Elde Tutma Boyutunun Medeni Duruma Göre LSD Karşılaştırma Testi Analiz Bulguları.....	85
Tablo 11: Yaş Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Bulguları	86
Tablo 12: Elde Tutma Bağlılık ve Yetenek Havuzu Boyutunun Yaşa Göre LSD Karşılaştırma Testi Analiz Bulguları	88
Tablo 13: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Bulguları	91
Tablo 14: Elde Tutma Boyutunun Eğitim Durumuna Göre LSD Karşılaştırma Testi Analiz Bulguları.....	93
Tablo 15: Gelir Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Bulguları	94
Tablo 16: İş Yerinde Olduğu Pozisyon Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Bulguları	96
Tablo 17: Elde Tutma ve Eğitim Boyutunun İşyerinde Olduğu Pozisyona Göre LSD Karşılaştırma Testi Analiz Bulguları	98
Tablo 18: Çalıştığı Pozisyon Süresi Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Bulguları	101
Tablo 19: İşyerinde Çalışmış Olduğu Yıl Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Bulguları	103
Tablo 20: Aktif Çalışma Yılı Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Bulguları	105
Tablo 21: Yetenek Yönetimi Uygulamaları, Elde Tutma Bağlılık ve Yetenek Havuzu Boyutlarının Aktif Çalışma Yılına Göre LSD Karşılaştırma Testi Analiz Bulguları ...	107
Tablo 22: Çalışmakta Olduğu İşletmenin Türü Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Bulguları	111
Tablo 23: Çalışmakta Olduğu İşletmenin Faaliyet Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Bulguları	113
Tablo 24: Katılımcıların Sektör ve Bulunduğu Pozisyona Göre Gelir Durumuna Ait Analiz Bulguları.....	114
Tablo 25: Katılımcıların İşletme Türü ve Bulunduğu Pozisyona Göre Gelir Durumuna Ait Analiz Bulguları.....	117
Tablo 26: Aynı İşletmede Çalışan Kişilerin Çalışma Yılı Bakımından Bağlılık Tutumlarının İncelenmesine Ait Analiz Bulguları.....	123

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yetenek Kavramı	4
Şekil 2: Yetenek-Performans-Potansiyel İlişkisi	7
Şekil 3: İşletme Yönetimi	24
Şekil 4: Stratejik yönetim ve Önemli Amaçları	25
Şekil 5: Stratejik Başarı Faktörleri	26
Şekil 6: Etkili Stratejik Lider Özellikleri	27
Şekil 7: Örgütsel Bağlılık Modeli	31
Şekil 8: Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyon.....	37
Şekil 9: İşgücü piramidi	46
Şekil 10: Dokuz Kutu Matrisi	51
Şekil 11: Yetenek Yönetimi İşe Alım Kanalları	54
Şekil 12: Çalışan Bağlılığı	62
Şekil 13: Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin DFA	78

KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar	Açıklama
CIPD	İngiliz Personel Geliştirme Enstitüsü
ICGN	International Corporate Governance Network
OECD	İktisadi İşbirliğine Gelişme Teşkilatı
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
CEO	Baş Yönetici Çalışan
AFA	Açıklayıcı Faktör Analizi
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli
ANOVA	Tek Yönlü Varyans Analizi
SPSS	Statistical Packages for the Social Sciences
YYU	Yetenek Yönetimi Uygulama
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
BTSO	Bursa Ticaret ve Sanayi Odası
ÜİB	Uludağ İhracatçı Birlikleri
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
TTO	Teknoloji Transfer Ofisi
UR-GE	Uluslararası Rekabetin Geliştirilmesi

GİRİŞ

Gelişen teknoloji ve küreselleşme, rekabet ortamını beraberinde getirmiştir. Küreselleşen dünyada gerek teknolojiye ayak uydurmak gerekse rekabet üstünlüğü sağlamak veya mevcut rekabet üstünlüğünü korumak isteyen işletmeler baş döndürücü bir hız ile kendilerini geliştirmek zorunda kalmışlardır. Sektör fark etmeksizin günden güne daha dinamik görünüm kazanan rekabetçi anlayışın getirdiği değişimlere ayak uydurma çabası işletmelerin stratejik kararlar alabilmesini, risklerini yönetmesini önemli ve gerekli kılmıştır. Tüm bu gelişmeler ışığında sanayi devrimi sonrası en önemli rekabet aracı olan üretme gücü, sonraları maliyet, kalite ve hız kavramlarıyla evrilmiş ve günümüz bilgi çağında yerini bilginin gücüne bırakmıştır.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte eski üretim faktörlerinin aksine bilgi, kullanıldıkça değer kazanan bir faktör olarak karşılaşılmıştır. Bu değer, değişimi beraberinde getirmiş, bilginin artan önemi ile birlikte işletmeler çalışanlarını kaynak değil, yetenek olarak görmeye başlamışlardır. Rekabet üstünlüğü sağlamada fark yaratan unsur haline gelen kopyalanamaz nitelikteki yetenekli çalışanlara sahip olmak ve onları elde tutmak günümüz işletmelerinde en önemli stratejik hedef haline gelmiştir.

Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin, gelişmiş ülkeler ile birlikte rekabet yarışına dahil olması ticaret hacminde artış sağlarken risk ve belirsizlikleri beraberinde getirmiştir. Rekabet yarışında, sanayi toplumlarındaki standartlaşmanın aksine bilgi toplumunda yaratıcılık ile bilgiyi kullanma yeteneği kilit faktörler haline gelmiştir. Bu, çalışanların kaynak olmaktan çıkıp insan sermayesi olarak görülmesini sağlamış ve taklit edilemez nitelikteki bu insan yeteneklerinin yönetiminin önem kazanmasına zemin hazırlamıştır.

Bu çalışma; yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak, değer yaratmak ve verimliliği arttırmak gibi etkileri göz önüne alındığında stratejik öneme sahip olduğu, bu kaynağın etkin kullanımı için stratejik yönetsel kararlar alınmasının gerekliliği ve bu kararların her birinin işletme açısından önemli olduğu düşüncesinden hareket ile

günümüz işletmelerinin sürekliliğinde bu denli öneme sahip yetenek yönetimi uygulamalarına ne ölçüde yer verildiğini incelemek amacıyla hazırlanmıştır.

Bu kapsamda birinci bölümde yetenek ve yetenek yönetimi kavramsal olarak açıklanmış; bu kavramlar ile ilişkili diğer kavramlardan, yeteneğin iş hayatına girme nedenlerinden, yetenekli çalışanın özelliklerinden ve yönetiminde sorumlulukların nasıl dağıldığından bahsedilmiştir.

İkinci bölümde; yetenek yönetimi uygulama süreçleri aşama aşama açıklanmış; yetenek yönetiminin değerlendirilmesi kapsamında işletme açısından önemi, yanlış uygulama riskleri, avantajları, dezavantajları ve önündeki zorluklar irdelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, Bursa'da tekstil ve makine sektörlerinde yetenek yönetimi uygulamaları üzerine yapılan anket analizleri ve bulgulara yer verilerek literatürün uygulamada ne aşamada olduğu incelenmiştir.

1. YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMLARI

Bilgi toplumuna geçişin başladığı 1980’li yıllarda iş dünyasında meydana gelen değişiklikler ile paralel olarak insan sermayesi de önem kazanmaya başlamıştır. Taklidi olmayan insan sermayesinin önem kazanması ile iş dünyasında nitelikli çalışanların işletmeler açısından önemi artmıştır. İşletmelerin ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünün yetersiz olması 1990’lı yıllarda yetenek kıtlığına ve ardından yetenek savaşları olgusundan bahsedilmesine sebep olmuştur.

İşletmeler; bilgi, teknoloji, sermaye ve süreçlere odaklanırken hedefe ulaşmak için yegâne kaynağın işletmenin sahip olduğu çalışanları ve onların yetenekleri olduğu anlamışlardır. Yeteneğin önemi ve yetenekli işgücünün yönetimi gündeme gelmeye başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi böylelikle personel yönetiminden evrilerek yetenek yönetimine geçiş sağlanmıştır. Yetenek yönetimi, “her düzeyde herkesin kendi potansiyelinin en üst noktasında çalışmasını sağlama girişimi” dir (Boz, 2018, s. 12).

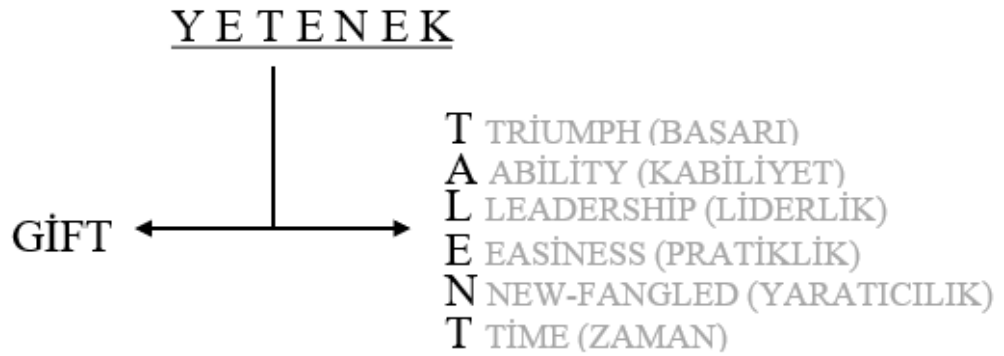
1.1. Yeteneğin Tanımı

Yetenek tanımına bakıldığında; çeşitli disiplinleri kapsamaması, konunun insan odaklı olması, yetenek ile benzer anlamda kullanılan başka kavramlar ile karıştırılması gibi sebeplerle kavramsal olarak farklılık gösterdiği ve zamanla değişime uğradığı görülmektedir. Bu değişim, yetenek kavramının iş hayatına girmesi ile günümüzde de devam etmektedir.

Yetenek kavramını anlayabilmek için öncelikle Türkçe ve İngilizce karşılıklarına bakarak yorumlamak yararlı olacaktır. Türk Dil Kurumu’na göre yeteneğin dört farklı tanımı vardır: “1. Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, istidat, kabiliyet, kudret. 2. Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite. 3. Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır. 4. Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü.” (www.sozluk.gov.tr, 16.12.2021) İngilizce’ de ise, yetenek iki farklı kavram ile ifade edilir. Bunlardan ilki olan ‘gift’, esasen bireyin Tanrı’dan kendisine

hediye olarak verilen bir veya birden fazla alanda herhangi sistemli eğitim ve öğretim uygulamadan olağanüstü sonuçlar elde etme potansiyelidir. Başka bir deyişle, ‘gift’ ham, doğal ve doğuştandır, potansiyel eğilimler ve yatkınlıklar kişinin yaşıtlarına göre daha ağır basar. İkincisi, talent terimi, tarihsel olarak ağırlık ölçüsü olarak kullanımın ardından sonraları para birimi olarak kullanılmıştır. Ancak günümüzde Tanrı’nın bir lütfu olan doğal olan ve doğuştan gelen yeteneklerin; sisteme bağlı öğrenme, eğitim ve uygulama süreçleri sonunda, içsel ve çevresel faktörlerin etkisi altında işlenmesi, özgün bir yetenek haline evrilmesi ile gözlemlenebilir bir beceri, hüner haline gelmesi olarak ifade edilir. Başka şekilde ifade edecek olursak talent kelimesi, belli alanlardaki yeteneğin, daha yüksek potansiyelin, üstün performansa dönüştürülmesi anlamına gelir (Atlı, 2017, s. 23).

Talent kelimesi Şekil 1’de görüldüğü gibi akrostiş tekniği ile adının baş harflerinden oluşan; Türkçe çevirisi başarı, kabiliyet, pratiklik, yaratıcılık, liderlik ve zaman olan kavramlar bütünü olarak da tanımlanmaktadır (Deb, 2005, p. 19).



Şekil 1: Yetenek Kavramı

Günümüzde yetenek, sözlük anlamlarını da kapsayarak gelişmiştir. Yeni kavramsal çerçevede yetenek, “doğal yeteneklerin, devamlı olarak belirli bir alandaki insan davranışlarını ifade eden beceriler şeklindeki özelliklere dönüşmesiyle ortaya çıkan yüksek kabiliyet”, “sistemik olarak geliştirilmiş yeti, beceri, bilgi ile ulaşılan olağanüstü bir ustalık düzeyi” olarak tanımlanmaktadır. Potansiyeli oluşturan yetenek, kişinin algılama, öğrenme, gösterme ve üretme gücünün kaynağıdır (Akar, 2015, s. 18). Bu potansiyel, performansa dönüşürse geldiği nokta üstünlüktür. Buradan anlaşılacağı üzere

yetenek ile performans arasında pozitif ilişki bulunmakta olup yetenek performansı arttırmaktadır. Örneğin; bir kişinin iyi ölçüde müzik yeteneğine sahip olduğunu varsayalım, piyano çalabilmesi için yine de ders alması gerekecektir ancak yeteneği performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Yetenek kavramı, zamanla yönetim bilimlerinin çalışma alanına girmiştir. İngiliz Personel Geliştirme Enstitüsü (CIPD), yetenekli kişileri “gerek var olan gerekse uzun vadede en üst düzeyde sergileyebilecek potansiyelleri ile örgütsel performansa ayırt edici ve farklı bir katkı sağlayabilen bireyler” olarak açıklamıştır. Bireylerin örgütsel yapının yeteneğine dönüşmüş olan kişisel yeteneği “bireysel ve örgütsel başarı sağlamada kritik önem taşıyan, gözlenebilir, ölçülebilir, kişisel davranışları”dır (Akar, 2015, s. 22). Bu yönüyle potansiyelden performansa dönüşen yetenek, taklit edilememesi başta olmak üzere az bulunur ve nadir olması özelliklerinden dolayı değerlidir. Sonuç olarak; yönetim bilimlerinde yeteneğe atfedilen değer doğuştan gelen yeteneklerle değil, geliştirilmesiyle mevcut potansiyelin kullanılması sonucu ortaya çıkacak potansiyel yeteneği hedef almaktadır.

1.2. Yetenek Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi

Literatürde yetenek kavramıyla yakından ilgilisi bulunan, doğru anlaşılması bizim için önemli olan ancak yetenek kavramı ile karıştırılmaması gereken fakat sıklıkla birbiri yerine kullanılan bazı kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramların benzerlik ve farklılıklarını ortaya koyarak, yetenek ile arasındaki ilişkiyi incelemek önemlidir. Bu nedenle bu kavramlar aşağıda tartışılmaktadır.

1.2.1 Beceri

“Beceri bir kişiden diğerine aktarılabilen, işin nasıl yapıldığını tanımlayan kavramlardır.” (Buckingham & Coffman, 2007). Beceri, bir bireyin fiziksel ya da zihinsel görevleri başka birine göre daha kolay yerine getirme yeteneğidir.

Zihinsel veya bilişsel beceriler, karmaşık kalıpları görme, neden-sonuç ilişkilerini belirleme ve bilgileri organize etme şeklindeki yetenekleri içerir. Yetenekler doğuştan var olma olasılığıyla, beceriler ise, var olan yeteneklere sonradan öğrenilenlerin eklenmesiyle şekillenir (Tak ve diğerleri, 2007, s. 233-266).

Beceriler bilgi aktarımı yoluyla geliştirilebilmektedir. Beceri, doğuştan gelmemesi, sonradan öğrenilmesi sebebiyle yetenektan ayrılırken, bu yönüyle aynı zamanda yeteneğin gelişimine katkı sağlamaktadır.

1.2.2 Potansiyel

Potansiyel, henüz ortaya çıkmamış fakat ortaya çıkma ihtimali bulunan olarak tanımlanabilir. Çalışanda bulunan fakat henüz açığa çıkmamış yeteneği de potansiyel olarak ifade etmek mümkündür. Yetenek; potansiyelin açığa çıkması ile oluşan, bir şeyi yapabilme kabiliyetidir.

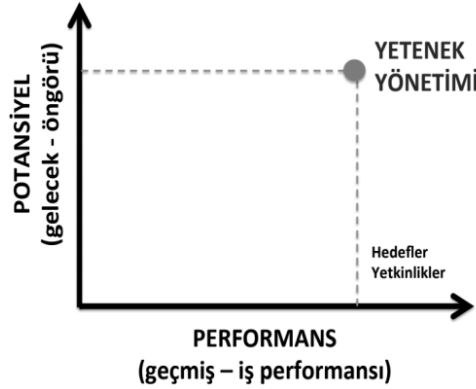
Çalışanların ilerleyen yıllarda üsteleneceği görevler için ortaya koyacağı başarının ölçüsü potansiyel olarak ifade edilir (Altınöz, 2009, s. 9). İşletmeler açısından bakıldığında bilgili, becerili ve potansiyeli yüksek çalışanlara sahip olmak avantajlı olacaktır.

1.2.3 Performans

Bir eylemi gerçekleştirmenin kalitesi olarak ifade edilen performans, yetenek kavramını da içermektedir. Performans, sonradan eğitim ve deneyim yoluyla geliştirilen doğuştan gelen yetenekler ve beceriler bütünüdür. Performans bir birim arttırıldığında, bireysel yeteneklerinde o birim ile aynı oranda bir artışını sağlamak için deneyimlerin gelişmesi ve eğitimlerin arttırılması gereklidir (Özer, 2008, s. 393).

Yetenek, belirli bir alandaki potansiyelin olağanüstü performansa dönüştürülmesidir. Performans, bir kişinin sorumluluklarını ne kadar iyi yerine getirdiğidir. Potansiyel; kişinin henüz kullanılmamış olduğu gücü açıklamaktadır (Tabancalı & Korumaz, 2014, s. 143).

$$\text{PERFORMANS} + \text{POTANSİYEL} = \text{YETENEK}$$



Şekil 2: Yetenek-Performans-Potansiyel İlişkisi

Kaynak: (Çiftınar, 2019)

Şekil 2’de potansiyel ve performans arasındaki ilişki görülmektedir. Buna göre; performans ve potansiyel karşılıklı etkileşim içinde olup, çalışanın performans ve potansiyeli büyüdükçe yarattıkları ortak etki de büyümektedir (Çiftınar, 2019, s. 7).

Basitçe performans, herhangi bir işte gösterilen başarı düzeyidir (Özer, 2008, s. 393). Bu başarı düzeyi sıradan bir çabadan daha çok belirli beceriye ve birikime bağlı olarak özenli ve kaliteli bir etkinlik ortaya çıkarılmasıdır. Bu sebeple işletmeler, farklılık yaratarak şirkete katma değer sağlayacak üstün performanslı kişiler ile çalışmak ister ve bu çalışanları elde tutarak onlardan en iyi şekilde yararlanmayı hedefler (Altınöz, 2009, s. 7). İşletmeye katkı ve artı değer sağlayarak farklılık yaratan çalışanların performansları bir bütün olarak verimliliği vermektedir.

1.2.4 Yetkinlik

Yetenek kavramıyla yakından ilişkili ve sıklıkla karıştırılan bir diğer kavram da yetkinliktir.

Yetkinlik; istenen sonuca ulaşmak için gösterilmesi gereken davranışlardır. Çalışanların işine uygun hale gelmesini sağlayan bireysel özellikleri gösterir. Kısaca yetkinlik, elde

edilen sonuçlardan ziyade, çalışanların verimli performans göstermesi gereken davranışları içerir. Yetkinlik, geçmiş deneyimleri, kişilik özelliklerini, ilgiler ve yetenekleriyle şekillendirilen davranışlar dizisidir (Ünsar, 2009, s. 45).

İnsan Kaynakları yetkinlikleri üçe ayırır:

- Tüm şirket çalışanlarının sahip olması gereken temel yetkinlikler,
- İşe ve ilgili pozisyona göre değişen fonksiyonel yetkinlikler,
- Yöneticilerde aranan liderlik yetkinlikleri.

Yetenekli çalışanlar, temel yetkinliklere ek olarak hem fonksiyonel yetkinliklere hem de liderlik yetkinliklerine sahip olduğundan benzer pozisyondakilere göre belirgin olarak fark yaratanlardır (Karadağ, 2020, s. 30). İşletmenin sürekliliği, bu yetkinlikteki yetenekli işgücüdür.

1.2.5 Zekâ

Psikoloji alanında yetenek, zekâyla ilişkili araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Öncelikle yeteneğin ölçme açısından zekâ olarak kabul edildiği düşünülmüştür. 1800'lü yılların başlarından itibaren yapılan araştırmalarda, hayal gücü, tasarım, duyuşsal ve psikomotor yeteneklerin dikkate alınmaması nedeniyle zekâ ölçüm araçlarının insan yetenek özelliklerini ölçmek için yetersiz olduğu tespit etmişlerdir. 1920'lerden sonra Galton, Guilford, Thorndike, Spearman, Wexler ve Piaget gibi teorisyenler, kriterleri tanımlarken zekayı yetenek olarak ifade etmişlerdir (Akar, 2015, s. 18).

Zeka ve yetenek kavramları, hem doğuştan hem de kalıtsal olmaları bakımından benzerdir; ancak zeka, yeteneğin aksine soyut, zihinsel bir kavramdır. Yetenek; soyut kavramların yanı sıra somut kavramları da içine alarak fiziksel ve zihinsel yetenekleri ifade eder.

1.2.6 Bilgi

Bilgi, bilimsel olarak varlığı kanıtlanmış doğru ve gerçekler şeklinde tanımlanır. Ayrıca bilgi, gerçekleri uygularken hatalardan öğrenilen soyut kavramları içerir (Yumurtacı, Nisan 2014-Ekim 2014, s. 191).

Bilgi, herhangi bir konu ile ilgili ilkelerin, teorilerin ve deneyimlerin bütünüdür. Bilgi, ilgili konu hakkında gözlem, öğrenme ve araştırma yoluyla elde edilen olgulardır. Örneğin; etkili sunum yapma konusunda fazlasıyla bilgiye sahip olmak, etkili sunum yapılabileceği anlamına gelmemekte, yalnızca bu konunun bilindiği anlamına gelmektedir. Beceri; tecrübe ya da eğitimle kazanılan maharetlerdir. Kişiler beceri sahibi olduğu işi ustalıkla yapabilecektir. Etkili sunum yapma örneği üzerinden, bir eğitimi tasarlamak için 'etkili sunum yapma' ile ilgili beceri sergilenebilecektir, çünkü beceriler öğrenerek edinilmektedir. Bir şeyi yapabilme kabiliyetimiz ise, yetenektir. Yetenek ile beceri arasında oldukça ince farklılıklar vardır. Yetenek öğrenilme olmaksızın doğuştan var olan bir olgudur. Örneğin; sahip olunan topluluk önünde rahatça, kendine güvenerek sıkılmadan konuşma yeteneğinin varlığı, etkili sunum yapabilme becerisinin geliştirilmesine önemli katkı sağlayacaktır.

Bilgi, beceri ve yetenek terimlerini birbiri ile karıştırarak kullanma eğilimi insan kaynaklarında çok yüksektir. İşe alımlarda insan kaynakları uygulayıcıları yetenek, bilgi ve beceri sahibi kişileri seçmeye özen gösterirken; yönetenlerde çalışanlar hakkında terfi kararı alırken bu üç kavrama odaklanmaktadır (www.gikam.aku.edu.tr, 2023). İnsan kaynaklarında kariyer planlamasında bu üç terim oldukça önemlidir.

1.3. Yetenekli Çalışanlar ve Özellikleri

Bir işletmenin gelişmesi, büyümesi ve çağa ayak uydurması için gerekli koşullardan biri yetenekli çalışanlar olarak kabul edilir. Bugün, çoğu şirketin yetenekler için yeterli farkındalıktan ve stratejiden yoksun olduğunu görülmektedir. Bununla birlikte, giderek artan rekabet ortamı nedeniyle işletmeler, yetenekleri sergileme ve elde tutma ihtiyacını giderek daha fazla fark edilmektedir. Geleceğin iş dünyasında firmaların çalışanları değil,

çalışanların firmaları tercih ettiği bir süreçte olduğumuzu söylemek mümkündür. Kendini yenileyemeyen ve günümüz koşullarına ayak uyduramayan, çalışanlarına son teknolojiyi kullanabilecekleri çalışma ortamı sağlayamayan ve rakiplerinden farklılaşmayı başaramayan işletmeler, yetenekli çalışanlar tarafından tercih edilmeyecektir.

Uzmanlar, işletmelerin geleceğinin, sadece %5'lik kısmını oluşturan en değerli çalışanların elinde olduğunu savunur. Bu en değerli çalışanların özellikleri ise, şu şekildedir (Tekinay, 2005):

- Gelişimleri ve değişimleri süreklilik arz eder,
- Şirkete yeni yetenekleri çekmede başarılıdırlar,
- Her türlü koşul, çevre ve kültürde başarılı olabilirler,
- Şirketi temsilde iyidirler,
- Kısıtlanmaya gelmezler,
- Rol modeldirler,
- Güven kazanma konusunda başarılıdırlar,
- Takım oyuncusudurlar.

Yetenek yönetimi, her çalışanın işletmeye sağladığı katkının aynı ölçüde olmadığı ilkesini benimser. Katma değeri düşük olan çalışanların aksine yeri zor dolacak yüksek katma değerli çalışanlar yetenekli çalışanlardır. Yeteneklilerin sahip oldukları özellikler şu şekildedir (Altınöz, 2018, s. 84):

- Araştırmaya ve incelemeye isteklidirler,
- Bir şeyi başarma konusunda isteklidirler,
- Yeni ve değişik fikirlere açıktırlar,
- Sorunları abartmazlar, başarı odaklı ve gerçekçidirler,
- Hatalarını kabul etmekten kaçınmazlar ve sürekli olarak öğrenmeye açıktırlar,

- Kibirli değildirler ve başkalarının verebileceği tepkilerden çekinmezler.

Özetle yetenekli çalışanlar işletmelerin görünmeyen varlıklarını oluşturanlardır ve bunun farkında olanlar yetenekli çalışanları ‘geleceğin petrolü’ olarak adlandırmaktadır (Atlı, 2017, s. 37). Bu nedenle de yetenekli çalışanları istihdam etmek her işletme için temel hedef olmalıdır.

1.4. Yetenek Kavramının İş Hayatına Girme Nedenleri

İnsan faktörünün beşerî bir varlık olarak ele alınmaya başlaması işletme yönetimlerinde dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Çalışanların verimini arttırmak amacı ile yola çıkan işletmeler ilk olarak çalışanları ve özelliklerini daha iyi tanımlamanın gerekliliğini anlamışlardır. Bu sayede işletmeler beceri, bilgi ve yetkinliklerini daha iyi ölçecek, performanslarını takip ederek onları analiz edecektir. Çalışanların bu şekilde analiz edilmesi potansiyellerinin fark edilmesini sağlayacaktır. Potansiyelin doğru yerde kullanımı ise, çalışanın performansı artırırken diğer bir taraftan işletmenin verimliliğinin artmasına ve hedeflerine daha kolay ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

Yetenek, çalışanların işletme sınırlarını değiştirebilmedeki kabiliyet ve becerilerini temsil eder. Bu, yeteneğin stratejik öneme sahip olduğunu göstermektedir. Kuşkusuz bu denli stratejik öneme sahip olan kaynağın yokluğu işletme sürekliliğini tehdit eden bir risktir ve işletmelerin ayakta kalabilmek için bu risklerin yönetimine önem vermeleri gerekmektedir.

Uygulamada işletmeler yetenekli çalışanlardan sıklıkla yüksek potansiyelliler olarak söz etmektedirler. Yetenekli çalışanlar, işletmelerde işleri ileri taşıyan çekirdek çalışanlardan bahsetmek için kullanılmaktadır. Yetenekli çalışan, “gelecek için sahip olduğu yüksek potansiyel ya da işlerde üstendiği kritik roller ile bir örgüt için kesinlikle değerli olan birey” olarak tanımlanmaktadır (Boz, 2018, s. 7).

Yetenekli çalışanlar için ayrıca süper koruyucu kavramı da kullanılmaktadır. Süper koruyucular tüm çalışanlar içerisinde küçük bir grup olup, toplam çalışan sayısının yüzde

üçünden oluşmaktadır. Yetenekli çalışanlar üstün performansa sahip kişiler olarak diğer çalışanların da üstün performans göstermelerine ilham kaynağı olmaktadır (Berger & Berger, 2004, s. 357-365).

Bill Gates “en iyi 20 çalışmamızı bizden aldığınızda şunu söyleyebilirim ki Microsoft önemsiz bir şirket olurdu” sözleriyle yetenekli çalışanların bir işletme için değerini en iyi biçimde vurgulamıştır (Berger & Berger, 2004, s. 4).

Yetenekli çalışanlar için kullanılan bir diğer ifade ‘kritik yetenek’ kavramıdır. Kritik yetenek, “şirketin iş performansında yüksek oranda pay sahibi olan, müşteriler ve hissedarlar için ise, ortalamanın üzerinde değer yaratan gruplar ve bireyler” olarak tanımlanmaktadır (Boz, 2018, s. 11).

Yetenek kavramının işletmeye pozitif etkileri düşünüldüğünde iş hayatına girmesinin kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Literatüre göre; bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, küreselleşme, demografik etkiler, kuşak farklılıkları, üretim tarzındaki değişiklikler, işgücü hareketliliği, iş ve yaşam dengesinin öneminin artması, yetenek savaşları ve kıtlığı gibi konular yeteneğin iş hayatına girmesinin temel nedenleri olarak görülmektedir.

1.4.1 Küreselleşme

Küreselleşme, dünyanın giderek küçülmesi ve farklı coğrafyalar ile farklı kültürler arasında bir bağ kurularak iletişimin güçlenmesidir. Küreselleşme; “bilginin, haberleşmenin, kültürel etkileşimin ve sermayenin ülke sınırlarını aşarak, uluslararası bir nitelik kazandığı, ekonomi, kültür, siyaset, yönetim ve benzeri alanlarda ülkeler arasındaki bağımlılık ihtiyacının arttığı bir süreçtir” (Tokol, 2015, s. 133).

Küreselleşme ile iş dünyasında daha önce hiç yaşanmamış hızda değişim meydana gelmiştir. Böylece küreselleşme yalnızca bireyleri değil farklı konularda işletmeleri de etkisi altına almaktadır. Küreselleşmenin işletmelere sağladığı temel fayda, işletmelerin dünyanın farklı yerinde kısıtlamaya maruz kalmadan uluslararası bir statüde faaliyet

göstermeleridir. İşletmeler küresel bir statü kazanmalarıyla birlikte yeni pazarlara açılmışlardır. Böylelikle ürünler ve hatta hizmetler de küreselleşmiştir. Ürünler dünyanın farklı yerlerinden alınıp satılabilmektedir.

Küreselleşme kavramı ekonomi alanında küresel sermaye olgusu ile birlikte ele alınmaktadır. Sermaye hakkında ulusal ölçekte yapılan tanımlamalar, artık küresel sermaye anlayışıyla yer değiştirmiştir. Yaşanan değişimler-dönüşümler sonucunda dünyanın her yerinde sermaye, ticaret ve sanayi sermayesi formundan çıkıp “spekülatif sermaye” şeklinde de ülkeler arasında hareket ederek yatırım yapmaya olanak tanımıştır. Yine ekonomik ölçekte gözlenen bir başka değişim, kitle üretiminin yerini esnek uzmanlaşmaya bırakmasıdır (Aydemir & Kaya, 2007, s. 279).

Günümüzde birçok işletme, ürünleri için gerekli hizmet alımlarını, bir takım yazılım faaliyetlerini dünyanın farklı bölgelerindeki kişi ve kurumlara yaptırmaktadır. Dünyanın her yerine sınır tanımadan parasal kaynaklar, ürünler ve hizmetler ayrıca yeni fikirler aktarılabilmektedir. Dünyanın tek bir pazar halini aldığı dolayısıyla ekonomik olarak sınırların kalktığı günümüzde, işletmelere rekabet avantajı sağlayacak yetenekteki çalışanlar önem kazanmıştır.

1.4.2 Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler

İnsanlık tarihi üç döneme ayrılır: tarım çağı, endüstri çağı ve bilgi çağı. Tarım döneminde, çeşitli toplumların sosyo-ekonomik yaşam koşulları benzerdi ve birbirinden çok farklı özelliklere sahip değildi. Sanayi toplumuna geçişle birlikte bu benzerlikler azalmış ve toplumlar arasındaki sosyoekonomik farklılıklar artmaya başlamıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin ortaya çıkması ve bilginin çeşitli alanlarda hızla yaygınlaşması içinde bulunduğumuz çağı yani bilgi çağını beraberinde getirmiştir. Bilgi çağı dönemi, sistemde köklü ve hızlı değişimlere neden olmuştur. Bilgi çağına geçişle birlikte duran varlıkların (sermaye, makineler, fabrikalar) önemi azalırken, maddi olmayan ağlar, entelektüel sermaye, markalar ve yetenekli insanların önemi artmıştır.

Bilim ve teknolojinin hızla ilerlemesi ile birlikte bilgi çok önemli bir üretim faktörü haline gelmiş, özellikle gelişmiş ülkelerin ekonomisi bilginin üretimi, kullanımını ve yayılmasında giderek daha fazla bilgiye dayalı hale gelmiştir. Böyle bilgi ağına dayalı ekonomilerde, ekonomik büyüme ve kalkınmanın itici gücü maddi kaynaklardan çok bilgi olmuştur. Dolayısıyla bu dönemde entelektüel sermayeye yapılan yatırım, fiziki sermayeye yapılan yatırıma göre artmıştır.

Sanayi çağından bilgi çağına geçiş dönemi aynı zamanda yetenek savaşının da başlangıcıdır. Bilgi çağı, yoğun bir rekabet ve küreselleşme dönemidir. Rekabet ortamında işletmeler rekabet avantajı elde etmek için bilgiyi yönetebilen yetenekli çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Bu süreç için ihtiyaç duyulan yeteneğin kıt olması, yetenek savaşlarına yol açmıştır.

İş dünyasında bilgi çağına geçiş ile birlikte oldukça önemli değişimler meydana gelmiştir. Meydana gelen bu değişimler aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Altuğ, 2019);

- Serbest çalışmaya olan yönelim günden güne artmaktadır. Amerika’da toplam işgücünün yüzde 15’inden fazlasını oluşturan serbest meslek sahipleri, birden fazla müşteriye geçici veya sözleşme bazında hizmet vermektedirler.
- İşçi ve işveren bağları giderek zayıflamaktadır. Yeniden yapılanma dalgası yetmişler ve seksenlerde moda olmuştur. 2000-2002 ekonomik durgunluğunda tekrar gündeme gelmiş, işgücüne verilen önem iyice azalmıştır. Bunun sonucunda da çalışanın sadakati veya işverenin babacanlığı gibi tanımlar giderek anlamını kaybetmiştir.
- Teknik beceriye olan gereksinim günden güne artmaktadır. Dünyada meydana gelen ekonomik gelişmeler, internet ekonomisinin ortaya çıkması ve teknolojik ilerlemeler, teknik bilgi ve birikime sahip çalışanlara olan ihtiyacı oldukça artırmıştır.

- Eleman alımlarında internet kullanımını artmıştır. Bu sayede daha fazla çalışan küresel işgücü pazarından haberdar olmuş ve farklı iş fırsatlarını değerlendirir hale gelmiştir.
- İş-yaşam dengesine gösterilen özen artmıştır. Kadınların aktif olarak çalıştığı ailelerde, aileyi ve kişisel gereksinimleri göz ardı eden çalışma koşulları giderek cazibesini yitirmiştir.

Bu koşullara bakıldığında işletmelerin yetenekli çalışanlarını elde tutmasının zor olduğu ve bu zorluğun derecesinin gitgide arttığı görülmektedir. İşletmeler, kendileri açısından yeni olan bu koşullarda rekabet ortamında başarılı olabilmek ve ayakta kalabilmek adına yeni çözümler üretmelidir.

1.4.3 Demografik Etkiler

Yetenek kavramının iş hayatına girme sebeplerinden bir diğeri demografik etkilerdir. Demografik etkilerin başında işgücünün hızlı bir şekilde yaşlanması gelmektedir. Yaşlanma beraberinde emekliliği getirirken bu, işletmelerde biriken bilgi ve deneyim kaybolmasına yol açmaktadır. Yaşlılıktan dolayı ayrılan çalışanlar uzmanlıkları ve deneyimleri dolayısıyla işletmeye aktardıkları bilgiyi de götürmektedir. Bu nedenle işletmeler sahip olduğu bilgiyi kurumsallaştırmak için strateji geliştirmeye ve bilginin transferini sağlayabilmek için kurumsal hafıza sistemleri oluşturmaya başlamışlardır (Akar, 2015, s. 35). Çünkü yaşlanmanın sebep olduğu işgücü kaybı genç ve tecrübesiz işgücü istihdamını beraberinde getirecektir.

Gelişmiş ülkelerde en önemli demografik etki yaşlanma iken az gelişmiş ülkelerde ise, bunun aksine nüfusun hızla artışıdır. Nüfusun hızlı artması yoksullaşmaya, işsizlik oranlarında artışa, göç vb. sorunların artmasına yol açmaktadır.

Demografik etkilerden bir diğeri kuşaklar arası farklılıklardır. Yaşlanan nüfus ve yeni işe alınanlar çalışma hayatına devam ederken işletmeler farklı kuşaklarda çalışanlarla bir arada çalışmak zorunda kalmaktadır. Birbirinden farklı özelliklerdeki bu gruplar için nasıl

bir alıştırma stratejisi uygulanacağı konusu işletmeler açısından karmaşaya sebep olmaktadır. İşletmeler bununla baş edebilmek için farklı iletişim stilleri tanımlamaya ihtiyaç duymaktadır. Tüm alışanlar arasında yetenekli olanların işe devamının ve motivasyonunun nasıl sağlanacağı ile ilgili stratejilere ihtiyaç vardır.

Demografik etkilerin farkında olan işletmelerin, geleceğe yönelik yetenekli çalışan istihdamını sağlayacak yetenek yönetimi uygulama stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir.

1.4.4 İşgücü Hareketliliği

Demografik yapıda meydana gelen değişimler ve küreselleşmenin etkisiyle ortaya çıkan işgücü hareketliliği kavramı, 1950’li yıllarda Avrupa’da yaşanan işgücü kıtlığının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Hareketlilik, bir nesnenin herhangi bir yerden başka bir yere hareket etmesidir. İşgücü; teknoloji, toprak, sermayenin de içinde bulunduğu üretim faktörlerindedir. Bu retim faktörlerinin özelliğine göre hareketlilikleri değişmektedir, örneğin; işgücü ve sermaye hareketliyken, toprak hareketsiz bir üretim faktörleridir (Erdenebat, 2006, s. 9-16). Tanım olarak işgücü, bir insanın yararlı Şeyler üretmek için harekete geçirmek zorunda olduğu fiziksel ve düşünsel yetilerinin tümünü ifade etmekte olup, işgücü hareketliliği açısından çalışan potansiyelini ifade etmektedir.

Ulrich Beck’e göre işgücü hareketliliği, ülkelerin işgücü piyasalarındaki dengesizliği yüzünden ortaya çıkmıştır. İşgücü hareketliliği sayesinde «bir ülkede var olan fazla işgücü, diğer ülkenin işgücü piyasasındaki kıtlığı karşılanmaktadır» (Beck, 2000, s. 30). Yani işgücü hareketliliği, işgücüne katılanların ekonomik fırsatları değerlendirebilme kolaylığıdır. İşgücü hareketliliğindeki iki önemli ölçüt; yeni işin niteliği ve alınacak ücretin daha iyi bir yaşam düzeyi sağlayabilecek olmasıdır.

İşgücü hareketliliği kesimler arası yapısal dengesizlikleri giderir ve dengenin sağlanmasını amaçlar. Nüfus optimum düzeyin altında ise, yeni işgücünün marjinal

verimliliği ve bölgesel refah artmaktadır. Fakat nüfus optimum düzeyin üstünde ise, sonucun aynı olabilmesi için bölge dışına işgücünün belli oranda çıkması gerekmektedir. Ayrıca işgücü hareketliliği, ülkedeki istihdam edilebilirlikte, işgücüne katılım oranında, bölgesel kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesinde de oldukça önemlidir (Koçak ve diğerleri, 2020, s. 359).

Genel olarak göç kavramıyla açıklanan işgücünün hareketliliğinin önünde, göçü kısıtlayıcı politikalardan kaynaklanan kişisel veya kurumsal engeller olabilmektedir. Yaşanılan ülke ya da yer engel teşkil edebildiği gibi, bireyin ilgi, değer ve yetenekleri, yani işgücü piyasasında geçerli olan nitelikleri de hareketliliğin önünde bir engel oluşturabilmektedir. Kurumsal engeller ise, eğitim fırsatlarından ve işgücü piyasasını düzenleyen yasalardan kaynaklanabilir. Bu bağlamda, işgücü hareketliliğinin; ülkeler, kentler ve işler arası geçiş engellerinin olmaması; kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlamaktadır.

İşgücü hareketliliğine katılan çalışanlar, genellikle bir üst pozisyona geçiş, daha yüksek gelir seviyesi gibi fırsatları değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu gelişim ve değişim daha çok eğitim seviyesi yüksek, yetenekli ve nitelikli işgücünde gerçekleşmektedir. Eğitim düzeyi, işgücü hareketliliği kararı açısından önemlidir. Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça, işgücü piyasaları konusunda işgücü hareketliliği sayesinde bilgi ağını geliştirmektedir. Dolayısıyla eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin düşük eğitimli olanlara kıyasla daha hareketli olduğu düşünülmektedir. Diğer taraftan, yetenekli çalışanlar işgücü piyasaları konusunda beşerî sermaye açısından zengin olmakla birlikte işgücü hareketliliğinde de önemli rol almaktadır (Erdenebat, 2006, s. 16).

Küreselleşmenin artan etkisiyle birlikte, bilgiye sahip olmanın sınırlarla ilgili olmadığı ve sermaye için ülkenin önemi olmadığı görülmüştür. Gelişmeler sonucunda, işletmeler yetenekli çalışanları kendi bünyesine almaya çalışmakta, özellikle vasıflı işgücü potansiyelindeki kişiler kendi ülkesi dışında çalışma imkânı bulabilmekte, dolayısıyla işgücü hareketliliği artmaktadır. İşletmeler için işgücü transfer etmek kadar, mevcut ve transfer edilen yetenekli işgücünü korumak da önemli hale gelmektedir.

1.4.5 İş ve Yaşam Dengesinin Artan Önemi

İş yaşam dengesi yaygın olarak 1950’li yılların başında, endüstrileşmenin ilk yıllarında ‘ayrı dünyalar’ modeli ile ortaya atılmıştır. Ayrı dünyalar modeline göre; çalışanların aile sorunlarını işyerinin kapısında bırakmasını gerektiren anlayışı cinsiyet rol dağılımı ile güçlendirilmiştir. Aile, iş yaşamını engelleyen bir unsur olarak görülmesinin yanı sıra, bu sorun daha çok kadınlara ait bir sorun gibi görülmüştür. Zamanın ve insanın enerjinin sabit olduğundan hareket ederek kadının geleneksel rolü yanında, ev işleri ve annelik rolleri yanında, ücretli bir işte çalışması; sabit ve dolayısıyla kıt olan enerjini kullanmada yetersiz kalacağı, daha çok enerjiye ihtiyacı olması kadında depresyon ve strese yol açarak üstlendiği rolleri olumsuz etkileyeceği öne sürülmüştür. İlerleyen yıllarda çalışan kadın sayısındaki artış ile birlikte işgücünün demografik yapısında meydana gelen değişiklik, iş ve yaşam dengesini sadece kadına bağlı bir olgu olmaktan çıkararak erkeğinde aile sorumlulukları olduğu ve erkeklerinde kadınlar gibi birden fazla rol üslenmede istekli olduklarını ortaya çıkarmıştır. Zamanla çift kariyerli eşlerin sayısındaki artış endüstri sonrası toplumda konuya olan ilgiyi arttırmıştır. İş ve aile yapılarında ortaya çıkan değişimler dikkate alınarak işverenler tarafında da desteklenen politikalar geliştirilmiştir. Bu politikalar, kadın veya erkek fark etmeksizin çalışan performansını olumlu etkileyecektir (Özen Kapız, 2002, s. 145).

Çalışanların iş ile aile yaşamlarına ek olarak sosyal rollerini de dengeleyebilmeleri sosyal hayatlarında kişisel mutluluğun ve toplumsal huzurun sağlanabilmesi için önem taşımaktadır. Bu açıdan iş yaşamı dengesinin çalışan, toplum ve işveren açısından yararları şu şekilde özetlenebilir (Özen Kapız, 2002, s. 141):

- Yaşam kalitesini ve ruh sağlığı geliştirir,
- Verimliliği arttırırken işe devamsızlığı azaltır,
- Kişilerin toplum huzuruna katkısını arttırır,
- Çalışanların moralini olumlu etkiler ve bağlılığını arttırır,

- İşgücü devrini azaltır.

İş ve yaşam dengesinin sağlanabilmesi hem çalışanlar hem çalıştığı işletme açısından önem taşımaktadır. Bu dengeyi sağlamayı başaran işletmeler yetenekli çalışanları işletmelerine çekmeyi hedeflerken, çalışanlarda bu dengeyi sağlayan işletmeleri seçmeye özen göstermektedir. Önemsendiklerini düşünen çalışanların işe bağlılığı da artmakta, böylelikle yetenekli çalışanları elde tutma imkânı artmaktadır.

1.4.6 Yetenek Kıtılığı ve Yetenek Savaşları Olgusu

Yetenek kıtlığı hem demografik değişimlerin hem de küreselleşmenin neden olduğu sonuçlara bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Çalışanların kendilerini işletmenin bir üretim faktörü olarak görmeyi kenara bırakıp bir değer olarak görmeye başlamaları işletmeler açısından yeni bir problemi ortaya çıkarmıştır. Yetenekli çalışanların hangi işletmelerin kendilerine daha iyi kariyer fırsatı sunacağı ile ilgili bilinçli karar verebilecek yetkinliğe ulaşmış olması yetenek kıtlığını etkileyen faktörlerden biri olarak ele alınmaya başlanmıştır (Kırmızıgül, 2021, s. 16).

Genç nüfusun azalması ile yeni işgücü ve yeni yeteneklerin bulunmasındaki kısıtlara ek olarak işletmelerin var olan yetenekler için rekabete girmiş olmaları yetenek kıtlığının sorun olarak ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu da işletmelerin yetenek kıtlığı sorununa daha da fazla önem vermelerini gerektiren en belirleyici unsur olarak öne çıkmaktadır.

1990'lı yıllar ve öncesinde işletmelerin değeri sahip oldukları tesis, makine parkuru, bina ve arsaları gibi maddi varlıklarının değerine bakılarak ölçülüyorken, sonrasında şirketlerin değerini marka, patent, ün, imaj ve şirketin sahip olduğu personeller belirlemeye başlamıştır. “Yetenek Darboğazı” da denilen durumda yıllar içinde işletmelerin yeteneğe duyacağı ihtiyacın daha çok arttığı görülmektedir. Bu ihtiyaç, yetenekleri bulmak ve elde tutabilmek adına işletmelerin rekabete girmesine neden olmuştur. Bilimsel çalışmalarda yetenek savaşları olarak tanımlanan bu durumun giderek önemli hale gelmesinin çeşitli nedenleri vardır. Dünyanın değişen demografik yapısı,

örgütlerin iç ve dış çevrelerinde yaşanan değişimin hızı, artan işsizlik oranına rağmen yetenekli çalışan sayısında gözlemlenen düşüş bu nedenler arasında yer almaktadır. Çevre faktörlerinde yaşanan değişimler, bütüncül olarak bakıldığında yetenek savaşlarının ve yetenek yönetiminin ortaya çıkışının temel nedenlerini oluşturmaktadırlar (Gündüzalp & Boydak Özan, 2018, s. 19).

McKinsey & Company adlı şirketin 1997 yılında yetenek yönetimi uygulamaları ile ilgili yapmış olduğu araştırmanın ismi olarak 'yetenek için savaş' ifadesini ortaya atması, 2000 yılında ikinci anket çalışmasıyla araştırmalarını tamamlaması üzerine o yıllarda pek çok insanın tecrübe ettiği ancak tam olarak ifade edemediği olgu adlandırılmış, 'yetenek savaşları' olgusu iş hayatındaki yerini almıştır. Günümüz iş piyasasında yaşanan maddi nitelikte olan veya olmayan, gizli ya da aleni pazarlık unsurları yetenek savaşlarının göstergesi olan araçlardır (Şahin , 2017, s. 10). Yetenek savaşlarına sebep olmuş yetenek kıtlığının etkileri günümüzde de devam etmektedir.

McKinsey & Company'nin yapmış olduğu çalışmalarla yetenek yönetimi ve yetenek savaşları olgusu kavramsallaşmış ve yetenek yönetimi akademik yayınlara konu olmuştur. Çalışmalarda, yetenekli çalışanların işletme performansı üzerindeki etkisi üzerinde durulmuştur. Çalışmaların amacı, yüksek performans gösteren örgütlerin, orta derecede performans gösteren örgütlerden yetenek yönetimi konusunda farklı olarak ne yaptıklarını ortaya koymaktır. Yaklaşık 3000 yöneticinin katılımıyla yapılan bu araştırmanın sonucuna göre aradaki fark iyi şekilde organize edilmiş insan kaynakları süreçleri değil, yetenekli çalışanların önemli olduğuna inanan bir yönetim anlayışının var olmasıdır (Gündüzalp & Boydak Özan, 2018, s. 20).

Yetenek savaşları esasen çalışan azlığından kaynaklanan bir olgu değildir. Bu olgunun temelinde çalıştığı yeri başarıya götürecek, küresel iş hayatına uyum sağlayabilen yetenekli çalışanların eksiliği vardır. Yetenek savaşı, endüstrilerdeki tüm işletmelerin kazanmak için rekabet ettiği 21. yüzyıl gerçeği olarak görülmektedir. Yetenek savaşları gün geçtikçe çetin bir hal almaktadır. Bu aşamada işletmeler için yetenekli çalışanları rakiplerden koruyabilmek rekabet açısından çok önemlidir.

1.5. Yetenek Yönetimi Kavramı

Sanayi çağından bilgi çağına geçiş ile birlikte şirketlerin piyasa değerleri ile defter değerleri arasında farklar oluşmaya başlamıştır. İşletmelerin finansal tablolarında gösterilemeyen ve piyasa değerini arttıran varlıklar, bilgi çağının değer yaratma aracı olan entelektüel sermaye ile açıklanmaktadır. Sanayi toplumundaki makine teçhizat yatırımlarının yerini bilgi çağında entelektüel sermayenin arttırılmasına yönelik yatırımlar almıştır. Bu süreçte işletmeler için bilginin değer yaratma potansiyelini geliştirmek rekabet ortamındaki işletmeler açısından son derece önemli hale gelmiştir.

İşletmelerin, bireylerin ve ülkelerin bilgi ekonomisinden yararlanabilmeleri önemli derecede ellerinde bulunan insan sermayesine; yani bireylerin yaratıcılık, beceri, nitelik ve yeteneklerine bağlıdır. Örgütsel ve bireysel anlamda günümüzde bilgiyi kullanmakta başarılı kişi ve kurumlar önem kazanmaktadır. Böylece, entelektüel sermayenin fiziksel sermayeye kıyasla daha da önemli olduğunu anlaşılmıştır. Entelektüel sermayenin üç unsurundan (insan sermayesi, müşteri sermayesi, yapısal sermaye) biri olan ve beceri, bilgi, yetenek ve davranışların toplamından oluşan insan sermayesi, günümüzde kopyalanamaz rekabet unsuru olarak yetenek yönetimine zemin hazırlamıştır (Atlı, 2017, s. 20).

Yüksek potansiyelli, derin bilgi ve beceri sahibi, değişim yönetiminde ve örgütün amaçlarına ulaşmasında etkin rol oynayan, değer yaratan ve yüksek performans gösteren, diğerlerine göre daha başarılı performans gösteren, örgütün temel yetkinliklerine sahip az sayıdaki kişiler yetenekli çalışanlar olarak nitelendirilmektedir. Kâr amacı olan ya da olmayan tüm organizasyonların başarısına katkı sağlayan en önemli faktörlerden birinin yetenekli çalışanlar olduğu son zamanlarda birçok bilimsel çalışmada ortaya koyulmuştur. İşletmeler yetenekli çalışanları tespit etmek, elde tutmak ve gelişimlerini sağlamak amacıyla yetenek yönetimi sistemini uygulamaya başlamıştır.

Yetenek yönetimi, çalışanların işletmeye katkılarının eşit olmadığı prensibine dayanır. Çalışanların beceri, bilgi, yetenek ve davranışlarının birbirinden farklı olması nedeniyle onlara eşit davranmanın yaratacağı eşitsizlik ile mücadele etmek için ise, çalışanları

sınıflandırmak gereklidir (Şahin , 2017, s. 13). İşverenlerin temel ilgi odağı dikkate alınarak çalışanları tanımlamak için kullanılan kavramlara Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Çalışanları Tanımlamak İçin Kullanılan Kavramların Karşılaştırılması

Tanımlayıcı Kavramlar	İşverenlerin Temel İlgi Odağı	İnsana Bakış	İnsanın Sahip Olduğu Nitelikler
İş gücü/ İnsan Gücü	Üretim	Üretim Aracı ve Maliyet Unsuru	Kas Gücü
Personel	Pazarlama ve Finansman	Üretim Araçlarından Biri ve Maliyet Unsuru	Kas Gücü, Yetenek, Zeka
İnsan Kaynakları	Rekabette Üstünlük	Elde Edilmesi ve Geliştirilmesi Gereken Temel Kaynak	Bilgi, Beceri, Temel Yetenekler, Potansiyel ve Yetkinlikler
İnsan Sermayesi/ Yetenek	Bilginin Üretilmesi ve Kullanılması Konusunda Rekabet	Temel Yatırım ve Sermaye	Bilgi, Beceri, Temel Yetenekler, Gelişme Potansiyeli, Fark Yaratan Yetkinlikler

Kaynak: (Atlı, 2017, s. 40)’dan aktarılarak kısaltılmıştır.

Yukarıdaki tabloda çalışanları tanımlamak için kullanılan kavramlardan görüleceği üzere insanı maliyet kalemi olarak gören personel yönetimi bakış açısı zamanla yerini insanı üretim kaynağı gibi gören ve katma değer yarattığına inanan stratejik insan kaynakları yönetimine evrilmiştir. Modern yönetim düşüncelerinden etkilenen stratejik insan kaynakları da günümüzde en önemli rekabet avantajının elindeki insan kaynağı olduğunu savunan yetenek yönetimini benimsemiştir.

Bilgi teknolojisine geçiş süreci ile birlikte, yetenekli insan kaynağına duyulan ihtiyaç artmıştır. İşletmeler rekabet üstünlüğü elde etmek için yetenekli çalışanları istihdam etme yarışı içerisine girmişlerdir. Yetenek yönetiminin temeli bu gelişmeler sayesinde oluşmuştur. Tüm dünyada 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. Bu anlayış işletmelerin değişim yeteneğini ve yenilik yapmaya duyulan ihtiyaçlarını öne çıkarmaktadır. Bu gelişmeler, son yıllarda işletmelerin birbirinden yetenekli çalışan istihdam etme eğilimlerinde önemli artışlara neden olmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarıyla istenilen sonuçların elde edilebilmesi için işletmelerde bazı adımlar atılması gerekmektedir. Bu adımları şu şekilde sıralayabiliriz (Altınöz, 2018, s. 86):

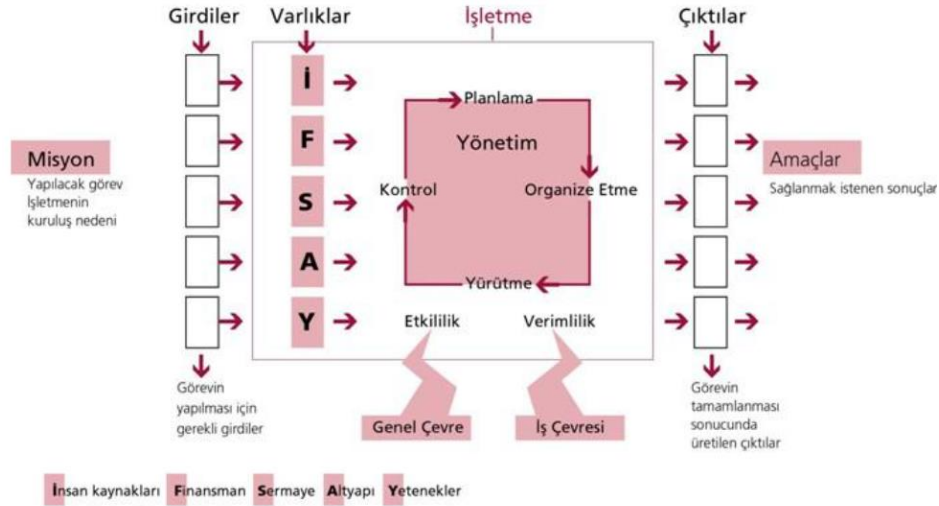
- Potansiyelin belirlenmesi,
- Yetenek profilinin ortaya konulması,
- Gelişim planlarının hazırlanması ve uygulanması,
- Kritik pozisyonların saptanması,
- Yetenekli alışan açığının saptanması,
- Hedeflerin ve stratejilerin belirlenmesi,
- Durum değerlendirmesi ve terfi süreci.
- Adayın performansının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

1.6. Yetenek Yönetimi ile İlişkili Yönetim Kavramları

Yetenek yönetimi, diğer birçok yönetim kavramıyla yakından ilişki içerisindedir. Bu bölümde yetenek yönetimi ile ilişkili yönetim kavramları detaylı olarak incelenecektir.

1.6.1 Stratejik Yönetim ve Stratejik Liderlik İlişkisi

Yönetim, bir işletmenin veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler v.s.) etkili ve verimli olarak kullanması süreci olarak tanımlanmaktadır. Strateji ise, plandır. Stratejide esas olan arzuladığımız ve istediğimiz sonuçlara ulaşmaktır. Stratejiler, aynen planlarda olduğu gibi, belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin son derece yetersiz olduğu ileri derecede belirsizlik altında yapılır. Ne var ki, strateji plandan daha dinamiktir ve işletmenin ulaşmak istediği sonuçları etkileyebilecek rakiplerin olası faaliyetlerinin de göz önüne alınmasını gerektirir. Kısaca strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir.



Şekil 3: İşletme Yönetimi

Kaynak: (Ülgen & Mirze, 2020)

Stratejik yönetimi içinde bulunan ‘yönetim’ sözcüğü sebebiyle yönetim ile aynı şekilde tanımlamak mümkündür. Ancak stratejik yönetim işletmelerin genellikle gündelik ve olağan işlerinin yönetimiyle değil işletmelerin “uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek” işlerin yönetimi ile ilgilidir. Bu sebeple stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemde yaşam süresini arttıracak ve rekabet edebilme yeteneğini geliştirecek konular üzerinde yoğunlaşır.



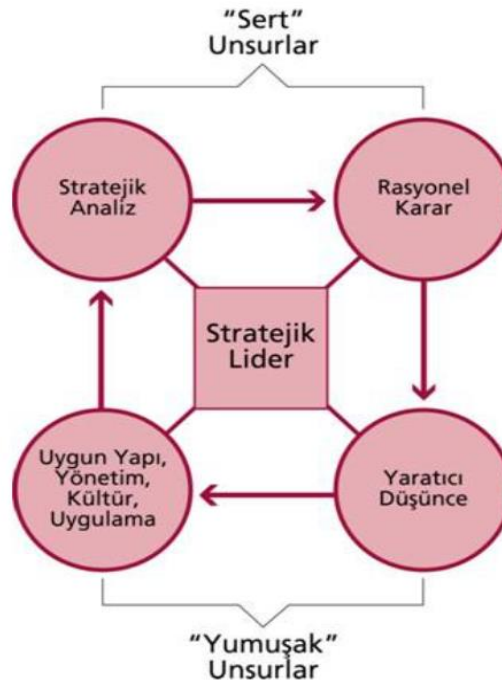
Şekil 4: Stratejik yönetim ve Önemli Amaçları

Kaynak: (Ülgen & Mirze, 2020)

Stratejik yönetim işletmenin öngörü mekanizmasıdır. İşletmelerin değerini arttırabilmek, ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilecek stratejilerle sağlanabilir. Ortalamanın üzerinde getiri de sektörde rekabet üstünlüğünün sağlanması ile olabilir. Çok hızlı değişmekte olan, global ve teknolojik olaylar nedeniyle rekabet üstünlükleri çok kolay kaybedilebilmektedir. Dolayısıyla kazanılan rekabet üstünlüklerinin sürdürülebilir olması, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanması önemlidir.

Stratejik yönetimde modernist bakış açısının analitik yöntemlerinin kullanımı oldukça yaygındır. Doğru analiz yöntemleri çözümleri kolaylaştırmakta ve stratejilerin bilinçli olarak yapılmasını sağlamaktadır. Ancak stratejilerin hazırlanması ve alternatifler arasından en uygun olanın seçilmesi başarı için yeterli olmamaktadır. Uygulamanın da daha başka bir söylemle, yapının ve yönetim tarzlarının da doğru ve uygun olması

gereklidir. Burada işin içine işletmenin “yumuşak” unsurları girmektedir. Yaratıcı fikirlerin üretilmesine ve gerekli değişimlere olanak sağlayacak olan kurumsal kültür, uygun organizasyon yapısı, yetenekli liderler ve yöneticiler, uygulayıcı ve stratejist olarak görev yapan donanımlı çalışanlar stratejik yönetimin başarısı için önemli unsurlardır (Ülgen & Mirze, 2020, s. 5-40). Bir diğer ifadeyle, işletme stratejilerinin başarılı olabilmesi, aşağıdaki şekilde sert unsur olarak belirtilen analizlerin yanı sıra yumuşak unsurlara da bağlıdır. Organizasyonel yapı, stratejik bilinç ve örgüt kültürü burada oluşmaktadır.



Şekil 5: Stratejik Başarı Faktörleri

Kaynak: (Ülgen & Mirze, 2020)

Stratejilerin başarısında önemli bir unsur olan stratejik lider, geleceği görebilme, vizyon yaratabilme, esnek (flexible) olabilme ve diğer kişileri güçlendirebilme (empowering) yetenekleri aracılığı ile gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişidir. Etkili bir stratejik lider, yukarıda sözü edilenleri yaparken, aynı zamanda çalıştığı diğer kişilerin duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı bir biçimde etkileyebilme özelliğine sahiptir. Etkili bir stratejik liderde bulunması gereken özellikleri aşağıdaki gibidir (Ülgen & Mirze, 2020, s. 380-381):

- Esnek olabilmek,
- Vizyon yaratabilmek,
- Belirsizliklerle başa çıkabilmek,
- Çalışanları güçlendirmek,
- İnsan kaynaklığını etkili yönetebilmek,
- Çevresel faktörlere uygun etkili kararlar alabilmek.
- Geleceği görebilmek,
- Kendi yeteneklerini sürekli sorgulayarak geliştirebilmek,
- Paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilmek,



Şekil 6: Etkili Stratejik Lider Özellikleri

Kaynak: (Ülgen & Mirze, 2020)

Stratejik lider, liderliğin daha spesifik ve karmaşık halidir. Stratejik liderin tüm paydaşlara yararlı olacak, geleceğe dönük, yetenek ve yönlendirici özelliklerinin var olması hemen hemen tüm liderlik özellikleri için geçerli olmakla birlikte stratejik liderin

en belirgin özelliklerindedir. Stratejik liderler için işletmenin yaşamını veya rekabet üstünlüğünü sürdürmesiyle ilgili konularda diğer birçok özelliğinden daha önemlidir.

1.6.2 Kurumsal Yönetişim İlişkisi

Kurumsal yönetişim, işletmelerde üst yönetimde yer alanların yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır. İngilizcede corporate governance olarak adlandırılan kurumsal yönetişim “kurumsal egemenlik”, “kurumsal yönetim” gibi terimlerle ifade edilmektedir. Kurumsal yönetişim; bir tarafın diğer tarafı yönettiği bir ilişkiden, karşılıklı etkileşimlerin ön plana alındığı bir ilişkiler bütününe doğru dönüşümü ifade etmektedir. Kurumsal yönetişim, tüm paydaşlara güven vermelidir. Bu kavram, işletmenin başarısı ve sürdürülebilirliğini sağlamak için üst düzey yönetimin idare ve denetiminin sağlanmasıyla ilgili bir kavramdır (Altınöz, 2009, s. 22-24).

Kurumsal yönetişim ilkeleri 1995 yılında ICGN (International Corporate Governance Network) tarafından ABD’de belirlenmiştir. 1999’da OECD (İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı)’ye bağlı ülkeler tarafından, 2000 yılında Türkiye’de TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği) tarafından “Kurumsal Yönetim İlkeleri” adı altında yayın yapılmıştır. SPK (Sermaye Piyasası Kurulu) tasarruf sahiplerine ve işletmelere katkı sağlayacağı düşüncesiyle 2003 yılında konuya yönelik bir kitap yayınlamıştır. 30/12/2011 tarihli ve 28158 sayılı Resmî Gazete’ de borsa şirketlerinin esas alacakları kurumsal yönetim ilkelerini düzenlemek amacıyla yayımlanan “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ” e göre kurumsal yönetim ilkeleri dört bölümden oluşmaktadır (www.spk.gov.tr, 2023): Bu bölümler; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu başlıkları altında düzenlenmiştir.

OECD’nin G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanlarına Raporu’na göre iyi kurumsal yönetim kendi başına bir amaç değildir. Uzun dönemli yatırım için özsermayeye erişime ihtiyaç duyan şirketler için gerekli olan piyasa güveninin ve iş dürüstlüğüünün yaratılması için bir araçtır. Özsermayeye erişim özellikle geleceğe yönelik büyüyen şirketler ve artan borçluluğu dengelemek için önem arz etmektedir. G20 Bakanlar ve Merkez Bankası

Başkanları'nın 9-10 Şubat'ta İstanbul'da gerçekleşen toplantılarındaki taleplerini takiben gözden geçirilmiş ilkelerin taslağı 10 Nisan 2015'te İstanbul'da gerçekleşen G20/OECD Kurumsal Yönetim Forumu'nda da tartışılmış ve katılımcılar tarafından geniş bir destek bulmuştur. OECD üye ülke vatandaşlarının şirketlere ve piyasalara olan inançlarının ve güvenlerinin kilit bir unsuru olarak iyi kurumsal yönetime katkı yapması amacıyla yayımlanan ilkeler 6 başlık altında özetlenmiştir (OECD, 2023):

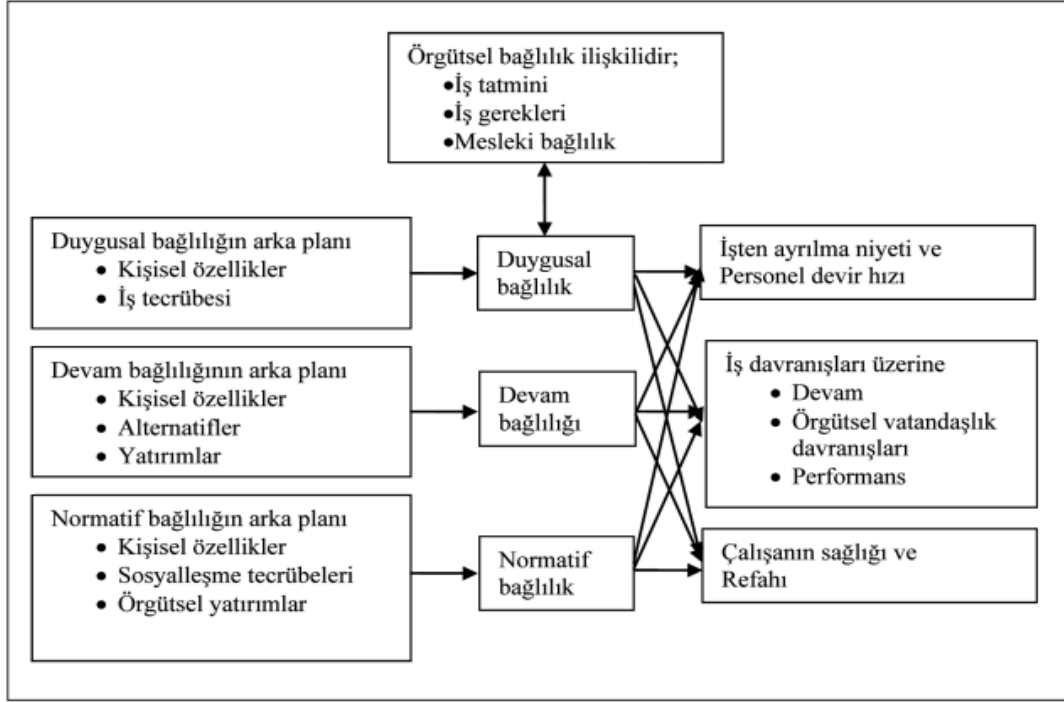
1. Etkin kurumsal yönetim çerçevesinin temelini sağlanması; Kurumsal yönetim anlayışının adil piyasaların teşvikinin şeffaflık ile kaynakların verimli dağıtılmasındaki görevini açıklamaktadır.
2. Pay sahiplerinin hakları ve adil muamele görmeleri ile temel ortaklık işlevleri; Bilgiye erişme, ortaklar genel kurulu yoluyla önemli şirket kararlarına katılmayı da içeren, temel ortaklık haklarını belirlemektedir.
3. Kurumsal yatırımcılar, pay senedi piyasaları ve diğer araçlar; Vekil sıfatıyla hareket eden kurumsal yatırımcılara özel bir vurgu yapmak suretiyle, yatırım zinciri boyunca sağlıklı teşviklerin olması ihtiyacını ele almaktadır.
4. Menfaat sahiplerinin rolü; İlkeler şirketler ile menfaat sahiplerinin etkin iş birliğini cesaretlendirmekte; yasalar ve karşılıklı anlaşmalar ile sağlanan menfaat sahibi haklarının tanınmasının önemini vurgulamaktadır.
5. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık; Kamuya yapılacak açıklamaların temel alanları belirlenmektedir.
6. Yönetim kurulunun sorumlulukları; Kurumsal stratejilerin gözden geçirilmesi, üst yönetimin seçilmesi, ücretlendirilmesi, şirket bölünmelerin gözetimi, şirketin muhasebe ve finansal raporlama sisteminin dürüstlüğünün sağlanması, yönetim kurullarının risk planlaması, vergi planlaması, iç denetimdeki rolleri gibi konuları içeren yönetim kurullarının esas işlevleriyle ilgilidir.

1.6.3 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı 1956 yılında ilk kez ele alındığından beri araştırmacıların ilgisini çekmeyi başarmış ve günümüze kadar gelmiştir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar sonucunda, çalışanların çalıştıkları örgütlere hangi duygularla, ne şekilde veya hangi çıkar ilişkileriyle bağlı oldukları sorularına yanıt bulabilmesidir (Örücü & Sezen Kışlalıoğlu, 2014, s. 46).

Örgütlerin var olmaları, çalışanlarının sahip oldukları yetkinlik, beceri ve bilgi birikimlerini işlerine yansıtma ile doğrudan ilgilidir. Fakat çalışanların işlerini yaparken göstermiş olduğu çaba, sahip oldukları yetenekler ve bilgileri örgütlerin devamlılığını sürdürebilmesi için tek başına yeterli bir unsur değildir. Çalışanların işletmelerine karşı güçlü duygularla bağlılığı ile işletmelerin güçlenmesi arasında doğru bir orantı bulunmaktadır. Dolayısıyla iş için gereken bilgi ve beceri kadar, çalışanların alanlarına karşı olumlu tutuma da sahip olmaları gerekmektedir. Çalışanların işletmelerine karşı olumlu tutumu ne oranda artarsa örgütler de aynı oranda güçlenmektedir. Buradan çıkarılacak sonuç, örgütsel bağlılığın örgütlerin devamlılığı için oldukça önemli olduğudur.

Literatürde oldukça kabul gören ve en çok kullanılan Allen ve Meyer'in modelidir. Bu model ile örgütsel bağlılık üç boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar; duygusal, devam ve normatif bağlılıktır. Allen ve Meyer (1997) üç boyutu olan bu yaklaşımı çalışmalarında uygulayarak, "iyi ve kötü günde örgütle birlikte kalan, işe düzenli gelen, tüm gününü ona adayan, şirket varlıklarını koruyan ve şirket hedeflerini paylaşan çalışan, şirkete bağlı bir çalışandır" şeklinde açıklamada bulunmuşlardır.



Şekil 7: Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer vd., 2002: 22'den aktaran, (Örücü & Sezen Kışlahoğlu, 2014)

Duygusal bağlılık, çalışanlar ile örgüt arasındaki duygusal yakınlığı ve özdeşleşmeyi ifade eder. İşletmelerde bu bağlılığa sahip olan çalışanlar, işletme değerlerini, amaçlarını ve hedeflerini içselleştirir, işletme varlığını sürdürmek, bu amaç ve hedeflere ulaşmak için çaba gösterir, bunun yanında örgütün bir parçası olarak kalma arzusundadır. Bu çalışanlar işletmede istedikleri için kalırlar ve kuruluşun yararı için istekli çalışırlar. Devam bağlılığı, çalışanların işletmeden ayrılmayı göze alamadıkları ve/veya iş alternatiflerinin olmadığı ya da az olduğu durumları ifade eder. Bu durumda çalışanlar, işletmenin bir üyesi olarak kalabilmek için asgari koşulları yerine getirir ve bunun için işletmeye karşı bir sorumluluk duygusu hissederler. Normatif bağlılık ise, bir çalışanın işletmeye olan bağlılığını ve ahlaki yükümlülük duygusunu ifade eder. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, bireysel değerlerine veya işletmede kalma sorumluluğunun oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, işletmede çalışmayı bir görev olarak görür ve işletmede kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin doğru bir davranış olduğuna inanırlar. Başka bir deyişle normatif bağlılık bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenir (Bolat & Bolat, 2008, s. 76-78).

Sonuç olarak; güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar kalmak istedikleri için; güçlü bir normatif bağlılık hisseden çalışanlar ise, kalmaları gerektiği için; güçlü bir devam bağlılığı duyanlar, buna gereksinim duydukları için işletmede kalırlar.

1.6.4 Çalışanı Güçlendirme

Günümüzün yoğun rekabet ortamında hedef kitlenin ihtiyaçlarının karşılanması ve fırsatların yakalanması, çalışanların inisiyatifini kullanmasına izin veren çalışma biçimleriyle mümkün olmaktadır. Günümüz yöneticileri çalışanları kısıtlamak yerine, onlara daha fazla yetki ve sorumluluk vererek, işletmeleri adına rekabette fark yaratacak işlerin ortaya çıkmasına ortam hazırlamaktadırlar.

Son yıllarda ortaya çıkan çalışanı güçlendirme kavramı, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla bireysel karar alma gücünü artırma ve bireyleri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005, s. 414).

Çalışan güçlendirmenin işletmelerde yönetime ve çalışana sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir (Çavuş, 2006, s. 62-65):

- Çalışanı güçlendirme, işletmenin öğrenen organizasyon olmasını destekler.
- Çalışanı güçlendirme sayesinde mükemmel müşteri hizmeti sunulabilecek ve müşteri isteklerine hızla cevap verilecektir.
- Çalışanı güçlendirmede sorumluluk paylaşılmaktadır. Ayrıca Çalışanların inisiyatif alma becerileri gelişmektedir.
- Çalışanı güçlendirme kâr üzerinde olumlu etkiler yapacaktır.
- Güçlendirilmiş bir işletmede iletişim her yöndedir (aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, çapraz vb.)

- Çalışan güçlendirme ile çalışanların işletmeye sadakati ve bağlılığı artmaktadır.

İşletmelerde yaygın olarak kullanılmaya başlanan ve çalışanı güçlendirme anlayışına dayanan yetenek yönetimi gün geçtikçe önem kazanmıştır. Hatta yetenek yönetiminin çalışanı güçlendirme prensibinin getirisi olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanı güçlendirme ile işletmeler farklı yetenekleri olan güçlendirilmiş çalışanlardan nasıl yararlanılabilir sorusuna yanıt aramaya başlamış, bu sayede yeteneklerin etkin yönetilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Sonuç olarak; yetenek yönetimiyle çalışanı güçlendirme arasında doğrudan bir ilişki vardır.

1.6.5 Değişim Mühendisliği

Ülkeler arası sınırların kalktığı dünya pazarlarında, daha önceleri sadece kendi ülke sınırları içerisinde rekabet eden işletmeler, küreselleşme ile birlikte uluslararası piyasada rekabet edebilmenin yollarını aramaya başlamışlardır. Pazarda yaşanan birçok değişim, yeni değer ve kavramlar ortaya çıkarmıştır. Teknolojinin gelişmesi, ulusal pazarlar arasındaki sınırların kalkması ve değişen müşteri beklentileri (müşterilerin artık eskisinden daha fazla seçeneğe sahip olması), geleneksel şirketlerin amaç, yöntem ve temel organizasyon ilkelerinin yeniden incelenmesini gerekli kılmaktadır. Böyle bir ortamda işletmelerin müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürün veya hizmet sunabilmesi ancak gelişmiş insan kaynağına sahip olması ile mümkün olabilmektedir. Günümüzde pek çok işletme, yıkıcı ve yok edici koşullardan korunmak amacıyla, yoğun rekabet ortamında devamlılığını sürdürebilmek için, kendi bünyelerine yeni teknikler ve yöntemler katma yoluna gitmişlerdir. Bu yeni yöntem ve tekniklerden biri Değişim Mühendisliği'dir (Özkan Y. , 2004).

Michael Hammer adlı Amerikalı yönetim uzmanı, değişim mühendisliği kavramını ilk kullanan kişidir. Hammer' in 1990 yılında ünlü Harvard Business Review adlı dergide yayınladığı "Reengineering Don't Automate Obliterate" başlıklı makalesinin yayınlanmasından sonra "reengineering", kavramı hem iş dünyasında hem de akademik dünyada büyük ilgi görmüştür.

Michael Hammer ve James Champy 1993 yılında yayınladıkları “Değişim Mühendisliği” adlı kitaplarında değişim mühendisliğini şu şekilde tanımlamaktadırlar: “Değişim mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır” (Aktan, 2011).

Değişim mühendisliği çalışmalarının temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Efil, 2015):

- Sürecin tümünden sorumlu olan ve tüm süreci bilen bir grup veya kişi belirlenerek birkaç iş tek iş olarak kombine edilir. Böylelikle genel giderler azaltılır, daha az kişi süreçte görevlendirileceğinden çalışanlara sorumluluk verilmesi ve performanslarının değerlendirilmesi kolaylaşır, denetim ihtiyacını en aza iner.
- Çalışanlara karar alma yetkisi çalışanlara bırakılır, yukarıda belirtilen yatay entegrasyonun (iş genişletme) yanı sıra dikey entegrasyona (iş zenginleştirme) gidilmektedir. Böylelikle iş gecikmeleri önlenirken çalışanların yetkileri artmaktadır.
- Müşterileri siparişlerinin alınmasıyla başlayan tedarikten teslimata dek tüm faaliyet aşamaları tek bir proses olarak ele alınır. Böylece süreç esaslı bir yapıya geçilir ve birçok işin aynı anda paralel olarak yerine getirilmesi, sürecin tamamlama zamanının kısalması, farklı faaliyetler arasındaki uyumsuzlukların elimine edilmesi, yeniden işleme alma oranlarının azalması sağlanır.
- Standart süreçler çok versiyonlu olarak düzenlenmektedir. Böylelikle farklı durumlarla karşılaşıldığında sorunların çözülmesi ve ortaya çıkan alternatiflerin elenmesi, istisnai durumların çözüme kavuşturulması kolaylaşmaktadır.
- Yalınlaşmanın temel ilkelerinden olan bazı proses adımlarının ve destek faaliyetlerinin işletme dışına taşınması tercih edilmektedir. Örneğin; otomotiv yan

sanayilerinde olduğu gibi ortak bir veri tabanı ile malzeme ve parça akışının tedarikçi firma tarafından kontrol edilmesi sürecin performansını artıracaktır.

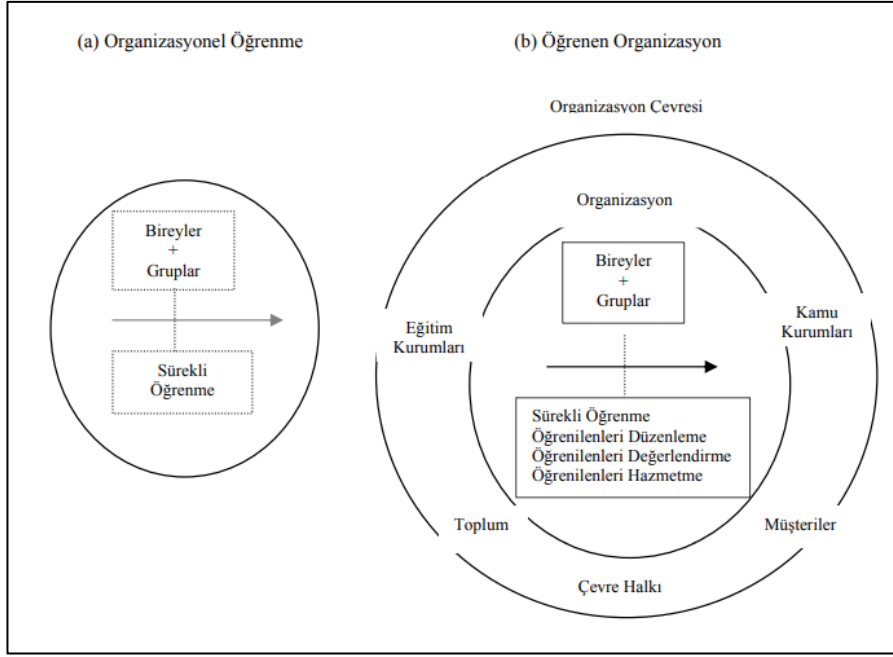
- İşin kontrolünün gecikmeli olarak yapılması tercih edilmektedir. Böylece kontrol gibi değer yaratmayan faaliyetlerin aza indirilmiş veya elimine edilmiş olacaktır. Kontrol faaliyetlerinin maliyetinden elde edilen kazançlar ise, suistimallerin yol açabileceği kayıpları dengeleyecektir. Senge'ye göre aşırı proaktif olmak yarar yerine kayıpları artırmaktadır. Örneğin; sigorta şirketlerinin hukuki işlemleri yürütmek için ayrı birim oluşturması bu işlerin gerekli durumlarda şirket dışından kuruluşlara yaptırılmasından daha maliyetlidir.
- Mutabakat mekanizmaları en alt düzeye indirilmeye çalışılır. Böylece, değer yaratmayan bir faaliyet türü daha ortadan kaldırılmış olacaktır. Örneğin; market zincirine mal sağlayan kuruluşlarda hangi satış merkezine ne kadar mal gönderileceği konusunda insiyatif verilmesi ayrı bir uzmanlık ve maliyet gerektiren stok yönetimi yükünden kurtulunmasını sağlayacaktır.
- Şirketin dış ilişkilerini vak'a yöneticilerinin yürütmesi tercih edilmektedir. Yetkilendirilmiş müşteri temsilcileri firma ile müşteriler arasında tampon görevi üstlenerek müşteri isteklerinin hızla ve en iyi şekilde karşılanmasını sağlayabilmektedirler. Bu sistemin temelinde çalışanların yetkilendirilmesi (empowerment) modelinin yattığı açıktır.
- Bilgi teknolojisi kullanılarak şirket birimleri özerk bir yapıya kavuşturulmakta ve böylece hem yerinden yönetimin hem de merkezi yönetimin avantajlarından bir arada yararlanılabilmektedir. Örneğin; ortak bir veri tabanına dayalı satış organizasyonlarında satış temsilcilerine, şubelere özerklik verilebilir. Ancak yanlış bir fiyat veya termin söz konusu olduğunda merkezden bu hataların izlenmesi ve düzeltilmesi mümkün olacağı için gerekli kontrol mekanizması da yaratılmış olmaktadır.

Değişim mühendisliği, kurumsal performansı önemli ölçüde iyileştirmek için otomasyonun önemini vurgular ve bilgi teknolojilerinden tam olarak yararlanma ihtiyacını vurgular. Otomasyon ve bilgi teknolojilerini değişim mühendisliğinin araçları olarak düşünmek daha doğrudur. Değişim mühendisliği çalışması, işlerin niteliğini, organizasyon yapılarını ve yönetim sistemlerini etkileyeceğinden, rollerde, sorumluluklarda, başarı ölçülerinde ve ücret planlarında gerekli değişiklikler yapılmalı, kariyer olanakları, iş zenginleştirme, eğitim konularına önem verilmelidir. Bu bağlamda, değişim mühendisliği yetenek yönetimi uygulamalarını desteklemektedir.

1.6.6 Öğrenen Organizasyonlar

1950’li yıllarda literatüre giren öğrenen organizasyonlar yaklaşımı, 1990’lara Senge ile damgasını vurmuş, o yıllarda ilgi odağı olmuştur. Bu yaklaşım ülkemizdeki en popüler dergilerin konusu olmasına rağmen, akademik alanda henüz kavramsal çerçevede tartışılmakta olup, henüz hak ettiği derecede eleştirel ve sorgulayıcı çalışmalara konu olmamıştır.

Öğrenen organizasyonlarda; gelişen proaktif bir organizasyon olmak için yapılar, süreçler, disiplinler ve stratejiler aracılığıyla öğrenmeyi en üst düzeye çıkarmayı hedeflemektedir. Öğrenen organizasyon; uyum sağlamak için değişme yeteneğini ve becerilerini sürekli geliştiren bir organizasyondur. Organizasyonel Öğrenme kavramıyla karıştırılan öğrenen organizasyonlar arasındaki ayrım basitçe şu şekilde yapılabilir: Öğrenen organizasyonda, tüm sistem organizasyon aracılığıyla öğrenir. Buna karşılık organizasyonel öğrenme, organizasyondaki kişilerin ve grupların öğrenmesidir (Coşkun, 2000).



Şekil 8: Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyon
Kaynak: (Coşkun, 2000)

Öğrenen organizasyonlar; çalışanların gelişimini sürekli teşvik eden, besleyen, öğrenmeyi işletmenin kapasitesini ve başarısını arttırmaya yönelik bir yatırım olarak gören, dolayısıyla öğrenmeye bunun yanında gelişmeye olanak sağlayıcı bir ortam yaratan organizasyonlardır. Örgütsel öğrenme, işletmelerin kendi sorunlarını çözmelerine, yeni fikirler yaratmak için kapasitelerini arttırmalarına ve kendi geleceklerini belirlemelerine olanak sağlar.

Öğrenen Organizasyonların başarılı olmasının koşulları aşağıdaki gibidir (Kıngır & Mesci, 2007, s. 63-81):

- Üst yönetimle – alt yönetim arası bağların kopuk olmaması ve üst yönetim kadar alt yönetimin de öğrenmeye destek vermesi,
- Öğrenmenin, organizasyonun günlük işlerinden biri haline gelmesi,
- Organizasyon birimleri arasındaki kesin katı duvarlar yıkılmalı, bilgi akışına imkân verecek bir organizasyon yapısı oluşturulmalı,

- Müşteriyi bir pazar aracı olarak gören düşünce sistemine sahiplik söz konusu ise, öncelikle bu görüş yıkılmalı, müşteri en son hedef olarak görülmelidir,
- Geçmiş sürekli olarak sorgulayıp, geleceğe uyarlamak, öğrenmeyi kolaylaştıracaktır,
- Sürekli olarak deneyimler göz önüne getirilip, öğrenilenler dikkate alınmalıdır.

Günümüzde "öğrenen organizasyon" öğrenmeyi teşvik edici, personelini geliştirmeyi ön planda tutan, yapıcı diyalog kurmayı öncelik haline getiren organizasyonlar olarak görülmektedir. Öğrenen organizasyonların temelinde, çalışanları geliştirme faaliyetlerine verilen önem vardır. Esasında "öğrenen" ve bunu kararlarına yansıtan çalışanlardır. Organizasyonların çalışanlarından bağımsız olarak "öğrenmesi" söz konusu değildir. Bu nedenle çalışanların ortak bir vizyona doğru sürekli, sistematik bir şekilde eğitimi ve sürekli olarak kendini geliştirmek zorunda olması, öğrenen organizasyonun temelini oluşturmaktadır (Özalp ve diğerleri, 1998).

Öğrenen organizasyonlarda tüm çalışanlar sorun çözümüne katılımcı olarak katkıda bulunmaktadır. Bu durum çalışanların bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesinde rol oynamaktadır. Çalışan eğitim ve gelişimine verdiği destek de yetenek yönetimiyle benzer özelliktedir. Öğrenen organizasyon, yetenekleri elde etmek için izlenecek olan gelişme yoludur.

1.7. Yetenek Yönetiminde Sorumlulukların Dağılımı

Yetenek yönetimi uygulamaları insan kaynakları birimi sistemleri esasına dayalı olsa da yalnızca insan kaynakları yönetiminin tasarrufuna bırakılmayacak ölçüde önemlidir. Yetenek yönetimi işletmelerin tüm yönetim kademelerini ilgilendiren, fakat özellikle üst yönetimin ilgi, kontrol ve desteğine ihtiyaç duyan, bütünleşik bir insan kaynakları yaklaşımıdır (Çırpan & Şen, 2019).

İşletmelerde yetenek yönetimine geçiş hassas dengeler üzerine kurulmuştur. Bu dengeleri kurmak, iletişimin yönetilmesi, değişimin gerçekleşebileceği bir işletme ortamının

yaratılması ve dönüşümün başarılı olması için gerek duyulan duygusal bağlantıların yönetilmesi olarak ifade edilir. Bu süreçte temel olarak üst yönetimin, insan kaynakları veya yetenek yönetimi bölümünün ve orta kademe yöneticilerin sorumlulukları vardır (Atlı, 2017, s. 65). Her birinin sorumlulukları birbiriyle bütünlük içerisindedir.

1.7.1 Üst Düzey Yönetimin Sorumluluğu

Yetenek yönetimi denildiğinde genel olarak uygulama sürecinin sorumluluğunun insan kaynaklarına ait olduğu düşünülmektedir. Fakat sürecin stratejik olarak işletmenin bütününe ilgilendirecek olması sebebiyle üst yönetimin gereken çabayı göstermediği, uygulamaya destek vermediği durumlarda yetenek yönetimi sığ kalacak ve işletmenin tümüne yayılamadığından sonuç alınamayacaktır.

Üst yönetim kavramı şirketlere göre farklılaşmaktadır. Şirket yapısına göre bazen yönetim kurulu, bazen patronun kendisi bazen de en üst düzey profesyonel kişiler işletmelerin üst yönetimini oluşturmaktadır. Burada temel prensip, üst yönetimin gerçekten işletmenin en üst noktasında yer alan, şirket ile birebir ilgisi olan, tam yetkiye sahip kişilerden oluşmasıdır. Bu süreçte stratejik hedeflerin belirlenmesinde rol oynamak, uygulama adımlarını tam olarak desteklediklerini yönetici ve çalışanlara göstermek üst yönetimin görevidir. Ayrıca sistemi kontrol etmek ve başarısını sorgulamak da üst yönetimin devredemeyeceği sorumluluklardan biridir. Üst yönetimin desteği olmayan ve yukarıdan aşağıya doğru yayılmayan bir yetenek yönetimi sisteminin başarılı olması beklenemez (Çırpan & Şen, 2019, s. 115).

Bir şirketin tepe yöneticisi aslında yetenekleri de yöneten kişidir. Öyle ki; General Elektrik'in eski CEO'su Jack Welch, kendisini astronomik maaşlı sahip bir insan kaynakları yöneticisi olarak tanımlamıştır (Atlı, 2017, s. 65).

Üst yönetimin başarılı veya başarısız olunan durumlarda kendine de pay çıkarabilmesi için işletme ile kendisini bağdaştırmalıdır. Aksi halde, bir şekilde üst yönetime gelmiş ama işletmeyi özümsememiş kişiler işletmenin çıkarlarını geri plana atacak, bu sebeple işletmenin rekabet avantajı kaybolacaktır.

1.7.2 Orta Düzey Yönetimin Sorumluluğu

Yetenek yönetimi sistemlerine adapte olmak isteyen işletmeler yeteneğe olan bakış açılarını mevcut stratejik kararları ve işletme hedefleriyle entegre etmek zorundadırlar. İşletmelerde yetenek yönetimi, üst yönetimden başlayarak insan kaynakları ve orta düzey yöneticilerin sorumluluğunda uygulandığı sürece etkin olacağından tepe yönetimin olduğu kadar, orta düzey yönetimin etkinliği de önemlidir.

Yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanmasında orta düzey yöneticiler kilit rol oynamaktadır. Sistemin başarısı için tüm orta düzey yöneticilerin yetenek yönetiminin önemini farkında olması ve kendi potansiyel havuzlarını yönetebilecek yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Çünkü potansiyel yeteneği ilk fark eden orta düzey yöneticilerdir. Yetenek yönetiminde orta kademe yöneticiler bir bakıma köprü işlevi görürler. Çalışanların yetenek yönetimini benimsemesi adına, orta düzey yöneticiler yönetimi temsil etmek için üst yönetim ve insan kaynakları yöneticileri ile koordinasyon içinde çalışmalıdır (Atlı, 2017, s. 70).

Potansiyeli ortaya çıkaran ne insan kaynakları ne de üst yönetimidir, bu görev direkt olarak yöneticiye aittir. Ancak yöneticiler çeşitli nedenlerle direnç gösterebilmektedir. Bu nedenlerin başında potansiyel adayları yetiştirmek için harcanan bireysel çaba ve zaman gelmektedir. Yöneticiler bunu günlük işlerine ek iş yükü gibi görme eğilimindedir. Dirence neden olan başka bir konuda kendilerinden daha yetenekli kişileri yetiştirip, yetiştirdikleri bu kişilerin üst yönetim tarafından kendi yerlerine getirilmesi korkusudur. Üst yönetimin bu dirençlerle baş edebilmesi için kararlı durması ve açık iletişim ile bölüm yöneticilerinin kaygılarını giderecek adımlar atması gereklidir (Çırpan & Şen, 2019, s. 116). Yetenek yönetimi kapsamında tanımlanmış olan sisteme uygun belirlenecek potansiyel adayları eğitmek için enerji ve zaman harcamak, sistemin başarısına engel olacak davranışlardan kaçınmak yöneticinin sorumluluğundadır.

1.7.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu

Yetenek yönetimi kapsamında seçkin çalışanların kazanılması ve geliştirilmesinde; uygulayıcılara destek olmak, tüm taraflar arasında koordinasyonu sağlamak, disiplini denetlemek ve uygulamak, sistemi sürekli iyileştirmek, genel durumu ortaya koymak gibi konularda insan kaynaklarının sorumlulukları "iş ortakları" olarak niteliklendirilmekte ve insan kaynakları yetenek yönetimi konusunda kurumsal hafıza olmaktır. İnsan kaynakları için bir başka konu da işe alım, performans değerlendirme, ücretlendirme ve eğitim gibi insan kaynakları fonksiyonlarını yerine getirmek için yetenek yönetimi sistemleriyle entegre olmaktır (Alayoğlu, 2010, s. 90).

Bir kuruluşun yetenek yönetimi sürecini oluştururken, insan kaynakları yöneticilerinin etkili olması, proaktif olması, kuruluşun geri kalanıyla güçlü ilişkiler kurması ve kuruluş genelinde kişisel güvenilirlik oluşturması gerekmektedir. Yetenekli çalışanların kazanılması ve geliştirilmesinde “iş ortakları” olarak nitelendirilebilen insan kaynakları yöneticilerinin temel rolleri; stratejik kaynakların yönetilmesinin yanı sıra personel politikalarının geliştirilmesi, değişim ve dönüşümün yönetilmesidir (Doğan & Demiral, 2008, s. 153).

Günümüzde yetenek yönetimi uygulamalarını benimsemiş işletmelerde yetenek yönetimi yöneticileri insan kaynakları yöneticilerinden ayrılarak yeni bir oluşum içerisine girilmiştir. Ayrı bir birim olarak yetenek yöneticilerinin istihdam etmenin maliyeti, büyük ölçekli işletmelerde kazancının yanında cüzi boyutlarda kalacak iken aynı durum küçük ve orta ölçekli işletmelerde geçerli olmayacaktır.

2. YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMA SÜREÇLERİ

Yetenek yönetimi; işletmelerin farkında olduğu ve önemseydiği bir alandır. Günümüz işletmelerinde keskin bir rekabet üstünlüğü elde edebilmek için yetenekli çalışanlara sahip olmak gereklidir. İş dünyasında var olan kuralların artık yeterli gelmemesi, geleneksel ölçüm ve uygulamaların yeniden yazılması ihtiyacıyla yetenek yönetimi yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Şirketlere rekabet avantajı sağlayacak olan bu yaklaşım; yetenekli ve nitelikli insan kaynağının işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulmasına yönelik yapılan çalışmalarla şirket stratejisinin temelinde yer almaya başlayarak şirketlerin rakiplerinin önüne geçmesini sağlayacaktır. Gerek literatürde gerekse uygulamada insan kaynaklarında yetenek yönetimi konusunda yapılan çalışmalar her geçen gün artmaktadır.

Bugünün işletmelerinde motivasyon, kişisel gelişim, eğitim, performans yönetimi, yeni görev tanımları benzeri uygulama ve yöntemlerden oluşan geleneksel insan kaynaklarının ihtiyaçları karşılayamaz hale gelmesi, “Yetenek Yönetimi” denilen ve insan kaynakları yönetimine yüklenmiş olan yeni roller ile sorumlulukların yol açtığı yeni yönetim anlayışını meydana getirmektedir. Yeni insan kaynakları yönetimi ve yetenek yönetimi öncesi insan kaynakları yönetimi karşılaştırması aşağıdaki tabloda detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 2: Yetenek Yönetimi Öncesi ve Sonrası Yetenek Yönetimi

	Eski Yol	Yeni Yol
Yetenek Bakış Açısı	Birtakım iyi çalışanlara sahip olmak iyi performans için kaldıraçtır.	İşletme için doğru yetenekteki insanlara sahip olmak, rekabet avantajı sağlamak için kritik bir kaynaktır.
	İnsan Kaynakları çalışan yönetimi ile ilgili, işe alım, ücret, performans yönetimi ve yedekleme gibi hizmetleri yürütür	Genel müdürden başlayarak her yönetici yetenekli insanların şirkete kazandırmak, geliştirmek, ilgi çekici bir iş sağlamak, elde tutmak gibi sorumluluklara sahiptir. Bir başka deyişle her yönetici yetenek havuzunu güçlendirmek için çalışmalıdır.
Çalışan Değer Teklifi	Çalışanlardan üst düzey pozisyonları ve önemli sorumlulukları almadan önce yapılması gerekeni yapması ve yaptıklarıyla işlevini yükseltmesi beklenir.	Çalışan işini yapan bir gönüllüdür. Çalışanları elde tutmak için istedikleri ortam yaratılmaya çalışılır.
	Müşterileri çekmek için güçlü değer teklifleri	Yetenekleri çekmek ve elde tutmak için ayırt edici değer teklifleri
İşe Alım	İşe alım birçok aday arasından en iyilerin satın alınması gibidir	İşe alım pazarlama ve satış gibidir.
	Sadece başlangıç düzeyindeki pozisyonlar için elaman alınır ve belirli 6-7 okuldan mezuniyet şartı aranır.	Tüm düzeylerdeki pozisyonlar için ve uygun olan her okul ya da şirketten eleman alınabilir.
Lider Geliştirme	Gelişim, eğitimidir demektir.	Gelişim bir dizi zorlayıcı iş tecrübesi, içten ve destekleyici koçluk gibi öğeler içerir.
	Gelişim iyi bir patrona sahip olacak kadar şanslıysanız mümkündür.	Gelişim, performans ve çalışanların elde tutulması için çok önemlidir
Farklılaştırma	Farklılaşma takım çalışmasını baltalar.	En iyi performans gösteren çalışanlara farklılaştırılmış fırsat ve destekler bolca sunulur. Orta düzey performans gösterenler geliştirilir. Düşük performans gösterenlere iyileşmeleri için yardım edilir ya da işten çıkarılır.

Kaynak: (Akar, 2015)

İşletmelerde çalışanların insan kaynakları yönetimi anlayışıyla yönetilmesi ile yetenek yönetimi anlayışıyla yönetilmesi birbirinden farklıdır. Başlıca fark, insan kaynakları yönetiminin temelini taktik, yetenek yönetiminin temelini ise, stratejik oluşudur (Akar, 2015, s. 34).

Yeni dönem insan kaynakları yönetiminin asıl müşterisi, çalışanlar değildir. İnsan kaynakları yönetiminin hizmetlerini satın alan işverenler ve onların temsilcisi olan yöneticilerdir (Avcı, 2021).

Yetenek yönetimi tek bir uygulama olmayıp, birbirinden farklı pek çok uygulamayı kapsayan bir süreçtir. Bu süreçte, işletmelerdeki önemli pozisyonlarla birlikte yetenek yönetimi stratejileri de belirlenmektedir. Belirlenen pozisyonlarla ilgili iş tanımları, pozisyonların ihtiyaçları ve gerekliliklerinin saptanması ile yeteneklerin belirlenmesi sürecini kapsamaktadır. Yetenek yönetimin amacı; işletmeye nitelikli çalışanların dahil edilmesiyle sınırlı değildir. İşletmeye dahil olan işgücünün yeteneklerini belirleyerek

yetkinliklerini iş hedefleri doğrultusunda kullanmaları, performans göstergelerini de göz önünde bulundurarak gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde yukarıda bahsedilen yetenek yönetimi uygulama süreçlerine yer verilecek olup, bununla birlikte yetenek yönetimi uygulamalarının yararı, avantaj ve dezavantajları, işletmeler açısından yanlış uygulama riskleri ile uygulama da karşılaşılan zorluklardan bahsedilecektir.

2.1. Yetenek Yönetimi Uygulama Süreci

Alan yazında yetenek yönetimi uygulama ve süreçleri hakkında çok sayıda farklı görüş bulunmaktadır. İşletmelerin kaynak yaratma ve emek piyasası müdahaleleri birbirinden farklıdır. Aynı şekilde işlevlerine uygun olarak zamanı da farklı kullanmaktadırlar. Bundan dolayı işletmeler yeteneklerini yönetmede farklı odak noktalarına ihtiyaçlar duymaktadırlar. İşletmelerdeki tüm bu odak noktaları, çalışanı bütünüyle geliştirme çabaları, yetenek yönetimi olarak açıklanmaktadır. Yetenek yönetimi uygulama araçları işletmenin amaçları doğrultusunda farklılık göstermektedir. Örneğin; yetenek yönetimi uygulamaları gelecekte lider ve yönetici ihtiyacını karşılayacak yetenek havuzunu oluştururken bazı yetenek yönetimi uygulamaları ise, yetenek açığını kapatmayı hedefleyen program uygular; bir başka uygulama ise, tüm işletmede çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik stratejik yönetim yaklaşımıyla tepe yönetim ve insan kaynaklarının iş birliğiyle yönetim süreçlerinin içine dahil edilerek yürütülür. Yani yetenek yönetimi işletmelere özel uygulamalar oluşturularak yönetilir (Akar, 2015, s. 61-63).

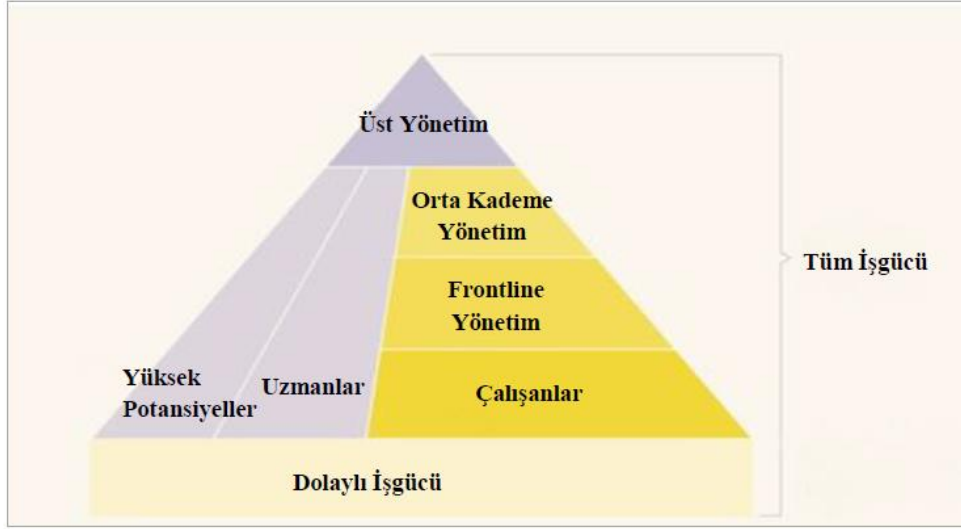
İşletmelerin tüm düzeylerinde yetenekli çalışanlarla hedeflere ulaşılacağı ve bunun rekabette üstünlük sağlayacağına dair yetenek yönetiminin önemine duyulan inancı temsil eden yetenek anlayışının benimsenmesi gereklidir. Yetenek yönetimi, iş stratejilerinin bir parçasıdır ve stratejik bir varlık olarak değerlendirilir. İşletmede sürekli nitelikte uygulamaya konulmuş yeteneğe bakış açısı ve tutumuyla başlayan yetenek yönetimi üst yönetim ve diğer yöneticiler ile işletme kültürüne yansır ve yürütülür. Bu anlamda yetenek yönetimi uygulamaları yeteneği cezbetme, seçme ve yerleştirme,

eğitim, elde tutma, ödüllendirme, bağlılık ve yetenek havuzu faktörlerini içerecek şekilde geniş kapsamda incelenecektir.

2.1.1 Kilit Pozisyonların Belirlenmesi

İşletmelerin hali hazırda bulunan ve gelecekte olmasını planladıkları yetenekleri, hiçbir israf ve fazlalığa neden olmadan optimal düzeyde koruyabilmek ve onlardan en üst düzeyde verim alabilmek için, stratejik olarak kendilerine özgü yetenek modeli oluşturmaları gerekmektedir. Yetenek yönetiminde stratejilerin belirlenmesi; hangi iş alanında ne kadar kişi çalışacağıının önceden belirlenmesi, bu kişilerin kendilerinden nelerin beklendiğini tam olarak anlamaları, kişilerin önlerini görebilmeleri nedeniyle gelişimlerini sağlaması ve toplamda firmanın istediği sonuçlara ulaşabilmesi açısından son derece önemlidir. Bu stratejiye uygun hareket edebilmek için işletmelerin atması gereken ilk adım kilit pozisyonların belirlenmesidir.

Kilit pozisyonlar, işletmedeki stratejik hedeflere ulaşılmasında etkiliye sahip pozisyonlardır. Kilit yetenekler ise, işletmelerin stratejilerine göre belirlenmiş kilit pozisyonlarda çalışanlardır. Kilit yeteneklere literatürde “kilit işgücü” de denilmektedir. Kilit pozisyonlar için çalışanlar sınıflandırılarak işletmelerin kendileri için çok gerekli olan, işgücü piyasasında bulunması zor olan, işten ayrıldığı takdirde işlerin sekteye uğramasına yol açabilecek, yerine yeni birinin işe alınması ve pozisyonun gerektirdiği eğitimlerin verilmesi zaman alabilecek kişilere odaklanılır (Atlı, 2017). Bu pozisyonlar oluşturulurken, ilgili pozisyonda yaşanabilecek başarısızlık olasılığı, ulaşılması hedeflenen durumu direkt etkileyecek bir özelliğe sahip olması gereklidir (Çırpan & Şen, 2019).



Şekil 9: İşgücü piramidi

Kaynak: (Guthridge ve diğerleri, 2008)

Yetenek yönetimi aslen çalışan personellerin işletmeye katkılarının eşit olmadığı prensibine dayanır. Birbirinden farklı özelliklere sahip çalışanlara eşitmiş gibi davranmanın yaratacağı eşitsizlik ile mücadele için çalışanlar sınıflandırılmalı ve bu sınıflandırmanın sebepleri açıkça belirtilmelidir (Guthridge ve diğerleri, 2008). Şekil 9’da işgücü piramidi ile gösterilen çalışan sınıflandırma modelinde, yetenek yönetiminin sadece üstün yetenekli çalışanlarla sınırlandırılmayıp tüm işletme çalışanlarını içine alacak şekilde geliştirilmesi gerektiği gösterilmiştir (Şahin , 2017, s. 14). Buna göre; işgücü piramidi, bir işletmedeki işgücünün işletmeye farklı katkılar sağlayan farklı çalışan gruplarından oluştuğunu göstermektedir. Dolayısıyla sadece bazı çalışan gruplarına (örneğin; üst yönetim) odaklanmak ve diğerlerini tamamen yok saymak doğru bir yaklaşım değildir. İşletmeler çalışanlara yatırım yaparken onların performansını ve dolayısıyla işletmeye olan katkılarını dikkate almalıdır. İşletmelerin çalışanlara doğru bir şekilde yatırım yapabilmesi, onları doğru bir şekilde sınıflandırmasına bağlıdır.

İşletme içerisindeki bütün birimler önemli olmakla birlikte bazıları işlevlerinden dolayı daha çok önem taşımaktadır. Örneğin; herhangi bir ürünün üretim aşamasında birçok çalışanın katkı sağlaması önemlidir ancak üretilen ürünün yüksek fiyattan satışının yapılması oldukça önem taşımaktadır. İşletmelerin nihai hedefi kar sağlayabilmek için üretimde buldukları ürünleri arzu ettikleri fiyat üzerinden satmalarıdır. Bundan dolayı

her işletmenin faaliyet alanına göre bazı birimlerinin kilit pozisyon olduğu ve sektöre göre, üretime göre kilit pozisyonların farklılaşabileceği ifade edilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde kilit pozisyonlarda çalışan kilit çalışanları, işletmelerin ana ve karakteristik faaliyetlerinde görev alan kişiler olarak tanımlanabilmektedir. İşletmelerde çalışan diğer personelinde başarısının firmaya katkı sağlayacağı göz ardı edilmemelidir. Ancak kilit çalışanlar şirketin temel uzmanlık alanlarıyla yoğun bir şekilde ilişki içerisinde olduğundan, diğer çalışanlara göre daha çok ön plana çıktıkları görülmektedir (Uludağ, 2016, s. 63). Kilit pozisyonda çalışanların işletmenin temel alanlarında bulunması sebebiyle herhangi hataları işletmenin bütününe olumsuz etkileyeceğinden, hata toleransları oldukça düşüktür. Bu nedenle kilit personelin seçimine daha fazla önem gösterildiği ve bu personellere daha fazla değer verildiği bilinmektedir.

2.1.2 Yetkinliklerin Belirlenmesi

Yetkinliklerin belirlenmesi sürecinde, istenilen performansı gösterebilecek, bir sonraki aşamada belirlenen kilit pozisyonların gerektirdiği niteliği sağlayabilecek ideal çalışanın özellikleri tanımlanır. İdeal bir çalışanda bulunması beklenen nitelikler; deneyim, deneyim alanı, beceri, bilgi, eğitim vb. olarak ayrıntılı olarak belirtilmelidir. Tanımlanan bu ideal çalışan profili, kişiyi ilgili pozisyona atarken veya kişiyi o pozisyon için yetiştirirken ulaşılmaması hedeflenen nokta olacaktır (Çırpan & Şen, 2019).

Kısaca yetkinlik, üstün performans sergilenmesine imkân sağlayan bilgi, beceri, davranış, kişilik özellikleri ve yetenek, gibi niteliklerinden oluşmaktadır (Uyargil ve diğerleri, 2009). Şartların hızla değiştiği günümüz iş hayatında işletmelerin rekabet üstünlüğünü elde edebilmelerinde çalışanların performanslarının belirlenmesi de önemli bir konudur. İşletmelerin üstün performans göstererek faaliyetlerini sürdürebilmeleri için çalışanlarının sahip olması gereken beceri, bilgi ve kişilik özellikleri giderek daha da fazla önem kazanmaktadır (Çınar & Aslan, 2011).

Yetkinliklerin yetenek yönetimi süreçlerinde uygulanabilmesi için öncelikle yetkinlik modeli oluşturulması gerekir. Yetkinlik modeli, herhangi pozisyonda başarı için gerekli olan beceri, bilgi, yetenek ve motivasyonu gösteren davranışlardır (Atlı, 2017). İşletmeler

kendilerine uygun yetkinlik modeli oluştururken çeşitli yaklaşımlar uygulayabilmektedir. Ancak genel olarak tercih edilen üç temel yaklaşım bulunmaktadır; stratejiye dayalı yaklaşım, araştırmaya dayalı yaklaşım ve değerlere dayalı yaklaşım (Boz, 2018). Araştırmaya dayalı yaklaşım işletme içerisindeki üstün performansa sahip yöneticilerin başarı ölçütlerin incelendiği, stratejiye dayalı yaklaşım işletmelerin stratejilerine paralel olarak üst yöneticiler ile görüşmeler sonucu yetkinliklerin belirlendiği, değerlere dayalı yaklaşım ise, işletmelerin değerleri ve kültürlerinin temel alındığı yetkinlik modeli yaklaşımıdır. Her yaklaşımının avantajları ve dezavantajları olup, bunlar Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3: Yetkinlik Yaklaşımları Karşılaştırılması

	Araştırmaya Dayalı Yaklaşım	Stratejiye Dayalı Yaklaşım	Değerlere Dayalı Yaklaşım
Avantajları	<ul style="list-style-type: none"> -Gerçek davranışlara dayanır. -Uygulamaların meşruiyetini sağlar. Yöneticilerin yoğun katılımı vardır. 	<ul style="list-style-type: none"> -Yetkinlikler geçmişe değil, geleceğe yöneliktir. -Yöneticilerin yeni beceriler geliştirmelerine olanak verir. -İşletmelerin değişim çabalarını destekler 	<ul style="list-style-type: none"> -Yetkinlikleri motive etme özelliği güçlüdür. -Değerler örgüte uzun süreli stratejik istikrar ve yön sağlar.
Dezavantajları	<ul style="list-style-type: none"> -Gelecekteki değil, geçmişteki yetkinliklere dayalıdır. -Soyut ve ölçülemeyen yetkinlikleri kapsamaz. -Finansal kaynak ve insan kaynağı ihtiyacı yüksektir. 	<ul style="list-style-type: none"> -Geleceğe ilişkin tahminler doğru çıkmayabilir. -Yetkinlikler gerçek davranışlara değil spekülasyonlara dayalıdır. 	<ul style="list-style-type: none"> -Hatalı değerler isabetsiz yetkinliklere neden olur. -Yetkinliklerin gerçek davranışlara dönüştürülmesi güçtür. -Yetkinlik geliştirme süreci çok etkili/güçlü olmayabilir.

Kaynak: (Atlı, 2017)

Yukarıda sözü edilen geleneksel yetkinlik modeli geliştirme çalışmalarının yanı sıra, yetenek yönetimi yaklaşımında kullanılan bazı güncel yetkinlik modeli oluşturma yöntemleri de vardır (Atlı, 2017). Bu yaklaşımlar, çalışanların gelişim ve öğrenme kapasitelerini içeren karakteristiklerin ifade edildiği ve yetkinliklerin tüm sektörlerde ortak olarak kullanılabilceğini savunan ortak geçerli model; beceri, bilgi, yetenek bileşimlerinden oluşan rol tanımlamalarına göre yetkinliklerin belirlendiği kritik rol temelli model; finans, pazarlama, bilgi işlem gibi fonksiyonlar çerçevesinde farklı pozisyonlara göre belirlenen farklı teknik yetkinlikleri içeren iş aileleri temelli model; liderlik ve yönetsel pozisyonlar için hazırlanan liderlik temelli modeldir.

Yetkinlikler, üstün performansın tanımlanmasıyla geliştirilmesinde bir araç olması, işletmede ortak bir dil yaratarak neyin vurgulanması gerektiğini kolayca ortaya koyması, sistematik bir çerçeve oluşturarak yedekleme planlaması ya da performans değerlendirme kriterlerinin seçimi gibi bazı uygulamaları meşrulaştırması ve işletmede bunların uygulanmasını kolaylaştırması gibi yönleri ile işletmelerde yetkinlik modellerine ilgilinin giderek artmasında etkin rol oynamaktadır.

2.1.3 Yetenekli Çalışanların Tespiti

Yetenek yönetimi sisteminin oluşturulmasında önem taşıyan adımlardan biri de yetenekli çalışanların tespittir. İşletmelerin başarısında ve karlılığında temel faktörün yetenekli insanlar olduğu düşünüldüğünde bu çalışanların tespittinin önemi daha iyi anlaşılacaktır (Atlı, 2017, s. 79).

Yeteneklilerin tespitinde öncelikle potansiyel, performans ve yetkinlik değerlendirme modeli oluşturulmaktadır. Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nitel ya da nicel olarak belirleyen bir kavramdır. Başarının artabilmesi için performansın ölçülmesi ve önceki performansla karşılaştırılarak geri bildirim alınması gereklidir. Performansın mevcut görevde gösterilen başarıya ait bir kavramken, potansiyelin gelecekte daha yüksek nitelikli işlerde gösterilecek olan başarının ölçüsü olması iki kavramı birbirinden ayıran temel farktır.

Çalışanların performansı doğru bir şekilde değerlendirilip derecelendirildiği sürece, daha iyi çalışanların daha iyi görevler üstleneceği ve daha fazla ayrıcalık elde edeceği; daha düşük performans gösteren çalışanlarınsa ya işi bırakmak zorunda kalacağı ya da daha yüksek performans göstermeye çalışacağı düşünülür. Her iki durumda da performansı yüksek ve yetenekli çalışan, işletmenin yüksek performanslı bir işgücüne sahip olmasını sağlayacaktır.

Yetenekli çalışanların saptanması için kullanılan bir diğer araç ise, yetkinlik değerlendirmesidir. Yukarıda detaylı olarak incelenen yetkinlik modeli oluşturmak ve yetkinlikleri belirlemek işletmeler için son derece kritik bir unsurdur. İş için gerekli olan yetkinliklerin düzeyleri ile mevcut çalışanda olan yetkinliklerin düzeyi arasındaki fark beceri boşluğu (Skill gap) olarak tanımlanır. İşletmeler varsa beceri boşluğunu bulmalı ve bu çalışanları daha yüksek performans sağlayacakları alanlara yönlendirmelidir.

Çalışanların yetkinlikleri ölçülüp potansiyel ve performans değerlendirmesi yapıldıktan sonraki aşama, çalışanları belirlenen yetenek matrisine yerleştirmektir. Çalışanların potansiyelleri ve performansları dikkate alınarak yetkinlik bazlı sınıflandırma yapılan sisteme yetenek matrisi denir. Geribildirim sonucu oluşturulan yetenek matrisiyle belirlenen üstün yetenekli çalışanlar ön plana çıkartılarak tanınır ve diğer çalışanlardan ayrıştırılarak yenilikçi bir ücret politikasıyla ödüllendirilir. Dokuz kutulu sınıflandırma sistemi, çalışanların kariyer, eğitim planlamasını ve yedeklemesini sağlayan yetenek matrisi uygulamalarından biridir.



Şekil 10: Dokuz Kutu Matrisi
Kaynak: (Risus International, 2023)

Şekil 10’da yer alan dokuz kutulu yetenek matrisi 1970’lerde General Electric için McKinsey tarafından hazırlanmış olup günümüzde hala etkin bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Model ile işletmelerde eğitim, koçluk, mentorluk, terfi gibi planlamaya yönelik ihtiyaçların karşılanması kolaylaşmaktadır.

2.1.4 Yeteneklileri Cezbetme

Geleceğin iş dünyasında işletmelerin çalışanları değil, çalışanların işletmeleri seçeceği düşünüldüğünde; işletmelerin kendilerini yenilemeleri, en son teknolojilerin kullanıldığı çağdaş çalışma koşullarını barındırmalarını, rakipleri ile aralarında fark yaratmaları ve rekabet avantajı sağlamalıdır (Altınöz, 2009, s. 10) İşletme prensiplerine uygun yeteneklerin cezbedilmesi, bu aşamada işe alım kanallarının uygunluğu ve doğru kullanılmasını gerektirmektedir (Şahin, 2017, s. 42).

İşletmelerin ana hedefi olan işletme ömrünün sürekliliği doğru yetenekteki çalışanların doğru işlerde istihdamına bağlıdır. Bundan dolayı yeteneklileri cezbetmek önemli olduğu gibi doğru insanları işletme bünyesine katmak da önem taşımaktadır.

Yetenekli insanları işletmeye çekmek doğru kişilere doğru mesaj vermeyi gerektirmektedir. İşletmeler bu süreçte yetenekli çalışanları cezbedebilmek amacıyla hedeflenen yetenekli adaylardan oluşan havuzu iyi tanımlamalı, aradıkları kriterleri açık şekilde ifade etmeli ve bunu yaparken kurumsal iletişim araçlarını verimli kullanmalıdır. Yetenekli insanları cezbetmek sonraki adımlarda ele alınacak olan yetenekleri elde tutma uygulamaları için de etkili ve önemli bir adımdır (Atlı, 2017, s. 92).

Yeteneklileri cezbetmek için farklı araçlar kullanılmakla birlikte Chowdhurry yetenekleri cezbetmede aşağıdaki yolları önermektedir (Chowdhurry, 2001'den aktaran: Atlı, 2017, s. 93):

- 1) Yetenek yönetimi sisteminin olması,
- 2) Yeteneklilere müşteri gibi davranılması,
- 3) Geleceğe yönelik takdir ve ödüllendirmelerin şirkete ortaklık ve hisse seçenekleri ve performans bazlı ücret paketleri ile gerçekleşmesinin taahhüt edilmesi,
- 4) Esnek bir iş çevresi ve pozitif bir kültüre sahip olunması,
- 5) Performans gözden geçirmeleri ve yedekleme planlarının yönetilmesi,
- 6) Kişiyeye uygun eğitim ve araştırma olanakları sağlanması,
- 7) Vizyoner liderlik ve yönetim uygulanmasıdır.

Kişisel gelişimine ve yaptığı işini geliştirmeye özen gösteren çalışanlarla çeşitli mal ve hizmet üreten işletmeler kendi sektörlerine ait pazarlarda ön plana geçerek olumlu iş çıktıları sağlamaktadır. Bu işletmelerin yönetim ve stratejilerine bakıldığında yetenek yönetimi uygulamalarına kaynak ayırdıkları görülmektedir. Ancak küçük ve orta ölçekli işletmelerin kaynakları büyük işletmelere göre daha azdır. Bu tür işletmelerin kaynaklarının sınırlı olması ve tanınırlığının az olması, yetenekli çalışanların bulunmasına da çekilmesine de engel olmaktadır (Altınöz, 2009, s. 31-44).

İşletme bünyelerine yetenekli çalışanları dahil etmek niyetiyle uyguladığı yöntemlerden literatürde çoğunlukla ön planda olduğu iki uygulamanın varlığından söz edilebilir. Bu uygulamalardan birincisi yetenekli çalışanları işletme bünyesine çekebilmek ve onlar için bu kararın en doğru tercih olacağına inandıracak kurumsal bir imaj oluşturmak adına

kavramsallaştırılmış durumdadır. İkincisi yetenekli bireyler üzerinde güven etkisi yaratabilen ve saygı duyulan bir kurum itibarı oluşturulmasıdır. (Kırmızıgül, 2021, s. 33-34). Her iki yöntem de yetenekleri cezbetmek açısından son derece önemlidir.

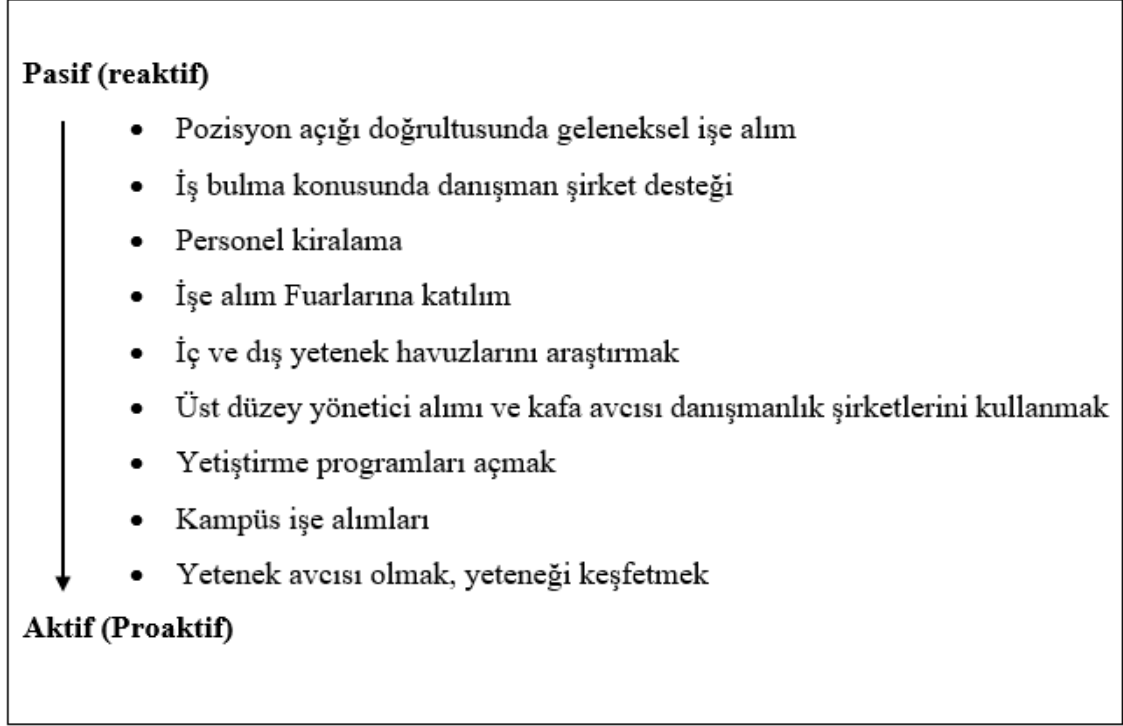
2.1.5 Yeteneklilerin Seçimi

Günümüz rekabet koşulları ve yetenekli kişi sayısının azlığı göz önünde bulundurulduğunda yetenekli insanlara sahip olmak örgütler için stratejik olarak ele alınması gerekli bir konu haline gelmiştir. Bu stratejik yaklaşım ile yetenek yönetimine en önemli girdi sağlayan süreç seçme ve yerleştirmedir. Seçme ve yerleştirme araçlarının doğru kullanılması potansiyeli yüksek, yaratıcı, yeniliklere açık, gelecek vadeden yeteneklerin örgüte çekilmesi ve doğru pozisyonda görevlendirmesi sürecin başarıya ulaşmasında önemli koşullardan biridir (Duran ve diğerleri, 2019, s. 168).

Doğru yetenekleri işe almak için yapılacaklar özetle şu şekilde sıralanabilir:

- Hedef kitle spesifik olarak belirlenmelidir.
- Baştan sona aday yönetimi olmalıdır.
- İletişim araçları verimli kullanılmalıdır.
- Seçim şartları sürece entegre edilmelidir.
- Aranılan özellikler açık olarak tanımlanmalıdır.
- İşe yeni alınan çalışanlara mentorluk uygulamaları aracılığıyla uygun programlar bulunmalıdır.
- İşveren markası çalışanlarda pozitif etki yaratmalıdır.
- Kurumun sağladığı olanaklar adaya açıkça belirtilmelidir.

- İşe alımdaki iletişim stratejileriyle işveren markası birbiriyle uyumlandırılmalıdır.
- Operasyonel birimler ile genel müdürlük arasındaki iletişimin iyi organize edilmesi gereklidir.
- Temel performans göstergeleri takip edilmelidir.



Şekil 11: Yetenek Yönetimi İşe Alım Kanalları

Kaynak: (Atlı, 2017, s. 116)

Seçim süreci önemlidir, fakat işe alma süreci başlatmadan önce neden işe alım yapılacağı belirlenmelidir. Çünkü işletmelerin işe alım hedefleri, hangi seçim metodunun kullanılacağını gösterecektir. Örneğin; işletme tecrübeli bir yönetici arıyorsa farklı bir metot, genç bir yeteneği işe alım niyetindeyse farklı bir metot uygulamalıdır (Şahin , 2017, s. 44). Doğru yeteneklerin doğru metotlar ile istihdamı için yukarıdaki sıralanan gerekliler yanında her işletme kendine uygun yöntem belirleyecektir. Şekil 11’de gösterilen bu yöntemlerin en çok kullanılanları arasında yer alan kariyer sistem tipolojisi, değerlendirme merkezi uygulamaları, kafa avcılığı, yetenek havuzu yaklaşımı ve dış kaynak kullanımı aşağıda detaylı incelenecektir.

2.1.5.1 Kariyer Sistem Tipolojisi

Stratejik işe alım yaklaşımı olarak bilinen kariyer sistem tipolojisi 1998 yılında Sonnenfeld ve Peiperl tarafından geliştirilmiştir. Buna göre; işletmeler, işe alım süreçlerini iki aşamada yürütürler. Birinci aşamada başvuru açısından işletmelerinin iç ve dış işgücü piyasasına olan açıklığını tanımlar. Çalışma güvenliği ve uzun süreli istihdam kavramlarına dikkat çeker. İkinci aşamada ise, görevler ve bu görevler karşılığı sunulan atama, terfi ve ödüller belirtilir. Yani ilk aşamada adayların işletmeye doğru hareketi ikinci aşamada çalışanların işletme içindeki yönü ortaya koyulmaktadır (Altınöz, 2009, s. 102).

2.1.5.2 Kafa Avcılığı

İşletmelerin ihtiyacı olan üst düzey deneyim ve yetenek gerektiren pozisyonları doldurmak amacıyla bu alanda uzmanlaşmış özel istihdam bürolarından yararlanmaları kafa avcılığı(headhunting) olarak ifade edilir. Üst düzey yönetici temini sağlayan bu büroların yaptığı iş ‘Lider Yönetici Avcılığı’ olarak da anılmaktadır. Bu bürolar aracılığı ile talep eden işverenlerin stratejik pozisyonlar için ihtiyacı olan ve piyasada nadir bulunan yüksek vasıflı elemanlar temin edilir. Sözleşme imzalayan yeteneklere ‘avlanmış’ tabiri kullanılması işe bu yolla alınan adayların genel olarak iş aramayan ve mevcut işinde başarılı, üstün yeteneklere sahip kişiler olmasından kaynaklanmaktadır (Atlı, 2017, s. 122-123).

2.1.5.3 Yetenek Havuzu Yaklaşımı

Yedekleme ve yetenek havuzu sistemi mevcut kadrolar ve yeni kadrolar için uygun ve uyumlu çalışanların hazır tutulduğu sistemdir. Yetenek yönetiminin amacı, becerikli, kendini adanmış olan işgücünden oluşan yetenek havuzunu geliştirmek ve korumaktır. Yetenek havuzları işletme içerisinde veya dışarıysından temin edilmek üzere yararlanılabilecek bekleme salonu olarak hızlı erişim imkânı sağlar (Şahin , 2017, s. 47).

İşgücü planlaması yetenek havuzunu güçlendirme konusunda çalışanların performans ve potansiyellerini düzenli temellere dayandırarak, görüşerek eylem planlarını karşılaştırmak için işletmenin yöneticileri tarafından tercih edilen bir yoldur. Bu sayede, proaktif biçimde yapılan planlama, yetenek fazlalığı ya da yetenek kıtlığının önüne geçilmesini sağlayacaktır. İşgücü planlaması, sadece yönetim düzeylerine odaklı olarak bunu gerçekleştiren yedekleme planlamasından çok farklıdır. İşgücü planlaması işe alma, elde tutma, yeniden yayma ile liderlik ve çalışan geliştirme gibi yetenek ile ilgili insan kaynakları fonksiyonlarının her bir unsurunun bütünleşik biçimde tasarlanması konusunda yetenek yönetimi sürecinde önemli rol oynar (Boz, 2018, s. 84)

İşletmeler, yetenek havuzuna seçilmiş çalışanlara eğitimi zorunlu kılmaktadır. Bu eğitimler mülakatlar, yöneticilik potansiyellerinin belirlenmesi amacıyla psikoanalitik analizler, potansiyelin saptanmasına dönük değerlendirme merkezi uygulamaları ve çalışanların yüksek iş performansına ilişkin eğitimlerdir. Eğitim verilecek adaylarda; başarıya arzusu, sağduyu sahibi olma, sözlü iletişim becerisinin yüksekliği gibi yetkinlikler bulunmakta ve bireyden öğrenme isteğinin sürekli olması istenmektedir (Altınöz, 2009, s. 100-102).

2.1.5.4 Değerlendirme Merkezi Uygulamaları

Değerlendirme merkezi uygulamaları, işletmendeki kilit pozisyonlar için en uygun çalışanın seçilerek yetkinliklerin ortaya çıkarıldığı yöntem olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım, işletmede doğru kişileri doğru işlerle eşleştirmeyi, potansiyeli yüksek ve gelecek vaat eden yetenekli çalışanları belirlemeyi amaçlamaktadır (Altınöz, 2009, s. 98).

Yetenek yönetiminde işe alım sürecini yönetenler değerlendirme merkezi uygulamalarını ağırlıklı olarak; iş ortamına yakın simüle ederek adayları daha iyi gözlemlemek, karşılaştırmak, adayları objektif şekilde değerlendirmek, mülakatlarla adayların zor ortaya çıkabilecek özelliklerine ulaşabilmek, birden fazla pozisyon için tek seferde ve birden fazla adayın belirli bir sistematik içinde önceden tarif edilmiş yetkinlik kriterlerine göre tarafsız şekilde değerlendirebilmek amacıyla uygulanmaktadır. Yetenek yönetimi

uygulamalarında değerlendirme merkezi, tüm bunların yanında yedekleme ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla kullanılabilir (Atlı, 2017, s. 125).

Değerlendirme merkezleri eğitimli değerlendiriciler tarafından kullanılan birçok değerlendirme yönteminden oluşmaktadır. Yöntemler arasında görüşme, grup çalışmaları, kişilik envanteri, iş alıştırmaları ve sunumları yer almaktadır (Çay, 2021, s. 133). Çoklu değerlendirme yöntemi olarak da bilinen değerlendirme merkezi uygulamaları, masraflı ve zaman alıcı olmasına rağmen en yüksek geçerliliğe sahip seçme yöntemi olarak kabul edilmekte ve büyük ölçekli işletmelerde sıklıkla kullanılmaktadır (Akar, 2015, s. 94).

2.1.5.5 Dış Kaynak Kullanımı

Dış kaynak kullanımı (Outsourcing), daha çok katma değeri düşük insan kaynakları işlerinin dış kaynak kullanımı yoluyla yürütülmesidir. İşletmeler bu yolla kendi yeteneklerine odaklanıp hız, zaman ve maliyet tasarrufu sağlamayı amaçlamaktadır. Dış kaynak kullanımı yolu ile işe alınan personeller çalışan sirkülasyonunun yüksek, yapılan işin niteliğinin düşük olduğu işlerde istihdam edilmektedir. İşe alım özel istihdam büroları tarafından yapılmakta olup, istihdam bürolarının genel anlamda üstlendiği rol; müşteri işverene danışmanlık yapmak, işletmeye uygun olan adayların tespit edilmesini sağlamak ve aday ile işe alım öncesi gerekli anlaşmaları yapmak gibi hizmetleri kapsar. Bu yolla personelin istihdamı sağlandığı gibi kimi zaman personel kiralama yoluna da gidilmektedir (Atlı, 2017, s. 121-122). İşveren açısından işe alım sürecine hız ve esneklik kazandıran bu uygulama çalışana açısından işgücünü ucuzlatıp kazanç imkanlarını azalttığından olumsuz etkiye sahiptir.

2.1.6 Yeteneklerin Elde Tutulması

Yetenekli çalışanların elde tutulması kısaca; elde tutulmak istenilen çalışanların işletmede kalması için sarf edilen efor olarak ifade edilir. İşletmelerin uzun vadede çalışan bağlılığını arttırmak için gerçekleştirdikleri çabanın yanında önemli pozisyonlarda

çalışan kişilerin de devamlılığı adına sergilemiş olduğu faaliyetler çalışanı elde tutabilmek içindir (Özkan Ç. , 2018, s. 228).

Bir işletme en yetenekli çalışanları bünyesine dahil etmiş, bu sayede rakiplerini karşısında üstünlük sağlamışsa bile, bu üstünlüğünü sürdürebilmesi için yetenekli ve değerli çalışanlarını elde tutmak zorundadır. Dolayısıyla işletmeler için kritik önem taşıyan çalışanlarının elde tutulması için birtakım stratejiler geliştirmektedir. Son yıllarda iş hayatında önemi gittikçe artan çalışan bağlılığını sağlamak amacıyla; kurum kültürü oluşturma, farklılıkların yönetimi, kurum içi iletişim faaliyetleri, sosyal etkinlikler, ödüllendirme ve takdir, çalışanların kararlara aktif katılımının sağlanması, çalışanı güçlendirme iş-yaşam dengesi programları, işyerinin daha keyifli bir yer olması gibi uygulamalar ön plana çıkmaktadır (Atlı, 2017, s. 137).

2.1.6.1 Ücretlendirilme

Çalışanların emeği karşılığı aldığı ücret, var olan performansları ve memnuniyetleri negatif veya pozitif olarak etkilemektedir. Çalışanların ücretinin yüksek olması memnuniyetlerini artırırken yaptıkları işlerinde başarılı olmalarını sağlayabilir. Bu sebeple çalışanların işletmeye olan bağlılıkları aynı oranda artmış olur. Bu durum çalışan kişilerin verimliliğini artırırken memnuniyetlerine ve iş performanslarına olumlu etki sağlamaktadır. Kişilerin adaletli ücretlendirilmemesi işe memnuniyetini, iş başarısını azaltırken aynı oranda motivasyonu da düşürür. Yani işletmede tutulması hedeflenen yetenekli işgücü için ücret ve ödemeler etkili değildir. Yetenekli çalışanları elde tutmak isteyen işletmeler ücretlendirmelerini rekabetçi piyasa şartlarına uygun, tatmin edici ve adaletli olmalıdır. Çalışanın hak ettiği ücreti adil olarak kazandığı duygusunun yaratılması işten ayrılma riskinin bertaraf edilmesini sağlamaktadır. Yetenekli çalışanlar için ödeme her ne kadar tatmin aracı olsa da kalma aracı olmayabilmektedir. Somut olarak ödenen ücret dışında somut ve soyut ödüllendirme sistemleri de etki sahibidir (Akar, 2015, s. 109-111).

2.1.6.2 Ödüllendirme

Ödüllendirme, ihtiyaç duyulan alanlardaki yetenekli çalışanın işletmeye çekilmesi, işletmeyi rakiplerine göre farklı ve cazip kılacak, onu diğer işletmelerden ayıracak uygulamalar bütünüdür. Bu uygulamaların içinde, ücret ve ödüllendirme sistemleri, uygun çalışma ortamları, sosyal haklar, kariyer fırsatları, yarar paketleri vb. yer alır (Alayoğlu, 2010).

İşletmeler yetenekli çalışanların istihdamı, eğitim ve gelişimi için fazlasıyla gayret gösterdiyse, zamanı ve parasını harcamışlarsa, bu yetenekli çalışanları elde tutmak isterler. Bunun mümkün olması için ise yalnızca sadece gözle görülen somut ödüller değil, gözle görülmeyen ödüller de önemli yer tutar. Yetenekli insanlar piyasa standartlarına göre ücretlendirilmek isteseler de performanslarına göre maddi ve manevi ödüllendirilmeyi beklerler. Bundan dolayı, işletmede çalışanların yaptıkları veya yapmalarının beklendiği katkılara uygun ödüllendirme sisteminin oluşturulması önem taşımaktadır (Duran ve diğerleri, 2019, s. 165)

Yetenek yönetiminde çalışanlara sağlanan ödüller somut ve soyut olarak ikiye ayrılmaktadır. Ödüllendirmede geleneksel yaklaşım; ücret, çeşitli yan haklar ve işletme içindeki çeşitli imkanlardan yararlanmayı ifade eder. Bunlar ödül yapısının temel öğeleri olmakla birlikte çalışanlar için anlamlı başka ödül sistemleri de kullanılmalıdır. Finansal olmayan motivasyonda denilen soyut yararlar; başkalarına faydası olacak fikirlerin uygulamaya koyulması, samimi ve içten bir takımla çalışılıyor olunması, takım olarak bir misyonu gerçekleştirdiğine inanılması, kendini geliştirmek, esnek çalışmaya imkân tanınması, iş yükünün iş-yaşam dengesini kayıran bir denge içinde kalması yetenekli çalışanların çoğu için geleneksel maddi yönlü ödüllendirme sistemleri ve yararlarından daha önemli ve önceliklidir (Akar, 2015, s. 111).

2.1.6.3 İş Yaşam Dengesi Programları

Yetenek yönetiminin artan önemi, çalışanların motivasyonlarının sağlanması açısından daha esnek iş planlarını zorunlu kılmıştır. Yetenekli çalışanlar iş-yaşam kalitesine, iş zamanı üzerindeki kontrole, işin bağımsızlığına ve serbest zaman kullanımına diğer çalışanlara oranla daha fazla önem vermektedir. Bahsi geçen iş-yaşam kalitesinin arttırılması, iş-yaşam dengesinin sağlanabilmesi ile gerçekleştirilebilir (Altınöz, 2009, s. 89).

İş-yaşam dengesi özellikle 21. Yüzyıla girilmesiyle insan kaynakları yöneticilerinin dikkatini çeken konular arasına girmeye başlamıştır. Kişilerin iş hayatında yerine getirmekle yükümlü oldukları sorumlulukları ile özel hayatlarındaki sorumluluklarının, kontrollü ve birbirine karıştırılmadan yürütülmesi bu kavramın özünü oluşturmaktadır. İş yaşam dengesinin ayarlanamaması, çalışanların stres yükünün artmasına, çalışan açısından strese bağlı çeşitli hastaların ortaya çıkmasına ve sağlık ile ilgili giderlerin artmasına neden olurken, işletme açısından da performansın düşmesine ve verimliliğin azalmasına neden olmaktadır (Kırmızıgül, 2021, s. 47).

Çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlayacak, çalışanlara etkili bir zaman yönetimi konusunda destek olunması, hafta sonlarına iş taşımayarak istirahat etmelerine olanak sağlanması, planlı çalışma konusunda onlara yardımcı olunması, esnek çalışma, sıkıştırılmış çalışma, uzaktan çalışma ve “sabbatical” gibi konuları içeren iş yaşam dengesi uygulamaları, çalışanları işletmede tutma stratejilerinin önemli bir parçasıdır. Çalışanların iş tatminini, işletmeye olan bağlılığını, moralini gözetip, işyerindeki sorun ve stresleri azaltan işletmeler, yetenekli ve değerli çalışanları cezbedip işe alma ve sonrasında elde tutma konusundaki becerilerini geliştirebileceklerdir (Küçükusta , 2007, s. 244).

İş-yaşam dengesi uygulamalarına ait bazı tanımlamalar şu şekildedir (Atlı, 2017, s. 151-153):

- **Uzaktan çalışma:** Çalışanların geleneksel iş ortamının dışına çıkma olanağından hareketle, telekomünikasyon ve internet imkanlarını kullanarak işlerinin büyük kısmını evden yapmalarına olanak sağlayan iş biçimidir.
- **Esnek çalışma:** Belirli sınırlar içinde bir günün ne zaman başlayıp ne zaman sona ereceğinin çalışanlar tarafından seçilmesine imkân veren alternatif çalışma şeklidir.
- **Sıkıştırılmış çalışma:** Esnek çalışmanın bir türü olan sıkıştırılmış çalışma, çalışanın 5 güne dağılmış çalışma saatinin 4 güne toplanıp hafta içi bir gün izin kullanma hakkı verilen bir uygulamadır.
- **Sabbatical:** Küresel şirketlerin bazılarında, belirli nitelik ve yetenekteki, belirli koşulları taşıyan çalışanlara, 1-1,5 yıl gibi sürelerle uzun dinlenme ve ruhsal arınma sürelerinin verildiği ve bu sürelerde maaş ödemesinin devam ettiği uygulamalardır.

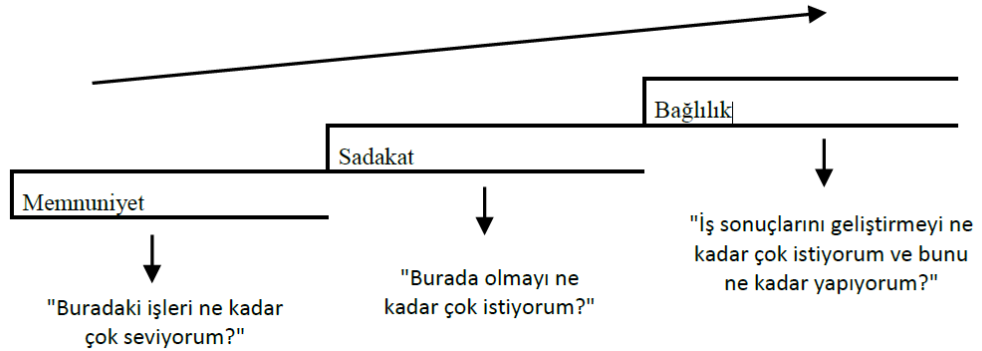
Günümüzde çalışanlar, ulaştıkları yetkinlikler açısından kendi değerlerinin farkında ve kendilerini çalışmış oldukları kuruma koşulsuz adamanın yanlış bir ilişki biçimi olduğu bilincine sahiptirler. Çağımız çalışanları artık bütün yaşamını bağlı olduğu kuruma adanmak yerine, kendilerine daha fazla zaman ayırmayı, aileleri ve sosyal çevreleriyle daha fazla vakit geçirmeyi talep etmektedir. Özellikle yetenekli çalışanlar, bu duruma direnen değil, onlara kulak veren işletmelerde çalışmayı tercih etmektedir. Yetenekli çalışanların işletme açısından önemi düşünüldüğünde iş-yaşam dengesinin üzerinde ciddiyle durulması gereken bir konu olduğu açıktır (Kırmızıgül, 2021, s. 48)

2.1.6.4 Çalışan Bağlılığı

Elde tutmanın en önemli faktörlerinden olan çalışan bağlılığı, kişilerin seçenekleri çok olsa bile aynı işletmeyi tercih ederek orada çalışmayı istemesi olarak ifade edilir (Duran ve diğerleri, 2019, s. 166). İşin gerekliliklerine uygun yetkinliklere sahip çalışanlar işinde

başarılı olduklarını gördükleri için bu çalışanların kuruma karşı bağlılıkları artmakta ve bununla beraber kurumdan ayrılma arzuları da azalmaktadır. Bu sebeple yetenek yönetimi sürecinin bir parçası olan yeteneklerin kurumda devamlılığının sağlanması aşamasında çalışan bağlılığı, üzerinde durulması gereken önemli bir faktör olarak görülmektedir.

İş ile ilgili kaygılar, örgüte olan düşük bağlılık, işten tatmin olamama, gelişim için yeterince imkânın sağlanmaması, lider değişimi ve liderle yaşanan çatışmalar, istenmeyen sorumluluklar ya da iş arkadaşlarının işten ayrılması gibi süreçlerin ortaya çıkmasıyla beraber işten ayrılmalar oluşabilir. İşletmede olmaktan gurur duymak, yöneticinin saygın bir kişiliğe sahip olması, adaletle tasarlanmış bir ücretlendirme sistemi ve anlamlı bir iş yapıldığına dair inanç, çalışanları işyerinde kalmak konusunda ikna etmeye yarayan temel öğelerdir. Görevlerine bağlı çalışanlar stresli bir çalışma ortamından uzak kalır. Bu süreç de örgütsel bağlılığın oluşmasına katkı sağlamaktadır.



Şekil 12: Çalışan Bağlılığı

Kaynak: (Atlı, 2017, s. 139)

Uluslararası yönetim ve insan kaynakları danışmanlığı şirketi Hewitt'e göre çalışanı işletmeye bağlamak çalışan memnuniyeti ve çalışan sadakatinden daha üst bir aşamadır. (Şekil 12) Bu anlamda memnuniyet; çalışanın işletmedeki genel atmosferden memnuniyetini ve çevresine işyeri hakkında iyi şeyler söylemesini, sadakat; çalışanın işletmede kalmayı istemesini ifade etmektedir. Bağlılık ise, bir adım daha öteye giderek

çalışanın işletme için katma değer yaratmayı, iş sonuçlarına katkıda bulunmayı istemesi ve bunun için çabalamasını ifade etmektedir (Atlı, 2017, s. 139).

2.1.6.5 Kurum Kültürü

Kurum kültürü, işletmelerin çalışan ve müşterilerine dönük verdiği karar ve uygulamalarını şekillendiren temel felsefe olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde şirketlerin değerini belirleyen entelektüel sermaye ve onun en önemli unsurlarından insan sermayesinin temel özelliği şirket tarafından sahiplenilememesi, sadece kiralanabilmesidir. Bu nedenle şirketlerin insan kaynaklarını ve ilişkiler ağını bir arada tutan kurum kültürü kritik öneme sahiptir. Bundan dolayı yetenekli çalışanların potansiyellerini açığa çıkararak değer yaratmaları ve kurumlarına bağlılık hissetmelerinde, yüksek performansı özendirilen paylaşımcı bir kurum kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır (Atlı, 2017, s. 142).

2.1.7 Yetenekli Çalışanların Eğitim ve Gelişimi

Yetenek yönetimi sürecindeki bir diğer aşama eğitim ve gelişim faaliyetleridir. İşletmede çalışanların bilgi, yeteneklerinin geliştirilmesini amaçlayan eğitim ve gelişim programları işletmelerin uzun vadeli hedeflerinin gerçekleşmesi açısından son derece önemlidir. Çalışanların olarak geliştirilmesi bireysel mutluluklarını arttırarak tatmin olmalarını sağlar ve işletmeye olan bağlılıklarını artırırken, böylelikle işletmenin gün geçtikçe gelişen teknolojilere uyum sağlamasını kolaylaştırarak, uygulamada yeni tekniklere geçilmesine olanak sağlamaktadır (Uludağ, 2016, s. 66).

Yetenek yönetimi konusunda yapılan araştırma ve çalışmalar verilen eğitimlerin yeteneklilerin çalıştıkları işletmeye olan güven ve bağlılıklarının artmasında çokça etkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca; dil eğitimi, koçluk, mentorluk, iş rotasyonları, çalışanları yönlendirme, ortaklaşa yürütülen proje ve çalışmalar gibi başka eğitim ve geliştirme çalışmalarının da etkisini vurgulamaktadır (Duran ve diğerleri, 2019, s. 166).

Özellikle yüksek potansiyel taşıdığı düşünülen ve yetenekli olarak tanımlanan çalışanlar için daha uygun olan geliştirme yöntemlerinden biri olan koçluk uygulamalarında koçların işlevi çalışanların kendilerine sorduğu soruları cevaplamak ya da sorunlar karşısında koçların nasıl çözüm ürettiğinin öğretilmesi değil, çalışanların sorunları teşhis edip kendi çözümlerini üretme yetileri kazandırmak ve kafalarında oluşan sorulara kendi cevaplarını üretebilecek yetkinliğe ulaşmalarını sağlamaktır. Koçluk ile sıklıkla karıştırılan bir uygulama olan mentorluk ise, bireylerin gelişimini destekleyebilmek adına koçluğa göre daha geniş bir kapsam ve süreci esas alan bir uygulamadır. Mentorluk, koçluktan farklı olarak kısa vadede belirli hedeflere odaklanmaktan öte, uzun vadede kariyer gelişim planlarına uygun olacak şekilde gelişime odaklanmaktadır. Mentor çalışanın yeteneklerini, onun kariyer planlarına ve işletmenin stratejik hedeflerine uyumlu bir çizgide geliştirebilmesi yolunda rehber ve yol arkadaşı gibi davranmaktadır (Kırmızıgül, 2021, s. 49-51).

İşletmeler eğitim ve gelişim faaliyetleri ile çalışanlarının yatay ve dikey olarak işlerinin değiştirilmesi ve planlanmış eğitim programları sayesinde ilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesini hedeflemektedir. Yetenek yönetiminde eğitim ve gelişim faaliyetlerine daha çok yönetsel yedekleme amaçlı ihtiyaç duyulmaktadır. Bu programlar, gelecekte ihtiyaç duyulacak yönetim pozisyonları için yeteneklerin ve kişilik özelliklerinin geliştirilmesi amacını taşımaktadır (Atlı, 2017, s. 126-127).

2.2. Yetenek Yönetiminin Değerlendirilmesi

İşletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarını sistemlerine entegre etmeden önce yetenek yönetimi uygulamalarını kullanan işletmelerin izledikleri yolları, elde ettikleri sonuçları ve uygulamaya başlamadan önceki durumları ile uygulama sonrası durumlarını kıyaslayarak izlenim elde etmeleri gerekmektedir. İşletmelerin yetenek yönetimini moda olarak görmeleri, yüksek düzeydeki ünlü işletmeler tarafından kullanılıyor olması ve sektörde daha fazla güvenilirlik kazanmanın bir unsuru şeklinde algılanıyor diye uygulamaya gitmeleri doğru değildir. Bu sayede önyargılarından kurtulmuş olacaklardır (Uludağ, 2016, s. 71). İşletmeler, yetenek yönetimi kullanmasının yararı ve avantajları ile işletmelerin iç yapısına uyum sağlamadığında işletme açısından oluşturacağı riskler veya

doğru kullanılmaması durumunda oluşabilecek dezavantajlar hakkında gerekli araştırmaları yapmalıdır. Yine de doğru bir şekilde kullanılan yetenek yönetiminin olumlu yönlerinin ön plana çıkacağı unutulmamalıdır.

2.2.1 Yetenek Yönetiminin İşletme Açısından Önemi

Yetenek yönetimi, işletmeler açısından stratejik bir öncelik olarak görülmekte ve kuruluşlar için devamlı olarak artış gösteren kritik bir başarı faktörü olarak kabul edilmektedir. Yetenek yönetimi işletmeler açısından; ekonomik, verimlilik ve prestij noktasında büyük bir öneme sahiptir. Tüm bu özellikler göz önüne alındığında yetenek yönetimi uygulamalarının işletmeler için değer yaratma üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu söylenebilmektedir.

Yetenek yönetimi “neyin” başarıldığından çok “nasıl” bir işin uygulamaya geçirildiğiyle ilgilenmesinden dolayı, geleneksel iş analizinden tamamen farklıdır. Başarılı şekilde uygulanan yetenek yönetimi, İşletmelerin birçok açıdan avantaj elde etmesine imkân vermektedir.

2.2.2 Yetenek Yönetiminin Yararı ve Avantajları

Yetenek Yönetimi uygulamaları işletmelerin mevcut durumundan daha iyi yönetilmesini sağlamak ve performansı artırmak amacıyla uygulanmaktadır. Bu sebeple de işletmeye avantaj sağlayacağı düşünülmektedir. Genel olarak doğru bir şekilde uygulanan yetenek yönetiminin olumlu sonuçlar sağlayacağı öngörülmektedir. Yetenek yönetimi uygulamaları, sonuçlarının denetlenmesi nedeniyle potansiyeli olanların tespit edilmesi, kariyer planlaması ve gelişimi için bir fırsat oluşturmaktadır. Yetenekli çalışanların ileride gerçekleştirmeleri zorunlu olan daha zor işleri yerine getirebilmeleri için ihtiyacı olan eğitimi almalarını sağlar. Yetenek denetlemeleri bunlarla birlikte, ayrılan yetenekli çalışanların yaratabileceği olası tehlikelere dikkat çekmek ve yetenekleri elde tutmak için nasıl hareket edilmesi gerektiğini göstermek içinde kullanılabilir.

Yetenek yönetiminin avantajlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Uludağ, 2016, s. 74):

- Yetenek yönetimi işletmenin daha yüksek kâr elde edebilmesini sağlar,
- Yetenek yönetimi, rakiplere karşı rekabet avantajı sağlar,
- Yapılan işin kalitesinin ve niteliğinin artmasında önemli rol oynar,
- Yetenek yönetimi, işletmelerde beşerî sermayelerinin en iyi şekilde kullanılmasını sağlar,
- Yetenek yönetimi, işletmelere piyasanın en iyileriyle çalışma olanağı sağlar,
- Yetenek yönetimi sayesinde farklı düzeylerde performans sergileyenlere verilen ödüller, davranış modellerinin ve davranış değişikliklerinin oluşturulmasında aktif rol oynar. Bu sayede çalışanların motivasyonunda artış sağlanır,
- Yetenek yönetimi, çalışan bağlılığında artış sağlar,
- Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanların daha yaratıcı olmasına destek olur.

Ayrıca yeterli yeteneğe sahip olmayan çalışanların yetenekli çalışanlara öykünmesi genel olarak işletme performansının artmasına neden olmaktadır. Yetenek yönetimi uygulayan işletmeler, işletme dışındaki yetenekli çalışanlar tarafından cazip bir şirket olarak görünmesi sebebiyle yeni yeteneklerinde işletmeye kazandırılmasını sağlayacaklardır. Tüm bu unsurlar göz önüne alındığında yetenek yönetiminin işletmeye birçok avantajı sağladığı görülmektedir.

2.2.3 Yetenek Yönetiminin Önündeki Zorluklar

Yetenek yönetimi yaklaşımı ile ilgili zorluklar genel itibariyle yönetim kaynaklıdır. Şirket yönetimi, özellikle de aile şirketlerinde yetenek yönetiminin yararına inanmamakta ve bunun için bütçe ayırmak istememektedir. Eğitim ve gelişime değer verilmemesi de bu zorluklardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yetenek yönetimi kapsamında kariyer yönetiminin önündeki zorluklar tespit edilirken aile şirketlerinde bakılması gereken en önemli konu yönetimdekilerin aileden olup olmadığı, dışarıdan olanların ise, akrabalık bağının olup olmadığıdır. Yönetimin aile şirketi mantığı ile devam ettirilmeye çalışılması yetenek yönetimi uygulamalarının önündeki en büyük engeldir. Kariyer yönetimi ve kurumsallık bilinci aksine bu tür işletmeler personel gelişimini engelleyici, üst pozisyonların aileye rezerve olması sebebiyle yetenekli personelin hedef kariyerine devam edememesi gibi riskler taşıdığından motivasyon düşüklüğüne yol açmaktadır. Yetenekli çalışanlar bu durumda potansiyelini yansıtmamakta ve buda personelin performansının düşmesine sebep olurken işletme açısından da verim kaybına yol açmaktadır.

Yetenek yönetiminin başarılı olarak uygulanabilmesi önündeki engellerin ortadan kaldırılmasını gerektirmektedir. Bu engelleri tespit için yapılan bir araştırmada; Kuzey Amerika, Avrupa, Asya ve Afrika'da yer alan 29 çok uluslu şirkette görevli 50 CEO, insan kaynakları uzmanı ve iş birimi lideriyle mülakatlar yapılmıştır. Buna göre; yetenek yönetiminin önündeki zorluklar aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Altınöz, 2018, s. 84):

- Üst yönetimin yetenek yönetimine gereken zamanı ayırmaması,
- Bölüm yöneticilerinin çalışanların gelişimine yönelik olumsuz tutumları,
- İşletme içi takım ruhunu oluşturmanın yeterince teşvik edilmemesi,
- Bölüm yöneticilerinin çalışanları performansına göre sınıflandırmak istememesi,

- Üst yönetimin kurumsal stratejileri ile yetenek yönetimini bağdaştırmaması,
- Bölüm yöneticilerinin süreklilik gösteren düşük performans bölgelerini belirlemede yetersiz kalması,
- Üst yönetimin kritik görevler için ortak bir bakış açısının bulunmaması,
- Yedekleme sürecinde çalışanlar ile görevleri arasındaki uyumlaştırmanın yetersiz olmasıdır.

2.2.4 Yetenek Yönetiminin Dezavantajları

Yetenek yönetiminin uygulanmasında işletmenin kendi dinamikleri önem taşımaktadır. Uygun yapıya sahip olmayan işletmelerde bazı dezavantajlara neden olabilmektedir. Kısacası uygulamaların çoğunluğunda olduğu gibi yetenek yönetiminin de dezavantajları vardır.

Keşfedilen ve geliştirilen yeteneklerin işletmenin çıkarlarına uygun kullanılmaması, yetenekli çalışanların elde tutulamaması, başka işletmelere geçmesi, rekabet üstünlüğünün sağlanmasında etkili rol oynayan yeteneklerin kaybına neden olmaktadır. İşletme yönetimlerinin, ellerinde bulunan insan kaynağının hem maddi hem manevi değerlerini, beklentilerini ve ihtiyaçlarını doğru analiz ederek, çalışan ile işletme arasındaki bağlılığın artırılması gerekmektedir. Sahip olunan yetenekli çalışanların işletmelerin varlığını sürdürebilmesi yönünden büyük önemi olduğundan, bu çalışanların hiçbir şekilde kaybedilmemesi gerekmektedir. Nitekim yeteneklilerin yerlerine yenisini bulmak kolay bir durum değildir ve oluşacak boşluk işletmenin görev kabiliyetinin azalmasına yol açacaktır.

Büyük çaplı işe alım ve reklam kampanyaları yoluyla yetenekli çalışanları tespit etme girişimleri, başlangıçta yetenekli kişilerin işletme dışından belirlenebileceği izlenimini verebilir, mevcut çalışanların yetersiz becerisi olduğunun düşünülmesi motivasyonun

düşmesine ve çalışanların istifa etmesi gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Yeteneklerin şirketler içinde ayrışması da olumsuz sonuçlar doğurabilir. Kendilerini B veya C sınıfı çalışanmış gibi algılayan çalışanlar, kendilerinden beklentinin düşük olduğunu zannederek eğitim programlarına daha az katılıp, koçluk veya mentorluk ile hareket etmekten kaçınabilmektedir. Kendini sıradan hisseden çalışanların cesareti kırılabilir, bu da üretkenliğin azalmasına, verimin düşmesine ve işten ayrılmaların artmasına neden olabilir. Şirket çalışanları, işletmeye kazandırılan her yeni yeteneği kendilerine rakip olarak görmeye başlar ise, çalışma ortamında huzurun bozulmasına yol açacaktır. İşletmedeki her çalışanın işletmenin çıkarları doğrultusunda bilgilendirilmesi ve psikolojik olarak hazırlanması gerekmektedir. Değişimin yanlış algılanması işletmenin verimini düşürebilmektedir (Uludağ, 2016, s. 76).

Yeteneklerin ön plana alınıp diğerlerinin standartlaştırılması, işlerinin önemsizleştirilmesi yetenekli çalışanlar dışında aslında önem arz eden alt kısımlarda kurumsal hafızanın yok olmasına sebep olabilmektedir.

2.2.5 Yetenek Yönetiminin İşletme Açısından Yanlış Uygulama Riskleri

Günümüzde yetenek yönetiminin stratejik öneme sahip olduğu düşünüldüğünde, stratejik öneme sahip diğer hususlarda olduğu gibi yetenek yönetiminin de doğru yönetilebilmesinin yolu öncelikle riskleri doğru tanımlamaktan geçecektir. Uzun vadede stratejik risk tablolarında yetenek yönetimine gerekli önemin verilmesi ile sağlanacak verim ve performans artışları, kalite süreçlerinde yaşanacak kolaylıklar, yönetimi kolaylaştırıcı etkiye sahip olduğundan risklerin değerlendirilmesi gereklidir. Yetenek yönetiminin yanlış uygulanması sonucu doğacak riskler:

- Yetenekli çalışanların yanlış pozisyonda istihdamı,
- Yetenekli çalışana yeterli ve/veya gerekli yatırımın yapılmaması (olduğu yerde sayması) (değişime ayak uyduramaması),

- Yetenekli çalışanın kariyer planının doğru yapılandırılmaması (iş arayışına girer) (alışanda isteksizlik -küskünlük),
- Pozisyon değerinin doğru ölçülmemesi (yanlış/az maaş verilmesi-personel kaybı),
- Stratejik nceliklerin yanlış belirlenmesi sebebiyle yetenekli personele yanlış yatırım yapılması,
- Personelin yetenek ve uzmanlıklarının ölçülememesi,
- Doğru yeteneğin işletmenin kurumsal kimliğine uyum sağlayamamasıdır.

Yetenekli veya diğer personel grubunun bir Şekilde yukarıda sayılan hallerden biri sebebiyle yanlış işe almanın doğurduğu sonuçlar işletme açısından kaybedilmiş eğitim yatırımı ve gelir fırsatları açısından önemli bir masrafa yol açacaktır.

3. YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMA ARAŞTIRMASI

Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile ilgili; Duran , Boz, Behdioğlu, & Kutlu (2019)'nun; Mucha (2004), Socpo (2005), Morton (2005), Fegley (2006), Mccauley ve Wakefield (2006), Lewis ve Heckman (2006), Bersin (2006), Doğan ve Demiral (2008), Laff (2006), Stewart (2008), Capelli (2008), Ooi (2009), Galagan (2009), Jimenez ve Martinez (2009), Çırpan ve Şen (2009), Altuntuğ (2009), Atlı (2010), Silzer ve Dowel (2010), Alayoglu (2010), Şahin (2015), Demirel ve Savaş (2017), Altınöz (2018) çalışmalarını inceleyerek oluşturdukları taslak ölçeklerini öncelikle 64 ifade ile geçerliliği ve güvenilirliğini test ettiklerini belirtmişlerdir. Bu çalışmaları sonucunda Yetenek Yönetimi Uygulamaları ölçeğinin özdeğeri 1'den büyük 7 faktörde toplandığı belirlenmiştir. İlk pilot uygulamalarında faktör yükleri düşük ifadelerden 10 tanesi, ikinci pilot uygulamalarında ise, 5 tanesi çıkartılarak elde edilen nihai ölçeğin 49 ifade ile güvenilir olduğunu tespit edilmişlerdir (Duran ve diğerleri, 2019). Araştırmaya nihai hali ile alınan bu ölçeklerin tekrar geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Buna uygun yapılan analizine aşağıda yer verilmiştir.

3.1. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları için kullanılan geçerlik ve güvenilirlik testleri süreci, veri toplama yöntemi ve elde edilen verilerin analiz biçimlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1.1 *Araştırmanın Modeli*

Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen modelde, yetenek yönetimi uygulama ölçeği ve alt boyut değerleri ile demografik değişkenler aralarındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Ankete katılım sağlayan örneklem çerçevesinde elde edilen demografik bilgiler ile yetenek yönetimi uygulama ölçeği ve alt boyut değerleri ilişkisini tespit etmeyi amaçlayan bu çalışmada verilerin doğruluk ve güvenilirlik çalışmaları açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve yapısal eşitlik modeli (YEM) çalışmalarının sağlam bir teorik

çalışmanın ürünü olan modelin sınanmıştır. Ölçeği oluşturan madde ve alt boyutların normallik testleri yapılmış ve dağılımları normal dağılım göstermiş olduğundan araştırma hipotezleri bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılarak ele alınmıştır.

3.1.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Bursa ilinde önemli yere sahip sektörlerden olan tekstil ve makine sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminin toplanma aşamasında bu organizasyonlardan rastlantısal örnekleme yöntemiyle mail ve mesaj ile iletilerek kişilerin ankete katılım sağlaması gerçekleştirilmiş ve araştırma kapsamında ankete 176 kişi katılım sağlamıştır. Evrenin büyüklüğü göz önüne alındığında ve dünya üzerinde yaşanan Covid-19 sonrası çalışan sirkülasyonu sebebiyle maillere ulaşamama, Şubat 2023 tarihi ile yaşanan deprem felaketi ile ulaşılan örneklem büyüklüğü yeterli bulunmuş veri analizine başlanmıştır.

Araştırma nicel yöntemler kullanılarak yapılmış olup veriler anket yoluyla elde edilmiştir.

3.1.3 Veri Analizi

Çalışmadan elde edilen verilerin analizi için demografik değişkenlere Frekans Analizi, değişkenlerin boyutlarını belirlemek ve geçerlilik değerlendirmesi yapabilmek için Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi, maddelerin güvenilirlik analizleri içinde alfa katsayıları incelenmiş, modelin ölçümü için ise, sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan temel istatistiksel analiz tekniği olarak bağımsız iki örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) analizi kullanılmıştır. Anket uygulamasından elde edilen veriler SPSS (Statistical Packages for the Social Sciences) 26 for Windows ve SPSS Amos 26 paket programı kullanılarak istatistiki olarak analiz edilmiştir.

3.1.4 Veri Toplama Araçları

Araştırmada yetenek yönetimi uygulamaları 7 alt boyutta incelenmek üzere kapalı uçlu toplam 49 ölçek sorusunun yer aldığı anket yöntemi uygulanmıştır. Ankette yer alan boyutlar cezbetme, seçme ve yerleştirme, bağlılık, elde tutma, eğitim, ödüllendirme ve yetenek havuzu faktörlerinden oluşmaktadır. Anketlerin toplanmasında çevrimiçi anket yöntemi kullanılmıştır.

İki bölümden oluşan anketin birinci bölümünde yukarıda bahsedilen yetenek yönetimi uygulama (YYU) ölçeğine ait sorular bulunmaktadır. Geliştirilen 7 alt faktörden ve 49 maddeden oluşan YYU anketi 5’li likert ölçeği “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden oluşturulmuş ve çalışanların kendilerine en yakın hissettikleri seçeneği samimiyetle işaretlemeleri istenmiştir. İkinci bölümde ise, çalışanların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik sorular bulunmaktadır. Demografik kısım 11 sorudan oluşmaktadır.

3.2. Bulgular

Bu alt başlıkta ölçeklerin yapı geçerlikleri, demografik bilgilerin analizi ve hipotez testlerine yer verilmiştir. Elde edilen bulgular yorumlanarak aktarılmıştır.

3.2.1 Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analizi Bulguları

Ölçme aracının yapı geçerliliği, açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi ile gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sosyal bilimlerde ölçek geliştirme çalışmalarının yanı sıra uyarlama çalışmalarında da yapı geçerliliğine ilişkin kanıt elde etmek amacıyla en sık kullanılan tekniklerden biridir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Faktör analizi olarak açıklayıcı ve doğrulayıcı olmak üzere iki tür yaklaşım vardır (Büyüköztürk 2006,123). Keşfedici faktör analizi birçok istatistik paket programında yer almakta ve

birçok araştırmada kullanılmaktadır. Genel kullanımında, orijinal veri setinden sağlanan faktörler; regresyon, korelasyon, diskriminant analizi, fark testleri vb. birçok analize yarar sağlamaktadır (Albayrak, 2006). Faktör analizi ölçülebilir ve görülebilen çok sayıdaki özelliğin arkasında yatan gerçek nedenleri, yani gözlenemeyen ve ölçülemeyen gizli boyutları ortaya çıkarmaya yaramaktadır (Johnson ve Winchern, 2002). Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Confirmatory Factor Analysis: CFA), ölçme modellerinin geliştirilmesinde sık kullanılan ve önemli kolaylıklar sağlayan bir analiz yöntemidir. Bu yöntem, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizli değişken (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır.

Araştırma konusu olan “Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği” yapı geçerliliğini ortaya koymak ve örneklem grubunda geçerli olup olmadığını belirlemek için ilk olarak açıklayıcı faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizinde verilerimizin uygunluğunu kontrol etmek için KMO katsayısı ve örneklem grubumuzun uygunluğu için Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Analizler sonucunda KMO katsayısının 0,60’ın üzerinde olması ve Barlett testinin anlamlı çıkması faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir (Sharma, 1996).

Faktör yapısına karar verilirken özdeğerin 1’den büyük olmalı ve faktörlerin toplam varyansın 2/3’ünün açıklamalıdır (Bayram, 2004, 133). Fakat tek faktörlü ölçeklerde varyans açıklama oranının %30 ve üzerinde olması yeterli olarak ele alınabilir ölçütlerdendir (Büyüköztürk, 2004).

Tablo 4: Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi Değerleri

Faktör	Madde	Faktör Yükleri						Cronbach Alpha =,975
Ödüllendirme	29	0,835						0,928
	28	0,792						
	32	0,746						
	27	0,724						
	33	0,723						
	31	0,65						
	12	0,559						
	6	0,508						
Elde Tutma	15		0,828					0,768
	16		0,817					
	14		0,723					
	13		0,659					
	18		0,611					
	17		0,519					
Eğitim	35			0,894				0,939
	36			0,767				
	44			0,733				
	38			0,731				
	41			0,708				
	37			0,699				
	43			0,556				
	40			0,547				
	46			0,526				
Elde Tutma Bağlılık	8				0,829			0,927
	10				0,779			
	9				0,751			
	3				0,724			
	2				0,619			
	11				0,609			
	1				0,569			
Cezbetme	24					0,929		0,876
	22					0,86		
	20					0,855		
	21					0,839		
	19					0,789		
	25					0,76		
	4					0,589		
Yetenek Havuzu	45						0,861	0,894
	49						0,835	
	48						0,818	
	5						0,784	

	30						0,765		
	39						0,631		
	42						0,575		
Seçme Yerleştirme	26							0,814	0,845
	47							0,783	
	23							0,725	
	34							0,631	
	7							0,565	
Özdeğerler	23,41	4,71	1,96	1,59	1,53	1,13	1,03		
Açıklanan Varyans	47,77	9,42	4	3,26	3,12	2,3	2,1		
Toplam Açıklanan Varyans	72,01								
KMO	,948								
Barlett	7674,220 (sd=1176 , p=0,000)								

*p<0.05

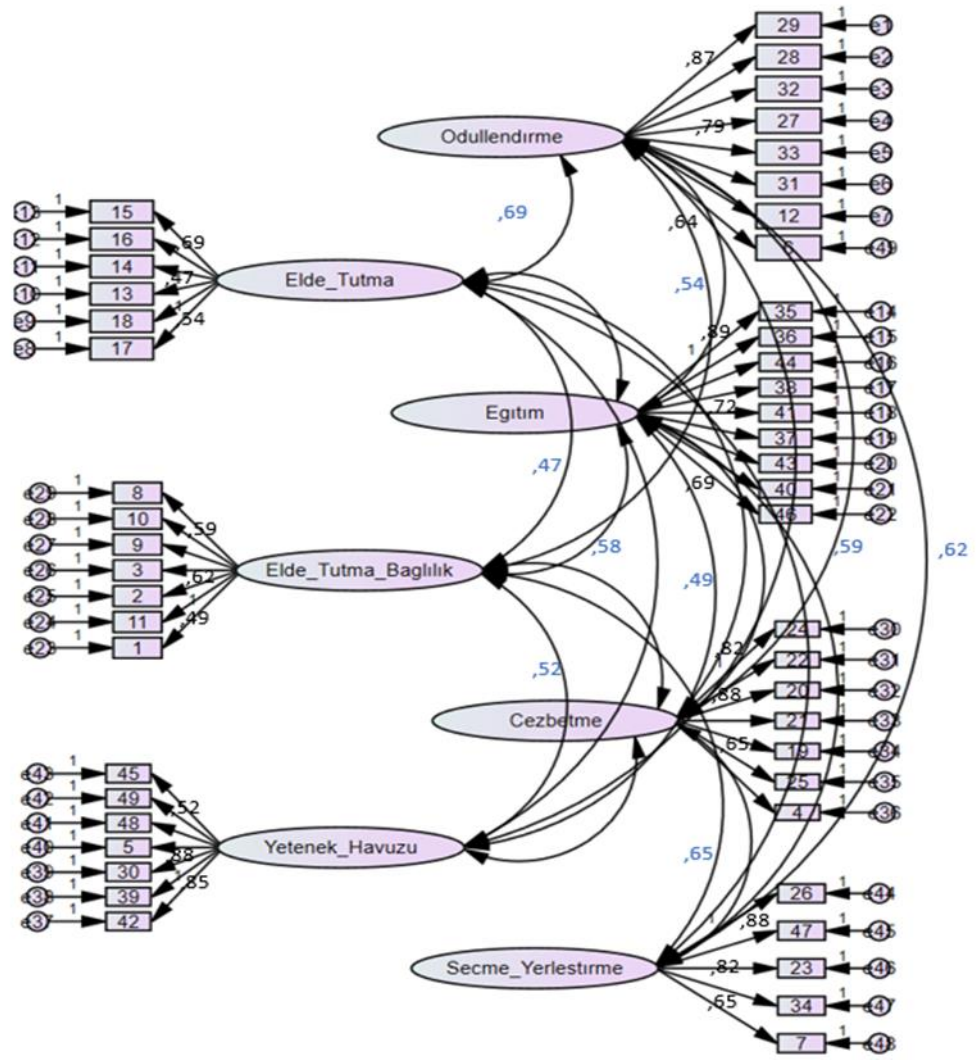
Tablo 4’de yapılan analiz sonucunda özdeğeri 1’den büyük yedi faktör olduğu tespit edilmiştir. Kesme noktası 0,50 noktası olarak belirlenmiş ve faktör yüklerinin eşik değerlerinde üzerinde olduğu görülmüştür. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,948) değeri kabul edilebilir sınırın üzerinde bulunmuş ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için geçerli büyüklükte olduğu ortaya konulmuştur. Barlett’in küresellik testinin anlamlı [$\chi^2=7674,220$; $p<0.05$] olması ise, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). 7 faktörlü ve 49 sorudan oluşan ölçeğimiz toplam varyansın %72,01’ini açıklamaktadır. Bu sonuçla ölçeğin güvenilirlik seviyesinin yeterli olduğu görülmektedir. Ayrıca ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach Alpha katsayısı incelenmiş $\alpha=0,975$ olarak bulunmuştur. Güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin oldukça güvenilir olduğu belirlenmiştir. Gerek açıklayıcı faktör analizi sonuçları gerekse Cronbach Alpha analizi sonucunun birlikte değerlendirilmesi ile ölçeğin araştırmanın yapıldığı örneklem için geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5: Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyumluluk İndeksi	Uyum İyiliği Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum
Ki-Kare(X^2)	357.451		
Serbestlik Derecesi	186		
Ki-Kare/sd	1.922	$2 \leq X^2/sd \leq 3$	$0 \leq X^2/sd \leq 2$
RMSEA	0.06	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$
CFI	0.97	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$
NFI	0.94	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$

Yetenek yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 5’de gösterildiği gibidir. Buna göre; elde edilen ki-kare değeri iyi uyum düzeyine ve diğer uyum iyiliği değerleri (RMSEA, CFI, NFI) kabul edilebilir uyum sınırlarına sahiptir (Schermelleh-Engel ve ark.,2003). Dolayısıyla yedi alt boyuttan oluşan ölçeğin gözlenen verilere uygun olduğu desteklenmiştir. Araştırmada kullanılan yetenek yönetimi uygulamaları ölçeğinin yedi alt boyuttan oluştuğunu söylemek mümkündür.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucu yetenek yönetimi uygulamaları alt boyutlarına ait yapısal eşitlik modeline Şekil 13’de yer verilmektedir.



Şekil 13: Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin DFA

Araştırmaya konu olan Yetenek Yönetimi Uygulamaları ölçeği ve alt boyutlarına ait ölçeğe katılım sayısı, alınan minimum puan, alınan maksimum puan, alınan ortalamalar ve standart sapmaları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Min, Maks, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Min.	Maks.	Ort.	SS
Yetenek Yönetimi Uygulamaları	176	65,00	245,00	163,17	36,10
Ödüllendirme	176	8,00	40,00	25,37	7,42
Elde Tutma	176	15,00	30,00	26,81	2,84
Eğitim	176	9,00	45,00	27,14	9,38
Bağlılık	176	7,00	35,00	23,67	6,35
Cezbetme	176	7,00	35,00	22,80	5,44
Yetenek Havuzu	176	7,00	35,00	21,12	6,37
Seçme Yerleştirme	176	5,00	25,00	16,24	4,12

Buna göre; çalışmaya katılan 176 kişinin yetenek yönetimi uygulamalarından aldıkları minimum puan 65 maksimum puan 245 ve katılımcıların ölçekten aldıkları ortalama puan ise, 163.17 olmuştur. Ölçeğe ait alt boyutlardan; ödüllendirme boyutunda aldıkları minimum puan 8 maksimum puan 40 ve katılımcıların aldıkları ortalama puan ise, 25,37, elde tutma boyutunda aldıkları minimum puan 15 maksimum puan 30 ve katılımcıların aldıkları ortalama puan ise, 26,81, eğitim boyutunda aldıkları minimum puan 9 maksimum puan 45 ve katılımcıların aldıkları ortalama puan ise, 27,14, elde tutma bağlılık boyutunda aldıkları minimum puan 7 maksimum puan 35 ve katılımcıların aldıkları ortalama puan ise, 23,67, cezbetme boyutunda aldıkları minimum puan 7 maksimum puan 35 ve katılımcıların aldıkları ortalama puan ise, 22,80, yetenek havuzu boyutunda aldıkları minimum puan 7 maksimum puan 35 ve katılımcıların aldıkları ortalama puan ise, 21,12 ve seçme yerleştirme boyutunda aldıkları minimum puan 5 maksimum puan 25 ve katılımcıların aldıkları ortalama puan ise, 16,24 olmuştur. Duran, Boz v.d. (2019)'ne göre; Yetenek Yönetimi Uygulamaları ölçeğinden alınabilecek en düşük puan 49 iken en yüksek puan 245'dir. 5 noktalı Likert tipi ölçeklerde hem ölçeğin hem de alt faktörlerinin ortalama değerleri (Duran ve diğerleri, 2019, s. 178);

“Hiç Katılmıyorum “1.00-1.79” →Çok zayıf Yetenek Yönetimi Uygulamalarını,
“Katılmıyorum “1.80-2.59” →Zayıf düzeyde Yetenek Yönetimi Uygulamalarını,
“Kararsızım “2.60-3.39” →Orta düzeyde Yetenek Yönetimi Uygulamalarını,
“Katılıyorum “3.40-4.19”→ Yüksek düzeyde Yetenek Yönetimi Uygulamalarını,
“Tamamen Katılıyorum “4.20-5.00” →Çok Yüksek düzeyde Yetenek Yönetimi Uygulamalarını ifade etmektedir. Yapılan uygulamada yetenek yönetimi uygulamaları ölçeğinde alınabilecek minimum değer 49 iken, ortalama değeri 163,17 olarak bulunmuştur. Buna göre; likert tipi ortalama değer 3,33 ile orta düzeyin üst sınırına yakın bulunmuştur.

3.2.2 Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Demografik bilgilere ilişkin bulgulara Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 7: Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular

Değişken		N	%
Cinsiyet	Kadın	84	47,7
	Erkek	92	52,3
Medeni Durum	Evli	120	68,2
	Bekar	47	26,7
	Dul	2	1,1
	Boşanmış	7	4,0
Yaş	18-24	7	4,0
	25-30	39	22,2
	31-35	38	21,6
	36-40	42	23,9
	41-45	15	8,5
	46-50	10	5,7
	51 ve üzeri	25	14,2
Eğitim Durumu	İlköğretim	1	0,6
	Lise	16	9,1
	Önlisans	27	15,3
	Lisans	81	46,0
	Yüksek Lisans	43	24,4
	Doktora ve üzeri	8	4,5
Gelir	10.000 ve altı	16	9,1

	10.001-15.000	47	26,7
	15.001-20.000	43	24,4
	20.001-25.000	25	14,2
	25.001-30.000	17	9,65
	30.001 ve üzeri	28	15,9
İş yerinizdeki pozisyonunuz?	Alt Düzey Yönetici	55	31,3
	Memur	36	20,5
	Operatör	3	1,7
	Orta Düzey Yönetici	48	27,3
	Tekniker	15	8,5
	Üst Düzey Yönetici	19	10,8
Kaç yıldır bu pozisyonda çalışıyorsunuz?	1 yıldan az	12	6,8
	1-3 yıl	33	18,8
	4-6 yıl	48	27,3
	7-10 yıl	41	23,3
	11-14 yıl	14	8,0
	15-18 yıl	6	3,4
	19 yıl ve üzerinde	22	12,5
Kaç yıldır bu iş yerinde çalışıyorsunuz?	1 yıldan az	22	12,5
	1-3 yıl	35	19,9
	4-6 yıl	39	22,2
	7-10 yıl	31	17,6
	11-14 yıl	17	9,7
	15-18 yıl	7	4,0
	19 yıl ve üzerinde	25	14,2
Kaç yıldır aktif olarak çalışıyorsunuz?	1 yıldan az	3	1,7
	1-3 yıl	17	9,7
	4-6 yıl	22	12,5
	7-10 yıl	27	15,3
	11-14 yıl	30	17,0
	15-18 yıl	26	14,8
	19 yıl ve üzerinde	51	29,0
Halen çalışmakta olduğunuz işletmenin türü	Bağımsız İşletme	132	75,0
	Ulusal Zincir	28	15,9
	Uluslararası Zincir	16	9,1
İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör	Makine	71	40,3
	Tekstil	105	59,7

Ankete katılım göstermiş olan 176 kişinin %47,7'sini kadın katılımcılar %52,3'ünü ise, erkek katılımcılar oluşturmaktadır. Kişiler medeni halleri bakımında %68,2'si evli, %26,7'si bekar, %1,1'i dul ve %4'ü boşanmış şeklinde dağılım göstermiştir. 18-24 yaş aralığında olan katılımcılar toplam katılımcıların %4'ünü, 25-30 yaş aralığındaki katılımcılar %22,2'sini, 31-35 yaş aralığındaki katılımcılar %21,6'sını, 36-40 yaş aralığındaki katılımcılar %23,9'unu, 41-45 yaş aralığındaki katılımcılar %8,5'ini, 46-50 yaş aralığındaki katılımcılar %5,7'sini ve 51 yaş üzerindeki katılımcılar toplam katılımcı sayısının %14,2'sini oluşturmaktadır. Kişilerin eğitim durumları göz önünde bulundurulduğunda %6'sı ilköğretim eğitim durumuna sahip, %9,1'i lise eğitim durumuna sahip, %15,3'ü önlisans eğitim durumuna sahip, %46'sı lisans eğitim durumuna sahip, %24,4'ü yüksek lisans eğitim durumuna sahip ve %4,5'i doktora ve üzerinde eğitim durumuna sahiptir. Kişiler aylık maaş dağılımları bakımından %9,1'i 10.000TL ve altında gelir durumuna, %26,7'si 10.001-15.000TL gelir durumuna, %24,4'ü 15.001-20.000TL gelir durumuna, %14,2'si 20.001-25.000TL gelir durumuna, %9,65'i 25.001-30.000TL gelir durumuna, %15,9'u ise, 30.001TL ve üzeri gelir durumuna sahiptir. Katılımcıların %31,3'ü alt düzey yönetici, %20,5'i memur, %1,7'si operatör, %27,3'ü orta düzey yönetici, %8,5'i tekniker, %10,8'i üst düzey yöneticilerden oluşmakta ve %6,8'i 1 yıldan az, %18,8'i 1-3 yıldır, %27,3'ü 4-6 yıldır, %23,3 7-10 yıldır, %8'i 11-14 yıldır, %3,4'ü 15-18 yıldır, %12,5'i ise, 19 yıl ve üzerinde bu meslek ünvanına sahip olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların aynı işyerinde çalışma süreleri ve aktif olarak çalışma yılları incelendiğinde %12,5'i 1 yıldan az, %19,9'u 1-3 yıldır, %22,2'si 4-6 yıldır, %17,6'sı 7-10 yıldır, %9,7'si 11-14 yıldır, %4'ü 15-18 yıldır ve %14,2'si 19 yıl ve üzerinde bu işyerinde çalıştıklarını, %1,7'si 1 yıldan az, %9,7'si, 1-3 yıldır, %12,5'i 4-6 yıldır, %15,3'ü 7-10 yıldır, %17'si 11-14 yıldır, %14,8'i 15-18 yıldır ve %29'u ise, 19 yıl ve üzerinde aktif çalışma hayatına sahip olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %75'i bağımsız işletmelerde, %15,9'u ulusal zincir işletmelerinde ve %9,1'i uluslararası zincir işletmelerde çalışmakta olup bu kişilerin işletmelerinin faaliyet gösterdiği alanlar %40,3'ü makine, %59,7'si ise, tekstil sektörü olarak belirlenmiştir.

3.2.3 Hipotezlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde demografik bilgilere ilişkin bulguların alt faktörleri nasıl etkilediği incelenmiştir.

3.2.3.1 Cinsiyet Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının İncelenmesi

Araştırma değişkeni olan Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının, cinsiyet değişkenine göre karşılaştırma analizi yapılarak hipotezler test edilmiştir. Analizde kullanılan yöntem “Bağımsız Örneklem t Testi” dir. Anlamlılık değeri 0,05 düzeyinde alınmıştır.

Tablo 8: Cinsiyet Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarına İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi Analiz Bulguları

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
YYU	Kadın	84	160,82	34,40	-0,829	0,408
	Erkek	92	165,35	37,66		
Ödüllendirme	Kadın	84	24,94	6,94	-0,737	0,462
	Erkek	92	25,76	7,85		
Elde Tutma	Kadın	84	27,21	2,40	1,821	0,070
	Erkek	92	26,44	3,17		
Eğitim	Kadın	84	25,71	9,20	-1,943	0,054
	Erkek	92	28,44	9,41		
Bağlılık	Kadın	84	23,72	6,41	0,103	0,918
	Erkek	92	23,62	6,34		
Cezbetme	Kadın	84	22,64	4,84	-0,381	0,704
	Erkek	92	22,95	5,96		
Yetenek Havuzu	Kadın	84	20,57	6,48	-1,094	0,276
	Erkek	92	21,62	6,26		
Seçme Yerleştirme	Kadın	84	16,01	3,91	-0,701	0,484
	Erkek	92	16,45	4,32		

* $p \leq 0.05$

Tablo 8’de katılımcıların cinsiyet değişkeni bakımından yetenek yönetimi uygulamaları ve alt boyutları olan ödüllendirme, elde tutma, eğitim, elde tutma bağlılık, cezbetme, yetenek havuzu ve seçme yerleştirme boyutları karşılaştırılması için yapılan “Bağımsız Örneklem t Testi” sonuçlarına göre cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı saptanmıştır ($p>0,05$).

3.2.3.2 Medeni Hal Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının İncelenmesi

Araştırma değişkeni olan Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının, medeni hal değişkenine göre karşılaştırma analizi yapılarak hipotezler test edilmiştir. Analizde kullanılan yöntem “Tek Yönlü Varyans Analizi” dir. Anlamlılık değeri 0,05 düzeyinde alınmıştır.

Tablo 9: Medeni Hal Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Bulguları

		N	Ort.	SS.	F	p
Toplam	Evli	120	163,4583	35,94134	0,762	0,517
	Bekar	47	159,5957	37,31107		
	Dul	2	170,0000			
	Boşanmış	7	181,4286	31,74827		
Ödüllendirme	Evli	120	25,4083	7,41959	0,893	0,446
	Bekar	47	24,6170	7,60307		
	Dul	2	30,0000			
	Boşanmış	7	29,1429	6,17599		
Elde tutma	Evli	120	26,7167	2,74454	4,010	0,009*
	Bekar	47	27,3191	2,66300		
	Dul	2	20,5000	7,77817		
	Boşanmış	7	26,8571	2,73426		
Eğitim	Evli	120	27,1000	9,68443	0,367	0,777
	Bekar	47	26,6596	9,16581		
	Dul	2	31,0000	5,65685		
	Boşanmış	7	30,0000	6,73300		
Bağlılık	Evli	120	23,8500	6,26133	1,566	0,199
	Bekar	47	22,5532	6,42620		
	Dul	2	27,0000			
	Boşanmış	7	27,7143	6,84871		

Cezbetme	Evli	120	22,7833	5,45445	1,218	0,305
	Bekar	47	22,2766	5,46014		
	Dul	2	24,0000	1,41421		
	Boşanmış	7	26,4286	5,25538		
Yetenek havuzu	Evli	120	21,4333	6,42178	0,720	0,541
	Bekar	47	20,0426	6,49065		
	Dul	2	22,0000			
	Boşanmış	7	22,8571	4,87950		
Seçme yerleştirme	Evli	120	16,1667	4,07562	0,707	0,549
	Bekar	47	16,1277	4,40166		
	Dul	2	15,0000			
	Boşanmış	7	18,4286	3,15474		

*p≤0.05

Tablo 9’da katılımcıların medeni hal değişkeni bakımından yetenek yönetimi uygulamaları ve alt boyutları olan ödüllendirme, eğitim, elde tutma bağlılık, cezbetme, yetenek havuzu ve seçme yerleştirme boyutları karşılaştırılması için yapılan “Tek Yönlü Varyans Analizi” sonuçlarına göre medeni hal değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı saptanmıştır (p>0,05). Buna rağmen elde tutma alt boyutunda medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma saptanmıştır (p≤0,05).

Tablo 10: Elde Tutma Boyutunun Medeni Duruma Göre LSD Karşılaştırma Testi Analiz Bulguları

Boyut	Değişken	Ortalamalar Arası Fark	Standart Hata	P	%95 Güven Aralığı		
					Alt Sınır	Üst Sınır	
Elde Tutma	Evli	Bekar	-0,60248	0,47813	0,209	-1,5462	0,3413
		Dul	6,21667*	1,98107	0,002	2,3063	10,1270
		Boşanmış	-0,14048	1,08041	0,897	-2,2730	1,9921
	Bekar	Evli	0,60248	0,47813	0,209	-0,3413	1,5462
		Dul	6,81915*	2,00613	0,001	2,8593	10,7789
		Boşanmış	0,46201	1,12570	0,682	-1,7600	2,6840
	Dul	Evli	-6,21667*	1,98107	0,002	-10,1270	-2,3063
		Bekar	-6,81915*	2,00613	0,001	-10,7789	-2,8593
		Boşanmış	-6,35714*	2,22783	0,005	-10,7545	-1,9597
	Boşanmış	Evli	0,14048	1,08041	0,897	-1,9921	2,2730
		Bekar	-0,46201	1,12570	0,682	-2,6840	1,7600
		Dul	6,35714*	2,22783	0,005	1,9597	10,7545

Tablo 10’da elde tutma alt boyutunda medeni duruma göre istatistiksel anlamlı görülen farklılaşma LSD karşılaştırma testi ile incelendiğinde dul kişilerin elde tutma boyutunun evli, bekar ve boşanmış kişilerden farklılaştığı dul kişilerin elde tutma boyutunun evli, bekar ve boşanmış kişilere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

3.2.3.3 Yaş Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının İncelenmesi

Araştırma değişkeni olan Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının, yaş değişkenine göre karşılaştırma analizi yapılarak hipotezler test edilmiştir. Analizde kullanılan yöntem “Tek Yönlü Varyans Analizi” dir. Anlamlılık değeri 0,05 düzeyinde alınmıştır.

Tablo 11: Yaş Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Bulguları

		N	Ort.	SS.	F	p
YYU	18-24	7	157,2857	56,19227	1,827	0,097
	25-30	39	151,1842	40,95406		
	31-35	38	159,1053	33,78932		
	36-40	42	167,4048	33,55742		
	41-45	15	162,9333	24,94699		
	46-50	10	181,3000	38,68405		
	51 ve üzeri	25	175,0400	29,79581		
Ödüllendirme	18-24	7	24,2857	10,54695	1,553	0,164
	25-30	39	23,1842	8,43370		
	31-35	38	25,5263	6,82894		
	36-40	42	25,7619	6,65824		
	41-45	15	23,7333	6,47486		
	46-50	10	29,2000	8,44327		
	51 ve üzeri	25	27,5600	6,49410		
Elde Tutma	18-24	7	28,2857	1,60357	1,218	0,300
	25-30	39	27,1538	3,37591		
	31-35	38	27,1579	2,72651		
	36-40	42	26,3810	2,63145		
	41-45	15	26,6667	2,63674		
	46-50	10	27,5000	1,77951		
	51 ve üzeri	25	25,8800	3,08653		
Eğitim	18-24	7	26,1429	12,52236	2,005	0,068

	25-30	39	24,4359	9,68666		
	31-35	38	25,2895	9,17667		
	36-40	42	28,1667	9,10351		
	41-45	15	27,2667	8,23292		
	46-50	10	30,1000	9,84829		
	51 ve üzeri	25	31,4800	8,06288		
Bağlılık	18-24	7	21,8571	10,27016	2,322	0,035*
	25-30	39	21,5263	7,21012		
	31-35	38	22,4737	6,28054		
	36-40	42	24,2619	6,18046		
	41-45	15	25,9333	3,78845		
	46-50	10	26,6000	5,50151		
	51 ve üzeri	25	25,7600	4,28447		
Cezbetme	18-24	7	22,0000	7,74597	1,553	0,164
	25-30	39	21,4103	6,34416		
	31-35	38	22,1579	5,02172		
	36-40	42	23,7381	5,60948		
	41-45	15	22,3333	3,43650		
	46-50	10	26,3000	5,57873		
	51 ve üzeri	25	23,5200	3,86350		
Yetenek Havuzu	18-24	7	19,5714	9,18073	2,898	0,010*
	25-30	39	18,2105	6,89754		
	31-35	38	20,5000	6,17646		
	36-40	42	22,3571	5,64745		
	41-45	15	21,1333	5,54033		
	46-50	10	23,6000	7,26024		
	51 ve üzeri	25	23,8400	4,66976		
Seçme Yerleştirme	18-24	7	15,1429	6,46603	0,988	0,435
	25-30	39	15,3158	4,96531		
	31-35	38	16,0000	3,89039		
	36-40	42	16,7381	3,71588		
	41-45	15	15,8667	2,87518		
	46-50	10	18,0000	4,42217		
	51 ve üzeri	25	17,0000	3,42783		

* $p \leq 0.05$

Tablo 11’de katılımcıların yaş değişkeni bakımından yetenek yönetimi uygulamaları ve alt boyutları olan ödüllendirme, elde tutma, eğitim, cezbetme ve seçme yerleştirme boyutları karşılaştırılması için yapılan “Tek Yönlü Varyans Analizi” sonuçlarına göre yaş değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı saptanmıştır ($p > 0,05$). Buna

rağmen elde tutma bağıllık ve yetenek havuzu alt boyutunda yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma saptanmıştır ($p \leq 0,05$).

Tablo 12: Elde Tutma Bağıllık ve Yetenek Havuzu Boyutunun Yaşa Göre LSD Karşılaştırma Testi Analiz Bulguları

Boyut	Değişken		Ortalamalar Arası Fark	Standart Hata	P	%95 Güven Düzeyi	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Bağımlılık	18-24	25-30	0,3308	2,53696	0,896	-4,6875	5,3492
		31-35	-0,6165	2,53696	0,808	-5,6349	4,4018
	36-40	41-45	-2,4048	2,51809	0,341	-7,3858	2,5763
		46-50	-4,0762	2,82335	0,151	-9,6610	1,5087
	51 ve üzeri	46-50	-4,7429	3,03964	0,121	-10,7556	1,2699
		51 ve üzeri	-3,9029	2,63757	0,141	-9,1202	1,3145
	25-30	18-24	-0,3308	2,53696	0,896	-5,3492	4,6875
		31-35	-0,9474	1,41505	0,504	-3,7465	1,8517
	36-40	41-45	-2,7356*	1,38094	0,050	-5,4672	-0,0039
		46-50	-4,4070*	1,88082	0,021	-8,1275	-0,6866
	51 ve üzeri	46-50	-5,0737*	2,19218	0,022	-9,4100	-0,7373
		51 ve üzeri	-4,2337*	1,58839	0,009	-7,3757	-1,0917
	31-35	18-24	0,6165	2,53696	0,808	-4,4018	5,6349
		25-30	0,9474	1,41505	0,504	-1,8517	3,7465
	36-40	41-45	-1,7882	1,38094	0,198	-4,5199	0,9434
		46-50	-3,4596	1,88082	0,068	-7,1801	0,2608
	51 ve üzeri	46-50	-4,1263	2,19218	0,062	-8,4627	0,2100
		51 ve üzeri	-3,2863*	1,58839	0,041	-6,4283	-0,1443
	36-40	18-24	2,4048	2,51809	0,341	-2,5763	7,3858
		25-30	2,7356*	1,38094	0,050	0,0039	5,4672
	31-35	41-45	1,7882	1,38094	0,198	-0,9434	4,5199
		46-50	-1,6714	1,85530	0,369	-5,3414	1,9985

		46-50	-2,3381	2,17032	0,283	-6,6312	1,9550
		51 ve üzeri	-1,4981	1,55808	0,338	-4,5801	1,5839
41-45		18-24	4,0762	2,82335	0,151	-1,5087	9,6610
		25-30	4,4070*	1,88082	0,021	0,6866	8,1275
		31-35	3,4596	1,88082	0,068	-0,2608	7,1801
		36-40	1,6714	1,85530	0,369	-1,9985	5,3414
		46-50	-0,6667	2,51809	0,792	-5,6477	4,3144
		51 ve üzeri	0,1733	2,01447	0,932	-3,8115	4,1582
46-50		18-24	4,7429	3,03964	0,121	-1,2699	10,7556
		25-30	5,0737*	2,19218	0,022	0,7373	9,4100
		31-35	4,1263	2,19218	0,062	-0,2100	8,4627
		36-40	2,3381	2,17032	0,283	-1,9550	6,6312
		41-45	0,6667	2,51809	0,792	-4,3144	5,6477
		51 ve üzeri	0,8400	2,30787	0,716	-3,7252	5,4052
51 ve üzeri		18-24	3,9029	2,63757	0,141	-1,3145	9,1202
		25-30	4,2337*	1,58839	0,009	1,0917	7,3757
		31-35	3,2863*	1,58839	0,041	0,1443	6,4283
		36-40	1,4981	1,55808	0,338	-1,5839	4,5801
		41-45	-0,1733	2,01447	0,932	-4,1582	3,8115
		46-50	-0,8400	2,30787	0,716	-5,4052	3,7252
Yetenek Havuzu	18-24	25-30	1,3609	2,59587	0,601	-3,7740	6,4958
		31-35	-0,9286	2,59587	0,721	-6,0635	4,2063
		36-40	-2,7857	2,57657	0,282	-7,8824	2,3110
		41-45	-1,5619	2,88891	0,590	-7,2764	4,1526
		46-50	-4,0286	3,11023	0,197	-10,1809	2,1238
		51 ve üzeri	-4,2686	2,69881	0,116	-9,6071	1,0699
25-30		18-24	-1,3609	2,59587	0,601	-6,4958	3,7740
		31-35	-2,2895	1,44791	0,116	-5,1536	0,5746
		36-40	-4,1466*	1,41301	0,004	-6,9417	-1,3515

	41-45	-2,9228	1,92450	0,131	-6,7297	0,8840
	46-50	-5,3895*	2,24308	0,018	-9,8265	-0,9524
	51 ve üzeri	-5,6295*	1,62527	0,001	-8,8444	-2,4145
31-35	18-24	0,9286	2,59587	0,721	-4,2063	6,0635
	25-30	2,2895	1,44791	0,116	-0,5746	5,1536
	36-40	-1,8571	1,41301	0,191	-4,6522	0,9379
	41-45	-0,6333	1,92450	0,743	-4,4402	3,1735
	46-50	-3,1000	2,24308	0,169	-7,5370	1,3370
	51 ve üzeri	-3,3400*	1,62527	0,042	-6,5549	-0,1251
36-40	18-24	2,7857	2,57657	0,282	-2,3110	7,8824
	25-30	4,1466*	1,41301	0,004	1,3515	6,9417
	31-35	1,8571	1,41301	0,191	-0,9379	4,6522
	41-45	1,2238	1,89838	0,520	-2,5314	4,9790
	46-50	-1,2429	2,22072	0,577	-5,6357	3,1499
	51 ve üzeri	-1,4829	1,59426	0,354	-4,6365	1,6708
41-45	18-24	1,5619	2,88891	0,590	-4,1526	7,2764
	25-30	2,9228	1,92450	0,131	-0,8840	6,7297
	31-35	0,6333	1,92450	0,743	-3,1735	4,4402
	36-40	-1,2238	1,89838	0,520	-4,9790	2,5314
	46-50	-2,4667	2,57657	0,340	-7,5634	2,6300
	51 ve üzeri	-2,7067	2,06125	0,191	-6,7840	1,3707
46-50	18-24	4,0286	3,11023	0,197	-2,1238	10,1809
	25-30	5,3895*	2,24308	0,018	0,9524	9,8265
	31-35	3,1000	2,24308	0,169	-1,3370	7,5370
	36-40	1,2429	2,22072	0,577	-3,1499	5,6357
	41-45	2,4667	2,57657	0,340	-2,6300	7,5634
	51 ve üzeri	-0,2400	2,36146	0,919	-4,9112	4,4312
51 ve üzeri	18-24	4,2686	2,69881	0,116	-1,0699	9,6071
	25-30	5,6295*	1,62527	0,001	2,4145	8,8444

31-35	3,3400*	1,62527	0,042	0,1251	6,5549
36-40	1,4829	1,59426	0,354	-1,6708	4,6365
41-45	2,7067	2,06125	0,191	-1,3707	6,7840
46-50	0,2400	2,36146	0,919	-4,4312	4,9112

Tablo 12’de elde tutma bağıllık ve yetenek havuzu alt boyutunda yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı görülen farklılaşma LSD karşılaştırma testi ile incelendiğinde 25-30 yaş grubundaki kişilerin 41-45, 46-50 ve 51 ve üzerindeki kişilere göre 31-35 yaş arasındaki kişilerinde 51 yaş ve üzerindeki kişilere göre elde tutma bağıllıklarının düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Yetenek havuzu ölçütüne göre ise, 51 yaş ve üzerindeki kişilerin 31-35 yaş aralığına göre yetenek havuzu seviyelerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

3.2.3.4 Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının İncelenmesi

Araştırma değişkeni olan Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının, eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırma analizi yapılarak hipotezler test edilmiştir. Analizde kullanılan yöntem “Tek Yönlü Varyans Analizi” dir. Anlamlılık değeri 0,05 düzeyinde alınmıştır.

Tablo 13: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Bulguları

		N	Ort.	SS.	F	p
YYU	İlköğretim	1	15,0000	2,15100	1,340	0,257
	Lise	16	177,3750	38,78810		
	Önlisans	27	169,0000	39,06307		
	Lisans	81	160,5556	35,60793		
	Yüksek Lisans	43	157,3488	34,67529		
	Doktora ve üzeri	8	173,0000	28,51566		
Ödüllendirme	İlköğretim	1	15,0000	2,15100	1,561	0,187
	Lise	16	28,4375	6,39759		

	Önlisans	27	27,2963	7,38405		
	Lisans	81	24,3704	7,64926		
	Yüksek Lisans	43	24,9535	7,29955		
	Doktora ve üzeri	8	25,1250	6,51235		
Elde Tutma	İlköğretim	1	15,0000	2,15100	4,266	0,001*
	Lise	16	27,1875	2,66380		
	Önlisans	27	27,3704	2,15100		
	Lisans	81	26,7284	2,80630		
	Yüksek Lisans	43	26,9302	2,66722		
	Doktora ve üzeri	8	25,8750	3,90741		
Eğitim	İlköğretim	1	35,0000	2,15100	1,320	0,258
	Lise	16	30,5625	10,26949		
	Önlisans	27	27,3704	10,44454		
	Lisans	81	26,5556	8,81051		
	Yüksek Lisans	43	25,6977	9,57809		
	Doktora ve üzeri	8	32,2500	7,26538		
Bağlılık	İlköğretim	1	15,0000	2,15100	0,780	0,540
	Lise	16	24,8750	5,69064		
	Önlisans	27	24,4815	7,73290		
	Lisans	81	23,6420	6,14066		
	Yüksek Lisans	43	22,4651	6,38953		
	Doktora ve üzeri	8	25,3750	4,40576		
Cezbetme	İlköğretim	1	25,0000	2,15100	1,440	0,212
	Lise	16	24,7500	5,20897		
	Önlisans	27	24,0741	6,62121		
	Lisans	81	22,3457	5,11654		
	Yüksek Lisans	43	21,7209	5,24779		
	Doktora ve üzeri	8	24,8750	5,05505		
Yetenek Havuzu	İlköğretim	1	15,0000	2,15100	1,800	0,131
	Lise	16	24,3125	6,98302		
	Önlisans	27	21,5185	6,94135		
	Lisans	81	20,9012	6,06343		
	Yüksek Lisans	43	19,7209	6,40062		
	Doktora ve üzeri	8	23,1250	4,51782		
Seçme Yerleştirme	İlköğretim	1	15,0000	2,15100	0,555	0,695
	Lise	16	17,2500	4,71169		
	Önlisans	27	16,8889	4,54324		

Lisans	81	16,0123	4,10333
Yüksek Lisans	43	15,8605	3,80214
Doktora ve üzeri	8	16,3750	3,81491

*p≤0.05

Tablo 13’de katılımcıların eğitim durumu değişkeni bakımından yetenek yönetimi uygulamaları ve alt boyutları olan ödüllendirme, eğitim, elde tutma bağlılık, cezbetme, yetenek havuzu ve seçme yerleştirme boyutları karşılaştırılması için yapılan “Tek Yönlü Varyans Analizi” sonuçlarına göre yaş değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı saptanmıştır (p>0,05). Buna rağmen elde tutma alt boyutunda eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma saptanmıştır (p≤ 0,05).

Tablo 14: Elde Tutma Boyutunun Eğitim Durumuna Göre LSD Karşılaştırma Testi Analiz Bulguları

Boyut	Değişken	Ortalamalar Arası Fark	Standart Hata	P	95% Güven Aralığı		
					Alt Sınır	Üst Sınır	
Elde tutma	Lise	Önlisans	-0,1829	0,80902	0,822	-1,7832	1,4174
		Lisans	0,4591	0,70153	0,514	-0,9286	1,8468
	Yüksek Lisans	Doktora ve üzeri	0,2573	0,75093	0,732	-1,2281	1,7427
		Lise	1,3125	1,11037	0,239	-0,8839	3,5089
Önlisans	Lise	Önlisans	0,1829	0,80902	0,822	-1,4174	1,7832
		Lisans	0,6420	0,56984	0,262	-0,4852	1,7692
	Yüksek Lisans	Doktora ve üzeri	0,4401	0,62965	0,486	-0,8054	1,6856
		Lise	-1,4954	1,03222	0,020	-0,5465	3,5372
Lisans	Lise	Önlisans	-0,4591	0,70153	0,514	-1,8468	0,9286
		Lisans	-0,6420	0,56984	0,262	-1,7692	0,4852
	Yüksek Lisans	Doktora ve üzeri	-0,2018	0,48384	0,677	-1,1589	0,7552
		Lise	0,8534	0,95033	0,371	-1,0264	2,7332
Yüksek Lisans	Lise	Önlisans	-0,2573	0,75093	0,732	-1,7427	1,2281
		Lisans	-0,4401	0,62965	0,486	-1,6856	0,8054
	Lisans	0,2018	0,48384	0,677	-0,7552	1,1589	

	Doktora ve üzeri	1,0552	0,98735	0,287	-0,8978	3,0083
Doktora ve üzeri	Lise	-1,3125	1,11037	0,239	-3,5089	0,8839
	Önlisans	1,4954	1,03222	0,020	-3,5372	0,5465
	Lisans	-0,8534	0,95033	0,371	-2,7332	1,0264
	Yüksek Lisans	-1,0552	0,98735	0,287	-3,0083	0,8978

Tablo 14’te elde tutma alt boyutunda eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı görülen farklılaşma LSD karşılaştırma testi ile incelendiğinde önlisans mezunu kişilerin doktora ve üzeri eğitime sahip olan kişilere göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir.

3.2.3.5 Gelir Durumu Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının İncelenmesi

Araştırma değişkeni olan Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının, gelir durumu değişkenine göre karşılaştırma analizi yapılarak hipotezler test edilmiştir. Analizde kullanılan yöntem “Tek Yönlü Varyans Analizi” dir. Anlamlılık değeri 0,05 düzeyinde alınmıştır.

Tablo 15: Gelir Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Bulguları

		N	Ort.	SS.	F	p
YYU	10.000 ve altı	16	6,4000	2,41424	0,688	0,601
	10.001-15.000	47	6,1702	1,91469		
	15.001-20.000	43	6,0000	1,82574		
	20.001-25.000	25	6,4000	2,00000		
	25.001-30.000	17	6,6222	1,61370		
	30.001 ve üzeri	28	6,54478	2,47589		
Ödüllendirme	10.000 ve altı	16	23,5333	10,23905	1,574	0,183
	10.001-15.000	47	25,0638	7,11216		
	15.001-20.000	43	24,1163	7,22828		
	20.001-25.000	25	25,2400	7,82773		

	25.001-30.000	17	27,5778	6,36928		
	30.001 ve üzeri	28	27,5469	6,87456		
Elde Tutma	10.000 ve altı	16	26,1875	4,32387	1,245	0,294
	10.001-15.000	47	27,5532	2,13469		
	15.001-20.000	43	26,3953	2,99316		
	20.001-25.000	25	26,7200	2,54165		
	25.001-30.000	17	26,7111	2,85738		
	30.001 ve üzeri	28	27,68721	2,01458		
Eğitim	10.000 ve altı	16	25,3750	11,95478	3,208	0,064
	10.001-15.000	47	25,3404	9,74295		
	15.001-20.000	43	25,1163	8,64432		
	20.001-25.000	25	28,2000	9,28260		
	25.001-30.000	17	31,0000	7,73716		
	30.001 ve üzeri	28	26,4571	7,47853		
Bağımlılık	10.000 ve altı	16	22,8000	8,96182	2,108	0,082
	10.001-15.000	47	22,3617	7,09692		
	15.001-20.000	43	22,7209	6,16567		
	20.001-25.000	25	24,8400	5,56537		
	25.001-30.000	17	25,6000	4,57463		
	30.001 ve üzeri	28	23,4782	5,14725		
Cezbetme	10.000 ve altı	16	22,0625	7,74139	1,225	0,302
	10.001-15.000	47	22,6383	6,17296		
	15.001-20.000	43	21,9535	4,65451		
	20.001-25.000	25	22,4000	5,10718		
	25.001-30.000	17	24,2889	4,40878		
	30.001 ve üzeri	28	23,47821	5,14765		
Yetenek Havuzu	10.000 ve altı	16	19,8667	8,68387	2,517	0,063
	10.001-15.000	47	19,8085	6,38830		
	15.001-20.000	43	20,2093	6,31536		
	20.001-25.000	25	21,6800	6,13542		
	25.001-30.000	17	23,4667	5,15487		
	30.001 ve üzeri	28	22,4746	5,21463		
Seçme Yerleştirme	10.000 ve altı	16	15,6667	5,86353	1,231	0,300
	10.001-15.000	47	16,1064	4,48298		
	15.001-20.000	43	15,3488	3,70253		
	20.001-25.000	25	16,7200	3,39755		
	25.001-30.000	17	17,1556	3,75957		

30.001 ve üzeri	28	14,1246	3,47852
-----------------	----	---------	---------

* $p \leq 0.05$

Tablo 15’de katılımcıların gelir durumu değişkeni bakımından yetenek yönetimi uygulamaları ve alt boyutları olan ödüllendirme, elde tutma, eğitim, elde tutma bağlılık, cezbetme, yetenek havuzu ve seçme yerleştirme boyutları karşılaştırılması için yapılan “Tek Yönlü Varyans Analizi” sonuçlarına göre gelir durumu değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı saptanmıştır ($p > 0,05$).

3.2.3.6 İşyerinde Olduğu Pozisyon Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının İncelenmesi

Araştırma değişkeni olan Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının, işyerinde olduğu pozisyon durumu değişkenine göre karşılaştırma analizi yapılarak hipotezler test edilmiştir. Analizde kullanılan yöntem “Tek Yönlü Varyans Analizi” dir. Anlamlılık değeri 0,05 düzeyinde alınmıştır.

Tablo 16: İş Yerinde Olduğu Pozisyon Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Bulguları

		N	Ort.	SS.	F	p
YYU	Alt Düzey Yönetici	55	6,1273	1,81613	1,335	0,252
	Memur	36	5,9444	1,99921		
	Operatör	3	7,3333	2,08167		
	Orta Düzey Yönetici	48	6,3750	1,79390		
	Tekniker	15	6,2667	2,28244		
	Üst Düzey Yönetici	19	7,1667	1,46528		
Ödüllendirme	Alt Düzey Yönetici	55	24,7091	7,72364	0,770	0,573
	Memur	36	24,3611	6,93708		
	Operatör	3	30,3333	9,81495		
	Orta Düzey Yönetici	48	25,8125	7,39366		
	Tekniker	15	25,4667	8,45886		

	Üst Düzey Yönetici	19	27,3333	6,43520		
Elde Tutma	Alt Düzey Yönetici	55	27,1636	3,13737	3,217	0,008*
	Memur	36	26,2222	2,60890		
	Operatör	3	28,0000	1,00000		
	Orta Düzey Yönetici	48	27,3958	2,42100		
	Tekniker	15	27,4000	2,35433		
	Üst Düzey Yönetici	19	24,7895	3,10159		
Eğitim	Alt Düzey Yönetici	55	24,8727	8,99805	4,144	0,001*
	Memur	36	25,0278	9,67319		
	Operatör	3	31,0000	11,00000		
	Orta Düzey Yönetici	48	29,1667	8,98541		
	Tekniker	15	24,6000	10,58840		
	Üst Düzey Yönetici	19	34,0000	5,25991		
Bağlılık	Alt Düzey Yönetici	55	23,1636	6,35891	1,894	0,098
	Memur	36	22,0278	6,81379		
	Operatör	3	22,0000	12,49000		
	Orta Düzey Yönetici	48	25,3542	5,00421		
	Tekniker	15	22,0000	8,78310		
	Üst Düzey Yönetici	19	25,7222	4,08448		
Cezbetme	Alt Düzey Yönetici	55	22,4545	5,28386	1,325	0,256
	Memur	36	21,6111	5,43154		
	Operatör	3	27,6667	7,76745		
	Orta Düzey Yönetici	48	23,3958	4,76574		
	Tekniker	15	22,2000	8,49538		
	Üst Düzey Yönetici	19	24,3158	3,75725		
Yetenek Havuzu	Alt Düzey Yönetici	55	20,3818	6,32306	2,168	0,060
	Memur	36	19,8889	6,51932		
	Operatör	3	24,3333	8,14453		
	Orta Düzey Yönetici	48	21,8542	6,38812		
	Tekniker	15	19,4000	7,45271		
	Üst Düzey Yönetici	19	24,7778	3,20946		
Seçme Yerleştirme	Alt Düzey Yönetici	55	16,0182	3,92754	2,210	0,056
	Memur	36	14,9722	4,39146		
	Operatör	3	20,3333	4,04145		
	Orta Düzey Yönetici	48	16,7917	3,83133		

Tekniker	15	15,5333	5,62985
Üst Düzey Yönetici	19	17,8889	2,51791

* $p \leq 0.05$

Tablo 16’de katılımcıların işyerinde olduğu pozisyon durumu değişkeni bakımından yetenek yönetimi uygulamaları ve alt boyutları olan ödüllendirme, elde tutma bağlılık, cezbetme, yetenek havuzu ve seçme yerleştirme boyutları karşılaştırılması için yapılan “Tek Yönlü Varyans Analizi” sonuçlarına göre yaş değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı saptanmıştır ($p > 0,05$). Buna rağmen elde tutma ve eğitim alt boyutunda işyerinde olduğu pozisyon değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma saptanmıştır ($p \leq 0,05$).

Tablo 17: Elde Tutma ve Eğitim Boyutunun İşyerinde Olduğu Pozisyona Göre LSD Karşılaştırma Testi Analiz Bulguları

Boyut	Değişken	Ortalamalar Arası Fark	Standart Hata	P	95% Güven Aralığı		
					Alt Sınır	Üst Sınır	
Elde tutma	Alt Düzey Yönetici	Memur	0,9414	0,54973	0,089	-0,1460	2,0288
		Operatör	-0,8364	1,52033	0,583	-3,8437	2,1710
		Orta Düzey Yönetici	-0,2322	0,50650	0,647	-1,2341	0,7697
		Tekniker	-0,2364	0,74694	0,752	-1,7139	1,2412
		Üst Düzey Yönetici	1,8303*	0,69632	0,010	0,4529	3,2077
Memur	Alt Düzey Yönetici	Memur	-0,9414	0,54973	0,089	-2,0288	0,1460
		Operatör	-1,7778	1,54094	0,251	-4,8259	1,2704
		Orta Düzey Yönetici	-1,1736*	0,56537	0,040	-2,2920	-0,0553
		Tekniker	-1,1778	0,78805	0,137	-2,7366	0,3811
		Üst Düzey Yönetici	0,8889	0,74024	0,232	-0,5754	2,3532
Operatör	Alt Düzey Yönetici	Operatör	0,8364	1,52033	0,583	-2,1710	3,8437
		Memur	1,7778	1,54094	0,251	-1,2704	4,8259
		Orta Düzey Yönetici	0,6042	1,52605	0,693	-2,4145	3,6228
		Tekniker	0,6000	1,62179	0,712	-2,6081	3,8081

		Üst Düzey Yönetici	2,6667	1,59911	0,098	-0,4965	5,8299
	Orta Düzey Yönetici	Alt Düzey Yönetici	0,2322	0,50650	0,647	-0,7697	1,2341
		Memur	1,1736*	0,56537	0,040	0,0553	2,2920
		Operatör	-0,6042	1,52605	0,693	-3,6228	2,4145
		Tekniker	-0,0042	0,75852	0,996	-1,5046	1,4963
		Üst Düzey Yönetici	2,0625*	0,70873	0,004	0,6606	3,4644
	Tekniker	Alt Düzey Yönetici	0,2364	0,74694	0,752	-1,2412	1,7139
		Memur	1,1778	0,78805	0,137	-0,3811	2,7366
		Operatör	-0,6000	1,62179	0,712	-3,8081	2,6081
		Orta Düzey Yönetici	0,0042	0,75852	0,996	-1,4963	1,5046
		Üst Düzey Yönetici	2,0667*	0,89648	0,023	0,2933	3,8400
	Üst Düzey Yönetici	Alt Düzey Yönetici	-1,8303*	0,69632	0,010	-3,2077	-0,4529
		Memur	-0,8889	0,74024	0,232	-2,3532	0,5754
		Operatör	-2,6667	1,59911	0,098	-5,8299	0,4965
		Orta Düzey Yönetici	-2,0625*	0,70873	0,004	-3,4644	-0,6606
		Tekniker	-2,0667*	0,89648	0,023	-3,8400	-0,2933
Eğitim	Alt Düzey Yönetici	Memur	-0,1551	2,00472	0,938	-4,1206	3,8105
		Operatör	-6,1273	5,54418	0,271	-17,0942	4,8397
		Orta Düzey Yönetici	-4,2939*	1,84706	0,022	-7,9476	-0,6403
		Tekniker	0,2727	2,72388	0,920	-5,1154	5,6608
		Üst Düzey Yönetici	-9,0717*	2,53927	0,000	-14,0946	-4,0488
	Memur	Alt Düzey Yönetici	0,1551	2,00472	0,938	-3,8105	4,1206
		Operatör	-5,9722	5,61934	0,290	-17,0878	5,1434
		Orta Düzey Yönetici	-4,1389*	2,06174	0,047	-8,2172	-0,0606
		Tekniker	0,4278	2,87378	0,882	-5,2568	6,1124
		Üst Düzey Yönetici	-8,9167*	2,69945	0,001	-14,2564	-3,5769
	Operatör	Alt Düzey Yönetici	6,1273	5,54418	0,271	-4,8397	17,0942
		Memur	5,9722	5,61934	0,290	-5,1434	17,0878
		Orta Düzey Yönetici	1,8333	5,56505	0,742	-9,1749	12,8416
		Tekniker	6,4000	5,91419	0,281	-5,2989	18,0989

	Üst Düzey Yönetici	-2,9444	5,83147	0,614	-14,4797	8,5908
Orta Düzey Yönetici	Alt Düzey Yönetici	4,2939*	1,84706	0,022	0,6403	7,9476
	Memur	4,1389*	2,06174	0,047	0,0606	8,2172
	Operatör	-1,8333	5,56505	0,742	-12,8416	9,1749
	Tekniker	4,5667	2,76611	0,101	-0,9050	10,0383
	Üst Düzey Yönetici	-4,7778	2,58452	0,067	-9,8902	0,3347
Tekniker	Alt Düzey Yönetici	-0,2727	2,72388	0,920	-5,6608	5,1154
	Memur	-0,4278	2,87378	0,882	-6,1124	5,2568
	Operatör	-6,4000	5,91419	0,281	-18,0989	5,2989
	Orta Düzey Yönetici	-4,5667	2,76611	0,101	-10,0383	0,9050
	Üst Düzey Yönetici	-9,3444*	3,26919	0,005	-15,8112	-2,8777
Üst Düzey Yönetici	Alt Düzey Yönetici	9,0717*	2,53927	0,000	4,0488	14,0946
	Memur	8,9167*	2,69945	0,001	3,5769	14,2564
	Operatör	2,9444	5,83147	0,614	-8,5908	14,4797
	Orta Düzey Yönetici	4,7778	2,58452	0,067	-0,3347	9,8902
	Tekniker	9,3444*	3,26919	0,005	2,8777	15,8112

Tablo 17’de elde tutma ve eğitim alt boyutunda işyerinde bulunduğu pozisyona göre istatistiksel olarak anlamlı görülen farklılaşma LSD karşılaştırma testi ile incelendiğinde elde tutma boyutu bakımından alt düzey yönetici, orta düzey ve teknikerlerin üst düzey yöneticilere ve orta düzey yöneticilerinde memurlara göre elde tutma eğitimlerinin daha yüksek olduğu eğitim boyutunda ise, üst düzey yöneticilerin diğer pozisyonlara göre sıyrılarak farklılık yarattığı ve eğitim tutumunun diğerlerine göre yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

3.2.3.7 Çalıştığı Pozisyon Süresi Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının İncelenmesi

Araştırma değişkeni olan Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının, işyerinde çalıştığı pozisyon süresi değişkenine göre karşılaştırma analizi yapılarak hipotezler test

edilmiştir. Analizde kullanılan yöntem “Tek Yönlü Varyans Analizi” dir. Anlamlılık değeri 0,05 düzeyinde alınmıştır.

Tablo 18: Çalıştığı Pozisyon Süresi Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Bulguları

		N	Ort.	SS.	F	p
YYU	1 yıldan az	12	7,2727	1,42063	2,112	0,054
	1-3 yıl	33	5,6364	1,83402		
	4-6 yıl	48	6,0833	1,79637		
	7-10 yıl	41	6,4634	1,97608		
	11-14 yıl	14	7,2857	1,26665		
	15-18 yıl	6	6,6667	1,86190		
	19 yıl ve üzerinde	22	6,2273	2,11417		
Ödüllendirme	1 yıldan az	12	23,8182	7,31872	0,971	0,446
	1-3 yıl	33	23,5455	7,42921		
	4-6 yıl	48	24,6875	7,50080		
	7-10 yıl	41	26,7317	7,21465		
	11-14 yıl	14	27,4286	7,63307		
	15-18 yıl	6	27,0000	7,48331		
	19 yıl ve üzerinde	22	26,0909	7,55872		
Elde Tutma	1 yıldan az	12	25,7500	4,73142	1,976	0,072
	1-3 yıl	33	27,4242	2,90506		
	4-6 yıl	48	27,3333	2,49539		
	7-10 yıl	41	26,9756	2,57379		
	11-14 yıl	14	25,9286	2,30265		
	15-18 yıl	6	27,3333	2,42212		
	19 yıl ve üzerinde	22	25,4545	2,72077		
Eğitim	1 yıldan az	12	30,2500	7,07267	1,274	0,272
	1-3 yıl	33	24,4848	10,00975		
	4-6 yıl	48	26,2292	8,95910		
	7-10 yıl	41	27,6341	10,47319		
	11-14 yıl	14	30,8571	6,46716		
	15-18 yıl	6	25,1667	8,06019		
	19 yıl ve üzerinde	22	28,6818	9,69726		

Bağlılık	1 yıldan az	12	26,4545	3,67052	1,990	0,070
	1-3 yıl	33	21,4848	6,70411		
	4-6 yıl	48	22,9375	6,52134		
	7-10 yıl	41	23,7317	6,71947		
	11-14 yıl	14	25,5000	4,01440		
	15-18 yıl	6	28,3333	2,87518		
	19 yıl ve üzerinde	22	24,6364	6,68720		
	Cezbetme	1 yıldan az	12	22,7500	3,33371	0,526
1-3 yıl		33	21,5758	6,09318		
4-6 yıl		48	22,6875	5,51268		
7-10 yıl		41	23,0000	5,51815		
11-14 yıl		14	24,2857	3,19684		
15-18 yıl		6	23,3333	5,42832		
19 yıl ve üzerinde		22	23,5000	6,38264		
Yetenek Havuzu		1 yıldan az	12	23,0000	4,26615	1,866
	1-3 yıl	33	18,6970	6,49271		
	4-6 yıl	48	20,3125	6,00410		
	7-10 yıl	41	21,7073	6,73515		
	11-14 yıl	14	24,1429	4,81755		
	15-18 yıl	6	22,5000	7,50333		
	19 yıl ve üzerinde	22	22,1818	6,93944		
	Seçme Yerleştirme	1 yıldan az	12	16,9091	3,11302	0,463
1-3 yıl		33	15,6970	4,48250		
4-6 yıl		48	15,8750	3,87367		
7-10 yıl		41	16,4146	4,40440		
11-14 yıl		14	17,5714	3,45775		
15-18 yıl		6	16,6667	3,66970		
19 yıl ve üzerinde		22	16,2273	4,74022		

* $p \leq 0.05$

Tablo 18’de katılımcıların işyerinde çalıştığı pozisyon süresi değişkeni bakımından yetenek yönetimi uygulamaları ve alt boyutları olan ödüllendirme, elde tutma, eğitim, elde tutma bağlılık, cezbetme, yetenek havuzu ve seçme yerleştirme boyutları karşılaştırılması için yapılan “Tek Yönlü Varyans Analizi” sonuçlarına göre işyerinde çalıştığı pozisyon süresi değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı saptanmıştır ($p > 0,05$).

3.2.3.8 İşyerinde Çalışmış Olduğu Yıl Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının İncelenmesi

Araştırma değişkeni olan Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının, işyerinde çalışmış olduğu yıl değişkenine göre karşılaştırma analizi yapılarak hipotezler test edilmiştir. Analizde kullanılan yöntem “Tek Yönlü Varyans Analizi” dir. Anlamlılık değeri 0,05 düzeyinde alınmıştır.

Tablo 19: İşyerinde Çalışmış Olduğu Yıl Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Bulguları

		N	Ort.	SS.	F	p
YYU	1 yıldan az	22	6,6364	1,83991	1,229	0,294
	1-3 yıl	35	5,7429	2,17395		
	4-6 yıl	39	6,3077	1,70377		
	7-10 yıl	31	6,2000	1,91905		
	11-14 yıl	17	7,0000	1,45774		
	15-18 yıl	7	7,0000	1,41421		
	19 yıl ve üzerinde	25	6,2000	1,93649		
Ödüllendirme	1 yıldan az	22	24,4091	7,93221	0,622	0,712
	1-3 yıl	35	23,8857	8,48449		
	4-6 yıl	39	25,3333	7,27408		
	7-10 yıl	31	26,1333	6,68881		
	11-14 yıl	17	25,8824	7,32191		
	15-18 yıl	7	28,5714	5,82687		
	19 yıl ve üzerinde	25	26,2000	7,18795		
Elde Tutma	1 yıldan az	22	27,2273	2,91027	1,629	0,142
	1-3 yıl	35	27,7143	2,76077		
	4-6 yıl	39	26,9231	2,53797		
	7-10 yıl	31	25,8710	3,49992		
	11-14 yıl	17	26,3529	2,17776		
	15-18 yıl	7	27,7143	1,38013		
	19 yıl ve üzerinde	25	26,2400	2,93371		

Eğitim	1 yıldan az	22	29,0455	7,87689	0,619	0,715
	1-3 yıl	35	25,7714	10,91433		
	4-6 yıl	39	26,2821	8,87916		
	7-10 yıl	31	26,1290	10,07883		
	11-14 yıl	17	28,0588	7,47889		
	15-18 yıl	7	27,5714	8,16205		
	19 yıl ve üzerinde	25	29,2400	10,00950		
Bağlılık	1 yıldan az	22	24,5455	6,02161	0,718	0,635
	1-3 yıl	35	22,7143	7,80110		
	4-6 yıl	39	23,3846	5,84725		
	7-10 yıl	31	22,5000	6,78614		
	11-14 yıl	17	25,0000	4,30116		
	15-18 yıl	7	25,7143	5,25085		
	19 yıl ve üzerinde	25	24,6400	6,23084		
Cezbetme	1 yıldan az	22	22,7273	4,35542	0,313	0,929
	1-3 yıl	35	21,9714	7,56340		
	4-6 yıl	39	22,8718	4,79682		
	7-10 yıl	31	22,5806	4,93136		
	11-14 yıl	17	23,5294	3,55524		
	15-18 yıl	7	24,2857	5,15475		
	19 yıl ve üzerinde	25	23,3200	5,85036		
Yetenek Havuzu	1 yıldan az	22	21,4091	6,45615	0,826	0,551
	1-3 yıl	35	19,7143	7,45406		
	4-6 yıl	39	20,2308	5,86902		
	7-10 yıl	31	21,4333	6,73480		
	11-14 yıl	17	22,6471	4,25648		
	15-18 yıl	7	23,0000	5,41603		
	19 yıl ve üzerinde	25	22,2800	6,51613		
Seçme Yerleştirme	1 yıldan az	22	16,4545	4,18304	0,212	0,973
	1-3 yıl	35	16,0286	4,97928		
	4-6 yıl	39	16,2564	3,66145		
	7-10 yıl	31	15,8000	4,30237		
	11-14 yıl	17	16,5294	3,28096		
	15-18 yıl	7	17,5714	2,99205		
	19 yıl ve üzerinde	25	16,2800	4,37340		

*p≤0.05

Tablo 19’da katılımcıların işyerinde çalışmış olduğu yıl değişkeni bakımından yetenek yönetimi uygulamaları ve alt boyutları olan ödüllendirme, elde tutma, eğitim, elde tutma bağlılık, cezbetme, yetenek havuzu ve seçme yerleştirme boyutları karşılaştırılması için yapılan “Tek Yönlü Varyans Analizi” sonuçlarına göre işyerinde çalıştığı pozisyon süresi değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı saptanmıştır ($p>0,05$). Sonuç olarak; Bursa ili tekstil ve makine sektörlerindeki yetenek yönetimi uygulamaları tutumu incelendiğinde derin farklar olmadığı tespit edilmiştir.

3.2.3.9 Aktif Çalışma Yılı Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının İncelenmesi

Araştırma değişkeni olan Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının, aktif çalışma yılı değişkenine göre karşılaştırma analizi yapılarak hipotezler test edilmiştir. Analizde kullanılan yöntem “Tek Yönlü Varyans Analizi” dir. Anlamlılık değeri 0,05 düzeyinde alınmıştır.

Tablo 20: Aktif Çalışma Yılı Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Bulguları

		N	Ort.	SS.	F	p
YYU	1 yıldan az	3	8,0000	0,00000	2,257	0,040*
	1-3 yıl	17	5,8235	1,74052		
	4-6 yıl	22	5,2273	2,13657		
	7-10 yıl	27	6,2222	1,82574		
	11-14 yıl	30	6,5862	1,84231		
	15-18 yıl	26	6,5385	1,67883		
	19 yıl ve üzerinde	51	6,5686	1,83581		
Ödüllendirme	1 yıldan az	3	30,6667	4,04145	1,622	0,144
	1-3 yıl	17	23,5294	6,77419		
	4-6 yıl	22	21,7273	9,13487		
	7-10 yıl	27	26,0000	6,62745		
	11-14 yıl	30	26,5517	7,04367		

	15-18 yıl	26	25,3462	7,23294		
	19 yıl ve üzerinde	51	26,2549	7,35348		
Elde Tutma	1 yıldan az	3	26,0000	4,00000	1,974	0,072
	1-3 yıl	17	27,9412	2,30409		
	4-6 yıl	22	27,5000	2,72117		
	7-10 yıl	27	27,7037	2,14503		
	11-14 yıl	30	26,2333	3,45097		
	15-18 yıl	26	26,7692	2,64284		
	19 yıl ve üzerinde	51	26,0784	2,88335		
Eğitim	1 yıldan az	3	32,0000	6,55744	2,026	0,065
	1-3 yıl	17	24,7647	9,60813		
	4-6 yıl	22	22,0455	9,70261		
	7-10 yıl	27	26,5926	9,54044		
	11-14 yıl	30	28,3333	9,52794		
	15-18 yıl	26	27,3462	8,58810		
	19 yıl ve üzerinde	51	29,3333	8,95470		
Bağlılık	1 yıldan az	3	28,6667	2,08167	3,189	0,005*
	1-3 yıl	17	21,8824	5,94645		
	4-6 yıl	22	19,3182	7,60568		
	7-10 yıl	27	23,2963	6,60894		
	11-14 yıl	30	24,0690	5,67533		
	15-18 yıl	26	24,6923	6,42351		
	19 yıl ve üzerinde	51	25,3137	5,39811		
Cezbetme	1 yıldan az	3	25,6667	2,30940	1,675	0,130
	1-3 yıl	17	21,7059	3,60147		
	4-6 yıl	22	19,9091	7,23687		
	7-10 yıl	27	23,4444	4,86220		
	11-14 yıl	30	23,0333	5,41061		
	15-18 yıl	26	22,8077	5,47737		
	19 yıl ve üzerinde	51	23,7843	5,22423		
Yetenek Havuzu	1 yıldan az	3	26,6667	3,05505	3,268	0,005*
	1-3 yıl	17	18,1765	5,93965		
	4-6 yıl	22	17,2727	6,67748		
	7-10 yıl	27	20,7037	7,04281		
	11-14 yıl	30	22,6552	5,69007		
	15-18 yıl	26	21,7692	5,81933		

	19 yıl ve üzerinde	51	22,4510	5,95756		
Seçme Yerleştirme	1 yıldan az	3	18,6667	2,08167	1,806	0,101
	1-3 yıl	17	15,8824	3,70612		
	4-6 yıl	22	13,8636	5,23082		
	7-10 yıl	27	16,4815	4,02273		
	11-14 yıl	30	17,2414	4,03250		
	15-18 yıl	26	16,2308	3,43287		
	19 yıl ve üzerinde	51	16,5490	4,02648		

* $p \leq 0.05$

Tablo 20’de katılımcıların aktif çalışma yılı değişkeni bakımından ödüllendirme, elde tutma, eğitim, cezbetme ve seçme yerleştirme boyutları karşılaştırılması için yapılan “Tek Yönlü Varyans Analizi” sonuçlarına göre aktif çalışma yılı değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı saptanmıştır ($p > 0,05$). Buna rağmen yetenek yönetimi uygulamaları ile alt boyutları olan elde tutma bağlılık ve yetenek havuzu tutumu bakımından aktif çalışma yılı değişkeni istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma göstermektedir ($p \leq 0,05$).

Tablo 21: Yetenek Yönetimi Uygulamaları, Elde Tutma Bağlılık ve Yetenek Havuzu Boyutlarının Aktif Çalışma Yılına Göre LSD Karşılaştırma Testi Analiz Bulguları

Boyut	Değişken		Ortalamalar Arası Fark	Standart Hata	P	95% Güven Düzeyi	
	1	2				Alt Sınır	Üst Sınır
Toplam	1	2	34,4510	22,70792	0,132	-10,4675	79,3695
		3	46,6970*	22,31750	0,038	2,5507	90,8432
		4	24,1111	22,06814	0,277	-19,5418	67,7641
		5	20,1264	21,99191	0,362	-23,3757	63,6286
		6	23,3718	22,11053	0,292	-20,3650	67,1086
		7	18,5686	21,54263	0,390	-24,0448	61,1821
	2	1	1	-34,4510	22,70792	0,132	-79,3695
		3	12,2460	11,70965	0,298	-10,9169	35,4088
		4	-10,3399	11,22710	0,359	-32,5482	11,8684
		5	-14,3245	11,07651	0,198	-36,2350	7,5859
		6	-11,0792	11,31021	0,329	-33,4519	11,2935
		7	-15,8824	10,15529	0,120	-35,9705	4,2058
3	1	1	-46,6970*	22,31750	0,038	-90,8432	-2,5507

	2	-12,2460	11,70965	0,298	-35,4088	10,9169	
	4	-22,5859*	10,41483	0,032	-43,1874	-1,9843	
	5	-26,5705*	10,25232	0,011	-46,8506	-6,2904	
	6	-23,3252*	10,50437	0,028	-44,1039	-2,5465	
	7	-28,1283*	9,24938	0,003	-46,4245	-9,8322	
4	1	-24,1111	22,06814	0,277	-67,7641	19,5418	
	2	10,3399	11,22710	0,359	-11,8684	32,5482	
	3	22,5859*	10,41483	0,032	1,9843	43,1874	
	5	-3,9847	9,69752	0,682	-23,1673	15,1980	
	6	-0,7393	9,96361	0,941	-20,4483	18,9697	
	7	-5,5425	8,63034	0,522	-22,6141	11,5292	
5	1	-20,1264	21,99191	0,362	-63,6286	23,3757	
	2	14,3245	11,07651	0,198	-7,5859	36,2350	
	3	26,5705*	10,25232	0,011	6,2904	46,8506	
	4	3,9847	9,69752	0,682	-15,1980	23,1673	
	6	3,2454	9,79362	0,741	-16,1274	22,6181	
	7	-1,5578	8,43351	0,854	-18,2401	15,1245	
6	1	-23,3718	22,11053	0,292	-67,1086	20,3650	
	2	11,0792	11,31021	0,329	-11,2935	33,4519	
	3	23,3252*	10,50437	0,028	2,5465	44,1039	
	4	0,7393	9,96361	0,941	-18,9697	20,4483	
	5	-3,2454	9,79362	0,741	-22,6181	16,1274	
	7	-4,8032	8,73818	0,583	-22,0882	12,4818	
7	1	-18,5686	21,54263	0,390	-61,1821	24,0448	
	2	15,8824	10,15529	0,120	-4,2058	35,9705	
	3	28,1283*	9,24938	0,003	9,8322	46,4245	
	4	5,5425	8,63034	0,522	-11,5292	22,6141	
	5	1,5578	8,43351	0,854	-15,1245	18,2401	
	6	4,8032	8,73818	0,583	-12,4818	22,0882	
Bağlılık	1	2	6,7843	3,86258	0,081	-0,8562	14,4249
		3	9,3485*	3,79617	0,015	1,8393	16,8577
		4	5,3704	3,75375	0,155	-2,0549	12,7957
		5	4,5977	3,74078	0,221	-2,8019	11,9973
		6	3,9744	3,76096	0,293	-3,4652	11,4139
		7	3,3529	3,66436	0,362	-3,8955	10,6014
	2	1	-6,7843	3,86258	0,081	-14,4249	0,8562
		3	2,5642	1,99179	0,200	-1,3758	6,5041
		4	-1,4139	1,90971	0,460	-5,1915	2,3637
		5	-2,1866	1,88409	0,248	-5,9135	1,5403
		6	-2,8100	1,92385	0,147	-6,6155	0,9956
		7	-3,4314*	1,72740	0,049	-6,8483	-0,0144
	3	1	-9,3485*	3,79617	0,015	-16,8577	-1,8393
		2	-2,5642	1,99179	0,200	-6,5041	1,3758
		4	-3,9781*	1,77154	0,026	-7,4824	-0,4738

	5	-4,7508*	1,74390	0,007	-8,2004	-1,3012
	6	-5,3741*	1,78678	0,003	-8,9085	-1,8397
	7	-5,9955*	1,57330	0,000	-9,1077	-2,8834
4	1	-5,3704	3,75375	0,155	-12,7957	2,0549
	2	1,4139	1,90971	0,460	-2,3637	5,1915
	3	3,9781*	1,77154	0,026	0,4738	7,4824
	5	-0,7727	1,64953	0,640	-4,0356	2,4903
	6	-1,3960	1,69479	0,412	-4,7485	1,9565
	7	-2,0174	1,46801	0,172	-4,9213	0,8864
5	1	-4,5977	3,74078	0,221	-11,9973	2,8019
	2	2,1866	1,88409	0,248	-1,5403	5,9135
	3	4,7508*	1,74390	0,007	1,3012	8,2004
	4	0,7727	1,64953	0,640	-2,4903	4,0356
	6	-0,6233	1,66588	0,709	-3,9186	2,6719
	7	-1,2448	1,43453	0,387	-4,0824	1,5929
6	1	-3,9744	3,76096	0,293	-11,4139	3,4652
	2	2,8100	1,92385	0,147	-0,9956	6,6155
	3	5,3741*	1,78678	0,003	1,8397	8,9085
	4	1,3960	1,69479	0,412	-1,9565	4,7485
	5	0,6233	1,66588	0,709	-2,6719	3,9186
	7	-0,6214	1,48635	0,677	-3,5616	2,3187
7	1	-3,3529	3,66436	0,362	-10,6014	3,8955
	2	3,4314*	1,72740	0,049	0,0144	6,8483
	3	5,9955*	1,57330	0,000	2,8834	9,1077
	4	2,0174	1,46801	0,172	-0,8864	4,9213
	5	1,2448	1,43453	0,387	-1,5929	4,0824
	6	0,6214	1,48635	0,677	-2,3187	3,5616
Yetenek havuzu	1	8,4902*	3,95227	0,034	0,6722	16,3082
	3	9,3939*	3,88432	0,017	1,7104	17,0775
	4	5,9630	3,84092	0,123	-1,6348	13,5607
	5	4,0115	3,82765	0,297	-3,5600	11,5830
	6	4,8974	3,84830	0,205	-2,7149	12,5097
	7	4,2157	3,74945	0,263	-3,2011	11,6325
2	1	-8,4902*	3,95227	0,034	-16,3082	-0,6722
	3	0,9037	2,03804	0,658	-3,1277	4,9352
	4	-2,5272	1,95406	0,198	-6,3925	1,3381
	5	-4,4787*	1,92785	0,022	-8,2922	-0,6652
	6	-3,5928	1,96852	0,070	-7,4867	0,3012
	7	-4,2745*	1,76751	0,017	-7,7708	-0,7782
3	1	-9,3939*	3,88432	0,017	-17,0775	-1,7104
	2	-0,9037	2,03804	0,658	-4,9352	3,1277
	4	-3,4310	1,81268	0,061	-7,0166	0,1547
	5	-5,3824*	1,78440	0,003	-8,9122	-1,8527
	6	-4,4965*	1,82827	0,015	-8,1130	-0,8800

	7	-5,1783*	1,60984	0,002	-8,3627	-1,9938
4	1	-5,9630	3,84092	0,123	-13,5607	1,6348
	2	2,5272	1,95406	0,198	-1,3381	6,3925
	3	3,4310	1,81268	0,061	-0,1547	7,0166
	5	-1,9515	1,68784	0,250	-5,2902	1,3872
	6	-1,0655	1,73415	0,540	-4,4958	2,3648
	7	-1,7473	1,50209	0,247	-4,7186	1,2240
	5	1	-4,0115	3,82765	0,297	-11,5830
	2	4,4787*	1,92785	0,022	0,6652	8,2922
	3	5,3824*	1,78440	0,003	1,8527	8,9122
	4	1,9515	1,68784	0,250	-1,3872	5,2902
	6	0,8859	1,70456	0,604	-2,4858	4,2577
	7	0,2042	1,46784	0,890	-2,6993	3,1077
6	1	-4,8974	3,84830	0,205	-12,5097	2,7149
	2	3,5928	1,96852	0,070	-0,3012	7,4867
	3	4,4965*	1,82827	0,015	0,8800	8,1130
	4	1,0655	1,73415	0,540	-2,3648	4,4958
	5	-0,8859	1,70456	0,604	-4,2577	2,4858
	7	-0,6817	1,52086	0,655	-3,6902	2,3267
	7	1	-4,2157	3,74945	0,263	-11,6325
	2	4,2745*	1,76751	0,017	0,7782	7,7708
	3	5,1783*	1,60984	0,002	1,9938	8,3627
	4	1,7473	1,50209	0,247	-1,2240	4,7186
	5	-0,2042	1,46784	0,890	-3,1077	2,6993
	6	0,6817	1,52086	0,655	-2,3267	3,6902

Yetenek yönetimi uygulamaları, elde tutma bağlılık ve yetenek havuzu alt boyutunda aktif çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı görülen farklılaşma LSD karşılaştırma testi ile incelendiğinde (Tablo 21) yetenek yönetimi uygulamaları tutumu bakımından 1 yıldan az çalışma süresi olanların 7-10 yıl arasında çalışma süresi olanlara göre, 1 yıldan az çalışma süresi olanların 4-6 yıl arasında çalışma süresi olanlara göre, 1 yıldan az çalışma süresi olanların 7-10 yıl arasında çalışma süresi olanlara göre daha yüksek seviyede, 4-6 yıl arasında çalışma süresi olanların 7-10 yıl, 11-14 yıl, 15-18 yıl ve 19 yıl ve üzerinelere göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Elde tutma bağlılık boyutu bakımından 1 yıldan az çalışma süresi olanların 4-6 yıl arasında çalışma süresi olanlara göre, 19 yıl ve üzeri çalışma süresi olanların 1-3 yıl arasında çalışma süresi olanlara göre daha yüksek seviyede, 4-6 yıl arasında çalışma süresi olanların 7-10 yıl, 11-14 yıl, 15-18 yıl ve 19 yıl ve üzerinelere göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Yetenek havuzu alt boyutu bakımından 1 yıldan az çalışma süresi olanların

1-3 ve 4-6 yıl arasında çalışma süresi olanlara göre daha yüksek seviyede, 11-14 yıl ve 19 yıl üzerinde çalışma süresi olanların 1-3 yıl arasında çalışma süresine sahip olanlara göre daha yüksek seviyede, 4-6 yıl arasında çalışma süresi olanların ise, 11-14 yıl, 15-18 yıl ve 19 yıl ve üzerinde çalışan kişilere göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir.

3.2.3.10 Çalışmakta Olduğu İşletmenin Türü Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının İncelenmesi

Araştırma değişkeni olan Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının, çalışmakta olduğu işletmenin türü değişkenine göre karşılaştırma analizi yapılarak hipotezler test edilmiştir. Analizde kullanılan yöntem “Tek Yönlü Varyans Analizi” dir. Anlamlılık değeri 0,05 düzeyinde alınmıştır.

Tablo 22: Çalışmakta Olduğu İşletmenin Türü Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Bulguları

		N	Ort.	SS.	F	p
YYU	Bağımsız İşletme	132	6,2748	1,90567	1,496	0,227
	Ulusal Zincir	28	6,0000	1,69967		
	Uluslararası Zincir	16	7,0000	1,82574		
Ödüllendirme	Bağımsız İşletme	132	25,1603	7,49032	0,859	0,425
	Ulusal Zincir	28	25,0357	6,90401		
	Uluslararası Zincir	16	27,6875	7,79503		
Elde Tutma	Bağımsız İşletme	132	26,7121	2,85136	2,363	0,097
	Ulusal Zincir	28	26,4643	2,94998		
	Uluslararası Zincir	16	28,2500	2,35230		
Eğitim	Bağımsız İşletme	132	27,4697	9,33796	1,236	0,293
	Ulusal Zincir	28	24,7143	9,39211		
	Uluslararası Zincir	16	28,6875	9,67966		
Bağlılık	Bağımsız İşletme	132	23,9237	6,37256	2,391	0,095
	Ulusal Zincir	28	21,5000	6,55744		
	Uluslararası Zincir	16	25,4375	5,18933		

Cezbetme	Bağımsız İşletme	132	22,8258	5,58145	0,202	0,817
	Ulusal Zincir	28	22,3571	5,30000		
	Uluslararası Zincir	16	23,4375	4,73242		
Yetenek Havuzu	Bağımsız İşletme	132	21,1603	6,51131	0,957	0,386
	Ulusal Zincir	28	20,0000	5,81187		
	Uluslararası Zincir	16	22,7500	6,19139		
Seçme Yerleştirme	Bağımsız İşletme	132	16,1832	4,22229	1,789	0,170
	Ulusal Zincir	28	15,5357	3,84402		
	Uluslararası Zincir	16	17,9375	3,53023		

* $p \leq 0.05$

Tablo 22’de katılımcıların çalışmakta olduğu işletmenin türü değişkeni bakımından yetenek yönetimi uygulamaları ve alt boyutları olan ödüllendirme, elde tutma, eğitim, elde tutma bağlılık, cezbetme, yetenek havuzu ve seçme yerleştirme boyutları karşılaştırılması için yapılan “Tek Yönlü Varyans Analizi” sonuçlarına göre çalışmakta olduğu işletmenin türü değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı saptanmıştır ($p > 0,05$).

3.2.3.11 Çalışmakta Olduğu İşletmenin Faaliyet Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının İncelenmesi

Araştırma değişkeni olan Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarının, çalışmakta olduğu işletmenin faaliyet alanı değişkenine göre karşılaştırma analizi yapılarak hipotezler test edilmiştir. Analizde kullanılan yöntem “Bağımsız Örneklem t Testi” dir. Anlamlılık değeri 0,05 düzeyinde alınmıştır.

Tablo 23: Çalışmakta Olduğu İşletmenin Faaliyet Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Bulguları

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	P
YYU	Makine	71	165,6143	39,30752	0,728	0,468
	Tekstil	105	161,5524	33,89661		
Ödüllendirme	Makine	71	26,3857	7,83395	1,481	0,140
	Tekstil	105	24,6952	7,09296		
Elde Tutma	Makine	71	26,8169	3,15916	0,017	0,987
	Tekstil	105	26,8095	2,63517		
Eğitim	Makine	71	27,5634	9,61952	0,488	0,626
	Tekstil	105	26,8571	9,26576		
Bağlılık	Makine	71	23,7143	6,99512	0,068	0,946
	Tekstil	105	23,6476	5,93066		
Cezbetme	Makine	71	23,2254	6,34530	0,838	0,403
	Tekstil	105	22,5238	4,75171		
Yetenek Havuzu	Makine	71	21,3429	6,85013	0,377	0,707
	Tekstil	105	20,9714	6,07083		
Seçme Yerleştirme	Makine	71	16,5286	4,79650	0,714	0,477
	Tekstil	105	16,0476	3,62518		

* $p \leq 0.05$

Tablo 23'te katılımcıların çalışmakta olduğu işletmenin faaliyet alanı değişkeni bakımından yetenek yönetimi uygulamaları ve alt boyutları olan ödüllendirme, elde tutma, eğitim, elde tutma bağlılık, cezbetme, yetenek havuzu ve seçme yerleştirme boyutları karşılaştırılması için yapılan "Bağımsız Örneklem t Testi" sonuçlarına göre işletmenin faaliyet alanı değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı saptanmıştır ($p > 0,05$).

Anket sonuçlarına göre yetenek yönetimi uygulamaları ölçeğinde alınabilecek minimum değer 49 iken, tekstil sektöründe ortalama değer 161,55 olarak bulunmuştur. Buna göre; likert tipi ortalama değer 3,30 ile orta düzey yetenek yönetimi uygulamaların üst sınırına yakın bulunmuştur. Makine sektöründe ise, ortalama değer 165,61 olarak bulunmuştur. Buna göre; likert tipi ortalama değer 3,38 ile orta düzey yetenek yönetimi uygulamaların üst sınırında, yüksek yetenek yönetimi uygulamalarına yakın bulunmuştur.

3.2.4 Diğer Karşılaştırmalı Analizler

Bu kısımda ek olarak karşılaştırılması faydalı görülen analizlere yer verilmiştir.

- **Katılımcıların Sektör ve Bulunduğu Pozisyona Göre Gelir Durumuna Ait Analiz Bulguları**

Tablo 24: Katılımcıların Sektör ve Bulunduğu Pozisyona Göre Gelir Durumuna Ait Analiz Bulguları

Sektör			Pozisyon					Total	
			Alt Düzyen Yönetici	Memur	Operatör/saat ücretli çalışan	Orta Düzyen Yönetici	Tekniker, Teknisyen		Üst Düzyen Yönetici
Makine gelir ve altı gelir	10.000	Count	1	3	0	1	1	1	7
		% within	14,3%	42,9%	0,0%	14,3%	14,3%	14,3%	100,0%
		% within pozisyon	4,3%	21,4%	0,0%	5,9%	10,0%	20,0%	9,9%
10.001-15.000 gelir	10.001-	Count	7	4	2	0	8	0	21
	15.000	% within	33,3%	19,0%	9,5%	0,0%	38,1%	0,0%	100,0%
		% within pozisyon	30,4%	28,6%	100,0%	0,0%	80,0%	0,0%	29,6%
15.001-20.000 gelir	15.001-	Count	7	4	0	2	1	0	14
	20.000	% within	50,0%	28,6%	0,0%	14,3%	7,1%	0,0%	100,0%
		% within pozisyon	30,4%	28,6%	0,0%	11,8%	10,0%	0,0%	19,7%
20.001-25.000 gelir	20.001-	Count	2	2	0	4	0	2	10
	25.000	% within	20,0%	20,0%	0,0%	40,0%	0,0%	20,0%	100,0%
		% within pozisyon	8,7%	14,3%	0,0%	23,5%	0,0%	40,0%	14,1%
25.001-30.000 gelir	25.001-	Count	5	0	0	4	0	0	9
	30.000	% within	55,6%	0,0%	0,0%	44,4%	0,0%	0,0%	100,0%

		% within pozisyon	21,7%	0,0%	0,0%	23,5%	0,0%	0,0%	12,7%
	30.001	Count	1	1	0	6	0	2	10
	ve üzeri	% within gelir	10,0%	10,0%	0,0%	60,0%	0,0%	20,0%	100,0%
		% within pozisyon	4,3%	7,1%	0,0%	35,3%	0,0%	40,0%	14,1%
	Total	Count	23	14	2	17	10	5	71
		% within gelir	32,4%	19,7%	2,8%	23,9%	14,1%	7,0%	100,0%
		% within pozisyon	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Tekstil	gelir 10.000	Count	4	4	0	0	1	0	9
	ve altı	% within gelir	44,4%	44,4%	0,0%	0,0%	11,1%	0,0%	100,0%
		% within pozisyon	12,5%	18,2%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	8,6%
	10.001-	Count	5	11	1	4	4	1	26
	15.000	% within gelir	19,2%	42,3%	3,8%	15,4%	15,4%	3,8%	100,0%
		% within pozisyon	15,6%	50,0%	100,0%	12,9%	80,0%	7,1%	24,8%
	15.001-	Count	18	4	0	6	0	1	29
	20.000	% within gelir	62,1%	13,8%	0,0%	20,7%	0,0%	3,4%	100,0%
		% within pozisyon	56,3%	18,2%	0,0%	19,4%	0,0%	7,1%	27,6%
	20.001-	Count	3	3	0	7	0	2	15
	25.000	% within gelir	20,0%	20,0%	0,0%	46,7%	0,0%	13,3%	100,0%
		% within pozisyon	9,4%	13,6%	0,0%	22,6%	0,0%	14,3%	14,3%
	25.001-	Count	2	0	0	1	0	5	8
	30.000	% within gelir	25,0%	0,0%	0,0%	12,5%	0,0%	62,5%	100,0%
		% within pozisyon	6,3%	0,0%	0,0%	3,2%	0,0%	35,7%	7,6%
	30.001	Count	0	0	0	13	0	5	18
	ve üzeri	% within gelir	0,0%	0,0%	0,0%	72,2%	0,0%	27,8%	100,0%

		% within pozisyon	0,0%	0,0%	0,0%	41,9%	0,0%	35,7%	17,1%
Total		Count	32	22	1	31	5	14	105
		% within gelir	30,5%	21,0%	1,0%	29,5%	4,8%	13,3%	100,0%
		% within pozisyon	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Total	gelir 10.000 ve altı	Count	5	7	0	1	2	1	16
		% within gelir	31,3%	43,8%	0,0%	6,3%	12,5%	6,3%	100,0%
		% within pozisyon	9,1%	19,4%	0,0%	2,1%	13,3%	5,3%	9,1%
	10.001-15.000	Count	12	15	3	4	12	1	47
		% within gelir	25,5%	31,9%	6,4%	8,5%	25,5%	2,1%	100,0%
		% within pozisyon	21,8%	41,7%	100,0%	8,3%	80,0%	5,3%	26,7%
	15.001-20.000	Count	25	8	0	8	1	1	43
		% within gelir	58,1%	18,6%	0,0%	18,6%	2,3%	2,3%	100,0%
		% within pozisyon	45,5%	22,2%	0,0%	16,7%	6,7%	5,3%	24,4%
	20.001-25.000	Count	5	5	0	11	0	4	25
		% within gelir	20,0%	20,0%	0,0%	44,0%	0,0%	16,0%	100,0%
		% within pozisyon	9,1%	13,9%	0,0%	22,9%	0,0%	21,1%	14,2%
	25.001-30.000	Count	7	0	0	5	0	5	17
		% within gelir	41,2%	0,0%	0,0%	29,4%	0,0%	29,4%	100,0%
		% within pozisyon	12,7%	0,0%	0,0%	10,4%	0,0%	26,3%	9,7%
	30.001 ve üzeri	Count	1	1	0	19	0	7	28
		% within gelir	3,6%	3,6%	0,0%	67,9%	0,0%	25,0%	100,0%
		% within pozisyon	1,8%	2,8%	0,0%	39,6%	0,0%	36,8%	15,9%
Total		Count	55	36	3	48	15	19	176
		% within gelir	31,3%	20,5%	1,7%	27,3%	8,5%	10,8%	100,0%

% within pozisyon	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
-------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Çalışan kişilerin sektör, pozisyon ve gelir durumları göz önünde bulundurulduğunda makine sektöründe çalışanların çoğunlukla (%29,6) 10.001-15.000TL arasında gelir durumuna sahip olduğu tekstil sektöründe ise, çoğunluğun (%24,8) 15.00.-20.000TL arasında gelir durumuna sahip olduğu belirlenmiştir. Makine sektörünün çoğunluğunu oluşturan (%32,4) alt düzey yöneticilerin gelir durumu ağırlıklı olarak (60,8) 10.0001-20.000TL iken tekstil sektöründe ağırlık çalışan grup orta düzey yönetici pozisyonu olmakta olup gelir düzeyi 30.001TL ve üzerindedir. Aynı pozisyona sahip alt düzey yöneticiler makine sektöründe 10.000-20.000TL aralığında gelir düzeyine sahipken tekstil sektöründe 15.001-20.000TL aralığında gelir düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir (Tablo24).

- **Katılımcıların İşletme Türü ve Bulunduğu Pozisyona Göre Gelir Durumuna Ait Analiz Bulguları**

Tablo 25: Katılımcıların İşletme Türü ve Bulunduğu Pozisyona Göre Gelir Durumuna Ait Analiz Bulguları

İşletme türü	Bağımsız İşletme	Gelir	10.000 ve altı	Count	Pozisyon				Total		
					Alt Düzey Yönetici	Memur	Operatör/saat ücretli çalışan	Orta Düzey Yönetici		Tekniker, Teknisyen	Üst Düzey Yönetici
				3	5	0	1	1	1	11	
			% within gelir	27,3%	45,5%	0,0%	9,1%	9,1%	9,1%	100,0%	
			% within pozisyon	7,5%	21,7%	0,0%	2,4%	14,3%	5,6%	8,3%	
			10.001-15.000	Count	9	12	2	4	6	1	34
			% within gelir	26,5%	35,3%	5,9%	11,8%	17,6%	2,9%	100,0%	

	%	22,5%	52,2%	100,0%	9,5%	85,7%	5,6%	25,8%
	within pozisyon							
15.001-	Count	19	3	0	8	0	1	31
20.000	%	61,3%	9,7%	0,0%	25,8%	0,0%	3,2%	100,0%
	within gelir							
	%	47,5%	13,0%	0,0%	19,0%	0,0%	5,6%	23,5%
	within pozisyon							
20.001-	Count	3	2	0	11	0	4	20
25.000	%	15,0%	10,0%	0,0%	55,0%	0,0%	20,0%	100,0%
	within gelir							
	%	7,5%	8,7%	0,0%	26,2%	0,0%	22,2%	15,2%
	within pozisyon							
25.001-	Count	5	0	0	3	0	4	12
30.000	%	41,7%	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	33,3%	100,0%
	within gelir							
	%	12,5%	0,0%	0,0%	7,1%	0,0%	22,2%	9,1%
	within pozisyon							
30.001	Count	1	1	0	15	0	7	24
ve üzeri	%	4,2%	4,2%	0,0%	62,5%	0,0%	29,2%	100,0%
	within gelir							
	%	2,5%	4,3%	0,0%	35,7%	0,0%	38,9%	18,2%
	within pozisyon							
Total	Count	40	23	2	42	7	18	132
	%	30,3%	17,4%	1,5%	31,8%	5,3%	13,6%	100,0%
	within gelir							
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	within pozisyon							
Gelir	Count	1	0	0	0	0		1

Ulusal Zincir	10.000	%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	ve altı	within gelir						
		%	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,6%
		within pozisyon						
10.001-	Count		2	3	1	0	3	9
15.000	%	22,2%	33,3%	11,1%	0,0%	33,3%		100,0%
	within gelir							
	%	20,0%	33,3%	100,0%	0,0%	75,0%		32,1%
	within pozisyon							
15.001-	Count		4	4	0	0	1	9
20.000	%	44,4%	44,4%	0,0%	0,0%	11,1%		100,0%
	within gelir							
	%	40,0%	44,4%	0,0%	0,0%	25,0%		32,1%
	within pozisyon							
20.001-	Count		1	2	0	0	0	3
25.000	%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%		100,0%
	within gelir							
	%	10,0%	22,2%	0,0%	0,0%	0,0%		10,7%
	within pozisyon							
25.001-	Count		2	0	0	2	0	4
30.000	%	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%		100,0%
	within gelir							
	%	20,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%		14,3%
	within pozisyon							
30.001	Count		0	0	0	2	0	2
ve üzeri	within gelir							
	%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%		100,0%

		%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	7,1%
		within						
		pozisyon						
Total		Count	10	9	1	4	4	28
		%	35,7%	32,1%	3,6%	14,3%	14,3%	100,0%
		within						
		gelir						
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		within						
		pozisyon						
Uluslararası	Gelir	Count	1	2		0	1	0
Zincir	10.000	%	25,0%	50,0%		0,0%	25,0%	0,0%
	ve altı	within						
		gelir						
		%	20,0%	50,0%		0,0%	25,0%	0,0%
		within						
		pozisyon						
	10.001-	Count	1	0		0	3	0
	15.000	%	25,0%	0,0%		0,0%	75,0%	0,0%
		within						
		gelir						
		%	20,0%	0,0%		0,0%	75,0%	0,0%
		within						
		pozisyon						
	15.001-	Count	2	1		0	0	0
	20.000	%	66,7%	33,3%		0,0%	0,0%	0,0%
		within						
		gelir						
		%	40,0%	25,0%		0,0%	0,0%	0,0%
		within						
		pozisyon						
	20.001-	Count	1	1		0	0	0
	25.000	%	50,0%	50,0%		0,0%	0,0%	0,0%
		within						
		gelir						
		%	20,0%	25,0%		0,0%	0,0%	0,0%
		within						
		pozisyon						
		Count	0	0		0	0	1
								1

	25.001-30.000	% within gelir	0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% within pozisyon	0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	100,0%	6,3%
	30.001 ve üzeri	Count	0	0		2	0	0	2
		% within gelir	0,0%	0,0%		100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within pozisyon	0,0%	0,0%		100,0%	0,0%	0,0%	12,5%
	Total	Count	5	4		2	4	1	16
		% within gelir	31,3%	25,0%		12,5%	25,0%	6,3%	100,0%
		% within pozisyon	100,0%	100,0%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Total	Gelir 10.000 ve altı	Count	5	7	0	1	2	1	16
		% within gelir	31,3%	43,8%	0,0%	6,3%	12,5%	6,3%	100,0%
		% within pozisyon	9,1%	19,4%	0,0%	2,1%	13,3%	5,3%	9,1%
	10.001-15.000	Count	12	15	3	4	12	1	47
		% within gelir	25,5%	31,9%	6,4%	8,5%	25,5%	2,1%	100,0%
		% within pozisyon	21,8%	41,7%	100,0%	8,3%	80,0%	5,3%	26,7%
	15.001-20.000	Count	25	8	0	8	1	1	43
		% within gelir	58,1%	18,6%	0,0%	18,6%	2,3%	2,3%	100,0%

	%	45,5%	22,2%	0,0%	16,7%	6,7%	5,3%	24,4%
	within pozisyon							
20.001-	Count	5	5	0	11	0	4	25
25.000	%	20,0%	20,0%	0,0%	44,0%	0,0%	16,0%	100,0%
	within gelir							
	%	9,1%	13,9%	0,0%	22,9%	0,0%	21,1%	14,2%
	within pozisyon							
25.001-	Count	7	0	0	5	0	5	17
30.000	%	41,2%	0,0%	0,0%	29,4%	0,0%	29,4%	100,0%
	within gelir							
	%	12,7%	0,0%	0,0%	10,4%	0,0%	26,3%	9,7%
	within pozisyon							
30.001	Count	1	1	0	19	0	7	28
ve üzeri	%	3,6%	3,6%	0,0%	67,9%	0,0%	25,0%	100,0%
	within gelir							
	%	1,8%	2,8%	0,0%	39,6%	0,0%	36,8%	15,9%
	within pozisyon							
Total	Count	55	36	3	48	15	19	176
	%	31,3%	20,5%	1,7%	27,3%	8,5%	10,8%	100,0%
	within gelir							
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	within pozisyon							

Bağımsız işletmelerde çalışan kişilerin çoğunluğunun (%31,8) orta düzey yönetici pozisyonunda olup ağırlık olarak 30.001 TL ve üzerinde gelir durumuna sahip olduğu, ulusal zincir işletmelerinde çalışan kişilerin çoğunluğunun (%35,7) alt düzey yönetici pozisyonunda olup ağırlık olarak 15.001-20.000 TL aralığında gelir durumuna sahip olduğu ve uluslararası zincir işletmelerinde çalışan kişilerin çoğunluğunun (%31,3) alt

düzyer yönetici pozisyonunda olup ağırlık olarak 15.001-20.000 TL aralığında gelir durumuna sahip olduğu belirlenmiştir.

- **Aynı İşletmede Çalışan Kişilerin Çalışma Yılı Bakımından Bağlılık Tutumlarının İncelenmesine Ait Analiz Bulguları**

Tablo 26: Aynı İşletmede Çalışan Kişilerin Çalışma Yılı Bakımından Bağlılık Tutumlarının İncelenmesine Ait Analiz Bulguları

Source	Kareler Toplam	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Corrected Model	1613,468 ^a	31	52,047	1,373	,110
Intercept	46966,979	1	46966,979	1238,945	,000
@8Kaçyıldır buşyerinde çalışıyo rsunuz	182,567	6	30,428	,803	,569
@5Aylıkmaaşınız	176,840	4	44,210	1,166	,328
@8Kaçyıldır buşyerinde çalışıyo rsunuz * @5Aylıkmaaşınız	1105,244	21	52,631	1,388	,133
Error	5420,966	143	37,909		
Total	105117,000	175			
Corrected Total	7034,434	174			

a. R Squared = ,229 (Adjusted R Squared = ,062)

Bağılılık alt boyutu bakımından aynı işletmede çalışan kişilerin yıl ve ücretleri dikkate alındığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0,05$)

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küresel piyasalarda rekabet koşulları giderek daha zorlu hale gelmektedir. Sürekli bir dönüşümün ve değişimin olduğu bir ortamda işletmeleri bir diğerinden ayırmak için farklılık yaratacak yetenekli çalışanlara ihtiyaç vardır.

İnsan kaynakları uygulamaları, yoğun rekabet ortamındaki işletmeler arasında ayırt edici özellikte olduğu kesindir. Yalnızca yetenekli çalışanları bulmak ve onları işletme bünyesine katmak ne yazık ki yeterli değildir. Yetenekli çalışanların işletmeye olan bağlılığının artırılması ve iş tatmininin sağlanması temel hedeftir ve stratejik süreç olarak dikkate alınması gereklidir. İşletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarını içselleştirmesi ve bu uygulamaları tüm işletme kademelerinde kullanması önerilir. Nitekim yetenekli adayların keşfedilmesi, cezbedilmesi, elde tutularak bağlılığının sağlanması sayesinde işletmeler, bir benzeri daha olmayan tek faktör olan insan kaynağını en etkili şekilde kullanma, zaman tasarrufu, verimlilik, karlılık, rekabet piyasasında farklılaşma ve katma değer yaratmaya imkân bulabileceklerdir. Ülke olarak kalkınmanın sağlanabilmesi için öncelikli alanlarda işletmelerden beklenen AR-GE faaliyetleri de ilgili işletmelerin stratejik planlarına yetenek yönetimi uygulamalarını eklemesinin faydalı olacağı şüphesizdir. Yetenek Yönetimi için şimdiden yapılacak olan tüm yatırımların en doğru ve en karlı yatırım olacağı görülecektir. Bu çalışmanın uygulama kısmında yetenek yönetimi kapsamındaki uygulamaların öneminin kavrandığı ve hayata geçirmeye başladıkları gözlemlenmiştir.

Bursa sahip olduğu stratejik konumu, ayrıca geçmişte İpekyolu üzerinde yer alması sebebiyle her zaman önemli bir ticaret kenti olmuştur. Türk ekonomisinin gelişiminde, yeni ivmeler kazandırılmasında oldukça yönlendirici ve aktif gücü elinde bulunduran Bursa, ekonomik açıdan büyük ölçüde dinamizm sergilemektedir. Sanayi alt yapısının güçlü olması, ülke ve bölge ekonomisine sağladığı döviz girdisi, ihracatta sağladığı katma değer Bursa'yı diğer illere kıyasla önemli hale getirmektedir. Bu potansiyeli sebebiyle Bursa'da uygulanan anket verilerinin güvenilir olacağı düşünülerek çalışma alanı olarak tercih edilmiştir. Bursa ili öncü lokomotiflerinden olan makine ve tekstil sektörlerinin seçimi ise gelişimi, teknolojik gelişimleri, yapısı farklı iki alanın karşılaştırılmak istenmesinden dolayıdır. Çalışmada, işletmelerin en önemli kaynağı olan yetenekli

çalışanlara önem verildiği, tekstil sektöründe gözlenen ücretler genel seviyelerindeki artışlarda açıktır. Anketin uygulandığı Şubat 2023 döneminde asgari ücret net 8.506,80 TL, en düşük memur maaşı 11.848 ,00 TL, kıdem tazminatı tavanı 19.982,83 TL' dir. Bu veriler Temmuz 2023'te yapılan zamlarla asgari ücret net 11.402,00 TL, en düşük memur maaşı 22.017,00 TL, kıdem tazminatı tavanı 23.489,83 TL olarak güncellenmiş olup, anket sonuçları yapıldığı dönemde kıyaslanmalıdır.

Yapılan anket çalışmasında her ne kadar bireysel performans ile ilgili direkt veri içeren soru yok ise de ücret seviyelerine bakıldığında tekstilin performansa dayalı ücret artışı uyguladığı, yukarıda bahsedilen artışın yetenekli çalışan istihdamından ve yetenekli çalışanın yarattığı performans artışından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca tekstil sektöründe son zamanlarda sürdürülebilir rekabeti sağlamada, konfeksiyonun gelişerek markalaşmaya başlaması ve hatta dünya markalarıyla yarışır hale gelmesi, benzer şekilde Bursa'nın bebe çocuk giyim sektöründe yaşadığı gelişim ve BTSO ve UİB liderliğinde düzenlenen bebe çocuk fuarında oldukça etkin rol alması, bu yolla da rekabette öncü lokomotif olması, Bursa'da tekstil sektörünün gelişmesini ve klasik üretimden çıkıp uluslararası rekabette güçlü hale gelmesini sağlayan etkenlerdir.

Uygulamaya konu olan tekstil ve makine sektörleri karşılaştırması yapılırken genel algının makine sektöründeki yüksek ücretler, gelişmiş ve teknolojik yaklaşımlar ve büyük ölçekli ve kimi uluslararası ölçekli firmalar olmasından doğan etkin yetenek yönetimi uygulamaları karşısında tekstilde düşük ücret, ucuz işgücü ve ağırlıklı olarak aile işletmeleri olmasından doğan yetenek yönetimi uygulamalarını önleyici politikalar içeren yaklaşımda olacakları yönüdeyken; tekstilde yaşanan ivmelenme ile düşük ücret politikasından çıkıldığı görülmüştür. Ayrıca anket sonuçlarına göre yetenek yönetimi uygulamaları da beklenin aksine birbirine çok yakın bulunmuştur. Tekstilde tasarımın, ar-genin farklılaşma yaratması ve bu farklılaşmanın başlı başına yetenek yönetimiyle olduğunu düşündürmektedir. Artık işlerin standarttan çıkıp nitelik kazanması bilgi, beceri, potansiyel ve yetenekleri üstün çalışanlar ile yapıyor olmasının sonucudur. Yetenekli çalışanlarla yapıyor olması her ne kadar beklenmiyordu ise de teşviklerin artması şüphesiz tekstilde personeli bir maliyet, gider unsuru olarak gören anlayışın yıkılmasına destek sağlamıştır. Nitelikli eleman teşvikleri ile üniversite mezunlarının

istihdamının arttırılması, genç ve dinamik işgücü yaratılması, üniversite-sanayi iş birlikleri ve desteklerinin artması, 2244 sanayi doktora programı gibi programlar aracılığıyla doktoralı genç yeteneklerin AR-GE ve ürün geliştirme faaliyetlerine destek sağlaması tekstil sektörünü olumlu etkilemiştir. Fason imalattan kendi tasarım ürünlerini üreten aile işletmelerinde kuruculardan sonraki kuşakların eğitilmiş ve bilinçli gelmesi sebebiyle tekstil işletmelerinin makine gibi yeniden yapılandırıldığı, uluslararası piyasada rekabet edebilirliğini arttırdığı düşünülmektedir. Aynı şekilde TTO (Teknoloji Transfer Ofisi) projeleri, patent destekleri, ÜİB farkındalık eğitimleri ve tekstilde bilinci arttırmaya yönelik düzenlenen proje yarışmaları, BTSO tarafından verilen fuar destekleri, sektörün ihtiyacına yönelik düzenlediği eğitimler ve iş birlikleri, ihtiyaç ve pazar analizleri, UR-GE (Uluslararası rekabetin geliştirilmesi) ve kümelenme faaliyetleri de tekstilde yaşanan ivmelenmenin itici güçlerinden olmuştur.

Yukarıda da bahsedilen tüm gelişmeler yetenek yönetiminin rekabet avantajı sağladığının düşünülmesine sebep olan araştırma hipotezlerinden biri olup, genel görüş olarak çalışmada da bahsedildiği üzere literatürde geniş yer verilen önemli konulardandır. Yetenek yönetimi uygulamaları işletmeleri uluslararası arenada rekabet edebilir hale getirip, şirket sürekliliğine destek sağladığından stratejik hedeflerde de yer alması gereken bir husustur.

Bilgi toplumu olmanın bir sonucu olarak işletmelerin başarısı, çalışanlarının bilgiyi bulması, yaratması ve kullanmasına bağlıdır. Verimliliğin artması için sürekli öğrenme gereklidir. İş yeniden tasarlamak ve sonrada o işi yapmanın en iyi yolunu bulmak, çalışana bu yönde eğitim vermek yeterli değildir. Eğitimin yararı en yeniyi öğrenmek değildir, şu anda zaten iyi yapılan işi daha iyi yapmanın yollarını öğrenmektir. Ayrıca eğitim ve gelişimlerine katkı sağlanan her bir çalışan kendi değerini arttırmakla birlikte özünde şirket değerini arttırmaktadır. Tekstil sektöründeki gelişimin bu anlayışı benimsemiş olmasından kaynaklı olabileceği düşünülmektedir.

Ankete katılım sağlayan işletmelerin büyük bir kısmını beklendiği üzere bağımsız işletme çalışanları oluşturmaktadır. Bursa ilinde bağımsız işletmelerin aile işletmesi olması ve bu tür işletmelerde yönetimin aile bireylerinin elinde olmasının yetenek yönetimini

kısıtlayıcı faktörlerden olduğu düşünölmekteydi. Konu ile ilgili, üst yönetimin desteği olmaması halinde yetenek yönetiminin başarısız olacağı sorumlulukların dağılımlı konusunda detaylı olarak anlatılmıştır. Anket verileri ise, bize yetenek yönetimi uygulamalarına artık önem verildiğini göstermektedir. Bu yolla küçük aile işletmelerinin artık zamanı yakalamaya ve yeni yönetim biçimlerini benimsemeye başladıklarını söylemek mümkündür. Bu tür işletmelerin karlılıklarının düşük olduğu dönemlerde yurtdışı fuar ve pazar teşvikleri verilerek ilgili işletmelerin yurtdışı pazarlara girerek iş birliği ve ihracat imkânı buldukları düşünölmektedir.

Sonuç olarak; işletmelerin en hayati rekabet avantajı yetenekli çalışanlarıdır. Üst düzey yöneticiler, şirket stratejilerini çalışanlarıyla uyumlu hale getirerek performansı arttıracak, işletmelerini dünya çapında bir rakibe dönüştürebileceklerdir. Yetenek arzının kıt ve değerli olduğu düşünöldüğünde; işletmeler yetenekli çalışanları kazanabilmek için uygun çalışma ortamı yaratmada hızlı davranmalıdır. Zira yetenekleri bulmak yıllar geçtikçe tüm dünyada zor olacak ve maliyeti giderek artacaktır. İşletmeye çekilen yeteneğin de elde tutularak sürekli eğitim ve gelişimi sağlanmalıdır. Bu yeteneklerden uzun vadeli, olağanüstü sonuçlar elde etmek için nasıl yönetileceği iyi planlanmalıdır. İşverenlerin şirketlerini daha çekici hale getirmesi yetenekleri cezbetmede etkili olacaktır. Böylelikle işletmeler ek maliyet olmaksızın iş alımlarını kolaylıkla yapabileceklerdir. Yeteneği etkin bir şekilde yönetmeye başlamak için işletmeler önce şunu kabul etmelidir; işinizi uzun vadeli bir başarıya dönüştürmek için yapmanız gerekenler çalışanların kendilerini başarılı hissetmeleri için sizden yapmanızı istedikleri şeylerdir. Çalışanlar işletmeden ayrı değil, işletmenin kendisidir. Ancak şirket sahipleri ve pay sahipleri finansal ödüllere odaklanırken, çalışanların çok daha geniş ihtiyaçları vardır. Birçok çalışan ihtiyacı, kazanan bir işin parçası olmakla bağlantılı olup iş-yaşam dengesi gibi soyut ödüllere sahip olmaktır. Bu ihtiyaçlar, yalnızca yetenekli insanları bulup elinizde tutmanıza yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların müşterileri ve hissedarları da memnun etmelerini sağlamanın bir yoludur.

Yetenek yönetimi sistemlerini henüz kuramamış şirketlerin en kısa sürede doğru planlanmış şekilde bu sistemi kurmaları önerilmektedir. Yetenek yönetimi sistemlerini kurmuş işletmelerinse sistemin verimliliğini ve işlevselliğini belli aralıklar ile kontrolünü

sağlayarak, çalışan görüşlerini de dikkate alarak yetenek yönetimi sistemini geliştirmeleri önerilmektedir. Zira Gubman' ın dediği gibi "Yeteneksiz olsanız bile yetenek yönetimi ile çalışanları iyi yönetebilirsiniz." Dolayısıyla işletmelerde maliyetler bahane edilmeksizin yetenek yönetimi uygulanmalıdır. Yetenek yönetimine yapılan harcamaların uzun vadede kazandırdıkları düşünüldüğünde anlık sistemin kurulumu ve yürütülmesi için yapılacak harcamaların işletmelerin üzerinde bir yük olarak görülmemesi gereklidir. Guthridge ve diğerlerinin dediği gibi; "Yetenek yönetiminin önündeki gerçek engeller, zihinsel alışkanlıklardır."

Araştırmadan elde edilen bulguların, yetenek yönetimi hakkında çalışmak yapmak isteyen öğrenci ve akademisyenlere, ulaşılan sonuçların ise, işletme yöneticilerine yol göstermesi en büyük umudumuzdur. İlerleyen süreçte bu alanda çalışma yapmak isteyen araştırmacı ve ya akademisyenlerin; güvenilirliği tekrar test edilmiş olsa da yeniden test yöntemiyle ölçeğin güvenilirliğine katkı sağlamaları; yetenek yönetimi uygulamaları ölçeğini iş-yaşam dengesinin artan önemi, çalışma koşullarında yaşanan değişimler, endüstri 4.0 ile birlikte gelen dijitalleşme gibi koşullara uygun revize ederek ölçeği geliştirmeleri; farklı sektör, farklı şehir, daha büyük örneklemeler ile tekrar test etmeleri tavsiye edilebilir.

KAYNAKÇA

- Akar, F. (2015). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: İmge Kitapevi.
- Aktan, C. C. (2011). Organizasyonlarda Değişim Yönetimi: Değişim Mühendisliği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, cilt 3(1), (online).
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/333093> adresinden alındı
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: İnsan Kaynakları Yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(Sayı:1), s. 68-97.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: Nobel Basımevi.
- Altınöz, M. (2018). Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(39), s. 82-95.
- Altınöz, M., Çöp, S., & Çakıroğlu, D. (Ağustos 2014). Büro Ortamında Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Electronic Journal of Vocational Colleges*,, 101-111.
- Altuğ, E. S. (2019). Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İşe Cezbolmanın Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul : İstanbul Üniversitesi S.B.E. Doktora Tezi.
- Altundağ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülebilmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,, 445-460.
- Atlı, D. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi*. İstanbul: Abaküs Yayınları.
- Avcı, N. (2021). *İnsan Kaynaklarından Yetenek Yönetimine Endüstri 4.0*. İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Aydemir, C., & Kaya, M. (2007). Küreselleşme Kavramı ve Ekonomik Yönü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 260-282.
- Beck, U. (2000). *The Brave New World of Work*. New York: Polity Press.
- Berger, C. A., & Berger, D. R. (2004). *Talent Management Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Bolat, O. İ., & Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), s. 75-94.
- Boz, H. (2018). *İşletmelerde Yetenek Yönetimi*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (2007). *Önce Bütün Kuralları Yıkın, Dünyanın En Önemli Yöneticileri Neleri Farklı Yapıyor?* İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Chowdhury, S. (2001). *The Talent Era: Achieving a High Return on Talent*. New Jersey: FT Press.
- Coşkun, R. (2000). Geleneksel Organizasyondan Öğrenen Organizasyona Geçiş: Teorik Çerçeve ve Uygulamaya Yönelik Öneriler. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 109-116.
- Çavuş, M. F. (2006). İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama. Konya: Selçuk üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Çay, O. (2021). *Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin, Algılanan Örgütsel Desteğin ve Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

- Çiftınar, F. (2019). Yetenek Yönetiminin İş tatmini ve Örgütsel Bağlılıkdaki Rolü. Ankara: Ufuk Üniversitesi S:B.E. Yüksek Lisans Tezi.
- Çınar, O., & Aslan, İ. (2011). Erzincan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Yetkinliklerinin İncelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(2), s. 21-37.
- Çırpan, H., & Şen, A. (2019, Eylül). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, s. 110-116.
- Deb, T. (2005). *A Conceptual Approach to Strategic Talent Management*. New Delhi: Indus Publishing Company.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2008). İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÇALIŞANLARIN KENDİLERİNE DOĞRU YOLCULUK YÖNTEMİ: YETENEK YÖNETİMİ. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), s. 145-166.
- Duran , C., Boz, D., Behdioğlu, S., & Kutlu, S. (2019, Aralık). Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 158-189.
- Efil, İ. (2015). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Dora Yayınları.
- Erdenebat, B.-O. (2006). Avrupa’da Doğudan Batıya İşgücü Hareketliliği ve. *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, 9-19.
- Gubman, E. L. (1998). *The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results*. USA: The McGraw-Hill Companies.
- Guthridge, M., Komm, A., & Lawson, E. (2008, 1). Making Talent a Strategic Priority . *The McKinsey Quarterly*, s. 49-59.
- Gündüzalp, S., & Boydak Özcan, M. (2018, Kasım). Yetenek Savaşlarından Yetenek Yönetimine. *Journal of Anatolian Education Research (JAER)*, vol.2, s. pp. 14-46.
- Karadağ, Y. (2020, 04 04). Patronlar İçin İnsan Kaynakları. -. 03 20, 2022 tarihinde <https://www.muhassebevergi.com/content/patronlar-icin-insan-kaynaklari/> adresinden alındı
- Kıngır, S., & Mesci, M. (2007). Öğrenen Organizasyonlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), s. 63-81.
- Kırmızıgül, B. (2021). *İşletmelerde Yetenek Yönetimi Çalışan Yaratıcılığı Yenilikçi Davranış Turizm Sektöründe Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Koçak, D., Ertürk, Y., & Atan, M. (2020, Aralık). Bölgesel Kalkınma Perspektifinden İşgücü Hareketliliğinin Değerlendirilmesi: Dirençli Temel Bileşenler Analizi Uygulaması. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 10(2), s. 353-370.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Küçükusta , D. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş Yaşam Dengesi Sorunları ve Çözümüne Yönelik Yaklaşımlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), s. 243-268.
- OECD. (2023). *G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri*. 2013 tarihinde <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf> adresinden alındı
- Örücü, E., & Sezen Kışlalıoğlu, R. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), s. 45-65.
- Özalp, İ., Uzun, Ö., & Yelkikalan, N. (1998). Öğrenen Organizasyonlar ve İşletmeler Açısından Öğrenen Organizasyon Olmanın Önemi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 17-28.

- Özen Kapız, S. (2002). İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 139-153.
- Özer, M. A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özkan, Ç. (2018). Turizm İşletmelerinde Yetenek Yönetimi Süreci; Ölçme ve Değerlendirme. B. Eşitti , & E. Duran içinde, *Turizm İşletmelerinde Yetenek Yönetimi* (s. 217-235). Çanakkale: Paradigma Akademi.
- Özkan, Y. (2004). . 2023 tarihinde <http://www.isguc.org/?p=article&id=213&cilt=6&sayi=2&yil=2004> adresinden alındı
- Risus International. (2023, Haziran 05). *Yetenek Havuzu Oluşturma: Performans, Potansiyel ve 9 Box*. <https://www.risusinternational.com/tr/hizmetlerimiz/yetenek-yonetimi/yetenek-havuzu-olusturma/> adresinden alındı
- Şahin , Ö. (2017). *Yetenek Yönetimi Konaklama İşletmelerinin Yenilik Performansına Yönelik Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tabancalı, E., & Korumaz, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 139-156.
- Tak, B., Sayılar, Y., & Kaymaz, K. (2007). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 233-266.
- Tekinay, N. A. (2005). *En Değerliler Nasıl Bulunur?* . 12 5, 2022 tarihinde <https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/en-degerliler-nasil-bulunur> adresinden alındı
- Tokol, A. (2015). *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler* (6.Baskı b.). Bursa: Dora Yayıncılık.
- Uludağ, G. (2016). Lider Üye Etkileşiminin, Yetenek Yönetimi ve İşgören Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Ankara Örneği. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi S.B.E. Doktora Tezi.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar, A. C., Özçelik, O., Sadullah, Ö., & Dünder, G. İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ülgen, H., & Mirze, S. (2020). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 43-56.
- www.gikam.aku.edu.tr. (2023). 03 28, 2023 tarihinde <https://gikam.aku.edu.tr/wp-content/uploads/sites/22/2021/10/Bilgi-Beceri-Yetenek-ve-Yetkinlik-2.pdf> adresinden alındı
- www.sozluk.gov.tr. (16.12.2021). *yetenek*.
- www.spk.gov.tr. (2023). 01 29, 2023 tarihinde <https://spk.gov.tr/data/61e87f0b1b41c611a4c53a90/2fb4947cb75a159d431a0ed205cdbc7c.pdf> adresinden alındı
- Yumurtacı, A. (Nisan 2014-Ekim 2014). Küreselleşen Emek Piyasalarında Yeni Bir Olgü: Yetenek Yönetimi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8), 187-212.

EKLER

EK: 1 YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI ANKETİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe ve Denetim Bilim Dalında hazırlanmakta olan “İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Bursa Makine ve Tekstil Sektörleri Üzerine Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Çalışmanın başarısı sizin değerli katkılarınıza bağlı olacaktır. Elde edilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup, ankette isim belirtme gerekliliği bulunmamaktadır. Ankette yer alan sorulara içtenlikle ve HİÇBİR SORUYU ATLAMADAN yanıt vermeniz, araştırmanın bilimsel geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Zaman ayırarak çalışmamıza katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

I.Kısım: Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım/Ortadayım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Size uygun ifadeyi DEĞERLENDİRME hanesinde işaretleyiniz.					
	ÖRGÜTÜM...					
1	Çalışanların her gün heyecan ve hevesle gelecekları bir iş ortamı oluşturur					
2	Örgüte katılımı sağlayacak bir kültür oluşturur					
3	Örgütümde yöneticiler çalışanların iş veya görevleri ile ilgili düşüncelerine önem verirler					
4	Örgütümde iş görenler yöneticilerini iş veya görevleri ile ilgili rahatça eleştirebilirler					
5	Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar					
6	Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar					
7	Yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır					
8	Örgütümüzdeki işe alım süreci objektiftir ve alımlar adayların başarısına göre yapılır					
9	Örgütüm ihtiyaç duyulan nitelikli çalışanların işe alınmasını sağlar					
10	Örgütüm işe alım sürecinde öncelikli olarak aday becerilerini değerlendirir					
11	Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler					
12	Görevimi yerine getirmek için gerekli kaynak ve araçlara sahibim					
13	İşimle ilgili fikir alınması motivasyonumu olumlu yönde etkiler					
14	İş yerimde verilen prim ve ikramiyeler motivasyonumu artırır					
15	İşimle ilgili övgü dolu sözler duyarak motivasyonumu artırır					
16	Yaptığım işlerden memnun olunması iş tatminimi olumlu yönde etkiler					
17	Fiziksel çalışma koşulları motivasyonumu etkiler					
18	Terfi olanakları mesleğimde motivasyonum için oldukça önemlidir					

EK: 1 YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI ANKETİ

19	Örgütümde çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam vardır				
20	Örgütüm örgüt misyonu ve vizyonu ile çalışanları arasındaki uyumluluğu sağlar				
21	Örgütüm etkili kararlar vererek çalışanların güçlendiklerini hissetmelerini sağlar				
22	Bulduğum örgüt çalışanlarına örgütte kalmak isteyecekleri bir kültür oluşturur				
23	Çalışanların niçin bu örgütü seçtiklerini belirleyici yaklaşımları vardır				
24	Çalışanların niçin bu örgütten ayrıldıklarını belirleyici yaklaşımları vardır				
25	Çalışanların niçin bu örgütte kalmaya devam ettiklerini belirleyen yaklaşımları vardır				
26	Çalışanların örgütte kalmalarını sağlayacak bir kültür oluşturur				
27	Örgütüm mevcut çalışanlara işlerini iyi yapmalarını sağlayacak yeterli eğitimleri sağlar				
28	Örgütüm kişisel gelişim hedefli eğitim (dil, liderlik, etkin iletişim, ekip çalışması, proje yönetimi, vs.) uygulamaları yapar				
29	Teknik alanlarda ve uzmanlık konularında gelişimi hedefleyen eğitim uygulamaları yapılır				
30	Yeni işe alınanlar için yetenek yönetimi girişimleri ile oryantasyon sürecini birlikte uygular				
31	Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir				
32	Lider geliştirme programlarını uygulamaktadır				
33	Kariyer gelişim fırsatlarını destekleyen politikalar yaratır				
34	İşimi en iyi şekilde yapmam yöneticilerimden takdir almamı sağlar				
35	İşimi en iyi şekilde yapmam maaşıma zam almamı sağlar				
36	İşimi en iyi şekilde yapmam terfi etmeme yol açar				
37	Genel olarak bu işletmenin ekstra çaba harcayan çalışanlarını ödüllendirdiğine inanıyorum				
38	Çalıştığım yerde ödüller çalışana adil olarak verilmektedir				
39	Yaptığım iş benim açımdan tatmin kavnağı olduğu için ödül beklentisi içinde olmamaktayım				
40	Çalıştığım yerde ödüllendirme kriterleri iş görenlere açıkça aktarılmaktadır				
41	İş verimde genellikle maddi nitelikte ödüller verilmektedir				
42	İş yerimde genellikle manevi nitelikte ödüller verilmektedir				
43	İş yerinde aldığımız ödüllere ilişkin fikirlerimizi yöneticilerimizle rahatlıkla paylaşabiliriz				
44	Mevcut çalışanlara iş için gerekli becerilerinden dolayı ücret ayarlamaları sağlar				
45	Her düzeyde çalışan için daha geniş havuzlar oluşturur				
46	Örgütün büyüyüp gelişmesini sağlayacak elemanların alımı için zemin oluşturur				

EK: 1 YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI ANKETİ

47	Her seviyedeki çalışanlar için vedek havuzunu oluşturur				
48	İşletme büyüyüp gelişikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler				
49	Mevcut olan çalışan ve aday yetenek düzeylerindeki boşlukları tanımlar				

2.Kısım: Demografik Sorular

1. Cinsiyetiniz
 Kadın Erkek
2. Medeni haliniz
 Bekar Evli Dul Boşanmış
3. Yaşınız
 18-24 25-30 31-35 36-40
 41-45 46-50 51 ve üzeri
4. Öğrenim durumunuz
 İlköğretim Lise Ön lisans Lisans
 Yüksek Lisans Doktora ve üzeri
5. Aylık maaşınız
 10.000 ve altı 10.001-15.000 15.001-20.000
 20.001-25.000 25.001-30.000 30.001 ve üzeri
6. İş yerinizdeki pozisyonunuz
 Üst Düzey Yönetici (Yönetim Kurulu Başkanı, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı)
 Orta Düzey Yönetici (Fabrika Müdürü, Bölüm Müdürü, Müdür Yardımcısı)
 Alt Düzey Yönetici (Şef, Ustabaşı, Uzman, Sorumlu)
 Memur (Muhasebe, İnsan Kaynakları, Satın Alma...vb.)
 Tekniker, Teknisyen
 Operatör/saat ücretli çalışan (üretim-montaj-lojistik... vb. operatör veya genel hizmetler)
7. Kaç yıldır bu pozisyonda çalışıyorsunuz?
 1 yıldan az 1-3 4-6 7-10 11-14
 15-18 19 ve daha fazla
8. Kaç yıldır bu iş yerinde çalışıyorsunuz?
 1 yıldan az 1-3 4-6 7-10 11-14
 15-18 19 ve daha fazla
9. Kaç yıldır aktif olarak çalışıyorsunuz?
 1 yıldan az 1-3 4-6 7-10 11-14
 15-18 19 ve daha fazla
10. Halen çalışmakta olduğunuz işletmenin türü
 Ulusal Zincir Uluslararası Zincir Bağımsız İşletme
11. İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör
 Makine Tekstil